



**UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO  
CAMPUS CONDELL, FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**TRABAJO DE GRADO:**

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE REGISTRO,  
TRÁMITE Y COBRANZA DE LICENCIAS MÉDICAS”**

**Para optar al Título Profesional de Administrador Público.  
Grado Licenciado en Gobierno y Gestión Pública.**

**Alumno: Anyelo Jesús Olivares Vergara  
Profesor Guía: Mauricio Andrés Tapia Dupuy**

**Santiago de Chile 2021.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a la Virgen de Andacollo, quien me ha acompañado y guiado en este proceso de titulación.

Agradezco a la vida por darme la oportunidad de estar en este mundo, en especial a mi madre y hermanos(as), y demás familiares que me brindan su apoyo de una u otra manera.

Agradezco a mis profesores que siempre me apoyaron y guiaron en este camino, en especial al profesor de seminario I y II D. Mauricio Tapia Dupuy.

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a sus aportes, consejos e inmensa bondad, he podido lograr este acontecimiento profesional sumamente importante tanto para mi vida laboral y personal. Les agradezco y hago presente mi gran afecto hacia ustedes.

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a mi madre Berta Vergara Gallardo, por creer en mí apoyándome en todo lo planteado, impulsándome a ganarle a las adversidades de la vida, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, hoy puedo cumplir una de las etapas que tanto anhelaba, gracias a apoyo incondicional.

A mi hermana Krishna Carvajal Vergara, por tu preocupación y apoyo en este camino, solo espero ser un ejemplo de hermano y logres tus metas, que con dedicación todo en la vida es posible.

Sobre todo, agradecer a la vida de permitirme cumplir este proceso, sintiéndome orgulloso de mis metas profesionales, siendo una de las etapas más importantes en mi vida, no fue un camino fácil, pero la perseverancia, fuerza y apoyo de las personas que me rodean pueden hacer lograr cosas importantes en este mundo.

# ÍNDICE GENERAL.

CONTENIDO	PÁG.
AGRADECIMIENTO	
DEDICATORIA	
RESUMEN.....	5
INTRODUCCION.....	6-7
<b>CAPITULO I: DIAGNOSTICO ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>8</b>
1.1 ANALISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	09
1.1.1 Historia Instituto Nacional del Tórax.....	09
1.1.2 Misión.....	10
1.1.3 Visión.....	10
1.1.4 Valores.....	10
1.1.5 Descripción Geográfica I.N.T.....	11
1.1.6 Estructura Organizacional I.N.T.....	12
1.1.7 Analisis Instituto Nacional del Tórax, .....	13
1.1.7.1 Analisis peste (macroentorno).....	13-17
1.1.7.2 Analisis Porter (microentorno) .....	18-20
1.1.8 Recursos Humanos Instituto Nacional del Tórax.....	21
1.2 ANALISIS DEL AREA.....	22
1.2.1 Análisis del Área y/o Departamento.....	22
1.2.2. Departamento de Gestión de las Personas .....	22
1.2.3 Recursos Humanos Depto. Gestión de las Personas.....	22
<b>CAPITULO II DIAGNOSTICO PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>23</b>
2.1 DIAGNOSTICO.....	24
2.1.1 FODA, Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenaza.....	24-25
2.1.2 DATOS ESTADISTICOS.....	26-27
2.1.3 Gráfico 1 Cantidad de Licencias Médicas 2018-2021 .....	28
2.1.4 Gráfico 2 Licencias médicas en pesos INT 2018-2021 .....	29
2.1.5 Situación Problema.....	30
2.2 OBJETIVOS.....	31
2.2.1 Objetivo General.....	31
2.2.2 Objetivo específicos.....	31
2.3 Hipótesis.....	32

2.4 Marco Metodológico I.....	32
2.5 Universo de Estudio.....	32
2.6 Recolección de Datos.....	33
2.6.1 Objetivo específico 1: Identificación del proceso de registro, tramite y recuperación de Subsidios de incapacidad laboral actual .....	33-34
2.6.2 Objetivo Especifico 2: Entrevistas.....	35-37
2.6.3 Indicadores de Gestión de Licencias Médicas.....	38-41
2.6.4 Problemática Diagrama Ishikawa.....	42
2.6.5 Justificación del Problema.....	43
2.6.6 Problema o buena Práctica a investigar.....	44
2.6.7 Importancia del problema a investigar.....	45
<b>CAPITULO III: MARCO CONCEPTUAL / TEÓRICO.....</b>	<b>46</b>
3.1 ¿Qué es un manual de procedimiento?.....	47
3.2 ¿Qué es una Licencia médica?.....	48
3.3 Decreto Supremo N°03 Ministerio de Salud.....	48
3.4 Ley N°16.744.....	49
3.5 DFL N°44.....	49
3.6 ¿Por qué es importante contar con un manual de procesos?.....	50
<b>CAPITULO IV: SOLUCION AL PROBLEMA.....</b>	<b>51</b>
4.1 Objetivo Específico3: Diseño modelo manual de registro, tramite de Licencias médicas y recuperación de Subsidios .....	52-53
4.2 Estrategia de Comunicación .....	53-55
4.3 Ejecución Plan de Mejora: Manual de Licencias Médicas .....	56-66
4.4 Mejora y Rediseño .....	67
4.5 Interpretación y Análisis de datos.....	68
Conclusión.....	69-70
Glosario.....	71
Bibliografía.....	72-73
Anexos.....	74-76

## RESUMEN

Las licencias Médicas y su posterior recuperación de Subsidio de incapacidad laboral, es un proceso que las instituciones públicas se han visto en la necesidad de regularizar por indicaciones de la Subsecretaría de Redes Asistenciales del Ministerio de Salud Memorándum N°100 de 25 de septiembre 2018. El Instituto Nacional del Tórax no ha estado ajeno a regularizar este proceso.

Realizando una investigación ardua con diversos análisis, datos estadísticos, gráficos, entrevistas, base de información del sistema público se ha podido determinar que el Instituto Nacional del Tórax en la Subdirección de Gestión y Desarrollo de las Personas necesitan incorporar un manual de Licencias médicas que sirva como base para una correcta tramitación y recuperación de Subsidios de licencias médicas y a la vez mejorar los procesos administrativos, de los últimos 4 años en la temática como también sirva de base a futuro para los próximos 3 años.

Durante el proyecto a presentar, abordaremos desde la Historia del Instituto Nacional del Tórax, las diferentes etapas que nos puedan determinar la verdadera necesidad que el Instituto necesita para mejorar los procesos de Licencias médicas. Conoceremos diferentes definiciones de Licencias médicas con sus respectivas normativas vigentes capaz de entregar un conocimiento acorde a las verdaderas necesidades de la temática planteada.

Como solución a nuestra situación problema, confeccionaremos un manual de tramitación de licencias médicas y su posterior cobro de subsidios de incapacidad laboral, capaz de abordar el proceso en planitud acorde a la normativa vigente y sobre todo capaz de cubrir una necesidad a un proceso administrativo que se estaba realizando defectuosamente.

Este proyecto será un beneficio para más de 800 funcionarios públicos del Instituto Nacional del Tórax, además permitirá regularizar la situación administrativa de 7.154 licencias médicas, equivalente a \$2.798.000.000 (Dos mil setecientos noventa y ocho millones de pesos)

El presente proyecto cumple con la formación entregada por la institución Universidad Academia Humanismo Cristiano, que a la vez fue realizado a conciencia en el Instituto Nacional del Tórax, cumpliendo todos los procesos estratégicos para elaborar un Manual de Licencias Médicas que se detallará a continuación.

## INTRODUCCIÓN

El Instituto Nacional del Tórax es un establecimiento de salud perteneciente al Servicio de Salud Metropolitano Oriente, siendo líder en la atención de excelencia de personas con patologías cardiopulmonares complejas, con miras a ser un establecimiento de referencia internacional en atención clínica con patologías cardiopulmonares. No obstante, que a pesar de que su área clínica cumple a cabalidad la misión de ser de la Institución, las unidades de apoyo y/o administrativas han tenido deficiencias en sus procesos, siendo uno de ellos la tramitación de licencias médicas y su posterior cobro de subsidio de incapacidad laboral.

La licencia médica tanto para el sector público o privado es considerada como un beneficio del cual goza el trabajador que al cumplir ciertos requisitos resultan en una prestación de carácter pecuniario, que le permite, por una parte, ausentarse de su trabajo, y por otra, sustituir su remuneración y mantener la continuidad en el régimen de pensiones y en el de salud a que se encuentran afiliado. No obstante, que los funcionarios públicos se le mantiene su remuneración para luego realizar los cobros de subsidios por conceptos de licencias médicas. En el contexto legislativo los requisitos para el otorgamiento y autorización de las licencias médicas está establecido por el Decreto Supremo número 3, del Ministerio de Salud del año 1984. Asimismo, la normativa para tener derecho al subsidio por incapacidad laboral y la determinación de su monto se encuentran regulados por DFL 44, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social y en el párrafo 2° de la Ley N°18.469, para todos los trabajadores dependientes e independientes, excluidos los funcionarios de las Fuerzas Armadas y de Orden.

Los manuales constituyen una de las etapas del Proceso Administrativo que dan forma a la estructura de la Administración universalmente reconocida, cuando la administración es percibida como una necesidad profesional, su ejercicio se da mediante un proceso, en el que cada parte, cada acto, cada etapa, están indisolublemente unidas con las demás, y que, además, se dan simultáneamente. Tal secuencia es conocida como “Proceso Administrativo” y se presenta en todo momento de la vida de una empresa u organismo social, sea privado, público o mixto.

El Manual de registro, trámite y cobros de licencias médicas del Instituto Nacional de Tórax constituye el resultado de un estudio realizado fundamentalmente por la necesidad de contribuir al I.N.T., un proceso que le permita alcanzar niveles de gestión aceptable en tramitación y

recuperación de subsidios por concepto de licencias médicas para la Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas.

La presente tesis de investigación tiene como objetivo general crear un manual de licencias Médicas para el Instituto Nacional del Tórax, que sea un mejoramiento de procesos para la Subdirección de Gestión y Desarrollo de personas en la Unidad de Gestión de Personas, como a la vez un beneficio para más de 800 funcionarios públicos del Instituto Nacional del Tórax, además permitirá regularizar la situación administrativa de 7.154 licencias médicas equivalentes a \$2.798.000.000 (Dos mil setecientos noventa y ocho millones de pesos) y a la vez obtener una correcta recepción, registro y tramite de estas, y la optimización de su posterior cobro y recuperación del subsidio de incapacidad laboral, de las distintas instituciones de salud involucradas durante los próximos años.

# **CAPÍTULO I**

Diagnóstico. Análisis de la Organización.



## **1.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.**

### **1.1.1 HISTORIA INSTITUTO NACIONAL DEL TORAX**

El Instituto Nacional del Tórax fue creado oficialmente el 23 de Agosto de 1954, bajo el impulso y talento del Profesor Héctor Orrego Puelma, quien fuera nombrado posteriormente Maestro de la Especialidad por nuestra Sociedad.

El Instituto nació en 1954 a partir del Servicio de Broncopulmonar del Hospital del Salvador, en un principio, sus principales funciones estaban centradas en brindar atención a algunas patologías respiratorias, como la tuberculosis, y capacitar médicos en esta área.

Inicialmente su infraestructura era bastante modesta, pues sólo contaba con dos servicios clínicos, el de Medicina y el de Cirugía, y 292 camas, de las cuales 102 estaban dedicadas a tuberculosos, 90 a otras patologías respiratorias y 100 a cirugía del pulmón. Muy pronto el establecimiento comenzó a percibir una fuerte demanda, que en forma paulatina le llevó a ampliar su capacidad. Pese a los múltiples inconvenientes, ya en sus primeros años de funcionamiento, el 77 por ciento de los pacientes atendidos era dado de alta en condiciones satisfactorias.

Desde sus orígenes, a través de las Cátedras de Fisiología y de Cirugía del Tórax, los profesores Orrego Puelma y Alonso Vial le impusieron un sello docente, que ha atraído a numerosos profesionales médicos y no médicos, no sólo de Chile sino también de otros países latinoamericanos, quienes han encontrado en este establecimiento el camino para perfeccionarse y luego entregar, en sus destinos, una mejor calidad en la atención a los enfermos.

Durante los años 80, el Servicio de Cirugía de este centro asistencial se dividió en subespecialidades, dando origen a los departamentos de Cirugía del Tórax y Cirugía Cardíaca, áreas que reciben buena parte de la demanda. Además de realizar el 65 por ciento de las cirugías del tórax que se desarrollan en el país, el Instituto se encarga del 52 por ciento de las cirugías cardíacas.

Uno de los mayores logros del Instituto Nacional del Tórax, es la atención que brinda a pacientes de escasos recursos. Desde 1996, año en que debutaron en el establecimiento las cirugías de pulmón, todas las operaciones han sido financiadas por el mismo Instituto, con el fin de alivianar la carga sobre las personas con bajos recursos.

### 1.1.2 MISIÓN

Contribuir al desarrollo del Sistema Público de Salud, como líder en la atención de excelencia de personas con patologías cardiopulmonares complejas, comprometido con el desarrollo de su capital humano, implementando la mejor tecnología sanitaria.

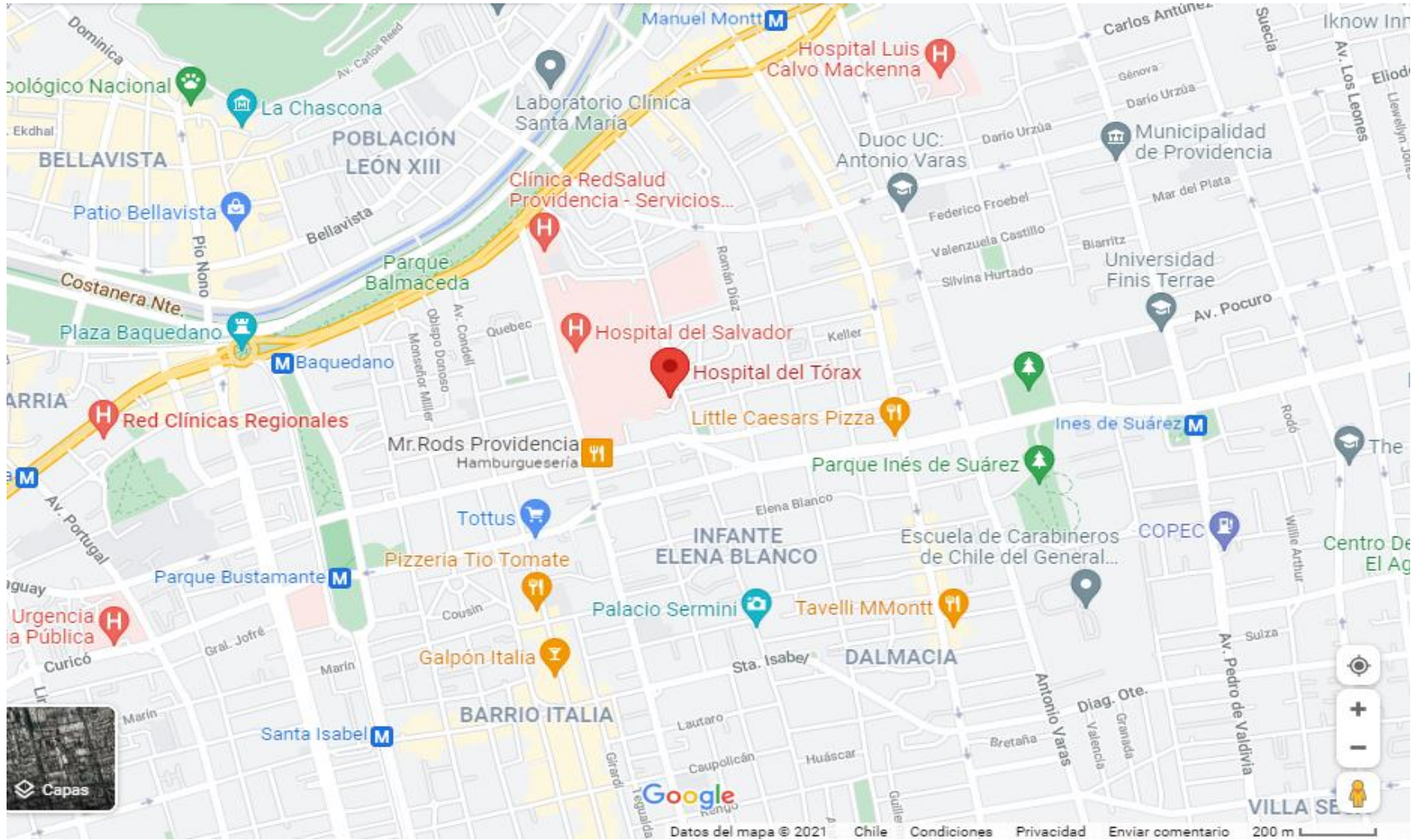
### 1.1.3 VISIÓN

Ser la institución de referencia internacional para la mejor experiencia clínica y la promoción del conocimiento en patologías cardiopulmonares complejas.

### 1.1.4 VALORES

- **Confianza:** Creer en el otro.
- **Respeto:** Considerar a las personas como son, sin prejuicios.
- **Compromiso:** Obligación bilateral de cumplir un acuerdo.
- **Calidad:** Características que permiten valorar algo por sobre un estándar.
- **Eficiencia:** Capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de recursos.
- **Empatía:** Reconocer al otro en su integralidad, poniéndose en su lugar.
- **Cercanía:** Estar oportunamente disponible.
- **Honestidad:** Decir siempre la verdad.
- **Trabajo en equipo:** Grupo de personas que trabajan.

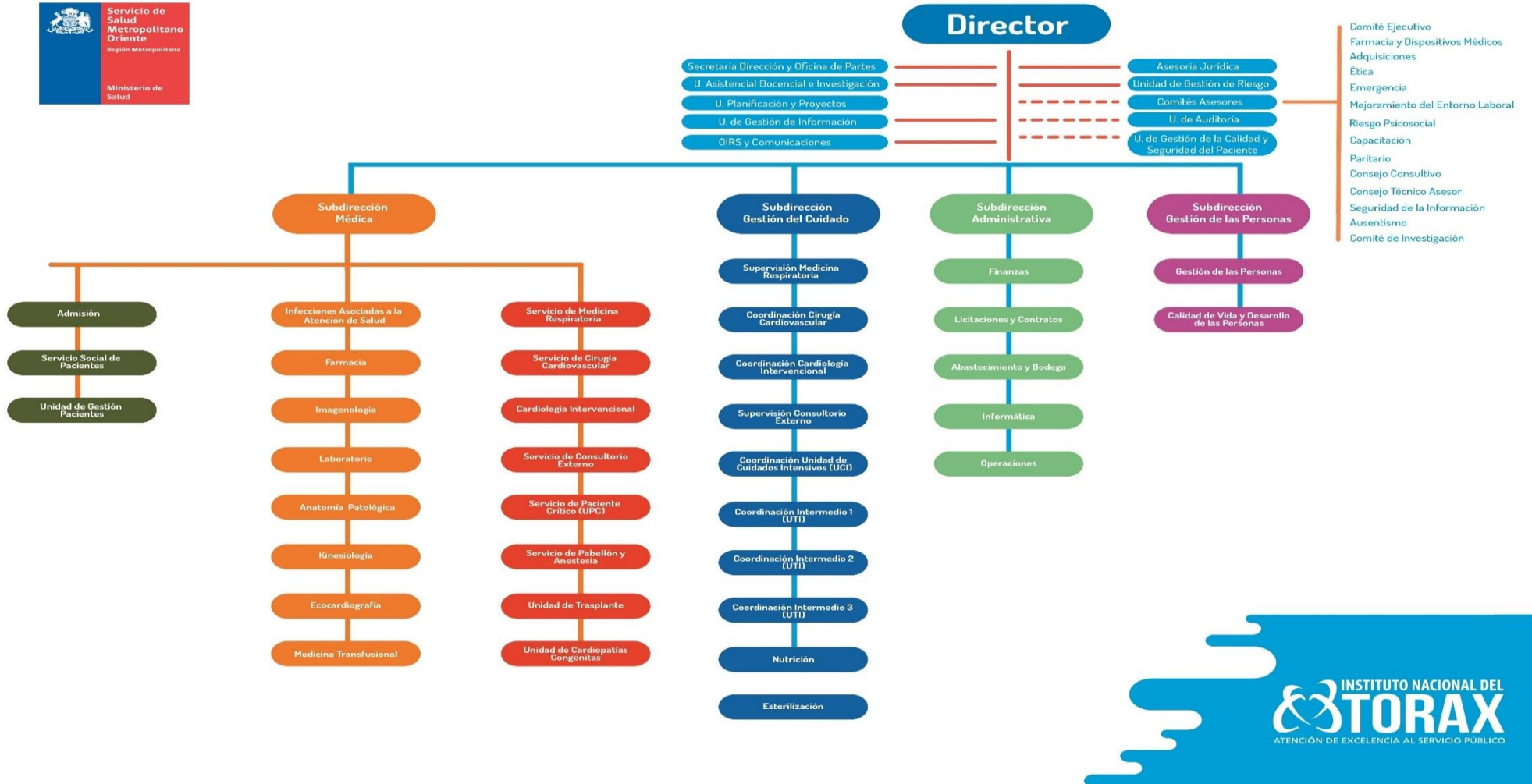
### 1.1.5 DESCRIPCIÓN GEOGRÁFICA INSTITUTO NACIONAL DEL TORAX



JOSE MANUEL INFANTE N°717, COMUNA DE PROVIDENCIA

### 1.1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL I.N.T.

La Estructura Organizacional del Instituto Nacional del Tórax considera 14 comités asesores del Director(a), 1 unidad de auditoría, 1 unidad de Gestión de la Calidad y Seguridad del paciente, 7 departamentos Staff y 4 subdirecciones



## **1.1.7 ANALISIS INSTITUTO NACIONAL DEL TORAX MACROENTORNO / MICROENTORNO**

### **1.1.7.1 ANALISIS PESTE (MACROENTORNO)**

#### **FACTORES POLÍTICOS / LEGALES**

La Reforma de Salud 2005 introdujo cambios sustanciales en la organización del sistema de salud chileno, motivados por la necesidad de adaptar la estructura organizacional sectorial a la creación del Régimen General de Garantías en Salud.

La Ley de Autoridad Sanitaria modificó el funcionamiento de los Servicios de Salud, traspasando a las Secretarías Regionales Ministeriales de Salud las funciones regulatorias y se creó la figura de los hospitales autogestionados en red, así mismo modificó la organización del MINSAL y crea la Superintendencia de Salud.

Esta reforma de salud impulsa nuevos desafíos a los prestadores de salud: creando organizaciones desconcentradas con mayor autonomía y flexibilidad capaces de poder responder a las demandas de la población.

Es así como la red asistencial de cada Servicio de Salud queda conformada por los establecimientos asistenciales públicos, los establecimientos municipales de atención primaria de salud de su territorio y otros establecimientos públicos o privados que suscriban convenio con el Servicio de Salud, debiendo todos ellos coordinarse para dar respuesta a las demandas de la población beneficiaria.

Después de 10 años de iniciada la reforma, observando dificultades en el funcionamiento de la Red asistencial el Ministerio de Salud impulsa el modelo de atención de Redes Integradas de Servicios de Salud con el fin de dar continuidad a la atención de sus usuarios, dando cuenta de los resultados obtenidos.

Este nuevo énfasis obliga a dar una nueva mirada a la organización existente haciendo imprescindible plantearse una planificación estratégica que permita ser una red integrada.

Considerando el ámbito legal de las licencias médicas el Ministerio de Salud ha indicado que, para poder emitirla, los médicos, matronas y cirujanos dentistas facultados deberán hacerlo de forma digital a partir de hoy 1 de enero de 2021, mediante operadores que actualmente tramitan dichos documentos electrónicamente. Esto según lo instruido en el decreto N°46 que modifica el Decreto Supremo N°03. Además, indica que será obligatorio para todos los prestadores la emisión

en este formato, salvo en casos especiales donde no se cuente con los medios tecnológicos adecuados.

Las excepciones para continuar entregando estos documentos en papel serán circunstancias referidas a la falta de medios tecnológicos y/o incompatibilidad de estos en el lugar donde se requieran, por ejemplo, que la zona no tenga acceso a internet. Ante esto último la Compín, entidad encargada de vender talonarios de licencias médicas, solamente pondrá este formato a disposición de aquellos emisores que se encuentren bajo este tipo de circunstancias especiales.

En relación a la recuperación de Subsidios de incapacidad laboral por conceptos de licencias médicas conlleva a responder a las instrucciones de recuperación de estos subsidios, de acuerdo a las indicaciones emanadas de la Subsecretaría de Redes Asistenciales en su Memorándum N°100 de 25 de septiembre 2018 y en atención al DFL N°44 de 1978 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social y en el Decreto N°03 de 1984 del Ministerio de salud, normativas que regulan el cálculo, tramitación y recuperación del subsidio de incapacidad laboral, Fija normas comunes para los subsidios por incapacidad laboral de los trabajadores dependientes del Sector público

## **FACTORES ECONÓMICOS**

La Economía del País tiene relación directa para el desarrollo de las prestaciones de Salud, que debe brindar el Servicio de Salud Metropolitano Oriente como toda su Red Oriente, como también, los diferentes ministerios. Alrededor de tres cuartas partes de los ingresos del Gobierno Central provienen de la recaudación tributaria, los que son recolectados por la Tesorería General de la República.

El resto de los ingresos del Gobierno Central provienen de los traspasos de utilidades que realizan al Gobierno Central las empresas públicas (como Codelco, ENAP, etc.), de las cotizaciones previsionales que realizan las personas al Instituto de Normalización Previsional (INP) y al Fondo Nacional de Salud (FONASA), de las donaciones que realizan personas o instituciones a entidades públicas, y de otras fuentes de ingresos menores que recauda tanto el Tesorero Público como otras instituciones del Gobierno Central (ministerios o servicios) por servicios que éstos prestan a la ciudadanía.

Todos estos ingresos son proyectados por la Dirección de Presupuestos para la elaboración del proyecto de Ley de Presupuestos del Sector Público, proyección global que, dado el nivel de gasto

global incorporado en el proyecto de presupuesto sirve de base para determinar el balance (superávit o déficit) que arrojará el ejercicio presupuestario.

En caso de existir un déficit, el gasto que no alcanza a ser financiado por estas fuentes de ingreso debe ser financiado a partir de la venta de activos del sector público o endeudamiento. Es importante considerar que, de acuerdo con nuestra constitución, en Chile no pueden dedicarse fuentes específicas de ingresos a financiar gastos específicos.

Por tanto, la composición de los ingresos públicos entre sus distintas fuentes no afecta de ninguna manera la composición del gasto público entre distintos ministerios o programas, la que se define anualmente en la discusión presupuestaria.

Considerando los ingresos que el Instituto nacional del tórax podría recibir y/o recuperar por Subsidios de incapacidad laboral por conceptos de licencias médicas, solamente en los últimos 4 años, existen \$2.800.000 (Dos mil Ochocientos millones de pesos) que efectivamente pueden ser ingresos al Instituto nacional del tórax para destinarlo al Subtitulo 21 y 22.

## **FACTORES SOCIAL**

El Instituto es actualmente un centro de referencia nacional de las patologías torácicas de alta complejidad, lo que significa recibir pacientes derivados de cualquier centro hospitalario del país (de atención pública). Esto implica que existe un flujo constante de pacientes desde y hacia el hospital, pudiendo programar las asistencias y asegurar mejores y mayores prestaciones.

A su vez, el ser un centro de referencia, desarrollamos un trabajo importante en investigación y docencia, potenciando el aprendizaje y generando un stock de experiencia en materia de salud de alta complejidad.

### **Establecimiento de alta complejidad**

La alta complejidad es definida por la nueva ley en cinco puntos que se indican a continuación:

- Dedicarse a la atención de una especialidad
- Centro formador
- Realizar investigación clínica
- Ser centro de referencia nacional

- Tener alta complejidad técnica

### **Autogestionado en Red**

El Instituto Nacional del Tórax se define como autogestionado en red de alta complejidad desde enero del 2007. Los establecimientos autogestionados en red corresponden a los establecimientos asistenciales de mayor complejidad técnica, desarrollo de especialidades, organización administrativa y número de prestaciones, que hayan sido debidamente certificados por las autoridades, conforme a los procedimientos correspondientes.

Estos establecimientos deberán contar con procedimientos de medición de costos, de calidad de las atenciones prestadas y de satisfacción de los usuarios.

Para el cumplimiento de sus fines y funciones, los establecimientos autogestionados cuentan con una amplia gama de atribuciones, radicadas en su director, de modo de permitirles, desde el punto de vista funcional, una administración adecuadamente autónoma.

Considerando que el Instituto Nacional del Tórax es un Hospital de referencia nacional de las patologías torácicas de alta complejidad, atendiendo pacientes tanto de la región metropolitana como de regiones, es sumamente importante contar con funcionarios altamente calificados. Considerando la realidad del Instituto Nacional del tórax, durante el año 2020 se presentaron más de 2000 licencias médicas pertenecientes a 583 funcionarios, durante el año 2021 a Sept de 2021 1660 licencias pertenecientes a 1054 funcionarios, proyectando a diciembre un total aproximado de 2213 Licencias médicas. No obstante, se hace más relevante recuperar los subsidios de incapacidad laboral de licencias médicas, que además de regularizar los procesos administrativos de la Subdirección de Personas, sería una inyección presupuestaria para el subtítulo 21 de la ley de presupuesto, para cubrir reemplazos y suplencias de funcionarios que presentan licencias médicas, además de incorporar nuevas contrataciones a honorarios ante emergencias sanitarias previstas, evitando que las atenciones médicas a los pacientes de la región metropolitana y sobre todo de regiones que realizan viajes, esfuerzo y gastos monetarios por una atención de humanizada y de calidad se vean perjudicados por falta de personal.



## **FACTORES TECNOLÓGICOS**

Los servicios de Salud Públicos tienen cierta debilidad en el uso de la Tecnología en comparación a las organizaciones privadas, que a diferencia de los servicios públicos se han adaptado a los cambios y avances tecnológicos en un plazo menor que las instituciones públicas, debido a que poseen mayor financiamiento considerando que son propios y mejores procesos en cuanto al uso de la tecnología. No obstante, el Instituto Nacional del Tórax, ha debido mejorar la Gestión de la Red Asistencial para entregar un mejor servicio a los usuarios a nivel nacional, que es su principal función dentro del sistema de salud para mejorar los procesos de atención y adaptarse a los cambios actuales del siglo XXI, planteándose mejorar la oportunidad en la toma de decisiones de las distintas áreas del Instituto Nacional del Tórax basado en el uso de Tecnologías de la Información. Uno de los requisitos fundamentales para lograr articular eficientemente una red Hospitalaria es la comunicación e información que circula entre los distintos Nodos (circuitos). Para ello, El Instituto Nacional del Tórax por intermedio de la Dirección Servicio de Salud metropolitano Oriente que propone mantener y/o mejorar el hardware y redes de comunicación y a la vez que se mejoren los niveles de respaldo y seguridad de la información.

En relación a la temática de Licencias médicas, de acuerdo a lo señalado en los factores políticos/ legales la tecnología ha sido parte de la evolución en su tramitación a contar de enero del año 2021 siendo los médicos, matró(n)as y cirujanos dentistas facultados deberán hacerlo de forma digital, mediante operadores que actualmente tramitan dichos documentos electrónicamente. dado los beneficios que trae este sistema para el flujo digital de tramitación de licencias médicas, será fundamental que tanto el médico tratante como el empleador estén adscritos a uno de los operadores de licencias médicas electrónicas como Medipass, IMED y el portal de Fonasa [www.lmempleador.cl](http://www.lmempleador.cl). Esto según lo instruido en el decreto N°46 que modifica el Decreto Supremo N°03. Además, indica que será obligatorio para todos los prestadores la emisión en este formato, salvo en casos especiales donde no se cuente con los medios tecnológicos adecuados.

### **1.1.7.2 ANÁLISIS PORTER. (MICROENTORNO)**

#### **PODER DE NEGOCIACION CON CLIENTES**

El Instituto Nacional del Tórax, busca satisfacer y responder las necesidades de prestaciones de salud a nuestros usuarios de regiones y/o comunidad del sector oriente y de la región Metropolitana mediante el desarrollo de los funcionarios y manteniendo la dotación necesaria para contribuir a la entrega de un servicio oportuno, humanizado y de calidad.

Siendo una institución de salud pública, el Instituto Nacional del Tórax se relaciona directamente a las contingencias y nuevos desafíos que surgen en el país, por lo que debe ser eficiente ante los desafíos para proteger y a la vez mejorar la calidad de vida de la población usuaria. Pretende ser exitosa y mantener dicho éxito a largo plazo, exclusivamente si la actividad tiene relación con un servicio básico como es la atención de salud de las personas, lo que confiere una responsabilidad ética importante.

#### **PODER DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES**

Ser un servicio de salud con procesos de compras definidas por ley de compras públicas, conlleva a que los proveedores quieran ser parte de la Red Oriente, ofertando en las diferentes licitaciones públicas por intermedio del portal mercado Público que es la plataforma electrónica donde los 850 organismos públicos de Chile realizan en forma eficiente y transparente sus procesos de compras. Los proveedores mediante Mercado Público ofrecen sus productos y servicios, un espacio de oferta y demanda con reglas y herramientas comunes, administrado por la Dirección Chile Compra.

El Instituto Nacional del Tórax siendo una institución de Salud responsable con sus procesos de licitación y sus respectivos pagos a proveedores adjudicados, son una institución atractiva para dichos proveedores, teniendo la preferencia de las diferentes empresas de ofertar productos a nuestras necesidades por sobre otras instituciones públicas.

Ser un Hospital público con procesos de compras definidos por ley de compras públicas, conlleva a que los proveedores quieran ser parte de la Red Oriente, ofertando en las diferentes licitaciones públicas por intermedio del portal mercado Público que es la plataforma electrónica donde los 850 organismos públicos de Chile realizan en forma eficiente y transparente sus procesos

de compras. Los proveedores mediante Mercado Público ofrecen sus productos y servicios, un espacio de oferta y demanda con reglas y herramientas comunes, administrado por la Dirección Chile Compra.

El Instituto Nacional del Tórax cumple con sus procesos de compras cumpliendo con la ley de compras públicas, siendo importante las compras y/o contratación de capacitaciones a funcionarios en cargos vacantes y/o reemplazos y suplencias de los funcionarios que se encuentran con licencias médicas.

### **BARRERA DE ENTRADA (amenaza de nuevos entrantes)**

El Instituto Nacional del Tórax, no posee amenazas de otras empresas si lo consideramos del giro comercial. El I.N.T es una Institución sin fines de lucro, por lo tanto, si consideramos la misión de la organización con nuestro usuario es entregar una atención de excelencia en personas con patologías cardiopulmonares complejas, conllevará a un servicio oportuno, humanizado y de calidad y a la vez disminuir las brechas entre la salud pública y privada. Considerando lo anterior, entregará mayor competitividad en la atracción del talento humano. por lo que nuestro mercado es competir con las entidades privadas en entregar un servicio de salud de calidad, ser institución atractiva laboralmente y contar con la satisfacción de los usuarios tanto de la región metropolitana como de regiones del país.

### **BARRERA DE SALIDA (productos sustitutos)**

Las prestaciones de salud y ser una institución pública que obtenga la satisfacción de la comunidad y/o usuario, son las retribuciones que el servicio de salud desea mantener y mejorar para que nuestros pacientes tengan atenciones de calidad igual o superior a las entidades de salud privadas, mediante infraestructuras, capital humano competente y capacitado, adecuarse a sus necesidades, respeto, entregar acción y solución inmediata y sobre todo vocación al servicio público.

Esta buena atención, es un fiel reflejo del bono trato al usuario, que es un beneficio monetario de parte de la legislación que se dedica a incentivar personal dedicado al servicio de salud que se relaciona con pacientes constantemente a que mantenga un buen trato con estos. Siendo el

Instituto Nacional del Tórax calificado por años en lista 1, (Grupos de establecimientos mejores calificados), que refleja el buen desempeño del capital humano de I.N.T.

## **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

La competencia de los Servicio de Salud Públicos son directamente las empresas de salud privada, mientras ellos buscan generar ingresos a costas de nuestras debilidades, nosotros buscamos satisfacción en nuestros usuarios. La atención de excelencia, oportuna y de calidad que se plantea entregar a la población usuaria, considerando la atención médica como una prestación gratuita, que no existan endeudamientos como en el sector privado. No obstante, además se debe cambiar la visión de nuestros usuarios de ser la última opción de prestaciones médicas por acercarse a una atención de calidad estatal.

Dentro de las rivalidades y/o competencias que surgen entre ambas administraciones, debemos considerar que es factor constante para la atracción del talento. Las empresas privadas tienden a ser más atractivas laboral y profesionalmente, por tener mayor variedad de desarrollo en comparación a las empresas públicas que existen limitaciones que se rigen por ley. Una empresa privada con excelentes planes de carrera y desarrollo dentro de la misma empresa abarca a la atracción del talento por sobre la administración pública.

Considerando los tiempos actuales desde el estallido social y luego la crisis sanitaria por el Covid-19, la estabilidad laboral para el sector privado ha ido empeorando, siendo las instituciones públicas una fuente laboral atractiva y de mayor estabilidad en tiempos de pandemia

### 1.1.8 RECURSOS HUMANOS INSTITUTO NACIONAL DEL TORAX

El Instituto Nacional del Tórax, tiene dotación efectiva de 812 cargos distribuidos como se observa en la siguiente tabla:

Ley	N° de Cargos	Porcentajes
15076 - 19.664 (*)	191	23.5%
18.834 (**)	621	76.5%
<b>TOTAL</b>	<b>812</b>	<b>100%</b>

\*Rige a los profesionales funcionarios que desempeñen cargos con jornadas de 11, 22, 33 y 44 horas semanales de la ley N°15.076 y 19.664 para los médico-cirujanos, farmacéuticos o químicos-farmacéuticos, bio-químicos y cirujanos dentistas), en los establecimientos de los Servicios de Salud, incluidos los cargos de la planta de Directivos con jornadas de dicho cuerpo legal.

\*\* Aquellos Funcionarios Públicos que se regulan por las normas del Estatuto Administrativo Ley 18.834, (Estatuto que regula las relaciones entre el Estado y el personal de los Ministerios, Intendencias, Gobernaciones y de los servicios públicos centralizados y descentralizados creados para el cumplimiento de la función administrativas).

El detalle por estamento de los 812 cargos se observa en la siguiente tabla:

Estamento	N° de Cargos	Porcentajes
Profesionales	257	31.7%
Profesionales (15076 – 19664)	191	23.5%
Técnicos	215	26.5%
Administrativos	64	7.8%
Auxiliares	84	10.3%
Directivos	01	0.12%
<b>Total</b>	<b>812</b>	<b>100%</b>

## 1.2 ANALISIS DEL AREA

### 1.2.1 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA Y/O DEPARTAMENTO.

La Subdirección de Gestión y Desarrollo de las Personas, tiene por objetivo principal liderar la gestión de personas y de la organización, orientada a la consecución de los objetivos sanitarios del Instituto.

### 1.2.2 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

El departamento de Gestión de las personas tiene por objetivo planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones de los subsistemas de gestión de personas, tales como administración funcionaria, remuneraciones, registro y control del personal con el propósito de cumplir con los objetivos comprometidos por la Institución.

### 1.2.3 RECURSOS HUMANOS DEPARTAMENTO GESTIÓN DE LAS PERSONAS.

El Departamento de Gestión de las Personas tiene una dotación efectiva de 06 funcionarios, según se detalla en la siguiente tabla:

Funcionario	Horas Contratadas
Tamara Alvarez Silva	44 hrs.
Carmen Escobar Salazar	44 hrs.
Camila Fuentes Moreno	44 hrs.
Gustavo Trujillo Cordova	44 hrs.
Carmen Yaquich Lopez	44 hrs.
Evelyn Jorquera Nuñez	44 hrs.
Anyelo Olivares Vergara	44 hrs.

## **CAPÍTULO II**

### **Diagnostico Problemática**

## 2.1 DIAGNÓSTICO

Considerando que el diagnóstico corresponde a la fase de ejecución de la investigación, es importante conocer el estado actual del Instituto Nacional del Tórax y las características del problema de investigación. Para esto es importante la realización de un FODA que nos permita analizar la situación interna y externa a fin de evaluar lo mejor y peor de una situación problema teniendo un panorama completo para la toma de decisiones.

### 2.1.1 FODA, Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

#### FORTALEZAS

- Atención de excelencia de personas con patologías cardiopulmonares complejas
- Establecimiento de Alta Complejidad.
- Recursos Humanos: equipos de salud comprometidos, altamente competentes e innovadores en el uso de tecnologías.
- Capacidad de mantener dotación en su totalidad y buscar reemplazos y suplencias en caso de que lo amerite
- Calidad de la Atención
- Buena Accesibilidad y cercanía con usuarios. Participación de la comunidad.
- Conocimiento de los usuarios por sus patologías y atenciones médicas
- Establecimiento de Salud acreditado
- Institución de salud atractivo para los proveedores que desean trabajar con estado.
- Institución de salud atractivo para la atracción de personal.

#### DEBILIDADES

- Tecnologías de la Información: no contamos con una política de desarrollo y existencia de sistemas de información no integrados.
- No existe proceso definido de licencias médicas.
- Inexistencia de canales de información sobre proceso de licencia médicas
- Desconocimiento de licencias médicas rechazadas y posibles descuentos de remuneraciones.
- Falta de comunicación entre funcionarios y empleador, que conlleva a licencias médicas rechazadas por presentaciones fuera de plazo.



## **OPORTUNIDADES**

- Sistemas de Información: existencia de tecnologías que favorecen la integración de los funcionarios del I.N.T y mejorar los canales informativos para entregar mejor información de procesos de licencias medicas
- Financiamiento: Instituto de alta complejidad que atrae recursos tecnológicos.
- Obtener financiamiento para reemplazos y suplencias mediante recuperación de subsidios de incapacidad laboral.
- Mejorar procesos administrativos de la subdirección de gestión y desarrollo de personas
- Evitar licencias médicas rechazadas.
- Garantiza un correcto registro y tramite y cobro de subsidio por concepto de Licencias médicas.
- Recuperación de sueldos pagados por conceptos de Licencias Médicas Rechazadas.
- Mejorar los indicadores de gestión de la Subdirección de Gestión de Personas.
- Instruir a los funcionarios sobre sus derechos y deberes respecto a la tramitación de LM.

## **AMENAZAS**

- Financiamiento: Pérdida de Recursos financieros por subsidios de incapacidad laboral.
- Recursos Humanos: Éxodo de profesionales al sector privado.
- Deterioro de clima laboral por desconocimientos de procesos de licencias médicas de parte de funcionarios.
- Conflictos laborales entre funcionarios-Subdirección de Gestión de Personas.
- Pérdida de recursos para cubrir reemplazos y suplencias.
- Presentaciones a Contraloría General de la República por descuentos de licencias médicas.

Dado las variables del entorno y problemas interno de la organización, los temas a solucionar deben ser enfocados a mejorar los procesos de la subdirección de Gestión y Desarrollo de las Personas, en cuanto a los resultados y procesos administrativos. Nuestro FODA da resultados relevantes de problemas de procesos y gestión en tramitación de licencias médicas que a la vez se debe mejorar la comunicación entre empleador y funcionarios, entregándole las herramientas necesarias para que conozcan sus derechos y deberes al momento de presentar una licencia médica, mejorar sus procesos para una correcta tramitación, evitar licencias médicas rechazadas y recuperación a futuro de subsidios de incapacidad laboral. De esta manera evitaríamos conflictos laborales entre funcionarios y la subdirección de personas, la perdida de recursos seria menor como

parte de las amenazadas de nuestro FODA, transformar debilidades en fortalezas mejorando los procesos internos de la Subdirección de personas del INT.

### 2.1.2 DATOS ESTADISTICOS

El Instituto Nacional del Tórax no posee datos estadísticos de años anteriores a enero de 2018 en relación a cantidad de licencias médicas y dineros recuperados por subsidios de incapacidad laboral. Sin embargo, a contar del año 2018 se ha registrado las licencias médicas en sistema de información de Recursos Humanos SIRH, por lo que se espera que este acontecimiento se vaya registrando y regularizando con los años. Nuestros datos más reales y fidedigno se pueden reflejar en los reportes que entrega el software SIRH de acuerdo al periodo 2018-2021, que señala lo siguiente:

Teniendo como base de recuperación de subsidios los últimos 4 años, iniciando enero de 2018 a septiembre de 2021 existen un total de 7.154 licencias médicas que por diversos motivos administrativos no se ha dado su correcta tramitación interna y posterior recuperación de los subsidios de incapacidad laboral. En relación a lo anterior, podemos deducir el siguiente detalle por año emitido:

AÑO	N° DE LICENCIAS	Funcionarios con licencias medicas
A SEPT 2021	1660	1054
2020	2043	583
2019	1782	488
2018	1669	477

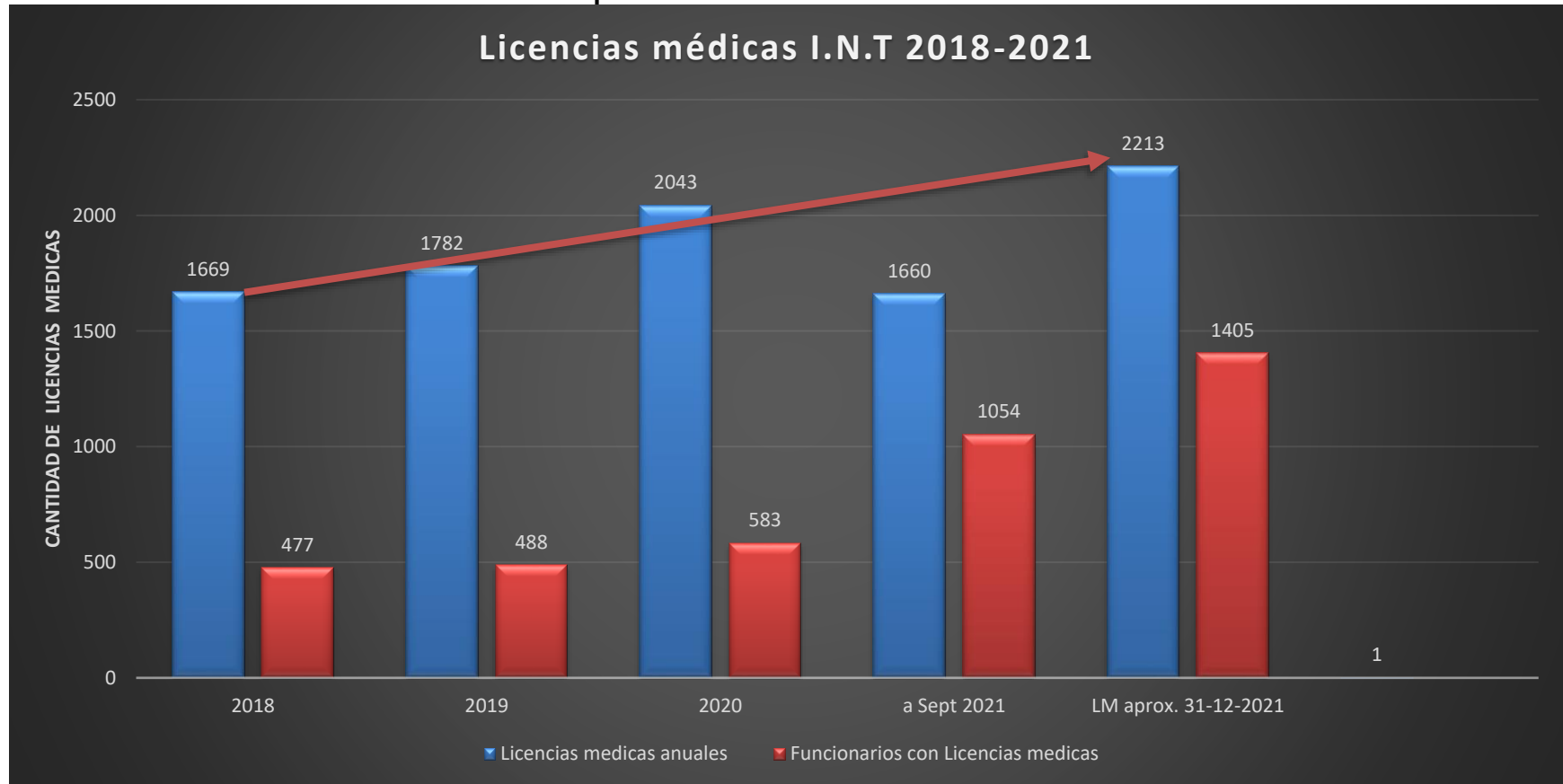
Financieramente, realizar los cobros de los subsidios por licencias médicas conlleva a que el Instituto pueda utilizar la recuperación de dineros e invertir en otros ítem presupuestarios, tanto como en el subtítulo 21 o 22. Considerando la cantidad de licencias médicas desde el año 2018 a septiembre de 2021, podemos deducir los siguientes montos a recuperar:

AÑO	N° DE LICENCIAS	POR RECUPERAR
2021 A SEPT 2021	1660	803 millones
2020	2043	821 millones
2019	1782	595 millones
2018	1669	579 millones

Considerando los 4 años mencionados, en total los cobros por subsidios de incapacidad laboral no cobrados asciende a la suma de 2.798 millones de pesos.

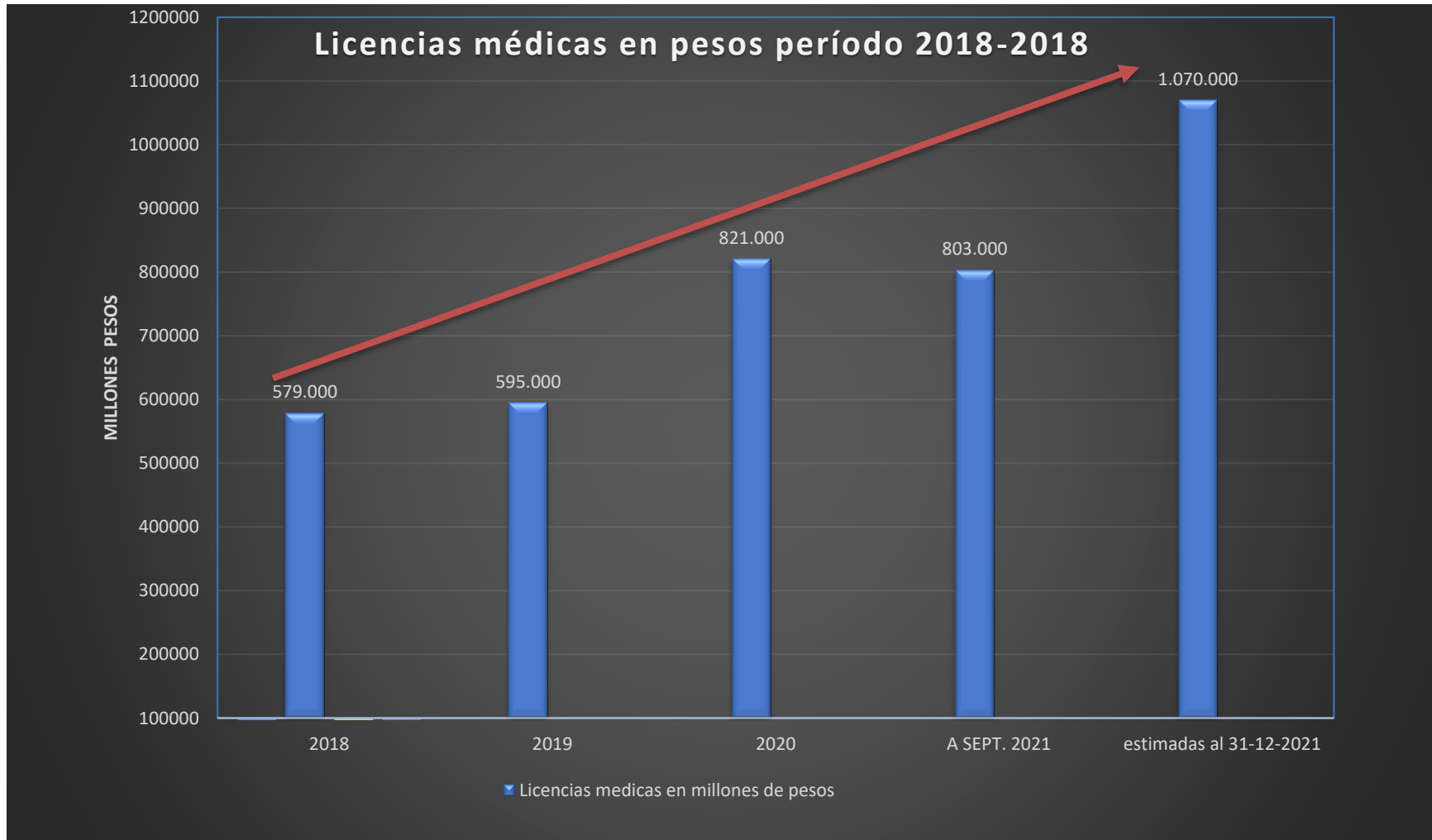
De acuerdo a tendencia del enero a septiembre de 2021, se espera que al finalizar el año se obtenga una cantidad aproximada de 2213 licencias médicas equivalente a una suma total de \$1.070.000 (Mil setenta millones de pesos).

### 2.1.3 Gráfico 1 Cantidad de Licencias Médicas periodo 2018-2021



- Las Licencias médicas en relación año 2018-2019 se incrementaron en un 6.7%, en comparación al año 2020 las licencias médicas aumentaron un 22.4%, se estima que al finalizar el año 2021 las licencias médicas tengas un incremento de un 32.6% en comparación al año 2018. De acuerdo con el grafico N°1 refleja que las licencias medicas van en ascenso, siendo necesario mejorar sus procesos y posterior recuperación de subsidios.
- Se estima que al finalizar el año 2021 el I.N.T tendrá 1405 funcionarios que hayan presentado alguna licencia médica durante el año, alcanzando un incremento de un 194.55% en comparación al año 2018., es decir que 1 funcionario presentará aproximadamente 1.57 licencia médica por año.

#### 2.1.4 Gráfico 2 Licencias médicas en pesos I.N.T período 2018-2021



- a) Se estima que las Licencias médicas a fines del año 2021 superen los \$1.070.000.000 (Mil setenta millones de pesos), incrementándose un 84.8% en comparación al año 2018, 79.8% en relación al año 2019 y en un 30.3% de acuerdo al año 2020.

### **2.1.5 SITUACION PROBLEMA**

Dado las variables del entorno y problemas interno de la organización, los temas a solucionar deben ser enfocados a mejorar los procesos de la subdirección de Gestión y Desarrollo de las Personas, en cuanto a los resultados, recuperación de dineros por subsidios de licencias médicas y a la mejorar la tramitación de las mismas. No obstante que se debe mejorar la comunicación entre empleados y funcionarios, entregándole las herramientas necesarias para que conozcan sus derechos y deberes al momento de presentar una licencia médica, disminuyendo los indicadores sobre todo de recuperación de subsidios que no se ha realizado desde el año 2018 a la fecha. De esta manera, estaremos cumpliendo tanto con las instrucciones de la subsecretaria de redes asistenciales como también con los objetivos organizacionales. Confeccionar un plan estratégico que cumpla con las condiciones necesarias para el registro, trámite y cobranza de Licencias Médicas es sumamente relevante para recuperación los subsidios de incapacidad laboral que asciende a la suma de \$2.798 millones de pesos, que podrían ser destinados para cubrir reemplazos y suplencias además de generar contratos a honorarios de emergencia por covid-19.

## **2.2 OBJETIVOS**

### **2.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Crear, diseñar y desarrollar un Manual que permita el correcto registro y trámite de licencias médicas y a la vez optimizar la cobranza y recuperación del subsidio de incapacidad laboral, presentadas por los funcionarios del Instituto Nacional del Tórax.

### **2.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar el proceso de Registro, tramite y recuperación de Subsidios de incapacidad laboral utilizado por la Departamento de Gestión de Personas del Instituto Nacional del Tórax.
- Realizar entrevistas a personal clave del proceso, a fin de tomar conocimiento del estado de las licencias médicas periodo 2018 - 2021 del proceso de licencias médicas en el Instituto Nacional del Tórax
- Establecer el diseño del manual de registro, tramite y recuperación de Licencias médicas que establecerá los mecanismos, directrices y formalidades que deberá contener el manual de Licencias médicas.

### **2.3 HIPOTESIS**

Crear un manual de licencias médicas que permita (ante la falta de dicho manual) en el Instituto Nacional del Tórax ordenar los procesos de tramitación de licencias médicas que a la vez impide la recuperación de subsidios de incapacidad laboral, además de transparentar el flujo del proceso de licencias médicas tanto para los funcionarios como para la Subdirección de Gestión y desarrollo de las Personas, además de colaborar con el ingreso de recursos para el financiamiento del subtitulo 21 o 22 según sea el caso, para que sea pertinente y adecuado el cobro de dichos dineros a recuperar.

### **2.4 MARCO METODOLOGICO**

El objetivo principal es confeccionar un manual que permita un correcto tramite de licencias médicas y recuperación de subsidios que nos conlleve a regularizar y sustentar el pago (Subsidios) de las 7.154 licencias correspondientes a un monto de 2.798 millones de pesos. Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines de la presente investigación, es necesario conocer la metodología utilizada que sustenta el estudio en cuestión.

Para ello, en primera instancia analizaremos el procedimiento actual que utiliza la Subdirección de Gestión y desarrollo de Personas del Instituto Nacional del Tórax para tramitar las licencias médicas

A la vez, se realizarán 4 entrevistas, como representación tanto de los encargados de tramitación de licencias médicas, como también a 2 funcionarios que han estado relacionados con nuestro tema de investigación.

También se analizará el estado actual de las licencias médicas mediante indicadores de gestión.

### **2.5 UNIVERSO DE ESTUDIO**

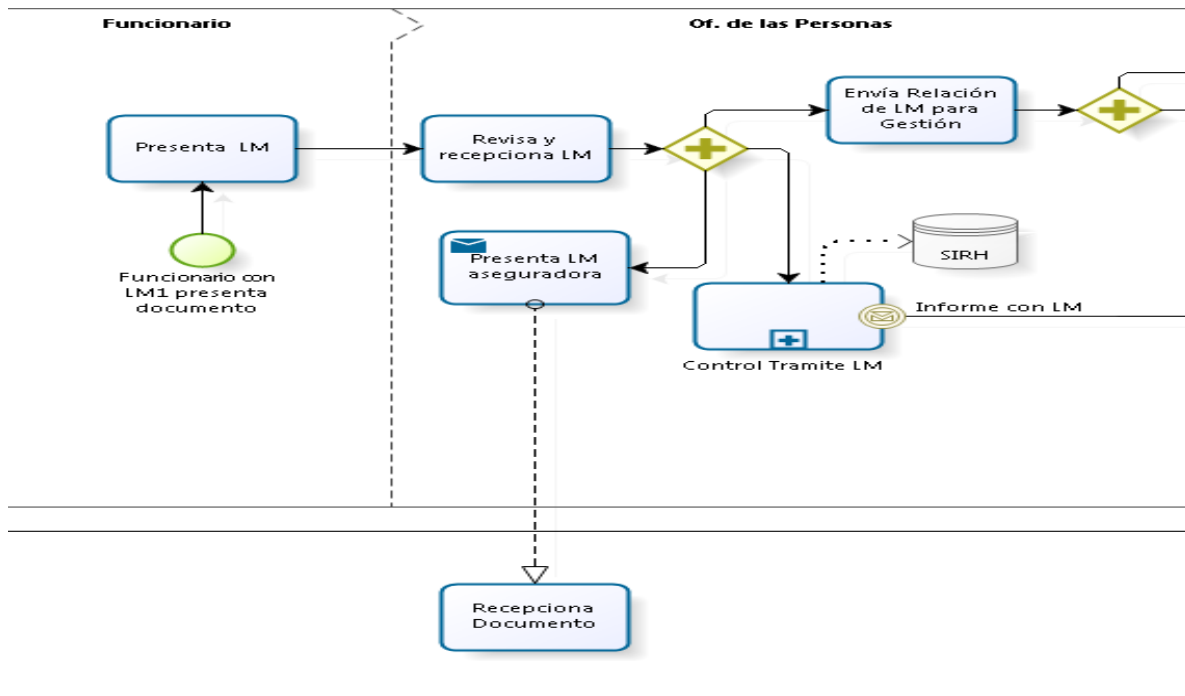
El universo de estudio del presente informe corresponde a un total de 7.154 Licencias Médicas, correspondiente a un total de 2.602 funcionarios públicos del Instituto Nacional del Tórax que presentaron licencias médicas desde el periodo 2018-2021.,



## 2.6 RECOLECCION DE DATOS

### 2.6.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS 1: IDENTIFICACION DEL PROCESO DE REGISTRO, TRAMITE Y RECUPERACION DE SUBSIDIOS DE INCAPACIDAD LABORAL ACTUAL

Definido el planteamiento de la problemática y los objetivos que precisan los fines de la presente investigación, es necesario conocer cual es el proceso utilizado en la actualidad



Actividad	Objetivo	Responsable	Registro
<b>Entregar Licencia Médica en CC Gestión de las Personas.</b>	Certificar incapacidad laboral transitoria del funcionario.	Funcionario CC Gestión de las Personas.	Licencia Médica
<b>Recepcionar Licencia Médica.</b>	Garantizar que la licencia médica recepcionada no tenga errores, disminuyendo el riesgo de rechazo	Funcionario recepciona Licencias Médicas de los diferentes Centros de Costos del establecimiento. <i>Funcionario N°1 CC Gestión de las Personas.</i>	Colilla de Licencia Médica

<b>Tramitar Licencia Médica</b>	Recepcionar, ingresar en SIRH y enviar licencia médica a las instituciones correspondientes, en la forma y tiempo estipulado por la normativa legal.	Funcionario que recepciona Licencias Médicas de CC Gestión de las Personas <i>Funcionario N°1</i>	Sistema SIRH
---------------------------------	--	--	--------------

De acuerdo a las indagatorias que se pudieron realizar, la subdirección de personas solamente recepcionaba las licencias médicas, las ingresaba al sistema interno SIRH (Sistema de información de Recursos Humanos), para luego enviarla a las aseguradoras de salud. Considerando lo anterior, el proceso realizado está incompleto, debido a que falta gran parte del proceso por realizar, desde el seguimiento del estado de las licencias médicas, hasta el respectivo cobro de los subsidios de incapacidad laboral.

## **2.6.2 OBJETIVO ESPECIFICO 2: ENTREVISTAS \***

Realizar entrevistas en una investigación nos entrega un enfoque flexible y productivo en el análisis del proceso actual de licencias médicas, si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos de la tramitación de licencias médicas, profundizando los temas más relevantes que nos puedan entregar. La entrevista garantiza una interacción más directa entre las partes involucradas. La base de este análisis es el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación. Lo importante es realizar preguntas claves que nos pueda entregar antecedentes que nos pueda desarrollar nuestra investigación.

El método de la entrevista para analizar la tramitación de las licencias médicas consiste en recolectar los elementos relacionados con lo que se desea analizar del proceso con las personas directa o indirectamente del proceso de una licencia médica mediante un acercamiento directo y verbal. La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista realizada por el analista, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.

Las entrevistas constarán de preguntas claves sobre el actual proceso de tramitación de licencias médicas teniendo como entrevistados a funcionarios de la subdirección de Gestión y Desarrollo de las Personas son relevantes en el proceso, además de funcionarios que representan al Instituto Nacional del tórax, como se detalla a continuación:

### **Entrevista Jefe de Personal.**

- 1.- ¿En relación al proceso de Licencias Médicas que opinión tienen usted sobre el proceso actual de Licencias médicas?
- 2.- ¿tiene conocimiento de cuantos años puede realizar los cobros de subsidios por licencias médica?
- 3.- ¿han descontado licencias médicas rechazadas?
- 4.- ¿en que se encuentra en la actualidad el proceso de licencias médicas?

### **Entrevista Profesional Subdirección de Gestión de Personas**

- 1.- ¿Cuándo fue su fecha de ingreso al Instituto Nacional del tórax?
- 2.- ¿En relación al proceso de Licencias Médicas que opinión tienen usted sobre el proceso actual de Licencias médicas?
- 3.- ¿tiene conocimiento de cuantos años puede realizar los cobros de subsidios por licencias médica?
- 4.- ¿han descontado licencias médicas rechazadas?
- 5.- ¿en que se encuentra en la actualidad el proceso de licencias médicas?
- 6.- ¿En relación al proceso de Licencias Médicas que opinión tienen usted sobre el proceso actual de Licencias médicas?

### **Entrevista enfermera del Instituto nacional del Tórax.**

- 1.- ¿Cuándo fue su fecha de ingreso al Instituto nacional del tórax?
- 2.- ¿Conoce sus deberes y derechos sobre licencias médicas?
- 3.- ¿ha presentado alguna licencia desde que ingresó al I.N.T?
- 4.- ¿sabe el estado de sus licencias?
- 5.- Teniendo en cuenta que no debe ir a la compin a que le paguen una licencia médica, ya que en el sector público mantiene su sueldo, pero ¿Qué pensaría Ud. ¿Si se le descontaran una licencia médica rechazada de su próxima remuneración?
- 6.- ¿Ha visto en los canales de información, algún instructivo de licencias médicas?

### **Entrevista, técnico en enfermería del Instituto Nacional del Tórax**

- 1.- ¿Cuándo fue su fecha de ingreso al Instituto nacional del tórax?
- 2.- ¿Conoce sus deberes y derechos sobre licencias médicas?
- 3.- ¿ha presentado alguna licencia desde que ingresó al I.N.T?

4.- ¿sabe el estado de sus licencias médicas?

5.- Considerando que es responsabilidad del funcionario revisar el estado de las licencias médicas, en la página [www.lmempleador.cl](http://www.lmempleador.cl) ¿Qué pensaría Ud., si se le descontaran una licencia médica rechazada de su próxima remuneración?

6.- ¿Ha visto en los canales de información, algún instructivo de licencias médicas?

**\*Método de la entrevista adaptada del autor Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, Mc Graw Hill, Quinta edición.**

### **2.6.3 INDICADORES DE GESTIÓN DE LICENCIAS MÉDICAS**

Los indicadores de gestión entregarán datos reales cuantitativo o cualitativo observable, que reflejarán cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sean las bases para las acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Es de suma importancia que los indicadores de gestión reflejen datos reales y fiables, ya que el análisis de la situación en la que se encuentra el Servicio de Salud, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada. Es decir, lo que permite un indicador de gestión es determinar si una organización está siendo exitosa o si está cumpliendo con los objetivos.

Para conocer el estado actual sobre las licencias médicas presentadas en el Instituto Nacional del Tórax, nuestros datos reales se verán reflejados en 4 indicadores claves:

- licencias médicas aprobadas
- Licencia médicas rechazadas y reducidas
- Datos cuantitativos recuperación de subsidios

Periodo diagnosticado	Cantidad licencias medicas totales	Cantidad de Licencias médicas aprobadas	Indicadores	Formula	Resultado %	Licencias rechazadas / reducidas	Resultado %
2018	1669	1576	Porcentaje de licencias médicas aprobadas en relación a la cantidad total de licencias médicas	Cantidad licencias médicas / licencias médicas aprobadas *100	94.43%	93	5.57%
2019	1782	1628	Porcentaje de licencias médicas aprobadas en relación a la cantidad total de licencias médicas	Cantidad licencias médicas / licencias médicas aprobadas *100	91.36%	154	8.64%
2020	2043	1761	Porcentaje de licencias médicas aprobadas en relación a la cantidad total de licencias médicas	Cantidad licencias médicas / licencias médicas aprobadas *100	86.19%	282	13.81%
A SEPT 2021	1660	1547	Porcentaje de licencias médicas aprobadas en relación a la cantidad total de licencias médicas	Cantidad licencias médicas / licencias médicas aprobadas *100	93.19%	113	6.81%

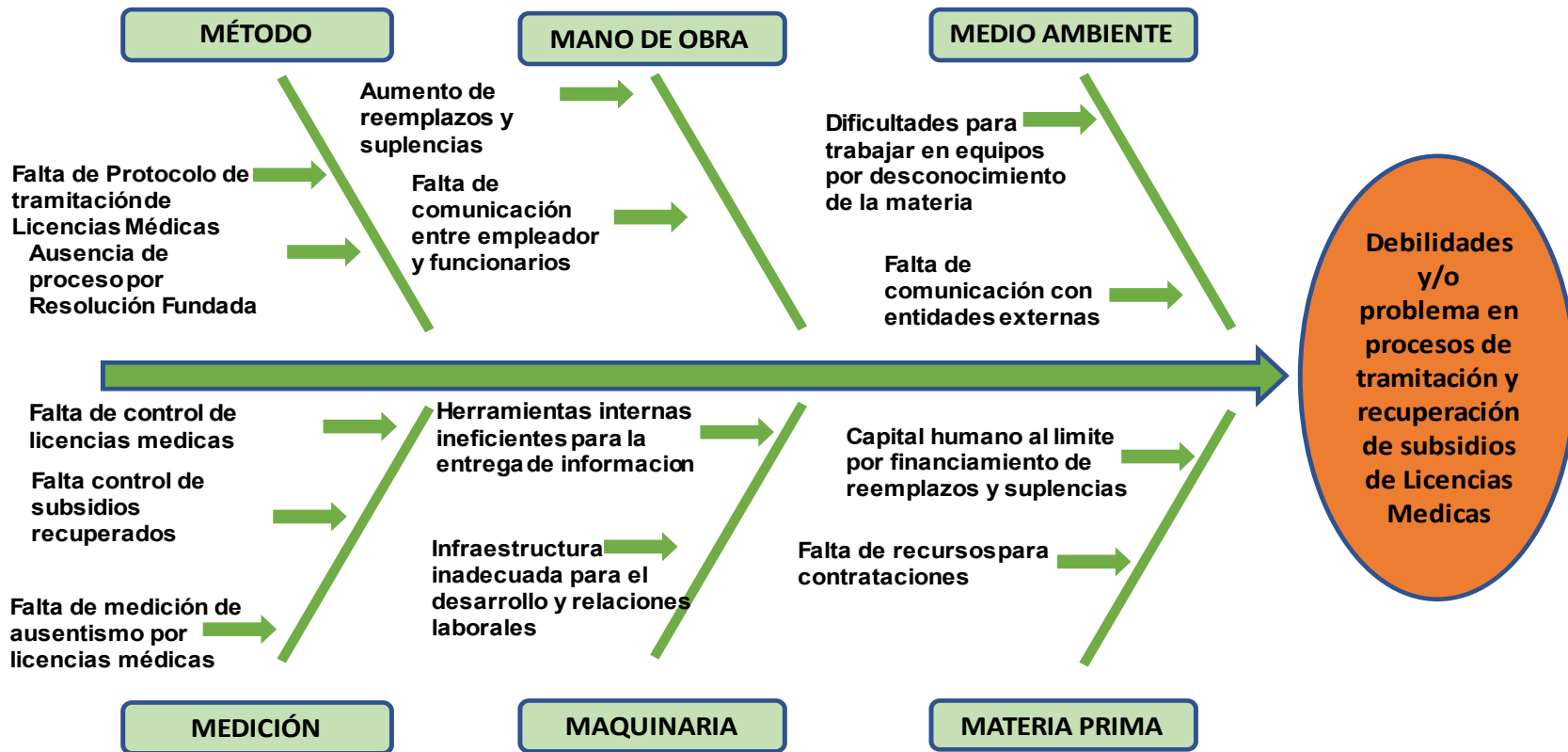
Periodo diagnosticado	Cantidad en pesos de licencias médicas	Cantidad en pesos de subsidios recuperados	Indicadores	Formula	Resultado
2018	\$579.000.000	\$0	Porcentaje de la Cantidad monetaria de subsidios recuperados en relación a la cantidad total en pesos de licencias médicas	cantidad monetaria de subsidios recuperados / Cantidad monetaria total de licencias médicas *100	0%
2019	\$595.000.000	\$0	Porcentaje de la Cantidad monetaria de subsidios recuperados en relación a la cantidad total en pesos de licencias médicas	cantidad monetaria de subsidios recuperados / Cantidad monetaria total de licencias médicas *100	0%
2020	\$821.000.000	\$0	Porcentaje de la Cantidad monetaria de subsidios recuperados en relación a la cantidad total en pesos de	cantidad monetaria de subsidios recuperados / Cantidad monetaria total de licencias médicas *100	0%



			licencias médicas		
<b>A SEPT 2021</b>	\$803.000.000	\$0	Porcentaje de la Cantidad monetaria de subsidios recuperados relación a la cantidad total en pesos de licencias médicas	cantidad monetaria de subsidios recuperados / Cantidad monetaria total de licencias médicas *100	0%

\*Datos cualitativos y cuantitativos de Licencias médicas obtenidos por la Subdirección de Gestión de Personas del Instituto Nacional del Tórax, en su sistema de información de Recursos Humanos SIRH.

### 2.6.4 PROBLEMÁTICA DIAGRAMA ISHIKAWA.



## 2.6.5 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

De acuerdo con los diferentes análisis que se realizaron en la organización, se ha logrado determinar las causales que han determinado el motivo de porqué se está tramitando erróneamente las licencias médicas y la falta de proceso de recuperación de subsidios por concepto de licencias médicas que a la vez está dificultando los procesos de la Subdirección de Gestión de Personas y ha incurrido a que los objetivos y metas organizacionales estén siendo afectados.

Según los determinantes asociados las causales y/o motivos más considerables tanto en cantidad de licencias médicas tramitadas sin seguimiento de su estado como a la vez la falta de recuperación de subsidios de incapacidad laboral correspondiente a 7.154 licencias médicas por un monto aproximado de 2.798.000.000 (Dos mil setecientos noventa y ocho millones de pesos), conlleva a que el Instituto Nacional del tórax, no dispone de un manual de proceso de registro, tramite y recuperación de subsidios de licencias médicas. Este manual permitiría ordenar y regularizar las licencias médicas desde el año 2018 a 2021 y a la vez realizar el proceso satisfactoriamente.

Otros ámbitos administrativos que podemos ordenar y regularizar con un manual de licencias médicas son los siguientes:

- Recuperar sueldos pagados por conceptos de Licencias Médicas Rechazadas.
- Mejorar los indicadores de licencias médicas rechazadas por gestiones fuera de plazo de parte del INT.
- Mejorar los indicadores de Licencias Médicas Rechazadas por entregas fuera de plazo del Funcionario.
- Mejorar la gestión de tramitación desde el año 2022.
- Cambiar el estado de Licencias en SIRH (Sistema de Información de Recursos Humanos). Correspondiente a un total de 7.154 licencias médicas
- Mejora la gestión administrativa de la Subdirección de personas.
- Destinar Recursos de recuperación de subsidios a otros gastos institucionales.
- Evitar sumarios administrativos por funciones no realizadas, por incumplimiento de deberes.
- Dar cumplimiento a la recuperación de subsidios de incapacidad laboral de acuerdo a las instrucciones de la Subsecretaría de redes asistenciales.
- Instruir a los funcionarios sobre sus derechos y deberes respecto a la tramitación de LM.

## **2.6.6 PROBLEMA O BUENA PRÁCTICA A INVESTIGAR**

El presente informe tiene como propósito crear un manual de registro, trámite y cobranza de Licencias Médicas que garantice la correcta recepción, registro y trámite de las licencias médicas y la optimización de su posterior cobro y recuperación del subsidio de incapacidad laboral, de las distintas instituciones de salud involucradas.

El manual de registro, trámite y cobranza de licencias médicas será aplicable al personal de planta y contrata de todas las unidades y/o deptos. del instituto nacional del tórax. Teniendo los siguientes efectos sobre los funcionarios:

- Justificar la ausencia al Trabajo o reducir la jornada laboral.
- Dispone y resguarda un tratamiento médico o dental.
- Permitir el acceso a un subsidio por incapacidad laboral

Esta buena práctica a realizar se obtendrá múltiples beneficios para la institución como funcionarios pertenecientes al Instituto Nacional del Tórax, partiendo por lo anteriormente señalado pero también mejorar los procesos administrativos, recuperar dineros por conceptos de subsidios de licencias médicas, tener un proceso claro y transparente de la temática para los funcionarios y la vez evitar licencias rechazadas por no tramitación o tramitadas fuera de plazo.

## **2.6.7 IMPORTANCIA DEL PROBLEMA A INVESTIGAR**

Crear un manual de licencias médicas tiene como importancia para el Instituto nacional del tórax recuperar subsidios de incapacidad laboral, regularizar la situación administrativa de las licencias médica, además de mejorar los procesos internos de la temática en la subdirección de gestión de personas, como instruir a los funcionarios sobre sus derechos y deberes al momento de presentar una Licencia médica.

Un manual de licencias médicas, en la actualidad sería sumamente importante para el Instituto Nacional del Tórax. Considerando que no cuenta con dicho manual, y los procesos a realizar para el registro, tramite y recuperación de subsidios de Licencias médicas no se ha logrado realizar ordenadamente, conllevando a la pérdida de recursos financieros que se podría destinar a otros ítems presupuestarios dentro de la misma institución. No obstante, un manual de Licencias médicas conlleva entre otros, a responder a las instrucciones sobre recuperación de subsidios de incapacidad laboral emanada de la Subsecretaria de Redes Asistenciales en su Memorándum N°100 de 25 de septiembre 2018.

Cabe mencionar, que el instituto nacional del tórax no ha realizado el correcto trámite del proceso de las licencias médicas, debido a que no se tiene exactitud de cuantas licencias se ha realizado recuperación de Subsidios de incapacidad laboral, además no se ha descontado licencias rechazadas a funcionarios, considerando que podría recuperar remuneraciones pagadas por licencias médicas rechazadas como los subsidios de licencias médicas de los últimos 5 años.

## **CAPÍTULO III**

Marco Conceptual / Teórico.

### 3.1 ¿QUE ES UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO?

Un Manual de Procedimientos es un documento en el que se compilan o agrupan los diferentes procedimientos necesarios para completar una tarea, teniendo como fin establecer una adecuada comunicación a los actores involucrados que les permita realizar sus tareas en forma ordenada y sistemática.

Para A. Reyes Ponce, se trata de “Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa”.

De lo anterior se infiere que, la característica sobresaliente del Manual de Procedimientos la constituye el hecho de que es un documento escrito, a diferencia del Procedimiento en sí que está representado por la acción material. Es así como Graham Kellog indica que “Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”.

Queda claro entonces, que el Manual de Procedimientos les da a los procedimientos realizados (que no necesariamente establecidos), un carácter formal u oficial para una determinada tarea o conjunto de tareas, convirtiéndose en una guía orientadora en la consecución de un resultado eficaz y eficiente.

Por lo anterior, la elaboración de Manuales de Procedimientos dentro de la institución o empresa es una función de los directores, gerentes y demás personas con autoridad para la toma de decisiones, conducentes a mantener bien informados a los colaboradores sobre la forma de realizar las tareas de su competencia y evitar así, confusiones a la hora de llevar a cabo sus funciones, pero sirven, a la vez, como un instrumento de rendición de cuenta acerca de qué, cómo, cuándo y dónde se ejecutan las labores que son responsabilidad de cada funcionario.

Sin perjuicio de la descripción específica de los pasos a seguir para cumplir con tareas específicas, los Manuales de Procedimientos deben cumplir con otros objetivos no menos importantes para el buen desarrollo de la gestión administrativa

En conclusión, un Manual de Procedimientos debidamente elaborado, permite al funcionario de la institución o empresa conocer claramente qué debe hacer, cómo, cuándo y dónde debe hacerlo, conociendo también los recursos y requisitos necesarios para cumplimentar una determinada tarea.

### **3.2 ¿QUE ES UNA LICENCIA MÉDICA?**

El Estatuto Administrativo Ley N°18.834, Párrafo 5° Artículo 111, sobre los derechos del funcionario, señala que una licencia médica es el derecho que tiene el funcionario de ausentarse o reducir su jornada de trabajo durante un determinado lapso, con el fin de atender al restablecimiento de su salud, en cumplimiento de una prescripción profesional certificada por un médico cirujano, cirujano dentista o matrona, según corresponda, autorizada por el competente Servicio de Salud o Institución de Salud Previsional, de acuerdo sea el caso. Durante su vigencia el funcionario continuará gozando del total de sus remuneraciones. (Hacienda, 1989).

### **¿QUE ES UNA LICENCIA MÉDICA?**

La Superintendencia de Salud, señala que La licencia médica es el derecho que tiene un trabajador dependiente o independiente de ausentarse o reducir su jornada de trabajo durante un determinado período de tiempo, en cumplimiento de una indicación otorgada por un médico, un dentista o una matrona. La licencia médica debe ser conocida y tramitada por el empleador en el caso de un trabajador dependiente y autorizada por la COMPIN o la Isapre según corresponda.

### **3.3 DECRETO SUPREMO N°03 DEL MINISTERIO DE SALUD**

#### **Aprueba Reglamento de autorización de Licencias médicas por la compin e instituciones de Salud Previsional.**

Decreto Supremo N°3 Reglamento de Autorización de Licencia Médicas por la COMPIN e Instituciones de Salud Previsional. Establece los procedimientos a que deben ajustarse los Servicios de Salud e Instituciones de Salud Previsional en la autorización de las licencias médicas de los trabajadores de los sectores público y privado, sean dependientes o independientes.

En su artículo N°40 inciso 2do, señala el plazo legal para las apelaciones y posterior autorización de las instituciones de salud previsional, señalando lo siguiente:

“El plazo para interponer estos reclamos, será de quince días hábiles contados desde la recepción del pronunciamiento de la COMPIN y/o ISAPRE.



### **3.4 LEY N°16.744 ESTABLECE NORMAS ACCIDENTES DEL TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL EL 01 DE FEBRERO DE 1968**

La ley 16.744 asegura que los/as trabajadores/as dependientes, tanto del sector privado, como del sector público, y los trabajadores independientes que coticen, estarán protegidos por el seguro contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

El seguro protege los siguientes eventos:

- Accidentes del trabajo: Se considera accidente del trabajo a las lesiones que sufre el/la trabajador/a causa o con ocasión del trabajo y que le cause incapacidad o muerte.
- Accidentes del Trayecto: Son que ocurren en el trayecto directo entre la habitación y el lugar de trabajo, o aquellos que ocurren en el trayecto directo entre dos lugares de trabajo que corresponden a distintos empleadores.
- Accidentes sufridos por dirigentes sindicales: Corresponde aquellos accidentes que sufren los dirigentes sindicales a causa o con ocasión del desempeño de sus cometidos gremiales.
- Enfermedades profesionales: Son aquellas causadas de manera directa por la tarea que desempeña y que le causan incapacidad o muerte.

De acuerdo con lo señalado en el artículo N°34 de la Ley N°18.591 que establece Normas Complementarias de administración Financiera, de incidencia presupuestaria y de Personal, el derecho al cobro de los subsidios por incapacidad temporal generados por Licencias Médicas tipo 5 o 6, u Órdenes de Reposo de la Ley N°16.744, según corresponda, prescribirá en seis meses contados desde el término de la respectiva licencia u Orden de Reposo.

Sólo excepcionalmente, frente a alguna situación de fuerza mayor o caso fortuito, es procedente el cobro del subsidio después del referido término, ya que en tales eventos existirá una razón para proceder al cobro fuera de plazo.

### **3.5 DFL N°44 DE 1978 DEL MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL Y EN EL DECRETO N°03 DE 1984**

El DFL N°44 del Ministerio de salud, fija las normativas que regulan el cálculo, tramitación y recuperación del subsidio de incapacidad laboral, Fija normas comunes para los subsidios por incapacidad laboral de los trabajadores dependientes del Sector público y privado excepto los regidos por la ley 16.744, sobre seguro social obligatorio contra accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Estas normas se aplicarán también a los trabajadores dependientes del Estado

### 3.6 ¿PORQUE ES IMPORTANTE CONTAR CON UN MANUAL DE PROCESOS? \*

Para **Procemconsultores** señala que los manuales de procesos son importantes por 4 variables:

#### A) Estandarizar conocimientos

El contar con un manual de procesos, permite a una empresa y/o institución estandarizar sus conocimientos para todo el personal. Sobre todo, es importante, ya que el producto y servicio entregado a los clientes será siempre el mismo, sin importar quien lo elabore. Es importante no solo documentar los procesos, sino capacitar al personal para lograr que se cumpla lo que está escrito. Además, cuando los colaboradores tienen acceso al manual de procesos, conocen las implicaciones que tiene su cliente interno, al no recibir un producto conforme. Esto permitirá, además disminuir las posibles fallas y los reprocesos a la hora de producir tu producto o servicio.

#### B) Permite consultar información.

Un manual de procesos tiene el beneficio de documentar tus actividades, el personal sabrá a donde buscar cuando tu cliente tenga una consulta o el mismo tenga una duda en su proceso. También el consultar información en el manual de procesos, permitirá que tus colaboradores se familiaricen con el manual y lo empezarán a utilizar con más frecuencia. Recuerda también, que los procesos deben ir cambiando, no se debe hacer un manual de procesos y dejarlo para siempre. Las nuevas tecnologías, exigencias de los clientes, requerimientos de las instituciones, nos van dando la apertura a hacer cambios a nuestro manual. Por lo que es importante que, a la hora de consultar la información, tus empleados conozcan que están manejando la última versión del manual.

#### C) Facilidad para capacitar

Es más fácil capacitar al personal cuando tienes un manual de procesos actualizado. Esto te permitirá que los nuevos colaboradores, empiecen leyendo el manual y se interioricen en el proceso.

#### D) Permite la apertura a la mejora continua

La mejora continua se construye por medio de: encuestas de satisfacción, resultados de auditoría, requerimientos de alta gerencia, etc. También por el aporte de cada uno de los empleados que opera el proceso, al simplificar las actividades.

\*información obtenida de **PROCEM Consultores** página web: <https://procemconsultores.com/>

**CAPÍTULO IV**

Solución al Problema.

#### **4.1 OBJETIVO ESPECIFICO 3: DISEÑO MODELO MANUAL DE REGISTRO, TRAMITE DE LICENCIAS MÉDICAS Y RECUPERACION DE SUBSIDIOS DE INCAPACIDAD LABORAL**

Para diseñar el modelo del plan de acción, se deben definir, determinar y asignar las tareas y personal encargado de las tareas asignadas. En el diseño del modelo del plan de acción debe considerarse cuáles son las etapas que debe contener el manual de proceso de licencias médicas y canales de comunicación e información a los funcionarios. En el diseño debe definirse todos los procesos que se impartirán en el plan de acción, considerando que nuestro producto final es un manual para subsanar la problemática de tramitación de licencias médicas y recuperación de dineros con subsidios de licencias medicas

##### **MODELO MANUAL DE REGISTRO, TRÁMITE DE LICENCIAS MEDICAS Y RECUPERACIÓN DE SUBSIDIOS DE INCAPACIDAD LABORAL.**

###### **DATOS GENERALES**

El Modelo de Plan de acción de un manual de proceso de Licencias Médicas que permita mejorar y ordenar los procesos d tramitación de licencias médicas que a la vez impide la recuperación de subsidios de incapacidad laboral en los diferentes prestadores de salud. Este proceso además busca transparentar el flujo del proceso de licencias médicas tanto para los funcionarios como para la Subdirección de Gestión de las Personas, además de colaborar con el ingreso de recursos para el financiamiento del subtítulo 21 o 22

###### **ACCION A DESARROLLAR**

Confeccionar el manual de proceso de licencias médicas del Instituto Nacional del Tórax, con el fin de establecer y materializar los pasos a seguir para un correcto registro, tramite y recuperación de licencias médicas.

Ante las acciones a desarrollar, el manual de proceso debe contener lo siguiente:

- Actividad: Solicitar Atención
- Actividad: Otorgar Licencias Médicas
- Actividad: Entrega de Licencia medica
- Actividad: Recepcionar Licencia (solo para licencias de talonario)
- Actividad: licencias médicas electrónicas
- Actividad: Pronunciamiento sobre Estado de licencia médica.
- Actividad: Apelación por Licencia Médica Rechazada o Reducida.
- Actividad: Descuento por Licencias Médicas
- Actividad: Cobranza y Recuperación de los Subsidios por Incapacidad Laboral (SIL):
- Actividad: Recuperación de los SIL
- Actividad: Conciliar SIRH y SIGFE

### **PLAZO DE VIGENCIA**

3 años. Se debe actualizar manual cada 3 años

### **RECURSOS NECESARIOS**

- Lugar o establecimiento para las jornadas reuniones y mesas de trabajo en manual de proceso
- Insumos necesarios para la ejecución del programa, como documentos, materiales de lectura y de capacitación.
- Equipamiento tecnológico.
- Mano de obra. Capital humano para designar actividades y/o encargados.

## **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

La Estrategia de Comunicación es la herramienta y ruta a utilizar para asegurar que el plan de acción sobre la entrega de información de deberes y derechos de los funcionarios sobre licencias médicas sean difundido a todos los departamentos del Instituto Nacional del Tórax y apoyen al logro de forma clara de los objetivos. La Subdirección de gestión de Personas del I.N.T., forma parte esencial de entregar la información a los funcionarios, debido a que su intervención depende que dicho plan sea de conocimiento de todos los integrantes del INT.

### **OBJETIVO ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

Difundir y mantener informados a los funcionarios públicos pertenecientes al Instituto Nacional del Tórax sobre los derechos y deberes funcionarias en temáticas de licencias médicas

### **CANALES DE COMUNICACIÓN**

Los canales de comunicación a utilizar serán los ya disponibles por la organización, que en la actualidad mantienen un funcionamiento acorde a lo necesitado.

Canales de comunicación a utilizar:

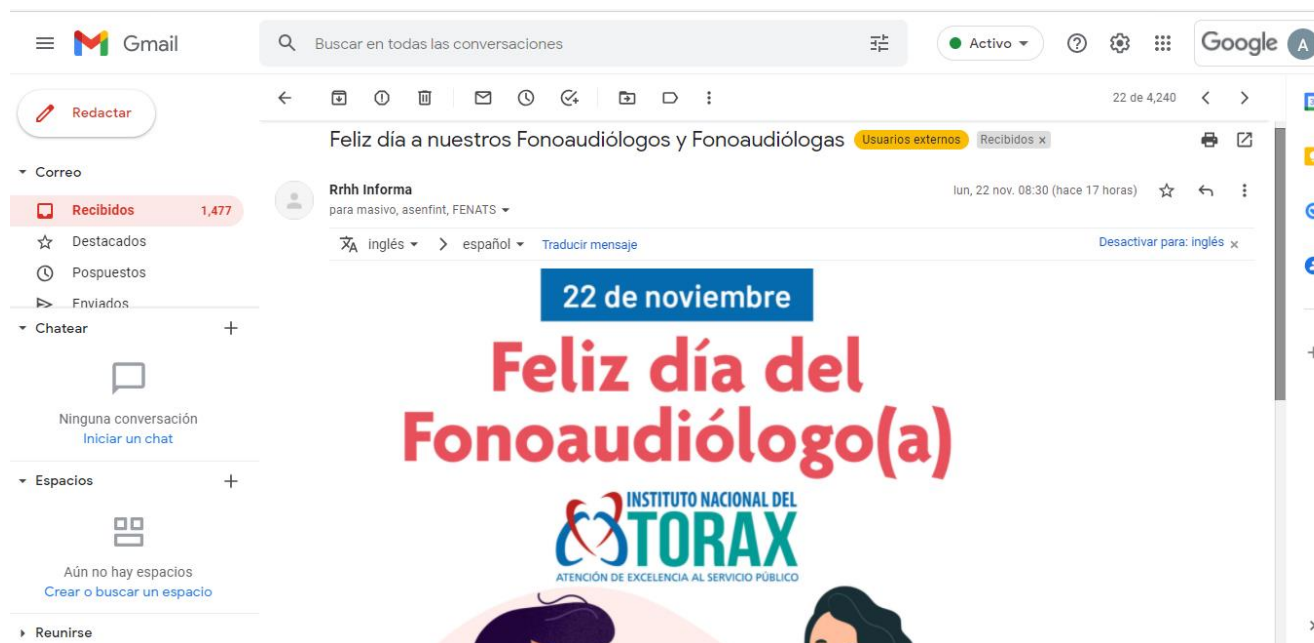
- Presencial

- Correo electrónico Institucional
- Intranet
- Murales establecidos.

### 3.1 PRESENCIAL

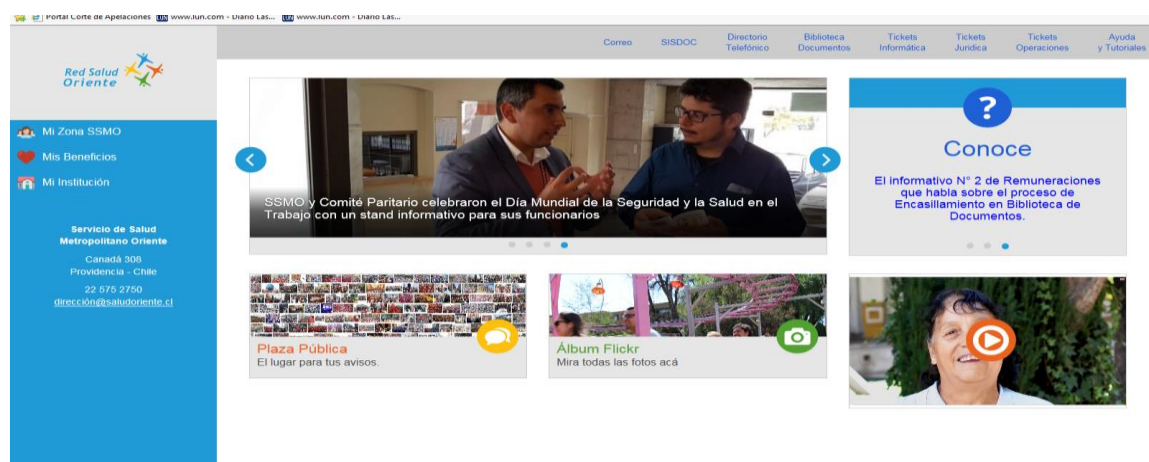
Este canal de comunicación será el mas utilizado, ya que los analistas de la Subdirección de Personas deben entregar información acorde a las necesidades de los funcionarios, por lo que es necesario tener capacitados en la temática a los participantes de la Subdirección. Cabe señalar que deben utilizar un lenguaje cómodo y técnico que sea entendible para todos los funcionarios públicos.

### CORREO ELECTRONICO INSTITUCIONAL GMAIL



Este canal de comunicación es el más importante que se utilizará vía digital. La comunicación mediante email, es el medio a diario para gestionar tareas y comunicar procesos para que quede registro de dichas comunicaciones, siendo un canal indispensable y esencial, tanto para informar de todo el proceso como para entregar indicadores fidedignos de entrega de información.

## INTRANET



La Intranet utilizada por el Instituto Nacional del Toráx como toda la Red de Salud Oriente consiste en un sistema de red privada que permite compartir recursos, información y actividades realizadas solo para conocimiento de los funcionarios de la Red Oriente. dado que la intranet es de uso voluntario, que no afecta su uso en la actividad funcionaria, es una herramienta útil pero no utilizada por todos los funcionarios del I.N.T

### 3.4 MURALES



El Instituto Nacional del Tórax, tiene a disposición de un total de 10 diarios murales instalados en los espacios comunes de Instituto. Su propósito es ser una vitrina para las publicaciones se uso institucional, con temas cotidianos del hospital y de la vida funcionaria, como a la vez publicaciones espontáneas que surgen desde todos los funcionarios sin exclusión alguna, siempre y cuando se mantenga el respeto entre sus pares.

### 4.3 EJECUCIÓN PLAN DE MEJORA: MANUAL DE LICENCIAS MÉDICAS

Esta etapa se enfoca en la puesta en marcha del manual de proceso de licencias médicas, que con su diagnóstico se pretende que el Instituto Nacional del Tórax pueda ordenar los procesos de tramitación de licencias médicas que a la vez impide la recuperación de subsidios de incapacidad laboral, además de transparentar el flujo del proceso de licencias médicas tanto para los funcionarios como para la Subdirección de Gestión y Desarrollo de las Personas del I.N.T.

Como propuesta a este trabajo de Tesis para optar al Título Profesional de Administrador Público de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, después de su investigación y análisis propuestas, se confecciona el siguiente Manual de Procedimiento de Registro, Trámite y Cobranza de Licencias Médicas:



# MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE REGISTRO, TRÁMITE Y COBRANZA DE LICENCIAS MÉDICAS

**NOVIEMBRE 2021**

ELABORACION

Anyelo Olivares Vergara  
Profesional Subdirección de Gestión de Personas



## **I. ANTECEDENTES:**

El presente documento tiene como propósito proveer de un procedimiento que garantice la correcta recepción, registro y trámite de las licencias médicas y la optimización de su posterior cobro y recuperación del subsidio de incapacidad laboral, de las distintas instituciones de salud involucradas. Lo anterior responde a las instrucciones sobre recuperación de subsidios de Subsecretaría de Redes Asistenciales Memorandum N°100 de 25 de septiembre 2018.

El respaldo normativo para el cálculo, tramitación y recuperación del subsidio está contenido, entre otros, en el DFL N°44 de 1978 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social y en el Decreto N°3 de 1984 del Ministerio de salud.

## **II. OBJETIVO:**

Mejorar la gestión de registro y trámite de licencias médicas y optimizar la cobranza y recuperación del subsidio de incapacidad laboral de las mismas.

## **III. ASPECTOS GENERALES A CONSIDERAR:**

Este procedimiento es aplicable a la Subdirección de Gestión de Personas y al Departamento de Finanzas.

## **IV. DEFINICIONES:**

**LICENCIA MÉDICA:** Acto médico administrativo, que certifica la dolencia y reposo de un funcionario para su recuperación, el cual da derecho a ausentarse o reducir su jornada de trabajo durante un determinado tiempo.

**COMPIN (FONASA):** Comisión de Medicina Preventiva e invalidez.

**FONASA:** Fondo Nacional de Salud, es el organismo público que administra los fondos estatales destinados a salud en Chile, para dar cobertura a sus beneficiados.

**ISAPRE:** Institución de Salud Previsional, es una aseguradora privada de salud. Se entiende como beneficiario de una ISAPRE, tanto a la persona que se afilia a ella como a las cargas que esta incluya en su plan (hijos, cónyuge, abuelos, otros). El afiliado suscribe con la ISAPRE un contrato cuyo núcleo base son las prestaciones garantizadas del AUGE-GES, las cuales se extienden a través de un plan complementario de salud.

**ACHS:** La Asociación Chilena de Seguridad es una mutualidad privada sin fines de lucro, administradora del seguro social contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales contemplado en la Ley 16.744.

**LICENCIAS MEDICAS:** Documento que puede ser extendido por un médico, mediante el cual el profesional certifica que un trabajador se encuentra temporalmente incapacitado para trabajar.

## **TIPO DE LICENCIAS MÉDICAS:**

- a) Enfermedad o accidente común.
- b) Prórroga medica preventiva.
- c) Licencia maternal pre y post natal.
- d) Enfermedad grave del hijo menor de un año.
- e) Accidente de trabajo o trayecto.
- f) Enfermedad profesional.
- g) Patología del embarazo.

DIAT: Formulario Denuncia Individual de Accidente del Trabajo.

DIEP: Formulario Denuncia Individual de Enfermedad Profesional.

## **V. DESCRIPCION DEL PROCESO:**

### **1. Actividad: Solicitar Atención.**

Responsable: Funcionario.

Será responsabilidad del funcionario(a) concurrir a un centro de salud cuando se sienta incapacitado para asistir a su trabajo, y será responsabilidad del facultativo(a) otorgar un certificado de incapacidad laboral temporal según lo establecido por la Ley.

### **2. Actividad: Otorgar Licencias Médicas**

Responsable: Facultativo(a) Clínico

Solamente un médico-cirujano (incluidos los psiquiatras), un cirujano-dentista o un matrn están facultados para emitir un certificado de incapacidad laboral temporal (Licencia Médica).

### **3. Actividad: Entrega de Licencia (solo para licencias de talonario)**

Responsable: Funcionario

Será responsabilidad del funcionario entregar la Licencia Médica en la Subdirección de Gestión de las Personas del INT, e informar a la jefatura directa del tipo de licencia otorgado y el tiempo contemplado, por la vía que estime conveniente.

Debe entregar la licencia médica dentro de los próximos 3 días hábiles a contar de la fecha de inicio del reposo.

Requisitos de Licencia Médica:

- Verificar que datos personales sean correctos.

- Verificar que licencia médica contenga identificación y firma de profesional que la emite.

#### **4. Actividad: Recepcionar Licencia (solo para licencias de talonario)**

Responsable: Encargado de Licencias Médicas en Subdirección de Gestión de las Personas.

Es responsabilidad del Encargado de Licencias Médicas de la Subdirección de Gestión de las Personas de recepcionar y tramitar la licencia médica entregada por el funcionario, verificando que el documento contenga:

- N° de Folio visible.
- Fecha de emisión e inicio de la licencia.
- Que no contenga errores ni adulteraciones.
- Firma del Funcionario y Médico Tratante.
- Consigna dirección y teléfono de contacto del funcionario.
- Especificaciones (tipo de licencia médica, jornada de reposo, lugar de reposo, etc.)
- Licencia tipo 5 y 6 con copia timbrada del ISP de los funcionarios DIAT y DIEP

En caso de que la licencia presente alguna de las omisiones o errores descritos, el encargado de la recepción de la licencia indicará al funcionario la posibilidad que la licencia sea rechazada. Será responsabilidad del funcionario continuar con el procedimiento o enmendar el error dentro del plazo establecido por la Ley (72 horas) desde la fecha de la emisión de la misma.

Sin perjuicio de lo anterior, el encargado de recibir la licencia en el INT tiene la obligación de recepcionar, tramitar y timbrar la colilla de la licencia médica.

#### **5. Actividad: licencias médicas electrónicas**

Para emitir licencias médicas, los médicos, matronas y cirujanos dentistas facultados deberán hacerlo de forma digital a partir de hoy 1 de enero de 2021, mediante operadores que actualmente tramitan dichos documentos electrónicamente. Esto según lo instruido en el decreto N° 46 que modifica el Decreto Supremo N° 3, el cual indica que será obligatorio para todos los prestadores la emisión en este formato, salvo en casos especiales donde no se cuente con los medios tecnológicos adecuados.

Las excepciones para continuar entregando estos documentos en papel serán circunstancias referidas a la falta de medios tecnológicos o a incompatibilidad de estos en el lugar donde se requieran, por ejemplo, que la zona no tenga acceso a internet. Ante esto último la Compin, entidad encargada de vender talonarios de licencias médicas, solamente pondrá este formato a disposición de aquellos emisores que se encuentren bajo este tipo de circunstancias especiales. Será fundamental que tanto el médico tratante como el empleador estén adscritos a uno de los operadores de licencias médicas electrónicas como Medipass, IMED y el portal de Fonasa [www.lmempleador.cl](http://www.lmempleador.cl).

Cabe destacar que la emisión de licencias médicas electrónicas se inició en el año 2007 para cotizantes de Isapre y a fines de 2011 se amplió para trabajadores afiliados a Fonasa. Estos últimos a la actualidad registraron un 87,1% de uso de licencia médica digital. De este porcentaje el 78,1% corresponde a licencias médicas electrónicas full, es decir, que el empleador está adscrito a operador, mientras que el 21,9% restante corresponde a licencias médicas electrónicas mixta

## 6. Actividad: Registro y tramitación de Licencia Médica

Responsable: Encargado de Licencias Médicas en Subdirección de Gestión de las Personas.

Una vez entregada la Licencia Médica, el encargado de licencias médicas, tiene como plazo 3 días hábiles siguientes a la fecha de recepción, Art. N°13, DS N°3 del Ministerio de Salud. Una vez recepcionada, procederá a completar el formulario de licencias médicas disponible en SIRH, modulo Personal - menú hoja de vida - módulo de licencias médicas - ingreso de licencias médicas, con los datos de su individualización; afiliación previsional del trabajador; remuneraciones siguientes datos:

- RUT
- Nombre
- Fecha Emisión
- N° de Licencia
- Fecha Inicio
- Fecha de recepción
- Días Licencia Médica
- Tipo de Licencia Médica.
- Profesional que la emite
- Dirección
- Tipo de Reposo
- Lugar de Reposo

A su vez en el registro se debe indicar, licencias anteriores de que haya hecho uso en los últimos seis meses, actividad laboral del trabajador, ocupación, régimen previsional, calidad del trabajador, seguro de desempleo, entidad que se debe pagar el subsidio e indicar informe de remuneraciones y/o subsidios de los 3 mes anteriores al inicio de la licencia médica. En caso de licencias maternales se debe registrar el total de remuneraciones imponibles de los 3 meses anteriores al inicio de la licencia y además los 3 meses anteriores al séptimo mes precedente al mes de inicio de la licencia, esto es, contar los 7 meses anteriores al mes de inicio y considerar los 3 anteriores a ese séptimo mes.

Una vez ingresados los datos al SIRH, debe remitir la licencia médica al organismo competente (COMPIN o ISAPRE), dentro de los tres días hábiles siguientes, esto mediante una nómina distintiva para ISAPRE y COMPIN, que especifique nombre del funcionario, folio de licencia, N° días de reposo y fecha de inicio de este, dicha nomina debe ser firmada por el Subdirector de Gestión de Personas. Además, junto con la licencia médica, se debe enviar el “Informe Cálculo de Subsidio de Licencia Médica”, quien toma la información necesaria desde la base de pagos del módulo de remuneraciones, de modo de obtener los valores señalados en el Artículo 8 del DFL. N°44 de 1978, (datos previsionales, el cálculo del subsidio y el detalle de las remuneraciones de los últimos tres meses).

Los funcionarios que no presenten antigüedad laboral en la institución deberán adjuntar a la licencia médica las ultimas 12 cotizaciones previsionales de AFP. Para el caso de las licencias maternales post natal (84 días), se debe adjuntar además el certificado de nacimiento del hijo(a).

Si faltan datos o existen omisiones en la licencia médica, la ISAPRE o COMPIN la devolverá a la Institución, debiendo esta completar y enviar nuevamente en un plazo de 2 días hábiles siguientes a la fecha de devolución. Esta situación puede ser causal de rechazo. (Art. N°19, DS N°3/1984 del Ministerio de Salud).

Posterior al ingreso se debe generar resolución de licencias médicas, la cual debe ser firmada por el Director del Instituto Nacional del Tórax, quedando una copia en Oficina de Partes y la otra en Archivo de Resoluciones de Licencias Médicas de la Subdirección de Gestión de Personas.

De acuerdo a las nóminas enviadas a la respectiva Institución de salud, el Encargado de Licencias Médicas, debe guardar el comprobante entregado desde Oficina de Partes de recepción de licencia médica, con el fin de llevar un control de licencias médicas entregadas.

## **7. Actividad: Pronunciamiento sobre Estado de licencia médica.**

Responsable: Encargado de Licencias Médicas en Subdirección de Gestión de las Personas.

La licencia médica constituye un documento oficial que justifica la ausencia del trabajador a sus labores o la reducción de su jornada, independiente de que esta sea autorizada, reducida o rechazada. (Art. N°17, DS N°3/1984).

La COMPIN y la Unidad de Licencias Médicas, cuentan con un plazo de 7 días hábiles para pronunciarse sobre las licencias. Este plazo podría ampliarse por otros 7 días hábiles más en caso de que los antecedentes requieran estudio especial. A juicio de COMPIN o la Unidad de Licencias Médicas, se podrá prorrogar este plazo a 60 días corridos como máximo para dar pronunciamiento, decisión que es informada al empleador y al trabajador indistintamente. (Art. N°24, DS N°3/1984). Por su parte la ISAPRE, deberá pronunciarse sobre las licencias médicas que les corresponda, dentro del plazo fatal de 3 días hábiles, contados desde la fecha de presentación y recepción conforme en sus oficinas. (Art. N°24, DS N°3/1984).

Tanto la ISAPRE como COMPIN, envían notificación de resolución de licencia médica al domicilio del trabajador y al empleador.

Una vez recibida la respuesta de la respectiva institución de Salud (ISAPRE o COMPIN), el Encargado de Licencias Médicas de la Subdirección de Gestión de las Personas debe modificar los estados de estas en SIRH, pudiendo ser estos, autorizada, reducida o rechazada (Art.16 DTO. N°3 de 1984).

**Autorizada:** Se aplica cuando la Resolución de la institución de salud indica que el subsidio por incapacidad laboral ha sido autorizado.

**Rechazada:** Se aplica cuando la Resolución de la institución de salud indica que el subsidio por incapacidad laboral ha sido rechazado, por las causales que se detallan en el documento de notificación.

**Reducida:** Se aplica cuando la Resolución de la institución de salud indica que el subsidio por incapacidad laboral ha sido reducido en los días de descanso, por las causales que se detallan en el documento de notificación.

Si la licencia médica, se encuentra reducida o rechazada el Encargado de Licencias Médicas deberá contactar al funcionario y explicarle los pasos a seguir.

## **8. Actividad: Apelación por Licencia Médica Rechazada o Reducida.**

Responsable: Funcionario.

Una vez que el funcionario recibe la notificación de Licencia Médica rechazada o reducida, de médico cirujano contralor autorizado, debe realizar los siguientes pasos:

8.1. Informar a SDGP sobre el estado de su licencia médica y manifestar si realizará apelación. Si el funcionario decide no realizar apelación debe firmar la notificación de descuento por Licencia Médica.

8.2. Si decide apelar, en primer lugar, debe recurrir a la aseguradora de salud e intentar resolver la resolución dictada, mediante la presentación de documentación inexistente, informes médicos, exámenes etc. En los casos en que la institución de salud mantenga la resolución, el funcionario podrá realizar una presentación ante el COMPIN competente.

8.3. El funcionario debe dirigirse al COMPIN, quien tendrá 15 días hábiles, desde el día que la entidad de salud mediante resolución de médico cirujano contralor lo notifica, (Art.40 DTO. N°3 de 1984).

8.4. El funcionario debe entregar el comprobante de la apelación que hubiere formulado ante COMPIN o copia de este, en la Subdirección de Gestión de las Personas, a fin de no hacer efectivo el procedimiento de devolución de los subsidios cancelados, sino hasta que exista el pronunciamiento final del COMPIN.

Para ello tendrá un plazo de 15 días hábiles, dictada la resolución del médico contralor (mismo plazo que le otorga la ley para realizar el trámite correspondiente), de no hacerlo se entenderá que no se presentó apelación, por lo tanto, será notificado de deuda y se procederá con las gestiones del descuento.

8.5. El funcionario será responsable de realizar seguimiento a la respuesta de su apelación en COMPIN, el cual de acuerdo al Art. 42 del Decreto N°3 de 1984, cuenta con 10 días hábiles para resolver. Para ello deberá entregar los resultados en la Subdirección de Gestión de personas dentro de los 10 días hábiles siguientes a la presentación de su apelación.

COMPIN dirime y emitirá un re-dictamen, modificando su resolución inicial, autorizando, reduciendo o manteniendo esta. Lo anterior, sin perjuicio de las acciones que pueda realizar el Encargado de Licencias Médicas (SDGP), para solicitar información del resultado de la apelación del funcionario.

En lo referente a las apelaciones, el Encargado (a) de Licencias Médicas debe registrar en el SIRH la respuesta final respecto de las apelaciones de una licencia que pudo efectuar el funcionario (a).

## **9. Actividad: Descuento por Licencias Médicas**

Responsable: Encargado de Licencias Médicas - Subdirección de Gestión de las Personas

Una vez resuelta mediante re-dictamen la resolución de COMPIN, la cual rechaza o reduce una licencia médica, el Encargado de Licencias Médicas de SDGP, debe notificar al funcionario por el descuento correspondiente de esta.

Posteriormente el Encargado de Licencias Médicas, debe enviar los antecedentes a la Unidad de Remuneraciones del SSMO, para que se proceda al cálculo del descuento de las remuneraciones del funcionario.

La Unidad de Remuneraciones SSMO informará a la SDGP el cálculo del descuento de remuneraciones que se debe realizar al funcionario, está por su parte notificará al funcionario a través del Encargado de Licencias Médicas. Una vez que el funcionario sea notificado del descuento de sus remuneraciones, podrá realizar nuevamente apelación a Superintendencia de Seguridad Social, la cual otorga un plazo de 6 meses desde la fecha de finalización de la licencia médica para presentar apelaciones.

Sin embargo, el empleador mientras tanto puede realizar las acciones pertinentes para el descuento, ya que, de acuerdo al instructivo desde la Subsecretaría de Redes Asistenciales, el descuento se efectúa una vez que redictamina COMPIN. Si finalmente la respuesta de SUSESO modifica y aprueba resolución dictada por COMPIN, será responsabilidad del funcionario comunicar a SDGP mediante el oficio entregado por esta, posteriormente se procederá a realizar el reintegro de la remuneración que fue descontada al funcionario por pago de subsidios por incapacidad laboral. Si SUSESO ratifica resolución de COMPIN de rechazo o reducción de la licencia médica, el funcionario podrá ejercer el derecho que le otorga el artículo N°67 de la Ley N° 10.336, esto es, solicitar a la Contraloría General de la República la condonación o facilidades de pago de las sumas que ha recibido indebidamente. Contraloría determinará si condona la deuda, la parcializa, da facilidades u obliga a su pago íntegro en los plazos que defina.

Lo anterior de acuerdo al artículo 63 del D.S. N° 3 de 1984 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social que establece: "La devolución o reintegro de las remuneraciones o subsidios indebidamente percibidos por el beneficiario de una licencia no autorizada, rechazada o invalidada, es obligatorio.

Sin perjuicio de lo anterior, el empleador adoptará las medidas conducentes al inmediato reintegro, por parte del trabajador, de las remuneraciones o subsidios indebidamente percibidos. Esta información será comunicada al funcionario por escrito, con la finalidad de notificarlo oportunamente del descuento en su próxima liquidación de remuneraciones. Este procedimiento debe ser comunicado al Encargado de Cobranza por memo para que realice el ajuste de cobranza de la licencia médica rechazada contabilizada en SIGFE.

#### **10. Actividad: Cobranza y Recuperación de los Subsidios por Incapacidad Laboral (SIL):**

Responsable: Unidad de Finanzas.

Una vez tramitada y aceptada la licencia médica se inicia la gestión de cobranza destinada a recuperar los SIL ante ISAPRE o la SEREMI de Salud, como se indica en el ordinario N°2689 emitido por FONASA con fecha 24.05.2010, a contar de enero de 2010 el reembolso de los SIL de los funcionarios afiliados a FONASA debe ser solicitado mensualmente a la SEREMI de Salud.

Cabe señalar que el SIL es el monto de dinero que reemplaza la remuneración o renta del trabajador mientras este se encuentra con licencia médica autorizada. En el caso de los trabajadores del sector público, respecto de la remuneración cancelada por la institución, posteriormente, es el empleador quien solicita el reembolso del SIL a las ISAPRES o la SEREMI de Salud.

El Encargado de Licencias Médicas de la Subdirección de Gestión de las Personas debe enviar a más tardar el 2° día hábil siguiente de cada mes por correo electrónico una planilla Excel con el devengamiento de todas las licencias médicas generadas en el mes anterior (independiente de la institución de salud), para su respectiva contabilización en el sistema SIGFE (Sistema para la Gestión Financiera del Estado).

Una vez realiza la acción de contabilizar las licencias médicas el encargado de cobranza de la Unidad de Finanzas debe emitir las cartas de cobranza a las instituciones de salud, con el detalle de las licencias médicas devengadas en el periodo. Tiene los primero 8 días hábiles para realizar el devengo y enviar las cartas de cobranzas, las cuales deben ser enviadas a más tardar el décimo día hábil de cada mes.

#### **11. Actividad: Recuperación de los SIL:**

Responsable: Unidad de Finanzas.

Los pagos realizados por Isapre a través de cheque, vale vistas, o depósitos en la cuenta bancaria, serán gestionados y retiro de documentos por el encargado de cobranza de la unidad de finanzas. Los pagos de FONASA son realizados vía depósito bancario a la cuenta del Instituto Nacional del Tórax, informados vía correo las licencias médicas canceladas.

Una vez recepcionados los documentos y transferencias, se procede a realizar los ingresos en SIGFE validando que los montos recaudados corresponden a la totalidad del valor a percibir, determinando si existen diferencias, las cuales deben ser informadas por memo a la Subdirección de Gestión de las Personas con copia de cheque, vale vista o depósitos bancarios, indicando número de licencias recuperada, montos y diferencia, posterior a este proceso el Encargado de Licencias Médicas de Subdirección de Gestión de las Personas procederá a ingresar al sistema SIRH la recuperación de cada uno de los subsidios, mientras que el Encargado de Cobranza realizará los ajustes en SIGFE.

Luego de efectuado el proceso de validación del pago, el Encargado de Licencias Médicas de la Subdirección de Gestión de las Personas, remitirá vía memo a la Unidad de Finanzas, las licencias médicas que se encuentran rechazadas, reducidas y en las cuales el funcionario se encuentra en proceso de apelación, con el fin de que el Encargado de Cobranzas, considere el término de este proceso para dar continuidad al cobro de licencias. La información debe ser recíproca y continua.

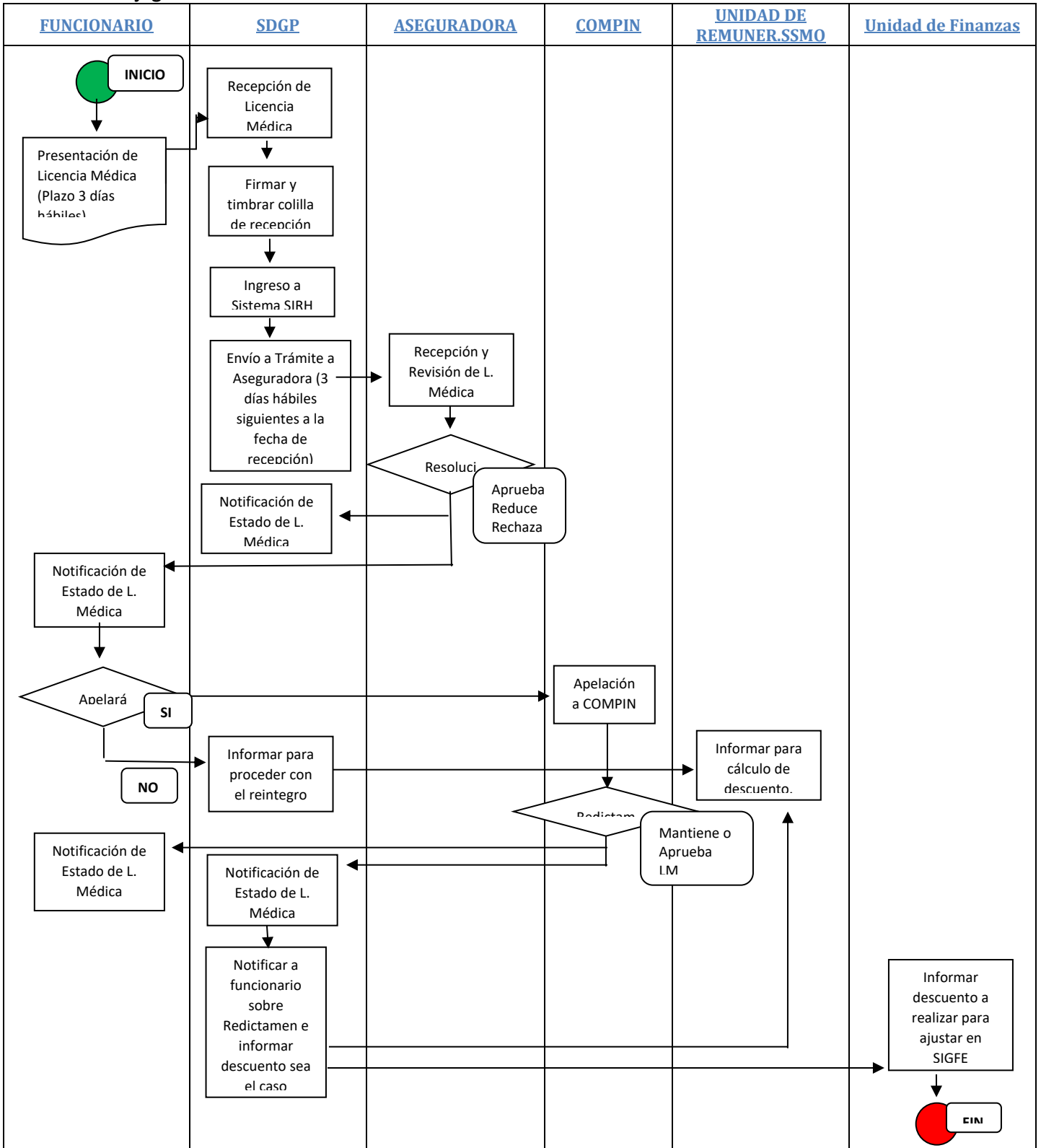
#### **12. Actividad: Conciliar SIRH y SIGFE:**

Responsable: Subdirección de Gestión de las Personas y Unidad de Finanzas.

Se efectuarán cruces mensuales entre los registros de SIRH y SIGFE, de manera de identificar en forma oportuna las diferencias que arrojen los sistemas, el día 15 de cada mes se debe reunir los encargados de cada unidad y así aclarar las diferencias del mes, se realizará un informe y será enviado con copia a la Subdirección de Gestión de las Personas y Subdirección Administrativa

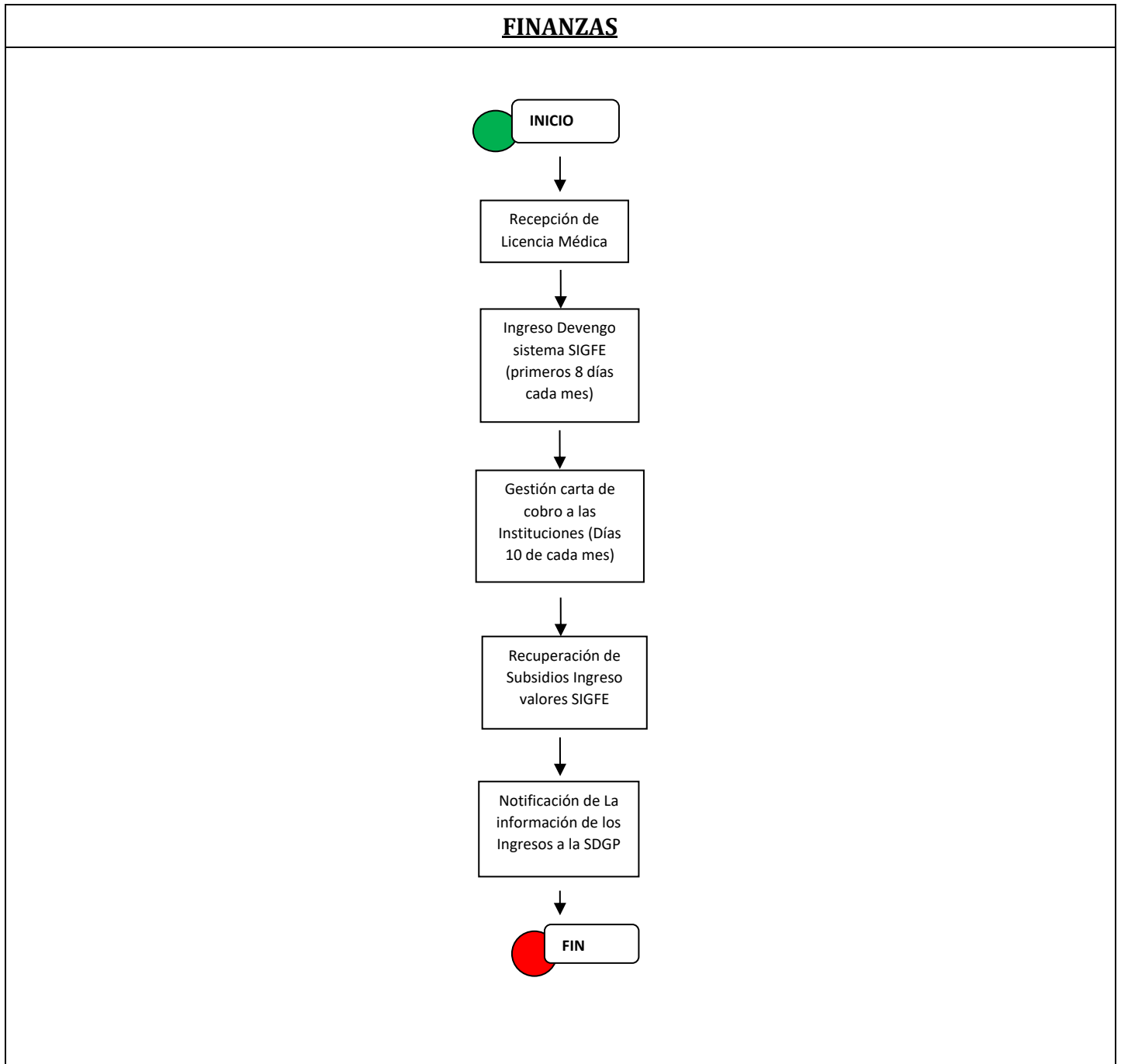


### 1. Flujograma Licencias Médicas SDGP



El Encargado de LM de SDGP, por su parte debe informar de manera mensual el devengo de licencias médicas. Registrará en SIRH, estados de licencias médicas informados por la Aseguradora o COMPIN y reintegros enterados por Unidad de Finanzas.

## 2. Flujograma Cobranzas Unidad de Finanzas



## **4.4 MEJORA Y REDISEÑO**

El rediseño del Programa o proyecto propuesto consiste en mejorar los procesos realizados en el diseño inicial, que comenzará luego de la evaluación de la implementación anterior, teniendo los resultados y análisis del proceso anterior, para replantear los nuevos objetivos eliminando las actividades y procesos defectuosos, manteniendo la base del proyecto inicial con nuevos objetivos a desarrollar.

Para realizar el rediseño debemos considerar las siguientes etapas:

### **Etapas 1: Realizar nuevo diagnóstico organizacional:**

Las organizaciones tienden a realizar cambios y durante el proceso del diseño inicial a 3 años del término existen cambios como: N° de capital humano, infraestructura, misión, visión estructura organizacional, por lo que se requiere realizar un nuevo análisis organizacional, que nos pueda entregar datos fidedignos del estado actual en el que se encuentra el Instituto Nacional del Tórax.

### **Etapas 2: nuevo análisis microentorno, macroentorno FODA;**

Los factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales que afectan al entorno del Instituto Nacional del Tórax, son cambiantes a través del tiempo, por lo que analizar lo que rodea a la organización es fundamental al momento de un rediseño, ya que las variables externas pueden afectar directamente a los nuevos objetivos que se implementarán, de la misma manera ocurre con el microentorno, debido a la necesidad de la empresa disponer un análisis de las fuerzas que puede controlar, para realizar una conclusión determinada del FODA.

### **Etapas 3: Nuevo objetivo estratégico y específicos.**

El objetivo estratégico en el rediseño puede ser totalmente diferente al diseño inicial, debido a que durante la ejecución del diseño base se obtendrán resultados que conllevarán a otra realidad de la organización. Si el plan de mejoramiento obtiene resultados positivos, el objetivo estratégico del rediseño será de menor complejidad, debido a las metas propuestas alcanzadas en el diseño inicial. Teniendo una base de logros que se realizaron con éxito, los nuevos objetivos tendrán la misión de mantener lo logrado, seguir reduciendo las brechas que en el nuevo rediseño serán menores, y teniendo mayor énfasis en la supervisión, seguimiento y control, más que en la ejecución.

#### 4.5 INTERPRETACION Y ANALISIS DE DATOS

El manual de Licencias médicas ha validado y aplicado en las diferentes causas de esta nueva problemática que ocurre en el Instituto Nacional del Tórax, logrando desarrollar un manual que beneficia tanto a los funcionarios como a la misma Subdirección de gestión de las personas. en un plano sectorial público siendo capaz de este manual beneficiar alrededor de 812 funcionarios que directa o indirectamente se encontraban afectados con una realidad a nivel personal como institucional sobre el una mala gestión y falta de información ante un acto administrativo como los procesos de as licencias médicas, donde también se ve reflejado en los recursos financieros que el instituto nacional del tórax no estaba recuperando por no tener un proceso claro de la temática.

El proyecto de investigación que conlleva a la realización de un manual ha demostrado que mediante un correcto diagnostico planificación, ejecución, es posible mejorar los indicadores de tramitación de licencias médicas y sobre todo de recuperación de subsidios de incapacidad laboral que asciende a 2798 millones de pesos

Los impactos del manual de licencias médicas al margen del cumplimiento de resultados e indicadores además de la correcta destinación de recursos financieros recuperados por subsidios de licencias médicas, también genera múltiples beneficios al Instituto Nacional del Tórax:

- Mejora los canales de comunicación
- Funcionarios más informados
- Analistas del área más competentes con la temática
- Mejora los procesos internos de la subdirección de personas
- Sirve como base para regularizar otros procesos
- Cumplimiento de objetivos organizacionales.
- Mejora en indicadores de gestión, entre otros.

## CONCLUSIÓN

El proyecto de tesis sobre la creación de un manual de registro, trámite y Cobranza de Licencias médicas ha validado y aplicado en las diferentes causas de esta nueva problemática que ocurre en las instituciones públicas, mediante estrategias establecidas aprendidas durante los años de formación de para optar al título profesional de administrador público, logrando ejecutarla en un plano sectorial público siendo capaz de abordar alrededor de 800 funcionarios, más de 7000 licencias médicas que directa o indirectamente no se encontraban tramitadas en su totalidad, considerando que la recuperación de presupuesto y/o recursos asciende a más de 2.800 millones de pesos, que podría ser destinados a otros ítems presupuestarios del Instituto Nacional del Tórax. Siendo que, en la actualidad, se ha tenido que contratar funcionarios por contingencia COVID, o destinarlos a gastos fuera de lo presupuestado por contingencia sanitaria

Aplicar metodologías de resolución de conflictos por ley, llevar a la ejecución adaptadas con otras realidades y criterios es la base de este proyecto, donde cumplir los objetivos de creación de un manual de licencias médicas, será una herramienta de proceso de trabajo, capaz de llevar de mejor manera los actos administrativos de esta temática, informando a los involucrados en el momento oportuno, realizar gestiones con nuestros usuarios internos y externos dentro de los plazos establecidos por ley y sobre todo terminar con una mala práctica pública de no realizar el seguimiento a los procesos administrativos de las instituciones públicas que genera daño en la gestión pública.

El Proyecto ha demostrado que, mediante una correcta planificación, un diagnóstico acorde para lo requerido y una creación de un manual de procesos de licencias médicas es factible, viable y exitoso en términos de cumplimiento de metas y resultados, guardando una relación directa con el diseño, y un abordaje institucional y metodológico eficiente.

El impacto del Proyecto para el Instituto Nacional del Tórax es totalmente favorable, son procesos de tramitación que conllevan a recuperar financiamientos que pueden ser invertidos en otras áreas para mejorar el servicio público, teniendo en consideración que, con los resultados de la implementación del programa atrae múltiples beneficios a esta institución pública, que directa o indirectamente mejoraría otras áreas y/o procesos de Recursos Humanos:

- Mejora Clima Laboral
- Atracción del Talento Humano
- Fidelización de funcionarios públicos
- Destinar mayores recursos en Capacitación.

- Reducción de atenciones y licencias médicas.
- Mejoras en la productividad.
- Cumplimiento de objetivos organizacionales.
- Mejora en indicadores de trato al usuario, entre otros.

## GLOSARIO

- COMPIN: Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez.
- Licencia Médica (LM): Documento que puede ser extendido por un Médico Cirujano, Cirujano Dentista o Matrona, mediante el cual el profesional certifica que un trabajador se encuentra temporalmente incapacitado para trabajar, dando derecho a ausentarse o reducir su jornada de trabajo durante un determinado tiempo
- DIAT: Formulario Denuncia Individual de Accidente del Trabajo.
- DIEP: Formulario Denuncia Individual de Enfermedad Profesional.
- IST: Instituto de Seguridad del Trabajador.
- Devengar: Indica la acción de hacer uso del derecho de cobrar para este caso las licencias médicas.
- SUSESO: Superintendencia de seguridad social
- CGR: Contraloría General de la República
- FONASA: Fondo Nacional de Salud, es el organismo público que administra los fondos estatales destinados a salud en Chile, para dar cobertura a sus beneficiados.
- ISAPRE: Institución de Salud Previsional, es una aseguradora privada de salud. Se entiende como beneficiario de una ISAPRE, tanto a la persona que se afilia a ella como a las cargas que esta incluya en su plan (hijos, cónyuge, abuelos, otros). El afiliado suscribe con la ISAPRE un contrato cuyo núcleo base son las prestaciones garantizadas del AUGE-GES, las cuales se extienden a través de un plan complementario de salud.
- ACHS: La Asociación Chilena de Seguridad es una mutualidad privada sin fines de lucro, administradora del seguro social contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales contemplado en la Ley 16.744.

## BIBLIOGRAFIA

- Ley N°18.834 Rige Aquellos Funcionarios Públicos que se regulan por las normas del Estatuto Administrativo, obtenida página: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=236392>
- Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones Octava edición 2007, Idalberto Chiavenato.
- Datos cualitativos y cuantitativos de Licencias Médicas obtenidos por el Sistema de Información de Recursos Humanos SIRH, software público utilizado en la red de salud pública.
- Dotación funcionarios, calidad jurídica, estamento, obtenida del sistema de información de Recursos Humanos SIRH.
- Datos de Instituto Nacional del Tórax obtenida en página: <https://www.torax.cl/>
- Decreto Supremo N03 del ministerio de Salud obtenido de: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=7281>
- Ley N°16.744 Establece Normas accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, Publicado en el diario oficial el 01 de febrero de 1968, obtenida en <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=28650&buscar=ley%2B16744>
- DFL N°44 de 1978 del Ministerio del trabajo y previsión social, obtenida desde la superintendencia de seguridad social SUSESO, en la página: <https://www.suseso.cl/612/w3-article-19239.html>
- Tramitación de Licencias Médicas obtenida de Chile atiende: <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/70329-portal-unico-de-empleadores-para-la-tramitacion-de-licencias-medicas-electronicas>
- Tramitación de licencias médicas obtenida de Salud Responde del ministerio de Salud: <https://saludresponde.minsal.cl/licencias-medicas/>



- Proceso de apelaciones licencias rechazadas o reducidas obtenida de Superintendencia de Seguridad Social SUSESO, en su página Web: <https://www.suseso.cl/605/w3-article-40231.html>
- Importancia de los manuales de procesos. Obtenida de PROCEM Consultores, en su página web: <https://procemconsultores.com/>

## **ANEXOS**

### **Entrevistas realizadas funcionarios y personal clave proceso de licencias médicas Instituto Nacional del Tórax Jefa de Personal Tamara Álvarez.**

#### **1.- ¿En relación al proceso de Licencias Médicas que opinión tienen usted sobre el proceso actual de Licencias médicas?**

Las licencias médicas y su procedimiento es una temática nueva para este hospital, nunca antes se han cobrados subsidios de incapacidad laboral, siendo que se debe realizar por indicaciones de la subsecretaria de redes asistenciales.

#### **2.- ¿Tiene conocimiento de cuantos años puede realizar los cobros de subsidios por licencias médica?**

La ley señala que una deuda prescribe dentro de 5 años, por ende, es el plazo tanto para cobrar las licencias médicas rechazadas a los funcionarios, así también para recuperar los subsidios de incapacidad laboral.

#### **3.- ¿Han descontado licencias médicas rechazadas?**

Por el momento no, debemos mejorar el proceso antes de descontar. No es llegar y descontar una licencia médica, existen procedimientos que debemos establecer en un manual por resolución fundada de acuerdo a la normativa vigente.

#### **4.- ¿En que se encuentra en la actualidad el proceso de licencias médicas?**

Se pretende crear un manual durante el año 2022, sabemos que estamos contra el tiempo debido a que muchos subsidios se deben recuperar. Desde mi llegada en el año 2019 me di cuenta que existía una debilidad en el tema de licencias médicas, ya que es una gestión que se debe realizar a la brevedad.

### **Entrevista Camila Fuentes Moreno. Profesional Subdirección de Gestión de Personas**

#### **1.- ¿Cuándo fue su fecha de ingreso al Instituto Nacional del tórax?**

Ingrese como analista en el año 2017, con nueva designación a la planta profesional a contar de agosto 2021

#### **2.- ¿En relación al proceso de Licencias Médicas que opinión tienen usted sobre el proceso actual de Licencias médicas?**

Es un proceso que como profesional he tenido que indagar para entregar información a los funcionarios que se acercan por dudas del proceso. Mas que todo de la forma de tramitación y de los plazos de entrega de una licencia. Sobre la recuperación de los subsidios, desde mi llegada nunca he visto que dicho proceso se realice en esta subdirección

#### **3.- ¿Tiene conocimiento de cuantos años puede realizar los cobros de subsidios por licencias médica?**

Se pueden cobrar hasta 5 años anteriores los subsidios de incapacidad laboral. Aunque en nuestro sistema de SIRH solo tenemos información de ingreso desde el año 2018

**4.- ¿Han descontado licencias médicas rechazadas?**

No, nunca se ha descontado. Se debe entregar información fidedigna al funcionario antes de descontar remuneraciones por licencias médicas rechazadas

**5.- ¿En que se encuentra en la actualidad el proceso de licencias médicas?**

Se pretende crear un manual, la fecha exacta no lo tengo claro, pero también tengo entendido que existe un instructivo que es antiguo de hace más de 10 años que era el que ocupaban en recursos humanos pero que a la fecha nunca se ha ocupado.

**6.- ¿En relación al proceso de Licencias Médicas que opinión tienen usted sobre el proceso actual de Licencias médicas?**

Mas que proceso, diría que no existe un proceso como tal. Solo las ingresamos y enviamos a las aseguradoras de salud, pero debería existir un proceso formal con todos los pasos a seguir sobre licencias médicas.

**Entrevista Franchesca Jara, enfermera del Instituto nacional del Tórax.**

**1.- ¿Cuándo fue su fecha de ingreso al Instituto nacional del tórax?**

Mi fecha de ingreso fue en enero de 2020

**2.- ¿Conoce sus deberes y derechos sobre licencias médicas?**

No conozco el sistema, pero debe ser igual que el sector privado, me imagino que al presentar una licencia se debe ir al compin para que te la paguen.

**3.- ¿Ha presentado alguna licencia desde que ingresó al I.N.T?**

SI. En 2020 presenté 1 licencia y en el año 2021 también presenté una licencia como a mediados de junio

**4.- ¿Sabe el estado de sus licencias?**

No. Recursos humanos nunca me ha informado

**5.- Teniendo en cuenta que no debe ir a la compin a que le paguen una licencia médica, ya que en el sector público mantiene su sueldo, pero ¿Qué pensaría Ud. ¿Si se le descontaran una licencia médica rechazada de su próxima remuneración?**

Obviamente vendría a recurso humanos a reclamar, por no informarme de los descuentos, iría a contraloría y también pediría ayuda a los gremios de la situación.

**6.- ¿Ha visto en los canales de información, algún instructivo de licencias médicas?**

No, desde que ingresé al Instituto jamás he visto información y no hemos recibido información del trámite de licencias medicas

**Entrevista Matías Leyton, técnico en enfermería del Instituto Nacional del Tórax**

**1.- ¿Cuándo fue su fecha de ingreso al Instituto nacional del tórax?**

Mi fecha de ingreso fue en marzo de 2017

**2.- ¿Conoce sus deberes y derechos sobre licencias médicas?**

Si. He investigado del proceso por mi propia cuenta, se que al presentar una licencia no se descuentan las remuneraciones y tampoco debemos ir a la compin, ya que todo se maneja entre la compin y Recurso Humanos.

**3.- ¿Ha presentado alguna licencia desde que ingresó al I.N.T?**

Si. He presentado varias como 5 desde que ingresé

**4.- ¿Sabe el estado de su licencia?**

No. Me imagino que recursos humanos debería informar del estado de las licencias medica

**5.- Considerando que es de responsabilidad del funcionario revisar el estado de las licencias médicas, en la página [www.lmempleador.cl](http://www.lmempleador.cl) ¿Qué pensaría Ud., Si se le descontaran una licencia médica rechazada de su próxima remuneración?**

Primero que todo me acercaría a recursos humanos, porque debe ver alguna forma de apelar o ir a la contraloría.

**6.- ¿Ha visto en los canales de información, algún instructivo de licencias médicas?**

No. Nunca he visto información ni en los murales ni en los correos electrónicos informativos

