



INFORME FINAL
“REDISEÑO DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”
SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

**ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS QUE REQUIERE EL PROCESO
REDISEÑADO – DEFINICIÓN DE ELEMENTOS PARA LA CATEGORIZACIÓN
Y CONVOCATORIA**

SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL



**ELABORADO POR:
CLIODINÁMICA LIMITADA.**



Santiago, 26 de diciembre de 2016

CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	4
2. OBJETIVOS	5
2.1 OBJETIVO GENERAL	5
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
3. METODOLOGÍA	6
4. LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGO CRÍTICOS DEL PROCESO REDISEÑADO	10
4.1 IDENTIFICACIÓN DE PERFILES DE CARGO CRÍTICOS	10
4.2 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y ESPECÍFICAS	18
4.3 FICHAS DE PERFILES CRÍTICOS DEL PROCESO	21
5. ANÁLISIS DE MERCADO DE ESPECIALISTAS	22
5.1 PROFESIONALES DEL ÁREA MÉDICA	23
5.1.1 PROFESIONALES MÉDICOS	23
5.1.2 PROFESIONALES MÉDICOS ESPECIALISTAS	29
5.1.3 PROFESIONALES DEL ÁREA DE LA ENFERMERÍA	38
5.1.4 PROFESIONALES DEL ÁREA DE LA PSICOLOGÍA	42
5.2 PROFESIONALES DEL DERECHO	45
5.3 ANÁLISIS DE CASOS	48
5.3.1 CASO CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO	48
5.3.2 CASO CONTRATACIÓN A HONORARIOS SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL	54
5.3.3 CASO CONTRATACIÓN PROFESIONALES EXTERNOS PERITAJES MÉDICOS - COMPIN	58
6. ANÁLISIS DE MODELO DE ASIGNACIÓN DE CARGA DE TRABAJO	65
7. ELEMENTOS RELEVANTES PARA EL PROCESO DE CONVOCATORIA	74
7.1 REVISIÓN CONVOCATORIAS DESARROLLADAS POR LA SUSESO	74
7.2 REVISIÓN DE OTRAS ESTRATEGIAS DE CONVOCATORIA	76
7.3 ELEMENTOS RELEVANTES A CONSIDERAR POR LA SUSESO	78
7.3.1 CANALES	78
7.3.2 MENSAJES	79
7.3.3 CONVENIOS	81
8. PROPUESTA DE MODELO DE ESTUDIO Y EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS	83
8.1 MODELO DE EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS	83
8.2 BASES Y REQUERIMIENTOS DEL MODELO	84
8.2.1 PERFILES DE CARGO	84
8.2.2 CONVOCATORIA	89
8.2.3 CONDICIONES DE CONTRATO Y CONTRATACIÓN	90

8.3	FUNCIONAMIENTO DEL MODELO	96
8.3.1	CRITERIOS DE ASIGNACIÓN DE LA CARGA DE TRABAJO	96
8.3.2	SUPERVISIÓN	106
8.3.3	PAGO DE LOS SERVICIOS CONTRATADOS	108
8.3.4	CONSIDERACIONES DE LA PROPUESTA DEL MODELO	111
9.	ANEXOS	112
<hr/>		
9.1.1	JEFE DE DEPARTAMENTO	112
9.1.2	JEFE DE UNIDAD	113
9.1.3	ADMINISTRATIVO DE ATENCIÓN AL USUARIO	114
9.1.4	PROFESIONAL DE PRIMERA LÍNEA	115
9.1.5	PROFESIONAL DE CARACTERIZACIÓN E INGRESO	116
9.1.6	ADMINISTRATIVO DE ASIGNACIÓN DEL EXPEDIENTE	117
9.1.7	TÉCNICO DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN A ENTIDADES Y VINCULACIÓN CON EL ÁREA DE FISCALIZACIÓN	118
9.1.8	PROFESIONAL MÉDICO DE RECLAMACIONES (INTERNO)	119
9.1.9	PROFESIONAL MÉDICO DE RECLAMACIONES (EXTERNO)	120
9.1.10	PROFESIONAL JURÍDICO DE RECLAMACIONES (INTERNO)	121
9.1.11	PROFESIONAL JURÍDICO DE RECLAMACIONES (EXTERNO)	122
9.1.12	PROFESIONAL CONTABLE	123
9.1.13	PROFESIONAL MÉDICO CONTRALOR	124
9.1.14	PROFESIONAL JURÍDICO CONTRALOR	125
9.1.15	ADMINISTRATIVO DE NOTIFICACIÓN	126
9.2	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	127
9.2.1	COMPETENCIAS TRANSVERSALES	127
9.2.2	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	131
<hr/>		

1. INTRODUCCIÓN

La Superintendencia de Seguridad Social, en el marco del proceso de modernización iniciado el año 2015, se ha comprometido a mejorar de manera integral su proceso de atención usuaria, considerando para ello la importancia de alinear sus modelos de trabajo a las definiciones estratégicas institucionales, el levantamiento de métricas para la medición de la satisfacción usuaria, el rediseño de procesos para la optimización del servicio y la incorporación de desarrollo tecnológico que permita soportar estas mejoras.

En este sentido, la institución recientemente ha desarrollado un estudio con el objeto de plantear mejoras al proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones a la SUSESO, estudio que incorporó el levantamiento de la situación actual y de donde resultó un **proceso rediseñado con una serie de mejoras e iniciativas que deben ser incorporadas a nivel interno para avanzar hacia mejorar los tiempos de resolución y por tanto la oportunidad y calidad de las respuestas que son otorgadas.**

Dentro de las mejoras propuestas al actual proceso de resolución de reclamaciones, se encuentra la incorporación de un nuevo modelo de estudio, que considera, entre otras cosas, la **externalización del estudio de reclamaciones que ingresan a la SUSESO a profesionales externos**, especialistas en el área de salud y en el área jurídica. Lo anterior, con el objeto de subsanar las brechas de oportunidad en la entrega de los dictámenes que hoy emite la institución, que de acuerdo a lo evidenciado demora en promedio aproximadamente 120 días.

Dicho esto, la instalación de un modelo de resolución con capacidades profesionales externas requiere en primer lugar analizar la factibilidad de poder desarrollarlo, a partir de las condiciones en base a como hoy día se resuelven los casos internamente y en base también a las condiciones que el mercado de especialistas presenta. Es por ello, que previamente se debe considerar desarrollar un **estudio de mercado que entregue información relevante en torno a la situación actual del mercado de profesionales** del área de la salud y del área jurídica, en donde se aborden elementos de disponibilidad, distribución regional, remuneraciones y otras variables desde donde se pueda identificar **qué tan factible es instalar este nuevo modelo de estudio.**

De esta manera, el informe expuesto a continuación se enmarca en dicho contexto y considera en primer lugar la presentación de los perfiles profesionales que requiere el proceso rediseñado y a partir de ello incorpora un estudio de mercado de profesionales externos del área médica y jurídica con el objeto de entregar insumos relevantes a la SUSESO para estudiar la factibilidad de poder implementar este modelo de resoluciones con capacidades externas. Finalmente, en el presente documento se abordan los aspectos y los elementos de la categorización de la carga de trabajo, la generación y definición de un sistema y recomendaciones para el proceso de convocatoria que deberá llevar a cabo la institución en el marco de su modelo de externalización de servicios, hallazgos que se consolidan en una propuesta de modelo de estudio y externalización de servicios

2. OBJETIVOS

Los objetivos en base a los cuales se desarrolla este documento, se enmarcan en los desafíos que plantean el objetivo general y los objetivos específicos de la presente consultoría.

De este modo, en el siguiente apartado se presentan dichas definiciones, que forman parte de las bases sobre las cuales se formula este informe y la ejecución de la presente consultoría.

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de externalización de servicios profesionales para el estudio y la posterior resolución de las reclamaciones que presentan los usuarios en la Superintendencia de Seguridad Social.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar la factibilidad de implementar un modelo de externalización de servicios profesionales (vinculados al área médica, jurídica o contable) para el estudio y generación de propuesta de resolución de reclamaciones.
2. Identificar los perfiles críticos de los administrativos, técnicos y profesionales que participan en el proceso de atención de usuarios y resolución de reclamaciones y determinar las competencias transversales que deben reunir dichos perfiles vinculados a la atención de usuarios.
3. Analizar la realidad del mercado laboral en torno a las necesidades y perfiles de especialistas que se requieren para concretar la externalización de estudio y resolución de reclamaciones.
4. Analizar diversos modelos asociados a la asignación de carga de trabajo, incluyendo para dichos efectos la determinación de la complejidad de una materia reclamada; con el objetivo de identificar el modelo que en mejor medida se ajusta al proceso de externalización de servicios.
5. Establecer elementos relevantes a nivel institucional para que internamente se pueda desarrollar un proceso de convocatoria para el modelo de externalización.

De este modo, los objetivos expuestos son abordados a lo largo de este documento, que contiene en primer lugar el levantamiento de los perfiles de cargo, el análisis de mercado de especialistas en el país y la revisión de los aspectos de la asignación de la carga de trabajo y del proceso de convocatoria que deberá llevar a cabo la institución para finalmente poder establecer una propuesta de un nuevo modelo de estudio.

3. METODOLOGÍA

La metodología sobre la cual se aborda el presente proyecto, se encuentra compuesto de cinco dimensiones de análisis, correspondientes al pago de los servicios contratados, perfiles de cargo, criterios de asignación de la carga de trabajo a externalizar, condiciones de contrato, supervisión y contratación. Las dos primeras fueron abordadas en el informe de avance de esta consultoría y son profundizadas en este informe y las cuatro siguientes se abordan en este informe consolidado que incorpora el análisis y propuesta de modelo de externalización de estudio de reclamaciones.

Las dimensiones aquí expuestas se enfocan en la identificación y levantamiento de los perfiles de cargo con los que debe contar el proceso rediseñado, y a partir de ello buscan analizar la necesidad de los especialistas que se requieren en el modelo de externalización. Esto permitirá poder conformar y construir un modelo de externalización de servicios que dé cuenta de seis dimensiones o variables, que servirán como **insumos para llevar a cabo una de las principales iniciativas vinculadas a la etapa de estudio de la reclamación y por ende con impacto relevante en el rediseño del proceso.**

Figura 1: Metodología del desarrollo de la consultoría



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

El objetivo y foco de cada una de estas dimensiones se describe a continuación:

1. Identificación perfiles de cargo críticos del rediseño del proceso: En relación a la identificación de los **perfiles críticos que requiere el proceso rediseñado**, se revisaron e identificaron aquellos cuya participación en cada una de las actividades que se desarrollan a lo largo de las cuatro etapas del proceso es crítica y relevante. Una vez identificados, se elabora una ficha descriptiva que contiene información acerca de las funciones, competencias, formación y otras variables que permiten generar cualquier tipo de convocatoria de profesionales al interior de la Superintendencia.

Cabe destacar, que durante esta etapa se sostuvieron reuniones con funcionarios de la SUSESO, los cuales suministraron **elementos necesarios para poder abordar de forma consistente aquellos aspectos técnicos del levantamiento de los perfiles de cargo**. En este ámbito, se logró identificar un trabajo de levantamiento de los perfiles de cargo de una gran parte de los funcionarios de la SUSESO, antecedentes que fueron entregados para su revisión de modo de vincular esta propuesta a lo que ya existe dentro de la institución.

Es importante mencionar, **que los perfiles aquí diseñados consideran solo los requerimientos del proceso rediseñado**, por lo que eventualmente funciones que no se refieran particularmente al proceso de resolución de reclamaciones que presentan los usuarios no quedarán definidas en este documento.

- 2. Análisis de mercado de especialistas:** Desarrollar este análisis de especialistas busca verificar la disponibilidad de profesionales del área médica y jurídica de acuerdo a la realidad que presenta el mercado. Para ello se analizan dimensiones como remuneraciones, distribución en el ámbito público y privado, empleabilidad, entre otras, con el objetivo de **estudiar la oferta y demanda de profesionales que puedan ser necesarios en este nuevo modelo de externalización de servicios para ser implementado por la institución**.

El análisis anterior, se complementa con la revisión de casos de modelos similares de otras instituciones del sector público, como es el caso del Consejo de Defensa del Estado o bien en procesos internos al interior de la SUSESO y COMPIN, identificando en ellos remuneraciones, perfiles de cargo, criterios de asignación de la carga, condiciones de contrato, supervisión y convocatoria asociada.

Todo lo anterior, servirá de base para poder definir las variables que el modelo de externalización de servicios plantea.

- 3. Levantamiento de criterios de asignación:** Los criterios de asignación y complejidad, se constituyen hoy en día como un factor crítico dentro del actual proceso de atención de usuarios y por ende también en el rediseño del proceso. Es por ello, que se realiza una **revisión de los actuales protocolos, procedimientos o criterios de categorización y de complejidad que se utilizan en la Superintendencia**, y desde ello se identifican aquellos que se constituyen de mayor impacto en la asignación de los expedientes a los profesionales. Además, se establecen las **características de cada criterio de complejidad y como este se relaciona con el modelo de externalización que se encuentra en estudio**.

En conjunto con lo anterior, se levantarán los criterios en base a los cuales se distribuye la carga de trabajo entre los profesionales de estudio de las reclamaciones, esto con el objetivo de identificar los mejores criterios de asignación que permitan una efectiva y

eficiente externalización de servicios, identificando en ellas fortalezas y debilidades de cada uno de los criterios utilizados en la actualidad.

Finalmente, lo anterior sirvió de base para poder realizar la **priorización y asignación de las diversas reclamaciones que son asignada a los profesionales**, y desde ello definir aquellas que cumplen con los criterios establecidos para ser asignadas a los profesionales del modelo de externalización.

4. Modelo de externalización de servicios: El modelo a proponer se basa en seis variables las cuales en su globalidad formarán el modelo de externalización de servicios que se propone instalar la Superintendencia. Este modelo se encuentra compuesto por:

- **Pago de los servicios contratados:** Para esta dimensión, se establecen los rangos de pago por servicios que serán contratados por la Superintendencia y que deberán ajustarse tanto al presupuesto institucional como a un valor promedio por reclamación estudiada y dictaminada, identificando la estructura de costos a utilizar para el pago de los servicios profesionales, entre otras variables. Se deberá considerar además un criterio de reajustabilidad para el caso que la convocatoria (proceso de licitación) involucrara un periodo extenso.
- **Perfiles de cargo:** Se formulan aquellos perfiles de cargo de los profesionales que serán parte de la externalización de servicios, con cada una de las variables propuestas en la ficha de perfiles críticos que es elaborada, en donde se identifican competencias transversales y específicas, objetivos del cargo, experiencia requisitos legales mínimos.
- **Criterios de asignación de la carga de trabajo a externalizar:** En esta variable se establece el criterio sobre el cual se basará la externalización de servicios de la Superintendencia, acorde a los principales resultados del análisis del modelo de asignación de la carga de trabajo utilizado en la actualidad y de los hallazgos de la revisión de teorías de asignación, que mejor se ajustaban a las características que debe tener el modelo de externalización de la SUSESO.
- **Condiciones de contrato:** Bajo esta variable, se formalizan las condiciones de contrato con las que debe contar el modelo de externalización de servicios, identificando aspectos de confidencialidad, horas destinadas al estudio de la reclamación asignada, entre otros elementos que se puedan identificar a lo largo del levantamiento y análisis de información.
- **Supervisión:** En esta variable, se proponen las figuras que serán parte de la supervisión de los profesionales que formarán parte del modelo de externalización, identificando la pertinencia del establecimiento de un método de supervisión de profesionales, estableciendo la forma y cómo se realizará el seguimiento del estudio del expediente. Además, se identifica la figura del profesional encargado de la

supervisión de los profesionales externos y la metodología mediante la cual se realizará dicho seguimiento.

- **Contratación:** Para esta variable, se establecerán los mecanismos de la contratación de los nuevos profesionales, acorde a los criterios identificados en la etapa de análisis.

5. **Convocatoria:** En esta dimensión se revisan convocatorias anteriores que fueron realizadas por la institución, con el objetivo de generar recomendaciones para un proceso de convocatoria efectivo sistema través de elementos que consideren los siguientes aspectos de difusión:

- **Canales:** Levantamiento de los canales en los cuales se difunde una convocatoria para la incorporación de los nuevos profesionales, identificando su idoneidad del uso de estos canales y el impacto de las convocatorias realizadas. Lo anterior, para generar propuestas de canales de comunicación para la efectiva difusión de la necesidad de profesionales para el nuevo modelo.
- **Mensajes:** En este ámbito, se realiza el levantamiento de los mensajes de difusión de las convocatorias anteriormente realizadas, donde se identifica la idoneidad de los mensajes difundidos y el impacto que han generado en cada una de las convocatorias realizadas, estableciendo a partir de lo anterior, una propuesta de mensajes y recomendaciones para una convocatoria efectiva.
- **Convenios:** Se identificarán los actuales convenios con asociaciones o colegiaturas de profesionales, proponiendo así nuevos convenios/alianzas, que puedan facilitar la contratación de profesionales con la experiencia e idoneidad requerida para el modelo de externalización.

4. LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGO CRÍTICOS DEL PROCESO REDISEÑADO

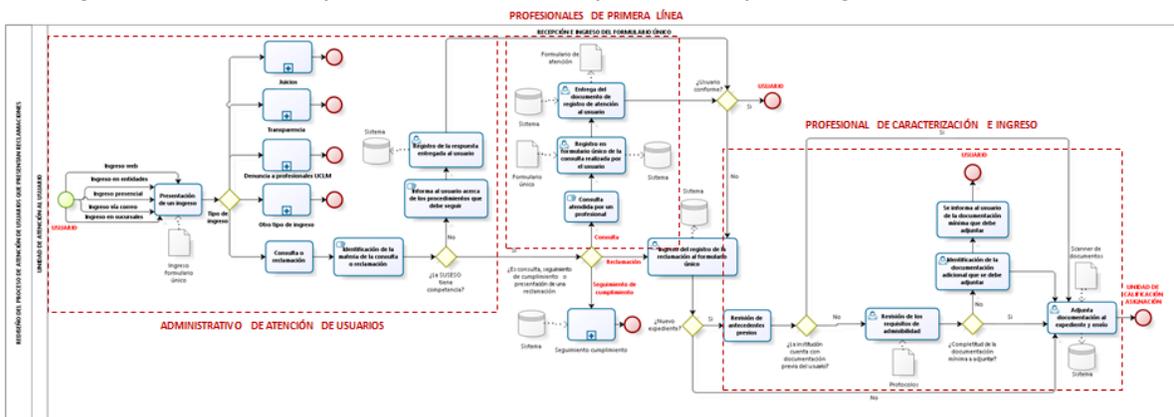
Durante el presente capítulo, se realizará el levantamiento de los perfiles de cargo crítico que son necesarios en el proceso rediseñado, donde se realizaron instancias de revisión y validación de dichos cargos para contar con un entendimiento común sobre aquellos que son relevantes y con una participación clave en el nuevo proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones.

4.1 IDENTIFICACIÓN DE PERFILES DE CARGO CRÍTICOS

En relación a la identificación de perfiles de cargo críticos, se realizó una revisión de aquellos actores relevantes en la ejecución de cada una de las actividades del proceso rediseñado, las cuales fueron validadas con la contraparte técnica para consensuar aquellas que resultan clave en este nuevo proceso. Cabe destacar, que **algunos de estos perfiles críticos no se encuentran formalizados hoy en día al interior de la SUSESO**, por lo cual resulta relevante poder identificar qué tipo de profesionales, técnicos o administrativos se harán cargo de las actividades y definiciones que se plantearán mediante una ficha de perfiles para cada cargo crítico identificado.

En relación al primer subproceso correspondiente a la recepción e ingreso del formulario único, se observa que existen tres perfiles críticos vinculados a la ejecución de cada una de las actividades vinculadas a la ejecución del proceso.

Figura 2: Identificación de perfiles con el rediseño del proceso – Recepción e ingreso del formulario único



Fuente: Elaboración ClioDinámica

- **Administrativos de atención al usuario:** Estos administrativos resultan relevantes para el desarrollo de las diversas actividades de recepción e ingreso de las reclamaciones que son presentadas por los usuarios, los cuales deberán identificar la materia de la consulta o la reclamación, identificando la pertinencia de la Superintendencia en la recepción de las reclamaciones, como también en su correcto registro en el sistema. En la actualidad, este funcionario se encuentra formalizado dentro de los perfiles con los que cuenta la institución.

- **Profesionales de primera línea:** Este perfil de cargo, hoy en día no se encuentra al interior de la institución¹, sino que forma parte de las recomendaciones y consideraciones que presenta el rediseño del proceso. Sin embargo, ciertos departamentos han dispuesto de algunos profesionales que son los encargados de poder responder las consultas que poseen los usuarios en una primera línea. En la implementación del rediseño, estos profesionales serán los encargados de atender las consultas que realizan los usuarios en una primera instancia, con el objetivo de poder filtrar así el número de ingresos que finalmente recepciona la Superintendencia, lo que resulta relevante para poder disminuir el número de reclamaciones que son estudiadas por los profesionales de cada contencioso de forma posterior. De todos modos, la pertinencia de atención por profesionales en primera línea se ve influenciada por la materia, considerando que, por ejemplo, en aquellos casos en los cuales el usuario más bien requiere orientación o explicación (por ejemplo, cálculo de un crédito social), es sin duda pertinente y relevante; y por el contrario, en aquellos casos en los cuales abrir un procedimiento contencioso es inevitable (por la naturaleza del reclamo), evidentemente la participación de un profesional en primera línea pierde relevancia.
- **Profesional de caracterización e ingreso:** Estos profesionales serán los encargados de revisar los requisitos de admisibilidad de las reclamaciones que finalmente son ingresadas², adjuntando la documentación que debe ser integrada al expediente o bien, informando a los usuarios acerca de aquella información mínima que debe ser entregada al momento del ingreso de una nueva reclamación. Esta función hoy en día, se encuentra vinculada a los administrativos que recepcionan las reclamaciones, y donde el rediseño exige una mayor especialización para principalmente enfocar los esfuerzos en la revisión de los protocolos elaborados por los diversos departamentos y para extraer la información desde otras entidades, que permitirán en una primera línea contar con el expediente completo, sin la necesidad (en la mayoría de los casos), de solicitar información adicional a las entidades³.

En relación al subproceso de asignación del expediente, se considera como propuesta una nueva denominación al Departamento de Unidad de Gestión de Expedientes, vinculado principalmente con las actividades que deberá realizar en el nuevo proceso. La

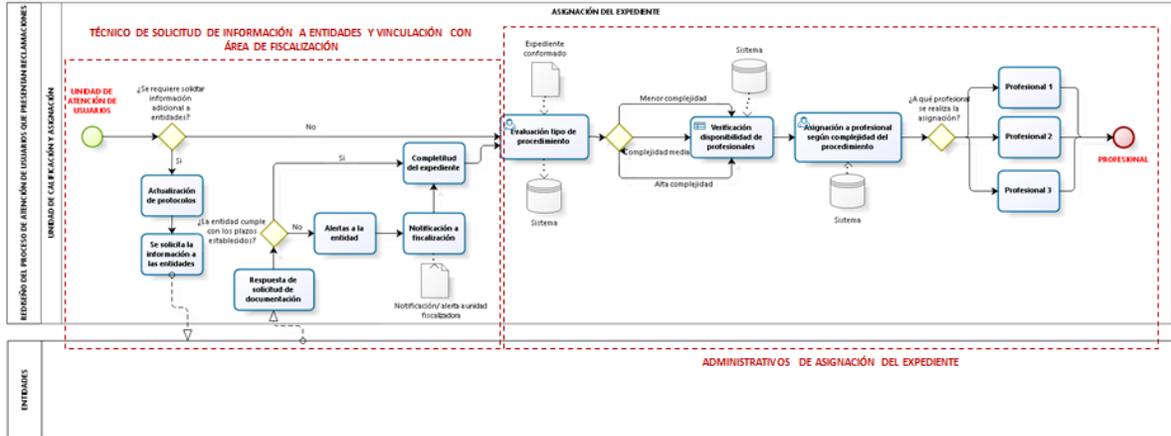
¹ Según se informa en la Superintendencia, esta medida ha demostrado una gran efectividad cercana al 80% en el DRBS, debe entenderse que no es solo un profesional entrenado sino que es uno que cuenta con las herramientas de apoyo de información mediante sistemas para hacer su trabajo. En el mismo espíritu, según se plantea por la Intendencia de Beneficios Sociales, que en un esquema de recursos escasos, los profesionales de primera línea deben depender de los Departamentos, de donde nutren y son nutridos de conocimiento, sino se corre el riesgo de obsolescencia de conocimiento rápidamente en estos profesionales.

² Sobre la base de lo indicado por representantes de la institución, el diagnóstico indica que este perfil sí se encuentra en las áreas especializadas de la Superintendencia.

³ Esta labor implica también identificar correctamente en el flujo el mejor profesional del caso una vez que el expediente es leído y comprendido. En ese sentido, muchas veces la información es suficiente para responder y este profesional debe ser capaz de darse cuenta de ello, para evitar pasos innecesarios en el ciclo.

denominación propuesta para este departamento corresponderá a la “**Unidad de Análisis y Asignación**”.

Figura 3: Identificación de perfiles con el rediseño del proceso – Asignación del expediente



Fuente: Elaboración ClioDinámica

En este marco, se identifican dos perfiles de cargo críticos en este subproceso, los cuales se describen y justifican a continuación.

- **Técnico de solicitud de información a entidades y vinculación con área de fiscalización:** En relación a sus principales actividades, se releva el hecho de que este técnico será el encargado de realizar la solicitud de información adicional a las diversas entidades, actualizando así los protocolos y requisitos de admisibilidad que se encuentran solicitando tanto a los usuarios como aquella que será extraída de los sistemas conjuntos con las demás entidades. Además, cumplirá un rol de seguimiento de los tiempos y plazos establecidos para la respuesta de las entidades en relación a la solicitud de información que es requerida⁴. Como una función que hoy en día no se encuentra potenciada dentro del actual proceso de atención de usuarios, tiene relación con las alertas que son generadas a la unidad de fiscalización, es por ello que se tiene como objetivo que este técnico sea el encargado de poder notificar periódicamente y en el caso que se amerite, a la unidad de fiscalización que las entidades no se encuentran cumpliendo con los plazos legales establecidos para la respuesta ante solicitudes de información. Finalmente, este técnico será el encargado de completar en su totalidad el expediente que será entregado a los administrativos de asignación del expediente para su posterior entrega a los profesionales de cada departamento contencioso.

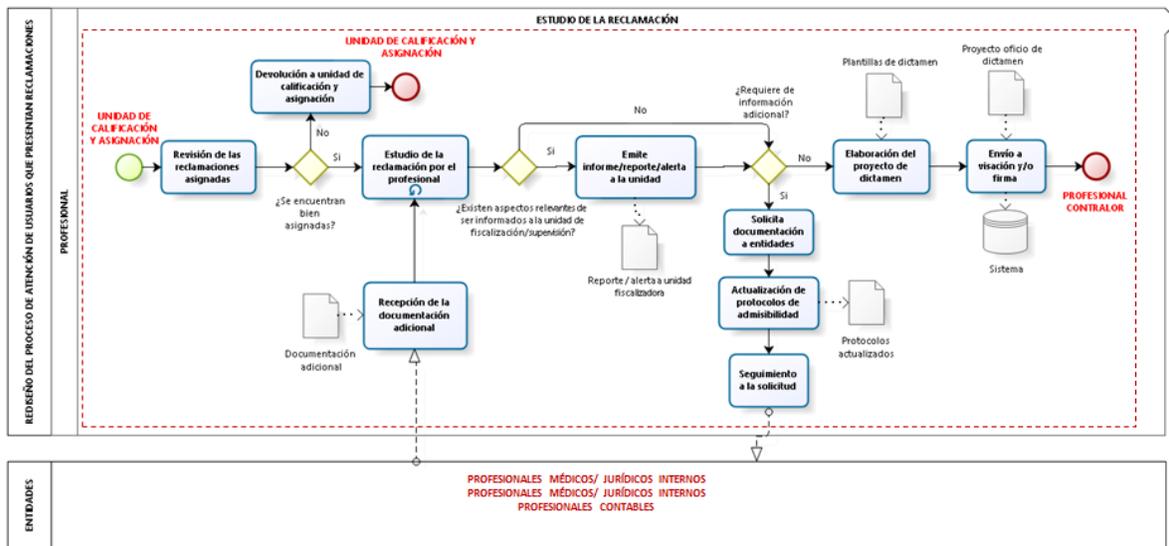
⁴ Debe gestionar también como producto, y sobre la base de los reportes que se generarán de manera automática desde el workflow para interactuar con las entidades, indicadores de gestión para levantar oportunamente alertas a los Departamentos para modificar procesos o bien iniciar éstos procesos sancionatorios en la medida que se requiera para solucionar incumplimientos.

- **Administrativos de asignación del expediente:** Una vez recepcionados los expedientes, este administrativo deberá realizar la revisión de la complejidad de las reclamaciones recepcionadas y verificar la disponibilidad de los profesionales. Posteriormente, deberá asignar los expedientes a los profesionales según complejidad del procedimiento, donde puede corresponder a profesionales de diversas áreas, como también a profesionales que sean parte del modelo de externalización de las causas.

La función de este administrativo, cumple un rol clave en el proceso, donde es por ello, que debe contar con una expertís con respecto a la complejidad de las reclamaciones que son ingresadas y posteriormente asignadas.

Ahora bien, en relación a la etapa de estudio de la reclamación, se distinguen cinco profesionales relevantes en relación a su participación en esta etapa, los cuales corresponden a profesionales médicos internos y externos, profesionales jurídicos internos y externos, además de un profesional contable.

Figura 4: Identificación de perfiles con el rediseño del proceso – Estudio de la reclamación



Fuente: Elaboración CliDinámica

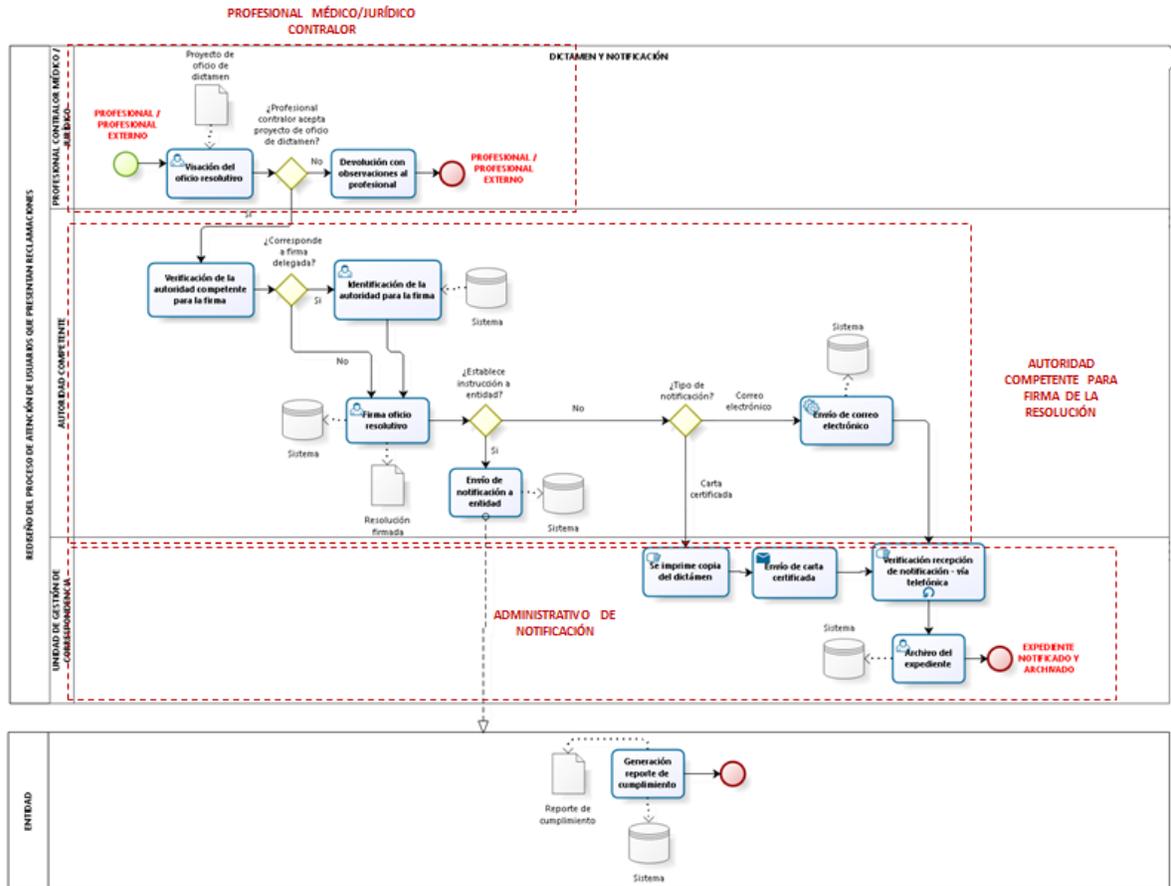
- **Profesional médico/jurídico interno de estudio de la reclamación:** Este profesional del área médica o jurídica, será el encargado de realizar el estudio de las reclamaciones que le serán asignadas en la etapa de asignación del expediente correspondientes principalmente a aquellas que corresponden a las de mayor complejidad. En una primera instancia este profesional deberá realizar la revisión de reclamaciones asignadas, verificando que aquellas cuenten con toda la información mínima necesaria para el estudio. Dentro de las facultades detectadas en este profesional y que corresponde a la justificación de porque fue denominado como un cargo crítico en el rediseño, este profesional puede realizar la solicitud de información adicional a las entidades en el caso de que considere necesaria la solicitud de documentación adicional, es este profesional, quien deberá realizar el seguimiento de los plazos y la recepción de dicha información.

Además, y dentro de la identificación de aspectos que corresponden a nuevas características propuestas en el rediseño del proceso, este profesional podrá emitir informes, reportes o alertas a la unidad de fiscalización por un mal informe emanado desde las entidades o por un no cumplimiento de plazos establecidos para la respuesta de las entidades en relación a la solicitud de información adicional.

- **Profesional contable:** El profesional contable deberá cumplir las mismas funciones identificadas y definidas para el profesional médico/jurídico interno, diferenciado por el rol que cumple en el estudio de las reclamaciones y la materia acerca de la cual realiza el estudio.
- **Profesional médico/jurídico externo de estudio de la reclamación:** El profesional externo, realizará el estudio de las reclamaciones que le sean asignadas y que correspondan a aquellas de menor complejidad, donde deberá realizar el estudio y la posterior emisión de un proyecto de dictamen que será enviado al profesional contralor médico o jurídico según corresponda para su visación.

En relación a la última etapa del nuevo proceso, se identifican cuatro cargos críticos, vinculados con la visación, con la firma del expediente y con la notificación de los resultados de las reclamaciones.

Figura 5: Identificación de perfiles con el rediseño del proceso – Dictamen y notificación



Fuente: Elaboración ClioDinámica

- **Profesional médico/jurídico contralor:** Corresponderá a un profesional del área médica o jurídica, que será el encargado de realizar la visación de los resultados de las reclamaciones estudiadas en una primera instancia por los profesionales de estudio tanto internos como externos. Este profesional, deberá contar con una mayor expertís, en relación a las temáticas que son estudiadas por la Superintendencia, y tendrá un rol de validador de los dictámenes emitidos por los demás profesionales. En los casos, en los cuales esta figura de contralor, no se encuentre de acuerdo con los criterios o bien con el proyecto de dictamen emitido por el profesional, deberá realizar la devolución con observaciones al profesional correspondiente. Hoy en día esta figura no se encuentra al interior de la institución, sin embargo, su símil podría corresponder al coordinador médico, que puede ser general o por área específica de conocimiento (por ejemplo, especialidad).
- **Autoridad competente para la firma:** En relación a la firma del dictamen de las reclamaciones estudiadas por los profesionales de las diversas áreas, existe la figura de la autoridad correspondiente al Superintendente, a las Intendentas o bien a la Fiscal o Jefes de Departamentos, quienes podrán corresponder a la autoridad que sea designada

para la firma del expediente. Es importante poder definir⁵ en este ámbito, el menor número de figuras que sean responsables de verificar y validar los dictámenes emitidos por los profesionales.

- **Administrativo de notificación:** Este nuevo proceso, conlleva una serie de ajustes principalmente en relación a la notificación de los dictámenes emitidos por la Superintendencia, donde este administrativo de notificación será el encargo de poder verificar la recepción de la notificación realizada ya sea por sistema o bien aquella que es realizada por carta certificada. Además, será el responsable de verificar el correcto archivado de las reclamaciones por medio de la revisión de los sistemas que dispondrá la institución.

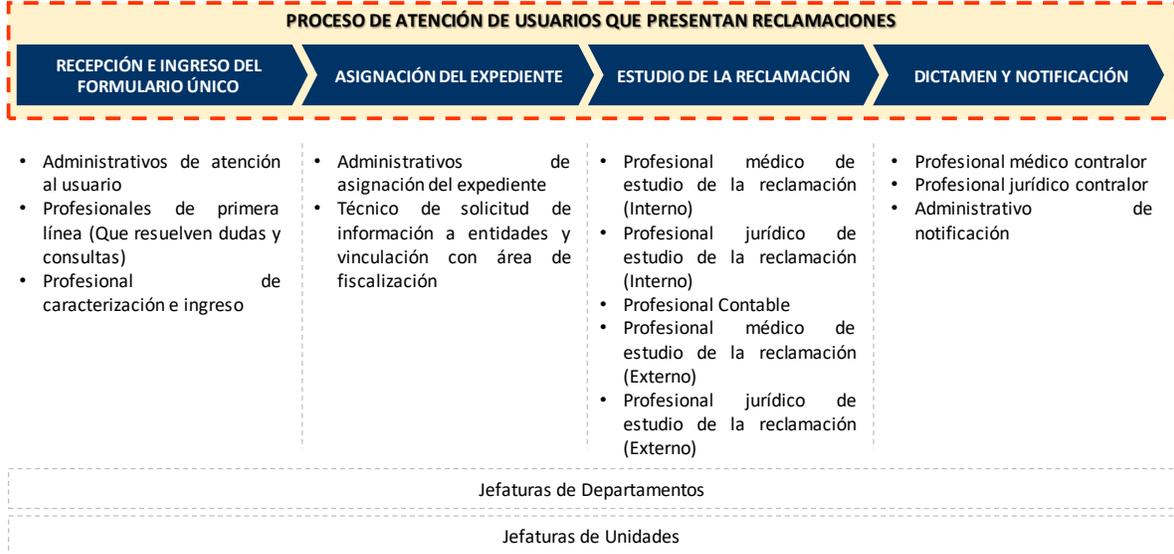
Existen dos perfiles críticos en relación al rediseño, que corresponden a las jefaturas de los departamentos o bien a las jefaturas de las unidades, que tendrán una participación relevante en relación a dar las directrices y alinear a los equipos de trabajo para la ejecución de las actividades transversales de los funcionarios.

- **Jefaturas de Departamentos:** Las jefaturas de los distintos departamentos tienen como principal función realizar el control y seguimiento de las directrices emanadas desde su jefatura directa, contribuyendo así al funcionamiento óptimo de la institución.
- **Jefaturas de Unidades:** Las jefaturas de las unidades son las encargadas de bajar los diversos lineamientos que emanan desde las jefaturas de los departamentos, asegurando así la ejecución operativa de los funcionarios.

En relación a la selección de los perfiles críticos necesarios en el rediseño del proceso, en la siguiente figura se presentan los perfiles seleccionados y su vinculación con cada uno de los subprocesos del nuevo proceso.

⁵ Según opinión de los representantes de la Superintendencia, el modelo ideal es que, salvo las reconsideraciones que son de firma del Superintendente, se mantenga la firma delegada en cada Intendencia y sus departamentos.

Figura 6: Identificación de perfiles de cargo críticos en el rediseño del proceso



Fuente: Elaboración ClioDinámica

A partir de lo anterior, a continuación, se definen las competencias con las que deberá contar cada funcionario identificado en esta primera etapa, con sus respectivas competencias transversales y aquellas que son específicas de cada uno de sus cargos. Además, en la sección anexos del presente documento se encuentran las fichas de los perfiles de cada cargo crítico, con las dimensiones definidas en la metodología propuesta.

4.2 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y ESPECÍFICAS

Posterior a la identificación de los cargos críticos del proceso rediseñado, se elaboran los perfiles de cargo donde se especificarán diversas variables necesarias de establecer, entre las que se encuentran las **competencias específicas y transversales con la que deben contar los profesionales, administrativos y técnicos vinculados a la ejecución de las actividades del nuevo proceso rediseñado**, y que aseguren la calidad de las tareas designadas.

La importancia de la definición de competencias transversales y específicas, radica en que estas diferencian las actividades y lo esperado en relación al cargo en específico, asegurando el óptimo desempeño.

La metodología utilizada para la identificación de las competencias transversales y específicas de cada uno de los cargos críticos identificados en una primera instancia, se insuma en base a una **definición previa con la que cuenta la Unidad de desarrollo de las personas**, además de **competencias definidas por la Dirección Nacional del Servicio Civil**, y de forma complementaria se **revisa la literatura disponible referente a la gestión por competencias**. Mediante todos estos insumos, se plantean, identifican y definen las competencias transversales y específicas con las que deberán contar cada uno de los perfiles de cargo.

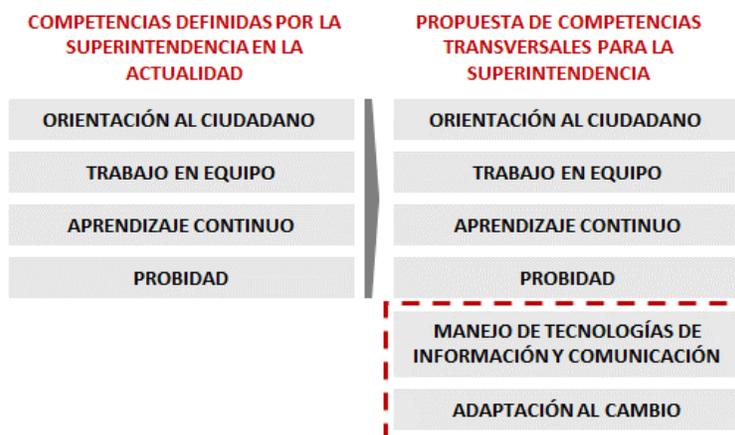
Figura 7: Metodología para la identificación de las competencias transversales y específicas de los perfiles de cargo



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Para la definición de las competencias transversales, se consideran aquellas formalizadas por la Superintendencia que se constituyen como cuatro de forma transversal, además de la revisión de las competencias necesarias para la implementación del rediseño del proceso, junto con la revisión de la literatura y las competencias propuestas por el Servicio Civil, **se incorporan dos nuevas competencias transversales, que se consideran esenciales en el nuevo contexto que deberá enfrentar la SUSESO en torno al proceso de modernización institucional y a la implementación del rediseño del proceso de atención de usuarios**. En este contexto, se propone la incorporación de la competencia de **manejo de tecnologías de información y comunicación, además de la adaptación al cambio**.

Figura 8: Identificación de las competencias transversales de la Superintendencia



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Estas competencias son definidas como:

- **Manejo de tecnologías de información y comunicación:** Operar las herramientas tecnológicas y de comunicación requeridas para el desempeño de sus funciones. Implica el interés por conocer y utilizar de modo regular y eficiente los programas, aplicaciones y sistemas adoptados por la Institución o área funcional.

Esta competencia se encuentra directamente relacionada al manejo con el que deben contar los funcionarios en relación a las tecnologías que hoy en día existen en la Superintendencia vinculadas principalmente al workflow, como también a los nuevos sistemas que puedan ser incorporados y vinculados con el rediseño del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones.

- **Adaptación al cambio:** Aceptar los cambios del entorno organizacional, modificando la propia perspectiva y comportamiento. Implica poseer la flexibilidad y disposición para adaptarse en forma oportuna a nuevos escenarios.

Hoy en día la Superintendencia se ve enfrentada a una serie de cambios, en el marco del proceso de modernización institucional que vive la institución, en este contexto esta competencia resulta relevante dentro de las competencias que debe presentar un funcionario de la SUSESO.

En lo que respecta a las competencias específicas, se utiliza la misma metodología de identificación de competencias, iniciando el análisis con la revisión de perfiles de cargo existentes en la actualidad en la SUSESO, de tal manera de estudiar las competencias específicas que se han considerado importantes en los perfiles definidos por la Superintendencia. Además, se revisó documentación referente a la gestión por competencias y se determinó un conjunto de competencias específicas, distintas para cada cargo.

A continuación, en la siguiente figura se muestra la identificación de las competencias específicas que tendrán lugar en los distintos perfiles de cargo, de acuerdo a las funciones que el puesto persiga.

Figura 9: Identificación competencias específicas



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

Para cada uno de los perfiles de cargo, se formalizarán el total de las competencias transversales y cuatro competencias específicas⁶, señaladas en cada uno de los perfiles de cargo elaborados. Además, en anexo del presente documento se encuentra la definición de cada competencia junto con los criterios de desempeño asociados al nivel de exigencia solicitados para cada profesional, administrativo y técnico.

⁶ Hoy en día, la Superintendencia define cuatro competencias específicas para cada perfil de cargo.

4.3 FICHAS DE PERFILES CRÍTICOS DEL PROCESO

Una vez identificado los perfiles críticos del proceso rediseñado, se elaboran las fichas de los perfiles críticos que se formulan a partir de la definición de sus competencias transversales y de las competencias específicas identificadas en la etapa previa.

Cada ficha cuenta con una serie de información que resulta ser transversal para la incorporación de los aspectos necesarios con los que debe contar dicha ficha de perfiles de cargo. En ella se define, además, el nivel de desarrollo de cada una de las competencias transversales y específicas acorde al cargo definido.

A continuación, se describen los aspectos que son incorporados en cada ficha.

- **Nombre del cargo:** Corresponde a la denominación formal del cargo.
- **Dependencia jerárquica:** Se identifica si el cargo cuenta con alguna dependencia jerárquica de mayor nivel.
- **Puestos y cantidad de personas a las que el cargo supervisa:** Identificar qué cargos son supervisados por éste, señalando el número de personas de cada cargo a supervisar.
- **Objetivo del Cargo:** En este punto se indica de forma simple y breve, para qué existe el cargo, cuál es su aporte u objetivo dentro de la organización.
- **Funciones del Cargo:** En este punto se describen las funciones o actividades asociadas al cargo, las cuales están en relación al o los objetivos anteriormente definidos y corresponden a la operatoria que permite cumplirlos.
- **Requisitos legales:** Corresponde a los requisitos especificados en la Ley de Planta del Servicio. En este punto se indica **título profesional** y **experiencia laboral** (si corresponde, y explicitada en cantidad de años).
- **Nivel de desarrollo de las competencias transversales y específicas:** En este punto se indican los requerimientos que el cargo exigirá a quien lo desempeñe. A estas características, también se les llama “competencias asociadas al desempeño exitoso”. Estas competencias corresponden a las específicas (propias de la función) y a las transversales (de la organización).

Estas fichas se encuentran adjuntas en el anexo de este documento, vinculadas a cada una de las etapas del nuevo proceso.

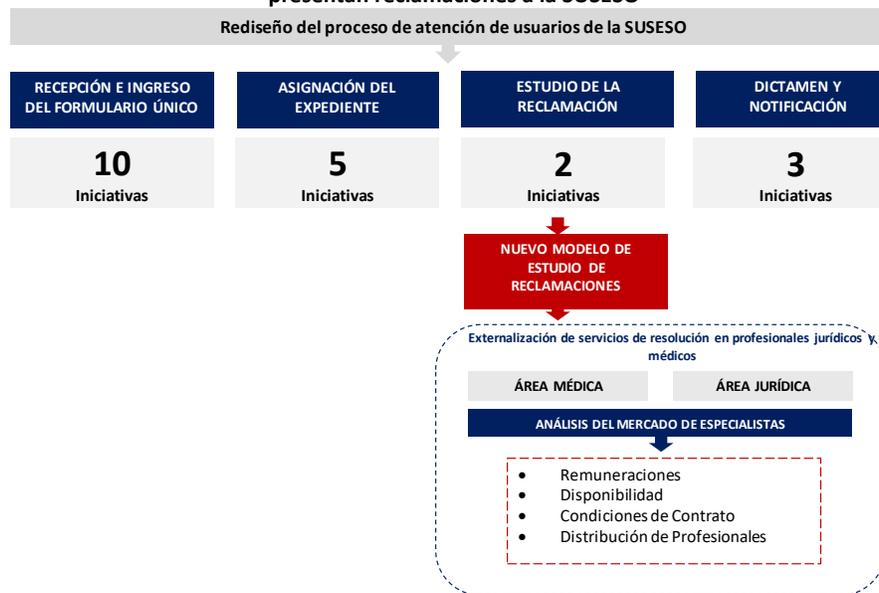
5. ANÁLISIS DE MERCADO DE ESPECIALISTAS

Como fue mencionado anteriormente, la institución en el marco del proceso de modernización que se encuentra desarrollando, rediseñó su proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones debido a las dificultades que este estaba presentando en su desarrollo.

Como parte del rediseño, que identifica cuatro macro procesos claves importantes de desarrollar, y a partir de ello surgen una serie de iniciativas que tienen el objetivo de incorporar mejoras y optimizar el actual modelo de trabajo. Dichas iniciativas se agrupan por macro proceso de acuerdo a lo que expone la figura a continuación, en donde se puede evidenciar que 10 de ellas corresponden a la recepción e ingreso del formulario único, 5 a la asignación del expediente 2 al estudio de la reclamación y 3 que buscan optimizar el dictamen y la notificación de las resoluciones.

En este sentido, como parte de las mejoras propuestas en el macro proceso de estudio y reclamación, surge la necesidad de estudiar la factibilidad de poder implementar un nuevo modelo de estudio de reclamaciones que considere alternativas de externalización en los casos de menor complejidad a profesionales externos a la institución que puedan hacerse cargo de esta resolución. De este modo, el apartado que se expone a continuación, contiene el análisis de mercado de profesionales del área de la salud y del área jurídica, específicamente el mercado de médicos, enfermeras(os) y psicólogos, y profesionales abogados, quienes eventualmente podrían hacerse cargo de resolver algún tipo de reclamación, siempre y cuando las características externas del mercado lo permitan.

Figura 10: Iniciativas propuestas a desarrollar en la consultoría de rediseño del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones a la SUSESO



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

De este modo, el objetivo de este análisis es conocer los aspectos del mercado laboral referente a la evolución de las rentas de los profesionales estudiados, el porcentaje de empleabilidad de cada carrera al primer y segundo año de titulación, la disponibilidad que existe actualmente en Chile y la distribución de estos profesionales que se emplean en el sector público o en el sector privado entre otras variables de importancia para utilizar como insumos relevantes a considerar en la formulación de un modelo de externalización de servicios, que permitirá rediseñar la gestión del recurso humano de la SUSESO.

5.1 PROFESIONALES DEL ÁREA MÉDICA

Con el objetivo de ahondar en el análisis de la situación de empleabilidad existente en el mercado de profesionales médicos, se revisan una serie de dimensiones que permiten tener claridad de la situación en la que hoy se encuentran los médicos, enfermeras(os) y psicólogos del país con el fin de analizar la factibilidad de implementar un modelo de externalización de servicios para el estudio y resolución de reclamaciones que presentan los usuarios de la Superintendencia.

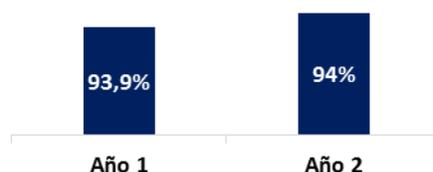
Entre los aspectos importantes que se detallan en el siguiente apartado, se consideran las rentas que hoy en día son percibidas por los profesionales, el porcentaje de empleabilidad, la disponibilidad de profesionales en el mercado y la distribución por edad y locación de los mismos.

5.1.1 PROFESIONALES MÉDICOS

Las estadísticas del Ministerio de Educación muestran que en el 2014 se titularon 1.979 médicos, además según el registro de prestadores individuales de salud en el **2015 existían 38.761 médicos disponibles en el territorio nacional, 17.916 de ellos sin una especialización inscrita, lo que corresponde al 46% del total de profesionales.**

El portal del Ministerio de Educación Mifuturo.cl nos muestra que el nivel de **empleabilidad de la carrera de medicina en promedio resulta ser de un 94%, manteniéndose esta cifra en el primer y segundo año posterior a la titulación**, tal como se muestra en la siguiente figura. Estas cifras se consideran favorables para la empleabilidad promedio, debido a que se presenta sobre el 70%.

Figura 11: Porcentaje de empleabilidad de la carrera de medicina



Fuente: Portal mifuturo.cl - Ministerio de Educación, 2015.

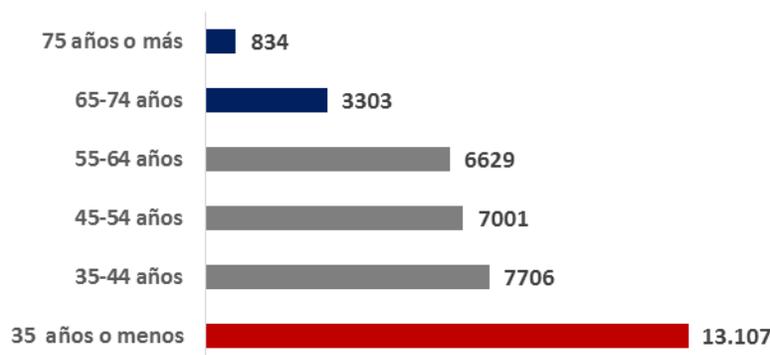
Según el Informe sobre brechas de personal de salud por servicio de salud que realiza el Ministerio de Salud, hay un valor de **19,1 médicos por cada 10.000 habitantes en Chile**, esta cifra refleja una baja proporción nacional de médicos en comparación a los países pertenecientes a la OCDE. **Esta situación resulta ser una problemática que se ha intensificado durante el último tiempo, lo cual se identifica como una amenaza para un potencial modelo de externalización para la SUSESO ya que existe una clara escasez de médicos con respecto a la demanda nacional de profesionales.**

Sin embargo, y como antecedente de gran relevancia en torno a la disponibilidad de médicos, a fines del año 2007 existía una cifra de 1 médico cada 559 habitantes, cifras similares a las que se pueden observar en países los desarrollados. Del total de médicos, 68,65% ejercen como especialistas (64% en el servicio público de salud), cifra que se eleva a 81% si sólo contemplamos a los médicos contratados en los servicios de salud, (dejando fuera de la estimación a los contratados en APS). Esta cifra supera lo recomendado por la OMS con el fin de asegurar la eficiencia de los sistemas de salud, la cual define que idealmente deberían existir un 60% de médicos generales y un 40% de médicos especialistas⁷.

Por otra parte, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), se necesitan alrededor de 23 médicos, enfermeras y parteras por cada 10.000 habitantes para brindar servicios esenciales de salud a la población⁸ y Chile contaría con 36 profesionales del área de la salud, por lo que estaría por sobre la media recomendada de personal sanitario.

Sumado a lo anterior, también es importante mencionar que **la mayor cantidad de médicos tiene una edad inferior a 35 años** como se puede notar en la siguiente figura, grupo que representa aproximadamente el 34% de los médicos disponibles a nivel país.

Figura 12: Distribución de médicos en Chile por rangos de edad⁹



Fuente: Informe sobre brechas de personal de salud por servicio de salud, Ministerio de Salud 2016.

⁷ Residentes de Chile. Año 2009

⁸ Estadísticas sanitarias mundiales, año 2009.

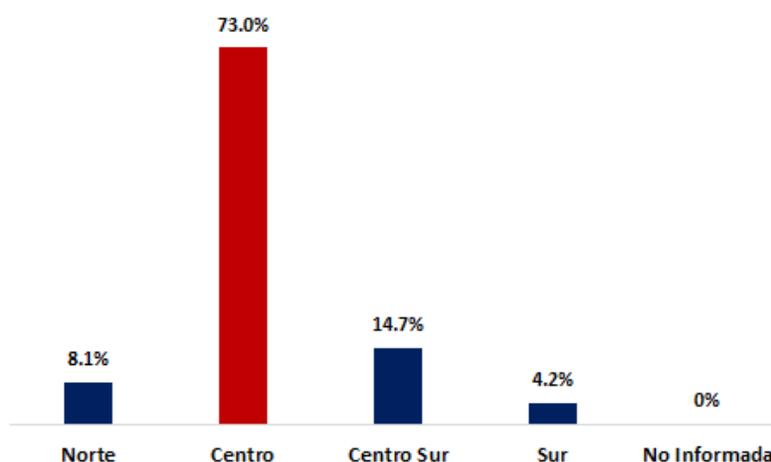
⁹ El registro de médicos por edad corresponde a un total de 38.580 médicos.

Si dicha información es comparada con la realidad interna de la SUSESO, donde se evidencia que de los médicos a cargo de la resolución de reclamaciones la mayoría de ellos supera los 35 años de edad. De este modo, aun cuando el mayor número de médicos se concentra en este rango, existe un 55,3% de médicos que están en el rango de 35 y 64 años de edad, que, por el nivel de empleabilidad y el informe de brechas de personal de salud, se presume que los años de servicio ejercidos presentan un comportamiento proporcional con la edad de los profesionales.

Por otra parte, se presenta como una oportunidad la realidad del mercado laboral actual, con respecto a considerar nuevas estrategias y así captar un segmento de profesionales más joven, respetando los años de experiencia mínimos que se estipulen en el perfil de cargo del médico a contratar y la experiencia en la materia en particular de que se trata (en el entendido del grado de especialidad en función del régimen correspondiente).

Ahora bien, si se revisa la información acerca de cómo la dotación de médicos en el país se distribuye en regiones, se puede apreciar que **la mayor concentración de médicos cirujanos se encuentra en la zona centro de país**, que contempla a las regiones V, VI, VII y XIII o RM con un 73%, por otra parte, la zona con menor cantidad de médicos en el país es la zona sur, la que contempla a las regiones X, XI y XII. Es importante relevar que sólo la Región Metropolitana contiene al 57% de médicos del país aproximadamente¹⁰.

Figura 13: Distribución de médicos por zona¹¹



Fuente: Estudio de Brechas de Oferta y Demanda de Médicos Especialistas en Chile, Subsecretaría de redes asistenciales 2010.

Considerar este hallazgo en el estudio es sumamente relevante, pues actualmente la SUSESO sólo tiene un centro de atención a usuarios en la Región Metropolitana, en donde

¹⁰ Información extraída de la distribución geográfica de médicos del Estudio de Brechas de Oferta y Demanda de Médicos Especialistas en Chile - 2010.

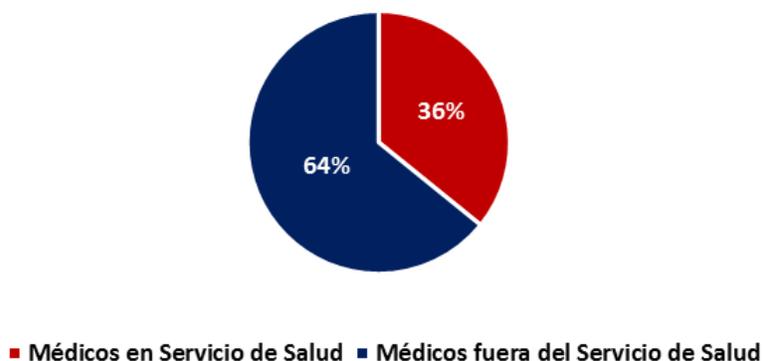
¹¹ La zona Norte contempla a las regiones I, II, III, IV y XV; la zona centro agrupa a las regiones V, VI, VII y XIII; la zona Centro Sur agrupa a las regiones VIII, IX y XIV y la zona sur contempla a las regiones X, XI y XII.

de manera centralizada se resuelven las reclamaciones de esta región y de todo el país. En regiones la institución solo cuenta con 14 agencias zonales distribuidas en el territorio nacional, en las que sólo se reciben reclamaciones, ya sea en forma presencial o vía web, en estas agencias zonales el funcionario es el encargado de recepcionar dichas reclamaciones y enviarlas a la Unidad de Gestión de Correspondencia en la Región Metropolitana, hoy en día sólo en esta región son estudiadas y dictaminadas.

Dicha situación es relevante, puesto que un eventual modelo de externalización podría considerar como parte de sus medidas resolver reclamaciones a nivel local, situación que necesariamente deberá considerar la estadística de disponibilidad de profesionales en cada región.

Ahora bien, si se complementa la información de cantidad de médicos y distribución regional de los mismos, **de los médicos certificados e inscritos en la Superintendencia de Salud (SIS) sin una especialización, 13.887 están trabajando de planta o a contrata en el sector público del país, lo que corresponde a un 36% del total de profesionales** como se muestra en la figura a continuación, la proporción restante se distribuye en un porcentaje que trabaja para el sector público por contrato a honorarios y otro porcentaje de médicos que lo realiza en el sector privado, distribuidos a lo largo del territorio nacional.

Figura 14: Distribución de médicos empleados en el Sector Público o Privado



Fuente: Informe sobre brechas de personal de salud por servicio de salud, Ministerio de Salud 2016.

La proporción de médicos que se encuentra en el sector público ya sea de planta o a contrata alcanza un 36% aproximadamente, lo que nos lleva a presumir que este mercado no es del todo atractivo para los médicos en Chile, esta situación no es favorable para la SUSESO considerando que es una institución pública, por lo tanto un modelo de externalización deberá considerar acciones o alternativas para hacer más interesante la idea de trabajar en esta institución de manera externa, por ejemplo incluyendo beneficios, estrategias de resolución, flexibilidad horarios, entre otras características.

Sin embargo, es importante analizar el factor motivacional de los profesionales vinculados al área médica. Según el documento “Estudio de Brechas de Oferta y Demanda de Médicos

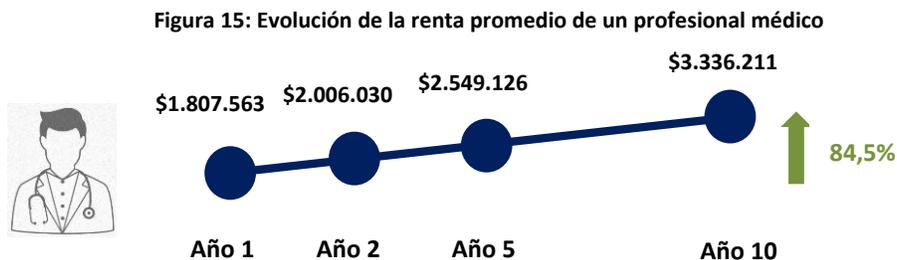
Especialistas en Chile” de la Subsecretaría de Redes Asistenciales y emitido el año 2010, se señala que existen motivaciones en el sector público que en el sector privado no priman, por ejemplo, la **posibilidad de una carrera estable, la adquisición de la experiencia en cuanto a la amplia variedad de problemas de salud que se presentan en este sector y la inserción en equipos de trabajo con estas características**, también se releva la posibilidad que presenta el sector público para la participación de los profesionales en actividades de formación del personal.

En base a estos antecedentes, se podría inferir que estos corresponden a los factores que inciden en que un profesional del área de la salud continúe su carrera en el sector público, de manera de **adquirir la experiencia que le otorga el estar en contacto con casos clínicos con mayor variedad y dificultad que en el sector privado**.

5.1.1.1 REMUNERACIONES

Con respecto a los médicos activos hoy en el País, según el estudio realizado por el portal mifuturo.cl, a partir de información entregada por las universidades e información proporcionada por la subdirección de estudios del SII sobre la base de las declaraciones de impuesto de los contribuyentes, muestra que en el **primer año de titulación un médico en promedio obtiene una renta de \$1.807.563 y el 10% con mejor remuneración alcanza los \$3.150.000, considerando que el sueldo de un médico general es muy variable ya que depende de las horas de trabajo, el tipo de contrato, los años de trayectoria, el sector de trabajo, ya sea público, privado o según la zona si es urbana o rural**.

En la siguiente figura, se muestra la evolución de la renta de los profesionales médicos, desde que el profesional se titula y comienza a trabajar hasta los 10 años de ejercida la profesión. Se identifica **en promedio que existe un aumento del 41% de la renta percibida por un profesional del área médica al quinto año de ejercida su profesión, en relación al primer año**. El mismo fenómeno ocurre con el incremento de la renta percibida al décimo año, donde la renta puede llegar a alcanzar un 84,5% de aumento con respecto al primer año de ejercida su profesión.



Fuente: Portal mifuturo.cl - Ministerio de Educación, 2015.

En el sector público las remuneraciones contemplan el sueldo además de diversas bonificaciones y asignaciones que aumentan la remuneración total¹². Así, en el sector público un médico cirujano con algunos años de experiencia obtiene remuneraciones en promedio de 3 millones de pesos, en las mismas condiciones en el sector privado las remuneraciones en promedio se duplican, es decir, un médico cirujano en estas mismas condiciones podría llegar a percibir alrededor de 7 millones de pesos¹³.

En la SUSESO los médicos a cargo de resolver reclamaciones, son calificados en el estamento de “profesionales” que van desde el grado 5 al 8 considerando solo a los médicos que cumplen la función de analistas, estos profesionales acceden a remuneraciones brutas mensuales que fluctúan entre \$1.764.125 y \$4.635.832¹⁴ aproximadamente como se muestra en la siguiente figura. Cabe destacar que la remuneración del grado 8 en la SUSESO corresponde a un contrato por 33 hrs. semanales a diferencia de los grados 5, 6 y 7 que tienen contratos por 44 hrs. semanales, además los médicos del grado 5 han trabajado al menos 18 años en la Superintendencia.

Resulta importante considerar, que por Intendencia los resultados de las remuneraciones, no presentan grandes diferencias, por cuanto en la Intendencia de Seguridad y Salud en el Trabajo y que cuenta con el Contencioso Administrativo, el promedio de remuneraciones percibidas por Médicos analistas en calidad de contrata (entre grado 5 y 7) perciben en promedio una remuneración bruta de \$3.013.970. En el caso de la Intendencia de Beneficios Sociales, la remuneración de los médicos analistas del Departamento de Regímenes Previsionales y Asistenciales, del Departamento de Regímenes de Bienestar Social y del Departamento de Licencias Médicas, donde los grados fluctúan entre el grado 5 y el grado 8, en promedio perciben una remuneración bruta de \$2.947.717¹⁵.

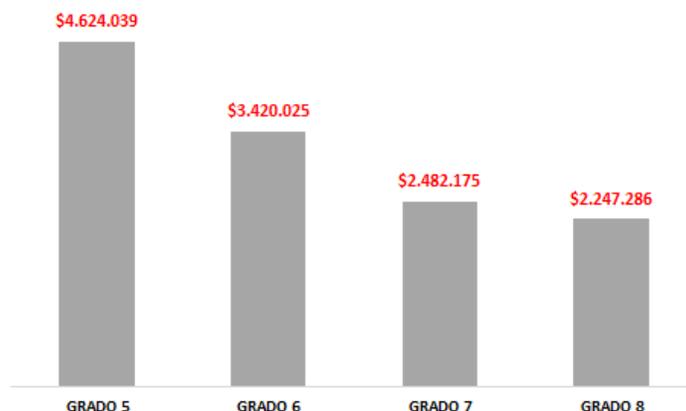
¹² Se debe considerar que en el sector público de SALUD existen incentivos a la permanencia mediante el pago de bonos por TRIENIOS, los cuales pueden representar un incentivo importante.

¹³ Sueldo profesional ¿Cuánto gana un médico en Chile? - Portal universitarios.cl

¹⁴ Profesionales en calidad de contrata en el año 2016. Información extraída de Gobierno Transparente – Superintendencia de Seguridad Social.

¹⁵ Información extraída de Gobierno Transparente 2016 – Superintendencia de Seguridad Social.

Figura 16: Distribución de Remuneraciones de médicos contratados en la SUSESO según grado EOF (Escala de Organismos Fiscalizadores)¹⁶



Fuente: Elaboración ClioDinámica a partir de información dispuesta en Transparencia de la SUSESO.

Dicho comportamiento, se podría presentar como una amenaza para la SUSESO al querer externalizar estos servicios, pues los médicos contratados a honorarios no podrían aumentar sus remuneraciones de acuerdo a las bonificaciones y asignaciones a los que puedan estar afectos por ley si estuviesen contratados de planta o a contrata.

Sin embargo, los médicos que trabajan en la SUSESO por honorarios obtienen remuneraciones brutas de en promedio 1,3 millones de pesos¹⁷, dicha situación puede ser atractiva para médicos con menos años de experiencia que deseen aumentar sus remuneraciones mediante la resolución de reclamaciones por contrato a honorarios en la SUSESO y jornadas de trabajos libres que le otorguen mayor flexibilidad¹⁸. Para los médicos mayores en cambio, se considera menos atractiva la opción de trabajar por concepto de honorarios, pues al poseer mayor cantidad de años de experiencia, se presume que las rentas no son del todo acordes a lo que les podría ofrecer el mercado a médicos con tanta expertis tomando en cuenta además la escasez de estos profesionales.

5.1.2 PROFESIONALES MÉDICOS ESPECIALISTAS

El siguiente apartado contiene el análisis del mercado laboral de los médicos especialistas que se encuentran activos en el país, con el fin de proyectar la factibilidad y conveniencia de incorporar a médicos con alguna especialidad al modelo de externalización de servicio, en pos de disminuir los tiempos de resolución de reclamaciones realizadas por los usuarios de la SUSESO.

¹⁶ Cálculo correspondiente al promedio de las remuneraciones brutas de los profesionales médicos que se desempeñan como analistas de algunos de los departamentos de estudio de reclamaciones. Fuente: Información extraída de Gobierno Transparente 2016 – Superintendencia de Seguridad Social.

¹⁷ Se consideran médicos cirujanos que realizan análisis y efectúan propuestas de dictámenes.

¹⁸ Información extraída de Gobierno Transparente 2016 – Superintendencia de Seguridad Social.

De los 38.761 médicos que actualmente ejercen en Chile, según el informe sobre brechas de personal de salud por servicio de salud, realizado por el Ministerio de Salud en marzo del presente año, hay 20.851 médicos con al menos una especialidad inscrita al 31 de diciembre del 2015, un porcentaje cercano al 54% del total de médicos que hoy ejercen en Chile.

Cabe destacar que los médicos cirujanos, para obtener una especialización, la cual dura 3 años de formación aproximadamente, entran a concursos para residentes en un 90% y en menor medida por cupos autofinanciados, estos últimos son cada vez más escasos. Una vez que el médico cirujano obtuvo el título de especialista, en condición de becado o residente, tiene la obligación de cumplir con el PAO (Período Asistencial Obligatorio) por un período de 6 años en el sector público.

Se extrae del artículo “Información para becarios” del Ministerio de Salud y del “Estudio de Brechas de Oferta y Demanda de Médicos Especialistas en Chile” de la Subsecretaría de Redes Asistenciales, que los médicos especialistas, que obtuvieron la especialidad en calidad de residentes, tienen un porcentaje de empleabilidad cercano al 100% luego de la obtención del título de la especialidad, pues asumen la obligación de ejercer dicha profesión durante 6 años aproximadamente en el servicio de salud público en calidad de funcionario, a excepción de un número muy particular de casos que por motivos excepcionales o de fuerza mayor no pueden cumplir con el PAO inmediatamente después de concluir la formación de especialista.

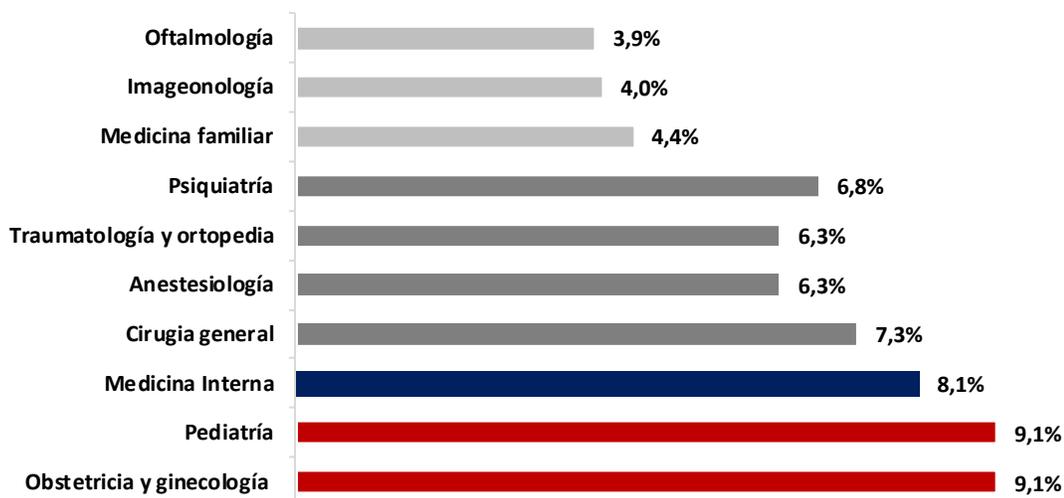
Esto se identifica como una problemática para la SUSESO, pues será particularmente complejo contar con médicos especialistas jóvenes al estar empleados casi en un 100%. Por lo anterior, para la Superintendencia significa que para captar a estos profesionales se debe tener en consideración horarios flexibles e incentivos adicionales y en general una oferta al menos más atractiva que el mercado laboral actual, ya que los primeros 6 años de un especialista estarán ligados a un contrato de jornada completa de 44 horas semanales o modalidad 22/28 en cumplimiento del PAO en el Servicio de Salud público, por lo que participar del modelo de externalización de la Superintendencia significaría trabajar en horarios extraordinarios.

Por otra parte, se extrae también del “Estudio de Brechas de Oferta y Demanda de Médicos Especialistas en Chile” de la Subsecretaría de Redes Asistenciales, que **los médicos especialistas mayores tampoco se encuentran disponibles en el mercado, lo que significa plantear medidas que logren captar la atención de estos profesionales para sumarse a la fuerza laboral de este modelo de externalización de servicios.**

Dentro de las especialidades con mayor porcentaje de médicos con especialización, corresponden principalmente a obstetricia y ginecología, pediatría, medicina interna y cirugía general. En relación a aquellas especialidades con menor grado de médicos, corresponden a nefrología pediátrica y genética clínica, de acuerdo al “Informe sobre brechas de personal de salud por servicio de salud, Ministerio de Salud 2016” donde se puede revisar todo el listado de especialidades disponibles en el país.

A continuación, se grafican las diez especialidades que concentran el 65% de los médicos especializados del país¹⁹:

Figura 17: Distribución de especialidades con mayor concentración de médicos en el país, 2015.



Fuente: Elaborado por ClioDinámica En base a la información del documento Informe sobre brechas de personal de salud por servicio de salud, con estadísticas actualizadas al 31 de diciembre 2015.

Como antecedente, cabe destacar que la especialidad de fisiatría en el país cuenta con solamente un 0,83% de los especialistas totales, que corresponde a 173 médicos.

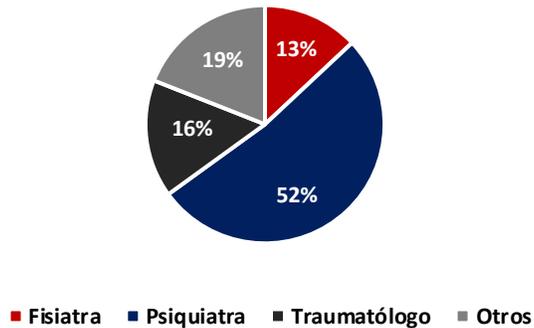
Si se revisa la estadística de la SUSESO, se identifica que del total de médicos cirujanos a cargo de resolver reclamaciones, 31 de ellos poseen alguna especialidad, en su mayoría concentrados en las especialidades de psiquiatría, traumatología y fisiatría, esto concuerda con la gran cantidad de enfermedades categorizadas como profesionales, accidentes laborales o de trayecto; los cuales según las estadísticas anteriores suman tan sólo el 13,93% de los especialistas del país.

En un menor porcentaje cuentan con médicos especialistas en gastroenterología, medicina interna, neurología, otorrinolaringología, pediatría y salud ocupacional; dichas especialidades se encuentran señaladas en la categoría “Otros” de la figura a continuación²⁰, los cuales representan el 19% aproximadamente de la fuerza laboral de médicos cirujanos especialistas de la SUSESO, tal como se expresa en la siguiente figura.

¹⁹ En base a la información del documento Informe sobre brechas de personal de salud por servicio de salud, con estadísticas actualizadas al 31 de diciembre 2015.

²⁰ La categoría otro corresponde a la disponibilidad actual de 1 profesional por especialidad en la SUSESO.

Figura 18: Porcentaje de médicos especialistas en la SUSESO

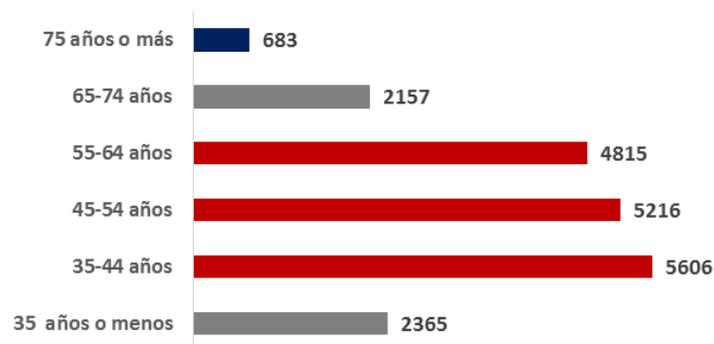


Fuente: Elaboración propia a partir de la dotación de médicos cirujanos proporcionado por la SUSESO.

De este modo, se identifica que, de las tres especialidades con mayor presencia en la SUSESO, dos de ellas (Traumatología y Psiquiatría) se encuentran entre las diez especialidades con mayor proporción de profesionales en el país. Mientras que la restante, Fisiatría, solo cuenta con una participación del 0,83% de especialistas de la estadística total nacional. **Estas cifras pueden ser considerada como eventuales amenazas para la Superintendencia a la hora de considerar la incorporación de profesionales de esta especialidad al modelo de externalización, debido a su baja disponibilidad en el mercado laboral considerando además las brechas existentes a nivel país de médicos especialistas²¹.** Ahora bien, para las especialidades de psiquiatría y traumatología el escenario es un poco más auspicioso, ya que la estadística demuestra que hay un porcentaje mayor de profesionales especialistas en estas áreas.

Con respecto a la distribución etaria de estos profesionales, cabe destacar que la mayor concentración de médicos especialistas certificados se encuentra en el rango de edad entre 35 y 64 años, donde se encuentran cerca del 75% de médicos especialistas, tal como se presenta en la siguiente figura.

Figura 19: Distribución de médicos especialistas en Chile por rangos de edad



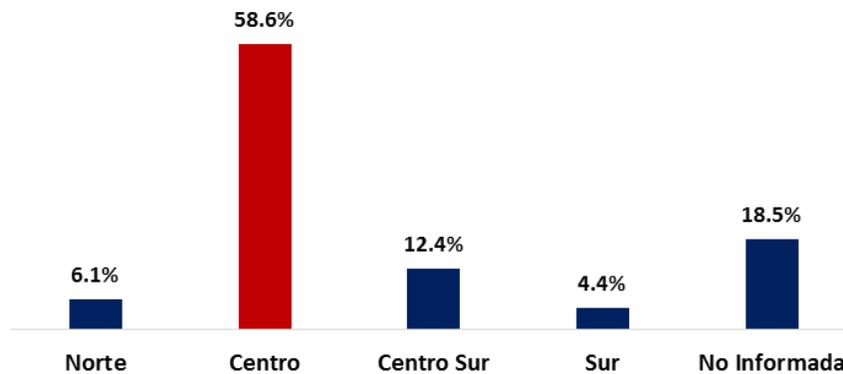
Fuente: Informe sobre brechas de personal de salud por servicio de salud, Ministerio de Salud 2016.

²¹ De acuerdo al Informe sobre brechas de personal de salud por servicio de salud, Ministerio de Salud 2016.

Como se mencionó anteriormente, en la SUSESO actualmente trabajan en su mayoría con médicos del perfil del rango de edad de mayores de 35 años, lo que se traduce en una oportunidad para la Superintendencia el hecho de que exista un porcentaje mayor de especialistas activos en este rango etario.

Ahora bien, si se revisa la estadística de disponibilidad de médicos especialistas a lo largo de todo el territorio nacional, **se destaca que al igual que con los médicos generales la mayor concentración de especialistas se encuentra en el centro del país**, como se muestra en la figura a continuación; la zona centro, incluye a las regiones V, VI, VII y XIII; donde solamente la Región Metropolitana contiene al 47,3% de los médicos especialistas del País.

Figura 20: Distribución de médicos especialistas por zona

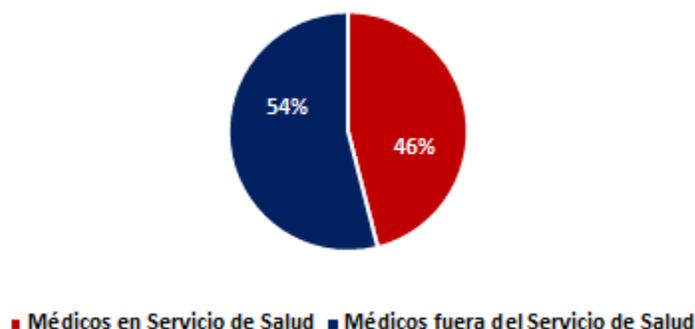


Fuente: Informe sobre brechas de personal de salud por servicio de salud, Ministerio de Salud 2016

De manera similar a los análisis hechos anteriormente, **se puede concluir que para la SUSESO, en un escenario de desconcentración y externalización de reclamaciones al mercado externo regional, es una situación compleja ya que la oferta regional de médicos disponibles se encuentre concentrado en la zona centro, por lo que la externalización de los servicios de estudio y resolución de las reclamaciones en las zonas norte o sur, será particularmente más complejo.**

Complementando la estadística de especialistas anteriormente expuesta, según el informe sobre brechas de personal de salud por servicio de salud del Ministerio de Salud, **los médicos especialistas que se encuentran trabajando en el sector público son 9.711, es decir, cerca del 54% del total de médicos especialistas certificados e inscritos en el Registro Nacional de la Superintendencia de Salud.**

Figura 21: Distribución de médicos empleados en el Sector Público o Privado



Fuente: Informe sobre brechas de personal de salud por servicio de salud, Ministerio de Salud 2016.

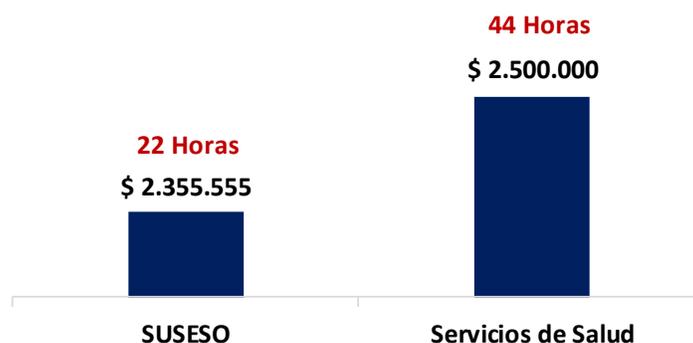
Cabe destacar que del 54% de especialistas del país que se encuentran ejerciendo dicha profesión en el sector público, existe un porcentaje que lo hace exclusivamente por cumplimiento del PAO. Izkia Siches, Presidenta del Consejo regional de Santiago del Colegio Médico, afirma que una vez que terminan los residentes su período de Cumplimiento del PAO, el 30% de los egresados migra al sector público y que al año siguiente migra un 20% adicional de los egresados el mismo año, lo que lleva a concluir que para los médicos especialistas el sector público para ejercer no es del todo relevante. Este hallazgo no deja de ser importante de considerar a la hora de generar alternativas de convocatoria que permitan captar a estos profesionales sin que emigren del sector público.

5.1.2.1 REMUNERACIONES

En cuanto a las remuneraciones de un médico especialista, en el período de 3 años de formación los médicos tienen una asignación de estipendio mensual de entre 1,5 y 2 millones de pesos según el Ministerio de Salud; en el período de cumplimiento del PAO son contratados en calidad de funcionarios con remuneraciones acordes a la ley, esta remuneración aumenta por bonificaciones de antigüedad, asignación por especialidad o por zonas, etc. además de obtener remuneraciones por trabajos extraordinarios en el sector público o privado.

Es en este último punto donde la SUSESO puede tomar mayor partido y captar la atención de médicos especialistas bajo la metodología de trabajos extraordinarios. Un médico especialista en modalidad de contrato por honorarios de 22 horas semanales en la SUSESO obtiene remuneraciones de aproximadamente de \$2.355.555 según el portal de transparencia de la Superintendencia, lo que se establece como una oportunidad con respecto a la realidad del mercado externo, puesto que un profesional médico especialista con 3 años al menos de experiencia (tal como los establece el perfil de cargo de las convocatorias anteriores que ha desarrollado la SUSESO) en el servicio público obtienen remuneraciones de \$2.500.000 aproximadamente por jornadas de 44 horas semanales en cumplimiento del PAO.

Figura 22: Comparación de remuneración de dos instituciones públicas a un médico especialista con tres años de experiencia.



Fuente: Elaboración ClioDinámica a partir de información dispuesta en Transparencia de la SUSESO.

Por otra parte, según un estudio realizado por el centro de investigación periodística (CIPER) en septiembre del 2015 titulado “Crisis de médicos especialistas en la salud pública: las causas de un tumor de larga data”, el Dr. Luis Leiva, Director del Hospital Barros Luco explica que los médicos especialistas prefieren contratos por 11 o 22 horas ya que el sueldo que reciben los médicos cuando cursan su especialización bordea los 1,6 millones de pesos, una vez que son contratados por el sistema de salud pública su remuneración se ve reducida a la mitad, con un sueldo que bordea los \$670.000 más bonos por antigüedad la remuneración asciende apenas a los \$800.000 aproximadamente. Esto repercute en que los médicos más jóvenes prefieran ser contratados por concepto de honorarios.

Además, según el mismo estudio Jaime Mañalich ex Ministro de Salud, menciona que si un médico especialista con años de servicio en el sector público obtendría remuneraciones cercanas a los 2 millones de pesos, un especialista en las mismas condiciones ejerciendo en el sector privado podría llegar a ganar 14 millones de pesos. Dichos que confirma Gisela Alarcón, jefa de la División de Gestión de Redes Asistenciales, que señala que efectivamente un médico especialista en el sector privado puede llegar a percibir remuneraciones 6 o 7 veces mayores con respecto al sector público.

Dicho escenario, es una oportunidad para la institución, teniendo en consideración que la realidad del sector público para un médico trabajando 44 horas semanales recibe una remuneración similar a un médico que trabaja en la SUSESO por un contrato de 22 horas.

A modo de análisis, se realiza el ejercicio comparativo de las remuneraciones que son percibidas por médicos cirujanos en calidad de directivos, especialistas y médicos cirujanos sin especialidad de un hospital del Servicio de Salud Metropolitano Suroriente, con el fin de contrastar cuan atractivo podría ser la Superintendencia para el mercado laboral de profesionales del área médica que trabajan en servicios públicos. Para esto, se revisan las remuneraciones de los profesionales dispuestos en el portal de transparencia del hospital en estudio, en contraste con las remuneraciones percibidas por los profesionales de la Superintendencia, considerando en ambas instituciones la dotación de planta, contrata y honorarios.

En la tabla que se presenta a continuación, se puede apreciar la escala de remuneraciones presentes en el hospital en estudio, considerando a la directora de dicho centro de salud, en conjunto con un médico cirujano que no cuenta con especialización.

Tabla 1: Escala de remuneraciones de un hospital perteneciente al Servicio de Salud Metropolitano suroriente – Región Metropolitana

CARGO QUE DESEMPEÑA ²²	REMUNERACIÓN BRUTA
Director(a) del hospital	\$5.685.592
Jefe(a) de Centro de referencia de salud	\$4.031.953
Jefe(a) de turno	\$3.600.616
Médico especialista (traumatología)	\$3.199.091
Médico cirujano	\$2.717.261

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información obtenida en el portal de transparencia del hospital

Por otra parte, se realiza un levantamiento de las remuneraciones que perciben los profesionales de la Superintendencia, vinculados a sus remuneraciones brutas obtenidas por médicos analistas de alguno de los contenciosos, médicos especialistas – analistas en calidad de contrata y médicos en calidad de honorarios, acorde a las distintas modalidades de su jornada de trabajo.

Tabla 2: Escala de remuneraciones profesionales médicos - SUSESO

CARGO QUE DESEMPEÑA	MODALIDAD HORARIA	REMUNERACIÓN BRUTA
Jefe U. de control de Licencias Médicas	-	\$4.620.299
Analista del contencioso	44 hrs.	\$3.594.486
Médico analista (contrata)	22 hrs.	\$1.855.263
	33 hrs.	\$3.580.563
	44 hrs.	\$4.469.230
Médico analista (honorarios)	22 hrs.	\$2.355.555
	libre	\$2.740.000

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información dispuesta en el portal de transparencia de la Superintendencia

Como es posible observar en las tablas anteriores, las remuneraciones brutas de las jefaturas resultan ser mayores en la Superintendencia en contraste con las jefaturas del hospital en estudio. Además, un médico especialista de la Superintendencia que desarrolla labores de analista del contencioso a tiempo completo puede llegar a percibir remuneraciones brutas cercanas a los 4,5 millones de pesos, en cambio un médico especialista en el hospital en estudio percibe remuneraciones brutas de alrededor de 3,2 millones de pesos. Finalmente, y en relación a este mismo análisis, se puede observar que un médico analista con contrato a honorarios de la SUSESO, en contraste con un médico

²² Todos correspondientes a profesionales médicos con o sin especialidad, con calidad de funcionarios planta o contrata con jornada completa.

cirujano del hospital en estudio, reciben remuneraciones similares cercana a los 2,7 millones de pesos.

Lo anterior refleja que la oferta monetaria que actualmente entrega la SUSESO, resulta superior, en la mayoría de los casos, a las remuneraciones brutas que recepciona un médico en los diferentes cargos en un hospital de la Región Metropolitana.

Así mismo, se infiere que de mantenerse estas escalas remuneracionales en el modelo de externalización de servicios que persigue implementar la SUSESO, resulta atractiva monetariamente para los médicos que actualmente trabajan en los servicios de salud pública, los cuales cuentan con características monetarias similares al hospital estudiado.

5.1.3 PROFESIONALES DEL ÁREA DE LA ENFERMERÍA

En el presente capítulo, se realiza el levantamiento y análisis de los principales aspectos relacionados al mercado laboral de los profesionales de la enfermería, con el fin de proyectar la posibilidad de integrar a estos profesionales a la fuerza de trabajo externa de la SUSESO en apoyo al estudio y resolución de reclamaciones realizadas por los usuarios con respecto a licencias rechazadas o a la no cobertura de seguros por accidentes de trabajo o enfermedades denominadas como profesionales. Del mismo modo que fue abordado el estudio del mercado laboral de médicos, se analizarán aspectos como la evolución de la renta asociada a los años de ejercicio de la profesión, el porcentaje de empleabilidad y la distribución por edad de los profesionales.

Según el Ministerio de Educación, se registra que en el 2014 hubo 3.875 titulados de la carrera de enfermería, lo cual, sumado a los profesionales existentes hasta la fecha, se identifican 36.598 registros de prestadores individuales de salud activos al 31 de diciembre del 2015.

Como antecedente, según los informes de titulación del 2015 desarrollados por el Servicio de Información de Educación Superior (SIES), la evolución de la cantidad de titulados desde el 2011 al 2015 ha aumentado en un 120,7% y desde el 2014 al 2015 aumento en un 17,7%. Esta situación hace presumir que en un futuro habrá una mayor disponibilidad de estos profesionales en el mercado laboral si la tendencia al alza se mantiene y por lo tanto sería una oportunidad para la SUSESO, en la medida que consideren dentro de su modelo de estudio de reclamaciones la incorporación de enfermeras.

Respecto del nivel de empleabilidad de estas profesionales, se puede apreciar que este corresponde a un 98,8% al primer año de titulación y 99% al segundo año de titulación. Esta cifra se considera un buen indicador pues se ubica sobre el 70% de empleabilidad.

Sin embargo, según el Colegio de Enfermeras de Chile, en una noticia publicada por La Tercera²³. Ana San Martín, Secretaria de Finanzas, señala que el escenario de empleabilidad de la carrera de enfermería estaría cambiando, pues ya no habría cargos disponibles, además de que se estaría contratando a otro tipo de profesionales más baratos y con diversas competencias. Se señala también que existiría una sobrepoblación de enfermeras(os) y que la cantidad de egresados continuaría aumentando por la cantidad de escuelas que imparten esta carrera.

Por otra parte, del último informe de la OCDE arrojan que en el país existen tan sólo 4,2 enfermeras por cada mil habitantes, cifra muy inferior al promedio de 8,8 enfermeras por cada mil habitantes en los países de la OCDE²⁴. En este escenario si las autoridades de salud

²³ Noticia "Enfermería: expertos advierten que escenario está cambiando", La Tercera. Octubre 2015

²⁴ Panorama de Salud 2013 Informe OECD sobre Chile y comparación con países miembros – Ministerio de Salud.

buscan alcanzar estos niveles internacionales, se espera la expansión hospitalaria mediante la apertura de nuevos centros de atención de salud, lo cual significaría que los próximos egresados de enfermería podrían integrarse al sistema con éxito²⁵, según Juan Luis Castro, Diputado y Médico Cirujano.

Dicha estadística no es del todo favorable para la institución y se identifica como una eventual amenaza, si llegase a considerar a estos profesionales en el estudio de reclamaciones que presentan los usuarios, debido a que al igual que con médicos y especialistas debe competir en un mercado con escasez de profesionales según las estadísticas de la OCDE. Sin embargo, en el futuro cercano deberían integrarse alrededor de 3500 nuevas enfermeras(os) al sistema lo que se distingue como una oportunidad para la SUSESO.

Por otra parte, cabe destacar que al igual que los médicos cirujanos, los profesionales del área de la enfermería se concentran en el rango de edad de menores de 35 años y se espera que continúen las estadísticas de manera similar por las proyecciones de egresados de los próximos años según la cantidad de matriculados hasta el momento.

Figura 23: Distribución de enfermeras(os) por rango de edad



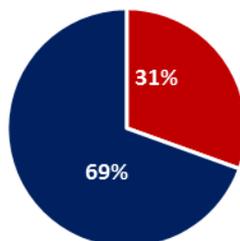
Fuente: Informe sobre brechas de personal de salud por servicio de salud, 2016.

Actualmente la SUSESO trabaja con enfermeras y enfermeros, los cuales poseen al menos 2 años de experiencia según el perfil de cargo de las últimas convocatorias desarrolladas, esto nos indica que la variable edad no sería un impedimento o dificultad para incorporar enfermeras(os) al modelo de externalización a desarrollar. Esta situación se identifica como una oportunidad para la Superintendencia, pues puede contar con prácticamente todo el segmento de profesionales de la enfermería que posea al menos 2 años de experiencia.

Del total de enfermeras(os), 11.163 de estos profesionales están contratados por algún Servicio de Salud según el Informe sobre brechas de personal de salud por servicio de salud del Ministerio de Salud, pues entonces se presume que cerca del 69% restante se encuentra trabajando en instituciones del sector público distintas a los Servicios de Salud, o en el sector privado.

²⁵ Noticia “Enfermería: expertos advierten que escenario está cambiando”, La Tercera. Octubre 2015

Figura 24: Distribución de enfermeras(os) empleados en el Sector Público o Privado



■ Profesionales en Servicio de Salud ■ Profesionales fuera del Servicio de Salud

Fuente: Informe sobre brechas de personal de salud por servicio de salud, Ministerio de Salud 2016.

Con estas cifras se presume que el sector público no es mayormente atractivo para los profesionales de enfermería, de tal manera que la SUSESO deberá idear modalidades que logren captar la atención de las enfermeras(os) para su incorporación al modelo de externalización a desarrollar por la Superintendencia, por ejemplo, con flexibilidad horaria u otros beneficios.

5.1.3.1 REMUNERACIONES

Ya sea en el sector público o privado, la evolución de la renta promedio con respecto a los años de trabajo luego de titulados se muestra en la figura con información procedente del Ministerio de educación, en la cual se observa que al primer año de ejercicio en promedio la remuneración asciende a \$1.100.670 y el 10% con mejor remuneración puede alcanzar una remuneración de \$1.548.755, con estas cifras se percibe que la diferencia entre el promedio de remuneraciones y el 10% mejor pagados en general no es mayor. Nótese además que hay un incremento en la renta de sólo un 29,6% desde que el alumno se titula hasta que cumple el décimo año de trabajo.

Figura 25: Evolución de la renta promedio de un profesional de enfermería



Fuente: Portal mifuturo.cl - Ministerio de Educación, 2015.

La SUSESO cuenta con enfermeras(os) en calidad de analistas de las reclamaciones cuyas remuneraciones brutas bordean los \$2.666.465 según el portal de transparencia de la Superintendencia que concuerda con el perfil de cargo de la convocatoria de estos profesionales, situación que se presenta como una oportunidad en relación a los datos otorgados por el Ministerio de Educación de la figura anterior, al competir en el mercado laboral con la carrera de enfermería, se presume que por las remuneraciones revisadas recientemente, existiría una opción atractiva monetariamente para poder incorporar a estos profesionales.

Las enfermeras y enfermeros hoy en día trabajan principalmente en la modalidad del llamado "Cuarto Turno", es decir, el primer día trabajan de 8 a 20 horas; el segundo día trabajan de 20 a 8 horas y a continuación 48 horas libre y se repite el ciclo, ya sea en el sector público o privado.

Cabe estacar que en el sector público las remuneraciones pueden llegar a alcanzar las remuneraciones obtenidas en el sector privado, pues a contrata y de planta reciben bonos y asignaciones por antigüedad, a pesar de que las remuneraciones pueden ser similares, la carga de trabajo acusan que es mayor en el sector público, pues en este sector en promedio

hay 1 enfermera(o) para 30 pacientes y en una clínica hay 1 profesional para 10 o 12 pacientes, según la Presidenta del Consejo Regional de Santiago Silvia Rojas²⁶.

5.1.4 PROFESIONALES DEL ÁREA DE LA PSICOLOGÍA

Finalmente, en el área médica se analiza el mercado laboral de la carrera de psicología, con el fin de estudiar la factibilidad de considerar psicólogos en el proceso de reclamaciones de la SUSESO como un servicio externalizado, con el fin de asignar los casos de reclamaciones relacionados a la salud mental, de esta manera externalizar la carga de trabajo que no pueda ser cubierta por los profesionales internos de manera oportuna. Al igual que con los anteriores profesionales de la salud se analizará la población existente actualmente de psicólogos en Chile, el nivel de empleabilidad, la remuneración promedio a través de los años entre otras variables.

Es importante tener en consideración que “...en Chile una de cada tres personas sufre problemas de salud mental al menos una vez en su vida...”, según un artículo²⁷ del Centro de Investigación periodística (CIPER) Chile es el segundo país de la OCDE donde más se ha incrementado la tasa de suicidio, es por esto que la predominancia de desórdenes emocionales y del comportamiento causa un incremento significativo de licencias médicas en nuestro país. Además, se releva que “una de cada tres consultas en todo el Servicio de Salud sería a causa de trastornos ansioso-depresivo”.

¿Cuál es el escenario estadístico actual para mitigar estos aumentos? Según datos del Ministerio de Educación, en el 2014 se titularon 3.583 psicólogos lo que completa un catastro de 44.692 psicólogos, según el registro de prestadores individuales de salud al 31 de diciembre del 2015.

Para este total de profesionales, el nivel de empleabilidad al primer año de titulación de 84% aproximadamente, porcentaje que se considera un buen indicador, cifra que mejora en aproximadamente 6 puntos porcentuales al siguiente año luego de haber titulado.

Si bien el porcentaje de empleabilidad se considera bueno por ser superior al 70%, hay un porcentaje considerable de psicólogos disponibles en el territorio nacional, lo cual se considera como una oportunidad para la SUSESO y el modelo de externalización de servicios de reclamaciones de los usuarios que se busca implementar, ya que existe un porcentaje de psicólogos no menor que se encuentra desempleados.

²⁶ ¿Cuánto ganan las enfermeras en los hospitales públicos?, enero 2015, Las Últimas noticias.

²⁷ Columna de opinión “Salud mental en Chile: la otra cara del malestar social” portal ciper.cl - septiembre 2012.

En términos de su especialización, según un estudio realizado a psicólogos egresados de la Pontificia Universidad Católica de Chile, los psicólogos presentan la siguiente distribución de especialización²⁸.

- Psicología Clínica (58,6%)
- Psicología Educacional (9,6%)
- Psicología Laboral (23%)

Donde el porcentaje restante poseía doble especialidad con la siguiente distribución

- Psicología Clínica-Educacional (3,6%)
- Psicología Clínica-Laboral (4,5%)
- No responde (0,9%)

De ser la realidad de la totalidad de los psicólogos en el mercado laboral en el país. Para el modelo de externalización de servicios de resolución de las reclamaciones de la SUSESO, sería interesante abordar a los psicólogos que poseen las especializaciones Clínicas, Laborales o ambas.

Además, como antecedente un estudio de trabajando.com²⁹ señala que la carrera de psicología está saturada, su mercado laboral es inestable y móvil, es decir, que no siempre trabajan en el mismo rubro y esto los insta a tener más de un empleador. Dicha situación también representa una oportunidad para la institución a la hora de convocar a esto profesionales, pues se presume que los psicólogos se encuentran en la búsqueda de mejores condiciones laborales, a lo cual la SUSESO debiese responder ofreciendo condiciones más atractivas que el mercado.

5.1.4.1 REMUNERACIONES

En la siguiente figura, se muestra la evolución de la renta promedio de los profesionales del área de la psicología, desde que el profesional se titula y comienza a trabajar hasta los 10 años de ejercida la profesión. Se destaca que en el primer año de titulación un psicólogo en promedio obtiene una renta de \$682.662 y el 10% con mejor remuneración alcanza el \$1.046.948.

Avanzados los años de servicio, se identifica que existe en promedio un aumento del 48,6% de la renta percibida por un psicólogo al quinto año de ejercida su profesión, en relación al primer año. Lo mismo ocurre con el incremento de la renta percibida al décimo año, donde esta puede llegar a alcanzar un 123% de aumento con respecto al primer año de ejercida su

²⁸ Artículo "Situación Actual de una Muestra de Psicólogos Egresados de la Pontificia Universidad Católica de Chile", PSYKHE 2005.

²⁹Noticia del portal trabajando.com titulada "Estudiar psicología no es tan rentable como optar por química y farmacia"

profesión, siendo hasta el momento la carrera que más aumenta su salario entre las carreras hasta ahora estudiadas.

Figura 26: Evolución de la renta de la carrera de psicología



Fuente: Portal mifuturo.cl - Ministerio de Educación, 2015.

Al 2015 la SUSESO contrató un psicólogo por 44 horas semanales con una remuneración bruta mensual de \$2.250.000 aproximadamente. Si la remuneración en el modelo de externalización de servicios es acorde a lo que hoy en día invierte la SUSESO en este tipo de profesionales, se presume que tendría una beneficiosa oportunidad en el mercado laboral frente a otras entidades.

Del total de psicólogos, 1.996 de estos profesionales están contratados por algún Servicio de Salud según el Informe sobre brechas de personal de salud elaborado por el Ministerio, es decir, que cerca del 95% restante se encuentra trabajando en instituciones del sector público distintas a los Servicios de Salud, o en el sector privado mayormente.

Figura 27: Distribución de psicólogos empleados en el Sector Público o Privado



Fuente: Informe sobre brechas de personal de salud por servicio de salud, Ministerio de Salud 2016.

Estas cifras indican un bajo interés por parte de estos profesionales de trabajar en el sector público o también una baja oferta de empleo desde este mercado, que ha traído consigo que la mayor parte de estos profesionales se concentren en el sector privado. En este sentido, tomando en cuenta la remuneración que hoy en día ofrece la SUSESO a los psicólogos contratados se evidencia una posible oportunidad de captar psicólogos para que puedan ejercer y resolver ciertas reclamaciones que recibe la institución.

Según un estudio de Universia Chile³⁰, la mayor parte de los psicólogos actualmente se desempeñan en clínicas mentales y hospitales, a estas instituciones le siguen en habitualidad, profesionales que trabajan en instituciones educativas, grandes empresas y órganos estatales, además de un porcentaje de psicólogos que ejerce en su propia clínica o despacho. Por otra parte, cabe destacar que de un tiempo a esta parte se ha abierto un nuevo mercado laboral para los psicólogos desempeñándose en el área de Coaching.

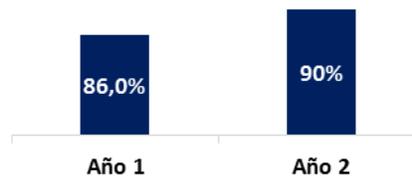
5.2 PROFESIONALES DEL DERECHO

En este apartado se abordará el análisis de mercado de los profesionales de la carrera de derecho, con el fin de estudiar las remuneraciones que estos profesionales reciben en promedio en el mercado laboral actualmente, la disponibilidad de abogados activos en el territorio nacional, el nivel de empleabilidad de los abogados en el primer y segundo año desde que se titulan, entre otras variables. Este estudio tiene el objeto de revisar la factibilidad de incorporar abogados a la fuerza laboral de la SUSESO, en apoyo a la resolución de reclamaciones de manera externa en el modelo que se persigue desarrollar.

Las estadísticas plasmadas en un informe realizado por Felipe Lavín³¹, director de Idealis, muestra que existen cerca de 49.500 abogados disponibles en el territorio nacional al 31 de diciembre del 2015, contando que en el 2014 se titularon 3.505 abogados de acuerdo al reporte del portal mifuturo.cl del Ministerio de Educación.

Por otra parte, el nivel de empleabilidad al primer y segundo año desde la titulación, que se muestra en la figura a continuación, está en el rango de buen indicador pues es de un 86%, cifra que mejora en aproximadamente 4 puntos porcentuales al segundo año de titulados.

Figura 28: Porcentaje de empleabilidad de la carrera de derecho



Fuente: Portal mifuturo.cl - Ministerio de Educación, 2015.

Los profesionales titulados de la carrera de derecho presentan el nivel de empleabilidad más bajo hasta ahora de los profesionales analizados, presentándose esta situación como una oportunidad para la SUSESO, pues se presume que habrá una mayor oferta de estos

³⁰ Estudios universitarios “Psicología”. Universia Chile.

³¹ ¿Existen demasiados abogados en Chile?, IdeaLex Noviembre 2013.

profesionales a la hora de convocarlos en apoyo al modelo de externalización de servicios de reclamaciones que presentan los usuarios.

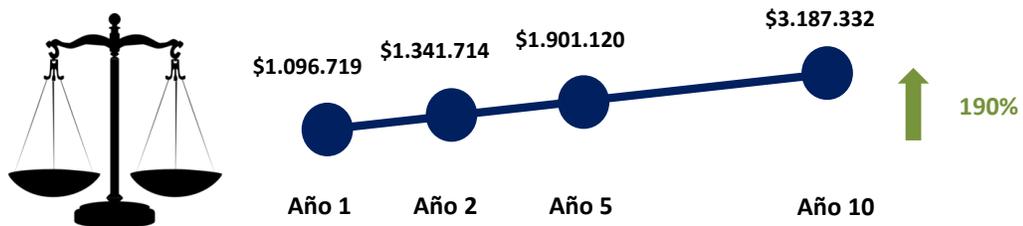
Con respecto a la empleabilidad, según el gerente general de trabajando.com³² se presenta una saturación tal de abogados que la carrera excede en tres veces la media anual de postulaciones por aviso, si bien la cantidad de ofertas anuales para estos profesionales ha crecido, la oferta de abogados ha crecido en mayor porcentaje.

5.2.1.1 REMUNERACIONES

En la siguiente figura, se muestra la evolución de la renta promedio de los profesionales de la carrera de derecho impartida en universidades, desde que el profesional se titula y comienza a trabajar hasta los 10 años de ejercida la profesión. Se puede notar que en el primer año de titulación un abogado en promedio obtiene una renta de \$1.096.719 y el 10% con mejor remuneración alcanza el \$1.919.462 según el portal Mifuturo.cl.

Además, se identifica que existe en promedio un aumento del 73,3% de la renta percibida por un abogado al quinto año de ejercida su profesión, en relación al primer año. Lo mismo ocurre con el incremento de la renta percibida al décimo año, donde esta puede llegar a alcanzar un 190% de aumento con respecto al primer año de ejercida su profesión como se muestra en la siguiente figura.

Figura 29: Variación de la renta de la carrera de abogados



Fuente: Portal mifuturo.cl - Ministerio de Educación, 2015.

En la SUSESO los abogados analistas en promedio tienen una remuneración bruta cercana a los 3,4 millones de pesos con cierta experiencia y los abogados que están recién comenzando a los que sólo se les solicita al menos 2 años de ejercicio de la profesión, obtienen una remuneración de \$1.883.966 bruta más una bonificación trimestral, esta situación se identifica como una oportunidad a la hora de convocar abogados para

³² Noticia "Prevención de riesgos y Derecho están entre las profesiones más saturadas del mercado" Economía y Negocios, El Mercurio junio 2015.

colaborar en el análisis de las reclamaciones, en comparación a las cifras de renta promedio disponibles en el portal mifuturo.cl del Ministerio de Educación.

Por otra parte, según un estudio realizado por la revista Capital en el 2014³³, un abogado senior en un estudio pequeño, es decir, de 20 abogados aproximadamente del sector privado podría ganar entre 5 y 8 UF la hora, mientras que, en un estudio Grande, es decir, que lo integren 100 abogados aproximadamente, un abogado senior puede ganar entre 7 y 10 UF por hora. Es por esto que la mayoría de las ofertas se encuentra en los estudios y no en las empresas, según un artículo de Economía y Negocios de El Mercurio de junio del 2015.

Para la SUSESO es una oportunidad el hecho que el porcentaje de empleabilidad no esté cercano al 100% en conjunto con la remuneración media publicada por el Ministerio de Educación y el Servicio de Impuestos Internos, pues a este segmento de abogados es al que debería apuntar sus ofertas de empleo, con remuneraciones similares a las que hoy en día ofrece la SUSESO.

Finalmente, y a modo de consideración final, en cada uno de los análisis desarrollados se extraen oportunidades y amenazas que resultan claves de considerar para la externalización del modelo. Estas oportunidades y amenazas se identifican en la figura a continuación.

³³ ¿Cuánto y cómo cobran los abogados? Revista Capital julio 2014.

Figura 30: Matriz de oportunidades y amenazas del análisis de mercado de especialistas

<u>OPORTUNIDADES</u>		<u>AMENAZAS</u>	
O1	Médicos con rango de edad menor a 35 años que buscan otras fuentes de ingreso	A1	Escasez de médicos con respecto a la demanda nacional de profesionales
O2	Los requerimientos de especialistas de la SUSESO, se encuentran acorde a aquellas especialidades con mayor proporción a nivel nacional	A2	Baja disponibilidad de médicos generales y especialistas en las diversas zonas del país, con alta concentración en la zona central
O3	El mayor rango etario de profesionales a nivel país, se encuentra en concordancia con la edad promedio de los profesionales de la SUSESO	A3	Baja disponibilidad de profesionales especialistas
O4	Remuneraciones de profesionales del área de la enfermería al interior de la SUSESO, superan las remuneraciones promedio a nivel nacional	A4	Sector público con poco atractivo para profesionales médicos generales, especialistas, profesionales del área de la enfermería y de la psicología
O5	Existe un porcentaje de los profesionales del área de la psicología y del derecho que se encuentra desempleados	A5	Remuneraciones del sector privado superan a las del sector público
O6	Los profesionales del área de la psicología se encuentran en búsqueda de mejores condiciones laborales	A6	Médicos generales y especialistas con mayor rango etario presentan poco atractivo para el trabajo en la modalidad de honorarios
O7	La especialización de los psicólogos se enfoca en profesionales del área de la psicología clínica y laboral	A7	En la actualidad no existen incentivos a los profesionales para el trabajo en el sector público
O8	Remuneraciones de los profesionales del área de la psicología mayores en la SUSESO que el promedio a nivel nacional		
O9	Disponibilidad de profesionales del derecho, en específico abogados		
O10	La SUSESO considera el trabajo flexible de los médicos, con jornadas parciales		

Fuente: Elaboración ClíoDinámica

5.3 ANÁLISIS DE CASOS

En este apartado, se realizan análisis de casos que hoy en día se lleva a cabo en otras instituciones del sector público o bien al interior de la Superintendencia y que pueden servir de base o como insumos para la posterior implementación de un modelo de externalización de los servicios de estudio de las reclamaciones al interior de la SUSESO.

5.3.1 CASO CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO³⁴

En la actualidad el Consejo de Defensa del Estado, cuenta con un “Servicio de mediación por daños en salud”, el cual consiste en un procedimiento que promueve la comunicación directa entre la persona que presentan un reclamo y/o su representante y la persona que representa al director(a) del establecimiento público de salud, donde ocurren los hechos, donde un mediador del Consejo de Defensa del Estado, puede llegar a un acuerdo o solución al conflicto con las partes.

³⁴ El levantamiento del presente modelo, se realiza mediante la revisión de la Ley N°19.966 que establece un régimen de garantías en salud, específicamente en el párrafo II – De la mediación por daños en salud, además de la revisión del reglamento de mediación y el estudio de desjudicialización publicado en la página del Consejo de Defensa del Estado.

A este servicio, el usuario accede mediante la formalización de un reclamo en la línea telefónica con la que cuenta la institución, o puede acudir presencialmente a cualquier oficina del Consejo a interponer el reclamo. Posteriormente, este pasa a una revisión de los requisitos de admisibilidad, donde los profesionales de la Unidad de Mediación, determinan la admisibilidad del mismo.

En este contexto, la Unidad de Mediación cuenta con un **staff de profesionales³⁵ a nivel nacional distribuidos de forma regional, con un mayor número de funcionarios en la Región Metropolitana, acorde al mayor número de ingresos de mediaciones que se registran en esta región.** Dentro de su modelo de trabajo, existen funcionarios internos y externos quienes trabajan en torno al proceso del servicio de mediación por daños en salud, y donde se han incorporado nuevos profesionales debido a que el equipo interno no cuenta con la disponibilidad para abarcar todos los casos que son ingresados al Consejo, y que **deben cumplir ciertos tiempos de trámite desde que son ingresadas las causas por los usuarios.**

En este modelo de externalización de servicios que utiliza el Consejo, podemos observar que el ingreso de las denuncias por parte de los usuarios se asemeja al actual modelo con el que cuenta la SUSESO, donde el usuario puede realizar un acceso remoto de su reclamo o bien acudir presencialmente a las oficinas de la institución para su recepción. En este ámbito, **dentro del Consejo han profesionalizado la primera línea de atención al usuario,** si bien corresponde a un personal administrativo, el foco de los esfuerzos se ha puesto en la realización de capacitaciones periódicas con el objetivo de poder aumentar el conocimiento y la expertis de estos funcionarios. Dentro de la revisión de los perfiles críticos del rediseño, se propone que el funcionario a cargo de la recepción de los ingresos corresponda a un administrativo de atención al usuario, sin embargo, **a nivel institucional se deben realizar esfuerzos con el objetivo de poder capacitar a estos funcionarios y así poder profesionalizar esta primera línea de atención.**

Ahora bien, en relación a la revisión de los requisitos de admisibilidad de las denuncias que ingresan al Consejo, son realizadas por profesionales internos de la unidad de mediación quienes verifican la pertinencia de la denuncia y realizan en una primera instancia una diferenciación de complejidad y una propuesta de asignación de mediaciones que debiesen tramitar los mediadores internos o externos del Consejo. En este ámbito, para la Superintendencia se propone que correspondan a profesionales de caracterización e ingreso quienes realicen la revisión de los requisitos de admisibilidad acorde a los protocolos que deberán ser establecidos internamente por los departamentos y que se ajusten a los requerimientos de los profesionales previo al estudio de las reclamaciones.

³⁵ Los profesionales que forman parte de este servicio, corresponden a abogados, ingenieros, contadores, trabajadores sociales, entre otros que cumplan los requisitos establecidos por el CDE para que puedan formar parte de este servicio.

A continuación, y en relación al servicio que presta la institución, y que en la actualidad cuenta con profesionales externos al Consejo de Defensa del Estado, se abordarán una serie de variables que permitirán contar con los insumos y herramientas necesarias para poder formular de forma posterior un modelo de externalización que se adecúe a las necesidades que presenta la Superintendencia.

CONVOCATORIA

Para el inicio del proceso de contratación de los profesionales que serán parte de este servicio de mediación a nivel nacional, se realiza una **convocatoria difundiendo la oferta en un diario de circulación nacional y en la página del Consejo de Defensa del Estado**, convocando a los profesionales a formar parte de este servicio de mediación. Este método, ha traído consigo una gran convocatoria, lo que le ha permitido a la institución contar con una alta disponibilidad de profesionales que se interesan por formar parte del Consejo.

En este ámbito, se visualiza que se han **creado incentivos por la conformación de un equipo de trabajo externo**, ya sea por la difusión a nivel nacional de la convocatoria o bien, por la estabilidad que estos profesionales ven en el Consejo, además de la posibilidad de poder formar parte del equipo interno de mediadores.

Dentro de los insumos que emanan de este proceso exitoso que se realiza en el Consejo, resulta ser la **difusión masiva de la convocatoria** y a nivel nacional, esto con el objetivo de poder llegar a la mayor cantidad de profesionales que se vean interesados en formar parte de esta institución. Además, y de forma complementaria a esto, el Consejo cuenta con ciertos incentivos para formar parte de la institución, transmitiendo estabilidad, seriedad y la posibilidad de formar parte de un equipo de trabajo estable.

PERFILES DE CARGO – REQUISITOS SOLICITADOS

Existen ciertos requisitos que son requeridos a los profesionales que desean formar parte del servicio de mediación, estos requisitos se encuentran relacionados con las competencias adicionales con las que deberán contar los profesionales. Dentro de estos requisitos se encuentran:

- Profesional inscrito en la Superintendencia de Salud
- Estudios de una carrera profesional de más de 10 semestres de duración
- Contar con un curso de mediación de ciertas horas de duración

En este marco se puede observar que **dichos requisitos permiten realizar un filtro previo de profesionales que pueden ingresar a formar parte de este servicio**, y con ello asegurar que la calidad de los profesionales que puedan ser contratados cumplen con las condiciones mínimas con las que debe contar un profesional que se incorpore en este servicio.

Si bien existen ciertos requisitos un poco más específicos para pertenecer a los profesionales del servicio, se comenta por parte del Consejo que, en la realización de un primer filtro de profesionales, llegan a contar con cerca de 80 postulantes, lo que supera a las necesidades con las que cuenta la institución.

En relación a los perfiles de cargo de estos profesionales, estos resultan ser específicos para la función que cada uno de ellos cumple en el servicio de mediación, los cuales se encuentran acorde a los perfiles internos de mediadores que existen en la actualidad en la institución pero que realizan la labor de tutor de estos mediadores externos.

En el este ámbito, se observa que **ciertos requisitos mínimos de postulación, no necesariamente resultan un impedimento o un filtro demasiado estricto para conformar un equipo de trabajo externo**, sino que estos se deben adaptar a las necesidades que presente la institución y al trabajo que deberán realizar los profesionales seleccionados.

CONTRATACIÓN

La selección de los profesionales se ha realizado mediante dos etapas. Una de ellas, asociada a la **preselección donde se realiza un filtro previo de los profesionales que cumplen con los requisitos mínimos de ingreso**. En una segunda etapa se realizan entrevistas vía videoconferencias por parte del equipo completo a cargo de los aspectos operativos de este servicio de mediación. Lo anterior, permite que este equipo pueda dar una mayor cobertura a todos los profesionales que postulan a este servicio aun cuando no se encuentren en la Región Metropolitana.

Una vez que es realizada la selección, acorde a las necesidades que presente la región, se realiza un **proceso de inducción a cargo del equipo operativo del servicio**, donde este equipo es aquel que realiza las descripciones de las actividades a desarrollar, los tiempos asociados al proceso y otros aspectos vinculados como criterios a utilizar, entre otros.

El ingreso de los profesionales, cuenta con un periodo de “prueba”, el cual consiste en 3 meses de inicio del proceso, en el cual se asignarán casos de mediación de menor complejidad y a cargo de un “tutor” que guiará en una primera instancia sus mediaciones para poder evaluar el desempeño en este periodo de inicio.

En relación a la selección e ingreso, existen aspectos que sirven como base para su incorporación en la formulación del modelo de externalización de la Superintendencia, como es la **cobertura a nivel nacional de los profesionales que postulan para ser parte del servicio, incluyendo en ello entrevistas mediante un mecanismo que asegure un mayor número de postulantes, lo que permitiría diversificar el espectro del mecanismo de selección**.

Ahora bien, para los nuevos profesionales existe un **proceso de inducción que permitiría contar con un mecanismo de preparación inicial** que podría asegurar un eficiente y efectivo proceso de mediación por parte de los nuevos mediadores.

Además, y de forma relevante en este modelo, se ha **conformado la figura de un tutor, que permite el acompañamiento, seguimiento, regulación, capacitación y apoyo de los nuevos profesionales. Esto resulta ser una buena práctica a instaurar**, ya que según aseguran internamente esto permite contar con criterios comunes para las mediaciones, se realiza el traspaso de información de forma transversal y mediante un efectiva coordinación y seguimiento el proceso ha resultado ser de exitoso en su implementación. Esta figura de tutor o coordinador pertenece directamente al Consejo y tiene a cargo a un grupo de mediadores, en una cantidad que permite realizar el seguimiento efectivo de dichos profesionales.

Finalmente, la **primera etapa del periodo a prueba, se constituye como un aspecto fundamental para conocer las capacidades resolutorias de los nuevos profesionales** y a partir de ello, se pueden implementar mecanismos de asignación de las mediaciones, lo que resulta beneficioso para ambas partes.

REMUNERACIONES

Las remuneraciones resultan ser variables y son realizadas **acorde a los casos asignados a los mediadores y con incentivos al término de los conflictos y al tiempo de resolución de los mismos.**

Como este sistema busca la no judicialización de los casos, **el incentivo a los mediadores resulta ser un mecanismo efectivo para la disminución de las causas que pasan al proceso judicial.** Durante el último periodo se han aumentado las cuantías de los pagos por casos resueltos, instaurando un monto adicional por efectividad y cumplimiento de tiempos. Esto conlleva, que los **mediadores puedan realizar un proceso más profesionalizado con foco en la eficiencia y la eficacia.**

Este mecanismo de remuneraciones, tiene como objetivo que los profesionales puedan aceptar una mayor carga de trabajo y puedan realizar este servicio a tiempo completo, dedicándole la mayor disponibilidad de tiempo a las mediaciones del Consejo. Según aseguran al interior de la institución, esto permite la realización de un mejor trabajo por parte de los mediadores. El pago es realizado al final de cada mes por medio de honorarios y es realizada por mediación finalizada de forma positiva o negativa para la institución³⁶.

En relación a este ámbito, resulta clave la definición del mecanismo de remuneraciones a instaurar en un modelo de externalización. En el caso del Consejo de Defensa del Estado,

³⁶ Mediación positiva corresponde a una mediación que no llega a un proceso judicial posterior.

ha resultado de forma exitosa el pago por mediación, sin embargo, un aspecto clave resulta ser los incentivos que este pago pueda generar, enfocado en el tiempo del trámite y en la efectividad del proceso.

Ambos aspectos, se consideran como insumos clave dentro de las variables que definirán el modelo de remuneraciones a proponer, identificando en las fortalezas y debilidades que esto presenta.

CONDICIONES DE CONTRATO

El contrato de estos profesionales se realiza por asignación de carga, es decir, a medida que se realiza la asignación a los profesionales, se firma un contrato de realización de la mediación. En él, se especifican las condiciones de confidencialidad, el pago por cada mediación y los incentivos asociados a cada una de ellas. Este contrato es firmado por el encargado del servicio y por el mediador cada vez que se le asigna carga una vez por semana.

Es importante que, dentro de los contratos a realizar por el servicio, se **especifiquen las condiciones mediante la cual se debe llevar a cabo cada una de las reclamaciones a realizar, el tiempo asociado de tramitación, el pago, y como se realizará el monitoreo del trabajo realizado.**

CRITERIOS DE ASIGNACIÓN DE LA CARGA DE TRABAJO

La asignación de la carga de trabajo es realizada acorde a la disponibilidad de los mediadores por región, a la dificultad de la temática de las mediaciones y a la cuota de asignación definida por cada tutor y mediador. En una primera instancia, el Consejo define el número de casos que son asignados cuando un mediador ingresa a la institución, a medida que el mediador presenta sus resultados y es más efectivo en su mediación, se logra ir aumentando la cuota de asignación.

Una vez que el mediador ya forma parte del staff más estable de profesionales, se consulta acerca de su carga máxima y la disponibilidad con la que cuenta para poder estudiar cada uno de los casos, esto debido a que algunos de los mediadores dedican la totalidad de su tiempo disponible a realizar el servicio de mediación, mientras que en otros casos corresponden a profesionales que lo realizan como una actividad complementaria. Acorde a esto, se va conformando la cuota de asignación de los diversos profesionales que forman parte de este servicio.

En relación a esta asignación, se conforma la carga de trabajo de cada profesional acorde a las necesidades de estos, como también a su desempeño y cumplimiento de tiempos y efectividad de las mediaciones llevadas a cabo de forma preliminar. Resulta clave en este proceso de asignación, la complejidad de las mediaciones que son asignadas, ya que en algunas ocasiones los casos de mayor complejidad son realizadas por el equipo interno

del servicio de mediación, esto con el objetivo de poder abordar de manera interna aquellos que correspondan a casos de mayor cuantía e impacto.

SUPERVISIÓN

La supervisión es un aspecto clave dentro del modelo de servicios del CDE, ya que **las figuras de los tutores son quienes realizan el seguimiento de las mediaciones que se llevan a cabo por los mediadores externos**. Dentro del proceso de una mediación, los profesionales deben realizar la marcación de una serie de hitos en un sistema informático dispuesto para ello, donde el tutor realiza un seguimiento de estos hitos y mantiene una constante comunicación y generación de alertas por un no cumplimiento de plazos o bien otro aspecto clave dentro del proceso.

Una vez que son finalizadas las mediaciones, cada profesional debe realizar la entrega de una carpeta donde se encuentra la documentación, los acuerdos y cualquier otro antecedente requerido dentro del proceso. El tutor realiza la revisión de dicha documentación y a partir del chequeo de todos los antecedentes, se procede al pago por mediación finalizada.

Resulta clave poder establecer dentro de un modelo de externalización, un **equipo interno que realice el monitoreo constante de las actividades o acciones que realizan los profesionales externos**, esto con el objetivo de llevar un control y seguimiento de los hitos o plazos establecidos. Además de validar las acciones que los mediadores realizaron al finalizar el proceso y mediante ello dar por finalizadas las mediaciones y proceder al pago de los servicios.

5.3.2 CASO CONTRATACIÓN A HONORARIOS SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL

La Superintendencia cuenta con ciertos profesionales que hoy en día se encuentran en **calidad de honorarios y que forman parte del proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones y en específico en la etapa de estudio de dichas reclamaciones**. En relación a esto, en el presente apartado se identificarán como se realiza la convocatoria de estos profesionales, los requisitos, las condiciones de los contratos que se llevan a cabo, y otros antecedentes que servirán de base para poder entender cómo se realiza internamente este proceso y las condiciones sobre las cuales estos profesionales trabajan hoy en día en la institución.

CONVOCATORIA

La convocatoria de los profesionales vinculados con las diversas áreas médicas y jurídicas y que hoy en día forman parte de la Superintendencia, se ha realizado a través del **portal de empleos públicos del Servicio Civil, además de una publicación en un diario de circulación nacional** donde se publica el perfil del cargo requerido y los requisitos que deben ser

cumplidos por los profesionales que postulan. Estas convocatorias hoy en día se encuentran a cargo de la Unidad de Desarrollo de las Personas.

En relación a lo anterior, se identifica que dichas convocatorias para profesionales vinculados con el área médica **no cuentan con una gran cantidad de postulantes**, sin embargo, se asocia este aspecto al poco atractivo de la institución para dichos profesionales.

Dentro de estas convocatorias, se publican los perfiles de cargo, donde se detalla la identificación del cargo, diferenciando al jefe directo, el grado de la administración pública al que pertenece, la renta bruta del cargo, el lugar de desempeño del trabajo y la dedicación semanal. Además, dentro de estos aspectos se detallan los requisitos legales, especialización, experiencia laboral, conocimientos básicos, objetivos del cargo y competencias transversales y personales.

En relación a este aspecto, la Superintendencia cuenta con experiencia en la publicación de convocatorias para profesionales, lo que lleva consigo una fortaleza al querer realizar una convocatoria vinculada con un proceso de externalización de servicios. Sin embargo, durante la próxima etapa de este estudio, se realizará un análisis acabado acerca de los canales, mensajes y otros aspectos de las convocatorias, para identificar la pertinencia y efectividad de las mismas y con ello, proponer un proceso de convocatoria efectivo acorde a los aspectos identificados en el análisis de mercado de profesionales.

CONDICIONES DE CONTRATO

Dentro de las condiciones del contrato a honorarios de ciertos profesionales vinculados con el área médica, se especifica aquellas que se encuentran relacionadas al análisis y estudio de las reclamaciones, junto con otras actividades vinculadas al ámbito que le es atinente a la Superintendencia como es la función reguladora, difusión y educación en materias de competencia, colaboración en estudios e informes, además de otras propias de los funcionarios. Dentro de las condiciones del contrato, se especifica la vigencia del mismo, el pago a realizar, las cláusulas de confidencialidad y otros antecedentes necesarios.

Las condiciones de contrato, deberán ser adaptadas a las necesidades que presente la institución en cuanto a los requerimientos de profesionales. Estos contratos deberán ser estándares para los profesionales del área médica y jurídica, y que corresponderán a profesionales externos a la institución. En relación a este ámbito, hoy en día la Superintendencia cuenta con conocimiento previo en estos aspectos vinculados a contratación de profesionales a honorarios, lo que se identifica como una fortaleza para enfrentar un proceso de externalización de servicios.

REMUNERACIONES

Las remuneraciones de los profesionales son asignadas acorde a lo que en su contrato se especifica, donde el pago es realizado por un costo promedio por estudio de la reclamación, o bien por un monto fijo según sus horas de contrato lo estipula. En relación a esto, en algunos contratos se señala el pago de una suma máxima por concepto no tan solo de estudio de reclamaciones, sino que más bien, por otras actividades que puedan encontrarse relacionadas con el quehacer de la Superintendencia.

Los contratos a honorarios de la Superintendencia, cuentan cada uno de ellos, con detalles específicos en cuanto al pago de honorarios por dictamen emitido. Sin embargo, se identifica en este aspecto que se debe realizar una estandarización acerca de estos pagos, para contar con criterios comunes de los honorarios a cancelar.

En una fase posterior, es necesario analizar la pertinencia del pago por cada dictamen emitido, como también posibles incentivos a la resolución de reclamaciones, esto para ser aún más atractivo un proceso de vinculación de nuevos profesionales.

PERFILES DE CARGO

Al momento de que la Superintendencia publica uno de los cargos necesarios en la institución, se realiza la identificación del cargo diferenciando:

- Nombre del cargo
- Institución
- Jefe Directo
- Grado E.O.F
- Renta Bruta
- Lugar de desempeño
- Dedicación (en horas semanales)

En relación a los requisitos legales, se especifican aquellos que están relacionados con el título profesional, y otros requisitos vinculados a la ejecución propia de las funciones del cargo. En este perfil de cargo, es clave la incorporación de la experiencia laboral que deben cumplir los postulantes a un cargo, además de los conocimientos en otras temáticas que deben ser manejadas por los postulantes.

Estos perfiles de cargo cuentan con objetivos del cargo y la identificación de una serie de competencias, ya sea las transversales que se han definido al interior de la Superintendencia, o bien las específicas o personales con las que debe contar el nuevo funcionario.

El modelo que se planteará en una fase posterior, considerará aquellos perfiles identificados en esta primera etapa, los cuales deben ser consensuados a nivel institucional y acorde a las competencias transversales definidas para la institución, como también a las competencias específicas que deberán presentar los profesionales tanto internos como externos.

Sin embargo, resulta relevante, que el rediseño del proceso y este nuevo modelo de estudio de las reclamaciones, considera nuevos actores que serán parte del modelo de estudio, por lo cual es prioridad que sean consensuadas las competencias y objetivos de estos nuevos cargos.

5.3.3 CASO CONTRATACIÓN PROFESIONALES EXTERNOS PERITAJES MÉDICOS³⁷ - COMPIN

Vinculado a la facultad que presenta el Ministerio de Salud de realizar consultas periciales de segunda opinión clínica a pacientes que presenten diversas patologías médicas, dentro de la Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez (COMPIN) se realiza un **proceso para la búsqueda de profesionales que puedan realizar dicho peritaje, debido principalmente a que al interior de esta institución no se cuenta con el personal médico especialista necesario para evaluar la pertinencia de dicho reposo prescrito en los pacientes**. Es por ello, que se hace necesaria la contratación de un servicio externo que brinde el servicio de peritajes necesarios acorde a los criterios que la COMPIN establezca.

Este proyecto de externalización de servicios, nace en el año 2012 como consecuencia de la **escases de profesionales disponibles al interior de la institución para poder realizar el seguimiento y el cumplimiento de dichas licencias médicas por parte de los pacientes**. A raíz de esto, y en consecuencia que el recurso médico se presenta de forma escasa y estos servicios de peritajes resultan ser insuficientes, por lo que se realiza un levantamiento de una licitación pública³⁸ solicitando los servicios de peritaje, ocurriendo en una primera instancia para aquellos de materia psiquiátrica.

En esta primera experiencia de externalización de servicios, se adjudica una empresa dedicada a la realización experta de evaluaciones de segunda opinión clínica, que se lleva a cabo por **profesionales médicos** y que resulta ser documentada por medio de un informe que es entregado a las partes. Cabe destacar que el servicio resultaba centralizado, es decir, la licitación consideraba aquellos peritajes a lo largo de todo el país, incluyendo así una serie de requisitos técnicos necesarios para su ejecución.

Los principales aspectos técnicos vinculados en este proceso, resultan ser aquellos que se relacionan con los tiempos máximos de realización de los peritajes, los protocolos que deben ser ejecutados dentro del proceso, requisitos de admisibilidad de los profesionales que serán los encargados de la realización de los peritajes, entre otros aspectos que se detallarán de forma posterior.

Este primer proceso de convocatoria resulta ser exitoso, teniendo en consideración algunas dificultades menores que se presentaron en relación a la implementación de este primer modelo de externalización de peritajes clínicos.

³⁷ El peritaje se refiere a la evaluación clínica que es solicitada por alguna institución de salud, y que tiene como objetivo certificar el diagnóstico y si la indicación terapéutica del paciente es congruente con la real dimensión del deterioro funcional que el paciente presenta.

³⁸ Resulta necesario que sea ejecutada la convocatoria por medio de una licitación pública, debido a los recursos con los que cuenta la institución.

Este modelo de externalización, en un comienzo sólo era generado para aquellos peritajes de origen psiquiátricos, sin embargo y a raíz de las necesidades que presentaba la institución dicho proceso fue adquiriendo nuevas especialidades sobre las cuales era necesaria la realización de peritajes de segunda opinión clínica, como es el caso de los peritajes traumatológicos. Al realizar la convocatoria para estos nuevos casos, esta no logra convocar a los profesionales necesarios para la realización de los peritajes de segunda opinión clínica, lo que provoca la **descentralización del servicio y a la distribución de los recursos necesarios para la realización de estas actividades a cada subsecretaría de salud pública regional**, con el objetivo de que ellos sean los encargados del proceso licitatorio de búsqueda para la ejecución de los peritajes que son necesarios y solicitados a nivel regional.

En base a estos principales antecedentes a continuación se realiza una descripción de las principales referencias que conforman el actual modelo de externalización de servicios de peritajes de segunda opinión clínica.

ASPECTOS JURÍDICOS - FINANCIEROS

En base a los aspectos jurídicos y financieros para llevar a cabo el modelo de externalización de servicios de peritaje de segunda opinión clínica, estos se encuentran ligados a los recursos internos a nivel institucional, dispuestos para el pago del servicio. **Dichos recursos se encuentran asignados bajo el subtítulo 22 correspondientes a bienes y servicios de consumo, por lo cual la adquisición de dicho servicio de peritajes clínicos debe ser realizados bajo una licitación pública³⁹, convenio marco o trato directo, por medio de un proveedor de servicios inscrito en la Dirección de Compras Pública.**

Es por ello, que, dentro del proceso de licitación, se realiza una oferta acorde al total de los peritajes necesarios que son solicitados por la institución y donde dicho valor, corresponde en promedio a \$42.826.- correspondiente al valor unitario por cada peritaje clínico realizado. El pago de las remuneraciones a los profesionales, recae necesariamente en el adjudicatario de dicho proceso, el cual será el encargado de los pagos remuneracionales de los profesionales, acorde a lo pactado internamente por el proveedor del servicio y aquellos profesionales que forman parte de los servicios.

Cabe destacar, que, para el efecto del **pago de los peritajes realizados, se considerarán solo aquellas evaluaciones realizadas y concretadas**, dejando fuera aquellas citaciones calendarizadas y a las cuales no asistió del trabajador.

Bajo estos aspectos, es necesario realizar la revisión desde donde provienen los recursos que serán utilizados por la SUSESO para el pago de las remuneraciones a los profesionales o bien para la contratación total del servicio de estudio de las reclamaciones, debido a que

³⁹ En este caso no fue posible la contratación de dichos servicios bajo convenio marco ya que no se encontraban dentro de aquellos registrados en la Dirección de Compras y contratación pública.

si estos se encuentran destinados a ciertos subtítulos, el mecanismo de adquisición de dichos servicios se deberá adecuar a la imputación presupuestaria sobre la cual se cargará la contratación del servicio.

Ahora bien, bajo este marco resulta clave la importancia de contar con un conocimiento previo sobre las condiciones en las cuales se deberá realizar la compra de dicho servicio, por lo cual esto corresponderá a un aspecto clave del proceso de compra.

CONDICIONES TÉCNICAS

A lo largo de las diversas instancias de contratación del servicio que ha realizado la COMPIN, ya sea de forma centralizada o descentralizada con profesionales distribuidos de forma regional, se deben tener en consideración una serie de condiciones técnicas que forman parte de los requisitos formales para la contratación del servicio. A raíz de ellas, se podrán extraer los principales criterios técnicos para tener en consideración para posteriormente comenzar con el proceso de implementación del modelo en la SUSESO.

- Las condiciones técnicas de la prestación del servicio, se encuentran vinculadas a que el **servicio debe ser prestado en dependencias propias de la COMPIN**, según corresponda y en los horarios de oficina regulares o extendidos con previo acuerdo de cada COMPIN regional o subcomisión. En los casos en que no se cuente con dependencias propias de la institución, **el adjudicatario deberá contar con sus propias dependencias para brindar las atenciones necesarias.**
- El adjudicatario deberá proporcionar a su **staff de médicos todos los recursos técnicos e informáticos necesarios** para efectuar el peritaje e informar sobre su ejecución.
- Los profesionales considerados para el modelo de externalización de la COMPIN, se encuentran constituidos solo por **profesionales especialistas**, los que son los encargados del levantamiento de los peritajes clínicos vinculados al desarrollo de los peritajes de segunda opinión clínica.
- Se establecen **protocolos vinculados a la atención del paciente para la realización del peritaje clínico a realizar**, en los cuales se establecen los tiempos de atención y la metodología para la realización del peritaje clínico.
- Existen ciertos requisitos de los postulantes, como la **revisión back office de los antecedentes de los médicos especialistas que formarán parte del proceso de externalización de los servicios**, como aquellos profesionales que cumplan con las condiciones mínimas propuestas para la realización de los peritajes, que no formen parte de los profesionales con gran emisión de licencias médicas, que cuenten con las certificaciones solicitadas por contrato y que correspondan a los profesionales solicitados con la certificación de los estudios que dicen poseer y con sus antecedentes profesionales al día.

- Dentro de los aspectos técnicos sobre los cuales se basa la realización de los peritajes de segunda opinión clínica, **los médicos a cabo de dichos peritajes deben considerar aspectos técnicos que se encuentran formalizados en guías clínicas referenciales y relativas a los exámenes, informes y antecedentes que respaldan la emisión de licencias médicas** y cuyos antecedentes quedan formalizados en el Decreto 7 emitido el 18 de Julio de 2013, por parte del Ministerio de Salud y la Subsecretaría de Salud Pública.

En base a estos antecedentes, y ajustado los requisitos a las necesidades que presenta la institución los servicios a solicitar por la SUSESO, debiesen solicitar requisitos técnicos como:

- El servicio será prestado por el profesional o grupo de profesionales, fuera de las dependencias de la institución, debido principalmente a las capacidades de infraestructura con la que cuenta la institución.
- Los profesionales del área médica o jurídica deberán contar con los recursos técnicos e informáticos para el envío de las resoluciones que sean ejecutadas por los profesionales.
- Los profesionales y de acuerdo a la complejidad de las reclamaciones que serán asignadas podrían corresponder a profesionales del área médica con y sin especialización, profesionales del área de la enfermería, profesionales del área de la psicología y profesionales vinculados con el área jurídica.
- La institución deberá contar con protocolos establecidos para la resolución de las reclamaciones por profesionales externos, que deberá ser comunicada oportunamente para estandarizar criterios comunes en torno a los dictámenes que serán emitidos por estos profesionales.
- Es necesario que dentro del proceso de revisión de los antecedentes de los profesionales que se encontrarán a cargo de resolver las reclamaciones, se puedan chequear los requisitos formales de los profesionales en relación a su desempeño como profesional y la validación de los requisitos académicos propuestos en la formación de dichos profesionales.
- En relación a los criterios técnicos para la resolución de las reclamaciones la Superintendencia deberá formalizar aquellos criterios, mediante la utilización de guías clínicas referenciales y que tienen en consideración los aspectos clave en torno a la emisión de licencias médicas.

La institución debe considerar estos antecedentes como aspectos clave para la implementación del modelo de externalización.

ASPECTOS DEL PROCESO

Una vez implementado el modelo de externalización de los servicios, se establecen una serie de criterios vinculados a los tiempos de ejecución de las actividades a desarrollar por parte de los profesionales y a la reportabilidad de las acciones a realizar. Dentro de los principales antecedentes que se llevan a cabo en este proceso de externalización de servicios profesionales por parte de la COMPIN, se pueden nombrar e identificar los siguientes:

- El tiempo de respuesta de los peritajes realizados se realiza en **formato electrónico** para que pueda ser consultado por otros actores dentro de la institución, y este se debe encontrar disponible a los **5 días hábiles una vez realizado el peritaje**, donde en dicho documento debe quedar constancia de la fecha y la hora en que el peritaje fue publicado, sin la posibilidad de ser modificado. Esto con el objetivo de contar con un documento que sirva como medio de verificación de los tiempos y plazos establecidos.
- El profesional **elabora un informe, el cual es remitido al Departamento quien contrata el servicio con el reporte de los peritajes ejecutados**, en un periodo de tiempo definido para ello y considerando en cuanto se cumplan 1/5 de los peritajes efectuados, hasta el cumplimiento total de los peritajes efectuados. En caso de no haber cumplido con el porcentaje de peritajes ejecutados para uno o más informes, deberá emitirse un informe final al término de la vigencia del contrato, en el que conste los peritajes efectuados al término de dicho plazo.
- Cada profesional **una vez realizado el peritaje médico de cualquier área, emite un informe estructurado que da cuenta de una serie de aspectos formales y clínicos que permiten estandarizar la información que emanan de los profesionales**. Este informe de la entrevista realizada a los pacientes, consta principalmente de los datos generales del paciente, la historia clínica, diagnóstico de la licencia médica, hipótesis diagnóstica del perito, conclusión sobre el reposo médico y conclusiones respecto del reintegro laboral al momento del peritaje. Bajo este informe, se realiza la revisión de la conclusión emanada desde el perito por parte del contralor médico de la institución. Bajo este escenario, es importante definir que la conclusión a la que hace alusión el profesional médico no debe ser redactada en condicional, sino que esta **debe ser concluyente**, de tal forma que se puedan tomar decisiones respecto a la continuidad del reposo del paciente evaluado.
- Cada uno de los peritajes es **validado al interior de la institución por la figura de un contralor médico**, quien acepta o rechaza los resultados de los peritajes que son emitidos por los profesionales externos a la institución⁴⁰. Este coordinador es el encargado de la revisión final de los antecedentes que son proporcionados por los profesionales externos acorde a los criterios definidos al interior de la institución.

En relación a los antecedentes anteriormente planteados, la institución debiese considerar los siguientes elementos:

- Establecer un tiempo acorde a las capacidades institucionales y a las capacidades que puedan ser generadas por los profesionales en torno al máximo tiempo que tienen los profesionales externos para la emisión de los dictámenes de las reclamaciones que le son asignadas. Este tiempo debe encontrarse vinculado a los tiempos comprometidos a

⁴⁰ En relación al modelo implementado por la COMPIN, el número de resultados de los peritajes que son validados por el coordinador médico, se vinculan a un alto nivel de cumplimiento, lo que ha aportado a que el proceso sea exitoso.

nivel institucional en relación a lo comprometido por el proyecto BID, que se encuentran llevando a cabo.

- La elaboración de informes de reportabilidad considera un aspecto clave del monitoreo constante que se debe tener en consideración para el seguimiento del estudio de las reclamaciones que son estudiadas por los profesionales. Los tiempos de reportabilidad y la información que será reportada por los profesionales debe ser definida a nivel institucional acorde a las necesidades que el modelo presenta.
- El informe emitido por el profesional como resultado del estudio de la reclamación y el posterior dictamen, debe ser estructurado en base a la información necesaria que requiere la institución acorde a los criterios definidos por la figura del coordinador de los profesionales externos, estableciendo así la información que resulta necesaria para su posterior revisión y notificación a los usuarios.
- Al interior de la institución se debe formalizar la figura de un “contralor” que corresponda a la figura de un encargado de la revisión de los aspectos técnicos acorde a la emisión de los dictámenes que serán notificados a los usuarios.

En base a lo anterior, para la implementación del modelo de externalización de servicios, resulta importante que la institución pueda considerar los insumos que de este análisis emanan, por corresponder a un caso de éxito implementado en el sector público.

CONVOCATORIA

La convocatoria de estos profesionales que realizan el peritaje de segunda opinión clínica, es realizada por medio de una licitación pública en donde se realiza la convocatoria para participar del proceso, en relación a que la institución no cuenta con el personal médico especialista necesario para evaluar la pertinencia del reposo prescrito en los pacientes. Además, es necesario el levantamiento de una licitación pública por razones presupuestarias y por cuanto no existe dicho servicio requerido bajo convenio marco. Además, para convocar a profesionales al proceso de convocatoria, se realizan una serie de instancias de conversación con el colegio médico, esto con el objetivo de que se puedan realizar las acciones pertinentes para que la convocatoria de estos profesionales resulte exitosa.

En base a estos aspectos, la Superintendencia con el objetivo de contar con los aspectos de convocatoria necesarios para que el proceso resulte exitoso debe tener en consideración:

- Difundir en los espacios disponibles y necesarios que se necesitan una serie de profesionales disponibles para la realización del estudio de las reclamaciones que presentan los usuarios en la SUSES.
- Establecer convenios u otros acuerdos con instituciones vinculadas a la realización de dichos servicios.

ASIGNACIÓN

La asignación de la carga de trabajo corresponde principalmente a aquella que es de mayor complejidad, debido a las capacidades internas que presenta la institución, donde los profesionales vinculados al área médica no cuentan con la especialización necesaria y las capacidades disponibles para la realización de los peritajes clínicos de manera presencial.

Es en base a esto, que la institución se ve en la necesidad de poder externalizar el servicio a profesionales externos a la institución, los cuales proveen las capacidades internas necesarias para poder realizar el número de peritajes programados y que deben ser ejecutados a nivel institucional. Es por ello, que en este caso la externalización del servicio se realiza de manera completa, es decir, se externaliza todo el proceso de peritaje clínico.

La Superintendencia, debe validar internamente los criterios para la asignación de los casos de mayor o menor complejidad acorde a las necesidades que la institución presente.

En base a los antecedentes expuestos, y en relación a los modelos implementados por las entidades en estudio, es necesario considerar los aspectos que aquí fueron identificados, con el objetivo de considerar los casos de éxito implementados por otros servicios.

6. ANÁLISIS DE MODELO DE ASIGNACIÓN DE CARGA DE TRABAJO

El siguiente capítulo, se enfoca en la revisión del actual modelo de asignación de reclamaciones que se lleva a cabo a lo largo del proceso de atención de usuarios, en el cual se analizarán los actuales criterios de complejidad aplicados, como también otros criterios de asignación y distribución de la carga de trabajo a los profesionales. De esta forma, mediante esta revisión se identificarán **aspectos de mejora y recomendaciones** que permitan contar tanto con criterios técnicos, como también con criterios que permitan asignar las reclamaciones para una resolución de las mismas de forma más expedita.

En relación a los principales hallazgos del proceso de análisis de los criterios de asignación, si bien en la Unidad de Atención de Usuarios existen variables que podrían calificarse como criterios de complejidad, **al interior de la Unidad de Gestión de Expedientes no existen formalizados los procedimientos para la asignación del expediente, sino que se realiza acorde a los criterios adquiridos por medio de la expertis de los funcionarios.**

Ahora bien, en cuanto a los criterios de asignación, estos **no se encuentran sistematizados ni formalizados en un solo documento, sino que más allá de la diferenciación entre si estos pertenecen a expedientes vinculados al seguro laboral y licencias médicas, para efectos de la distribución de la carga de trabajo a los diversos profesionales, estos criterios en la actualidad no se encuentran documentados y se aplican más bien en función de la expertis y del conocimiento diario adquirido por los funcionarios.**

Bajo este contexto, y a partir de la necesidad que presenta la institución de identificar sus variables y criterios para la diferenciación de las variables de asignación y complejidad del expediente, es que surge un análisis y levantamiento de los criterios utilizados actualmente y que forman parte de los aspectos clave para la asignación de los expedientes a los profesionales o a los departamentos y unidades correspondientes.

El actual modelo de asignación, considera una serie de variables e instancias de evaluación de la complejidad, materia y naturaleza del expediente ingresado, donde **la participación de la Unidad de Atención de Usuarios y el trabajo de la Unidad de Gestión de Expedientes, resultan claves a la hora de evaluar el proceso de asignación.**

En este marco, la Unidad de atención al Usuario es la encargada de identificar en una primera instancia características que resultan propias de la identificación de la materia, submateria, naturaleza, entre otros aspectos.

La función de la Unidad de Gestión de Expedientes corresponde a la administración y asignación de los expedientes del denominado⁴¹ proceso contencioso – administrativo, de

⁴¹ Proceso denominado así en la actualidad.

acuerdo a las definiciones de cargas de trabajo concordadas con las Intendencias de seguridad y salud en el trabajo y de beneficios sociales.

Una vez que el reclamo es ingresado a la Superintendencia, y pertenece a una nueva presentación de la misma materia que fue reclamada en una primera instancia, a un nuevo caso o a una reconsideración con nuevos antecedentes, esta es derivada a la Unidad de Atención de Usuarios, en caso contrario y si el reclamo se constituye como una reconsideración sin nuevos antecedentes es derivada al Departamento de Atención de Usuarios, rechazando dicho reclamo e incorporando la firma delegada por parte del Jefe del Departamento de Asistencia y Servicios al Usuario.

A partir de la asignación de los expedientes a la Unidad de Atención al Usuario, se identifican una serie de **variables que permitirán de forma posterior asignar la carga a cada uno de los distintos departamentos y profesionales**. Estos criterios de asignación corresponden a:

- Identificación de si los antecedentes presentados por los usuarios corresponden a nuevos antecedentes o a una incorporación de documentos en una reclamación presentada previamente.
- Identificación de la materia o régimen al que pertenece el expediente presentado por el usuario.
- Identificación de la submateria o causal de la presentación del reclamo
- Identificación de la naturaleza médico o jurídica de la reclamación.
- Asignación de carátula de color por vigencia del expediente.

Bajo estos criterios iniciales, se dispone de los expedientes acorde a **cuatro grandes criterios, los que pertenecen a regímenes de bienestar social, licencias médicas, seguro laboral o caja de compensación**. Una vez realizada la primera división de los expedientes, existen especificidades características acorde a la materia o régimen de la reclamación lo que permite la realización directa a los departamentos, donde aquellas que no pertenezcan a una de las primeras asignaciones se envían a la Unidad de Gestión de Expedientes para su asignación.

Cabe destacar, que en esta primera asignación existen procedimientos comunes y formalizados donde este macro proceso cuenta con **tres tipos de procedimientos que se llevan a cabo, estos procedimientos se denominan *fast track*, procedimiento abreviado y procedimiento ordinario**⁴², donde cada uno de ellos cuenta con variables propias que en conjunto llevan a una asignación acorde a los procedimientos establecidos para una posterior entrega de los expedientes a los profesionales correspondientes encargados de resolver.

⁴² El procedimiento ordinario corresponde a aquellos otros procedimientos que no se asignan dentro del procedimiento fast track y abreviado.

La resolución de las reclamaciones del **procedimiento *fast track***, se encuentran contenidas dentro de las funciones del Departamento de Asistencia y Servicios al Usuario, e incluidas en la Resolución exenta con fecha 22 de octubre del año 2015, en la cual se encomiendan nuevas facultades relacionadas con las funciones a cumplir en relación a los expedientes asignados por el procedimiento del tipo *fast track* y las que se especifican a continuación:

PROCEDIMIENTO FAST TRACK

- Apelaciones de trabajadores en contra de resoluciones relativas a licencias médicas rechazadas por patología irrecuperable, cuando se trate de aquellas comprometidas dentro del periodo que dura el primer trámite de calificación de invalidez y hasta el término de la licencia médica que estaba rigiendo al quedar ejecutoriado el respectivo dictamen, sea que otorgue o no la pensión de invalidez.
- Solicitudes de reconsideración en contra de dictámenes de la Superintendencia, que confirman el rechazo de licencias médicas -por causal diagnóstico irrecuperable-, emitidas con posterioridad al dictamen de rechazo del primer trámite de calificación de invalidez, a las cuales se han adjuntado antecedentes que acrediten que en una calificación posterior se aprobó la invalidez parcial o total.
- Apelaciones por rechazo de licencias médicas por la causal de reposo injustificado, que no excedan de 90 días, en los casos en que esta Superintendencia haya dado autorización de licencias médicas posteriores otorgadas por el mismo diagnóstico.

En relación al procedimiento abreviado de licencias médicas, existen tres variables que se deben cumplir de forma copulativa para asignar los expedientes, estas causales se muestran en la figura a continuación:

Figura 31: Procedimiento abreviado de licencias médicas

CAUSALES EN QUE PROCEDE EL PROCEDIMIENTO ABREVIADO DE LICENCIAS MÉDICAS

<p>APELACIONES DEDUCIDAS EN CONTRA DE RESOLUCIONES DE RECHAZO O MODIFICACIÓN DE LICENCIAS MÉDICAS PROVENIENTES DE COTIZANTES FONASA (EN CUYO CASO SE ADICIONA EL MAESTRO DE LM)</p>	<p>LAS LICENCIAS MÉDICAS DEBEN SER PERÍODOS DE REPOSO QUE -EN CONJUNTO- SUMEN 90 O MENOS DÍAS (CONTINUOS O DISCONTINUOS).</p>	<p>LICENCIA MÉDICA ACOMPAÑADA DE ANTECEDENTES QUE SE REÚNAN EN EL PRIMER CONTACTO CON EL USUARIO (APELACIÓN, RESOLUCIÓN DE RECHAZO, LICENCIA MÉDICA ÍNTEGRA POR AMBOS LADOS, Y ANTECEDENTES MÉDICOS DEL PACIENTE).</p>
---	---	--

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información proporcionada por SUSESO

Finalmente, el procedimiento ordinario⁴³ corresponde a aquel al cual se someten a tramitación las apelaciones deducidas en contra de resoluciones de rechazo o modificación de licencias médicas, que requieren la realización de acciones investigativas, tales como requerir informes a entidades relacionadas, resultados de peritajes clínico, históricos de licencias, actas de visita domiciliaria, formularios de licencias médicas reclamadas, antecedentes de fiscalización sobre huellas laborales y antecedentes sobre inicio de trámite de pensión de invalidez D.L. N°3.500, de 1980, según corresponda. También se consideran en este procedimiento, aquellos casos que no se puedan tramitar como abreviados por tratarse de afiliados a ISAPRE, en que no se cuente con todos los antecedentes.

⁴³ Definición de procedimiento ordinario extraído del manual de procedimientos del Departamento de Licencias Médicas.

Una vez asignados los expedientes a los profesionales por medio de la identificación de las variables de los distintos procedimientos, **los expedientes que no califican para alguno de los procedimientos son enviados a la Unidad de Gestión del Expediente para una nueva revisión de los criterios de complejidad.**

La primera diferenciación que se realiza, corresponde a si el motivo de la reclamación es del ámbito médico o jurídico, y posteriormente se revisa el expediente para la identificación de la materia, naturaleza y complejidad. En el caso de la identificación de la materia médica del expediente se debe determinar la especialidad, patología y revisión del historial en el caso de que corresponda a una nueva presentación o a una reconsideración. Cabe destacar que los criterios de esta revisión no se encuentran formalizados, sino que se realiza acorde a la expertis de los administrativos de la Unidad de Gestión de Expedientes, quienes realizan una propuesta de profesionales según el cumplimiento de los criterios previamente analizados.

Posterior a esto, **se revisan aspectos de forma de los expedientes verificando la completitud de los antecedentes necesarios para el estudio y la posterior emisión del dictamen, lo anterior acorde a los protocolos formalizados por los departamentos.**

La asignación médica, es realizada por medio de cuatro criterios correspondientes a urgencia, fecha de ingreso de la reclamación, profesional propuesto u otro acorde a los requerimientos y la disponibilidad de los profesionales médicos al momento de la asignación semanal de los expedientes. En este marco de asignación, **los médicos al interior de la institución cuentan con cuotas de asignación** que se vinculan principalmente con el tipo de contrato con el que cuentan y las horas definidas para ello, donde acorde a las horas del contrato es el tipo de procedimiento que pueden evaluar, considerando el siguiente esquema de asignación a profesionales.

Figura 32: Esquema de asignación a profesionales

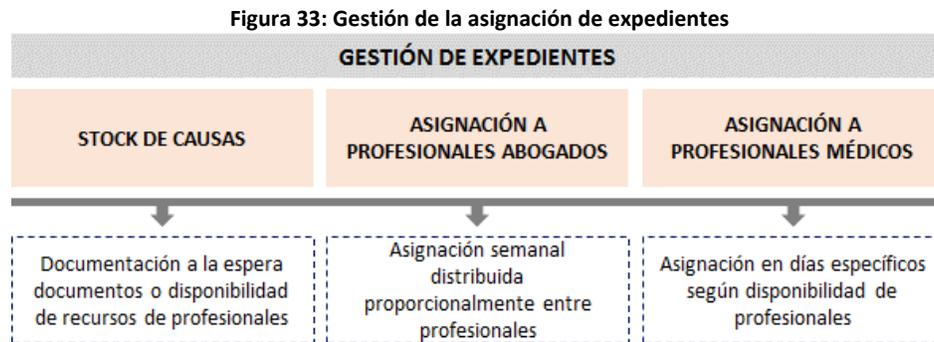
CUOTA DE ASIGNACIÓN A PROFESIONALES		
HORAS CONTRATADAS	TIPO DE PROCEDIMIENTO	
	LICENCIAS MÉDICAS	LEY DE ACCIDENTES
44	50 Casos semanales	20 Casos semanales
33	40 Casos semanales	17 Casos semanales
22	30 Casos semanales	13 Casos semanales
11	20 Casos semanales	-

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información proporcionada por la Jefa de la Unidad de Asignación del Expediente

Una vez que el expediente se encuentra completo, es destinado a repartir a los profesionales previa diferenciación del expediente por especialidad, patología, cuota de asignación disponible por profesional y complejidad del expediente. Esta repartición⁴⁴ es realizada los días miércoles en casos de licencias médicas y los días viernes por seguro laboral de orden médico, donde esta respectiva asignación lleva consigo la marcación de las urgencias, los casos con fechas de ingreso y disponibilidad de los profesionales.

En los casos de orden jurídico, la asignación a los profesionales es realizada bajo tres criterios, correspondientes a la urgencia, a la fecha del ingreso del expediente y a la materia sobre la cual se deberá realizar el estudio y la posterior emisión del dictamen. La asignación a estos profesionales, se realiza todos los días lunes (o el día hábil siguiente) sin necesidad de consultar la disponibilidad de funcionarios, ya que los abogados no cuentan con cuota de asignación siguiendo el criterio general de la distribución proporcional según disponibilidad, salvo que discrecionalmente se asigne determinado profesional por un cierto grado de expertis en algún tipo de expediente.

A modo de conclusión, la gestión de expedientes en la actualidad genera ciertos stocks de causas por asignar, ya sea por la espera en la recepción de la documentación solicitada a las entidades o bien por la disponibilidad de recursos de profesionales, especialmente de médicos los cuales cuentan con cuota de asignación prevista en los contratos que ellos firman.

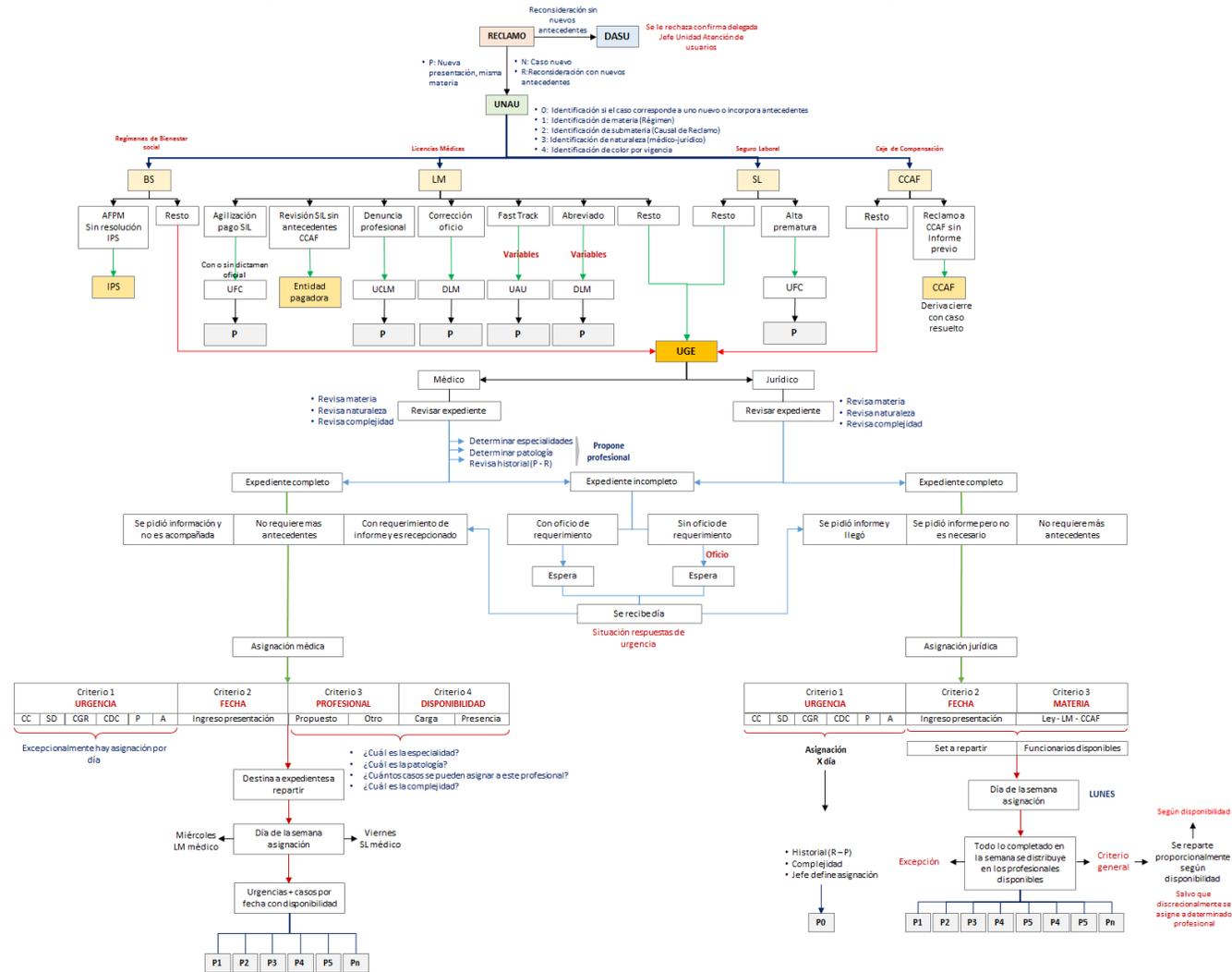


Fuente: Elaboración ClioDinámica

El esquema general, acorde a los criterios de asignación anteriormente descritos se muestran en la figura a continuación.

⁴⁴ La repartición de los expedientes se puede realizar de forma excepcional, de manera distinta a la planteada acorde a los días aquí identificados, donde esta asignación de expediente se realiza por necesidades de los profesionales o bien por casos que presenten algún tipo de urgencia. En este caso, si se realiza una pre asignación, debe ser descontada de igual forma de los expedientes que pueden ser asignados a los profesionales, con el objetivo de resguardar de todas formas la cuota de asignación de los profesionales médicos.

Figura 34: Esquema de asignación actual de la Superintendencia de Seguridad Social



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

Los principales hallazgos que emanan de estos criterios de asignación se pueden listar como sigue:

- Si bien existen una serie de variables que permiten realizar la asignación de los expedientes, **estos no se encuentran formalizados ni documentados, sino que más bien son realizados por la expertis y la adquisición de conocimientos diarios por parte de los funcionarios de la Unidad de Gestión de Expedientes.**
- La asignación a los profesionales médicos y abogados difiere en una serie de aspectos que es necesario que la institución pueda formalizar y evaluar, como por ejemplo los **días de asignación de los casos, además de las cuotas de asignación definidas para los profesionales médicos.**
- Los **días de tramitación de las reclamaciones que demoran los casos, es dispar entre ambos profesionales** (Médicos y Jurídicos), lo que lleva a no contar con un estándar de días promedio de estudio de las reclamaciones. Si bien, se identifica que el tiempo puede corresponder a una variable que depende de variados factores, es clave se puedan formalizar tiempos acorde a criterios de complejidad entre otros.
- **Al existir cuotas de asignación a los profesionales médicos, se produce un stock de expedientes pendientes de asignar**, lo que dificulta y retrasa la etapa de asignación del expediente, donde estos tiempos deben disminuir de forma considerable si se quiere hacer más eficiente el uso del recurso tiempo en el proceso general de atención de usuarios que presentan reclamaciones.
- La serie de **criterios de asignación de la carga, se aplica en varios departamentos o unidades, lo que puede llevar a contribuir a errores en la asignación del expediente**, caso que hoy en día resulta cuestionado en el quehacer de la asignación.
- **Los expedientes incompletos en la actualidad retrasan el proceso de asignación de la carga a los profesionales**, lo que implica con ello retrasos en todo el proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones.

Cabe destacar que dentro del anterior caso de éxito del Consejo de Defensa de Estado, la asignación es realizada bajo el criterio de disponibilidad de profesionales, complejidad, expertis y cuota de la carga de trabajo que resultó formalizada.

Bajo el análisis de estos dos modelos de asignación de la carga las propuestas de los criterios se relacionan como:

ELEMENTOS A CONSIDERAR EN LA ASIGNACIÓN DE LOS EXPEDIENTES

- **La asignación debe ser centralizada y de responsabilidad de una sola unidad**, esto con el objetivo de contar con criterios comunes de asignación del expediente, lo que llevaría a contar con un proceso de mejor calidad y que contribuya a una efectiva distribución de la carga de trabajo a asignar a los departamentos o bien a los profesionales, tanto médicos como jurídicos. Cabe destacar que **el rediseño plantea la necesidad de contar con funcionarios con mayor expertis y profesionalización** en la etapa de asignación de la carga de trabajo, ya que debiesen conjugar criterios técnicos con criterios formales para la asignación de los expedientes.
- La institución debe realizar esfuerzos para poder **formalizar protocolos o documentos que permitan la asignación de la carga de trabajo bajo criterios técnicos y formales**, lo que contribuiría a mejorar los tiempos de asignación. Bajo este esquema resulta necesario que los expedientes en la mayoría de los casos se encuentren en total completitud en relación a la información que es solicitada bajo los protocolos establecidos. Lo anterior, con el objeto de que los expedientes cuenten con toda la información necesaria el expediente queda en condición de stock pendiente de asignar.
- Dentro del nuevo modelo de estudio de las reclamaciones y bajo la configuración de una figura externa de profesionales que tenga la posibilidad de resolver y disminuir el actual stock y tiempo de resolución, **será necesaria la eliminación de las “cuotas de asignación”, debido principalmente a que en la actualidad esto condiciona la entrega de los expedientes a los profesionales, y especialmente médicos, lo que contribuye a un aumento del stock de expedientes, como también al tiempo total en que el expediente se encuentra dentro del proceso.**
- A partir de la identificación del actual modelo de asignación de la Superintendencia, y en torno a la revisión de otros casos de éxitos o instituciones que apliquen algún modelo similar al planteado, la propuesta es que **los casos de menor complejidad sean asignados hacia los profesionales externos de la institución**, debido a que contarían con una menor expertis en relación a las temáticas que se abordan al interior de la institución. En **los casos alta complejidad, estos debiesen ser asignados a los profesionales con mayor expertis en las temáticas que son abordadas por la Superintendencia**. En relación a esto, es importante que la institución pueda reformular las actuales funciones que son realizadas por algún departamento o unidad, debido principalmente a la externalización de los servicios que el modelo plantea.
- La asignación del expediente deberá, ante la mayor parte de los casos ser realizada en orden de prioridad a los profesionales internos de la SUSESO. En el caso en que **no existan profesionales disponibles acorde a su carga de trabajo a ser asignada, deberá aplicarse el criterio de externalizar a los profesionales médicos y jurídicos**, con el objetivo de poder disminuir los tiempos máximos de resolución del expediente.

- Para el expedito proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones, se deben **formalizar los tiempos de asignación de los expedientes a los profesionales, como objetivo de darle continuidad al proceso de asignación**. Dentro del rediseño del proceso, se plantean tiempos de asignación con un plazo mínimo de 0 días (se entrega a la unidad de análisis y asignación y este asigna de inmediato, durante el mismo día) o bien con un plazo máximo de 12 días.

Figura 35: Tiempos de asignación del expediente



Fuente: Elaboración ClíoDinámica en base al impacto en los tiempos de ciclo del rediseño del proceso

Es bajo estos lineamientos de asignación del expediente, que se propone el modelo de externalización de servicios del proceso rediseñado.

7. ELEMENTOS RELEVANTES PARA EL PROCESO DE CONVOCATORIA

El siguiente apartado, contiene los elementos que permiten dar respuesta al objetivo cinco de este documento, el cual establece la necesidad de poder identificar los elementos relevantes a nivel institucional para que internamente se pueda desarrollar un proceso de convocatoria exitoso para la búsqueda de profesionales que brinden los servicios necesarios para el modelo de externalización de la resolución de las reclamaciones.

De este modo, se analiza en primer lugar los procesos de convocatoria que ha desarrollado la SUSESO internamente, en diversos medios, con el objetivo de revisar los contenidos de dichos procesos, los requerimientos de las ofertas y los medios mediante el cual se desarrolla este proceso. Posteriormente, se identifican procesos de convocatoria que han desarrollado otras instituciones y que funcionan en base a una estructura similar a la que espera implementar esta institución y finalmente, se exponen los resultados y las propuestas acerca de cómo se considera este proceso debe ser llevado a cabo.

7.1 REVISIÓN CONVOCATORIAS DESARROLLADAS POR LA SUSESO

De acuerdo a la información secundaria revisada acerca de los procesos de convocatoria que la SUSESO ha desarrollado últimamente, se pudo evidenciar que son diversas las estrategias que han implementados para convocar a profesionales, dentro de las cuales preliminarmente se han identificado llamados y publicaciones en empleos públicos, anuncios en el diarios y convocatorias en el portal web institucional en donde han publicado los requisitos del cargo en cuestión y una serie de otra información que varía de acuerdo al canal que se ha utilizado para aquello.

A continuación, se describe la información que contiene cada una de las convocatorias desarrolladas, dependiendo de la estrategia sobre la cual se decidió desarrollar el proceso.

CONVOCATORIA A TRAVÉS DEL PORTAL EMPLEOS PÚBLICOS

La mayor parte de los procesos de convocatoria desarrollados por la SUSESO se encuentran enfocados en esta estrategia, que considera la construcción de una ficha con una serie de información a ser completada para que pueda ser revisada por los interesados a postular al cargo.

El portal de empleos considera la publicación de las ofertas y las mantiene durante un periodo de tiempo, definido por la institución, en un listado de publicaciones abiertas, en donde se puede visualizar el cargo en oferta, la institución que solicita dichos funcionarios, las principales funciones del cargo y los plazos asociados a la postulación.

Para cada cargo publicado existe una ficha con la información en una especie de pizarrón, en donde se detalla la información general del cargo (Ministerio, institución, cargo, N° de vacantes, área de trabajo, región, ciudad y tipo de vacante), posteriormente se menciona el

objetivo del cargo, los requisitos para postular, el perfil de cargo en oferta, los mecanismos de postulación y el calendario del proceso.

En términos generales, se puede identificar que los beneficios de utilizar esta metodología de publicación dicen relación con asegurar mayor transparencia en el proceso de postulación y evitar así posibles conflictos que pueda traer consigo la contratación de un cargo por otro medio. Sin embargo, de acuerdo a la experiencia que tiene la institución haciendo uso de ese portal y en base a lo que se pudo evidenciar revisando la página web referida, se puede apreciar que **la publicación de ofertas no ha sido del todo efectiva** de acuerdo a las postulaciones que se revisen, que puede deberse a varios factores, por ejemplo que el portal es solo de publicación y no permite postular en línea al cargo, el hecho de que no sea una página que manejen gran parte de los médicos y abogados produce que en general estos profesionales no se enteren de dichas llamadas principalmente porque es un portal de publicación y no un portal de difusión que se acerque al público para informar de los cargos que se encuentran en oferta.

Es por lo anterior, si bien se considera una muy buena alternativa para seguir publicando los llamados a postulación se considera que esto sea complementado mediante el uso de otras estrategias más masivas de comunicación.

CONVOCATORIA A TRAVÉS DE PORTAL WEB SUSESO

Otra de las estrategias utilizadas por la institución ha sido la publicación de anuncios a través de la página web institucional, en donde se publica el perfil del cargo requerido y además se hace referencia al proceso de convocatoria publicado en el portal de empleos públicos.

Como se puede evidenciar es una estrategia bastante similar a la anterior, dado que referencia la publicación desarrollada en el portal. Si bien se desconoce qué tan efectiva puede ser la publicación de estos anuncios en la página web, de todos modos, se cree que es una buena alternativa en la medida que este tipo de procesos sea anunciado en medios más masivos y que por tanto acerquen las ofertas de trabajo a los profesionales del área médica y jurídica que requiera la institución.

CONVOCATORIA A TRAVÉS DEL PORTAL MERCADO PÚBLICO

En base a los requerimientos internos a nivel institucional, se visualiza que la principal convocatoria debe ser realizada en base a una convocatoria de proveedores del portal mercado público, debido principalmente a los requerimientos presupuestarios que este proceso de externalización de servicios requiere.

Vinculado a lo anterior, se analizan de forma complementaria las convocatorias realizadas por la SUSESO en relación a las licitaciones públicas que esta institución ha desarrollado durante el último tiempo. Estas licitaciones han sido publicadas exclusivamente en dicho portal, no considerando su difusión en otros medios masivos, que permita a los proveedores interesados poder tener un conocimiento previo de la oferta generada por la institución.

No se cuenta con estadística asociada a los procesos exitosos de convocatoria realizada por la institución en el portal mercado público, por lo cual no es posible identificar las convocatorias efectivamente adjudicadas y como esto conlleva un impacto en el desempeño de los proyectos a nivel institucional.

7.2 REVISIÓN DE OTRAS ESTRATEGIAS DE CONVOCATORIA

De forma de complementar la información contenida en el apartado anterior, a continuación, se presentan y estudian otras estrategias de convocatoria que podrían ser relevantes a ser consideradas por la SUSESO para captar a profesionales del área médica y jurídica como funcionarios a externos a cargo del estudio y resolución de reclamaciones.

De este modo, esta revisión incorpora lo que anteriormente fue estudiado en el análisis de caso del Consejo de Defensa del Estado, de la revisión de los antecedentes vinculados con la convocatoria realizada por la COMPIN, y además incorpora otros elementos que han surgido de la revisión de información secundaria desde donde se identifican estrategias acordes a los requerimientos institucionales, los cuales se listan a continuación.

CONVOCATORIA EN DIARIOS DE CIRCULACIÓN NACIONAL

Como resultado del análisis de caso del servicio de mediación del Consejo de Defensa del Estado, se pudo evidenciar que la convocatoria de profesionales se desarrolla a través de la **publicación de ofertas en diarios de circulación nacional** acompañado de una publicación en la página web de la institución con el objeto de contar con un proceso masivo y de alto alcance. De acuerdo a lo evidenciado, **esta estrategia de convocatoria ha sido bastante exitosa** y le ha permitido al CDE contar con alta disponibilidad de profesionales que postulan y se interesan en formar parte de esta institución y en la prestación de sus servicios.

Sumado a lo anterior, la institución ha logrado posicionarse en el mercado de abogados, por los procesos de difusión con alcance nacional de las convocatorias que ha desarrollado que tienen el objetivo de poder acercar a los profesionales a la institución, junto con el desarrollo de procesos de convocatoria con ofertas de trabajo sumamente interesantes y especiales, que además de ofrecer la realización del servicio de mediación propiamente tal, se desarrollan con estrategias que motivan a los profesionales, a través de la definición de cláusulas que otorgan flexibilidad en el desarrollo del servicio, estabilidad y posibilidades además de formar parte del equipo interno de mediadores. En términos generales, independiente de la estrategia que haya utilizado el CDE y la que esté utilizando hoy la SUSESO para convocar a sus profesionales, el uso de medios masivos de comunicación como diarios o publicaciones con alcance nacional ayudarán en primer lugar a acercar las ofertas al público objetivo al que se desee contratar y por ende a facilitar el encontrar candidatos que estén interesados en poder trabajar en la institución.

CONVOCATORIA EN PORTAL DE COLEGIO MÉDICOS Y SIMILARES⁴⁵

Una de las recomendaciones que surge a partir de la revisión de información dice relación con la especificidad del perfil de profesional que la institución debe lograr captar. Desde este punto de vista, si la institución busca un perfil específico la mejor estrategia es publicar las convocatorias en portales, revistas o medios centrados en el perfil de los eventuales candidatos y así adecuar las ofertas a los requerimientos que los potenciales funcionarios puedan tener. En base a esto, la institución ha sostenido conversaciones con colegiaturas de profesionales, con el objetivo de ofrecer los cargos disponibles acorde a las necesidades que presenta la institución de profesionales calificados.

Además, y como un segundo proceso de convocatoria llevado a cabo por otra institución, que en la actualidad se encuentra llevando a cabo un modelo de externalización de servicios, es aquel realizado por la COMPIN, en su búsqueda de proveedores del servicio de peritaje de segunda opinión clínica. Si bien en esta institución el proceso de convocatoria se encuentra ligado principalmente a la contratación de los servicios por una empresa externa, de igual forma se han realizado conversaciones con otras instituciones y colegiaturas que le han permitido convocar, o motivar a profesionales independientes para la participación de ellos en los procesos licitatorios. En la actualidad, la COMPIN ha desarrollado convocatorias a nivel regional, lo que ha motivado a la descentralización de los profesionales para la prestación del servicio, lo que obliga a utilizar mejores herramientas que permitan la difusión de la necesidad que presenta la institución de contar con profesionales que puedan brindar los servicios necesarios para la COMPIN.

⁴⁵ Sociedades Médicas tales como las de Traumatología, Psiquiatría, Fisiatría, etc.

7.3 ELEMENTOS RELEVANTES A CONSIDERAR POR LA SUSESO

Finalmente, los principales elementos que deberá considerar la Superintendencia en relación a los elementos relevantes para el proceso de convocatoria de los profesionales vinculados al modelo de externalización de servicios, consideran las recomendaciones en relación a los canales sobre los cuales difundir la oferta, el mensaje de presentación de la oferta y posibles convenios para una mejor difusión de los aspectos clave.

Este proceso debe estar monitoreado y encabezado por la Unidad de desarrollo de las personas en conjunto con el equipo administrativo encargado del seguimiento y de todo el proceso de externalización de servicios. Cabe destacar que acorde a la disponibilidad presupuestaria y en base a los requerimientos que deben ser generados por la institución para la externalización de los servicios profesionales, es importante que además de las convocatorias a los profesionales, se puedan generar convocatorias a entidades o empresas que ofrezcan los servicios de profesionales vinculados al área médica o bien al área jurídica y que permitan de una mejor manera la ejecución de las actividades vinculadas presupuestadas por la institución.

7.3.1 CANALES

En base a la revisión del modelo de otras instituciones y a los actuales canales de difusión de las ofertas de empleo a los profesionales externos, el modelo de externalización para el requerimiento de los profesionales y de los servicios de resolución de reclamaciones, debiese presentar sus ofertas en **canales escritos como lo es un diario de circulación nacional, además de otros mediante se logre convocar a la mayor cantidad de proveedores.** Mediante estos canales, la institución puede asegurar una mejor cobertura a nivel nacional, lo que le permitiría incluir a un mayor número de profesionales y proveedores del servicio de resolución. Bajo este ámbito, esta propuesta debiese ser publicada en un diario de circulación nacional prioritariamente un día domingo para abarcar la mayor cantidad de profesionales y proveedores que se muestren interesados en el proceso de convocatoria mediante una licitación pública por parte de los profesionales y/o proveedores del servicio.

Ahora bien, para que la convocatoria se ajuste y sea parte de un proceso de compras públicas, por medio de la compra de los servicios que este modelo de externalización debe considerar, se encuentra su difusión y levantamiento de los requerimientos en el portal mercado público, donde mediante una licitación pública la Superintendencia llama a contratar los servicios necesarios para el estudio de las reclamaciones que presentan los usuarios. Sin embargo, es clave poder establecer un canal con los potenciales proveedores del servicio, con el objetivo de identificar el contexto del mercado externo y los impactos que esto conllevaría en relación a la adjudicación y el cumplimiento de los requisitos técnicos y económicos que la institución tiene contemplados para el desarrollo de los servicios.

Cabe destacar, que en la actualidad estos procesos de convocatorias no son difundidos en otras instituciones, como la Superintendencia de Salud u otras instituciones relacionadas. La

incorporación de estos canales podría fomentar la convocatoria de profesionales y proveedores para su incorporación en el modelo de externalización planteado por la SUSESO.

En la actualidad, las redes sociales no se visualizan como un canal para la convocatoria de los profesionales debido principalmente al bajo posicionamiento de esta red en lo que respecta a convocatoria de profesionales en el sector público.

Es importante que los encargados del proceso de convocatoria a nivel institucional, puedan generar un nuevo canal de convocatoria presencial a profesionales del área de la salud y que se encuentren trabajando en algún servicio público, con el objetivo de motivar y hacer saber los requerimientos internos que la SUSESO, se encuentre presentando. A raíz de esto, y de la motivación que presenten los profesionales del área, es que pueden surgir una serie de interesados en formar parte del proceso de licitatorio que formulará la institución.

Finalmente, es importante que los canales sobre los cuales se realice la elección de desarrollar la convocatoria a nivel externo, se encuentre acorde a los medios que visitan los profesionales y proveedores de los servicios necesarios para el proceso de externalización de servicios, donde bajo este marco el proceso resultaría ser de forma beneficiosa para una mayor llegada a los profesionales y a un grupo de proveedores que pueda ser incorporado en los procesos licitatorios.

7.3.2 MENSAJES

Una convocatoria exitosa debe contar con una serie de aspectos necesarios para la elaboración y difusión de la misma. Dentro de este aspecto cobra real importancia, el **mensaje que será transmitido a los potenciales interesados**, el que debe contar con un **mensaje atingente, preciso y con toda la información pertinente a los servicios requeridos**, debido a que ambas partes deben contar con un conocimiento previo de las necesidades que la institución presenta y el conocimiento por parte del potencial profesional o proveedores acerca de las expectativas del servicio que se encuentra siendo ofertado.

El mensaje debe ser claro, preciso y conciso en las necesidades que presenta la institución, en el perfil de profesionales que se busca y en los recursos que dispone la institución para llevar a cabo el proceso. En base a esto, la institución debe formular distintos mensajes acordes al canal, al profesional y al lugar donde se publicará la convocatoria.

Sin embargo, los mensajes debiesen diferir si la propuesta se expone en un diario de circulación nacional, y en los portales de alguna otra institución pública o bien de la misma Superintendencia. Los mensajes a difundir en estos portales deben contar con un factor motivacional para la incorporación de los profesionales, que le permita a la institución generar un valor agregado para la oferta de a publicar.

En base al mensaje a difundir este debe contar con aspectos de visualización relevantes para fomentar el interés de los profesionales y proveedores en la oferta a difundir. Cabe destacar,

que como este proceso debe llevarse a cabo por medio que se ajuste a la Ley de Compras Públicas (y como se señalará en el siguiente capítulo, todo indica que ajustado a un proceso de licitación pública), debe contar con una serie de requerimientos mínimos que se enumeran a continuación.

- i. **Formulación de bases y términos de referencia:** Proceso a través del cual el contenido del proyecto y del proceso que se quiere llevar a cabo es plasmado en las bases administrativas y en las bases técnicas.
- ii. **Bases Administrativas:** Documentos aprobados por la autoridad competente que contienen, de manera general y/o particular, las etapas, plazos, mecanismos de consulta y/o aclaraciones, criterios de evaluación, mecanismos de adjudicación, modalidades de evaluación, cláusulas del contrato definitivo, y demás aspectos administrativos del Proceso de Compras.
- iii. **Bases Técnicas:** Documentos aprobados por la autoridad competente que contienen de manera general y/o particular las especificaciones, descripciones, requisitos y demás características del bien o servicio a contratar.
- iv. **Aprobación de las Bases:** Las Bases de cada licitación serán aprobadas por acto administrativo de la autoridad competente. En virtud de lo anterior, las bases de licitación deben ser aprobadas mediante Resolución Exenta del propio Servicio, la cual a su vez autoriza la licitación respectiva, salvo cuando por su monto, deban pasar previamente por el trámite de Toma de Razón en la Contraloría General de la República.
- v. **Llamado a licitación:** Publicación de la licitación en Plataforma Mercado Público. Los plazos entre el llamado y cierre de recepción de ofertas se fijarán por cada entidad atendiendo al monto y complejidad de la adquisición, considerando particularmente el tiempo requerido para que los proveedores preparen sus ofertas.
- vi. **Proceso de licitación:** Proceso a través del cual se efectúan las consultas por parte de los interesados, se responden por parte del organismo público licitante y los oferentes presentan sus propuestas (técnicas, económicas y administrativas, según corresponda).
- vii. **Proceso de Evaluación:** Proceso a través del cual una Comisión Evaluadora analiza las ofertas técnicas y económicas presentadas por los proponentes, y determina al adjudicatario o la declarar desierta
- viii. **Resolución de Adjudicación:** Acto administrativo fundado, por medio del cual la autoridad competente selecciona a uno o más oferentes (según corresponda) para la suscripción de un Contrato.
- ix. **Contrato:** Convenio a través del cual se deja constancia de los derechos y obligaciones adquiridos por las partes. Rige en esta materia el principio de supremacía de las Bases (debe respetarse el contenido de las Bases de Licitación).
- x. **Acto administrativo que aprueba el contrato:** Acto administrativo del propio servicio, a través del cual se aprueba el contrato celebrado entre la entidad licitante y el

adjudicatario. En determinados casos, por el monto, involucrado, requiere proceso de toma de razón por parte de la Contraloría General de la República⁴⁶.

En base a estos antecedentes, los mensajes a difundir pasarán por dos procesos previos, uno de ellos, en base a la convocatoria que se deberá realizar para convocar a los potenciales profesionales o proveedores, o bien, el mensaje que deberá ser estructurado en base a la licitación pública. Además, y en conjunto con las nuevas posibilidades de difusión de los requerimientos que presentará la Superintendencia, es importante poder configurar un mensaje para la búsqueda de profesionales en los centros de salud del sector público, haciéndoles saber la necesidad que actualmente presenta la SUSESO en torno a la incorporación de nuevos profesionales para el estudio de la reclamación.

7.3.3 CONVENIOS

La institución debe entre sus acciones para los procesos de contratación del servicio de externalización, contar con una serie de convenios con otras instituciones que le permitan poder difundir las necesidades de la institución a los profesionales del área de interés de la SUSESO en torno a la resolución de las reclamaciones que los usuarios presentan. Para lo anterior, es necesario contar con relaciones concretas de cooperación con estas instituciones que **faciliten la llegada y el interés de profesionales y proveedores** de diversas áreas para el trabajo en el modelo de externalización de servicios.

La propuesta de convenios, establece un trabajo conjunto que se vincule principalmente entre una oferta y demanda entre ambas instituciones, donde la Superintendencia pueda realizar una oferta de las necesidades que presenta la institución en base a los requerimientos de los profesionales, servicios y proveedores necesarios y que estas instituciones puedan publicar en su página web, portales de difusión u otros canales los requerimientos que presente la institución en materia de profesionales y proveedores requeridos.

Bajo este trabajo colaborativo, la SUSESO debe suministrar los mensajes y otros antecedentes para que la institución bajo el convenio pueda publicar en sus portales de difusión de la información, páginas web o bien comunicar a un grupo de potenciales profesionales la oferta que presenta la Superintendencia.

Entre las instituciones que se proponen que formen parte de estos antecedentes de convenios se encuentran:

- **Colegiaturas de profesionales:** Las colegiaturas de profesionales, corresponden a uno de los principales convenios con los que debe contar la Superintendencia, debido

⁴⁶ Deberán pasar por el trámite de toma de razón, entre otros, los convenios para la ejecución de acciones relacionadas con los fines del Servicio, de acciones de apoyo, y otros de prestación de servicios celebrados por licitación pública, cuando su monto total exceda de 5.000 unidades tributarias mensuales.

principalmente a que los profesionales del área se ven interesados en las solicitudes de profesionales que se ofrecen en estos portales, utilizándolos como herramienta de actualización y novedades en su área de trabajo. Como propuesta es importante los convenios con colegiaturas de interés para este modelo de externalización las cuales pudiesen corresponder al Colegio Médico, Sociedades Médicas (por ejemplo: la de Traumatología, Psiquiatría, Fisiatría, etc.), al Colegio de Enfermeras, al Colegio de Psicólogos y al Colegio de abogados.

- **Diarios de circulación nacional:** Como parte de la propuesta de canales de publicación de la oferta para formar parte de los prestadores del servicio en el modelo de externalización, se encuentran los canales escritos los cuales pertenecen en su mayoría a diarios de circulación nacional. Mediante un trabajo conjunto, se puede formalizar un trabajo colaborativo el que permitirá a la Superintendencia contar con un espacio destinado a la difusión de las necesidades que presente la institución y de los procesos licitatorios que se pueden llevar a cabo. Este convenio debe ser realizado con un diario de circulación nacional y que represente el interés de los profesionales y proveedores que es necesario captar por parte de la Superintendencia.
- **Superintendencia de Salud:** La vinculación con una institución relacionada a la Superintendencia, podría apoyar el proceso de comunicación con profesionales y proveedores. Al revisar el proceso de convocatoria de otra institución pública que ha realizado un proceso de reclutamiento de profesionales y proveedores, ha tenido resultados exitosos en torno a su publicación en portales de otras instituciones relacionadas, lo que puede resultar beneficioso para la incorporación de los profesionales al modelo de externalización de la Superintendencia.

Todas estas instituciones se proponen de manera inicial para la formalización de convenios y corresponden a aquellas que se visualizan como parte de un proceso exitoso de convocatoria de profesionales y proveedores, las cuales pudiesen ser ajustadas acorde a las necesidades que vaya presentando la institución, como también a los resultados exitosos que estas muestren en los procesos de convocatoria y licitatorios previos.

8. PROPUESTA DE MODELO DE ESTUDIO Y EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS

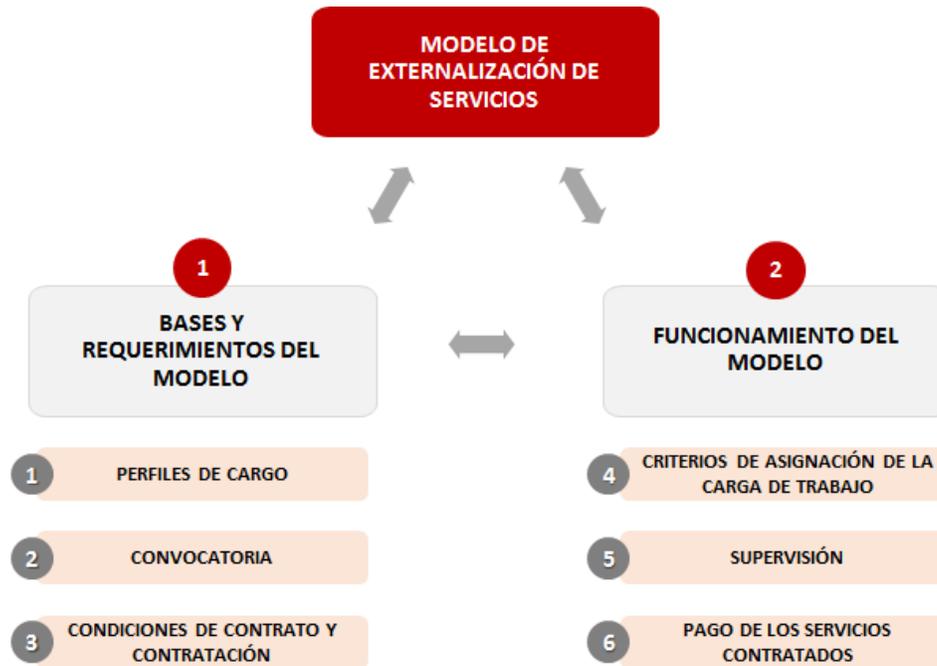
Los principales antecedentes identificados en los apartados anteriormente presentados, se estudian con el objeto de revisar la **factibilidad de poder implementar un modelo de externalización de servicios profesionales, vinculados al área médica y jurídica**, para la tramitación más expedita las reclamaciones que son ingresadas por los usuarios a la Superintendencia.

Dicha revisión se enfoca en analizar cinco elementos relevantes bajo los cuales se agrupan los insumos que deben ser considerados, los cuales corresponden a: análisis de mercado de profesionales especialistas requeridos para la externalización y revisión de experiencias en otras instituciones del estado usando como insumo los perfiles de cargo críticos asociados también al proceso, criterios de asignación utilizados en la actualidad, y convocatorias a partir de la revisión de aquellas que fueron realizadas previamente por la institución.

8.1 MODELO DE EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS

El siguiente apartado, consolida las propuestas y elementos relevantes a tener presentes en cada una de las dimensiones propuestas a considerar en el diseño del modelo de externalización de servicios que decida implementar la SUSESO. De este modo, dichos elementos se consolidan en dos grandes temas relacionadas a las bases y requerimientos del modelo y del funcionamiento del mismo, los cuales se encuentran compuestos cada uno de ellos por las siguientes variables; **perfiles de cargo, convocatoria, condiciones de contrato, criterios de asignación de la carga de trabajo, supervisión y pago de los servicios contratados** de acuerdo a lo que se presenta en la siguiente figura, como una propuesta y antecedentes clave que deberán encontrarse en constante revisión por parte de la institución una vez que sea implementado este modelo de servicios profesionales a externalizar.

Figura 36: Dimensiones a considerar en el modelo de externalización de servicios



Fuente: Elaboración ClioDinámica

De este modo, a continuación, se consolidan las propuestas desarrolladas en cada una de las dimensiones y variables del modelo que surgen de la revisión y análisis desarrollado y elementos estudiados de manera secundaria.

8.2 BASES Y REQUERIMIENTOS DEL MODELO

En base a los elementos identificados en el análisis preliminar del modelo de externalización de servicios, se identifica como una dimensión clave la formulación de bases y requerimientos que presenta dicho modelo, los cuales corresponden principalmente a los antecedentes deben ser considerados previo a la implementación del modelo de externalización de los servicios. A continuación, se detallarán los elementos a considerar en base a la dimensión de bases y requerimientos.

8.2.1 PERFILES DE CARGO

Respecto de los perfiles de cargo con los que deben contar los profesionales encargados del estudio de los expedientes que ingresan los usuarios a la Superintendencia, deben encontrarse asociados a los objetivos de la contratación de dichos servicios y que se vinculan principalmente con los objetivos de las tareas que el profesional deberá realizar, el perfil solicitado para el estudio de las reclamaciones, la formación profesional y los aspectos relacionados con las competencias que deberá requerir dicho cargo, siendo considerados en dicho perfil tanto las competencias transversales definidas internamente por la institución, como aquellas competencias específicas que deberá cumplir el proveedor del servicio de

estudio de reclamaciones. Dichas dimensiones se describen y analizan a continuación, las cuales deben ser consideradas al momento del levantamiento de los requerimientos vinculados a la contratación de dichos servicios.

- **Objetivos de la tarea a realizar:** El objetivo de la prestación del servicio, nace de la necesidad de establecer y clarificar de forma simple y breve, las funciones que deberá desempeñar el profesional, identificando el aporte u objetivo dentro del proceso de estudio de las reclamaciones. En base a lo anterior, el objetivo del profesional en torno al proceso de reclamaciones, queda configurado de acuerdo a lo siguiente:

Analizar las reclamaciones y emitir resoluciones, de manera minuciosa, con estándares de calidad internos previamente establecidos y en los plazos que corresponda, con el objeto de entregar una respuesta de calidad y de manera oportuna a los usuarios de la institución.

- **Formación de los profesionales:** Dentro de las exigencias legales, se considera la incorporación del título profesional como parte de los requisitos que deben cumplir los profesionales que serán parte del modelo. Es por ello, que a continuación se expone el requisito de la formación profesional con la que deben contar los proveedores del servicio.

Título profesional de médico cirujano, médico especialista, psicólogo, enfermera, ingeniero comercial, contador auditor o abogado (de acuerdo a los requerimientos que la resolución de cada expediente necesite), con al menos 10 semestres de duración y con ideal formación posterior.

- **Experiencia Laboral:** La experiencia laboral, también forma parte de las exigencias legales de los profesionales, donde es necesario identificar su trayectoria como profesional en torno a su participación en otras instituciones públicas o privadas (especialmente relacionadas con materias de la Superintendencia) o bien en el campo laboral. Como propuesta para el desarrollo de las convocatorias a profesionales se considera la siguiente experiencia de manera transversal para todos los proveedores.

Al menos 5 años de experiencia en el área, con ideal experiencia en trabajos similares o instituciones relacionadas.

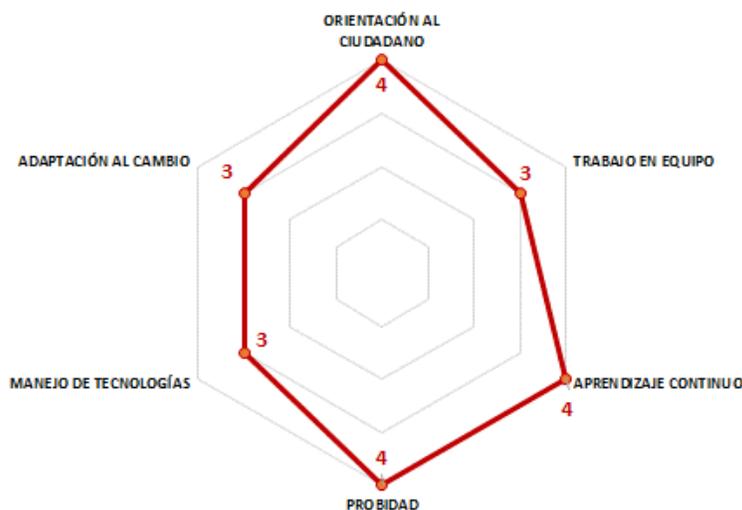
- **Competencias Transversales:** Podemos definir una competencia transversal como aquella que el profesional que debe ser incorporado a la institución cuenta con un desarrollo suficiente en relación al entorno en el cual se desenvolverá, considerándose un factor clave en el ámbito laboral de cualquier profesional. En relación a aquellas que deberán ser clave en el proceso de incorporación de todo nuevo profesional, y aquellas que son

definidas al interior de la institución para todos los funcionarios, se definen las que se listan a continuación⁴⁷.

- Orientación al usuario
- Trabajo en equipo
- Aprendizaje continuo
- Probidad
- Manejo de tecnologías de información y comunicación
- Adaptación al cambio

Para cada una de estas competencias transversales de los profesionales que serán incorporados al modelo de externalización de servicios se identifican preliminarmente el nivel de desarrollo de cada una de ellas, las cuales se describen en la siguiente figura asociada. Lo anterior, para tener en consideración al momento de convocatoria y en la evaluación de los profesionales a incorporar.

Figura 37: Nivel de desarrollo de las competencias transversales de los profesionales del modelo de externalización



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Ahora bien, es importante identificar que aquellas competencias específicas de los profesionales del modelo de externalización se encuentran en concordancias con aquellas capacidades internas que deben desarrollar cada uno de ellos.

- **Competencias Específicas:** Las competencias específicas resultan de las habilidades que deben ser desarrolladas por el profesional para ejecutar las labores que le son destinadas, y que corresponden a aquellas actividades propias de la profesión o del perfil ocupacional del profesional (especialmente relacionadas con materias de la Superintendencia). Estas

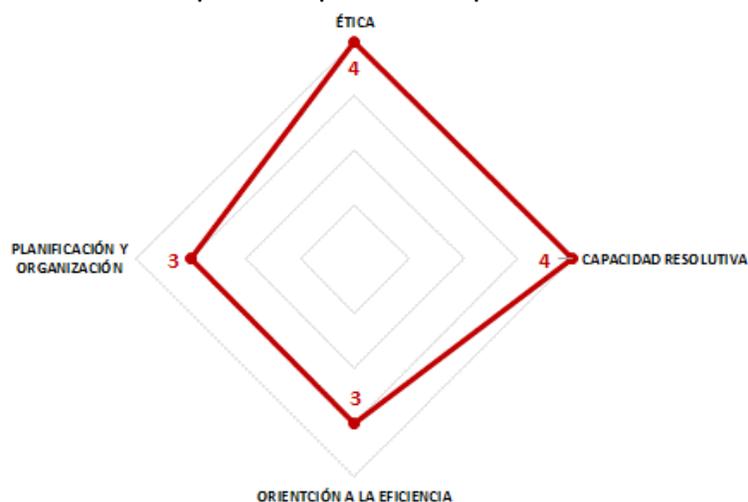
⁴⁷ Cada una de estas competencias, es definida en el diccionario de competencias que se encuentra en la sección de anexos del presente documento.

competencias nacen de aquellas que actualmente define la institución y las propuestas en base al desarrollo de la presente consultoría. En relación a aquellas que deben ser desarrolladas por los profesionales externos y que prestarán los servicios para el modelo se pueden identificar las siguientes.

- Ética
- Capacidad resolutive
- Orientación a la eficiencia
- Planificación y Organización.

Acorde a estas competencias específicas que deben encontrarse incorporadas en los perfiles de los profesionales que serán parte del modelo de externalización, el grado de desarrollo de cada una de ellas se muestra en la siguiente figura. Cabe destacar que los profesionales que sean parte de dicho modelo, deberán contar con un grado de desarrollo adecuado a su perfil profesional.

Figura 38: Nivel de desarrollo de las competencias específicas de los profesionales del modelo de externalización



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

Las funciones que debe desarrollar cada uno de los profesionales se encuentran expuestas en los anexos de este documento, con el perfil completo del profesional médico, psicólogo, enfermero(a) o abogado de reclamaciones.

Durante los procesos de convocatorias de la contratación de los servicios, es necesario que se pueda contar con esta información disponible para un conocimiento por parte de los profesionales que requerirá el modelo de externalización de servicios. En la revisión de los perfiles de cargo de los profesionales es necesario identificar dentro del proceso de adquisición del servicio el nivel de desarrollo de cada una de las competencias solicitadas para dicho perfil.

Por lo cual y a modo de resumen, el perfil del profesional que se encontrará a cargo del estudio de las reclamaciones considerará:

- Formación profesional acorde a la tarea designada a ejecutar.
- Experiencia laboral acorde al cargo en el cual se desempeñará.
- Competencias transversales y específicas que permitan contar con los profesionales idóneos para el estudio y posterior emisión del dictamen.
- Considerar que la formación profesional y la experiencia laboral se debe encontrar debidamente validada por medio de certificados que permitan avalar la experiencia de los profesionales.

De este modo, en el anexo del documento se definen los perfiles de cargo de los profesionales que participan en el proceso, dentro de los cuales se encuentra el funcionario a cargo de la resolución a que se hace mención en este apartado.

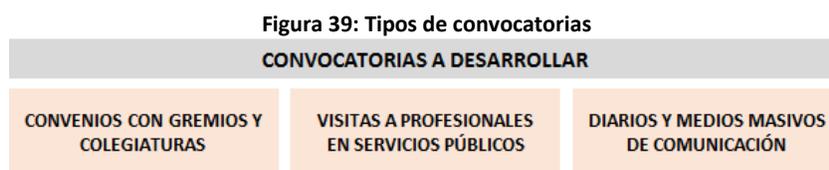
8.2.2 CONVOCATORIA

Una vez identificados los perfiles de cargo de los profesionales que serán parte del modelo de externalización de servicios, se comienza con el proceso de convocatoria a nivel interno y externo, con el objetivo de que se puedan generar las condiciones, capacidades y el conocimiento necesario por estos profesionales para su incorporación en el proceso de contratación de los servicios.

Respecto a los elementos que deben ser considerados en la dimensión bases y requerimientos del modelo se encuentran los temas vinculados a la **convocatoria y búsqueda de profesionales**. Del análisis desarrollado en este documento surgen hallazgos vinculados a la experiencia de otras instituciones, que en este documento se consideran como buenas prácticas que otras instituciones han desarrollado y que eventualmente podría considerar la SUSESO, ya que para lograr convocar los perfiles de profesionales que se requieren se deben definir estrategias realmente efectivas para la convocatoria.

Inicialmente, de acuerdo a los hallazgos revisados, esta propuesta considera el **uso de páginas oficiales de contratación y diarios de circulación nacional a través de los cuales se puedan comunicar las ofertas de trabajo**. Otra estrategia que podría ser considerada es utilizar algún convenio que posea la institución con colegiaturas y gremios de profesionales del área, para desde ahí poder convocar a estos profesionales, lo mismo se podría implementar con la búsqueda personalizada de los profesionales en torno a conversaciones directas con algunos de los profesionales.

Resulta clave considerar tres grandes procesos de convocatoria para los profesionales y proveedores externos del modelo de externalización de servicios, los cuales corresponderán a las siguientes convocatorias a desarrollar, y que se visualizan como claves para implementar en el modelo.



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Acorde a cada tipo de convocatoria se generarán diversos mensajes y vinculación con tipos de profesionales.

- **Convocatoria a gremios y colegiaturas:** Se deberán generar conversaciones y un trabajo conjunto vinculado principalmente con colegiaturas de profesionales para plantear la necesidad que presentará la institución en relación a la implementación del nuevo modelo de estudio de las reclamaciones. Estas conversaciones deberán generarse con el objetivo de comunicar a los profesionales la necesidad que presenta el sector público y específicamente la SUSESO de contar con profesionales con especialización para la

resolución de reclamaciones, las condiciones específicas del contrato y la oferta que ofrece la institución, para de este modo motivarlos a participar y que sean parte de este proceso.

- **Visitas a profesionales en servicios públicos:** Las visitas a los profesionales de los servicios públicos tiene un énfasis más informativo, dicha estrategia resultaría ser una herramienta de utilidad para convocar a los profesionales, especialmente a aquellos del área de la salud que cuentan con esa vocación pública, para que se puedan incorporar en dicho modelo de externalización de servicios.
- **Diarios y medios masivos de comunicación:** Esto tendría como objetivo generar un trabajo colaborativo y que hoy en día es realizado al interior de la institución pero que debe ser potenciado mediante la publicación en una mayor cantidad de medios (dirigido al público objetivo).

El mensaje que debe ser transmitido en cada una de estas convocatorias, debe **ser claro y preciso**, teniendo en consideración que debe ser transmitido por un equipo interno de la Superintendencia y que debe contar con la participación de algún representante de la Unidad de Desarrollo de Personas, y con los encargados administrativamente de la implementación del modelo. Dicho mensaje, debe considerar entregar información de la oferta del cargo, referente al objetivo, funciones, competencias que el profesional requiere y las características de la contratación.

Finalmente, es importante mencionar que estas alternativas de convocatorias se consideran como una propuesta y que cualquier profundización se podrá ajustar acorde a los aspectos que vayan surgiendo una vez que el modelo sea implementado y a las necesidades que presente la institución, por lo cual se podrán incorporar o modificar dichas alternativas.

8.2.3 CONDICIONES DE CONTRATO Y CONTRATACIÓN

De acuerdo a las experiencias revisadas, a lo detallado en el análisis de mercado expuesto anteriormente y a las actuales condiciones de contrato de los profesionales externos a nivel institucional, las condiciones que debiesen ser relevante en torno a las condiciones a mencionar tanto en el contrato como en la adquisición de los servicios externos, se deben considerar los siguientes elementos.

- Las condiciones técnicas de la prestación del servicio, se encuentran vinculadas a que el **servicio debe ser prestado en dependencias que disponga quien realizará la ejecución del servicio**⁴⁸.

⁴⁸ Se deja constancia que la plataforma de Procedimiento Administrativo Electrónico en que se encuentra trabajando la SUSESO permitirá realizar el trabajo de forma remota.

- Los profesionales considerados para el modelo de externalización de la SUSESO, se deben encontrar **constituidos por los profesionales necesarios para dar sustento a la implementación del modelo de externalización**, es decir, por profesionales médicos, del área de enfermería (incluyendo a los Técnicos Superiores en Enfermería -TENS) y profesionales del área de la psicología, o bien, aquellos vinculados al área del derecho.
- Se deben establecer **protocolos vinculados al estudio de la reclamación**, en los cuales se formalicen los tiempos de resolución y los aspectos técnicos para la realización del estudio de las reclamaciones (todo lo anterior, con la debida capacitación a los profesionales).
- En relación a los **criterios técnicos para la resolución de las reclamaciones** la Superintendencia deberá formalizar los criterios requeridos, pudiendo utilizarse, a modo referencial, la aplicación de guías clínicas referenciales y que tienen en consideración los aspectos clave en torno a la emisión de licencias médicas⁴⁹. Ahora bien, resulta clave que la institución además formalice los criterios que serán utilizados por los profesionales, para así crear discernimientos comunes en los profesionales.
- Se deberán establecer **tiempos máximos para la entrega de los informes** que emanen del estudio de las reclamaciones acorde a los tiempos internos definidos para ello. Es clave que este antecedente se encuentre debidamente justificado, con el objetivo de que se logren cumplir los tiempos máximos dispuestos para el proceso. Dentro del contrato, es necesario que se creen incentivos a la utilización de menores tiempos de tramitación, los que deben quedar explicitados en el contrato con el proveedor del servicio (que puede considerar el pago variable por producción).
- Los profesionales quienes presenten los servicios deberán **elaborar informes periódicos que permitan realizar el seguimiento de aquellas reclamaciones que van resolviendo**. Estos reportes forman parte de las actividades clave de reportabilidad de la información que generan los profesionales, y servirán de base para la posterior revisión del desempeño y estadística asociada a las reclamaciones.
- Todos los **dictámenes deben ser enviados para su revisión y posterior validación** por parte del coordinador médico o jurídico interno a la institución y a raíz de ello se generarán los pagos respectivos por cumplimiento de tiempo y forma de la resolución. Es importante precisar, que aquellas reclamaciones que no sean debidamente validadas por el coordinador médico o jurídico en base a aspectos técnicos del informe emitido por el profesional externo, deberán necesariamente entrar en un proceso paralelo de estudio, con el objetivo de generar los pagos respectivos en base a la distribución de la carga de trabajo generada.

⁴⁹ A modo de referencia, la institución puede considerar como guías clínicas, aquellas dispuestas en el decreto N°7, emitido el 18.07.2013. Ministerio de Salud.

Estas condiciones permitirán resguardar⁵⁰ el correcto cumplimiento de plazos y aspectos formales del cumplimiento en torno al estudio de las reclamaciones.

En base a los aspectos de contratación del servicio, y de conformidad a lo dispuesto en el Decreto N° 854 del Ministerio de Hacienda que determina las clasificaciones presupuestarias, en la actualidad la institución cuenta con una planificación presupuestaria anual asignada por subtítulos, ítem presupuestario y asignación del gasto. Hoy en día, las instituciones del sector público **deben pagar** los honorarios de los profesionales que se encuentran bajo un contrato a honorarios con cargo al subtítulo 21 correspondiente a “Gastos en Personal”, ítem 3 y asignación 001 correspondiente a “Otras Remuneraciones, Honorarios a Suma Alzada de Personas Naturales”.

En relación a esto y según lo revisado a nivel institucional, la SUSESO cuenta con una asignación de recursos para el modelo de externalización de servicios (asignación establecida y definida por el Proyecto BID) que se encuentra considerado en su presupuesto institucional y **asignado bajo el subtítulo 22 correspondientes a la compra de “Bienes y Servicios de Consumo”**.

En base a lo anterior, es importante poder establecer algunos aspectos de relevancia que se encuentran vinculados a la asignación presupuestaria del gasto público. Bajo este ámbito, la siguiente tabla resume los gastos que pueden ejecutar las instituciones del sector público, bajo los diversos subtítulos e ítems presupuestarios, y donde se marcan las actuales asignaciones presupuestarias que se llevan a cabo al interior de la institución y el subtítulo e ítem presupuestario en base a la cual se deberá realizar la compra de los servicios.

Tabla 3: Clasificador de gasto público⁵¹

SUBT.	ÍTEM	ASIG.	GASTOS
21			GASTOS EN PERSONAL
	01		Personal de Planta
	02		Personal a Contrata
	03		Otras Remuneraciones
		001	Honorarios a Suma Alzada- Personas Naturales
		002	Honorarios Asimilados a Grados
		003	Jornales
		004	Remuneraciones Reguladas por el Código del Trabajo
		005	Suplencias y Reemplazos

⁵⁰ Se recomienda que la SUSESO implemente un mecanismo de seguimiento y control, a efectos de identificar los casos asignados (con especificación de fecha de entrega), detallar la documentación que conforma un expediente, consignar la fecha de entrega de la propuesta de informe médico, incorporar la información de la pre-facturación, y efectuar una evaluación de los resultados de la intervención del profesional en cada caso. Por otra parte, en el sistema de Monitoreo y Control se consignará el resultado de las evaluaciones mensuales que efectúe el supervisor médico de la Superintendencia de Seguridad Social. Será sobre la base de la información que emane de dicho Sistema, y muy especialmente de la evaluación que se realice de cada adjudicado, que se adoptarán las decisiones asociadas a la asignación de casos.

⁵¹ Decreto N° 854 del Ministerio de Hacienda que determina las clasificaciones presupuestarias

		006	Personal a Trato y/o Temporal
		007	Alumnos en Práctica
		999	Otras
	04		Otros Gastos en Personal
22			BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO
	01		Alimentos y Bebidas
	02		Textiles, Vestuario y Calzado
	03		Combustibles y Lubricantes
	04		Materiales de Uso o Consumo
	05		Servicios Básicos
	06		Mantenimiento y Reparaciones
	07		Publicidad y Difusión
	08		Servicios Generales
	09		Arriendos
	10		Servicios Financieros y de Seguro
	11		Servicios Técnicos y Profesionales
		001	Estudios e Investigaciones
		002	Cursos de Capacitación
		003	Servicios Informáticos
		999	Otros
	12		Otros Gastos en Bienes y Servicios de Consumo

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información extraída del Decreto N° 854 del Ministerio de Hacienda que determina las clasificaciones presupuestarias

Se describen a continuación las glosas presupuestarias relevantes para este análisis:

SUBTÍTULO 21, ÍTEM 03: OTRAS REMUNERACIONES⁵²

001 Honorarios a Suma Alzada- Personas Naturales

Honorarios a profesionales, técnicos o expertos en determinadas materias y/o labores de asesoría altamente calificada, de acuerdo con las disposiciones vigentes. Los pagos ocasionales, por concepto de viáticos y pasajes, que se establezcan en el respectivo contrato se imputarán a esta misma asignación en el caso de los viáticos, y a la asignación determinada para dicho concepto, en el caso de los pasajes.

Ahora bien, bajo el contexto en el cual se encuentra actualmente la SUSESO, esto es, recursos circunscritos a la asignación presupuestaria vinculada al subtítulo 22 (“bienes y servicios”), cabe preguntarse cuál será la modalidad de contratación que deberá aplicarse para el modelo que se pretende implementar y bajo qué asignación presupuestaria, ya que, eventualmente, no se podría operar bajo el subtítulo 21 (honorarios de personas naturales). En este ámbito, y considerando los recursos del modelo, eventualmente se podría pensar que pudiesen provenir desde del subtítulo 22-11, vinculado a servicios técnicos y profesionales, los que se resumen a continuación:

⁵² Decreto N° 854 del Ministerio de Hacienda que determina las clasificaciones presupuestarias

SUBTÍTULO 22, ÍTEM 11: SERVICIOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES⁵³

001 Estudios e Investigaciones

Son los gastos por concepto de estudios e investigaciones contratados externamente, tales como servicios de análisis, interpretaciones de asuntos técnicos, económicos y sociales, contrataciones de investigaciones sociales, estadísticas, científicas, técnicas, económicas y otros análogos, que correspondan a aquellos inherentes a la institución que plantea el estudio.

002 Cursos de capacitación

003 Servicios Informáticos

Con estas asignaciones (001), (002) y (003) no se pueden pagar honorarios a suma alzada a personas naturales.

Finalmente mencionamos el subtítulo 999 “Otros”, en el cual sí puede pagarse a personas naturales (boletas a honorarios) en tanto se trate de servicios esporádicos o transitorios (no permanentes) según la revisión hecha en diversos sitios web de distintos servicios públicos (www.gobiernotransparente.cl).

Ahora bien, debemos distinguir al ítem o glosa al que se imputa un gasto (que se vincula con temas financieros y presupuestarios) con la forma o modalidad de contratación.

En el caso de la contratación por medio del Subtítulo 21, no se aplica la Ley de Compras Públicas, pero ya revisamos que en este caso todo indica que no será por medio de dicho subtítulo la contratación. Por el contrario, en el caso de contrataciones por medio del Subtítulo 22, se aplica la Ley de Compras Públicas.

En efecto, y tal como indica el Dictamen N° 7.241 Contraloría General de la República de 13 de febrero de 2007, respecto de las contrataciones hechas con cargo al Subtítulo 22⁵⁴:

- Rige Ley de Compras Públicas.
- Se pueden contratar personas naturales o jurídicas (Asignación 009 “otros”). Según lo conversado con encargados de compras de otros servicios públicos se pueden contratar personas naturales, pero de manera esporádica y no habitual.

⁵³ Decreto N° 854 del Ministerio de Hacienda que determina las clasificaciones presupuestarias

⁵⁴ En el Dictamen señalado también se hace referencia al subtítulo 21, pudiendo concluir lo siguiente: no se rige por Ley de Compras Públicas, y sólo se aplica para contrataciones de personas naturales.

En consecuencia, y con independencia de la imputación específica que se realice del gasto, la Superintendencia de Seguridad Social deberá, al igual que todos los órganos de la administración del estado que pretendan adquirir bienes y servicios, ajustarse al marco de la Ley de Compras Públicas⁵⁵, que por su parte considera las siguientes vías de adquisición:

- **Convenio Marco:** Procedimiento de contratación realizado por la Dirección de Compras, para procurar el suministro directo de bienes y/o servicios a las Entidades. El Convenio Marco se define como un catálogo electrónico obligatorio para organismos públicos salvo que se encuentren condiciones más ventajosas. Se realiza directamente la compra a través del portal Mercado Público, cuando el bien o servicio se encuentra sistematizado correctamente en dicho sistema, en las condiciones requeridas por la institución. **En la actualidad no existe un convenio marco vinculado a la adquisición del tipo de bienes y servicios de estudio de expedientes o bien vinculado al estudio de documentación que presentan los usuarios en las instituciones del sector público. En este aspecto, se vislumbra como una oportunidad el hecho de que la SUSESO impulse la suscripción de este tipo de Convenio Marco, razón por la cual se recomienda tomar contacto con autoridades de la Dirección de Compras Públicas.**
- **Licitación Pública:** Procedimiento administrativo de carácter concursal mediante el cual la Administración realiza un llamado público, convocando a los interesados para que, sujetándose a las bases fijadas, formulen propuestas, de entre las cuales se seleccionará y aceptará la más conveniente. En el caso de compras iguales o superiores a 1000 UTM se realiza como regla general y obligatoria una Licitación Pública. Existe casos en los cuales, por la naturaleza del Proyecto (con especificaciones que suponen una solución técnica muy ad hoc), o por no poder concretarse por medio de Convenio Marco (no está disponible el bien o servicio) la contratación de los bienes y servicios que implica el proyecto necesariamente se deba efectuar vía licitación pública, a través del procedimiento de la Ley de Compras Públicas (portal Mercado Público). **En la actualidad, la licitación pública corresponde al mejor mecanismo disponible para la contratación y pago por la ejecución del modelo de externalización de servicios.**
- **Licitación Cerrada:** Procedimiento administrativo de carácter concursal, previa resolución fundada que lo disponga, mediante el cual al Administración invita a determinadas personas para que, sujetándose a las bases fijadas, formulen propuestas, de entre las cuales seleccionará y aceptará la más conveniente. Una Licitación Privada se ejecuta previa resolución fundada y frente a excepciones establecidas. En concreto, se hace un llamado a manifestar interés, dando una descripción general del proyecto, evaluando a las empresas que postulan en base a sus antecedentes y experiencia en el área. Con las empresas mejor evaluadas se conforma una lista corta de organizaciones, con las que se desarrolla posteriormente un proceso de licitación.

⁵⁵ Ley 19.886 y decreto N°250

- **Trato directo:** Procedimiento de contratación que por naturaleza de la negociación debe efectuarse sin la concurrencia de los requisitos señalados para la Licitación o Propuesta Pública y para la Privada. Por lo tanto, en el caso de existir algún motivo importante y justificado en la norma (proveedor único, por ejemplo), se concreta un trato directamente con una empresa específica. **Bajo este modelo de compra, es posible la compra de los servicios necesarios del modelo de externalización de servicios, pero requiere de configurar la contratación en alguna de las causales que la Ley y el Reglamento autorizan para la celebración de trato directo.**

Bajo estos antecedentes, el mejor modelo de compras públicas para la contratación de los servicios de estudio y posterior dictamen de reclamaciones, se basa en la realización de una licitación pública donde puedan adjudicar empresas que brinden a completitud el servicio o bien personas jurídicas que formen parte de dicho modelo.

8.3 FUNCIONAMIENTO DEL MODELO

Como segundo antecedente en base al modelo de externalización de servicios, se establece una segunda dimensión vinculada con el funcionamiento propiamente tal del modelo, la cual consiste en la incorporación del proceso previo de los requerimientos del modelo, para contar con todos los insumos y antecedentes para su implementación. En base a lo anterior, a continuación, se presentan aspectos como criterios de asignación de la carga de trabajo, supervisión de los profesionales externos y pago por los servicios contratados.

8.3.1 CRITERIOS DE ASIGNACIÓN DE LA CARGA DE TRABAJO

En base a la propuesta en torno a la asignación de la carga de trabajo, se propone un modelo, que contiene una serie de aspectos que permitirán a la institución poder implementar la mejor manera de asignar la carga de trabajo a los diversos profesionales.

8.3.1.1 PRESENTACIÓN GENERAL DEL MODELO

Si bien esta dimensión fue abordada en el apartado de análisis de casos y en la revisión de protocolos de caracterización actuales de la SUSESO, la propuesta acá expuesta forma parte de una definición que se encuentra acorde a los requerimientos actuales que presenta la Superintendencia y en base a modelos de asignación de cargas de trabajo.

Como un aspecto base para la asignación de los expedientes, es importante vincular dicho proceso que en la actualidad es realizado por la Unidad de Atención de Usuarios y por la Unidad de Gestión de Expedientes, y aquellos aspectos más teóricos en relación a como se debiese realizar de mejor manera la asignación de la carga de trabajo a los profesionales. En

relación y en base a esto, a continuación, se describen metodologías utilizadas en la actualidad y que permiten la asignación del trabajo⁵⁶.

La primera metodología de estudio corresponde al criterio de asignación mediante el **método FIFO (*First in, first out*) el que se relaciona con aquel criterio de que la primera tarea en ingresar es aquella primera tarea que es asignada a los profesionales**. En base a estos antecedentes, resulta una metodología consistente con los desafíos que enfrenta el modelo, debido principalmente a que el proceso rediseñado considera ciertos tiempos máximos de resolución por expediente, por lo cual dicha metodología de asignación consideraría que dichos expedientes que ingresan primero, cuentan con menores tiempos de resolución, y por ende deben ser asignados a los profesionales en una primera instancia. Cabe destacar que este modelo de asignación de los expedientes, es utilizado en algunos de los procesos de asignación que se realizan a nivel interno, por lo cual la metodología anterior no resulta ajena a la realidad institucional.

Ahora bien, existe una segunda metodología de estudio denominada SOT (*Shortest operating time*), y que se vincula con aquellas tareas que cuenten con el menor tiempo de procesamiento, lo que lleva consigo la asignación en una primera instancia de aquellos expedientes que cuenten con el menor tiempo de ejecución. En base a esto, y pensando en el modelo que desea implementar la institución, **aquellas que presentan los menores tiempos de ejecución de las actividades corresponden a aquellas reclamaciones de menor complejidad**⁵⁷, por lo cual la asignación de estas reclamaciones al mercado externo o internamente profesionales vinculados con el área de la salud o jurídica, facilitaría la resolución de un mayor número de causas. Este método de asignación de los expedientes es utilizado actualmente en la institución, donde aquellas reclamaciones con menor grado de dificultad y que demorarían un menor tiempo en tramitarse, resultan ser asignadas con un factor de prioridad, por lo cual dicha metodología es hoy utilizada a nivel institucional (como ocurre en el caso del modelo denominado "*fast track*" que es aplicable a licencias médicas de cotizantes FONASA).

Una tercera metodología vinculada a la asignación de la carga de trabajo, corresponde a la denominada **STR (*Slack time remaining*), metodología que permite la asignación de la carga de trabajo en aquellas reclamaciones que presenten los menores tiempos de ejecución de la actividad hasta el cumplimiento del plazo máximo** para la tramitación del expediente, es decir, aquellas reclamaciones que presenten una fecha cercana al cumplimiento del plazo máximo para su estudio, se asignarán primero a los diversos profesionales. En este caso, es importante definir los parámetros máximos para poder asignar externamente, es decir, si a

⁵⁶ Cabe destacar que dichas metodologías de asignación de la carga de trabajo, corresponden a métodos utilizados en la gestión de inventarios, y que se utilizarán como guía para su vinculación y adaptación a la realidad que enfrenta en la actualidad la Superintendencia en su proceso de asignación de los expedientes a los profesionales, entregando dichas metodologías herramientas que permitan una mejor distribución de la carga.

⁵⁷ Ajustándose a los criterios de definición de complejidad, que se detallan en el numeral 8.3.1.2 de este Informe.

nivel institucional aquellas reclamaciones que presenten un menor tiempo al cumplimiento de los plazos establecidos se resolverán internamente o en el mercado externo.

Finalmente, y modo de contexto para la asignación de la carga de trabajo existe una metodología que hoy en día no se ajustaría a la realidad en la cual se encuentra inmersa la SUSESO. Esta es denominada **LCFS (*Last come, first served*) que consiste en que se asignan aquellas reclamaciones que son ingresadas al final de la carga de trabajo, donde esta metodología de trabajo no se ajusta a los requerimientos que presenta la Superintendencia, debido al cumplimiento de plazos máximos establecidos para la resolución de las reclamaciones.**

En base a los principales antecedentes que emanan del estudio de las metodologías de asignación de la carga de trabajo, como propuesta a los criterios a utilizar en relación a la externalización de servicios se considerarán:

- La metodología FIFO, en conjunto con la metodología SOT resultan aquellas que mejor pueden ser implementadas en la asignación de la carga de trabajo a los profesionales, debido principalmente a que **ambas consideran que los expedientes deben ser entregados a los profesionales acorde a su ingreso y al tiempo de operación más corto o próximo al cumplimiento de los plazos máximos.**
- **No contar con una diferenciación inicial de las reclamaciones por el tipo de usuario**, es decir, no diferenciar los expedientes acordes a quien se encuentra presentando la reclamación, debido principalmente a que al contar con un tiempo máximo para la tramitación de los expedientes no resulta necesaria dicha priorización. Lo anterior no obsta que, sobre la base del modelo de determinación de complejidad, puedan incorporarse variables de “agilización” (que también son utilizadas actualmente en el Servicio).
- En relación a los **tiempos de operación más cortos, se considerarán aquellas reclamaciones que conforman los expedientes de menor complejidad**, de acuerdo al modelo de determinación de complejidad que se aborda en el numeral 8.3.1.2 de este Informe.
- Es importante que la asignación de la carga de trabajo no solo se constituye bajo estos criterios de asignación, sino que debe encontrarse conformada de manera integral **incorporando aspectos propios de la institución y acorde a los criterios técnicos que puedan ser definidos por cada uno de los departamentos⁵⁸ y que se encuentren consensuados internamente y visados por la autoridad (incorporados en el protocolo correspondiente)**

⁵⁸ La definición de dichos criterios técnicos, no forma parte del alcance de la presente consultoría, sin embargo, la propuesta inicial considera la asignación de aquellos expedientes de menor complejidad que se relacionan con los procedimientos fast track y abreviado.

Si bien se identifican ciertas metodologías utilizadas para realizar la asignación de la carga, es importante poder **incorporar la variable disponibilidad de los recursos internos**, es decir, dichos criterios de asignación externos deben regirse al menos por la capacidad interna disponible de resolución, para **externalizar solo en aquellos casos en que la SUSESO no tenga capacidades para resolver expedientes en menos de 30 días** y además de acuerdo a la disponibilidad de expedientes que cuenten con una menor complejidad, esto con el objetivo de poder contar con un modelo que permita la tramitación en casos que las capacidades internas de profesionales no se encuentren acorde a la demanda de resolución que presenta la institución, y bajo ningún caso que se vean comprometidos los plazos máximos dispuestos para la tramitación y posterior notificación a los usuarios.

La instalación del modelo inicial, solo considera la **asignación de expedientes a profesionales externos en aquellos casos en que el expediente es de menor complejidad**, resguardando aquellos de alta complejidad para que puedan ser estudiados por los médicos o profesionales internos con los que cuenta la SUSESO, y que cuentan con una mayor expertis y con mayores conocimientos acerca de las temáticas que se tramitan en la Superintendencia. De todos modos, una vez que este modelo este instalado, **se cree pertinente reevaluar dicho criterio (se recomienda que sea testeado en un plan piloto)**, puesto que se considera que esta medida también podría ser beneficioso para el estudio de otros casos más complejos, pero que se enfrenta a la baja disponibilidad de profesionales con mayor especialización y que resultan ser de un mayor costo para la institución, lo que esta alternativa no podría ser beneficiosa para otros criterios de externalización vinculados con aquellos de mayor complejidad. Además, y bajo el estudio de los criterios de asignación aquellos que son asignados y que cuentan con menores tiempos de tramitación corresponden a aquellos expedientes de menor complejidad de resolución.

Resulta clave, que la **institución pueda identificar los criterios técnicos** que conformarán los criterios de complejidad, en aquellos expedientes que se encuentran conformados bajo los criterios de baja y alta complejidad. De forma preliminar y acorde a la situación actual que se presenta al interior de la SUSESO, en el contexto de las reclamaciones asociadas a las licencias médicas, aquellos de baja complejidad corresponderán a las reclamaciones correspondientes a los procedimientos fast track y al procedimiento abreviado y las reclamaciones de mayor complejidad, resultan aquellas constituidas por el procedimiento ordinario⁵⁹. Por su parte, se asume también una diferenciación en el esfuerzo que supone el resolver un caso, en la actual regla de determinación de carga de trabajo, en donde una reclamación de materia laboral representa a tres reclamaciones en materia de licencia médica.

A partir de lo anterior, en la siguiente figura se realiza la propuesta de los criterios a utilizar para la asignación de la carga de trabajo a los profesionales externos.

⁵⁹ En base a los criterios técnicos definidos en la actualidad por la Superintendencia, donde resulta relevante que dichos criterios técnicos sean definidos a nivel institucional.

Figura 40: Propuesta de asignación de la carga de trabajo a profesionales externos



Fuente: Elaboración ClioDinámica

En base a esta propuesta de asignación, la SUSESO debe avanzar en una serie de temáticas vinculadas principalmente con:

- Bajo los criterios de asignación de la carga de trabajo, es necesario que la institución pueda trabajar en base a la **definición de criterios técnicos y formales** tanto para la constitución del expediente como también para la identificación de los protocolos, criterios de asignación, variables y criterios de complejidad que la institución considere para el modelo de externalización.
- Los **criterios deberán quedar formalizados bajo protocolos para lograr una posterior codificación de aquellas variables que definirán la complejidad del expediente**⁶⁰. Resulta clave poder avanzar en la estandarización de los criterios y variables debido principalmente a que el rediseño del proceso considera de forma posterior asignación de los expedientes a los profesionales de forma automática y desde ello se deben considerar que cada una de las variables deberá ser codificada de manera que al identificar los criterios que cumple el expediente ingresado esta corresponda a algunos de los caminos identificados para la asignación del expediente.

⁶⁰ Se recomienda que la SUSESO pueda testear aspectos claves del proceso en un plan piloto, que considere elementos como criterios de complejidad para asignar, procesos de revisión y control, determinar si se incluirán las reconsideraciones, entre otras materias.

- Se deben levantar y formalizar **variables que permitan definir la naturaleza de la reclamación presentada**, revisando aquellos criterios actuales que se utilizan para definir si un expediente es de naturaleza médica o jurídica.
- En la actualidad existen ciertos criterios que permiten identificar si una materia es de baja, media o alta complejidad acorde a tres procedimientos debidamente formalizados, **pero solo en aquellos casos de licencias médicas**. Es clave que la institución pueda realizar una asignación similar para aquellos expedientes que no necesariamente corresponden a casos de licencias médicas.

8.3.1.2 PROPUESTA DE MODELO DE DETERMINACIÓN DE COMPLEJIDAD A PARTIR DE LA CARACTERIZACIÓN DE UNA RECLAMACIÓN

Como se ha señalado en forma previa, sobre la base de la verificación de la naturaleza de la reclamación, actualmente se permite identificar (sobre la base de aplicación de criterio de funcionarios que asignan) si las reclamaciones corresponden a aquellas de orden médico o jurídico para posteriormente establecer si acorde a los documentos presentados y en relación a la información que fue incorporada al expediente, pudiera o no, tratándose de licencia médica, calificar para un procedimiento ordinario o uno más simplificado, como pudiera ser el procedimiento “*fast track*” o el “procedimiento abreviado”. Por otra parte, también se visualiza que existe un atisbo de categorización, en la adopción (de forma frecuente) de la regla que establece que en la asignación de carga de trabajo, un caso laboral representa tres casos de licencias médicas.

Por lo tanto, como se ha mencionado anteriormente, **la Superintendencia no cuenta con criterios actuales de complejidad que se encuentren lo suficientemente detallados, formalizados y argumentados**, sino que obedece más bien a situaciones casuísticas u opinión de funcionario experto, o bien, depende de variables determinantes como la existencia o no de información disponible.

A modo de ejemplo, se acompaña a continuación un levantamiento de dichos criterios:⁶¹.

⁶¹ Se tomarán como insumos para los expedientes de baja complejidad la actual definición de expedientes fast track y procedimiento abreviado (solo en el caso de licencias médicas) y a aquellos de mayor complejidad al procedimiento ordinario formalizado en la actualidad por la institución.

Tabla 4: Identificación de los criterios de baja y alta complejidad en materia de licencias médicas⁶²

EXPEDIENTE DE BAJA COMPLEJIDAD	EXPEDIENTE DE MAYOR COMPLEJIDAD
<ul style="list-style-type: none"> - Apelaciones de trabajadores en contra de resoluciones relativas a licencias médicas rechazadas por patología irrecuperable, cuando se trate de aquellas comprometidas dentro del periodo que dura el primer trámite de calificación de invalidez y hasta el término de la licencia médica que estaba rigiendo al quedar ejecutoriado el respectivo dictamen, sea que otorgue o no la pensión de invalidez. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apelaciones deducidas en contra de resoluciones de rechazo o modificación de licencias médicas, que requieren la realización de acciones investigativas, tales como requerimientos de informes a entidades relacionadas, resultados de peritajes clínicos, históricos de licencias médicas, actas de visitas domiciliarias, formularios de licencias médicas reclamadas, antecedentes de fiscalización sobre huellas laborales y antecedentes sobre inicio de trámite de pensión de invalidez D.L. N°3.500, de 1980.
<ul style="list-style-type: none"> - Solicitudes de reconsideración en contra de dictámenes de la Superintendencia, que confirman el rechazo de licencias médicas -por causal diagnóstico irrecuperable-, emitidas con posterioridad al dictamen de rechazo del primer trámite de calificación de invalidez, a las cuales se han adjuntado antecedentes que acrediten que en una calificación posterior se aprobó la invalidez parcial o total. 	-
<ul style="list-style-type: none"> - Apelaciones por rechazo de licencias médicas por la causal de reposo injustificado, que no excedan de 90 días, en los casos en que esta Superintendencia haya dado autorización de licencias médicas posteriores otorgadas por el mismo diagnóstico. 	-
<ul style="list-style-type: none"> - Apelaciones deducidas en contra de resoluciones de rechazo o modificación de licencias médicas provenientes de cotizantes FONASA (en cuyo caso se adiciona el maestro de licencias médicas) 	-
<ul style="list-style-type: none"> - Las licencias médicas deben ser períodos de reposo que -en conjunto- sumen 90 o menos días (continuos o discontinuos). 	-
<ul style="list-style-type: none"> - Licencia médica acompañada de antecedentes que se reúnan en el primer contacto con el usuario (apelación, resolución de rechazo, licencia médica íntegra por ambos lados, y antecedentes médicos del paciente). 	-

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información proporcionada por SUSESO y manuales de procedimientos actuales

Como puede observarse, no existe un patrón único que establezca la determinación de complejidad, lo cual es bastante natural, considerando que pueden ser muchas las variables que determinen que un caso sea más complejo que otro.

Por otra parte, cuando se intenta insertar en un flujo de procesos el concepto de complejidad termina confundándose con otros factores o variables, que si bien inciden en los flujos, no necesariamente están vinculados con la complejidad intrínseca de un caso, como puede ser:

⁶² El criterio de baja complejidad lo constituyen los expedientes que actualmente forman parte del procedimiento fast track y abreviado, sin embargo, aquellos de mayor complejidad, corresponden a la definición de variables del actual procedimiento ordinario.

el esfuerzo que se requiere para resolver, el tiempo que se requiere para resolver, la urgencia de un caso determinado, el costo que tiene resolver un caso, la determinación del perfil de quien deba resolver, la cantidad de documentos o antecedentes que se requieren para resolver; entre muchos otros.

Es por lo anterior, que resulta necesario generar un modelo que, más que catalogar a partir de una variable aislada, se sustente en la caracterización de un caso sobre la base de todas las especificidades que lo conforman, que permitirá abordar tanto la multiplicidad de casuística existente y la flexibilidad necesaria que genera la labor cotidiana (que muchas veces se ve influenciada por situaciones excepcionales o transitorias).

Se ha denominado esta propuesta como “Modelo de Determinación de Complejidad a partir de la Caracterización de una Reclamación”, que permitirá dar un **puntaje total a un caso (expediente) sobre la base del valor que se asigne a cada variable, pudiendo luego utilizar dicha caracterización para la adopción de múltiples decisiones**: ¿Qué tipo de profesional puede resolver este tipo de caso? ¿Puedo externalizar la resolución de este caso? ¿Cuánto tiempo es el que debiera tardar la resolución de este caso?, entre otras que se pudiesen identificar al momento de la implementación de dicho modelo.

El correcto funcionamiento de este modelo depende de un supuesto: que los casos puedan ser caracterizados adecuadamente⁶³. Para esto, la Superintendencia cuenta con el Proyecto de Mejora Integral de los Procesos de Atención Ciudadana, que entre otros componentes, considera el rediseño de procesos que reconoce la importancia de la clasificación de los expedientes y de la asignación inteligente (sustentando en herramientas que considere un modelamiento predictivo) y la implementación de una nueva plataforma de procedimiento administrativo electrónico. Será en dicha etapa de asignación y plataforma (PAE) en donde se deberá configurar la caracterización, de manera automatizada y de acuerdo a variables predeterminadas objetivas (que supondrá, por su parte, que los equipos técnicos determinen el puntaje asociado a cada variable).

El Modelo se sustenta en cuatro pilares:

- a) Identificar las variables relevantes en la caracterización de una reclamación
- b) Especificar los valores, ponderador o puntajes asociados a cada variable
- c) Relacionar cada variable con la decisión que se pretende adoptar (flujo, tiempo, esfuerzo, costo)
- d) Definir un indicador a partir del resultado o rango de resultado obtenido.

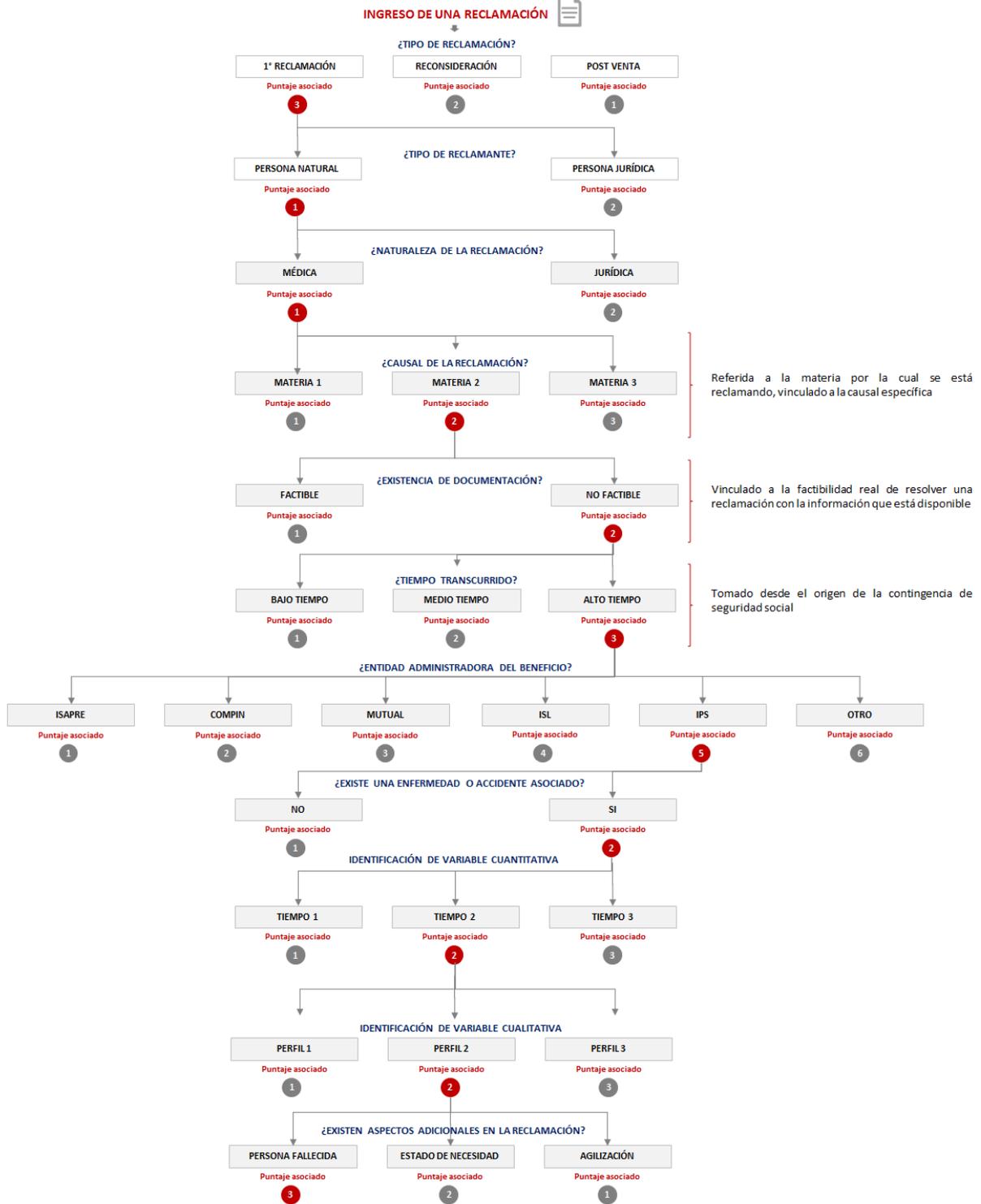
Presentamos a continuación una propuesta de las variables que deberían influir en la caracterización de un caso:

⁶³ Además de la correcta caracterización, el modelo está pensado para que sea aplicado en el caso en que no exista disponibilidad interna de profesionales para resolver en el tiempo máximo definido por la institución.

- Tipo de Reclamación: primera reclamación, reconsideración, seguimiento al cumplimiento al dictamen
- Tipo de Reclamante: persona natural, persona jurídica
- Naturaleza de la Reclamación: médico o jurídica.
- Causal de Reclamación: se refiere a la materia por la cual está reclamando, vinculado a la causal específica.
- Existencia de documentación: se vincula con la factibilidad real de resolver una reclamación con la información que está disponible.
- Tiempo transcurrido: desde el origen de la contingencia de seguridad social
- Entidad Administradora del Beneficio: Isapre, COMPIN, Mutual, ISL, IPS, etc.
- Si existe una enfermedad o accidente asociado, el código CIE10
- Variable cuantitativa: tiempo sumado de reposo
- Variable cualitativa: perfil del reclamante
- Aspectos adicionales: persona fallecida, estado de necesidad, agilización.

En base a las variables anteriormente definidas se ejemplifica el caso de la aplicación de las diversas variables acorde a los criterios definidos para las reclamaciones que ingresan a la Superintendencia.

Figura 41: Ejemplo asignación de puntaje a las reclamaciones que deben ser estudiadas por la Superintendencia



PUNTAJE ASOCIADO A LA RECLAMACIÓN:

26 PUNTOS

Fuente: Elaboración ClíoDinámica

Tal como se visualiza en la imagen anterior, se sometió a modo de ejemplo una reclamación que ingresa a la SUSESO, en base a la aplicación de los criterios y con ello a la asignación de cierto puntaje que posteriormente permitirá poder asignar dicho expediente a alguno de los procedimientos, o bien a los profesionales que realizarán el estudio de la reclamación.

Por lo tanto, **el desafío para los equipos técnicos de la Superintendencia será determinar cuáles son los valores, ponderadores o puntajes que calificarán una determinada variable asignando un valor asociado a la caracterización de un caso, lo cual no solo tendrá impacto a nivel de establecer criterios de complejidad, sino que además impactará en el flujo del proceso de un caso** (por ejemplo ¿cuál camino debe seguir una reclamación respecto al tipo de profesional al que se le puede asignar) y en los procesos de monitoreo y control asociados (por ejemplo ¿Cómo se distribuyen a nivel de complejidad, los casos en la Superintendencia?).

8.3.2 SUPERVISIÓN

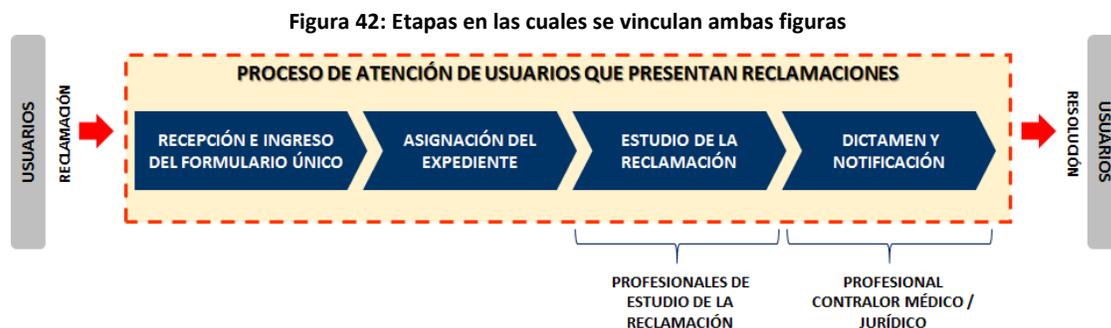
Tal como fue mencionado, **la labor que desarrollen los profesionales externos a la SUSESO, deberá necesariamente ser supervisada por un médico o abogado contralor⁶⁴** que estará a cargo de monitorear el cumplimiento de las especificaciones del contrato en relación a criterios de resolución (asociado al estudio, no confundir con temas administrativos del cual no se debería hacer cargo), revisar y visar las resoluciones que emanen del estudio de la reclamación y será el encargado también de retroalimentar a la institución del desempeño de estos médicos o abogados externos.

Para el control de los profesionales externos, es necesario **fortalecer este aspecto clave del modelo de trabajo y resulta relevante poder disponer de una figura que guíe las acciones a desarrollar por este profesional externo**. La figura del profesional interno que monitoreará el dictamen que emane de los profesionales correspondientes al modelo de externalización corresponde a un profesional con capacidad de coordinación y seguimiento de los siguientes ámbitos:

- Visar las reclamaciones que sean emanadas por los profesionales externos, bajo criterios internos establecidos y consensuados a nivel institucional.
- Revisar, proponer mejoras o rechazar dichos dictámenes emanados por los profesionales externos, acorde a los ámbitos médicos o jurídicos.

Esto en base a una mirada del proceso, se vinculan ambos profesionales en dos grandes etapas de la ejecución del mismo, como lo es en la etapa de estudio de la reclamación, como también en la etapa de dictamen y notificación.

⁶⁴ Figura que deberá formalizarse al interior de la institución, debido a que en la actualidad este perfil de cargo no se encuentra al interior de la institución. La presente propuesta cuenta con la descripción del perfil de cargo respectivo, lo que sirve de insumo para la posterior implementación del modelo de externalización.



Fuente: Elaboración ClioDinámica

A modo del procedimiento, de las labores que realizarían ambos profesionales estas se constituyen de la siguiente manera.

ETAPA DE ESTUDIO DE LA RECLAMACIÓN

- El profesional externo realiza la elaboración del proyecto de dictamen, mediante el uso de plantillas desarrolladas internamente por la institución.
- El profesional envía vía sistema dicho proyecto de oficio de dictamen al profesional contralor interno para su posterior revisión.

ETAPA DE DICTAMEN Y NOTIFICACIÓN

- El profesional contralor realiza la revisión y visación del oficio resolutorio por sistema.
- En el caso que dicho contralor no acepte el proyecto de oficio de dictamen, este deberá ser devuelto al profesional para la incorporación de los aspectos técnicos necesarios para su posterior validación.
- En el caso que el profesional revisor si acepte dicho oficio o dictamen, este es visado y enviado para la firma por parte de la autoridad competente.

Ambos profesionales cuentan con tareas previamente identificadas en el proceso de atención de usuarios que presentan reclamaciones, y con la definición de su rol en cada una de las etapas del proceso. Cabe destacar, que estas actividades a desarrollar deben quedar expresamente definidas en los contratos a generar con los profesionales externos.

Establecer este elemento en el contrato de los servicios que serán prestados es clave, puesto que de este modo se **asegura el correcto estudio de los expedientes y además la selección de los médicos más capacitados para resolver externamente las resoluciones**. Dicha supervisión, debe estar enfocada no solo al resultado, sino que además al **control permanente de los tiempos y calidad de los dictámenes**. El profesional contralor, cumplirá un rol de “tutor” que permita el apoyo permanente en materias técnicas a los profesionales

que formen parte del modelo de externalización de los servicios profesionales, donde las consultas serán canalizadas por medio de esta figura.

Además, y como parte clave del modelo de externalización, resulta necesaria la conformación de un equipo de monitoreo de los aspectos más administrativos pero que también no se deben olvidar de aquellos aspectos vinculados al uso de los sistemas internos, del cumplimiento de las condiciones del contrato, entre otros relacionados con:

- **Controlar los tiempos asociados** del proceso de tramitación de las reclamaciones que se encuentran tramitando los profesionales externos.
- Identificar la **correcta marcación y seguimiento de los hitos** asociados al estudio de las reclamaciones.
- **Monitorear el proceso de contratación** y vinculación de los profesionales que se incorporan en el modelo externo.
- **Coordinar aspectos administrativos, mediante la creación de manuales de procedimientos**, que permitan contar con una herramienta de conocimiento para los profesionales externos, y que formalice las actividades que deben realizar los profesionales en caso de cualquier eventualidad en el periodo de estudio y posterior emisión de un dictamen.

Durante la implementación del modelo, las funciones de los contralores como del equipo de coordinación deberán ser adaptadas a las necesidades que el modelo presente. Se ha visualizado, que en relación a los antecedentes emanados por otras instituciones que han realizado la implementación de un modelo de externalización, estas figuras de profesionales que realizan un seguimiento a las actividades que son desarrolladas por los entes externos es fundamental para el correcto funcionamiento de la labor y de los documentos técnicos que deben emanar desde estos profesionales.

8.3.3 PAGO DE LOS SERVICIOS CONTRATADOS

En base al análisis desarrollado anteriormente, se considera que los pagos asociados a la contratación de los servicios vinculados al modelo de externalización de servicios que debe implementar la SUSESO debe considerar al menos los siguientes elementos.

- **Contrato por medio de la adjudicación de los servicios de estudio de las reclamaciones**, acorde a los recursos con los que cuenta la institución y en torno al costo promedio del estudio de cada expediente. En la actualidad en la SUSESO, en el contexto de convenios de honorarios con profesionales, se han definido montos **promedio por resolución de reclamaciones en el caso de presentaciones vinculadas a licencias médicas, los que**

fluctúan entre los \$13.000 y los \$13.900 por dictamen emitido⁶⁵. Por su parte, en el caso de reclamaciones asociadas al seguro laboral, el monto promedio fluctúa en los \$48.000 por dictamen emitido. Sin embargo, forma parte de los desafíos de la institución poder establecer un valor promedio por dictamen emitido cuando obedezcan al mismo patrón. En relación a estos montos, y que se basan en razón del costo promedio de estudio, es necesario poder establecer y formalizar las cuotas mínimas de asignación por profesional o proveedor.

- El tiempo promedio asignado y correspondiente para el estudio de una reclamación, en caso de licencias médicas, se aproxima en 1 hora⁶⁶, lo que permitiría realizar una aproximación del pago a los profesionales, conjugando el valor de una reclamación, el tiempo asignado y las horas sobre las cuales se contratarán los servicios de los nuevos profesionales.
- La institución deberá realizar el cálculo de los costos asociados al pago de los servicios acorde a la siguiente fórmula:

Figura 43: Valor total del estudio de las reclamaciones en el mercado externo

$$\text{VALOR UNITARIO POR RECLAMACIÓN} \times \text{Nº DE EXPEDIENTES ASIGNADOS A LOS PROFESIONALES} = \text{VALOR TOTAL DEL ESTUDIO DE LAS RECLAMACIONES}$$

Fuente: Elaboración ClíoDinámica

- Sin embargo, los expedientes que serán cancelados a los profesionales o proveedores deberán cumplir con una serie de requisitos para su posterior aprobación y pago. Estos requisitos se pueden encontrar relacionados con:
 - **Cumplimiento del tiempo máximo** acordado para el estudio de las reclamaciones asignadas.
 - **Validación por parte de los profesionales contralores** acerca de los proyectos de dictamen emanados desde los profesionales externos.
 - **Correcta reportabilidad** de los expedientes que se encuentran en tramitación.
 - **Cumplimiento de aspectos formales y técnicos** en los dictámenes emitidos.

En base a estos elementos el pago por dictamen emitido corresponderá a:

Figura 44: Metodología de cálculo del pago por resolución de expediente

$$\text{VALOR UNITARIO POR RECLAMACIÓN} \times \text{Nº DE EXPEDIENTES ASIGNADOS RESUELTOS ACORDE A LOS REQUISITOS TÉCNICOS Y FORMALES ESTABLECIDOS} = \text{VALOR TOTAL DEL PAGO DE LOS SERVICIOS A LOS PROFESIONALES Y PROVEEDORES}$$

Fuente: Elaboración ClíoDinámica

⁶⁵ Valor en base al actual pago promedio por estudio de la reclamación, en reclamaciones vinculadas a licencias médicas.

⁶⁶ En base a antecedentes proporcionados por la institución.

- Se debiesen **definir pagos por medio de cuotas de cancelación** por los expedientes resueltos, acorde al presupuesto total con el que cuenta la institución y en relación a aquellos que son resueltos acorde a los requisitos establecidos. Se recomienda que la Superintendencia cuente con alguna herramienta automatizada que permita desarrollar este proceso de aprobación y pago en forma eficiente, y con los controles debidos.
- Los expedientes resueltos deben ser a través de **cuotas mensuales mínimas para cada profesional o proveedor, para ir fidelizando a aquellos que de mejor forma vayan resolviendo los expedientes**. Esto en base a proyecciones de reclamaciones que deberán ser externalizadas, para lo cual la institución debiese **definir y proyectar el número de reclamaciones en promedio que se entregarán al proveedor externo**.
- Es necesario, que los profesionales constantemente vayan revisando las cuotas mínimas asignadas, además de contar con una constante retroalimentación con el equipo encargado del modelo de externalización, esto con el objetivo de poder ir revisando los **tiempos de demora en el estudio, posibles retrasos y otros antecedentes que puedan ir consolidando las cuotas a los profesionales y por ende su respectivo pago**. Además, y como parte importante del proceso licitatorio, es clave que los profesionales deban ir generando reportes periódicamente (ya sea mensuales o trimestrales) con el objetivo que se pueda ir analizando la capacidad que presentan los profesionales externos para la resolución de la asignación entregada.
- **Remuneraciones acordes o al menos cercana a lo que el mercado establece, para hacer atractiva este tipo de alternativas**. Sobre todo, en profesionales que vean en la Superintendencia una posibilidad de un ingreso extra enfocado principalmente en médicos generales y especialistas, los que debiesen formar un equipo de staff permanente con el objetivo de tramitar aquellas reclamaciones de menor complejidad.
- **Pago asociado al porcentaje de expedientes que fueron correctamente resueltos**, de acuerdo a los criterios del contralor (es decir que no fue devuelto para ser corregido). Esto permitiría poder contar con una mejor calidad en el tipo de resolución y acorde a los criterios previamente establecidos por los contralores de la SUSESO.

Estos aspectos deberán considerar también elementos relacionados a un **análisis de costos de las remuneraciones**, es decir, identificar la estructura de costos sobre los cuales se realizará la externalización de servicios, vinculados principalmente a los subtítulos sobre los cuales se realizará la destinación de los recursos para el estudio de las reclamaciones de manera externa.

8.3.4 CONSIDERACIONES DE LA PROPUESTA DEL MODELO⁶⁷

En base a las dimensiones propuestas para el modelo de externalización de servicios, se proponen una serie de aspectos clave que son necesarios de considerar una vez que la institución implemente dicho modelo. Estas consideraciones se vinculan con:

- Resulta clave considerar los principales **elementos que emanan de las bases y requerimientos del modelo**, debido principalmente a que aquellos elementos darán el sustento necesario para su correcta ejecución.
- **Los aspectos de funcionamiento del modelo, deberán encontrarse en constante revisión** a lo largo de la implementación del mismo, ya que estos elementos corresponderán a los antecedentes con mayor grado de variabilidad y que eventualmente podrían cambiar en el transcurso de su implementación.
- Resulta clave definir a nivel interno las **variables y protocolos técnicos en cuanto a la asignación del expediente**, por lo que debe ser un trabajo entre las unidades y los principales departamentos que participan en la asignación del expediente.
- Se debe configurar la figura de un **equipo de gestión del modelo**, que será clave para la revisión de aspectos mayormente administrativos y para dar seguimiento a la ejecución de las diversas actividades que realizarán los profesionales externos.
- El modelo propuesto es pensado desde la mirada de que no existe la capacidad interna para la resolución de las reclamaciones, y que **solo se externalizará en aquellos casos en que no existan los profesionales internos disponibles**, lo que asegura un correcto uso de los recursos.
- El modelo propuesto debe estar sujeto al acompañamiento de la gestión del cambio que se debe desarrollar en la institución.

⁶⁷ Se sugiere elaborar procedimiento para evitar que bajo este esquema de externalización, la generación del conocimiento no se pierda dado que no quedará en el ADN de SUSESO.

9. ANEXOS

En anexo del presente documento se adjuntan las fichas de perfiles de los funcionarios críticos y que requiere el proceso rediseñado, además del diccionario y nivel de desarrollo de las competencias específicas y transversales propuestas para cada uno de ellos.

9.1.1 JEFE DE DEPARTAMENTO

Figura 45: Ficha perfil de cargo – Jefe de Departamento

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Departamento		Competencias Transversales				
Dependencia Jerárquica	Superintendente	Orientación al ciudadano	Nivel de Desarrollo			
	Intendencias		1	2	3	4
Puestos a los que supervisa	Nº Personas a cargo	Trabajo en equipo	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4
Objetivos del Cargo		Aprendizaje continuo	Nivel de Desarrollo			
Asesorar al personal de su superioridad en relación a aspectos médicos y jurídicos de seguridad social, velando por el desarrollo oportuno de las actividades del departamento a través de la coordinación y supervisión técnica y administrativa del grupo de profesionales, administrativos y técnicos de sus unidades.			1	2	3	4
Funciones del Cargo		Probidad	Nivel de Desarrollo			
<ul style="list-style-type: none"> Supervisar y coordinar las acciones de las jefaturas de unidades, procurando como principal objetivo el enfoque de los funcionarios en el proceso de atención de usuarios. Proporcionar los lineamientos necesarios a las jefaturas de las unidades, con el objetivo de contar con criterios comunes de trabajo. Controlar los procesos internos y los desempeños individuales de los funcionarios que se encuentran a su cargo. Mantener actualizados los manuales de procedimientos, protocolos y los procesos internos que se llevan a cabo al interior de su departamento. Visar la documentación en los cuales sea necesaria su participación para resolver las reclamaciones presentadas por los usuarios. 			1	2	3	4
Requisitos Legales		Manejo de tecnologías de información y comunicación	Nivel de Desarrollo			
Título profesional	Título profesional, con al menos 10 semestres de duración, otorgado por una Institución de Educación Superior del Estado, reconocido o validado por éste de acuerdo a la legislación vigente.		1	2	3	4
Experiencia laboral	Al menos 5 años en cargos afines	Adaptación al cambio	Nivel de Desarrollo			
Otros requisitos (Deseables)			1	2	3	4
Manejo de Software	Microsoft office nivel intermedio	Competencias Específicas				
		Liderazgo	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4
		Capacidad resolutive	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4
		Planificación y organización	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4
		Orientación a la eficiencia	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4

Fuente: Elaboración ClioDinámica

9.1.2 JEFE DE UNIDAD

Figura 46: Ficha perfil de cargo – Jefe de Unidad

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Unidad		Competencias Transversales				
Dependencia Jerárquica	Jefatura de Departamento Intendencias	Orientación al ciudadano		Nivel de Desarrollo		
Puestos a los que supervisa	Nº Personas a cargo	1	2	3	4	
Objetivos del Cargo		Trabajo en equipo		Nivel de Desarrollo		
Organizar, dirigir y controlar las acciones de los funcionarios correspondiente a las distintas unidades que forman parte de la Superintendencia, además de proporcionar información de forma oportuna a la jefatura de los departamentos a los cuales pertenecen, junto con procurar el correcto funcionamiento de las tareas y lineamientos encomendadas a los funcionarios de las unidades.		1	2	3	4	
Funciones del Cargo		Aprendizaje continuo		Nivel de Desarrollo		
<ul style="list-style-type: none"> Supervisar y coordinar las acciones de los funcionarios de las distintas unidades, procurando como principal objetivo el enfoque de los funcionarios en el proceso de atención de usuarios. Administrar el correcto funcionamiento de las labores que le fueron encomendadas a cada una de las unidades. Proporcionar los lineamientos necesarios a los funcionarios de las unidades, con el objetivo de contar con criterios comunes de trabajo. Atender las inquietudes que presenten los funcionarios de acuerdo a las tareas encomendadas para cada uno de ellos. Mantener actualizados los manuales de procedimientos, protocolos y los procesos internos que se llevan a cabo al interior de su departamento. Llevar un control del desempeño de las labores que son realizadas por los funcionarios de las unidades que se encuentran a su cargo. 		1	2	3	4	
Requisitos Legales		Manejo de tecnologías de información y comunicación		Nivel de Desarrollo		
Título profesional	Título profesional, con al menos 10 semestres de duración, otorgado por una Institución de Educación Superior del Estado, reconocido o validado por éste de acuerdo a la legislación vigente.	1	2	3	4	
Experiencia laboral	Al menos 5 años en cargos afines	Adaptación al cambio		Nivel de Desarrollo		
Otros requisitos (Deseables)		1	2	3	4	
Manejo de Software	Microsoft office nivel Intermedio	Liderazgo		Nivel de Desarrollo		
		1	2	3	4	
		Capacidad resolutive		Nivel de Desarrollo		
		1	2	3	4	
		Planificación y organización		Nivel de Desarrollo		
		1	2	3	4	
		Orientación a la eficiencia		Nivel de Desarrollo		
		1	2	3	4	

Fuente: Elaboración ClíoDinámica

Nota: Esta jefatura conforma parte del nuevo diseño del modelo de resolución de reclamaciones, sin embargo no se entregan responsabilidades como la de visación de las mismas.

9.1.3 ADMINISTRATIVO DE ATENCIÓN AL USUARIO

Figura 47: Ficha perfil de cargo – Administrativo de atención al usuario

NOMBRE DEL CARGO: Administrativo de atención al usuario		Competencias Transversales				
Dependencia Jerárquica	Unidad de atención al usuario	Orientación al ciudadano	Nivel de Desarrollo			
Puestos a los que supervisa	N° Personas a cargo		1	2	3	4
		Trabajo en equipo	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4
Objetivos del Cargo		Aprendizaje continuo	Nivel de Desarrollo			
Orientar, asesorar e ingresar las reclamaciones, consultas, reclamos y/o apelaciones que los usuarios efectúen en la Superintendencia, en relación a algún procedimiento llevado a cabo por una institución fiscalizada por la SUSESO.			1	2	3	4
Funciones del Cargo		Probidad	Nivel de Desarrollo			
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar e identificar la materia de la consulta o reclamación que realiza el usuario en la institución. • Analizar la competencia de la institución en la materia consultada por el usuario. • Controlar y registrar en el formulario único los ingresos realizados por los usuarios. • Registrar y/o derivar las solicitudes recepcionadas por los usuarios. • Tramitar las presentaciones recepcionadas en los módulos de atención presencial ingreso web, ingreso en sucursales o por correo electrónico. • Analizar y determinar las peticiones y solicitudes recibidas que puedan encontrar relacionadas con la presentación de juicios, transparencia, denuncia de profesionales de UCLM, y otro tipo de ingresos que no pertenezcan a consultas o reclamaciones. 			1	2	3	4
Requisitos Legales		Manejo de tecnologías de información y comunicación	Nivel de Desarrollo			
Título profesional	Título técnico de al menos 4 semestres de duración.		1	2	3	4
Experiencia laboral	Al menos 3 años en cargos afines	Adaptación al cambio	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4
Otros requisitos (Deseables)		Competencias Específicas				
Manejo de Software	Microsoft office nivel intermedio	Comunicación efectiva	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4
		Capacidad resolutive	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4
		Proactividad	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4
		Autocuidado	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4

Fuente: Elaboración ClíoDinámica

Nota: Debido a que se crea la figura de un profesional de primera línea, quien resolverá y asistirá al usuario en el caso de presentar dudas de mayor complejidad, se establece la figura de un administrativo (con título técnico) quien será el encargado de entregar la orientación y asegurar el correcto ingreso de las reclamaciones de menor complejidad.

9.1.4 PROFESIONAL DE PRIMERA LÍNEA

Figura 48: Ficha perfil de cargo – Profesional de primera línea

NOMBRE DEL CARGO: Profesional de primera línea	
Dependencia Jerárquica	Unidad de atención al usuario
Puestos a los que supervisa	Nº Personas a cargo
Objetivos del Cargo	
Brindar apoyo en el proceso de atención de usuarios, para las consultas que puedan presentar los usuarios en torno a algunas de las temáticas que son abordadas por la Superintendencia.	
Funciones del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> Asistir al usuario que presente dudas, ofreciendo soluciones y respuestas de manera clara y oportuna. Controlar y registrar en el formulario único las consultas realizadas por los usuarios. Atender a los usuarios en forma presencial brindando orientación y asistencia en las materias específicas que son consultadas. Realizar análisis de aquellas solicitudes de consultas recibidas y monitorear aquellas que son de carácter relevante, para informar a las unidades correspondientes. Derivar solicitudes y reclamaciones a los funcionarios correspondientes para su análisis y resolución. 	
Requisitos Legales	
Título profesional	<ul style="list-style-type: none"> Título profesional de asistente social, trabajo social o carrera a fin, con al menos 8 semestres de duración. Título profesional de abogado, con al menos 10 semestres de duración.
Experiencia laboral	Al menos 3 años en cargos afines
Otros requisitos (Deseables)	
Manejo de Software	Microsoft office nivel usuario

Competencias Transversales				
Orientación al ciudadano	Nivel de Desarrollo			
	1	2	3	4
Trabajo en equipo	Nivel de Desarrollo			
	1	2	3	4
Aprendizaje continuo	Nivel de Desarrollo			
	1	2	3	4
Probidad	Nivel de Desarrollo			
	1	2	3	4
Manejo de tecnologías de información y comunicación	Nivel de Desarrollo			
	1	2	3	4
Adaptación al cambio	Nivel de Desarrollo			
	1	2	3	4
Competencias Específicas				
Comunicación efectiva	Nivel de Desarrollo			
	1	2	3	4
Capacidad resolutive	Nivel de Desarrollo			
	1	2	3	4
Proactividad	Nivel de Desarrollo			
	1	2	3	4
Tolerancia a la frustración	Nivel de Desarrollo			
	1	2	3	4

Fuente: Elaboración ClíoDinámica

9.1.5 PROFESIONAL DE CARACTERIZACIÓN E INGRESO

Figura 49: Ficha perfil de cargo – Profesional de caracterización e ingreso

NOMBRE DEL CARGO: Profesional de caracterización e Ingreso		Competencias Transversales				
Dependencia Jerárquica	Unidad de Atención al Usuario	Orientación al ciudadano	Nivel de Desarrollo			
Puestos a los que supervisa	N° Personas a cargo		1	2	3	4
		Trabajo en equipo	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4
Objetivos del Cargo		Aprendizaje continuo	Nivel de Desarrollo			
Completar los expedientes acorde a los requerimientos de los usuarios y asistir a los usuarios informándolos de la documentación necesaria para la resolución de su reclamación, de manera eficiente, con el fin de minimizar los tiempos de espera de la resolución de los casos.			1	2	3	4
Funciones del Cargo		Probidad	Nivel de Desarrollo			
<ul style="list-style-type: none"> Revisar los antecedentes previos con los que pueda contar un nuevo reclamo ingresado a la Superintendencia. Analizar los requerimientos y la revisión de los requisitos de admisibilidad de las causas que son ingresadas, mediante los protocolos establecidos por alguno de los departamentos contenciosos. Identificar la completitud de los expedientes, estableciendo la información adicional requerida que debe ser informada a los usuarios. Extraer y adjuntar la información necesaria para contar con la mayor completitud del expediente, previo a la derivación a la unidad de calificación y asignación. 			1	2	3	4
Requisitos Legales		Manejo de tecnologías de información y comunicación	Nivel de Desarrollo			
Título profesional	<ul style="list-style-type: none"> Título profesional de asistente social, trabajo social o carrera a fin, con al menos 8 semestres de duración. Título profesional de abogado, con al menos 10 semestres de duración. 		1	2	3	4
Experiencia laboral	Al menos 3 años en cargos afines.	Adaptación al cambio	Nivel de Desarrollo			
Otros requisitos (Deseables)			1	2	3	4
Manejo de Software	Microsoft office nivel intermedio	Proactividad	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4
		Comunicación efectiva	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4
		Orientación a la eficiencia	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4
		Planificación y organización	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4

Fuente: Elaboración ClioDinámica

9.1.7 TÉCNICO DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN A ENTIDADES Y VINCULACIÓN CON EL ÁREA DE FISCALIZACIÓN

Figura 51: Ficha perfil de cargo – Técnico de solicitud de información a entidades y vinculación con el área de fiscalización

NOMBRE DEL CARGO: Técnico de solicitud de información a entidades y vinculación con el área de fiscalización	
Dependencia Jerárquica	Unidad de calificación y asignación
Puestos a los que supervisa	Nº Personas a cargo
Objetivos del Cargo	
Gestionar de manera oportuna los requerimientos de información adicional acorde a las necesidades que se presenten para una efectiva resolución de las reclamaciones	
Funciones del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Oficiar a las entidades a fin de obtener antecedentes para la completitud del expediente. • Actualizar los protocolos elaborados por los departamentos y unidades acorde a la documentación necesaria para la conformación del expediente. • Realizar el seguimiento a la documentación solicitada a las entidades, con el objetivo de determinar factores que impidan la ejecución eficiente de las actividades de cada etapa del proceso. • Alertas a las unidades de fiscalización en el caso que las entidades fiscalizadas no se encuentren cumpliendo los tiempos ante las solicitudes de información. • Realizar la completitud del expediente, con todos los antecedentes necesarios. 	
Requisitos Legales	
Título profesional	Título profesional de al menos 8 semestres de duración en un establecimiento de educación superior del estado o reconocido por este
Experiencia laboral	Al menos 3 años en cargos afines
Otros requisitos (Deseables)	
Manejo de Software	Microsoft office nivel intermedio

Competencias Transversales				
Orientación al ciudadano	Nivel de Desarrollo			
	1	2	3	4
Trabajo en equipo	Nivel de Desarrollo			
	1	2	3	4
Aprendizaje continuo	Nivel de Desarrollo			
	1	2	3	4
Probidad	Nivel de Desarrollo			
	1	2	3	4
Manejo de tecnologías de información y comunicación	Nivel de Desarrollo			
	1	2	3	4
Adaptación al cambio	Nivel de Desarrollo			
	1	2	3	4
Competencias Específicas				
Proactividad	Nivel de Desarrollo			
	1	2	3	4
Comunicación efectiva	Nivel de Desarrollo			
	1	2	3	4
Planificación y organización	Nivel de Desarrollo			
	1	2	3	4
Destreza social	Nivel de Desarrollo			
	1	2	3	4

Fuente: Elaboración ClioDinámica

9.1.8 PROFESIONAL MÉDICO DE RECLAMACIONES (INTERNO)

Figura 52: Ficha perfil de cargo – Profesional médico de reclamaciones (Interno)

NOMBRE DEL CARGO: Profesional médico de estudio de reclamaciones (Interno)		Competencias Transversales				
Dependencia Jerárquica	Departamentos contenciosos	Orientación al ciudadano	Nivel de Desarrollo			
Puestos a los que supervisa	Nº Personas a cargo		1	2	3	4
Objetivos del Cargo		Trabajo en equipo	Nivel de Desarrollo			
Conocer y analizar las presentaciones, reclamos y recursos interpuestos ante la Superintendencia, por personas naturales y/o jurídicas, entregando su propuesta de resolución, de forma oportuna y bajo los estándares internos establecidos.			1	2	3	4
Funciones del Cargo		Aprendizaje continuo	Nivel de Desarrollo			
<ul style="list-style-type: none"> Realización del análisis de los antecedentes presentados por los usuarios. Emanar una propuesta de resolución, una vez estudiado y analizado los antecedentes Preparar informes de resultados acerca de las actividades realizadas durante el periodo, el cual debe ser entregado a la contraparte técnica de la institución. 			1	2	3	4
Requisitos Legales		Probidad	Nivel de Desarrollo			
Título profesional	<ul style="list-style-type: none"> Título Profesional Médico Cirujano, o aquellos validados en Chile de acuerdo con la legislación vigente. Deseable post – título, postgrado o especializaciones en Medicina Clínica. Tener registro vigente y actualizado en “Registro Nacional de Prestadores Individuales de Salud”, de la Superintendencia de Salud. Salud física dispuesto en la letra c) el Art.12. Del D.F.L. N°29, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley 18.834, de 2004, del Ministerio de Hacienda. Sin perjuicio de lo anterior, los(as) postulantes no deberán estar afectos a alguna de las inhabilidades e incompatibilidades, contenidas en los Art.54 y 56, ambos del DFL N° 1/19.653, de 2000, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia publicado en el Diario Oficial el día 17 de noviembre de 2001, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, ni haber sido sancionado por la Ley N°20.585. 		1	2	3	4
		Experiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia comprobable en organismos de la administración pública. Experiencia laboral de al menos 5 años 	Manejo de tecnologías de información y comunicación	Nivel de Desarrollo	
Otros requisitos (Deseables)		1	2		3	4
Manejo de Software	Microsoft office nivel intermedio	Adaptación al cambio	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4
		Competencias Específicas				
		Ética	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4
		Capacidad resolutive	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4
		Orientación a la eficiencia	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4
		Planificación y organización	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4

Fuente: Elaboración ClíoDinámica

9.1.9 PROFESIONAL MÉDICO DE RECLAMACIONES (EXTERNO)

Figura 53: Ficha perfil de cargo – Profesional médico de reclamaciones (Externo)

NOMBRE DEL CARGO: Profesional médico de estudio de reclamaciones (Externo)		Competencias Transversales				
Dependencia Jerárquica	Departamentos contenciosos	Orientación al ciudadano	Nivel de Desarrollo			
Puestos a los que supervisa	Nº Personas a cargo		1	2	3	4
Objetivos del Cargo		Trabajo en equipo	Nivel de Desarrollo			
Conocer y analizar las presentaciones, reclamos y recursos interpuestos ante la Superintendencia, por personas naturales y/o jurídicas, entregando su propuesta de resolución, de forma oportuna y bajo los estándares internos establecidos.			1	2	3	4
Funciones del Cargo		Aprendizaje continuo	Nivel de Desarrollo			
<ul style="list-style-type: none"> Realización del análisis de los antecedentes presentados por los usuarios. Emanar una propuesta de resolución, una vez estudiado y analizado los antecedentes Preparar informes de resultados acerca de las actividades realizadas durante el periodo, el cual debe ser entregado a la contraparte técnica de la institución. 			1	2	3	4
Requisitos Legales		Probidad	Nivel de Desarrollo			
Título profesional	ENFERMERA		1	2	3	4
	Título Profesional de Enfermera (o), de a los menos 10 semestres de duración, otorgado por una Universidad del Estado o reconocida por éste o aquellos validados en Chile de acuerdo con la legislación vigente.	Manejo de tecnologías de información y comunicación	Nivel de Desarrollo			
	MÉDICO		1	2	3	4
	Título Profesional Médico Cirujano, o aquellos validados en Chile de acuerdo con la legislación vigente.	Adaptación al cambio	Nivel de Desarrollo			
Tener registro vigente y actualizado en "Registro Nacional de Prestadores Individuales de Salud", de la Superintendencia de Salud.	1		2	3	4	
Competencias Específicas		Ética	Nivel de Desarrollo			
Experiencia laboral	• Experiencia laboral de al menos 5 años		1	2	3	4
Otros requisitos (Deseables)		Capacidad resolutive	Nivel de Desarrollo			
Manejo de Software	Microsoft office nivel intermedio		1	2	3	4
		Orientación a la eficiencia	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4
		Planificación y organización	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4

Fuente: Elaboración ClioDinámica

9.1.10 PROFESIONAL JURÍDICO DE RECLAMACIONES (INTERNO)

Figura 54: Ficha perfil de cargo – Profesional jurídico de las reclamaciones (Interno)

NOMBRE DEL CARGO: Profesional jurídico de estudio de reclamaciones (Interno)		Competencias Transversales				
Dependencia Jerárquica	Departamentos contenciosos	Orientación al ciudadano	Nivel de Desarrollo			
Puestos a los que supervisa	Nº Personas a cargo		1	2	3	4
Objetivos del Cargo		Trabajo en equipo	Nivel de Desarrollo			
Conocer y analizar las presentaciones, reclamos y recursos interpuestos ante la Superintendencia, por personas naturales y/o jurídicas, entregando su propuesta de resolución, de forma oportuna y bajo los estándares internos establecidos.			1	2	3	4
Funciones del Cargo		Aprendizaje continuo	Nivel de Desarrollo			
<ul style="list-style-type: none"> Realización del análisis de los antecedentes presentados por los usuarios. Emanar una propuesta de resolución, una vez estudiado y analizado los antecedentes Preparar informes de resultados acerca de las actividades realizadas durante el periodo, el cual debe ser entregado a la contraparte técnica de la institución. 			1	2	3	4
Requisitos Legales		Probidad	Nivel de Desarrollo			
Título profesional	<ul style="list-style-type: none"> Título profesional de abogado, con al menos 10 semestres de duración. Deseable post – título, postgrado o especializaciones en la materia que se le encomendará. Los(as) postulantes no deberán estar afectos a alguna de las inhabilidades e incompatibilidades, contenidas en los Art.54 y 56, ambos del DFL N° 1/19.653, de 2000, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia publicado en el Diario Oficial el día 17 de noviembre de 2001, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, ni haber sido sancionado por la Ley N°20.585. 		1	2	3	4
		Experiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia comprobable en organismos de la administración pública. Experiencia laboral de al menos 4 años 	Nivel de Desarrollo		
Otros requisitos (Deseables)	Manejo de Software			Nivel de Desarrollo		
		Microsoft office nivel intermedio		1	2	3
		Manejo de tecnologías de información y comunicación	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4
		Adaptación al cambio	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4
Competencias Específicas						
		Ética	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4
		Capacidad resolutive	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4
		Orientación a la eficiencia	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4
		Planificación y organización	Nivel de Desarrollo			
			1	2	3	4

Fuente: Elaboración ClíoDinámica

9.1.11 PROFESIONAL JURÍDICO DE RECLAMACIONES (EXTERNO)

Figura 55: Ficha perfil de cargo – Profesional jurídico de las reclamaciones (Externo)

NOMBRE DEL CARGO: Profesional jurídico de estudio de reclamaciones (Externo)		Competencias Transversales				
Dependencia Jerárquica	Departamentos contenciosos	Orientación al ciudadano		Nivel de Desarrollo		
Puestos a los que supervisa	Nº Personas a cargo			1	2	3
Objetivos del Cargo		Trabajo en equipo		Nivel de Desarrollo		
Conocer y analizar las presentaciones, reclamos y recursos interpuestos ante la Superintendencia, por personas naturales y/o jurídicas, entregando su propuesta de resolución, de forma oportuna y bajo los estándares internos establecidos.				1	2	3
Funciones del Cargo		Aprendizaje continuo		Nivel de Desarrollo		
<ul style="list-style-type: none"> Realización del análisis de los antecedentes presentados por los usuarios. Emanar una propuesta de resolución, una vez estudiado y analizado los antecedentes Preparar informes de resultados acerca de las actividades realizadas durante el periodo, el cual debe ser entregado a la contraparte técnica de la institución. 				1	2	3
Requisitos Legales		Probidad		Nivel de Desarrollo		
Título profesional <ul style="list-style-type: none"> Título profesional de abogado, con al menos 10 semestres de duración. Los(as) postulantes no deberán estar afectos a alguna de las inhabilidades e incompatibilidades, contenidas en los Art.54 y 56, ambos del DFL N° 1/19.653, de 2000, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia publicado en el Diario Oficial el día 17 de noviembre de 2001, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, ni haber sido sancionado por la Ley N°20.585. 				1	2	3
		Experiencia laboral		Manejo de tecnologías de información y comunicación		Nivel de Desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> Experiencia comprobable en organismos de la administración pública. Experiencia laboral de al menos 8 años 		1	2			3
Otros requisitos (Deseables)		Adaptación al cambio		Nivel de Desarrollo		
Manejo de Software				1	2	3
				Competencias Específicas		
		Ética		Nivel de Desarrollo		
				1	2	3
		Capacidad resolutive		Nivel de Desarrollo		
				1	2	3
		Orientación a la eficiencia		Nivel de Desarrollo		
				1	2	3
		Planificación y organización		Nivel de Desarrollo		
				1	2	3

Fuente: Elaboración ClioDinámica

9.1.12 PROFESIONAL CONTABLE

Figura 56: Ficha perfil de cargo – Profesional contable

NOMBRE DEL CARGO: Profesional Contable		Competencias Transversales						
Dependencia Jerárquica	Departamentos contenciosos	Orientación al ciudadano	Nivel de Desarrollo					
Puestos a los que supervisa	Nº Personas a cargo		1	2	3	4		
		Trabajo en equipo	Nivel de Desarrollo					
			1	2	3	4		
Objetivos del Cargo		Aprendizaje continuo	Nivel de Desarrollo					
Conocer y analizar las presentaciones, reclamos y recursos interpuestos ante la Superintendencia, por personas naturales y/o jurídicas, entregando su propuesta de resolución, de forma oportuna y bajo los estándares internos establecidos.			1	2	3	4		
Funciones del Cargo		Probidad	Nivel de Desarrollo					
<ul style="list-style-type: none"> Realización del análisis de los antecedentes presentados por los usuarios. Emanar una propuesta de resolución, una vez estudiado y analizado los antecedentes Preparar informes de resultados acerca de las actividades realizadas durante el periodo, el cual debe ser entregado a la contraparte técnica de la institución. 			1	2	3	4		
		Manejo de tecnologías de información y comunicación	Nivel de Desarrollo					
			1	2	3	4		
		Requisitos Legales	Título profesional Título profesional Contador Auditor o carrera afín, con al menos 10 semestres de duración.	Adaptación al cambio	Nivel de Desarrollo			
					1	2	3	4
Otros requisitos (Deseables)		Planificación y organización	Nivel de Desarrollo					
Manejo de Software	Microsoft office nivel intermedio		1	2	3	4		
		Ética	Nivel de Desarrollo					
			1	2	3	4		
		Capacidad resolutive	Nivel de Desarrollo					
			1	2	3	4		
		Orientación a la eficiencia	Nivel de Desarrollo					
			1	2	3	4		

Fuente: Elaboración ClidDinámica

9.1.13 PROFESIONAL MÉDICO CONTRALOR

Figura 57: Ficha perfil de cargo – Profesional médico contralor

NOMBRE DEL CARGO: Profesional médico contralor		Competencias Transversales			
Dependencia Jerárquica	Departamentos contenciosos	Nivel de Desarrollo			
Puestos a los que supervisa	Nº Personas a cargo	1	2	3	4
Objetivos del Cargo		Nivel de Desarrollo			
Monitorrear, validar, modificar o rechazar los dictámenes emitidos por otros profesionales del área médica, acorde a los criterios establecidos.		1	2	3	4
Funciones del Cargo		Nivel de Desarrollo			
<ul style="list-style-type: none"> Validar, modificar o rechazar dictámenes emitidos por profesionales del área médica de la Superintendencia. Elaborar e impartir instrucciones a los profesionales del área médica, acorde a los lineamientos emanados por las jefaturas de departamentos. Controlar el cumplimiento de las instrucciones y los plazos de los dictámenes que emanan de los profesionales del área de la salud. Apoyar en la gestión eficiente del personal médico que realiza el estudio de las reclamaciones Controlar los procesos de estudio y productividad individual de los profesionales del área médica al interior de la Institución. Visar los documentados en los cuales se requiera validación para la posterior notificación a los usuarios. Disponer de la elaboración de informes y estadísticas vinculadas a la gestión de las reclamaciones 		1	2	3	4
Requisitos Legales		Nivel de Desarrollo			
Título profesional	<ul style="list-style-type: none"> Poseer Título Profesional Médico Cirujano, con especialidad en algunos de los ámbitos de estudio de las reclamaciones o con alguna beca de especialidad, o aquellos validados en Chile de acuerdo con la legislación vigente. Deseable post-título, postgrado o especializaciones en áreas relacionadas a la ejecución de su cargo. 	1	2	3	4
Otros	<ul style="list-style-type: none"> Tener registro vigente y actualizado en "Registro Nacional de Prestadores Individuales de Salud", de la Superintendencia de Salud. Salud Física y Psíquica compatible con el cargo, según lo dispuesto en la letra c) el Art.12. Del D.F.L. N°29, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley 18.834, de 2004, del Ministerio de Hacienda. Sin perjuicio de lo anterior, los(as) postulantes no deberán estar afectos a alguna de las inhabilidades e incompatibilidades, contenidas en los Art.54 y 56, ambos del DFL N° 1/19.653, de 2000, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia publicado en el Diario Oficial el día 17 de noviembre de 2001, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, ni haber sido sancionado por la Ley N°20.585. 	1	2	3	4
Experiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> Deseable experiencia en materias relacionadas con la Seguridad Social. Deseable diez o más años de experiencia en el ejercicio profesional de la especialidad. Se valorará positivamente experiencia en contralorías médicas de COMPIN o ISAPRE. 	1	2	3	4
Otros requisitos (Deseables)		Nivel de Desarrollo			
Manejo de Software	Microsoft office nivel intermedio	1	2	3	4
Otros	Deseable conocimiento general sobre normativa legal y reglamentaria sobre licencias médicas y subsidios por incapacidad laboral.	1	2	3	4
Competencias Específicas		Nivel de Desarrollo			
Ética		1	2	3	4
Comunicación efectiva		1	2	3	4
Orientación a la eficiencia		1	2	3	4
Planificación y organización		1	2	3	4

Fuente: Elaboración ClidInámica

9.1.14 PROFESIONAL JURÍDICO CONTRALOR

Figura 58: Ficha perfil de cargo – Profesional jurídico contralor

NOMBRE DEL CARGO: Profesional jurídico contralor		Competencias Transversales			
Dependencia Jerárquica	Departamentos contenciosos	Nivel de Desarrollo			
Puestos a los que supervisa	Nº Personas a cargo	1 2 3 4			
Objetivos del Cargo		Nivel de Desarrollo			
Monitorear, validar, modificar o rechazar los dictámenes emitidos por otros profesionales del área jurídica, acorde a los criterios establecidos.		1 2 3 4			
Funciones del Cargo		Nivel de Desarrollo			
<ul style="list-style-type: none"> Validar, modificar o rechazar dictámenes emitidos por profesionales del área jurídica de la Superintendencia. Elaborar e impartir instrucciones a los profesionales del área jurídica, acorde a los lineamientos emanados por las jefaturas de departamentos. Controlar el cumplimiento de las instrucciones y los plazos de los dictámenes que emanan de los profesionales del área jurídica Apoyar en la gestión eficiente del personal jurídico que realiza el estudio de las reclamaciones Controlar los procesos de estudio y productividad individual de los profesionales del área jurídica al interior de la Institución. Visar los documentados en los cuales se requiera validación para la posterior notificación a los usuarios. Disponer de la elaboración de informes y estadísticas vinculadas a la gestión de las reclamaciones 		1 2 3 4			
Requisitos Legales		Nivel de Desarrollo			
Título profesional	<ul style="list-style-type: none"> Poseer título profesional de abogado, con al menos 10 semestres de duración, en una Universidad del estado o reconocida por este. Deseable post-título, postgrado o especializaciones en áreas relacionadas a la ejecución de su cargo. 	1 2 3 4			
Otros	<ul style="list-style-type: none"> Salud Física y Psíquica compatible con el cargo, según lo dispuesto en la letra c) el Art.12. Del D.F.L N°29, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley 18.834, de 2004, del Ministerio de Hacienda. Sin perjuicio de lo anterior, los(as) postulantes no deberán estar afectos a alguna de las inhabilidades e incompatibilidades, contenidas en los Art.54 y 56, ambos del DFL N° 1/19.653, de 2000, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia publicado en el Diario Oficial el día 17 de noviembre de 2001, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, ni haber sido sancionado por la Ley N°20.585. Al menos cinco años de experiencia en la administración pública. Deseable diez o más años de experiencia en el ejercicio profesional de la especialidad. 	1 2 3 4			
Experiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> Al menos cinco años de experiencia en la administración pública. Deseable diez o más años de experiencia en el ejercicio profesional de la especialidad. 	Nivel de Desarrollo			
Otros requisitos (Deseables)		1 2 3 4			
Manejo de Software	Microsoft office nivel intermedio	Nivel de Desarrollo			
Otros	Conocimiento general sobre normativa legal y reglamentaria sobre licencias médicas y subsidios por incapacidad laboral y beneficios sociales.	1 2 3 4			

Fuente: Elaboración ClíoDinámica

9.1.15 ADMINISTRATIVO DE NOTIFICACIÓN

Figura 59: Ficha perfil de cargo – Administrativo de notificación

NOMBRE DEL CARGO: Administrativo de notificación		Competencias Transversales			
Dependencia Jerárquica	Unidad de correspondencia y archivo central	Orientación al ciudadano			
Puestos a los que supervisa	Nº Personas a cargo	Nivel de Desarrollo			
		1	2	3	4
		Trabajo en equipo			
		Nivel de Desarrollo			
		1	2	3	4
Objetivos del Cargo		Aprendizaje continuo			
Notificar las resoluciones y dictámenes de las reclamaciones a los usuarios, unidades y entidades involucradas de manera clara, completa y oportuna.		Nivel de Desarrollo			
		1	2	3	4
Funciones del Cargo		Probidad			
<ul style="list-style-type: none"> Procurar el envío de los dictámenes que deben ser enviados vía carta certificada. Verificar la recepción de la notificación vía telefónica con los usuarios. Revisar el correcto archivo de los expedientes en el sistema 		Nivel de Desarrollo			
		1	2	3	4
Requisitos Legales		Manejo de tecnologías de información y comunicación			
Título profesional	Licencia de Enseñanza Media o equivalente.	Nivel de Desarrollo			
Experiencia laboral	Al menos 3 años en cargos afines	1	2	3	4
Otros requisitos (Deseables)		Adaptación al cambio			
Manejo de Software	Microsoft office nivel intermedio	Nivel de Desarrollo			
		1	2	3	4
		Competencias Específicas			
		Comunicación efectiva			
		Nivel de Desarrollo			
		1	2	3	4
		Orientación a la eficiencia			
		Nivel de Desarrollo			
		1	2	3	4
		Destreza social			
		Nivel de Desarrollo			
		1	2	3	4
		Tolerancia a la frustración			
		Nivel de Desarrollo			
		1	2	3	4

Fuente: Elaboración ClíoDinámica

9.2 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

9.2.1 COMPETENCIAS TRANSVERSALES

ORIENTACIÓN AL CIUDADANO	
<p>Definición: Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, orientándose especialmente al fortalecimiento de sus derechos. Implica la disposición a velar en forma permanente porque los servicios que se ofrecen a los usuarios y los procesos de fiscalización sean herramientas eficaces para el empoderamiento de los ciudadanos.</p>	
Nivel	Criterios de Desempeño
1	<ul style="list-style-type: none"> 1 Conoce y comprende los objetivos de la SUSESO. 2 Identifica y comprende los derechos que la SUSESO debe garantizar. 3 Cultura de derechos: qué implica tener derechos, qué implica garantizarlos. Implica considerar al ciudadano como un sujeto activo, es decir, que conoce sus derechos y se preocupa de velar por el cumplimiento de ellos. 4 Atiende a los usuarios de acuerdo a los procedimientos establecidos. 5 Se muestra empático, con cortesía y amabilidad frente a los requerimientos de los usuarios. 6 Atiende a los usuarios en los plazos establecidos.
2	<ul style="list-style-type: none"> 1 Es proactivo en la búsqueda de soluciones a los problemas de los usuarios. 2 Implementa nuevas acciones en la búsqueda por solucionar los problemas de los usuarios, traspasando capacidades de acción autónoma. 3 Busca y utiliza mejores formas de usar los recursos disponibles para solucionar los problemas de los usuarios.
3	<ul style="list-style-type: none"> 1 Levanta nuevas necesidades de los usuarios, tanto por feedback como por lo que observa. 2 Reconoce discordancias o brechas entre los procesos y servicios entregados y las nuevas necesidades levantadas. 3 Canaliza esa información al área de la SUSESO que corresponda. 4 Propone soluciones a tales brechas.
4	<ul style="list-style-type: none"> 1 Conoce y comprende qué implica empoderar a los ciudadanos en materia de seguridad social. 2 Conoce los mecanismos de acción (y normativa asociada) de las instituciones fiscalizadas que se relacionan directa o indirectamente con los derechos de sus usuarios. 3 Diseña iniciativas que permiten a las instituciones fiscalizadas avanzar hacia el empoderamiento de los ciudadanos. 4 Diseña iniciativas que permiten a la SUSESO avanzar hacia el empoderamiento de los ciudadanos. 5 Impulsa la implementación de tales iniciativas.

TRABAJO EN EQUIPO	
Definición: Actuar de manera interrelacionada con otras áreas o divisiones de la SUSESO, considerando la evaluación de las consecuencias de mis decisiones sobre otros, trabajando de manera conjunta y colaborando para el cumplimiento de los objetivos compartidos.	
Nivel	Criterios de Desempeño
1	<ul style="list-style-type: none"> 1 Reconoce a sus clientes internos (de su área o de otras áreas) en la SUSESO. 2 Conoce y comprende el trabajo de otras áreas. 3 Trabaja para apoyar a estos clientes internos.
2	<ul style="list-style-type: none"> 1 Investiga el impacto que sus acciones pudieran tener para sus clientes internos. 2 Determina el impacto que sus acciones pudieran tener para sus clientes internos. 3 Busca que sus acciones tengan un impacto positivo en sus clientes internos.
3	<ul style="list-style-type: none"> 1 Levanta las necesidades de los clientes internos y/o está abierto a recibir feedback de otras áreas, cuando su trabajo tiene relación con ellas. 2 Ajusta sus acciones para que su trabajo solucione los requerimientos de los clientes internos.
4	<ul style="list-style-type: none"> 1 Tiene una visión global del impacto de cada área en los objetivos de la SUSESO (incluyendo la suya). 2 Visualiza las sinergias posibles a partir de la conexión entre las áreas. 3 Planifica metas en conjunto con otras áreas de la SUSESO. 4 Comunica asertivamente estas metas a su equipo. 5 Realiza acciones para llegar a las metas establecidas, en conjunto con otras áreas. 6 Comunica logros y fracasos del equipo.

APRENDIZAJE CONTINUO	
Definición: Buscar información utilizando diferentes fuentes (bases de datos, medios de comunicación, manuales y fuentes documentales) y estudiar a fondo esa información. Auto dirigir su estudio para seguir aprendiendo durante su estadía en la SUSESO.	
Nivel	Criterios de Desempeño
1	<ul style="list-style-type: none"> 1 Reconoce falta de conocimientos en algún ámbito y busca resolverlo mediante el estudio inmediato. 2 Asimila cambios institucionales y se adecúa a nuevos conocimientos necesarios para la realización de sus labores. 3 Estudia continuamente de acuerdo a las necesidades que surgen a diario.
2	<ul style="list-style-type: none"> 1 Se interesa por conocer las funciones de otras áreas y/o departamentos. 2 Está siempre atento a cursos y capacitaciones disponibles.
3	<ul style="list-style-type: none"> 1 Motiva a sus compañeros de trabajo al aprendizaje continuo. 2 Propone iniciativas para la ejecución de nuevos cursos y capacitaciones de perfeccionamiento en la institución.
4	<ul style="list-style-type: none"> 1 Realiza benchmarking con otras instituciones nacionales e internacionales y está en continua revisión de innovaciones implementadas con éxito en el país y el mundo. 2 Busca replicar buenas prácticas identificadas e implementar mejoras en los procesos y procedimiento. 3 Diseña planes de acción para implementar aprendizajes obtenidos en el benchmarking e innovaciones identificadas.

PROBIDAD	
Definición: Actuar de modo honesto, leal, intachable y transparente. Implica subordinar el interés particular al interés general o bien común con apego a la normativa y legislación vigentes.	
Nivel	Criterios de Desempeño
1	1 Reconoce los principios, normativas y prácticas de probidad y transparencia en la administración pública. 2 Conoce y comprende la ley de transparencia del Estado.
2	1 Practica la probidad y transparencia en su gestión.
3	1 Reconoce situaciones irregulares en cuanto éstas se presentan. 2 Ejerce rápida y transparentemente acciones para regularizar tales situaciones.
4	1 Comunica y refuerza el valor de la transparencia dentro de la SUSESO, y lo promueve a través de su actuar. 2 Refuerza positivamente conductas probas en su equipo. 3 Es un referente de probidad para sus equipos de trabajo. 4 Se preocupa de recalcar el concepto de probidad en distintas situaciones cotidianas del trabajo: reuniones de trabajo, nunca lo da por hecho.

MANEJO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
Definición: Operar las herramientas tecnológicas y de comunicación requeridas para el desempeño de sus funciones. Implica el interés por conocer y utilizar de modo regular y eficiente los programas, aplicaciones y sistemas adoptados por la Institución o área funcional.	
Nivel	Criterios de Desempeño
1	1 Utiliza Intranet e Internet. 2 Se comunica a través de correo electrónico. 3 Destina tiempo para capacitarse en el uso de aquellas tecnologías que no maneja.
2	1 Establece coordinaciones efectivas utilizando tecnologías de comunicación. 2 Busca, analiza y organiza información utilizando Internet. 3 Propicia entre sus pares desarrollo de nuevas prácticas de trabajo basadas en el uso de tecnología.
3	1 Maneja la totalidad de las herramientas informáticas requeridas para el desempeño de su función. 2 Incentiva el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación entre los integrantes de su equipo. 3 Utiliza sistemáticamente las herramientas de información y comunicación disponibles en su organización.
4	1 Declara la importancia de las tecnologías de información y comunicación para el proceso de modernización Institucional y las incorpora en su agenda estratégica. 2 Respalda la participación de los funcionarios en acciones de capacitación en TIC's.

ADAPTACIÓN AL CAMBIO	
Definición: Aceptar los cambios del entorno organizacional, modificando la propia perspectiva y comportamiento. Implica poseer la flexibilidad y disposición para adaptarse en forma oportuna a nuevos escenarios.	
Nivel	Criterios de Desempeño
1	<ul style="list-style-type: none"> 1 Acepta positivamente los cambios que impactan a la organización, o a sus funciones y tareas. 2 Se mantiene informado acerca de los cambios relacionados con las funciones y tareas que le competen. 3 Identifica los beneficios personales que se asocian a los cambios impulsados por la Institución.
2	<ul style="list-style-type: none"> 1 Expresa interés en capacitarse cuando no está preparado para enfrentar adecuadamente nuevas tareas y funciones. 2 Maneja adecuadamente su respuesta emocional cuando constata que los cambios que requiere su organización no se implementan oportuna o eficientemente. 3 Es flexible para adaptarse a nuevas situaciones, connotándolas positivamente.
3	<ul style="list-style-type: none"> 1 Colabora pro-activamente con las estrategias diseñadas para afrontar los cambios que afectan su ámbito de acción, y el de la institución en general. 2 Puede desempeñar sus funciones de manera efectiva en contextos de incertidumbre. 3 Visualiza los cambios como oportunidades y desafíos, transmitiendo una visión positiva de ellos al personal.
4	<ul style="list-style-type: none"> 1 Informa con claridad y transparencia los cambios que están afectando a la Institución, o que la afectarán en el futuro próximo. 2 Genera estrategias para administrar el cambio, sea que éstos afecten su ámbito de acción, el del personal a su cargo, o a toda la organización. 3 Promueve innovaciones, constituyéndose en un agente del cambio.

9.2.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

COMUNICACIÓN EFECTIVA	
Definición: Ser capaz de escuchar y de expresarse de manera clara y directa. Implica la disposición a ponerse en el lugar del otro, la habilidad para transmitir ideas y estados de ánimo, y la habilidad para coordinar acciones.	
Nivel	Criterios de Desempeño
1	1 Es claro y preciso en la expresión de sus opiniones y puntos de vista. 2 Escucha con empatía a las personas con las que se relaciona. 3 Comunica las emociones y estados de ánimo referidos a su quehacer y entorno laboral.
2	1 Solicita activamente la información que requiere para desempeñar sus tareas y funciones. 2 Da y acepta retro-información en sus relaciones con compañeros de trabajo. 3 Tiene una actitud asertiva en su comunicación horizontal y vertical.
3	1 Establece coordinaciones fluidas y efectivas dentro de su equipo y con otras áreas. 2 Es específico en sus peticiones y en las condiciones de satisfacción de las mismas. 3 Mantiene una política de “puertas abiertas” que facilita la comunicación directa con los miembros de su equipo.
4	1 Diseña estrategias y acciones de comunicación orientadas a satisfacer las necesidades de información de los ciudadanos. 2 Promueve una actitud asertiva y empática en la comunicación interpersonal de los miembros del equipo de trabajo y ciudadanos. 3 Identifica las dificultades en su comunicación y los corrige oportunamente.

CAPACIDAD RESOLUTIVA	
Definición: Habilidad para abordar los problemas y desafíos propios de su actividad, para comprometerse con cursos de acción basados en suposiciones lógicas y objetivas que consideran los elementos contextuales y recursos disponibles. Considera la viabilidad de las soluciones propuestas y su correcta aplicación en la búsqueda de resultados	
Nivel	Criterios de Desempeño
1	1 Detectar la existencia de problemas u oportunidades. 2 Entiende las problemáticas detectadas y aprovecha las oportunidades existentes.
2	1 Identificar las variables que inciden en el problema y su naturaleza. 2 Busca soluciones con los recursos que dispone en el momento.
3	1 Intervenir sobre las variables de un problema o situación y obtener retroalimentación. 2 Busca soluciones más allá de los recursos que disponga en el momento.
4	1 Analizar la pertinencia de las medidas tomadas. 2 Resuelve las situaciones combinando recursos, imaginación, habilidades y conocimiento.

PROACTIVIDAD	
Definición: Ser capaz de tomar la iniciativa y anticiparse a las situaciones diarias en el desempeño de las funciones, percibiendo escenarios críticos o difíciles, planificándose a mediano y largo plazo, para evitar solo reaccionar.	
Nivel	Criterios de Desempeño
1	1 Conoce en general las características de las personas que se desempeñan en los puestos de trabajo, lo que le permite visualizar algunas dificultades pudiendo delegar más eficientemente tareas. 2 Posee dominio de los requerimientos técnicos del puesto de trabajo, lo que le permite adelantarse a posibles dificultades. 3 Identifica los elementos del entorno que pueden influir en los cumplimientos óptimos de las funciones propias.
2	1 Cumple oportunamente con los plazos las tareas encomendadas. 2 Se relaciona con los pares y superiores directos del equipo de trabajo para identificar los requerimientos específicos necesarios en el cumplimiento de las funciones, pudiendo anticipar dificultades y delegar más eficientemente tareas. 3 Se anticipa en los análisis de las variables que puedan influir en el cumplimiento de las metas, sugiriendo mejoras o soluciones factibles.
3	1 Toma la iniciativa frente a situaciones, de manera propositiva y colaborativa. 2 Cumple de manera eficiente las tareas encomendadas, anticipándose a los requerimientos solicitados. 3 Muestra una conducta flexible y de colaboración a los demás al momento de guiar al equipo de trabajo en la resolución de una situación crítica.
4	1 Realiza análisis integral y propone planes de contingencia ante situaciones de conflicto. 2 Asesora a los pares y Jefaturas en cuanto a conocimientos técnicos sólidos, mostrando una actitud de colaboración hacia el equipo y facilitando una resolución de problemas de manera anticipada.

TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN	
Definición: Pese a las circunstancias adversas, es capaz de mantener un equilibrio que le permite seguir realizando su trabajo en forma funcional.	
Nivel	Criterios de Desempeño
1	1 Manifiesta la capacidad para afrontar de manera serena las dificultades. 2 Cumple con las responsabilidades a su cargo pese a circunstancias adversas.
2	1 Es un referente para sus compañeros por su templanza. 2 Dirige a su sector y lo saca adelante pese a las circunstancias adversas.
3	1 Define la visión de su área aún en tiempos difíciles. 2 Es un referente en su área y en el ámbito de la organización por su templanza.
4	1 Lleva adelante a la empresa en medio de circunstancias adversas. 2 Resiste las dificultades y logra los objetivos y metas propuestas. 3 Es un referente en la organización y el mercado por su templanza.

AUTOCUIDADO	
Definición: Participar activamente y comprometerse a diario con responsabilidad en lo que respecta a su propia salud, tanto física como mental. Busca generar acciones concretas destinadas a conservar la salud y prevenir la aparición de trastornos vinculados al estrés, depresión, entre otras.	
Nivel	Criterios de Desempeño
1	1 Posee la capacidad de cumplir con las tareas a su cargo sin descuidar su salud. 2 Logra un equilibrio entre las obligaciones personales y profesionales.
2	1 Manifiesta compromiso y responsabilidad con su salud. 2 Es capaz de velar por el cumplimiento de las políticas de la organización en relación a equilibrar las responsabilidades personales y laborales.
3	1 Fomenta en los otros el equilibrio entre las obligaciones personales y profesionales. 2 Promueve el logro de los objetivos manteniendo a su vez un adecuado clima laboral.
4	1 Diseña políticas organizacionales que promueven en sus colaboradores el equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales. 2 Promueve y prioriza un buen ambiente laboral. 3 Es referente para sus colaboradores respecto a su compromiso y responsabilidad con su salud.

ÉTICA	
Definición: Posee la capacidad de actuar y sentir de acuerdo a los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando a su vez las políticas organizacionales.	
Nivel	Criterios de Desempeño
1	1 Reconoce valores morales. 2 Valida los valores morales y políticas de la organización.
2	1 Actúa sobre la base de estos valores y políticas organizacionales. 2 Es capaz de conducir a su grupo de trabajo a actuar sobre la base de valores morales.
3	1 Prioriza valores aún por sobre sus intereses personales. 2 Es modelo por su ética tanto en lo laboral como en lo personal.
4	1 Estructura la misión, visión, valores y estrategia de la organización sobre la base de los valores morales. 2 Establece un marco de trabajo basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. 3 Dirige y actúa sobre la base de valores morales.

ORIENTACIÓN A LA EFICIENCIA	
Definición: Ser capaz de lograr los resultados esperados haciendo un uso racional de los recursos disponibles. Implica el cuidado de los recursos públicos, materiales y no materiales, buscando minimizar los errores y desperdicios.	
Nivel	Criterios de Desempeño
1	<ul style="list-style-type: none"> 1 Es cuidadoso con los materiales, herramientas, equipos e instalaciones utilizados en sus funciones y tareas. 2 Realiza sus tareas dentro de los plazos asignados. 3 Realiza sus tareas dentro de los estándares de calidad establecidos.
2	<ul style="list-style-type: none"> 1 Identifica oportunidades para mejorar la eficiencia de sus funciones y tareas, y las comunica a la Jefatura. 2 Cumple con los objetivos establecidos, optimizando los recursos asignados. 3 Trabaja con indicadores de eficiencia y cumple con sus estándares.
3	<ul style="list-style-type: none"> 1 Incorpora mejoras en sus procesos, generando ahorros para la SUSESO. 2 Posee una clara orientación a los resultados. 3 Declara la importancia de los objetivos de gestión establecidos y promueve su cumplimiento.
4	<ul style="list-style-type: none"> 1 Respalda nuevos proyectos destinados a incrementar la eficiencia de la SUSESO. 2 Estimula a los miembros de su equipo a hacer un uso cuidadoso y racional de los recursos. 3 Crea condiciones que permitan tomar decisiones con rapidez, cautelando los intereses de la SUSESO.

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	
Definición: Ser capaz de anticiparse y determinar eficazmente las metas y prioridades, estipulando las acciones, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas, realizando un seguimiento de los avances de las etapas contenidas en la planificación.	
Nivel	Criterios de Desempeño
1	<ul style="list-style-type: none"> 1 Conoce los objetivos y metas a alcanzar con el desempeño de las funciones del cargo. 2 Establece planes de trabajo generales, de acuerdo a las capacidades del equipo de trabajo. 3 Genera soluciones a corto plazo de manera óptima, basándose en una buena planificación.
2	<ul style="list-style-type: none"> 1 Realiza seguimiento al avance de lo planificado a corto plazo. 2 Determina planificaciones que le permiten priorizar el cumplimiento de las funciones y tareas definidas. 3 Identifica las áreas claves de desempeño, así como las personas claves al momento de desarrollar un trabajo, de manera que su planificación es más eficiente y exhaustiva.
3	<ul style="list-style-type: none"> 1 Establece planes de trabajo detallados, en los que identifica objetivos, plazos, tareas y responsables a mediano plazo. 2 Realiza seguimiento aleatorio al avance de lo planificado. 3 Logra delegar tareas priorizando las acciones del equipo de trabajo para el logro de los objetivos y metas consideradas en la planificación.
4	<ul style="list-style-type: none"> 1 Planifica las tareas propias y del equipo de trabajo elaborando planes de acción a mediano y largo plazo, permitiendo la reorganización y anticipación de manera eficaz en función de posibles imprevistos. 2 Promueve, dentro de los integrantes del equipo de trabajo, la priorización de las tareas y el cumplimiento de metas, fortaleciendo un clima que facilite la organización eficiente y la prevención de posibles dificultades. 3 Realiza seguimiento sistemático al avance de lo planificado, sugiriendo mejoras.

DESTREZA SOCIAL	
<p>Definición: Ser capaz de relacionarse con los equipos de trabajo, pares, superiores jerárquicos, personal y clientes de manera respetuosa, fluida y empática, que permita lograr los objetivos definidos aún en situaciones difíciles, en escenarios conocidos o desconocidos, requiriendo un conocimiento de las personas y los contextos en los cuales se desenvuelve.</p>	
Nivel	Criterios de Desempeño
1	<p>1 Frente a escenarios conocidos, se desenvuelve con otros de manera fluida.</p> <p>2 Reacciona con respeto y empatía ante una situación conflictiva pudiendo ponerse en el lugar del otro.</p> <p>3 Genera ambientes de buen clima dentro de su equipo de trabajo con una comunicación directa.</p>
2	<p>1 A través de su relación con otros logra los objetivos establecidos dentro del contexto de su cargo.</p> <p>2 Se desenvuelve de manera fluida con sus superiores y pares, demostrando buen manejo del lenguaje y conocimiento de los escenarios a los que se enfrenta.</p> <p>3 Permanentemente se relaciona con los grupos o equipos de trabajo y clientes de manera empática, analizando los contextos.</p>
3	<p>1 A través de su relación con otros genera espacios de coordinación de tareas en y entre los equipos de trabajo.</p> <p>2 A través de su relación con otros logra los objetivos establecidos dentro del contexto de su cargo.</p> <p>3 Al enfrentar escenarios y/o situaciones no conocidas, se desenvuelve de manera asertiva y confiada propendiendo el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.</p>
4	<p>1 Demuestra un estilo de comunicación directa, fluida, clara y asertiva, que comparte y transmite a los diferentes grupos o equipos de trabajo que integra.</p> <p>2 Demuestra seguridad y confianza en los ambientes de trabajo, generando iniciativas para la mantención y mejoramiento de las comunicaciones dentro de los grupos o equipos de trabajo.</p> <p>3 A través de su relación con otros logra los objetivos establecidos dentro del contexto de su cargo.</p>

LIDERAZGO	
Definición: Capacidad para generar compromiso de los funcionarios/as y el respaldo de las autoridades superiores para el logro de los desafíos de la Institución. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.	
Nivel	Criterios de Desempeño
1	<p>1 Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback, integrando las opiniones de los miembros del grupo.</p> <p>2 Puede orientar el accionar del grupo a su cargo fijando objetivos y realizando el seguimiento de los mismos.</p> <p>3 Tiene escasa capacidad para orientar al grupo a su cargo y fijar objetivos</p>
2	<p>1 Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.</p> <p>2 Escucha a los demás y es escuchado.</p> <p>3 Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.</p>
3	<p>1 Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.</p> <p>2 El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes.</p> <p>3 Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.</p> <p>4 Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos.</p>
4	<p>1 Comunica una convincente visión de futuro, se considera que es un referente en materia de liderazgo.</p> <p>2 Se posiciona como líder, es para ellos un líder que transmite credibilidad. Se asegura de que se consigan las metas del grupo.</p> <p>3 Promueve la eficacia del grupo. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque no esté prevista la difusión de esa información. Se asegura de explicar las razones que lo han llevado a tomar una decisión.</p> <p>4 Da a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias.</p>