



UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN

“La transformación del actual “INP Sector Activo” en el nuevo Instituto de Seguridad Laboral ISL, una mirada desde el interior del INP”

Alumnos: González Mesa, José Víctor

Marín Álvarez, Ingrid Carola

Sánchez Basualto, Marco Antonio

Profesor Guía: Espinosa Cerpa, Mauricio Sergio

Tesis para optar al Grado de Licenciado en Ciencias Políticas y Administrativas

Tesis para optar al Título de Administrador Público

Santiago, 2008.

Contenido

CAPITULO I	7
Planteamiento del Problema	7
Formulación del Problema.....	9
Objetivo general.....	10
Objetivo específicos.....	10
Justificación	10
CAPITULO II.....	12
MARCO TEORICO.....	12
Introducción	12
Origen	13
Funciones	18
Estructura	22
Instituto de Normalización Previsional/ INP Sector Activo.....	25
INP Sector Activo Responde a los Nuevos Tiempos.....	30
Calidad de Servicio.....	32
Programas de Mejoramiento de la Gestión.....	35
Sistemas y áreas de mejoramiento	36

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral	38
Análisis Estructural de los Sectores	45
a) El análisis estructural de los sectores.....	45
El Gobierno.....	47
b) El posicionamiento dentro de los sectores.....	48
Hipótesis	50
Marco Conceptual.....	51
CAPITULO III.....	54
DISEÑO METODOLOGICO.....	54
Tipo de estudio.....	54
Unidad de Análisis.....	55
Muestra	55
Método de Recolección.....	55
Información Primaria:.....	56
Formato de Entrevista.....	56
CAPITULO IV.....	58
ANALISIS Y RESULTADOS	58

4.1 Recursos Humanos.....	58
4.3 CAPITAL HUMANO.....	61
4.6 RESULTADO ENTREVISTAS.....	69
4.7 DESARROLLO ANÁLISIS ENTREVISTA.....	83
CAPITULO V.....	94
BIBLIOGRAFIA.....	100
ANEXOS.....	102

Introducción

El presente trabajo realizado pretende dar cuenta de la transformación del actual INP Sector Activo en el nuevo Instituto de Seguridad Laboral, siempre desde una mirada desde el interior del Instituto Normalización Previsional. Para estos efectos en el Capítulo I, se comienza con el planteamiento del problema en el cual se aborda como el INP le asignó un rol preeminente a la seguridad laboral que en la actualidad las autoridades gubernamentales estimaron necesario independizarlo con la promulgación de la Ley 20.255 de fecha de 17 de marzo de 2008. Por tanto en la formulación del problema se genera la interrogante natural a esta materia, en el cual se identifica el objetivo general con sus consiguientes objetivos específicos. En cuya justificación se centra en el estudio de acuerdo a los antecedentes que permitan acercarse a una respuesta.

El marco teórico que esta inserto en el Capítulo II, se hace mención como ha evolucionado en Chile la seguridad laboral desde la primera legislación del año 1884 hasta la actualidad; en consecuencia en el año 1968 se establecieron los principios y objetivos de la Ley de Accidente del Trabajo, para esto el INP en su estatuto orgánico considera dentro de su estructura el Departamento de Accidente del Trabajo y Enfermedades Profesionales, que es uno de los administradores del seguro de Accidente del Trabajo. Es así como producto del proceso de Modernización del Estado, se dio énfasis a la Seguridad Laboral implementándose el INP Sector Activo, a fin de dar cuenta a nuevos desafíos en la materia y en su administración incorporando programas de mejoramientos de la gestión asociados a cumplimientos anual de metas, con el consiguiente incremento de las remuneraciones de los funcionarios. Considerando la denominada planificación estratégica que por medio de ella no se pretende adivinar el futuro sino anticiparse.

En el Capítulo III, se abordará la estructura del Diseño Metodológico dando cuenta de cómo se realizó el estudio de investigación. Como resultado del diseño metodológico en el Capítulo IV, se realizarán los análisis con sus consiguientes resultados de las entrevistas realizadas a los distintos altos ejecutivos de la Institución del INP e INP Sector Activo. Abordando temas en materias tan sensibles como la capacidad de autogestión, administración, financieros, recursos humanos, y la nueva institucionalidad.

Para finalizar el presente trabajo en el Capítulo V, damos cuenta de las conclusiones del desarrollo del estudio abordado.

CAPITULO I

Planteamiento del Problema

La Administración del Seguro de Accidente del Trabajo, de acuerdo a la Ley N° 16.744, publicada en febrero del año 1968, quedó a cargo del Servicio del Seguro Social, de las Cajas de Previsión y de las Mutualidades de Empleadores.

Posteriormente, con la reforma previsional se creó el Instituto de Normalización Previsional (INP) por medio del Decreto Ley N° 3.502 de fecha 18 de Noviembre de 1980. En el año 1982 se integran al INP el Servicio de Seguro Social y la Caja de Previsión de Empleados Particulares; luego, en el año 1988, se integran las Cajas del Sector Público y paulatinamente todas las cajas y secciones de previsión incluyendo algunas particulares como por ejemplo, la Sección de Previsión de Gildemeister y la Caja Bancaria de Pensiones entre otras. De esta forma la Ley N° 18.689 dispuso la fusión de quince entidades previsionales y ordenó asimismo la anexión por decreto, de todas las otras Cajas aún existentes exceptuando solo las cajas de previsión de las fuerzas armadas y de orden (CAPREDENA Y DIPRECA respectivamente).

En consecuencia el INP, al igual que las Mutuales de Seguridad, asumió la administración de la ley N° 16.744 de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales.

Para cumplir con las exigencias que como administrador de dicha ley debió enfrentar, el Instituto de Normalización Previsional creó el Departamento de Accidentes del Trabajo (DATEP), especializado en – a través de convenios – proporcionar las atenciones médicas y los insumos necesarios a los imponentes que lo requerían.

En esta materia, con la llegada de la democracia, los esfuerzos se concentraron fundamentalmente en desarrollar un plan de acción para promover la prevención de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

Es así como en la década del 90, en el contexto del Proceso de Reforma y Modernización de la Gestión Pública, en el INP se comienza a dar gran relevancia al desempeño de la función de prevención, implementando modelos de gestión en la búsqueda de mejores resultados, empleando herramientas de gestión como la planificación estratégica y estableciendo indicadores de gestión, todo esto potenciado con la incorporación de nuevas tecnologías.

Consecuentemente, el INP fue asignando un rol preeminente a esta rama de la seguridad social, lo que llevó a transformar al Departamento de Accidentes del Trabajo, en una entidad interna denominada “INP Sector Activo”, permitiendo e incentivando que esta nueva División se fuera posicionando en el mercado a través de los medios de comunicación masivos, particularmente en programas de radio y televisión.

El Instituto de Normalización Previsional - en su condición de institución de origen - ha sido un pilar fundamental en todo este proceso de desarrollo del “INP Sector Activo”, inclusive llevando a cabo sus procesos internos para el cumplimiento de las funciones administrativas, que le son conferidas en el marco del desempeño de la ley.

El campo de acción del “INP Sector Activo” se ha concentrado principalmente en la aplicación de la ley de accidente del trabajo, en las micro y pequeñas empresas y trabajadores independientes. El INP por su parte, está orientado al otorgamiento de los beneficios previsionales de las ex cajas de previsión, y de las leyes especiales de protección social promulgadas en el último tiempo, siendo por tanto claramente disímiles los objetivos de las dos entidades

En este contexto, en que - como se ha expresado- los objetivos del “INP” y del “INP Sector Activo” son muy diferentes unos de otros, las autoridades estimaron necesario independizarlos de acuerdo a sus ámbitos de acción, promulgando así la ley N° 20.255 de fecha 17 de marzo de 2008 mediante la cual se crean “El Instituto de Previsión Social IPS” y el “Instituto de Seguridad Laborar (ISL)”, siendo este último el destinado a asumir las funciones que –como administrador de la ley de accidentes del trabajo hasta antes de la promulgación de la ley- realizaba el “INP Sector Activo”

“Analizada la ley antes mencionada que crea el Nuevo ISL, esta no contempla aspectos tales como patrimonio propio, presupuesto, recursos físicos y humanos, cobertura de atención, entre otros.

Formulación del Problema

Por lo tanto, y en función de las interrogantes que naturalmente surgen a raíz de lo anterior, es importante plantear la siguiente pregunta de investigación:

¿El Instituto de Seguridad Laboral (ISL) podrá asumir e implementar en forma eficiente y eficaz los procesos administrativos, presupuestarios y todos los requerimientos que le competen a una unidad autónoma, manteniendo su actual cobertura, sin que esto signifique un aumento en el gasto estatal?

Objetivo general

- Identificar las debilidades y fortalezas que pueda generar la evolución hacia el nuevo ISL, en aspectos tales como gestión estratégica, gestión administrativa, PMG y Norma ISO, en función de los recursos que se requieren v/s los existentes actualmente en el INP Sector Activo.

Objetivo específicos

- Conocer los recursos con que cuenta el INP Sector Activo, la cobertura de atención a los usuarios (o clientes) y el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- Conocer los recursos que la ley N° 20.255 le proporciona al ISL, y los objetivos que se le asignan.
- Establecer brechas comparativas entre ambas instituciones (INP Sector Activo e Instituto Seguridad Laboral.)

Justificación

Considerando que la ley 20.255 determinó la creación de dos instituciones, separando los ámbitos de acción de cada una de ellas, por una parte el Instituto de Seguridad Laboral (ISL), cuyo quehacer estará orientado a la seguridad laboral de los trabajadores activos, y por otra el Instituto de Previsión Social (IPS), entidad a la cual le corresponderá atender las necesidades previsionales del Sector Pasivo en el contexto de la seguridad social, sin duda que es de gran importancia analizar este cambio institucional.

Mayor importancia adquiere este estudio, si el análisis se realiza – por un lado – desde una perspectiva interna, es decir, desde jefaturas y funcionarios que, a pesar de pertenecer a una misma institución, tienen miradas diferentes respecto a

esta transformación, y por otro lado, realizando una proyección en función de los recursos necesarios para cumplir con sus objetivos.

El estudio – que está centrado en el Instituto de Seguridad Laboral ISL - aspira a analizar antecedentes que permitan acercarse a una respuesta a las dudas existentes en torno a este importante cambio, y a evidenciar las fortalezas y debilidades que contiene, con el fin de evaluar desde una perspectiva Ex – Ante, la viabilidad de mantener los logros alcanzados por el ex INP Sector Activo, sin la inyección de mayores recursos por parte del Estado.

Viabilidad del estudio

Dos variables permiten el desarrollo y éxito de este trabajo:

- i) La calidad de funcionarios del INP de los alumnos que realizan esta tesis.
- ii) La disposición manifestada por altos ejecutivo del INP a conceder las entrevistas y dar respuestas a las interrogantes planteadas.

Lo anterior ha asegurado el acceso a la información y a los datos de primera fuente, permitiendo de esta forma el desarrollo del tema, garantizando la factibilidad de realizar el estudio.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Introducción

La incidencia en la gestión de la ley N° 16.744, de los principios recomendados internacionalmente y, en particular, en la Primera Conferencia Interamericana de Seguridad Social organizada por la OIT en 1942, en la que se planteó que los accidentes de trabajo constituían un “riesgo social por naturaleza”, y la segunda conferencia celebrada en 1947, en que se adoptó el acuerdo que se debía organizar el seguro de riesgos profesionales con sentido social y la unificación de éste con el seguro social, marcó la tendencia legislativa en el mundo en el sentido de optar mayoritariamente por esta posición.

En la actualidad existen razones que justifican la mantención independiente de un seguro contra accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. La práctica ha confirmado que la necesidad de prevenir los riesgos, hace aconsejable mantener el concepto de accidentes del trabajo y enfermedad profesional en un seguro especial; Además, sus prestaciones médicas y económicas han resultado superiores en calidad al de los seguros de enfermedad, invalidez, muerte y supervivencia del régimen previsional común.

El marco jurídico que creó el Instituto de Normalización Previsional (INP) en el año 1981, tenía como misión “Administrar el sistema previsional de reparto hasta el cese del pago de sus últimos beneficiarios y hacerse responsable del cálculo de los Bonos de Reconocimiento”. Lo anterior, implicó además asumir la

administración de la Ley de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, como referente de las ex cajas de previsión que actuaban como instrumento del Estado en esta materia.

Origen

En Chile la historia de la Seguridad Social y específicamente la de la Salud Ocupacional abarca un periodo relativamente breve, como dice el Profesor de derecho de seguridad social, Patricio Novoa Fuenzalida, “Esta disciplina con el contenido conceptual que hoy posee, es el último en el orden de las cosas. Sin embargo, sus instituciones, como necesarias para la convivencia humana, tienen antecedentes en el pasado jurídico”.¹ Referido a las provisiones, Ordenanzas e Instrucciones, las cuales fueron reunidas en un solo texto conocido como “Recopilación de Leyes de los Reinos de Indias”, de 18 de mayo de 1680, cuya vigencia perduró hasta la liberación de los países hispanoamericanos, como las impuestas a los patrones para que “los indios enfermos-de mita o repartimiento voluntario- sean cuidadosamente curados de forma que tengan socorro de medicina y regalo necesario.”² Estas normas relativas a la seguridad del trabajo y la salud de los aborígenes, ordenaba a los dueños de la tierra y a los mineros, organizar a sus expensas hospitales en las proximidades de las fuentes de trabajo, cosa de asistir oportunamente a los enfermos.

El historiador Salterio Millar, destaca la labor preventiva del Ejército Libertador organizado por el General San Martín, no solo en la organización, el adiestramiento y disciplina militar, sino, en la aplicación de medidas de

¹ “Derecho de Seguridad Social”, editorial Jurídica de Chile, Santiago, abril 1977.

² “Prevención de Riesgo de Accidente en Chile 1953-2003”, editorial Consejo Nacional de Seguridad de Chile. Santiago 07 mayo 2003, pág. 20.

seguridad en el uso de armamento, municiones y normas sanitaria, para evitar accidentes y enfermedades tanto a los soldados como a la caballería.³

Esta disciplina en el cumplimiento de las instrucciones fueron, los primeros atisbos de la cual cuyas ideas comienzan a manifestarse en el país en el siglo XIX. Es así, como el 04 de enero de 1884, se dictó la ley de ferrocarriles, que contemplaba disposiciones sobre los accidentes del trabajo en este medio de transporte, estableciendo derechos de un sueldo íntegro durante su curación producto de heridas o maltrataren por accidentes de servicios. Además, en caso de muerte del trabajador se contemplaba normas indemnizatorias para la viuda e hijos, de un año de sueldo.

En el año 1889, el Partido Demócrata aprueba en su programa “la solicitud de asistencia a los inválidos del trabajo”. En ese mismo año Chile participaba con una delegación en la Exposición Universal en París, sobre el problema de la prevención de riesgos laborales, recogiendo antecedentes de la experiencia “Revolución Industrial” en los países Europeos, sirviendo de base en Chile para iniciar estudios sobre la materia. Estos estudios facilitaron en el siglo XX, el nacimiento de la primera ley chilena de accidentes del trabajo N° 3.170 del 30 de diciembre de 1916, la que consagró el principio del riesgo profesional y aceptó la responsabilidad patronal.

En la exposición universal de Paris, se planteó una importante cuestión doctrinaria que en la actualidad todavía es tema de debate “el intervencionismo Estatal o el Rol del Estado” en materia de seguridad social o protección de los trabajadores y la administración de estos beneficios por el sector privado, en lo

³ id Pág. 8

referido a los seguros obligatorios sobre enfermedades profesionales y accidentes del trabajo.

En general, a fines del siglo XIX y principios del siglo XX, se desatacaba las actividades industriales, la minería del carbón, el salitre y las navieras, donde la precariedad en las condiciones del trabajo y la prevención de riesgo dio relevancia en las declaraciones de principios de los partidos políticos de la época (Demócrata, Radical, Nacional, Liberal y Conservador), además de otros actores de la sociedad como el Gobierno, Prensa y especialmente los trabajadores.

Pasaron algunos años, hasta el 08 de septiembre de 1924, en que se dictó la ley N° 4.055, el 08 de septiembre de 1924 que significó un notable avance con respecto a la ley N° 3.170. Esta, además de consagrar los Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, estableció como medio para garantizar las responsabilidades del patrón, el aseguramiento del riesgo profesional del trabajador en una asociación mutua, en una Sociedad Chilena de Seguro o en una fundación con personalidad jurídica⁴.

Mediante esta nueva ley se creó la Sección Accidentes del Trabajo de la Caja Nacional de Ahorros para recibir y administrar los capitales representativos de las pensiones adeudadas por los patrones, que después se transformó en la Caja de Accidentes del Trabajo, de importante labor médico-hospitalaria en la atención de trabajadores accidentados y que dio impulso a la traumatología en Chile.

⁴ Previsión de riesgos de accidentes en Chile 1953-2003 “historia y evolución” (Consejo Nacional de Seguridad de Chile), Mayo 2004; Pág. 45

Esta ex caja, es absorbida por el Servicio Seguro Social, en la Ley N° 10.383, y con la Reforma Previsional de 1980, pasa a integrar las instituciones que administra el Instituto de Normalización Previsional (INP).

El 08 de Agosto de 1952, entra en vigencia la ley N° 10.383, que dispuso una reorganización completa de las actividades de salud del país estableciendo dos grandes entidades: El Servicio de Seguro Social (S.S.S.), que reemplaza a la caja de Seguro Obligatorio, ley N° 4.054, sobre seguro de enfermedades, invalidez y accidentes del trabajo, y el Servicio Nacional de Salud (S.N.S.). El primero de ellos absorbe el área administrativa de la caja de accidentes del trabajo y a la segunda se le confiere la relacionada con la Seguridad e Higiene Industrial. En general el S.N.S. pasó a ser el organismo encargado de los servicios de salud del país, incluida la prevención de riesgo y enfermedades ocupacional. Es el fomento de la salud y el tratamiento de las enfermedades⁵.

Mediante esta ley se declaró obligatorio el seguro contra riesgos de enfermedades, invalidez, vejez y muerte, para todos los obreros asalariados y trabajadores independientes acogidos a la caja de seguro obligatorio de enfermedades e invalidez.

El año 1968 marcó un hito importante para la salud ocupacional, de un largo camino de estudio sobre iniciativas en las condiciones de trabajo en la Industria y la minería. Se tenía conciencia de un nivel escasamente satisfactorio en materia de higiene y seguridad del trabajo, que significaba para el país tanto un fuerte daño económico como una pérdida de vidas y bienestar humano.

⁵ Previsión de riesgos de accidentes en Chile 1953-2003 “historia y evolución” (concejo nacional de seguridad de Chile), Mayo 2004, Pág. 61.

Los importantes cambios que estableció la ley N° 16.744, promulgada el 01 de febrero de 1968, con entrada en vigencia el 01 de mayo de 1968, originaron una gran demanda de profesionales especialistas en la materia, pues el sector privado le resto un importante número de expertos a las entidades públicas.

Lo más relevante de esta iniciativa legal, fue la concreción de una seguridad social mixta, es decir, administrada en parte por organismos estatales y en parte por otros del sector privado, surgió la creación de Mutualidades de Empleadores para la seguridad contra riesgos laborales, compitiendo ventajosamente con la atención que prestaban el S.N.S. el Servicio Seguro Social y las Cajas Previsionales que atendían a trabajadores del sector privado.

Su tramitación tomó dos años y días, lo que se considero razonable para un texto complejo, técnico y novedoso para la época.

La Reforma Previsional de 1980, para efectos de administrar la ley de accidente del trabajo y enfermedades profesionales, confirió al Instituto de Normalización Previsional como organismo estatal y continuador legal del ex Servicio Seguro Social y de las ex cajas de previsión la facultad de cumplir sus funciones a través de un departamento específico, siendo este el “Departamento de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales”.

El INP es un organismo autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio de duración indefinida, que se relaciona con el Supremo Gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, y se rige en el ejercicio de

sus funciones por el Decreto Ley N° 3.502 de 1980 la Ley N° 18.689 y el Decreto con Fuerza de Ley N° 17 de 1989, su actual Estatuto Orgánico.⁶

A través de esta ley N° 18.689, se instituyó al INP, para todos los efectos legales, como el sucesor y continuador de las instituciones de previsión que se fusionaron en él. De este modo, la administración de los respectivos regímenes la realizaría el Instituto de conformidad a la legislación que les fuere aplicables, sin que la Ley N° 18.689 significare alteración alguna en las prestaciones correspondientes. Del mismo modo, se hizo cargo del activo y pasivo y de cada uno de los regímenes de seguridad social que administraban dichas instituciones. Así, todos los bienes y derechos que pertenecían a las instituciones previsionales fusionadas en el INP, se entendían incorporadas al patrimonio de dicho Instituto.

Funciones

Con la dictación de esta ley se dio un gran paso en materia de protección laboral al establecerse un seguro social obligatorio contra las contingencias de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

La ley ya mencionada ha sido una normativa única que ha permanecido en el tiempo por una amplia y visionaria cobertura de aplicación. Esta ley y la legislación que la complementa constituyen un valioso instrumento para el desarrollo de la prevención de riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, pues protege el respeto a la persona humana en los puestos de trabajo al legislar en lo referente a las condiciones de higiene y seguridad para los trabajadores, y exige como elemento obligatorio la capacitación y la prevención de riesgos.

⁶ Ver en Anexo listado de leyes.

Su importancia no es tan sólo de índole social. Su trascendencia económica es innegable, pues persigue evitar las pérdidas materiales que conlleva un accidente, enfermedad o siniestro laboral. A lo anterior se agrega los compromisos que se deriven en esta materia de los acuerdos internacionales suscritos por Chile.

Los principios y objetivos de la Ley, que conforman la seguridad Social son:

La universalidad: Tiene relación con el alto porcentaje de trabajadores que están cubiertos por ella. Toda persona que esté trabajando por cuenta ajena; todo trabajador independiente; todos los estudiantes de establecimientos fiscales o particulares que sufren accidentes con ocasión de sus estudios y todo trabajador que se capacita por cuenta de la empresa.

La integridad: Significa que todos los medios que entrega esta ley cubren y protegen al trabajador, ya sea antes del accidente mediante la acción preventiva o después de él a través de las prestaciones médicas y económicas, rehabilitación física y reeducación profesional.

La unidad: Implica que ante la ley todos son trabajadores. En consecuencia, existe atención preventiva, médica y económica, sin distinciones.

La uniformidad: Se halla establecida en un solo cuerpo normativo que define las contingencias cubiertas, las prestaciones y sus condiciones del mismo modo para todos los asegurados, cualquiera sea el régimen específico de seguridad social a que estén afectos.

La solidaridad: Se refiere al financiamiento de todas las prestaciones que se entregan, al cual todos concurren con un aporte, cotización. En el caso de esta ley solo se fijó para la parte empleadora, quedando el trabajador sin obligación de cotizar.

Los objetivos básicos de la Ley son:

- a) Prevenir los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales
- b) Curar, mediante el otorgamiento de prestaciones médicas destinadas a restituir la capacidad de trabajo de las personas
- c) Indemnizar, a través de la entrega de prestaciones económicas que complementen la pérdida de la capacidad de ganancia; y
- d) Rehabilitar, devolviendo parcial o totalmente la capacidad de trabajo.

Entre otras contingencias cubiertas por la Ley, se destaca el seguro de accidentes de trayecto y los sufridos por dirigentes sindicales, a causa o con ocasión de sus cometidos gremiales.

La ley N° 16.744 está estructurada sobre la base de un criterio de prevención de los siniestros laborales tendientes a evitar la ocurrencia de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Lo anterior se traduce en una mayor seguridad y bienestar del trabajador, en un menor costo social y, -en definitiva- en una mayor productividad de los sectores protegidos.

La prevención requiere una especialización que permita una mejor investigación de las causas de los accidentes y enfermedades en cada empresa, indispensable para aplicar los recargos y rebajas en la tasa de cotización, aspecto de relevante incidencia en el rendimiento económico de la organización.

La ley 16.744 creó los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad, organismos que deben funcionar en toda industria o faena en que trabajen más de 25 personas, con el propósito de alcanzar varios objetivos, entre ellos:

- Vigilar el cumplimiento, tanto por parte de la empresa como de los trabajadores, de las medidas de prevención, higiene y seguridad.
- Investigar las causas de los accidentes laborales y enfermedades profesionales
- Indicar la adopción de todas las medidas de higiene y seguridad que sirvan para la prevención de los riesgos laborales.

Respecto a este tema es necesario mencionar, que en aquellas empresas mineras, industriales o comerciales que ocupen más de 100 trabajadores es obligatoria la existencia de un Departamento de Prevención de Riesgos Profesionales, el que debe ser dirigido por un experto profesional en la materia.

Es oportuno señalar que la administración de la ley correspondiente a este seguro social está a cargo de los siguientes organismos:

- Instituto de Normalización Previsional (INP), continuador del ex servicio seguro social y de las ex cajas de previsión.
- Servicio de Salud, ex Servicio Nacional de Salud.
- Mutualidades de Empleadores de la ley N° 16.744; y
- Administraciones Delegadas.

En cuanto a las Mutualidades de Empleadores, éstas son corporaciones de derecho privado, regidas por el Título XXXIII del Libro I del Código Civil, que tienen por finalidad administrar, sin ánimo de lucro, el seguro social contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

Las Mutualidades de Empleadores administran este seguro respecto de los trabajadores de las empresas adheridas a ellas. Para ser autorizadas requieren cumplir con varias condiciones, entre otras:

- Disponer de servicios médicos adecuados, propios o en común con otra mutualidad, los que deben incluir servicios especializados, incluso en rehabilitación.
- Realizar actividades permanentes de prevención de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

La eficiencia empleada en la administración de este seguro social obligatorio ha permitido a estos organismos de empleadores contar con modernas instalaciones hospitalarias, equipamientos, y otros servicios complementarios.

Estructura

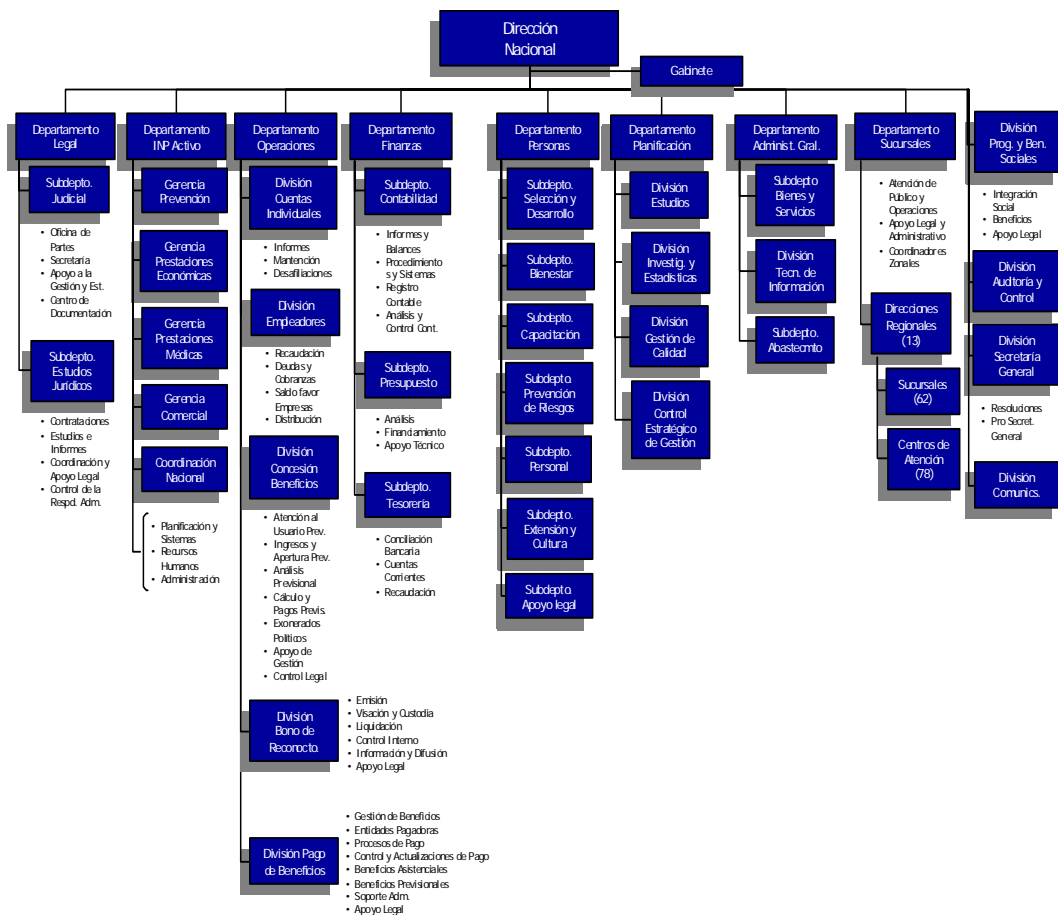
La estructura organizacional del INP se basa en su estatuto orgánico dictado en 1989 (DFL N° 17),⁷ no obstante, a partir de 1990 se han producido sucesivas modificaciones acorde al proceso de modernización de la institución. El INP declara una estructura organizacional como la que se aprecia en la figura siguiente.⁸ Dicha estructura ha sido legalizada por intermedio de resoluciones exentas de toma de razón, emitidas por el propio INP, de acuerdo a las facultades que los artículos 31 y 32 de la Ley N° 18.575, sobre Bases Generales de la Administración del Estado, le confieren a su Director.⁹

⁷ Ver organigrama asociado a este Decreto en Anexos.

⁸ La versión presentada fue aportada por el Departamento de Personas para esta evaluación.

⁹ La Resolución N° 520, de 1996, de la Contraloría General de la República, que fijó el texto refundido, coordinado y sistematizado de su Resolución N° 55, de 1992, excluyó del trámite de toma de razón a las resoluciones que modifican la estructura orgánica de los servicios públicos.

La estructura organizacional es la siguiente y en ella se encuentra inserto el INP Sector Activo.



Desde el punto de vista funcional, en el INP se distinguen 3 áreas: la Dirección Nacional, las unidades estratégicas y las unidades de apoyo.

La Dirección Nacional tiene en su entorno al Gabinete, la Fiscalía, la Secretaría General, Auditoría y Control, Comunicaciones y al Departamento de Planificación.

Las unidades estratégicas están localizadas en el Departamento de Operaciones, en el Departamento de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales (DATEP o INP Sector Activo), en el Departamento de Sucursales

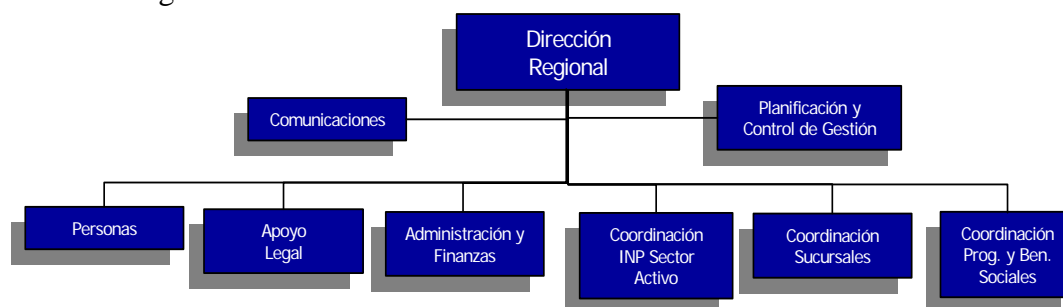
y en la División de Programas y Beneficios Sociales.¹⁰

Por su parte, las unidades de apoyo están localizadas en el Departamento Legal, en el Departamento de Personas, en el Departamento de Finanzas y en el Departamento de Administración General.

En el nivel regional no existe una estructura estándar, presentando variaciones en función del tamaño de la región y la población atendida. No obstante, en general se encuentra la siguiente estructura:¹¹

Organigrama Instituto de Normalización Previsional

Nivel Regional



De este modo, a nivel regional la estructura se despliega en tres niveles: en el primer nivel, la Dirección Regional. En el segundo nivel, los órganos asesores

¹⁰ El DFL N° 1/19.653, 13 de diciembre de 2000, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, establece en su Artículo 32 que “en la organización interna de los servicios públicos sólo podrán establecerse los niveles de Dirección Nacional, Direcciones Regionales, Departamento, Subdepartamento, Sección y Oficina”. No obstante lo anterior, “en circunstancias excepcionales, la ley podrá establecer niveles jerárquicos distintos o adicionales, así como denominaciones diferentes (Ley 18.891 Art. Único N° 5 D.O. 06.01.1990)”. Por su parte, la denominación “División”, según la misma Ley de Bases Generales de la Administración del Estado, queda establecida para la organización de los Ministerios como un nivel superior al de Departamento, Sección y Oficina e inferior a las Subsecretarías y las Secretarías Regionales Ministeriales.

¹¹ Fuente: datos enviados en encuestas por Direcciones Regionales.

de Planificación y Control de Gestión y de Comunicaciones. En el tercer nivel, las Coordinaciones de Sucursales, Sector Activo, Programas y Beneficios Sociales y Apoyo Legal, Personas y Administración y Finanzas. A lo largo del país el INP cuenta en total con 13 direcciones regionales, 62 sucursales y 78 centros de atención. A esta estructura se agregan puntos de atención externalizados mediante contratos: 56 plazas de pago y 45 centros de servicios del Banco BBVA.

Instituto de Normalización Previsional/ INP Sector Activo.

El INP, a través del Departamento INP Sector Activo, en la actualidad es uno de los administradores del Seguro Social contra Riesgos de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Ley N° 16.744, entregando una cobertura integral a los trabajadores de las empresas adheridas, promoviendo la incorporación de los sectores desprotegidos y la generación de políticas que fomenten la cultura de la prevención de riesgos en el país, a través de los objetivos estratégicos que son:

- a. La micro y pequeña empresa e independientes que cotizan.
- b. Conformación de Redes empresariales.
- c. Proporcionar servicios de calidad.
- d. Desarrollo de una cultura preventiva
- e. Aumentar la participación y cobertura (Gestión del desarrollo local).
- f. Promover el desarrollo de los procesos internos impecables.

El INP SECTOR ACTIVO fue pensado como un participante del mercado, el que está sufriendo cambios importantes, como una alternativa a la planificación del cambio, entendida como un esfuerzo consciente para lograr en la institución la continuidad a lo largo del tiempo, la transformación progresiva de conceptos, estructura, sistemas de operación y valores a través de la

incorporación a la nueva administración definiendo hacia donde apunta el interés de la organización.

Al contrario de lo que en principio se puede creer, no necesariamente el competir en el mercado está orientado a ganar dinero o generar utilidades. En este caso, es cumplir con el propósito como organismo del Estado, de intervenir donde a los privados no le son atractivos, fijando objetivos totalmente alejados del interés económico.

Conocido las Fortalezas y Debilidades, es de gran ayuda al momento de decidir de qué manera se dará cumplimiento al objetivo prefijado. De esta forma, se podría determinar los riesgos de asumir el posicionamiento en el mercado, o los recursos que se utilizarán.

Por tanto, hoy su foco de acción es: La Micro – pequeña empresa e independientes que cotizan, y a través de la prevención han fomentado el desarrollo de una cultura preventiva, obteniendo así una optimización del uso de Recursos, aumentando la cobertura y entregando un servicio de calidad.

Durante el año 2006, se realizaron campañas de difusión a través de distintos canales, con ello se logró que INP Sector Activo se posicionara de manera más sólida en el Mercado logrando una participación del 85% de los empleadores adheridos, del total de las empresas que cotizan en esta rama de la seguridad social. La Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) alcanza una participación del 6 % del mercado, la Cámara Chilena de la Construcción (C.CH.C), su participación en el mercado está constituida por el 4%, y el Instituto de Seguridad del Trabajador (I.S.T) sólo con el 3%.

Sin embargo, la mayor participación del mercado en los trabajadores dependientes de los sectores públicos y privados, cuyos empleadores enteran cotizaciones de este seguro de acuerdo a la ley 16.744, pertenecen a la ACHS

con un 36%, mientras que un 28% está en el INP.¹², en comparación con la C.CH.C, que tiene una participación del 25%, y el I.S.T. con un 11%.

Como desafío, el INP Sector Activo se ha propuesto avanzar en la institucionalidad de la prevención, ya que se considera a la empresa como un organismo vivo, el que debe adaptarse constantemente a los cambios sociales, tecnológicos y de producción. Para esto las personas deben hacer lo mismo, siendo en este punto donde los procesos de formación cumplen un papel fundamental, ya que las competencias definidas en un momento dado por ser rígidas quedan en alguna manera obsoletas. Desde la jerarquía superior hasta el último eslabón de la organización pueden llegar a determinar la mejor manera de llevar a cabo la tarea que les han encomendado.

El punto de inicio del proceso formativo es la detección de determinadas necesidades o carencias que tiene actualmente el personal de la institución.

El punto de llegada es la consecución de los objetivos y metas de perfecta y fácil medición en el corto plazo, tanto en cantidad y tiempo como en los recursos necesarios para alcanzar el funcionamiento y desempeño habitual de dicho personal.

Entre ambos puntos mencionados, se establece una relación entre lo que tenemos y lo que deseamos conseguir, por ende, los mejores desempeños se pueden observar en las organizaciones que poseen metas claramente definidas.

¹² Promedio de trabajadores agosto 2006, estadística Suseso.

Asimismo, la claridad en la definición de las metas favorece la motivación a quien debe cumplirlas.¹³

La Organización actualmente se encuentra en un ambiente dinámico y cambiante, que como consecuencia le exige un esfuerzo mayor a su personal, con metas más difíciles de alcanzar, determinando responsabilidades y coordinando las actividades, para que producto de un esfuerzo conjunto sea posible alcanzar el objetivo final, obligando a modificar continuamente sus conocimientos, habilidades y actitudes. Los cambios efectuados exigen la transformación de los puestos de trabajo, los que requieren una formación especializada y continúa del personal, en pos del cumplimiento de los objetivos y la misión de la organización.

Es este punto es necesario hacer presente que en relación a estas materias, se reconoce la existencia de un cierto grado de consenso en orden a aceptar que los nuevos procesos de trabajo requieren, por parte de los trabajadores, nuevas calificaciones, especialmente capacidad de abstracción y razonamiento, como también habilidad para tomar decisiones en tiempo real.¹⁴

Por otra parte, no siempre los objetivos de la organización estarán establecidos armónicamente, siendo este el punto en el cual se generaría el denominado conflicto de objetivos. En este sentido, el estudio nos muestra que en los diferentes niveles de la organización, existen diversas metas a cumplir, las cuales pueden chocar unas con otras. Por un lado, se tiene el INP tradicional orientado al campo de la Previsión y por otro el INP Sector Activo enfocado al

¹³ Gil, Ignacio - Ruiz, Leonor - Ruiz, Jesús, "La nueva dirección de personas en la empresa", Edit. MC, Graw - Hill 1977 España.

¹⁴ Novic, Marta - Gallart, María A., "Competitividad, Redes productivas y competencias laborales", Red Educación y Trabajo - Talleres Gráficos cinterfor/oit, 1997

seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Si bien ambas se encuentran bajo el alero de la seguridad social, el tratamiento y los productos asociados a cada una de ellas son dispares.¹⁵

En esta misma dirección, las estrategias que las empresas adoptan en busca de su competitividad dentro del sistema en que se desenvuelven, del aprendizaje que deben desarrollar para la gestión misma, y de la relación entre empresas, ponen en el debate nuevos conjuntos de saberes, constituyen nuevos escenarios y dan pie a nuevas demandas y habilidades de los trabajadores.¹⁶

En la actualidad esto es algo inevitable; En cualquier organización se verá un proceso de negociación, adaptación, e intercambio, de modo que podrían existir conflictos entre los objetivos organizacionales y los de los miembros que la componen. Sin embargo, el desarrollo de un vínculo, que permita minimizar la aparición de conflictos y atenuar el efecto de los que pudieran aparecer, depende mucho de la claridad de los lineamientos que se establezcan en las proyecciones en el futuro de la organización.

El planteamiento que realiza Benavides (2002)¹⁷, en términos que un escenario polivalente, heterogéneo y cambiante, exige considerar fenómenos organizacionales para ampliarse, posicionarse y fortalecerse en los mercados, pareciera ser ajeno al ámbito de la administración pública si consideramos que la

¹⁶ ¹⁵ Novic, Marta – Gallart, María A., “Competitividad, Redes productivas y competencias laborales”, Red Educación y Trabajo – Talleres Gráficos cinterfor/oit, 1997

¹⁷ Benavides Espíndola, Olga- “Competencias y Competitividad”, diseño para organizaciones latinoamericanas, MC Graw Hill, Editorial Nomos S.A. Colombia, 2002.

competitividad con otras organizaciones por un determinado mercado, no está entre los objetivos y metas de este tipo de organizaciones. Sin embargo, tratándose del INP Sector Activo, éste entra en directa competencia en el mercado en conjunto con las Mutuales de Seguridad. Este factor constituye un elemento central a analizar, toda vez que nos lleva a un escenario no común dentro de la administración pública. El hecho de que la competitividad no sea un objetivo propio, podría ser considerado una limitación, o simplemente una excusa para dejarse estar y limitarse a contemplar como suceden las cosas. Ante la aparición de eventos, esto haría que se actuara de una u otra manera solo por reacción, casi por instinto. Contrariamente, el INP como una forma de hacer frente a la incertidumbre a que hacemos referencia, recurrió a la herramienta denominada Planificación Estratégica. Por medio de ella no se pretende adivinar el futuro, muy por el contrario anticiparse.

INP Sector Activo Responde a los Nuevos Tiempos

Dos elementos se han considerado necesarios tener presentes en este punto. El primero se refiere al concepto de “Estado Moderno” surgido en los últimos años, supone un aparato cada vez más reducido, entregando muchas de sus funciones al ámbito privado. En este contexto, las Prestaciones Medicas, que son de responsabilidad del INP Sector Activo, son cubiertas por entidades hospitalarias públicas o privadas por medio de convenios o contratos que se establecen para dar respuesta a la demanda de trabajadores de las empresas adheridas, y que sufren algún siniestro contemplado entre los que estipula la ley.

En segundo término, el plan de modernización que se viene desarrollando desde la década de los noventa dentro del Estado Chileno, se ha impuesto nuevos desafíos que para la actual administración tiene particular importancia, y que junto con el fenómeno de la globalización han significado un cambio radical del entorno. Se requiere de nuevas políticas públicas para combatir la

insuficiencia existente dentro de la administración, fundamentalmente en el ámbito tecnológico. Las transformaciones producidas en un contexto globalizado, han alcanzado a la sociedad chilena y por ende imponen una reestructuración del Estado, del rol y funciones que debe cumplir para promover el bien común.

Lo que se busca es modificar sustancialmente la estructura del sector público, generando una nueva institucionalidad que resulte adecuada al nuevo rol del Estado y procurando la modernización de los procesos y la incorporación de los avances tecnológicos para el mejoramiento de la gestión.

Precisamente lo que se busca con la Reforma del Estado es la construcción de un sector público que responda a los requerimientos que plantea la sociedad civil actual, debiendo contar para ello con un Estado al servicio de los ciudadanos, con una estructura flexible y con una gestión eficiente, participativa y transparente.¹⁸

Es indudable que todas las organizaciones y en especial las privadas, por lo general tienen objetivos económicos que significan generar valor de algo que antes no lo tenía. Pero el sector público ha generado su valor brindando un servicio de calidad y las utilidades de este sector contribuirán a justificar la existencia de la organización. En consecuencia, la creación del valor está constituida por las utilidades generadas por las actividades que simplemente, son el resultado de haber alcanzado en forma eficiente los objetivos para los que cada organización ha sido creada.

¹⁸ Ministerio Secretaria Gral. De La Presidencia – Proyecto de Reforma y Modernización del Estado.

Desde comienzo de siglo, las organizaciones - sin importar su procedencia - han intentado ser mejores: ser mejores para quién o para qué, es la pregunta que se podría hacer, en tanto para producir más que los demás y como competir mejor en la industria del negocio. Para el mundo actual, donde las organizaciones están expuestas a cambios constantes, se dedujo que esa necesidad de ser mejores estaba más relacionada con los clientes que con la organización misma, ya que se es mejor a los ojos de alguien a quien se le entrega algo, ya sea un producto o un servicio.

Calidad de Servicio

En el transcurso del tiempo, la calidad ha experimentado profundos cambios, los que están directamente relacionados con las necesidades de las personas. En paralelo con esta evolución han ido también progresando los mecanismos mediante los cuales las organizaciones han gestionado la calidad.

Inicialmente se hablaba de control de calidad, lo que estaba orientado al cumplimiento de los requisitos que debiera cumplir esa calidad, y donde un departamento o función responsable realizaba las inspecciones o ensayos de los productos para verificar su conformidad con las especificaciones. De esta forma se buscaba la conformidad del cliente.

En la década de los años 50, surgió el término “Quality Assurance” que se traduce como “Aseguramiento de la Calidad”, que estaba orientado a proporcionar confianza en que se cumplirían los requisitos exigidos por esa calidad, es decir, orientados a proporcionar la confianza del cliente, por cuanto se cumplan los requisitos de calidad.

Finalmente, surge el concepto de “Gestión de Calidad”, que está orientado a los mecanismos para dirigir y controlar una organización en función a la calidad, en el fondo, orientada a la satisfacción del Cliente.

Sin lugar a dudas, en todo este proceso evolutivo, es importante el involucramiento de toda la organización, tanto en su compromiso como su participación.

En este sentido, el Instituto de Normalización Previsional, como una forma de dar cumplimiento cabal a su misión, se comprometió y adoptó las medidas tendientes a ampliar el Sistema de Gestión de Calidad, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes del sistema. Para ello, puso en marcha un mecanismo de mejoramiento continuo de sus procesos, apoyado con un plan de capacitación constante de su personal y dando cumplimiento a los requerimientos y compromisos del programa de mejoramiento de la gestión. Por cierto, estos compromisos también fueron adquiridos por el “INP Sector Activo”, por ser parte integrante del INP tradicional. Estos compromisos dicen relación con una política de calidad orientada a:

- a) Nuestros clientes: Cuya política está orientada a satisfacer las necesidades de los clientes del sistema;
- b) Mejoramiento continuo: Como política, mejorar continuamente sus procesos.
- c) Recursos Humanos: En este caso adoptando como política, la capacitación constante de su personal.

En la actualidad, la calidad es el elemento clave y fundamental para diferenciarse de la competencia. Esta aporta una ventaja competitiva que - a la larga - le debiera permitir a la organización mantenerse en el tiempo. Por consiguiente, el INP implementando una política de calidad que es transversal a toda la institución y que impacta positivamente en su proceso de mejoramiento continuo, formuló objetivos que dan cuenta de esta política: a) Lograr la conformidad con nuestros clientes. b) Efectuar revisiones periódicas al

sistema de gestión de calidad por la dirección. c) Disminuir la brecha de competencia para el personal en el sistema de gestión de calidad.

Las organizaciones, de cualquier origen o destino, están llamadas a la calidad cada vez que su propósito esté en identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas, como los proveedores, para lograr ventajas competitivas y para hacerlo de manera eficaz y eficiente.

Existen dos grandes tendencias de gestión de la calidad, la primera es la del aseguramiento de la calidad, basada principalmente en las normas ISO 9000, y la segunda llamada Gestión de Calidad Total, destinada a la mejora de la gestión y los resultados de las empresas, basada en grandes modelos como el Malcolm Baldrige norteamericano o el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM). En ambas tendencias tienen una importancia fundamental los procesos.¹⁹

En el contexto de cambio global, el INP y el INP Sector Activo, se han visto en la necesidad de incorporar estándares de calidad, desarrollando procesos internos impecables, con un avanzado componente tecnológico y con altos estándares en la calidad de atención, eficiencia y seguridad, producto de asignar como centro de acción las necesidades y expectativas de sus clientes y / o usuarios. Esto da cuenta de un conjunto de personas con una disposición de responsabilidades, autoridad y relaciones.

En consecuencia, este concepto de modernización desarrollado de la manera descrita, parece abarcar un territorio más amplio que el de la competitividad, en cuya universalidad sí se encuentra lo público y lo privado,

¹⁹ Hoyle, David – ISO 9000, “Manual de sistemas de calidad”, Edic. Paraninfo. Madrid, 1998.

donde los productos o servicios en el caso del sector público, son el resultado de un proceso.

Hoy, tanto las instituciones públicas como las empresas públicas o privadas, han asimilado el concepto de gestión por calidad. Asimismo, las estrategias que adoptan las empresas en la búsqueda de mejorar, ponen en debate nuevos conjuntos de saberes o actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman los elementos de entrada en resultados, constituyendo nuevos escenarios.

Las empresas que efectúan procesos de modernización de carácter integral, requieren un conjunto de habilidades que conjuguen conocimientos de carácter técnico con rasgos ligados preferentemente a mentalidades y capacidades sociales.²⁰ Observado desde el punto de vista de los procesos, es como una red que interactúa desde el proveedor hasta el cliente final, pasando por las múltiples interacciones entre los clientes internos.

Programas de Mejoramiento de la Gestión

Además de la Gestión de calidad, en primera instancia se hizo mención a los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en los servicios públicos, a partir del año 1998 con la ley N° 19.553. Su cumplimiento anual está asociado a un incremento de las remuneraciones de los funcionarios, el que llega a un 5% si la institución alcanza un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos anuales comprometidos, y de un 2,5% si el cumplimiento es igual o superior al 75% e inferior al 90%.

²⁰ Novick, Marta, Opcit.

Desde el año 2001 y hasta el año 2004, los PMG se han enmarcado en el Programa Marco Básico, el cual incluye sistemas esenciales vinculados a grandes funciones, para un desarrollo eficaz y transparente de los Servicios Públicos²¹.

La elaboración del Programa Marco y demás procesos que acompañan en el desarrollo de los PMG, considera un conjunto de principios orientadores de su desarrollo en el tiempo. Los principios con los que debe cumplir el PMG son: pertinente, simple y comprensible, exigente y comparable, participativo, flexible y verificable.

Sistemas y áreas de mejoramiento

Estos sistemas se estructuran en cinco áreas de mejoramiento distribuidas en once sistemas, teniendo objetivos que se van cumpliendo conforme a determinadas etapas de avance acumulativas, con requisitos técnicos para cada una de ellas, que corresponden a:

²¹ www.intranet.inp.cl

- Área de Recursos Humanos, con los siguientes sistemas: Capacitación; Higiene y Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo; Evaluación del Desempeño.
- Área Calidad de Atención del Usuario: Con los siguientes sistemas: Sistema Integral de atención a clientes, usuarios y beneficiarios; Gobierno Electrónico.
- Área de Planificación y Control de Gestión, con los siguientes sistemas: Sistemas de Auditoria Interna; Gestión Territorial; y Planificación y Control de Gestión.
- Área de Administración Financiera, con los siguientes sistemas: Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público; Sistema de Administración financiero-contable.
- Área de Enfoque de Genero, con el siguiente sistema: Sistema de Enfoque de Género.

A partir del año 2005, la situación del INP y que impacta al INP Sector Activo en la formulación de los PMG, tiene relación con la incorporación de elementos para avanzar hacia mecanismos de certificación de sistemas de gestión, bajo las exigencias de la Norma Internacional ISO 9001:2000. Con ello se avanza gradualmente desde el Programa Marco Básico a un Programa Marco Avanzado. Es decir, la ISO 9001:2000, es una norma que especifica los requisitos que debe cumplir un sistema de Gestión de Calidad para ser certificado.

Así los PMG se constituyen en efectivos instrumentos de apoyo para mejorar la gestión, a través del cumplimiento de etapas de desarrollo que son aplicadas a áreas estratégicas comunes a todos los servicios.

Por cierto, el control de gestión actual constituye la herramienta que la dirección tiene a su disposición para implantar la estrategia, junto con la selección de instrumentos para el control de factores críticos del éxito, o indicadores de gestión que le permiten ver la situación determinante en todo momento y administrar los recursos necesarios para prevenir y cumplir con los resultados esperados, como también optimizar la evolución de los procesos atendiendo a su entorno, misión y características, que permitan la evaluación periódica y sistemática de su desempeño. Un sistema de información que proporciona mediciones periódicas y sistemáticas, sobre los resultados obtenidos para el conjunto de indicadores seleccionados.

Lo anterior se puede graficar con un ejemplo de como lo ha venido haciendo la institución en forma integral:

Objetivo	Nombre Indicador	Indicador de Gestión	Periodicidad de medición
Lograr la conformidad con nuestro clientes	Porcentaje de satisfacción que declaran los Clientes Internos/Externos respecto al cumplimiento de sus requisitos	(Sumatoria de Clientes que califican como satisfactorio el cumplimiento de sus requisitos / N° total se clientes que responden el cuestionario)* 100 Criterio de Aceptación: 80%	Anual (a partir del año 2007, previa evaluación en noviembre 2006)

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

El Balanced Scorecard (BCD) traducido libremente como Cuadro de Mando Integral (CMI), es considerado uno de los mas importantes avances en gestión en los últimos años. Desarrollado originalmente por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton, como un sistema para evaluar el desempeño empresarial, que mide la evolución de los negocios. A través del tiempo se ha convertido en una pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de grandes empresas en el mundo.

Puesto en uso en el INP, el BSC o CMI es una herramienta que opera a través del ingreso periódico de indicadores, permitiendo evaluar el desempeño de la institución tanto del INP como del INP Sector Activo, y lo mas importante, hacer correcciones para cumplir con la misión fijada, transformándose así en un sistema de control de gestión que traduce la estrategia y la misión en un conjunto de objetivos relacionados entre si, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización.

El CMI, “es una herramienta de gerenciamiento que permite traducir la estrategia de una organización en un conjunto completo de medidas de desempeño que informa a la alta gerencia sobre el estado de avance de la organización en el logro de los objetivos”.²²

Desde este punto de vista, reviste importancia la función que realizan periódicamente los funcionarios que ingresan los datos de las distintas áreas en todas las regiones del país, que permite saber lo que se hace y no se hace. Los avances y lo que falta por hacer se refleja en esa información. A partir de ella se puede corregir y mejorar los objetivos. Estos objetivos no están focalizados solo en indicadores financieros, sino mirados desde la óptica integral de la organización. Como parte de la gestión estratégica debe responder a la misma orientación, debe focalizarse más bien al futuro que en el pasado y apoyar a la organización a dar satisfacción a los requerimientos.

Consecuente con lo anterior el INP formuló sus objetivos estratégicos:

²² Bonnefoy, Juan Cristobal, “El cuadro de mando integral”, WWW.Google.cl

- 1) Recaudar, conceder y pagar las prestaciones y beneficios previsionales, asistenciales y especiales, mediante el mejoramiento continuo de los procesos institucionales relacionados, con el propósito de hacer efectivos los derechos previsionales de los usuarios.
- 2) Asegurar la atención eficaz y oportuna de los usuarios, mediante la capacitación, motivación, reconocimiento y mejora en las condiciones laborales de sus trabajadores, así como el mejoramiento continuo de los procesos.
- 3) Fomentar la cultura de prevención de riesgos, ampliando la cobertura de los beneficios de la ley 16.744 a los trabajadores desprotegidos, a fin de reducir la incidencia de los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
- 4) Fomentar la integración social de los pensionados adultos mayores, personas con discapacidad y en situación de extrema pobreza, a través de la focalización de programas y beneficios sociales, con la finalidad de mejorar su bienestar.

En base a los objetivos estratégicos se determinaron ocho (8) productos igualmente estratégicos asociados a ellos, de los cuales aquí solo se detallan los vinculados al INP Sector Activo, por tratarse del objeto de estudio.

1) Recaudación de Cotizaciones Previsionales

- Recaudación mensual (cantidad de planillas y montos por el seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales)
- Cobranza de deudas previsionales (por concepto seguro de accidente del trabajo y enfermedades profesionales)

2) Concesión de Prestaciones del Seguro de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales

- Pensión de Invalidez
- Prestaciones Médicas

- Subsidio por incapacidad laboral
- Indemnizaciones
- Cuota Mortuoria Seguro Escolar

3) Pago de Prestaciones del Seguro de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales

- Pensiones de Invalidez
- Pensiones del Seguro Escolar
- Concurrencias (Son los pagos que se realizan a las Mutuales por las prestaciones médicas efectuadas a los trabajadores accidentados de las entidades empleadoras adheridas al INP Sector Activo)

4) Prevención de Riesgos Laborales y de la Salud

- Prevención de Riesgo

Formulados los objetivos y productos estratégicos se puede determinar quienes son los clientes, usuarios o beneficiarios relacionados con el INP Sector Activo.

- 1) Empleadores Ley N° 16.744 (Accidentes del Trabajo y enfermedades Profesionales)
- 2) Trabajadores Afiliados Ley N° 16.744
- 3) Pensionados de la Ley N° 16.744

A partir de lo anterior el INP Sector Activo adquiere relevancia como actividad, transformándose cada vez más en actor indispensable para la existencia del INP tradicional, dando cuenta de esto las definiciones estratégicas consignadas precedentemente, por lo cual se ha trabajado en el posicionamiento de esta área como negocio.

Las estrategias se diseñaron con el propósito de alcanzar la visión de futuro de la organización, haciéndose cargo de llevar a cabo un estudio pormenorizado del ambiente competitivo, teniendo en cuenta que el ambiente de la organización es algo que no siempre se puede controlar, y en consecuencia se debe detectar los posibles cambios que en él pueden ocurrir.

De esta manera se aprovecha eventuales ventajas que se puedan producir por los cambios, o anticiparse a la mejor manera de enfrentarlos en caso que dichos cambios no fueran favorables. A esto se llama búsqueda de oportunidades y amenazas, y las ventajas o desventajas obtenidas a partir de ellas darán origen a las fortalezas y debilidades de la institución.

De la correcta evaluación surgirán las ventajas competitivas que permitirán desempeñarse con éxito dentro de un ambiente que en ocasiones puede resultar hostil, de manera que cuanto más adecuada sea la planificación estratégica, más acertada será la determinación de las oportunidades y las amenazas, para así poder aprovechar al máximo las fortalezas y minimizar el efecto negativo de las debilidades. Por tanto, se busca ofrecer al público una mayor cobertura, vía la expansión de las actuales redes, construyendo nuevas y desarrollando una gestión proactiva como agente integrador y administrador de la Ley 16.744.

Los objetivos e indicadores del CMI pueden ser comunicados a todos los niveles y permiten la descomposición de los objetivos estratégicos por dimensiones y a nivel operacional. Deben orientar los procesos de transformación, de reingeniería, de calidad, las acciones estratégicas y la formulación del presupuesto. La revisión permanente de los indicadores permite obtener información para la adecuación permanente de la estrategia.

El cuadro de mando operacional está constituido por un conjunto de indicadores que permite la evaluación, por separado pero en forma integral, de los resultados de cada una de las aéreas claves que forman parte de la organización de la empresa.

El cuadro de mando de los grupos de interés “Stakeholders”, identifica a los constituyentes principales de la organización dueño, clientes y personal, incluyendo a veces, a proveedores y comunidad, establece sus objetivos y metas, y contempla los indicadores para evaluar su logro.

El cuadro de mando de los factores críticos de éxito (KPI) está constituido por un set de indicadores asociados cada uno de ellos a un factor que se considera clave o crítico para lograr el desempeño esperado o el éxito en un área determinada. Que deben ser revisados periódicamente por la alta gerencia o autoridad, en este caso por el Director Nacional del Instituto, como se representa en un ejemplo en el gráfico siguiente:

Objetivo	Nombre Indicador	Indicador de Gestión	Periodicidad de medición
Qué el sistema de gestión de calidad sea revisado periódicamente por la Dirección	Porcentaje de compromiso implementados entre revisiones consecutivas por parte de la dirección, respecto al total de compromisos adquiridos	(Nº compromisos implementados / Nº total de compromisos planificados) * 100 Criterios de Aceptación: 90%	bimestral

Todo esto ante la posibilidad de que la evolución hacia la planificación del cambio entendida como un esfuerzo consciente para lograr en las instituciones la transformación progresiva de conceptos, estructura, sistemas de operación y valores a través de la incorporación a la administración de las ciencias en el comportamiento.

La planificación del cambio requiere del apoyo y decisión de la autoridad formal, así como la participación y colaboración de las personas competentes para institucionalizar las transformaciones en las estructuras y los sistemas operativos.

En consecuencia, La Ley propiamente tal esta avocada a la prevención en materia de riesgos laborales, orientadas fundamentalmente a trabajadores y empleadores de las entidades que impetran en el INP las cotizaciones previstas en la citada ley y a llevar a cabo prestaciones médicas, económicas y rehabilitadoras. El campo de acción incluye Asesorías Técnicas en Prevención de Riesgos (Programas de asesorías técnicas a distintas entidades Públicas como Ministerios, Superintendencias, Hospitales, etc.); Atención integral en el área de riesgos laborales, tendiente a otorgar las prestaciones económicas y médicas que establece el seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, y el desarrollo de actividades orientadas a la prevención de riesgos y la capacitación en esta materia.

El Seguro obligatorio de cargo del empleador que cubre las contingencias derivadas de los accidentes del trabajo sufridos por una persona a causa o con ocasión del trabajo. También cubre las enfermedades causadas de una manera directa por el ejercicio de la profesión o trabajo, y que produzcan incapacidad o muerte.

Sin embargo, también su importancia está dada por la seguridad social, la cual está constituida en La Constitución Política del Estado de 1980, reserva al Estado, por intermedio del establecimiento de leyes, la institucionalización del sistema de seguridad social, esto es, la consagración de las materias básicas del mismo. La doctrina de la seguridad social ha determinado que el establecimiento del sistema comprende las personas protegidas, las contingencias cubiertas, la forma y contenido de las prestaciones y el sistema de financiamiento.

Entre estas instituciones de previsión social en Chile tenemos AFP, compañías de Seguros, Mutualidades de Empleadores, Instituto de Normalización Previsional, a través de Accidente de Trabajo y Enfermedades Profesionales y Pensiones (Régimen antiguo).

Nuestro análisis de las condiciones del nuevo panorama competitivo demuestra que las empresas deben tener la capacidad de adaptarse con rapidez a fin de lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. El término de flexibilidad estratégica es un conjunto de capacidades que las empresas utilizan para responder a diversas exigencias y oportunidades que forman parte de ambientes competitivos dinámicos e inciertos.

Análisis Estructural de los Sectores

El autor en el texto²³, explica que las organizaciones se mueven en función de dos dimensiones claves a la hora de decidir una estrategia y métodos para competir en un sector rentable y sostenible; por una parte, **a)** la estructura del sector en el que compite la empresa y por otra, **b)** el posicionamiento dentro del sector. Tanto la estructura del sector como la posición competitiva son dinámicas. Los cambios en la estructura del sector o la aparición de nuevas bases para la ventaja competitiva son la razón fundamental de los cambios sustanciales en la posición competitiva.

a) El análisis estructural de los sectores

Los sectores difieren notablemente en la naturaleza de la competencia. Esta naturaleza se compone de cinco fuerzas competitivas: **la amenaza de nuevas**

²³ Porter, Michael E., "La Ventaja Competitiva de las Naciones", Editorial Vergara, Buenos Aires, 1991.

incorporaciones, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, y la rivalidad entre los competidores existentes.

El **Análisis Porter de las cinco fuerzas** es un modelo, en que se describen las 5 *fuerzas* que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.

Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de

alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

4. Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

El Gobierno

Aunque fuera de las 5 fuerzas definidas por M. Porter, el gobierno tiene sin duda una importante incidencia y muchos autores agregan este como una 6ta fuerza al análisis. El gobierno puede limitar o impedir el ingreso a determinadas industrias utilizando una normativa restrictiva. Estas restricciones son bastante utilizadas en temas de sanidad, alimentación y seguridad.

La intensidad de las cinco fuerzas determina la rentabilidad a largo plazo del sector en cuestión. Las cinco fuerzas competitivas conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costes que tienen que soportar y las inversiones necesarias para competir en el sector. La intensidad de cada una de las cinco

fuerzas es una función de la estructura del sector o de las características económicas y técnicas fundamentales de un sector.

La estructura sectorial es relativamente estable pero puede cambiar con el transcurso del tiempo a medida que el sector evoluciona. Las tendencias sectoriales más importantes por lo que toca a la estrategia son aquellas que afectan a su estructura fundamental. Las empresas, por medio de sus estrategias, también pueden influir en las cinco fuerzas.

La estructura del sector en la competencia internacional crea diferentes requisitos para el éxito en diferentes sectores. El entorno que una nación ofrece puede ser mejor para unos sectores que para otros en los que a posibilidades de competir se refiere.

Los sectores importantes para un alto nivel de vida suelen ser aquellos que son estructuralmente atractivos, con barreras para la entrada que pueden mantenerse firmes en áreas tales como tecnología, técnicas especializadas, acceso a los canales y prestigio de las marcas; cuentan también con una elevada productividad de los trabajadores y rendimientos sobre el capital de lo más atractivo. Lo más o menos atrayente que sea un sector no viene determinado de forma fiable por el tamaño, el rápido crecimiento o la novedad de la tecnología, sino por la estructura del propio sector. El cambio estructural crea auténticas oportunidades para que los competidores de una nación penetren en nuevos sectores.

b) El posicionamiento dentro de los sectores

Además de reaccionar de acuerdo con la estructura del sector las empresas han de elegir una posición dentro del sector. El posicionamiento comprende el

enfoque general de la empresa en lo que atañe a su forma de competir. El posicionamiento comprende la totalidad del enfoque de una empresa respecto a su forma de competir y no solamente sus productos o su grupo objetivo de clientes.

En el centro del posicionamiento está la ventaja competitiva. Hay dos tipos de ventaja competitiva: **el coste inferior y la diferenciación**. El primero viene dado por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable más eficientemente que sus competidores. A precios iguales o parecidos a los de los competidores, el coste inferior se traduce en rendimientos superiores.

La diferenciación es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio posventa del producto. La diferenciación permite que una empresa pueda obtener un precio superior, lo que a su vez genera una rentabilidad igualmente superior, dando por sentado que los costes sean comparables a los de sus competidores.

La ventaja competitiva de estos dos tipos se traduce en una productividad más alta que la de los competidores. La ventaja competitiva está directamente vinculada a la sustentación de la renta nacional. Es difícil alcanzar ambas metas ya que brindar un rendimiento, una calidad o un servicio singulares es de por sí más costoso que tratar solamente de ser comparable a los competidores en lo que a tales atributos se refiere. Un fabricante que disfrute de costes inferiores debe ofrecer calidad y servicios aceptables para evitar que su ventaja en costos se vea anulada por la inevitable necesidad de hacer descuentos en los precios; la posición de costes de un diferenciador no debe estar tan por encima de la de sus competidores que absorba íntegra la diferencia de precio conseguida en la venta.

Otra variable en el posicionamiento es el **ámbito competitivo**, o la amplitud del objetivo de la empresa dentro del sector. La empresa ha de elegir la gama de variedades de producto que fabricará, los canales de distribución que empleará, los tipos de compradores a quienes servirá, las zonas geográficas en las que venderá y el conjunto de sectores afines en los que también competirá.

En el ámbito competitivo los sectores están segmentados. Los segmentos son importantes porque frecuentemente tienen necesidades diferentes. Servir a diferentes segmentos requiere diferentes estrategias y diferentes capacidades. Las fuentes de ventaja competitiva son bastante diferentes en diferentes segmentos, aunque formen parte del mismo sector.

El ámbito competitivo también es importante porque las empresas pueden conseguir a veces ventaja competitiva de la amplitud o de explotar las interrelaciones al competir en sectores afines.

No hay un tipo de estrategia que sea apropiada para todos los sectores, pero diferentes estrategias pueden coexistir con todo éxito en muchos sectores.

El peor error estratégico es plantearse en el medio o tratar de seguir simultáneamente todas las estrategias.

Hipótesis

La transformación del actual “INP Sector Activo” en el nuevo Instituto de Seguridad Laboral ISL”, para mantener la actual cobertura de prestaciones como asimismo los índices de gestión alcanzados en las condiciones actuales, implicará necesariamente un fuerte gasto estatal inicial y otro adicional y permanente mayor al actual. Sin este mayor gasto en que deberá incurrir el

Estado no será posible el funcionamiento de esta nueva institución, a fin de garantizar un servicio de calidad a más usuarios.

Marco Conceptual

El marco conceptual que aquí se desarrolla apunta a definir conceptos importantes que permitan unificar criterios de aceptación general y evitar distintas interpretaciones que pudieran dificultar la necesaria comprensión del tema tratado en el presente trabajo.

Departamento: Se entenderá cuando se haga referencia al Departamento de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales.

Ley: Nos referimos al Seguro Social contra Riesgo de Accidente del trabajo y enfermedades profesionales, publicada en el diario oficial N° 26.957, de 1° Febrero de 1968.

Mutualidades: Las mutualidades de Empleadores que podrán administrar el seguro a las que se refiere el art. 12 de la ley.

Organismos Administradores: Al Servicio Nacional de Salud, las mutualidades y todos los organismos de previsión social a que se encuentren afiliados los trabajadores y en cuyas leyes orgánicas o estatutos se contemple el pago de pensiones.

Prestaciones Médicas: Son aquellas que se le otorgan gratuitamente al trabajador que a causa o con ocasión del trabajo sufra un accidente del trabajo o enfermedad profesional. Atención médica, quirúrgica y dental. Consiste en: Hospitalizaciones, Medicamentos, Prótesis y aparatos ortopédicos, Rehabilitación física y reeducación profesional, Gastos de traslado y cualquier otro necesario para el otorgamiento de estas prestaciones.

Prestaciones Preventivas: Son el conjunto de medidas adoptadas con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo y con ello evitar los accidentes y las enfermedades profesionales.

Prestaciones Económicas: son aquellas que se otorgan a los trabajadores y sus beneficiarios, que sufren algún grado de incapacidad o muerte: estas pueden ser generadas, ya sea, por un accidente laboral, de trayecto o una enfermedad profesional. Tienen por finalidad reemplazar el sueldo mensual que el afectado dejó de percibir por cualquiera de las señaladas contingencias.

Servicio: Se entenderá por Servicio de Seguro Social.

Seguro: Al Seguro Social contra Riesgos de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales

Seguridad Social: Es la protección que la sociedad proporciona a sus miembros mediante una serie de políticas públicas.

Siniestrado: Nos referiremos cuando exista un accidentado para ser efectivo el seguro.

Superintendencia: La Superintendencia de Seguridad Social.

Trabajador: Se llamara a toda persona, sea empleado, obrero, aprendiz, servidor domestico o que en cualquier carácter preste servicios a las “entidades empleadoras” definidas por el artículo 25° de la ley y por los cuales obtenga una remuneración, cual quiera que sea su naturaleza jurídica.

Trabajadores Independientes: A todos aquellos ejecuten algún trabajo o desarrollen alguna actividad, industria o en comercio, sea independiente o asociados o en colaboración con otros, tengan o no capital propio y sea que en sus profesiones, labores u oficios predomine el esfuerzo intelectual sobre el

físico o este sobre aquel y que no estén sujetos a relación laboral con alguna entidad empleadora, cualquier sea su naturaleza, derivada del Código del Trabajo o estatutos legales especiales, aun cuando estén afiliados obligatoria o voluntariamente a cualquier régimen de seguridad social.

Trabajadores por cuenta ajena: A todos los trabajadores cuya relaciones laborales con las entidades empleadoras, de cualquier naturaleza que sean, se rijan por las disposiciones del Código del Trabajo y leyes complementarias.

CAPITULO III

DISEÑO METODOLOGICO

Como ya se ha dicho, el objetivo principal del presente trabajo ha sido Identificar las limitaciones y oportunidades que pueda generar la evolución hacia el nuevo Instituto de Seguridad Laboral ISL, en aspectos tales como gestión estratégica, gestión administrativa, PMG y Norma ISO, en función de los recursos que se requieren v/s los existentes actualmente en el INP Sector Activo, para mantener la cobertura actual, en las nuevas condiciones de autonomía respecto del INP, sin que ello signifique un mayor gasto estatal.

Para esto, la metodología empleada, la técnica de recolección y la determinación del tipo de investigación, se definieron de la siguiente manera:

Tipo de estudio

El estudio ha sido definido como de tipo exploratorio, de acuerdo a lo expresado por los autores Baptista, Sampieri y Collado. En esta conceptualización se enmarcan aquellos estudios que pretenden entregar una visión general de tipo aproximativo respecto a la realidad y están referidos básicamente a temas poco estudiados y de reciente data. Es igualmente de carácter explicativo, denominación dada por los mismos autores cuando se trata de determinar los orígenes y las causas de los hechos objeto de la investigación.

Unidad de Análisis

La unidad de análisis está conformada por el INP Sector Activo, entrevistándose a personas con cargos claves en la institución, concretamente a algunos directivos y jefaturas intermedias, vinculadas o con distintos grados de conocimiento de las materias contenidas en la investigación.

Muestra

La unidad de estudio no corresponde a un número elevado de funcionarios, no obstante, está referida a la organización denominada “INP Sector Activo”, por lo que se entrevistó a expertos del Sector Activo, y altos ejecutivos del INP. Para ello se elaboró entrevistas conteniendo seis preguntas semi-estructuradas y abiertas, con el fin de obtener información lo más clara y precisa posible en beneficio de la investigación.

Método de Recolección

En la metodología empleada en la recolección de datos, se utilizó como instrumento, la aplicación de entrevistas semi-estructuradas, las que estuvieron diferenciadas según el nivel jerárquico a quienes se aplicó. Estas se dirigieron a algunos niveles de toma de decisiones, en términos de cotejar la información obtenida a través de documentos institucionales y legales.

Las entrevistas, en cada caso fueron aplicadas por dos investigadores, con una duración de 45 minutos. La información obtenida fue almacenada en medio magnético, para posteriormente ser transformada en documentos escritos y proceder al análisis correspondiente.

Información Primaria:

Por su parte, las fuentes de información primaria a las que se recurrió en la investigación, están compuesta por;

- a Documentos de trabajo institucionales tales como balances presupuestarios, informes de gestión anual, auditorias de control de gestión, estudios evaluación comprehensiva del Gasto, balance de gestión integral, planificación estratégica.
- b Ley N° 20.255, 16.744 y 19.345, DFL 67. D.L. 3501
- c Entrevistas a Personas claves:

Director Nacional INP, Jefe División Empleadores, Ex Jefe División Empleadores y actual Encargado Proyecto Reforma Previsional, Gerente Comercial INP Sector Activo, Jefa División de Planificación, Gerente de Prevención, Coordinador Regional Metropolitano INP Sector Activo, Encargado de Control de Gestión INP Sector Activo.

Formato de Entrevista

1. Considera Ud.,. Que el S.A. está en condiciones de ser autónomo del INP. En términos financieros y administrativos.
2. Considera Ud., Que los objetivos estratégicos del S. A. en la actualidad, su diseño, se ajustan para dar cuenta del Mercado en un futuro independiente del INP.
3. Considera Ud. Que el S.A. podría ser rentable económicamente dejando de ser una carga para el estado.
4. Considera que el personal está capacitado adecuadamente para asumir nuevas funciones que le podrían asignar en una independencia de INP.

5. Desde su posición en la institución, cuál cree que ha sido el impedimento, de no incorporar el programa de mejoramiento de la gestión en el S. A.
6. Como visualiza al S. A. en los mecanismos de certificación de sistemas de gestión, autónomos del INP.

CAPITULO IV

ANALISIS Y RESULTADOS

En el presente capítulo, en primer término se entregan algunos datos recopilados y se presenta un análisis de la información recogida a través de la aplicación de los instrumentos antes indicados y por medio de la metodología descrita.

En segundo término se realiza una confrontación del resultado de las entrevistas con elementos contenidos en el marco teórico desarrollado en el capítulo II de este trabajo investigativo.

4.1 Recursos Humanos

Los recursos humanos del INP, totalizan 3.254 personas de las cuales 390 corresponden a Inp Sector Activo (incluye planta, contrata y honorarios). El recurso humano del INP se compone - de acuerdo a su calidad jurídica y estamento -del siguiente modo: 47% Administrativos, 25% Profesionales, 18% Técnicos, 6% Auxiliares y 4% Directivos.

Al diferenciar cada estamento según calidad jurídica se obtiene lo siguiente:

Calidad Jurídica	Escalafón					Total	%
	Directivo	Profesional	Técnico	Administrativo	Auxiliar		
Planta		89	66	202	35	508	16
Contrata	116	668	485	1287	160	2600	80
Honorarios		64	36	36	1	137	4
Total	116	821	587	1525	196	3245	100

En el INP la Planta representa el 16% de la dotación efectiva, la Contrata el 80% y las personas a Honorarios el 4%.

Al distribuir el personal, tanto de nivel central, regional como territorial, y Sector Activo, acorde los principales productos estratégicos, se obtiene lo siguiente:

Productos estratégicos / nivel	Directivo	Profesional	Escalafón Técnico	Administrativo	Auxiliar	Total
Nivel Central	23	123	159	369	15	689
Nivel Regional	4	9	2	12	0	27
Nivel Territorial	3	20	59	339	3	424
2. Prestaciones Atep	4	162	113	110	1	390
Nivel Central	3	73	29	30	1	136
Nivel Regional	0	57	28	15	0	100
Nivel Territorial	1	32	56	65	0	154
3. Programas y Beneficios Sociales	3	95	18	44	5	165
Nivel Central	2	19	2	4	3	30
Nivel Regional	1	8	1	8	1	19
Nivel Territorial	0	68	15	32	1	116
4. Apoyo (legal, Adm. Fzas., otros).	79	412	260	636	172	1559
Nivel Central	41	243	125	251	82	742
Nivel Regional	19	97	38	74	23	251
Nivel Territorial	19	72	97	311	67	566
Total	116	821	611	1510	196	3254

El cuadro anterior representa que del total del personal del INP, sólo el 12% esta asignado cumpliendo funciones en el INP Sector Activo.

Si se analiza de acuerdo a su nivel de funciones, se podría determinar que el 49% de los funcionarios del INP cumple funciones en los niveles centrales. Y que el 12,20% desarrolla labores en el nivel Regional. Por último el nivel territorial que está representado a través de las sucursales de atención de público son el 38.8% del total de funcionarios.

4.2 Características del Personal INP

El personal se divide en 1.319 hombres (41%) y 1.935 mujeres (59%), distribuido en los distintos estamentos del siguiente modo:

Género	Escalafón					Total
	Directivo	Profesional	Técnico	Adminis.	Auxiliar	
Mujer	42	459	401	1.010	22	1.935
Hombre	74	362	186	515	174	1.319
Total	116	821	587	1.525	196	3.254

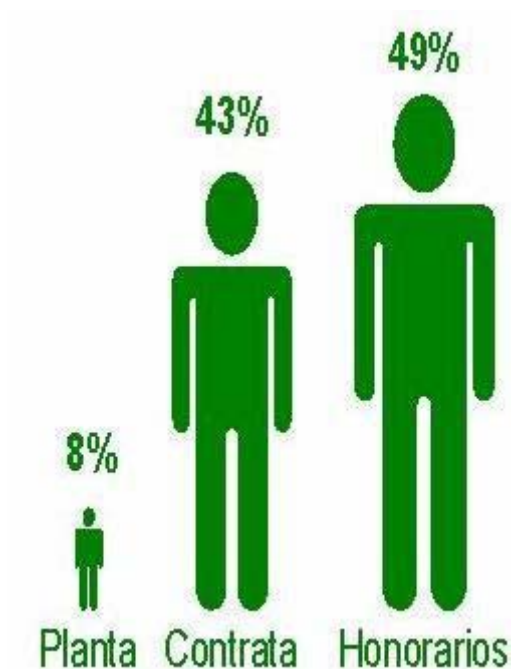
En los temas relativos a género podemos sostener que la situación dentro del servicio es equilibrada, a pesar que las mujeres representan el 59% de la dotación efectiva. La relación entre hombres y mujeres por grados y estamento se inclina levemente en favor de los hombres, pero en una cantidad que no marca una tendencia.

4.3 CAPITAL HUMANO

INP Sector Activo cuenta con una dotación de 390 personas a nivel nacional

Calidad Jurídica	Nivel Central	Nivel Regional	Total
Planta	5	25	30
Contrata	48	121	169
Honorarios	56	135	191
Total	109	281	390

Región	Calidad Jurídica		Total
	Planta	Contrata	
1	2	6	8
2	3	9	12
3	1	7	8
4	1	11	12
5	2	21	23
6	3	11	14
7	2	15	17
8	2	18	20
9	2	8	10
10	2	9	11
11	3	4	7
12	4	6	10
13	3	44	47
	30	169	199



Funciones que se realizan para el sector activo con funcionarios contratados por el INP tradicional:

- Departamento administración
- Departamento finanzas Tesorería análisis de cuentas contables
- Departamento Personas
- Departamento Planificación
- Departamento Legal
- Departamento Operaciones
- Departamento Empleadores
- Departamento de comunicaciones
- Direcciones Regionales.

Los funcionarios asignados a desempeñar funciones en estos departamentos contratados por el INP, además deben cumplir labores que son propias del INP Sector Activo para su operatividad. Este personal no se puede cuantificar.

Considerando que el INP Sector activo es parte de la estructura jerárquica del INP tradicional. Por ende, el desarrollar funciones del INP Sector Activo es parte del funcionamiento habitual.

4.4.- ANALISIS FINANCIERO

El análisis financiero al ISL (EX INP Sector Activo) que aquí se presenta, no pretende ser todo lo profundo que se hubiera deseado realizar, debido a que existen elementos que no es posible valorizar por encontrarse refundidos entre las cifras del INP, sin embargo permiten visualizar la situación general existente al 31 de Diciembre de 2007 y realizar algunas proyecciones

Desde el punto de vista de los recursos financieros, si bien los antecedentes que se han podido obtener no permiten representar de manera detallada las carencias que deberá cubrir el Instituto de Seguridad Laboral, del Balance General al 31 de Diciembre de 2007 como del Balance Presupuestario a la misma fecha, es posible extraer algunos datos que - confrontados con otros antecedentes existentes - permiten proyectar sino cifras, sí áreas deficitarias.

Mientras los Activos que arroja el balance general del INP al 31/12/2007 se encuentra en \$ 461.980.134.107.- los Activos ISL (INP Sector Activo al 31/12/2007) son de \$ 42.903.523.735.- Como se puede apreciar, los activos del ISL a Diciembre de 2007 equivalían a un 9,2% respecto de los activos del INP.

Evidentemente lo anterior no debiera llamar mucho la atención si se considera que el ISL es una Institución de menor volumen, sin embargo es necesario detenerse en estas cifras observando otro elemento:

Entre el activo circulante del INP, se encuentra un ítem denominado “Deudores de Cotización” cuya cifra es de 76.119.125.864.- representando un 16,4 % de su activo. El mismo ítem para el caso del ISL (Sector Activo del

INP) es de \$ 38.765.752.858.- Es decir, este representa un 90,3 % de su activo total

Lo anterior, en opinión de estos investigadores, demuestra claramente la debilidad del activo que posee el nuevo ISL el que está sustentado básicamente en valores por cobrar, no sucediendo lo mismo con el INP, institución que lo ha sostenido por largos años.

Por otra parte, si bien los investigadores desconocen el porcentaje de recuperación de la cifra antes indicada, sí es conocido el monto del gasto en prestaciones de seguridad social durante el año 2007, el que – de acuerdo al Balance Presupuestario- alcanzó a \$ 37.292.109.346.-, monto muy cercano a la deuda por cobrar de cotizaciones.

El activo del Balance General al 31/12/2007 también nos entrega otros elementos para analizar. Entre el activo fijo del INP, se encuentran los Bienes Inmuebles, cuyo valor es de \$ 65.730.547.620.- mientras que el ISL (INP Sector Activo) en este ítem su valor es cero, vale decir, no cuenta con bienes inmuebles. Esto es particularmente importante, por cuanto la cobertura de atención que se realiza a nivel nacional, se entrega a través de las 63 sucursales en que el INP opera en la actualidad. Esto significa que para mantener el nivel de cobertura de atención actual, el ISL debería invertir en al menos igual número de bienes inmuebles, ya sea por la vía de la adquisición o el arriendo de inmuebles.

En lo que respecta a los bienes muebles, ítem en el cual se incluyen los vehículos, el INP posee bienes por \$ 8.832.257.218.- y el Sector Activo arroja una cifra de solo \$ 104.345.070.-

El gasto en personal que realizó el INP Sector Activo en dicho período, alcanzó a la suma de \$ 3.598.727.930.- En este punto es necesario indicar que

el gasto en personal que este realiza, está referido a los funcionarios de las dependencias de atención y administrativas del nivel central y de la atención a clientes en las sucursales a nivel nacional. El gasto en otra serie de funciones no se encuentra identificado porque estas son realizadas conjuntamente con funciones del INP por funcionarios del INP; Entre ellas se cuentan las referidas a Recursos Humanos, Administración, Bienes y Servicios, Contabilidad, Tesorería, Soporte Informático, Servicios Menores, e incluso la dependencia y supervisión de las labores que realizan los funcionarios del ISL en sucursales son funciones que realizan funcionarios del INP. Los funcionarios que se desempeñan en las áreas de apoyo mencionadas, que cumplen funciones tanto para el propio INP como para el actual ISL, y cuyas remuneraciones actualmente son solo de cargo del INP, son 1.559, representando un 47,9 % de la dotación total. Como se trata de funciones conjuntas, no es posible determinar el monto al que ascendería el gasto del ISL para realizar tales funciones en forma independiente del INP

Existen además otros gastos que son absorbidos solo por el INP, referidos principalmente a consumos en sucursales, como son energía eléctrica, agua, calefacción, teléfono. Del mismo modo, los gastos por los servicios computacionales asociados a las funciones descritas en el párrafo anterior, son realizados solo por el INP.

El Balance Presupuestario del ISL entrega una cifra de ingresos anuales que llega a los \$ 53.568.875.453 y un total de gastos anuales por \$ 53.376.471.337.- Es decir, la diferencia entre los ingresos y los gastos presupuestarios, fue solo de \$ 192.404.116.-

Al analizar las cifras aquí expuestas, las que representan los recursos con que cuenta como también las carencias de infraestructura y bienes muebles, como asimismo gastos operacionales que en algún momento deberá absorber en

forma independiente, pareciera ser que necesariamente para el funcionamiento del ISL en forma autónoma, el Estado de Chile deberá disponer de recursos adicionales. La diferencia a favor existente entre los ingresos y gastos presupuestarios no parece suficiente para asumir aquellos gastos que en las actuales condiciones el ISL no está realizando ya que son absorbidos por el INP.

4.5.- ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

- a) **Amenaza del desarrollo de productos sustitutos:** al analizar el posible desarrollo de productos sustitutos se puede determinar que es muy poco probable que esto ocurra, dado que el seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales fue creado por la Ley 16.744., por lo que es un producto creado y establecido por ley, por lo tanto cualquier modificación y/o creación de algún producto sustituto en esta materia, deberá ser discutido por el poder legislativo y luego ser aprobado por el poder ejecutivo, trámite que la experiencia indica que se demoraría mucho tiempo y para los legisladores existen materias de mucha más relevancia que discutir la posibilidad de un producto sustituto para el seguro de accidentes del trabajo, seguro que funciona de acuerdo a los fines por los cuales fue creado.
- b) **Amenaza del ingreso potencial de nuevos competidores:** el sector de las mutuales al igual que otros sectores con buenas rentabilidades son mercados muy atractivo, por lo que existen barreras de entrada para posibles nuevos competidores, estas barreras sirven para que potenciales competidores no entren en iguales condiciones que los ya establecidos.

Las barreras del mercado de las mutuales que se pueden apreciar son:

- La exigencia de una alta inversión inicial, en infraestructura (hospitales, centros de atención de urgencia y ambulatorios) y capacidad económica (prestaciones

económicas y medicas, pago de subsidios por incapacidad temporal o indefinida), para poder solventar los gastos ocasionados por los asegurados y lenta recuperación de la inversión.

- Las economías de escala; en este punto aparece el dilema de competir a gran o pequeña escala. En el caso que se decida entrar a competir a gran escala se corre el riesgo de que las instalaciones se queden infrautilizadas porque no se tienen los clientes suficientes, mientras que si se decidiese a competir a pequeña escala se tendría que soportar altos costos unitarios. El mercado de las mutuales exige competir a gran escala, ya que no sería rentable invertir en infraestructuras médicas para atender a un segmento pequeño de asegurados.
- La diferenciación del producto; todo producto tiene una marca que produce una cierta fidelidad del consumidor al mismo, por lo que ya existe una marca y fidelidad de los ya establecidos, como son por ejemplo la ACHS, CCHC, IST, e INP Sector Activo. La única alternativa de de los nuevos potenciales competidores para entrar al mercado de las mutuales sería realizar un fuerte gasto en publicidad y promoción, con una campaña agresiva y masiva que perdure por un largo periodo de tiempo a fin de establecer la nueva marca en el pensamiento colectivo.
- El acceso a los canales de distribución; en este mercado de seguro de accidentes del trabajo, el seguro lo distribuyen cuatro grandes mutuales que son ACHS, CCHC, IST, e INP Sector Activo, por lo que la incorporación de un nuevo posible competidor se encontraría con el mercado copado, el pensar en expandir a éste, sería muy difícil por cuanto el crecimiento del mercado es muy lento ya que depende de aspectos macroeconómicos y políticos, aspectos alejados de la decisión de cualquier empresa.
- Las barreras administrativas y legales; esta sin duda que es una gran barrera por cuanto los trámites administrativos y legales para poder formar una mutual son numerosos y costosos, a veces no basta con contratar a un staff de abogados para

resolver los problemas legales y de permisos, sino que además debe pagar asesorías especializadas como medioambientales, políticas, tecnológicas, etc.

- c) Las represalias de las empresas establecidas; las tres mutuales de seguridad (ACHS, CCHC, IST) y el INP Sector Activo, administradores de la ley N° 16.744 (accidentes del trabajo y enfermedades profesionales), no les será indiferente el posible ingreso al mercado de una nueva empresa. Por lo cual, ante esta eventual posibilidad las mutuales ya existentes podrían; incrementar su presupuesto en campañas publicitarias, mejorar sus beneficios, disminución de tarifas en prestaciones médicas y hospitalarias, etc.
- d) Rivalidad entre competidores establecidos: en este punto se da cuenta que la diversidad de los competidores de las mutuales es muy poca, existiendo una concentración en cuatro empresas que son: ACHS, CCHC, IST, e INP Sector Activo. Los productos son muy semejantes entre sí, ya que el seguro está establecido por Ley, sin embargo, cada uno de los competidores hace una diferenciación de su producto dándole una relevancia especial en distintos aspectos como prevención, urgencia, infraestructura, prestaciones medicas, cobertura, etc. La rivalidad entre los competidores está marcada por la diferenciación de sus productos.
- e) Poder de negociación de los compradores: este punto está determinado por dos factores importantes el primero es la sensibilidad de los empleadores al precio por el seguro, y el segundo factor es el poder relativo de negociación por parte del empleador. En el primer factor la diferenciación es casi nula por cuanto las tarifas son relativamente iguales. El segundo factor es muy relevante, por cuanto las grandes empresas como por ejemplo de la minería, y transportes negocian directamente con las mutuales, y estas tratan de hacer todo lo posible por ganar empresas grandes, es así que casi el 80% de los empleadores cotiza a sus trabajadores en el Inp Sector Activo obteniendo solo un 20% del total de

trabajadores asegurados, y las demás mutuales tienen un 20% de los empleadores con un 80% de los trabajadores.

- f) Poder de negociación de los proveedores: para prestar el servicio de seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales se debe contar con infraestructura hospitalaria y/o recursos económicos para poder pagar prestaciones medicas en recintos hospitalarios en convenio, por lo cual los proveedores se podrían identificar como hospitales sean estos propios y/o con convenios (caso INP) a nivel nacional el que cuenta con más infraestructura y cobertura es la red de asistencia pública hospitalaria, sin embargo a nivel metropolitano existen muchas alternativas hospitalarias, así se da el caso de que el INP Sector activo tiene convenios con los hospitales de las mutuales para brindar sus servicios de cobertura médica.

Por otra parte están los proveedores en el área de equipamiento de prevención, y este mercado es sumamente acotado dado la escasa demanda que existe en el mercado nacional por lo cual solo existen representantes de marcas internacional que venden sus equipos vía pedidos, por lo cual el poder de negociación de los proveedores es casi nula.

4.6 RESULTADO ENTREVISTAS

1-Del análisis realizado a las respuestas obtenidas en las entrevistas, se obtienen elementos que permiten observar la existencia de una visión más bien subjetiva respecto al desarrollo del nuevo ISL, en términos que no se encuentran en ellas elementos que den firmeza absoluta a unas y otras afirmaciones.

Ante la pregunta “¿Considera usted que el sector activo esta en condiciones de ser autónomo del INP., en términos financieros y administrativos? Se encuentran respuestas tan opuestas como el señalar que:

“las condiciones para ser autónomo son pocas dado que hay muchas cosas que están subsidiadas por el INP Tradicional”, agregando que “lo más probable es que contrate servicios al IPS, como por ejemplo para que este siga pagando las pensiones como lo hace hasta ahora el INP”

Estas se contraponen a las afirmaciones vertidas por otro entrevistado que señala *“El ISL sí está en condiciones dado que, actualmente se maneja presupuestariamente como una cuenta separada, con buenos resultados, y administrativamente es capaz de hacerlo, ya que se cuenta con una estructura a nivel de Departamento especializada, faltando sólo establecer una atención focalizada a través del front office de las sucursales.”*

Si bien, esta última respuesta aparece avalada por quien indica que *“El INP S.A. (Ahora ISL) tiene procedimientos, tiene mercado, tiene clientes, tiene una serie de cosas de hacer distinto al INP tradicional”*, lo que aparece como una oportunidad, se aminora con afirmaciones como: *“En términos financieros existe lo que se llama “la mochila”, que es el pago de pensiones que se arrastra desde la dictación de la ley y que representa un gasto importante en ítem presupuestario, ahora en términos administrativos en relación a la orgánica, en la práctica se maneja desde hace un tiempo por carriles independientes, sin embargo desde el punto de vista de infraestructura, es absolutamente dependiente”*.

“En términos financieros resulta imposible que sector activo esté en condiciones de ser autónomo dada la carga (mochila) de costo en prestaciones económicas (pensiones enf. Prof.) por los mineros del carbón y otros que trae de arrastre.

En materias administrativas tampoco tiene estructura propia para el proceso de digitación, alimentación y mantención de base de datos y maestro de cotizantes adheridos”

Finalmente, respuestas como *“Está en condiciones. Bueno mas administrativo que financiera”* continuando con expresiones como: *“Es complicado este tema, porque de alguna manera los resultados que han venido mostrando financieramente, azules y virtuosos es justamente porque se alimenta de la infra y de un montón de recursos del INP Tradicional”*, sumadas a la anterior, no hacen sino dejar de manifiesto que existen a lo menos más de dos opiniones respecto a si el ISL está en condiciones de ser autónomo.

2) Si bien la pregunta podría parecer innecesaria, por los tiempos vertiginosos y expuestos a cambios constantes que son impactadas las empresas privadas inclusive los servicios públicos en las nuevas formas de gestión. Que sería difícil encontrar organismos públicos sin que tuvieran enunciada su misión y que hable de su razón de ser como organización.

El INP propiamente tal y como se ha descrito en este trabajo investigativo, cuenta con niveles definidos en el desarrollo del cumplimiento de lo planificado. Donde se han conjugado objetivos múltiples, por un lado dando cumplimiento al otorgamiento de los beneficios previsionales de las ex cajas de previsión, del sector pasivo. Por otro lado, la aplicación de la ley de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, del sector activo. Que se podrían visualizar situaciones contrapuestas. Se han interrelacionado a los efectos de llegar a cumplir con la misión institucional, y por ende, como organismo público dar cumplimiento con el Rol Subsidiario del Estado, y contribuir al desarrollo de las políticas públicas, en esta materia.

En una situación de independencia del Instituto de Normalización Previsional por parte del INP Sector Activo (Futuro ISL), las definiciones estratégicas tendrán como marco el rol subsidiario del Estado, y estarán alineadas a las políticas públicas que se determinen como seguridad y salud laboral en esta materia. Por tanto, más que una redefinición de los objetivos estratégicos, éstos

continuaran potenciando y focalizando en los diferentes grupos objetivos, por el lado de la localización geográfica que contempla la incorporación de los sectores productivos desprotegidos; más los segmentos de mercado con alta tasa de riesgo, relacionando con regularidad a los beneficiarios con el gasto social.

En este sentido, el INP sector Activo (futuro ISL), los objetivos estratégicos se diseñaron y se diseñaran sin pensar en dar cuenta del mercado, por ser un organismo público que no tiene por función salir al mercado a competir, por el contrario es asegurar a las unidades productivas que no se encuentran protegidas. Por ende, competir en este mercado, primero; sería contravenir con la finalidad por la cual este organismo fue creado, segundo; no daría cuenta de su definición estratégica, por querer alcanzar una mayor participación de mercado, que hoy día tienen las mutuales, tercero; distraer recursos en focos que ya están cubiertos, cuarto; es desconocer sus propias capacidades y especializaciones y, quinto; desconocer cual es la participación del mercado que les corresponde atender.

En síntesis, puede utilizarse como un arreglo público / privado o como técnicas para aumentar la eficiencia. En este sentido, existe como un arreglo tácito en el Consejo Nacional de Seguridad de Chile, de la situación competitiva que se intento crear en algún periodo, segmentando el campo de acción y dar cumplimiento al principio de subsidiaridad, fomentando la eficiencia en la asignación de recursos.

De la misma manera, el tener certeza de que el 20% de las empresas más “ricas” grandes, que equivalen al 80% de los trabajadores en actividad, y además, son las que hacen cotizaciones adicionales por tener algún grado de nivel de riesgo, están cubiertas por las Mutuales. Y el 80% de las entidades productivas, representadas por las pymes y micros empresas que equivalen al 20% de los trabajadores del país en actividad. Esta certeza permite al futuro ISL conocer el negocio de una manera como organismo del Estado y ser eficiente, sobre todo

en la fijación de los objetivos a cumplir, pensado en el desarrollo del mercado, más que buscar una mayor participación de mercado.

Por último, el fijar objetivos estratégicos en función de cual es el Rol en este mercado, habrá certeza en la focalización de acuerdo a la localización geográfica del territorio nacional de las unidades productivas desprotegidas. En la búsqueda por un lado de capacitar a través de talleres sobre la prevención de riesgos e informar que existe un derecho en el caso de accidentes del trabajo y como se debe actuar en el momento del siniestro, en segundo lugar, que es un derecho que está determinado por ley, donde consigna que se está cubierto a los riesgos frente a una determinada labor.

3) Lo interesante de esta pregunta es la búsqueda de énfasis por parte de las autoridades entrevistadas del Instituto de Normalización Previsional. Sin embargo, se coincide en matices más, matices menos, en relación a la concepción que se pretenda dar a una institución del Estado para hablar de rentabilidad.

Por lo cual, el INP en esta materia y el futuro ISL como organismo público y como uno de los administradores de la ley 16.744, es administrar un seguro social, que significa crear valor público, brindando servicio de calidad y las utilidades es contribuir a justificar la existencia de esta organización, generando las condiciones de eficiencia como parte de los objetivos de gestión, y no ser rentable económicamente.

Por ser un servicio público en esta materia laboral está para velar por la seguridad social, en este caso es independiente que el seguro alcance para cubrir o no los costos, el Estado debe velar por las prestaciones de los beneficios y por la prevención, por lo cual, por ser una obligación no se podría considerar una carga, por ende, los recursos económicos siempre deben estar para orientarse a

las unidades productivas desprotegidas y vulnerables. Por tanto, la evolución no debe estar centrada en lo financiero, sino, en una evaluación de impacto de la gestión.

Lo anterior no se considera una carga “mochila”, es parte del servicio que tiene y que debería hacer el ISL, pagar las prestaciones económicas y médicas, asimismo, las pensiones por incapacidad laboral, esto es parte de las reglas del negocio.

Si fuera la concepción de rentabilidad económica, se tendría que condicionar y realizar segregación de las entidades productivas, permitiendo el ingreso de las empresas con tasas mínimas de accidentes y fijar objetivos económicos que significarían generar valor de algo que antes no lo tenía. Pero, dadas las características de las empresas cotizantes en la actualidad en el INP y que los trabajadores cubiertos no genera excedentes económicos.

Por lo mismo, se es necesario dar relevancia a los datos de los indicadores de gestión. Si a través, de éstos permite medir la gestión, que debería movilizar a la institución en el cumplimiento de los objetivos.

Por último, se demanda una capacidad técnica en el desenvolvimiento de su operatividad en el manejo de un conjunto amplio de conocimientos y habilidades. Dentro de éstos, se debe tener en consideración no solo el desarrollo económico viable para el futuro ISL, sino, la de llevar a cabo la política pública de seguridad social, y en particular en materia de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Por tanto, se debe considerar dos elementos básicos, por un lado, la capacidad de prestaciones y por otro lado, el conocimiento de los aspectos institucionales, para dar cuenta de la demanda de la ciudadanía en especial de los sectores desprotegidos y que no es de interés del sector privado.

En este sentido, el nuevo ISL deberá continuar con la guía de acción que existe en materia de seguridad social, y sus profesionales deberán conjugar un plan de acción razonable entre el manejo de la información y de los conocimientos necesarios para plantear alternativas, seleccionando lo relevante destacando los resultados y los costos previsibles. Asimismo, tener la habilidad de anticiparse ante eventuales modificaciones y plantear la defensa en términos amplios del cual es su responsabilidad como organismo del Estado ante los sectores desprotegidos de las entidades productivas.

4) Así, como en toda literatura referida al campo de la administración y específicamente al Recurso Humano, como lo describe José Luis Segada en su texto “Administración de las Organizaciones”, se consigna que en todas las organizaciones cobran vida a través del componente humano, del cual asignan un valor estratégico en cualquier intento de modernización, mejoramiento de su administración. Este recurso según el autor, es lo principal en cualquier organización tanto en el sector privado, como en el sector público, específicamente en el futuro ISL, que requerirá mayores niveles de profesionalización, capacitación, transparencia y comunicación interna fluida tanto vertical como horizontalmente.

En este sentido, las autoridades del INP y futuro ISL se coincide en que se deberá dar cuenta de un diseño específico de competencias acorde al perfil de los clientes. Por ende, es un desafío enfrentar los cambios y evaluar las competencias ante un nuevo escenario, que de cuenta de los sistemas y si las personas poseen las competencias requeridas. De esta forma permitirá desde el nivel mas elevado de la organización el involucrar a los funcionarios fomentando el desarrollo de las capacidades en los distintos niveles.

Asimismo, la determinación de la cantidad adecuada del Recurso Humano necesario del ISL, se deberá tomar en consideración las funciones asignadas en el territorio nacional y de acuerdo a la localización (Regiones), deberá seleccionarse el perfil de competencias (Agrícolas, Mineras, Portuaria) y otras de índole administrativas y financieras.

Por tanto, la cantidad de personal tiene que tener una justificación de manera que pueda ser discutida con precisión, y dar la cobertura necesaria de acuerdo a la demanda. Sin embargo, no se puede excluir de este análisis el apoyo que significa los procesos externalizados a través de convenios con organismos públicos como privados. Además se visualiza que en el corto y mediano plazo los servicios que se prestan al INP Sector Activo, se le van a continuar prestando por el IPS (actual INP), tanto en las funciones de apoyo (Personal continuará con el soporte contratación y de pagar salarios; Fiscalía continuará con su soporte de revisión en los procesos que le corresponde en materias legales; Administración en el soporte inmobiliario, Finanzas continuará con los soportes de ejecución presupuestaria y el registro de los hechos contables, etc.) y centros de atención (con la red nacional de atención de usuarios).

Por consiguiente, en la actualidad y en el mediano plazo no tendrá la capacidad de autogestionarse, en esas materias, si bien es cierto que el Sector Activo ha crecido como organización, inclusive por ley tendrá que velar por sí sola por los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, hoy en día no se puede crear una estructura para que de cuenta de todas las áreas que son cubiertas por el INP, y esto está radicado en un tema de costos. Y este tema de costo está orientado en evitar duplicidad de funciones, si ya se tiene el valor agregado en el conocimiento de los requerimientos de seguridad laboral por parte del INP, para que incurra en un doble gasto de recursos en generar más institucionalidad si ya existe quien realice esas funciones, de esta manera el Estado se evita duplicar los esfuerzos

Independiente del tema de la autogestión como nueva institución, deberá continuar profundizando en el instrumento de capacitación, tema recurrente por parte de los entrevistados, que será fundamental en la generación de un valor agregado a los funcionarios y la eficiencia en la gestión, con la inducción de conocimientos. El ISL requerirá una preparación de su personal, dependiendo del área de trabajo, en mayores conocimientos tecnológicos, en los sistemas financieros, instrumentos de gestión, etc. Asegurando que faciliten los procesos operativos y mantener el nivel de cumplimiento de los objetivos y de los sistemas que incorporen programas de mejoramiento.

Además, por estar el INP inserto en el proceso de modernización de la gestión pública, y el haber incorporado programas de mejoramiento de la gestión deberán continuar con los compromisos de Modernización, donde deberán presentar soluciones concretas; con proyectos realizables en un plazo determinado. Con el énfasis en la calidad de atención de usuario, eficiencia en los procesos y en el gasto del presupuesto.

Sin duda, que para lo anterior es indispensable que la gestión del ISL debe continuar con la guías de acción del INP, donde cualquier proceso de mejoramiento deberá hacerlo con los funcionarios, para ello es importante las comunicaciones internas y buscar mecanismos innovadores que no solo estén dadas por la verticalidad de las jerarquías, que inhiben el compromiso con las funciones. Por ende, son necesarias las comunicaciones horizontales entre funciones diferentes. Cosa de evitar distorsiones y pérdida de tiempo en el flujo normal.

Con una mirada institucional de potenciar las capacidades, habría un mayor compromiso, y estas se transformarían en una ventaja comparativa vista desde el mercado.

5) Como se ha establecido en esta investigación, el INP Sector activo, a través del tiempo evolucionó desde la creación del INP en el año 1980, pasando de ser una oficina en la década del '90 a un departamento con todas las características que se describieron en la actualidad.

Con la recuperación de la democracia y el consiguiente reestablecimiento de Gobiernos Democráticos en la Administración del poder, en la década de los noventa se incorporó el proceso de la modernización del Estado, para que el sector público de cuenta de los requerimientos de la sociedad civil con una gestión eficiente. En una primera instancia se inserto el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), incorporando sistemas vinculados a las funciones para su desarrollo eficaz y transparente, asociados al cumplimiento de objetivos. Por ende, el INP Sector Activo por ser parte del Instituto de Normalización Previsional (INP), debe cumplir con las metas asignadas como un área más dentro de la estructura organizacional. Asimismo, como plantea el profesor Robert Kaplan de la universidad de Harvard y el consultor David Norton, que a través del ingreso de indicadores permite evaluar el desempeño empresarial; que mide la evolución de los negocios. El Instituto de Normalización Previsional incorporó esta herramienta de gestión recopilando información cuantitativa respecto a los tiempos de los procedimientos de beneficios de cada uno de los productos; satisfacción de usuarios; Porcentajes de reclamos sobre el total de atenciones, etc. Por tanto, cada área debe cumplir con las metas asignadas para que se logre el objetivo trazado y estos se complementan con el Programa de Mejoramiento de la Gestión institucional.

Considerando lo anterior, es el desafío que debe asumir el futuro Instituto de Seguridad Laboral (ISL), por un lado, tener una estructura organizacional acorde a las exigencias que demanda el “cliente-usuario”, y por otro lado, tener la preocupación de los procesos y dotar de las capacidades administrativas necesarias que son atendidas en la actualidad por el INP, de esta forma mantener

lo avanzado en este tiempo. Por lo cual, se visualizan debilidades que deben ser abordadas en el corto plazo, para identificar y determinar cuales serán los sistemas que se aplicara en los programas de mejoramiento de la gestión, dentro de los cuales se destacan tres grandes funciones que sirven para este análisis.

Si bien es cierto, en el INP y específicamente en el Sector Activo, se está consciente que la prevención de riesgos laborales es fundamental, se ha puesto en práctica una serie de programas de capacitación tendientes contribuir a mejorar las condiciones laborales de de los trabajadores en las unidades productivas. Sin embargo, la base de datos que contiene esta información no es lo suficientemente sólida para dar cuenta de su integralidad en la gestión. Como por ejemplo en los programas de capacitación que se planifican para ser llevados a cabo en las entidades empleadoras se desconoce ¿Cuántas se efectuaron? ¿Cuándo se realizaron? ¿Cuál fue su impacto?. En lo fundamental se desprende de las entrevistas y de la información recopilada, existen muchas acciones como procesos, pero en lo concreto, se carece de seguimientos. En el fondo al no poseer mediciones se desconoce el desempeño y el impacto de las capacitaciones. Por tanto, no se podría determinar si en esas unidades productivas se incrementó, mantuvo o disminuyó la tasa de accidentabilidad.

Asimismo, en el tema financiero, deberá cumplir con la ley de presupuesto que es un instrumento de especial utilidad, donde se establece la proyección anual que consigna los principales compromisos financieros a cumplir de acuerdo a los objetivos estratégicos. Por consiguiente, el futuro Instituto de Seguridad Laboral (ISL), tendrá asignado un presupuesto de gastos, es conveniente resaltar que tiene el carácter de limite superior, y que solo puede ser considerado un exceso de gasto por sobre lo proyectado, si es aprobado por la Dirección de Presupuesto dependiente del Ministerio de Hacienda, de acuerdo a las facultades legales. Por cierto, por completa que sea la información que entregue el Instituto de Seguridad Laboral, no resultará de utilidad si no se analiza en forma sistemática,

con seguimientos permanentes sobre la ejecución presupuestaria. Sobre el particular esta área sensible para el buen funcionamiento debe profundizar en las competencias de dominio de esta materia en un futuro independiente del Instituto de Normalización Previsional, quien en la actualidad a través del Departamento de finanzas tiene a cargo esta función. Como por ejemplo, a través del Subdepartamento Tesorería, se pagan los compromisos económicos adquiridos por el INP Sector Activo, realizados estos se registran contablemente en el Subdepartamento de contabilidad, finalmente el Subdepartamento de Presupuesto rebaja de las partidas correspondientes los montos devengados, manteniendo el control presupuestario y realizando las modificaciones cuando se es necesario.

Por último, en el tema de la recaudación de las cotizaciones del seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales por parte de las unidades productivas, dependerá del desarrollo de las políticas macroeconómicas, resultando de utilidad anticiparse a los ciclos económicos que es determinante para proyectar los posibles nuevos entrantes o salidas del mercado de las entidades empleadoras. De esta forma teniendo la solidez en la base de datos de cual es la cartera de clientes se podría proyectar con mayor certeza los dos temas anteriores; financiero y capacitación.

6) Considerando los elementos teóricos de este trabajo investigativos y de las entrevistas realizadas a funcionarios ejecutivos relevantes del Instituto de Normalización Previsional, en el campo de la gestión de calidad, no se puede dejar de mencionar que el término de calidad ha sufrido cambios a lo largo del tiempo, en cuanto a su evolución histórica. Si bien es cierto, es un concepto que se puede asociar solo a los tiempos actuales, sobre todo que está circunscrita a los procedimientos de las certificaciones, que está contemplado en las

definiciones de las Normas ISO. Que tiene la finalidad de reforzar la posición de las empresas en el mercado, impulsando con ello la calidad como factor estratégico, para lograr ventajas competitivas.

A finales de la década de los '90, se inicio el desarrollo de los programas de mejoramiento de la gestión en los servicios públicos no quedando exento el INP, que asoció el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo monetario para los funcionarios.

El INP, como todos los organismos públicos aplicó el programa a objetivos de gestión expresados en indicadores los primeros años, que estaban centrados en actividades rutinarias y centrados en los procesos. Que paulatinamente se fueron incorporando modificaciones con el objeto de contribuir a un desarrollo de las áreas estratégicas de la institución.

Por consiguiente, el INP ha llevado a cabo varios levantamientos y ha certificado los procesos de once (11) sistemas de las áreas estratégicas, como los que se detallan a continuación; en el **área de Recurso Humano**, están certificado los siguientes tres (3) sistemas: Capacitación; higiene y seguridad y mejoramiento de ambientes de trabajo y evaluación del desempeño. En el área **Atención del Usuario**, están certificado los siguientes dos (2) sistemas: Atención integral al usuario-cliente y gobierno electrónico. En el área de **Planificación y Control de Gestión**, están certificado los siguientes tres (3) sistemas: auditoria interna; gestión territorial y, planificación y control de gestión. En el área de **Administración Financiera**, están certificado los siguientes dos (2) sistemas: compras y contrataciones y administración financiera contable. En el área **Enfoque de Género**, está certificado el siguiente sistema: enfoque de género.

Es así, como el INP no ha sido la excepción en considerar que una de las grandes ventajas de la definición del modelo Europeo de Excelencia empresarial

(EFQM), es su utilización como una autoevaluación, proceso en el que una organización se compara con los criterios del Modelo para establecer su situación actual y definir objetivos de mejora.

Por tanto, ha sido un buen instrumento para mejorar la gestión, e ir consolidando los avances logrados en un proceso de mejoramiento continuo, con la finalidad de obtener una mayor satisfacción de los usuarios - “clientes”.

Por cierto que el INP Sector Activo, por ser parte importante dentro del INP, ha contribuido al logro de lo planteado. Pero, como institución independiente, se verá expuesta a cambios constantes como todas las organizaciones, sobre todo cuando le toca convivir y desarrollarse en una función que también la realizan los privados.

No se puede obviar que el INP Sector Activo futuro ISL, no se encuentra dotado de todas las capacidades administrativas por la circunstancia de que es parte de la estructura organizacional del INP, y por consiguiente al igual que todas las áreas contempladas en esta cumplen con la función por la cual fueron creadas, de esta forma se evita duplicidad de funciones.

En este sentido, como plantean algunos ejecutivos entrevistados, el confirmar lo logrado por el INP, será un desafío que deberá asumir el INP Sector Activo tanto en el corto como mediano plazo, formalizar los procesos que se han realizado a través del tiempo por la sola experiencia. Las certificaciones no son solo buenas intenciones, exigen la definición de sus procesos con la finalidad de lograr un uso eficiente de los recursos en pos de mantener los estándares de calidad alcanzados bajo la dependencia del Instituto de Normalización Previsional, el cual deberá potenciar la acción en las necesidades y expectativas de sus usuarios o clientes.

4.7 DESARROLLO ANÁLISIS ENTREVISTA

4.7.1 La reforma previsional contemplada en la ley N° 20.255, promulgada el 17 de marzo de 2008, establece la creación de dos instituciones en reemplazo del INP, una de ellas es el Instituto de Previsión Social (IPS) y la otra es el Instituto de seguridad Laboral (ISP). De esta última, es por la cual se ha llevado a cabo esta investigación.

4.7.2 En términos administrativos, la autoridad superior del INP y altos ejecutivos entrevistados coinciden en que una autonomía de la nueva institucionalidad ISL actual INP Sector Activo, existe la necesidad de dotarla de capacidad administrativa, por el cambio que ello conlleva en una nueva estructura orgánica, realizando levantamientos de procesos tanto en unidades de apoyo y logística para tener claridad de las carencias reales del funcionamiento y realizar la asignación de recursos para dar respuesta como organismo del Estado en materia de seguridad social.

El Sector Activo está inserto dentro de la estructura organizacional del INP, existiendo variadas funciones que se realizan fuera del INP Sector Activo; Entre ellas se pueden mencionar, Fiscalía, Administración, Finanzas, Personas (Recursos Humanos), que en términos prácticos le prestan servicio al Sector Activo. Por lo tanto, si estuviese autónomo esta organización necesitaría una estructura administrativa que contemple todos estos servicios de apoyo para el negocio.

Además la nueva ley le permitirá al ISL (actual INP Sector Activo), tener sus consultas (atenciones de sus clientes) dentro de la misma estructura de plataforma de atención del INP (ISP futuro). Por tanto, se mantendrán los grados de dependencia del ISL con respecto al INP para dar la cobertura a nivel nacional del negocio.

Se desprende de las entrevistas que en la actualidad y en el corto plazo no tiene la capacidad de autogestionarse por si solo en esta materia. Pero, se reconoce que el Sector Activo ha crecido y que sus procesos cada vez están mejores en la materia de prevención, estableciendo cuanto le cuesta al Estado prevenir un accidente y cuanto le cuesta un accidentado. No desconociendo que se debe profundizar para que los datos sean cien por ciento confiables en términos de cartera de clientes y en prevención, es decir, tener la certeza del número de clientes, el número de capacitaciones, cuando se realizaron, si hubo o no seguimientos, si hubo o no disminución de la tasa de accidentabilidad en las empresas capacitadas, el saber quien les debe, etcétera.

4.7.3 En términos financieros, con la llegada del Señor Del Campo como director nacional al INP, se propuso realizar gestión en función de la ecuación costo-eficiencia de los procesos, por un compromiso con el Ministro del Trabajo, de hacer llegar dos áreas con la mirada de costo eficiencia, siendo una de ellas el Sector Activo con los productos estratégicos que se declararon.

Por cierto, el Sector Activo recauda las cotizaciones de la ley del seguro de accidentes del trabajo y del adicional del D.S. 67. La ley obliga ha todos los empresarios a cotizar a lo menos por los primeros seis meses en este seguro administrado por este organismo del Estado. Como consecuencia de la entrada y salida de los empleadores del mercado no se ha podido estructurar una base de datos sólidos de cuantos son los empleadores cotizantes. Por lo cual, no se puede establecer cuantos son los ingresos reales. Esto ha generado, fluctuaciones no menores entre un año y otro en el reconocimiento de los ingresos por conceptos de las cotizaciones de la ley citada. Como ejemplo se dice que el año 2006 se generó un ingreso mayor por aproximadamente de 4.000 millones de pesos y que el año 2007 se generaron 4.000 millones de pesos menos. Sin embargo, no se puede obviar que el Sector Activo tiene un presupuesto de gastos y tiene la

obligación como ente del Estado responder y asignar los recursos necesarios para cubrir a sus clientes sociales.

Por tanto, la problemática que presenta el Sector Activo, de no tener certeza de cuáles son sus ingresos reales no puede ir y solicitar a la Suceso a mitad de año una modificación al decreto que le asignó los recursos, se establece de acuerdo a la proyección de ingresos con los ajustes respectivos, se solicita a través del presupuesto los recursos necesarios. Y que es porcentaje de la recaudación que está estipulado en la norma y que la Superintendencia de Seguridad Social realiza ese cálculo a principios de años, para los recursos que le corresponden para su operatividad.

4.7.4 En términos de los objetivos estratégicos, tiene como marco el rol subsidiario del Estado, y los objetivos estratégicos deben dar cuenta de las políticas públicas en materia de Seguridad Social y laboral. Por tanto, los objetivos están alineados con lo que requiere la política pública que crea este organismo y no tiene como objetivo competir en el mercado con las mutuales porque se pierde el horizonte.

Como organismo público el ISL tiene la función de asegurar no solo a los afiliados, también existen mecanismos para incorporar a los no protegidos. Por cierto que las mutuales su preocupación no está orientada a este tipo de materias, por lo cual, su mercado objetivo son las grandes empresas que además hacen cotizaciones adicionales en esta materia y esto representa el 20%, en cambio al ISL le corresponderá asegurar a las mypimes que representan el 80%, por lo tanto, deberá potenciar las acciones para cubrir a este segmento del mercado y no a competir con las mutuales.

En el fondo, con esta política se cumple con el Rol subsidiario del Estado y desde esta perspectiva el ISL deberá potenciar los focos estratégicos que se

habían diseñado, redefiniendo la matriz de los clientes, de acuerdo a su riesgo (alto, medio y bajo) y de esa óptica se deberá confeccionar los productos estratégicos, generando los planes y programas preventivos.

Con esta claridad se prevé, que el nuevo ISL adoptará los diseños trazados por el INP Sector Activo y no volver a cometer los errores del pasado que a cada cierto tiempo se reformulaban las estrategias. Se reconoce que fue producto de una estrategia no de incapacidad sino de que el Sector Activo no tenía un reconocimiento como una mutual del Estado, los llevo a tratar de competir en este mercado para buscar un posicionamiento, lo que provoco molestias en la esfera privada, fue tanto así que el INP Sector Activo es parte del comité en la actualidad y se les consideró no como un simple organismo del estado en esta materia.

Pasado el tiempo el INP Sector Activo, lo primero que definió fue cual era el negocio y que es lo que se quiere hacer, en este sentido según los altos ejecutivos se tenía claro cual debería ser el foco, y se todo su diseño estratégico se oriento en las pymes. En tal sentido, se firmaron convenios tanto con entidades privadas y públicas que beneficiaban a las pymes, en conciencia de que son actividades con mucho riesgo, como son el caso de los Pirquineros, los Pescadores Artesanales, entre otros que están siendo protegidos por este seguro laboral.

Sus diseños como política pública permitió, llevar a cabo talleres tanto en prevención, orientación, y cuales son los puntos que les favorece a los empleadores y trabajadores en caso de accidentes del trabajo. En el fondo, se llevaron a cabo programas de capacitación establecidos en su diseño estratégicos en la cobertura de los beneficios de los trabajadores de acuerdo a su actividad. Estos diseños tienen una mirada de largo plazo en capacitar en prevención de riesgos. Con esto, se produce un ahorro hasta seis veces de los que se gasta en

un accidentado, por tanto, el diseño y los objetivos están orientados en la prevención. Se está consciente que falta por mejorar y llevar cabo levantamientos de procesos en busca de buenos resultados.

4.7.5 En términos si es rentable económicamente, en esta materia se fue muy enfático por parte de los altos ejecutivos del INP, y del Sector Activo, se debe tener en cuenta que el Sector Activo tiene un presupuesto de gasto, y como entidad pública es velar por esta materia de seguridad laboral y no ser rentable económicamente. Es un organismo que no puede segregar y atiende a todos los desprotegidos asumiendo los costos.

A pesar de lo anterior se reconoce que lo que se recauda es levemente superior a los que se usa del seguro, por tanto, se debe considerar que el INP a través del Sector Activo realiza transferencias de dineros al sector salud, que está establecido por norma, reconociendo que no se controla en que se gastan estos recursos por parte de ese organismo.

El decir si era una carga para el Estado, como promedio de los entrevistado se planteo que, centrándose en la pregunta, el sector activo por ser un servicio público o el ISL en el futuro en esta materia laboral, está para velar por la seguridad social, en este caso la Seguridad Laboral, independientemente que el seguro alcance para cubrir o no, deben estar los recursos para cubrir a los que lo necesiten. Por ende, no es velar por lo financiero sino en buscar la eficiencia.

Si bien es cierto, se reconoce que existe un sesgo que el Sector Activo tiene muchos costos asociados al INP tradicional, como si esos costos actuaran por si solo, es un desafío que se deberá asumir en el corto o mediano plazo, para continuar con el rol que les encomienda la ley como organismo del Estado.

Se hablo de una mochila del Sector Activo, como es el caso de las Prestaciones Médicas o las Pensiones por Invalidez, pero se insiste que es parte

del negocio y esos recursos estén o no igualmente se tienen que otorgar, así como las otorgan la mutuales privadas. Además, se concluye que para el Sector Activo o futuro ISL, no es solo otorgar beneficios del seguro cuando el trabajador es generador de recursos. Por tanto, se plantea que si existiera esa mochila está considerada en el presupuesto, y presupuestariamente no llegara alcanzar el Estado debe asignar los recursos necesarios.

4.7.6 En términos si el personal está capacitado, en este punto se considera que cualquier cambio implica asumir un desafío que se requerirá de un diseño específico de competencias acordes al perfil de los clientes que derivará en la selección y desarrollo del personal. Por tanto, el tema de la dotación de personal que se debe dar cuenta del mercado, se reconoce que existe personal muy capaz pero, falta el profesional especialista.

Existe el convencimiento que se tiene el personal de acuerdo al nicho de mercado, referido a los prevencionistas, que se han especializado en el foco que les toca cubrir.

Cuando se consulto por otros servicios, se reconoce que en el corto plazo al ISL se le continuará realizando las mismas prestaciones. Es decir seguirá recibiendo el soporte de las áreas de apoyo (Administración, finanzas, RR.HH, Fiscalía, Inmobiliarios, Planificación, etc.).

Por ejemplo, recursos humanos continuará haciendo los soportes de contratación de personas y pagando salarios etc. Fiscalía continuará con su labor de revisar los procesos que le corresponden. Por lo tanto, en el corto plazo, no se producirá una independencia absoluta.

Se menciona que el proyecto de la reforma distingue dos áreas, El Sector Activo se transformará en el ISL, y el área de operaciones va al IPS. La plataforma de atención que será integral, lo cierto se tiene considerado que a

través de esta estará inserto el ISL para continuar con la cobertura nacional, para dar respuesta a los nuevos servicios.

Este soporte que el ISL futuro continuará percibiendo está asociado a un tema de costos. Entonces no se puede duplicar los gastos para que funcionen, para que gastar más recursos en generar más institucionalidad si ya existe quien haga esas funciones. De esta manera el estado evitará duplicar los esfuerzos y recursos.

4.7.7 En términos de Programas de mejoramiento de la Gestión, en este punto se estableció que los objetivos trazados son institucionales y no de cada área en específico, que el sector activo tiene y deben cumplir, por lo tanto tiene metas asociadas y estas se van complementando con los PMG institucionales. El Sector Activo hace mejoramiento, al igual que la institución, ellos son un área más del INP denominado sector activo como otras áreas tienen otra denominación. En estricto rigor, se plantea que el Sector Activo se debe preocupar del PMG o la parte que les corresponde y deben asegurar que se cumpla.

En resumen, en este tema no administra ningún PMG con autonomía, por lo anteriormente expuesto, que es parte de una gran institución. Si le corresponderá en un futuro cambio, se deberán definir que se hará y se gestionará como corresponde.

4.7.8 En términos de Certificación, se planteó que el INP ha realizado varios levantamientos y ha certificado los procesos. En una separación del actual Sector Activo y futuro ISL, se asegura que estará en condiciones de validar las certificaciones ya realizadas por el INP y certificar nuevos sistemas.

Se destaca que el diseño que debe hacerse en esta materia, primero, se debe cumplir con lo que se requiera. Segundo, que sea flexible, que permita

incorporar cambios y mejorar sin perder de vista el modelo, en el fondo, mejorar la calidad del o los productos. Tercero, la estabilidad de sus procesos.

Ahora bien, lo que se refieren es que la metodología que se emplee sería indiferente, lo importante es tener la claridad para que se esté realizando.

También existen puntos de vistas diferentes en relación a las certificaciones, se plantea que certificar procesos básicos de las instituciones y no certificar su globalidad no aporta a un verdadero mejoramiento. Por tanto, algunos son partidarios de la teoría del mejoramiento continuo de William Ouchi. Que sería mas efectivo, el preguntarse ¿cómo mejoro?. Permitted detectar brechas que existen en las organizaciones en lo que se quiere hacer en cómo se está haciendo.

En este caso se planteó que si hubo un mejoramiento de la gestión que permitirá al ISL futuro continuar mejorando. El sector activo tenía una brecha tremenda en los programas médicos y los protocolos de los programas médicos y se tuvo que intervenir adicionando recursos para mejorar esa tarea, y eso significó un ahorro sustancial de recursos, no tenía como controlar los programas médicos. Como por ejemplo, no se tenía control sobre el valor de las jeringas, los apósitos estaban sobrevalorados. O para esta enfermedad este no es el tratamiento adecuado, sino que acá está duplicado o triplicado. Reducir la brecha en este proceso le permitió al Sector Activo, decir los protocolos son estos y cancelando lo que correspondía y no sobrevalorado. Permitted reducir la carga de recursos en las concurrencias con las empresas que prestan los servicios (Hospitales, Clínicas, etc.).

En opinión de estos investigadores, desde el punto de vista teórico, la creación de una nueva institución como es el Instituto de Seguridad Laboral (ISL) desligada del Instituto de Normalización Previsional (INP), no altera las recomendaciones de la primera Conferencia Interamericana de Seguridad Social

organizada por la OIT en 1942, en el sentido de organizar el seguro de riesgos profesionales con sentido social, toda vez que dicho concepto no está sujeto al monopolio de una organización específica, sino más bien tiene que ver con la orientación y las políticas que cada institución fije en función de proteger o de asegurar ese sentido social.

En el mismo orden, incluso podría decirse que la constitución del INP cuya misión fue “Administrar el Sistema Previsional de reparto y el cálculo de los Bonos de Reconocimiento” no consideró o no dio la importancia necesaria a la administración de la ley de 16.744, la que asumió solo como consecuencia. En tal sentido, la decisión de parte de las autoridades de crear ahora una institución especializada, sí es una señal de otorgarle la importancia que amerita.

Por otra parte, el sentido social recomendado por la OIT, está protegido por los principios que conforman la seguridad social (Universalidad, Integridad, Unidad, Uniformidad, Solidaridad), los que no están en riesgo con la nueva institucionalidad que se crea.

En atención a los objetivos, parece recomendable desde el punto de vista teórico, efectuar una separación del INP en dos instituciones para atender de mejor forma las necesidades de los usuarios, evitando el conflicto de destinar recursos a objetivos disímiles, lo que podría restar fuerzas a la competitividad y al fortalecimiento de redes productivas señaladas por las autoras Marta Novic y María A. Gallart.

En esa misma línea, la necesidad de enfrentar un escenario polivalente, heterogéneo y cambiante de acuerdo al planteamiento que realiza el autor Benavides (2002), aún cuando en el caso que nos ocupa el sentido no es el de posicionarse ni fortalecerse en los mercados con un sentido económicamente competitivo, también se encuentra presente en la decisión de crear la nueva

institucionalidad, siendo su objetivo el de entregar una atención de calidad a sectores de mayor vulnerabilidad como son la pymes, trabajadores independientes y otros que no son atractivos para las mutuales de seguridad. La decisión más bien obedece a lo establecido en el marco de la construcción de un sector público que responda a las necesidades de la sociedad civil actual.

En un contexto de gestión de calidad orientado a los mecanismos para dirigir y controlar una organización en función de la calidad destinada a la satisfacción del cliente, si bien no es posible establecer una visión que con certeza pueda afirmar o negar que la nueva institución que se crea podrá mantener los actuales niveles de calidad, existen elementos que al menos permiten afirmar que estos en la actualidad se encuentran en grado bastante altos en un logro alcanzado por el INP en su conjunto, con herramientas, tecnología, recursos humanos, etc. que pertenecen al INP y no al INP Sector Activo. Cabe recordar que el INP logró el 8° lugar en el ranking de calidad entre las 38 Instituciones que participaron. La pregunta es ¿Podrá el nuevo ISL desmembrado del INP mantener ese nivel de calidad, teniendo en consideración los elementos mencionados y otros que se expresan más adelante?

Marta Novick indica que las empresas que efectúan procesos de modernización de carácter integral, requieren un conjunto de habilidades que conjuguen conocimientos de carácter técnico con rasgos ligados preferentemente a mentalidades y capacidades sociales. Si bien no se puede poner en duda las capacidades o mentalidades sociales de quienes integren el ISL, sí es posible afirmar que los conocimientos de carácter técnico, no en la administración de la ley 16.744 sino en el control de calidad, en la áreas de apoyo, infraestructura, procesos y otros, ha sido el INP y no el INP Sector activo quien los ha manejado, dirigido y llevado a los niveles alcanzados. En el análisis de los recursos humanos y financiero realizado precedentemente, ya ha quedado

demostrado que los principales recursos en este sentido son del INP (o nuevo IPS)

CAPITULO V

5.1 CONCLUSIONES

En función del objetivo general del presente trabajo, cual fue el de identificar las debilidades y fortalezas que pueda generar la evolución hacia el nuevo ISL, en aspectos tales como gestión estratégica, gestión administrativa, PMG y Norma ISO, en función de los recursos que se requieran v/s los existentes actualmente en el INP Sector Activo, el análisis de los datos obtenidos en relación a si este último está en condiciones de ser autónomo del INP (IPS), en términos financieros y administrativos, permite – en primera instancia - descubrir la ausencia de un análisis más profundo de parte de varios de los entrevistados, los que de alguna u otra forma son actores involucrados directamente o tangencialmente de este proceso de transformación. En materias tan sensibles como la capacidad de autogestión en términos financieros y administrativos, aún cuando la tendencia de las opiniones se inclina a que existen debilidades, debiera estar claramente definida de manera que no existan dos opiniones.

En este marco y ante la disparidad de opiniones, los elementos de análisis más objetivos son los proporcionadas por los documentos e información recopilada como son los estados financieros, índices de gestión, estructura orgánica y otros que fueron expuestos anteriormente, a lo que se debe agregar otro factor objetivo cual es que todas las políticas destinadas al mejoramiento de la gestión del INP en su conjunto, incluyendo al sector activo, han sido implementadas por

el INP tradicional, llevándolo a posicionarse en el octavo lugar en el ranking de calidad de los servicios públicos.

En este sentido, el futuro Instituto de Seguridad Laboral (ISL), de acuerdo a la planeación y por consiguiente determinación de objetivos y de la definición de estrategia que fueron declarados en este trabajo, y mencionada de acuerdo a las diferentes opiniones de los entrevistados, no se representa con claridad cual es el diseño de la estructura adecuada para la futura organización.

Es así, como lo plantea José Luís Segade en su texto Administración de Organizaciones, “la forma interna que la organización adopte depende de múltiples factores, y existen diferentes maneras de estructurar una organización”, en consecuencia, lo que se quiere ilustrar es que no se condice la planeación desarrollada con la falta de claridad en el proceder del diseño estructural de esta futura organización.

Se puede coincidir, en que existen diversas formas de estructurar una organización, pero en la actualidad la velocidad de la información en un mundo globalizado que vive en continuo cambio, no tendría sentido diseñar estructuras rígidas que no permiten adaptarse a los cambios. Por eso, resulta fundamental conocer la organización de manera de diseñar la estructura de acuerdo a las características principales de la institución y de esta forma obtener resultados acordes con las políticas públicas de seguridad social y el rol subsidiario del Estado en esta materia, accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

Como esta tesis no pretende convertirse en un manual de confección de organigrama, representación gráfica o como quiera llamársele, solo quiere aportar algunos elementos para la comprensión de las debilidades que se enuncian al inicio de este capítulo, es que pueden haber infinitudes de

variables²⁴ que pueden influir o deberían de ser tomadas en cuenta para el diseño de estructurar la organización, que a juicio de estos investigadores y considerando el tema abordado en este documento, las variables que no pueden estar ausentes, son;

- a) La **Estrategia** adoptada por la organización para dar cuenta de su misión.
- b) La **Tecnología** que se utilizará en la transformación de los insumos en los productos finales.
- c) El **Medio Ambiente** en el cual se desenvolverá la organización.
- d) El **Tamaño** de la organización.

En el fondo, considerar los elementos básicos descritos, todo parecería indicar que no es la inclinación de adaptarse o diseñar una estructura similar al actual INP, más bien diseñar en función a las tareas que se deberán llevar a cabo. De esta forma se podrá establecer con claridad las tareas que se externalizaran o que en el futuro Instituto de Previsión Social (IPS) se llevarán a cabo, que no se puede precisar el tiempo requerido para el proceso de transición hacia la independencia absoluta.

Otra de las variables a considerar en la continuación de lo anterior, es lo referente a la toma de decisión donde se interviene. Por consiguiente, el concepto de descentralización puede confundirse con el de la dispersión geográfica, en este caso compuesta de una autoridad nacional y varias autoridades regionales como es el caso del actual INP en todo el país. Por ende, existe un factor a tomar

²⁴ Segade, José Luís; Administración de Organización, Ediciones Macchi; Buenos Aires – Argentina 2007, Pág. 97

en cuenta y mucho más importante que la ubicación geográfica, que es el del poder de decisión.

En el resultado de las entrevistas no existe claridad si se mantendrá las mismas formas del INP actual en la toma de decisión o se contará con poder de decisión en cada una de las regiones, de acuerdo a las definiciones estratégicas en la focalización de acuerdo a la localización geográfica del territorio nacional de las unidades productivas desprotegidas. Por lo que se debería considerar el concepto de descentralización como factor que indique el grado en que se delegue las decisiones.

En consecuencia, cuando esté diseñada la estructura de la organización, y estén definidos con claridad los departamentos, funciones, tareas, jerarquías, de acuerdo a su ámbito de acción, el éxito de su diseño no solo dependerá de que sea el adecuado para dar cumplimiento a cada una de las grandes tareas determinadas por ley; prevención, prestaciones médicas, prestaciones económicas y rehabilitación, sino también de quienes ocupen esa estructura sean los apropiados para hacerlo.

Respecto de la capacidad del personal para asumir adecuadamente las nuevas funciones que les podrían asignar frente a una independencia del INP, para llegar a una conclusión se hace necesario establecer lo siguiente:

Si bien, desde el punto de vista de las capacidades necesarias para enfrentar la principal tarea propia del negocio, como es la prevención, no existe una opinión unánime de parte de los entrevistados, lo cierto es que el personal idóneo para esta labor pertenece al INP sector activo y no al INP tradicional. Por lo tanto, la forma de hacer las cosas en lo específico es un patrimonio asegurado para el ISL, siendo necesaria la capacitación en términos del conocimiento de otros sectores a los que se quiera ampliar la cobertura.

La incapacidad del ISL para enfrentar el desafío de la independencia, sin lugar a dudas se encuentra prácticamente en todas las áreas de apoyo, incluidos sus propios procesos internos. Es aquí donde se hace absolutamente dependiente del INP (futuro IPS) debiendo necesariamente, al menos por un tiempo no determinado aún, requerir de los servicios de este último, lo que se hará mediante una especie de prestación de servicios cuyas características son aún desconocidas.

Todo lo anterior no significa en ningún caso poner en riesgo Los objetivos básicos de la Ley , que como se dijo antes son; Prevenir los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, Curar mediante el otorgamiento de prestaciones médicas destinadas a restituir la capacidad de trabajo de las personas, Indemnizar a través de la entrega de prestaciones económicas que complementen la pérdida de la capacidad de ganancia y rehabilitar devolviendo parcial o totalmente la capacidad de trabajo, no obstante, todos los antecedentes obtenidos en la investigación permiten poner en duda que estos objetivos se cumplan – al menos por algún tiempo – con los niveles de calidad de gestión alcanzados hasta aquí, no siendo muy clara la presencia de lo que – en términos teóricos - plantea Benavides (2002) , en términos que un escenario polivalente, heterogéneo y cambiante, exige considerar fenómenos organizacionales para ampliarse, posicionarse y fortalecerse en los mercados.

Finalmente, en función de la comprobación de la hipótesis formulada en el sentido que *“La transformación del actual “INP Sector Activo” en el nuevo Instituto de Seguridad Laboral ISL”, para mantener la actual cobertura de prestaciones como asimismo los índices de gestión alcanzados en las condiciones actuales, implicará necesariamente un fuerte gasto estatal inicial y otro adicional y permanente mayor al actual. Sin este mayor gasto en que deberá incurrir el Estado no será posible el funcionamiento de esta nueva institución”*, estos investigadores concluyen que siendo tan abundantes los

factores de dependencia que tiene INP Sector Activo del INP en su conjunto, sin un activo fijo propio y con un activo financiero constituido en un 90,3 % por deudores de cotizaciones, lo que no asegura un flujo de caja que permita enfrentar los gastos operacionales que significan al menos iniciar una autonomía absoluta, el Estado de Chile llegado el momento deberá inyectar recursos adicionales para el funcionamiento del nuevo Instituto De Seguridad Laboral (ISL)

BIBLIOGRAFIA

Benavides Espíndola, Olga- “Competencias y Competitividad”, diseño para organizaciones latinoamericanas, MC Graw Hill, Editorial Nomos S.A. Colombia, 2002.

Bonnefoy, Juan Cristobal, “El cuadro de mando integral”, WWW.Google.cl

De la Barra, Álvaro; Gestión Estratégica, Universidad de Chile 2003

Documento desarrollado por el Prof. Romero, Luis- “Etapas para mejorar la competitividad de una organización”. Chile, año 2006.

Estudio de gestión año 2006.

Gil, Ignacio - Ruiz, Leonor - Ruiz, Jesús, “La nueva dirección de personas en la empresa”, Edit. MC, Graw - Hill 1977 España.

Hitt, Ireland, Hoskisson. Administración Estratégica ITP, editores 1999. Capítulos 1 a 4.

Hoyle, David – ISO 9000, “Manual de sistemas de calidad”, Edic. Paraninfo. Madrid, 1998.

INP Sector Activo, Documento institucionales

Ministerio Secretaria Gral. De La Presidencia – Proyecto de Reforma y Modernización del Estado.

Novic, Marta – Gallart, María A., “Competitividad, Redes productivas y competencias laborales”, Red Educación y Trabajo – Talleres Gráficos cinterfor/oit, 1997.

Pacheco, Luis Arturo; Información para el control. 2003

Previsión de riesgos de accidentes en Chile 1953-2003 “historia y evolución” (Consejo Nacional de Seguridad de Chile), Mayo 2004

Porter, Michael E., “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Editorial Vergara, Buenos Aires, 1991.

Segade, José Luís; Administración de Organización, Ediciones Macchi; Buenos Aires – Argentina 2007

www.suseso.cl Superintendencia de Seguridad Social; documentos estadísticos.

www.inp.cl; documentos institucionales.

www.intranet.inp.cl; documentos institucionales.

ANEXOS

Biblioteca del Congreso Nacional

----- Identificación de la Norma : LEY-19345
Fecha de Publicación : 07.11.1994
Fecha de Promulgación : 26.10.1994
Organismo : MINISTERIO DEL TRABAJO Y
PREVISION SOCIAL Ultima Modificación : DS 168 S PREVISION
SOC 10.01.1996

DISPONE APLICACION DE LA LEY N° 16.744, SOBRE SEGURO
SOCIAL CONTRA RIESGOS DE ACCIDENTES DEL TRABAJO Y ENFERMEDADES
PROFESIONALES, A TRABAJADORES DEL SECTOR PUBLICO QUE SEÑALA

Teniendo presente que el H. Congreso Nacional ha dado su
aprobación al siguiente

Proyecto de ley:

"Artículo 1°.- Los trabajadores de la Administración NOTA 1
Civil del Estado, centralizada y descentralizada, de las
Instituciones de Educación Superior del Estado y de las
Municipalidades, incluido el personal traspasado a la
administración municipal de conformidad con lo dispuesto en el
decreto con fuerza de ley N° 1-3063, de 1980, del Ministerio
del Interior, que hubiere optado por mantener su afiliación al
régimen previsional de los empleados públicos; los
funcionarios de la Contraloría General de
la República, del Poder Judicial, y del Congreso Nacional, a
quienes no se les aplique en la actualidad la ley N° 16.744,
quedarán sujetos al seguro contra riesgos de accidentes del
trabajo y enfermedades
profesionales a que se refiere este último texto legal. Lo
dispuesto en el inciso anterior no será aplicable al personal
afecto a las disposiciones relativas a accidentes en actos de
servicio y enfermedades
profesionales contenidas en el decreto con fuerza de ley N° 1,
de la Subsecretaría de Guerra, en el decreto con fuerza de ley
N° 2, del Ministerio del Interior, ambos
de 1968, en el decreto con fuerza de ley N° 1, de 1980, de la
Subsecretaría de Investigaciones y en las leyes N°s. 18.948 y
18.961.

NOTA: 1

El Ds 168, de la Subsecretaría de Previsión Social,
publicado en el Diario Oficial de 10 de enero de 1996,
dispone que la constitución y funcionamiento de los Comités
Paritarios de Higiene y Seguridad de las entidades
empleadoras del Sector Público señaladas
en el inciso primero del artículo 1° de la presente
ley, se regirán por lo dispuesto en el DS 54, de 1969,
del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, agregando que
para esos efectos, se entenderá por entidad patronal
o representantes de éstas a las entidades empleadoras
citadas en el inciso primero del artículo 1° de la presente
ley, y por trabajadores a los funcionarios comprendidos en
la misma norma.

Artículo 2º.- A las entidades empleadoras de los trabajadores a que se refiere el inciso primero del artículo anterior que optaren por adherirse a las Mutualidades de Empleadores señaladas en la ley N° 16.744 no les será aplicable lo dispuesto en los incisos primero letra e) y tercero del artículo 12 del citado cuerpo legal. Asimismo, lo dispuesto en la letra e) del inciso primero y en el inciso tercero del artículo 12 de la ley N° 16.744, no se aplicará a los empleadores del sector privado adheridos a una Mutualidad por las obligaciones contraídas por ésta derivadas de prestaciones que deban otorgarse a los trabajadores a que se refiere el inciso primero del artículo 1º de la presente ley. Sin perjuicio de lo anterior, respecto de sus trabajadores, las entidades empleadoras referidas en el inciso primero del artículo 1º de esta ley serán subsidiariamente responsables del otorgamiento de las prestaciones a que se refiere la ley N° 16.744.

En el evento de que las entidades empleadoras a que se refiere el inciso primero del artículo 1º de la presente ley opten por adherirse a este sistema de mutualidades, no podrán integrar su administración ni elegir a sus administradores.

Artículo 3º.- La adhesión de las entidades empleadoras de los trabajadores a que se refiere el inciso primero del artículo 1º de esta ley, a las Mutualidades de la ley N° 16.744, requerirá autorización previa del Ministerio respectivo. La afiliación podrá efectuarse en forma separada por cada entidad empleadora o conjuntamente por dos o más de ellas.

En todo caso, para efectuar la adhesión a que se refiere el inciso anterior, será obligatorio que la entidad empleadora consulte previamente a las respectivas Asociaciones de Funcionarios a nivel regional.

En caso que la adhesión se efectúe en forma conjunta por dos o más entidades empleadoras, ella requerirá, además de la autorización previa indicada en el inciso primero, acuerdo de los respectivos Jefes Superiores. Si no se produjere acuerdo, resolverá sobre la materia el o los Ministros de los cuales dependen o a través de los cuales se relacionen con el Ejecutivo.

Las citadas entidades empleadoras, en sus respectivas regiones deberán afiliar a la totalidad de sus trabajadores a una misma mutualidad, incluidos aquellos que con anterioridad a la vigencia de este cuerpo legal se encontraban afectos a la ley N° 16.744. En el evento que la adhesión se efectúe en conjunto por dos o más Organos, Servicios o entidades Empleadoras, ellos serán considerados como un solo empleador para los efectos de la aplicación de la cotización adicional diferenciada.

No se requerirá la autorización a que se refiere el inciso primero de este artículo para la adhesión a las Mutualidades, respecto de las siguientes entidades:

a) Congreso Nacional, para lo cual bastará el acuerdo de los Presidentes de ambas Cámaras del Congreso.

b) Poder Judicial, en que la resolución corresponderá a la Corte Suprema.

c) Municipalidades, en que la resolución del Alcalde requerirá el acuerdo del Concejo respectivo.

Artículo 4°.- Durante el período de incapacidad temporal derivada de accidentes del trabajo o enfermedades profesionales, el trabajador accidentado o enfermo continuará gozando del total de sus remuneraciones. Sin perjuicio de ello, el respectivo organismo administrador de la ley N° 16.744 deberá reembolsar a la entidad empleadora una suma equivalente al subsidio que le habría correspondido, conforme con lo dispuesto en el artículo 30 del citado cuerpo legal, incluidas las cotizaciones previsionales.

El organismo administrador deberá efectuar dicho reembolso dentro de los diez primeros días del mes siguiente a aquel en que se haya ingresado la presentación de cobro respectiva. Las cantidades que no se paguen oportunamente, se reajustarán en el mismo porcentaje en que hubiere variado el Índice de Precios al Consumidor, determinado por el Instituto Nacional de Estadísticas, entre el mes anterior a aquel en que debió efectuarse el pago y el mes precedente a aquel en que efectivamente se realice y devengarán interés corriente.

El derecho de la entidad empleadora a impetrar el reembolso a que se refiere el presente artículo prescribirá en el plazo de seis meses, contado desde la fecha de pago de la respectiva remuneración mensual.

Artículo 5°.- En el evento de que un trabajador en actual servicio, de aquellos a que se refiere el inciso primero del artículo 1° de esta ley, sufriere un accidente del trabajo o una enfermedad profesional a partir de la vigencia de esta ley que lo incapacitare en un porcentaje igual o superior a un 70% o que le causare la muerte, la pensión mensual que le correspondiere conforme a la ley N° 16.744 no podrá ser de un monto inferior a la que le hubiere correspondido percibir en las mismas circunstancias de haberse aplicado las normas por las que se regía en esta materia con anterioridad a la fecha de entrada en vigencia de la presente ley. Para estos efectos, el organismo administrador efectuará los cálculos respectivos, debiendo constituir la reserva técnica para el pago de la pensión que resulte de aplicar la ley N° 16.744, y pagar la pensión que resulte mayor.

En el evento que la pensión resultante fuere de un monto mayor que la de la ley N° 16.744, la diferencia será de cargo fiscal.

La Tesorería General de la República, a requerimiento del respectivo organismo administrador enterará mensualmente la aludida diferencia y sus reajustes dentro de los diez primeros días del mes correspondiente al del pago de la pensión. En cada oportunidad en que varíe el monto de la pensión, el organismo administrador deberá efectuar el respectivo requerimiento.

Las cantidades que no se enteren oportunamente, se reajustarán en el mismo porcentaje en que hubiere

variado el Índice de Precios al Consumidor, determinado por el Instituto Nacional de Estadísticas, entre el mes anterior a aquel en que debió efectuarse el pago y el mes precedente a aquel en el que efectivamente se realice y devengarán interés corriente.

El derecho del organismo administrador a impetrar el citado pago prescribirá en el plazo de doce meses, contado desde la fecha de la resolución por la cual se haya otorgado la pensión o desde la fecha en que hubiere variado el monto de la misma, según el caso.

Artículo 6°.- El Reglamento que señala el artículo 66 de la ley N° 16.744 establecerá la forma como habrán de constituirse y funcionar, en las entidades empleadoras señaladas en el inciso primero del artículo 1° de la presente ley, los Departamentos de Prevención de Riesgos Profesionales y los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad.

Artículo 7°.- Los parlamentarios afiliados a un régimen previsional de pensiones estarán afectos a la ley N° 16.744, sobre seguro social contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, en los términos previstos en la presente ley y sin requerir la autorización señalada en el inciso primero de su artículo 3°.

Las cotizaciones destinadas al financiamiento del referido seguro serán de cargo del Senado y de la Cámara de Diputados, según corresponda y se efectuarán sobre la base de la respectiva dieta sujeta a las normas sobre límites de imposibilidad. Corresponderá al Presidente de cada una de ellas solicitar su adhesión a las mutualidades de empleadores de la ley N° 16.744.

Artículo 8°.- Sin perjuicio de las facultades de la Contraloría General de la República, corresponderá exclusivamente a la Superintendencia de Seguridad Social la interpretación de esta ley, impartir las instrucciones necesarias para su aplicación y fiscalizar la observancia de sus disposiciones.

Artículo 9°.- El mayor gasto que represente la aplicación de esta ley se financiará con cargo al ítem respectivo de los presupuestos vigentes de las entidades empleadoras correspondientes y del Senado y la Cámara de Diputados, en su caso.

Artículo 10.- Esta ley entrará en vigencia el primer día del mes siguiente a aquel en que se cumplan 90 días contados desde su publicación.

Artículo 11.- Cada vez que en esta ley se utilizan los vocablos "trabajadores" o "trabajador", se entenderá que comprenden a los trabajadores, personal y funcionarios a que se refiere el inciso primero de su artículo 1°."

Habiéndose cumplido con lo establecido en el N° 1° del Artículo 82 de la Constitución Política de la República, y por cuanto he tenido a bien aprobarlo y sancionarlo; por tanto promúlguese y llévase a efecto como Ley de la República.

Santiago, 26 de octubre de 1994.- EDUARDO FREI
RUIZ-TAGLE, Presidente de la República.- Jorge Arrate Mac Niven,

Ministro del Trabajo y Previsión Social.- Eduardo Aninat Ureta,
Ministro de Hacienda.

Lo que transcribo a Ud. para su conocimiento.- Saluda
atentamente a Ud., Lautaro Pérez Contreras, Subsecretario de
Previsión Social Subrogante.

TRIBUNAL CONSTITUCIONAL

Proyecto de ley que dispone la aplicación de la ley N° 16.744,
sobre Seguro Social contra riesgos de accidentes del trabajo y
enfermedades profesionales, a los trabajadores del sector público que
indica

El Secretario del Tribunal Constitucional, quien suscribe,
certifica que la Honorable Cámara de Diputados envió el proyecto de
ley enunciado en el rubro, aprobado por el Congreso Nacional, a fin de
que este Tribunal
ejerciera el control de constitucionalidad del inciso
sexto de su artículo 3°, y que por sentencia de 18 de octubre de
1994, declaró:

1. Que la norma contenida en el encabezamiento del inciso sexto,
del artículo 3° del proyecto remitido, en relación con su letra c), y
dicha letra c), son constitucionales.

2. Que no corresponde al Tribunal pronunciarse sobre la norma con
que comienza el inciso sexto del artículo
3° del proyecto remitido, en cuanto se refiere a sus letras a) y
b), y respecto del contenido de estas
últimas, por versar sobre materias que no son propias de ley orgánica
constitucional.

Santiago, octubre 19 de 1994.- Rafael Larraín Cruz, Secretario.

 Identificación Norma : DL-3502
 Fecha Publicación : 18.11.1980
 Fecha Promulgación : 04.11.1980
 Organismo : MINISTERIO DEL TRABAJO
 Última Modificación : LEY-19785 14.02.2002

CREA INSTITUTO DE NORMALIZACION PREVISIONAL
 Santiago, 4 de Noviembre de 1980.- Hoy se dictó el
 siguientes decreto ley:
 Núm 3.502.-

Visto: Lo dispuesto en los decretos leyes N°s 1 y
 128, de 1973; 527, de 1974; y 991, de 1976.

La Junta de Gobierno de la República de Chile ha
 acordado dictar el siguiente

Decreto ley:

Artículo 1°- Créase el Instituto de Normalización
 Previsional, en adelante el Instituto, organismo
 autónomo con personalidad jurídica y patrimonio
 propio, que se relacionará con el Supremo Gobierno a
 través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social y cuyo
 objeto será:

1.- Estudiar y proponer al Supremo Gobierno las
 políticas y medidas que garanticen el oportuno cumplimiento
 de los compromisos previsionales que el Estado o los
 institutos de previsión hayan contraído
 con anterioridad a la vigencia de esta ley o contraigan
 en el futuro.

2.- Administrar los regímenes de prestaciones
 encomendadas actualmente a cada una de las instituciones
 indican a continuación:

- Caja Nacional de Empleados Públicos y Periodistas;
- Servicio de Seguro Social;
- Caja de Previsión de Empleados Particulares;
- Caja de Retiro y Previsión Social de los
Ferrocarriles del Estado;
- Caja de Previsión de la Marina Mercante Nacional;
- Caja de Previsión Social de los Obreros
Municipales de la República;
- Caja de Previsión Social de los Empleados
Municipales de Santiago;
- Caja de Retiro y Previsión Social de los
Empleados Municipales de la República;
- Caja de Previsión Social de los Empleados
Municipales de Valparaíso;
- Caja de Previsión de la Hípica Nacional;
- Caja de Previsión Social de los Empleados y
Obreros de la Empresa Metropolitana de Obras Sanitarias;
- Caja de Previsión y Estímulo de los Empleados del
Banco del Estado de Chile;
- Caja de Previsión para Empleados del Salitre;
- Departamento de Indemnización para Obreros
Molineros y Panificadores;
- Sección de Previsión Social de los Empleados de
la Compañía de Consumidores de Gas de Santiago.

Además, deberá administrar los regímenes de

prestaciones de las instituciones previsionales que se fusionen en él en
 el futuro, de conformidad a la legislación vigente.

NOTA: 1.-

LEY 18689

ART 15 N°1 que se

NOTA 1.-

Las modificaciones introducidas al presente decreto ley por el artículo 15 de la ley 18689, rigen a partir del día 1° del mes subsiguiente al de su publicación, efectuada el 20 de enero de 1988.(LEY 18689, art. 17).

Artículo 2°- Autorízase al Instituto de Normalización Previsional para celebrar convenios de recaudación de cotizaciones, compensación de asignaciones familiares, control de pagos de imposiciones, la cobranza prejudicial y judicial de éstas y el pago de beneficios y subsidios, con las administradoras de fondos de pensiones, cajas de compensación de asignación familiar, mutualidades de empleadores, instituciones de salud previsional, municipalidades, o con cualquier otro organismo previsional privado.

LEY 18689
ART 15 N°2
VER NOTA 1

Similares convenios podrá celebrar, además, con las instituciones bancarias fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

Para los efectos del presente artículo, las instituciones de aquéllas aludidas en el inciso primero que lo requieran, estarán legalmente facultadas para suscribir los referidos convenios.

Artículo 3°- DEROGADO.-

LEY 18689
ART 15 N°3
VER NOTA 1

Artículo 4°- DEROGADO.-

LEY 18689
ART 15 N°3
VER NOTA 1

Artículo 5°- DEROGADO.-

LEY 18689
ART 15 N°3
VER NOTA 1

Artículo 6°- El Director del Instituto será un funcionario de la exclusiva confianza del Presidente de la República y tendrá la representación legal y judicial del servicio.

LEY 18689
Art. 15 N° 4
VER NOTA 1

Corresponderá especialmente al Director:

a) Ejercer todas aquellas atribuciones que correspondían a los jefes superiores y consejos de administración de las instituciones previsionales fusionadas en el Instituto.

b) Otorgar a los beneficiarios las prestaciones que fijan los regímenes de seguridad social que administra el Instituto.

c) Dictar reglamentos y procedimientos administrativos internos necesarios para el adecuado funcionamiento de la entidad.

d) Crear, trasladar o suprimir oficinas, agencias o sucursales en todo el territorio nacional.

e) Contratar la prestación de servicios, tanto de personas naturales o jurídicas, para la realización de estudios o ejecución de labores específicas y transitorias.

Autorízase al Director Nacional del Instituto de Normalización Previsional para que las resoluciones que dicte, sea en forma directa o mediante delegación de facultades, puedan llevar una firma estampada a través de procedimientos mecanizados, que se autoricen en el reglamento que se dictará al efecto, en los casos y con las formalidades que en él se establezcan.

LEY 19785
Art. 3°
D.O. 14.02.2002
NOTA

Para todos los efectos legales, cada documento que lleve una firma estampada en forma mecanizada, se entenderá suscrito por la persona cuya rúbrica se ha reproducido.

NOTA:

El Art. Transitorio de la LEY 19785, publicada el 14.02.2002, consideró válidas las firmas del Director Nacional del Instituto de Normalización Previsional, que por motivos de buen servicio se hubieren estampado a través de procedimientos mecánicos hasta la fecha de entrada en vigencia de esta ley.

Artículo 7°- El patrimonio del Instituto estará formado por los recursos que se le transfieran en virtud de la Ley de Presupuesto y los demás bienes que le ingresen por cualquier concepto.

Artículo 8°- Facúltase al Presidente de la República para que dentro del plazo de noventa días, contados desde la publicación de esta ley y mediante decreto dictado a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, fije el Estatuto Orgánico del Instituto de Normalización Previsional, su organización y atribuciones. En el ejercicio de esta facultad, el Presidente de la República determinará la estructura del Instituto y su funcionamiento; establecerá la planta, el estatuto de su personal que contendrá los requisitos y normas laborales a que estará afecto y en la que se precisará la legislación supletoria que regirá en su silencio, y sus remuneraciones, las que no estarán afectas a las normas del decreto ley N° 249, de 1973.

Artículo 9°- No se aplicarán las disposiciones de este decreto ley a las entidades señaladas en el inciso primero del artículo 96 del decreto ley N° 3.500, de 1980.

Artículo 10.- Derógase, a partir de ciento veinte días contados desde la publicación de esta ley, el decreto ley N° 1.065, de 1975.

Regístrese en la Contraloría General de la República, publíquese en el Diario Oficial e insértese en la Recopilación Oficial de dicha Contraloría.

AUGUSTO PINOCHET UGARTE, General de Ejército, Presidente de la República.- JOSE T. MERINO CASTRO, Almirante, Comandante en Jefe de la Armada.- CESAR MENDOZA DURAN, General Director de Carabineros.- FERNANDO MATTHEI AUBEL, General del Aire, Comandante en Jefe de la Fuerza Aérea.- Sergio de Castro Spikula, Ministro de Hacienda.- José Piñera Echenique, Ministro del Trabajo y Previsión Social.

Lo que transcribo a U. para su conocimiento.- Saluda a U., Alfonso Serrano Spoerer, Subsecretario de Previsión Social.

----- Identificación de la Norma : DFL-17
Fecha de Publicación : 28.08.1989
Fecha de Promulgación : 08.02.1989
Organismo : MINISTERIO DEL TRABAJO Y
PREVISION SOCIAL Ultima Modificación : DFL-24, HACIENDA
29.07.2004
FIJA ESTATUTO ORGANICO DEL INSTITUTO DE NORMALIZACION
PREVISIONAL

D.F.L. N° 17.-Santiago, 8 de febrero de 1989.-

Visto: Las facultades otorgadas por el artículo 6° de la
Ley N° 18.689 y la Ley N° 18.781, dicto el
siguiente

DECRETO CON FUERZA DE LEY

Fíjase el siguiente Estatuto Orgánico del Instituto
de Normalización Previsional.

TITULO I {ARTS. 1-4}

Características y Objetivos

Artículo 1°.- El Instituto de Normalización Previsional,
en adelante el Instituto, es un organismo autónomo con
personalidad jurídica y patrimonio propio, de duración
indefinida, que se relaciona con el Supremo
Gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión
Social, y que se regirá por el decreto ley N° 3.502, de
1980, por la Ley N° 18.689, el presente estatuto y demás
disposiciones legales que le sean aplicable.

El domicilio del Instituto será la ciudad de

Santiago para todos los efectos legales y judiciales. Su
patrimonio está constituido por los fondos que anualmente le
fije la Ley de Presupuestos y los demás
bienes que adquiriera a cualquier título.

Artículo 2°.- Son objetivos del Instituto:

1.- Estudiar y proponer al Supremo Gobierno las NOTA
políticas y medidas que garanticen el oportuno cumplimiento
de los compromisos previsionales que el Estado o el
Instituto hayan asumido a la vigencia de este texto legal o
contraigan en el futuro.

2.- Administrar los regímenes de prestaciones que tenían
a su cargo las siguientes ex entidades de previsión:

- Caja Nacional de Empleados Públicos y Periodistas;
- Servicio de Seguro Social;
- Caja de Previsión de Empleados Particulares;
- Caja de Retiro y Previsión Social de los

Ferrocarriles del Estado;

- Caja de Previsión de la Marina Mercante Nacional;
- Caja de Previsión Social de los Obreros

Municipales de la República;

- Caja de Previsión Social de los Empleados

Municipales de Santiago;

- Caja de Retiro y Previsión Social de los Empleados

Municipales de la República;

- Caja de Previsión Social de los Empleados Municipales de Valparaíso;
- Caja de Previsión de la Hípica Nacional;
- Caja de Previsión Social de los Empleados y Obreros de la Empresa Metropolitana de Obras Sanitarias;
- Caja de Previsión y Estímulo de los Empleados del Banco del Estado de Chile;
- Caja de Previsión para Empleados del Salitre;
- Departamento de Indemnizaciones para Obreros Molineros y Panificadores;
- Sección de Previsión Social de los Empleados de la Compañía de Consumidores de Gas de Santiago. Además, deberá administrar los regímenes de prestaciones de las instituciones previsionales que se fusionen en él, de conformidad a la ley.

NOTA:

El DFL 24, Hacienda, publicado el 29.07.2004, en su Artículo único modifica la presente norma en el sentido de traspasar, desde el Instituto de Normalización Previsional al Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría de Previsión Social, la función que se señala en el numeral 1) del presente artículo.

Organización {ARTS. 3-4}

Artículo 3º.- La dirección superior y la administración del Instituto corresponderá a un funcionario con el título de Director, quien tendrá la representación legal, judicial y extrajudicial del mismo.

El Director será nombrado por el Presidente de la República, siendo de su exclusiva confianza.

En caso de ausencia o impedimento, el Director será subrogado por el jefe de Departamento que designe. A falta de esta designación o de la persona designada, lo subrogará el Jefe del Departamento Legal, y en caso de no poder éste lo hará el Jefe del Departamento de Operaciones.

Artículo 4º.- El Instituto tendrá la siguiente estructura orgánica:

1.- Dirección Nacional, con los siguientes departamentos:

- Legal
- Operaciones
- Finanzas
- Administración
- Sucursales
- Planificación

2.- Direcciones Regionales con asiento en las ciudades de : Iquique; Antofagasta; Copiapó; La Serena; Valparaíso; Santiago; Rancagua; Talca; Concepción; Temuco; Puerto Montt; Coyhaique y Punta Arenas.

TITULO II {ARTS. 5-18} De las Funciones

1.- Del Director {ART. 5}

Artículo 5°.- Corresponde especialmente al Director:

- a) Dirigir, organizar, administrar, planificar, controlar y coordinar el funcionamiento del Instituto;
- b) Ejercer todas aquellas atribuciones que correspondían a los jefes superiores y consejos de administración de las instituciones previsionales que se fusionaron en la Institución;
- c) Otorgar a los beneficiarios las prestaciones de seguridad social y subsidios que la legislación vigente prescribe de cargo del Instituto;
- d) Dictar reglamentos y procedimientos administrativos internos necesarios para el cumplimiento de los fines institucionales;
- e) Disponer la adquisición y enajenación de los bienes muebles e inmuebles de la Institución, y efectuar la inversión de los fondos, todo de acuerdo a la ley;
- f) Contratar la prestación de servicios tanto de personas naturales o jurídicas, para la realización de estudios o ejecución de labores específicas y transitorias;
- g) Dar en arrendamiento o en comodato los bienes raíces del Instituto, y fijar las condiciones de los respectivos contratos;
- h) Aprobar las transacciones judiciales y extrajudiciales que interesen a la Institución;
- i) Aprobar el proyecto de presupuesto anual;
- j) Ordenar la instrucción de investigaciones y sumarios administrativos, y aplicar las medidas y sanciones disciplinarias correspondientes;
- k) Aplicar las multas y sanciones previstas en las leyes por infracción a las obligaciones previsionales;
- l) Aprobar el balance general de la Institución;
- ll) Nombrar y proveer los cargos de la planta;
- m) Ejercer las demás atribuciones que las leyes le fijen;

2.- De los Departamentos {ARTS. 6-18}

Artículo 6°.- Corresponde al Departamento Legal:

- a) Velar por la legalidad de los actos que ejecute el Instituto;
- b) Proponer al Director las reformas legales y reglamentarias que la técnica y experiencia aconsejen;
- c) Asumir la defensa de la Institución en todos los juicios en que sea parte;
- d) Participar en los estudios y colaborar en la formulación de las proposiciones que realice el Instituto, de acuerdo a lo previsto en el N° 1 del artículo 2°;
- e) Asesorar al Director en todas las materias jurídicas que le competan;
- f) Administrar el sistema de cobranza judicial de imposiciones y aportes;
- g) Llevar el control de las investigaciones y sumarios administrativos.

Artículo 7°.- Corresponde al Departamento de Operaciones:

- a) Registrar y mantener la información previsional de los imponentes;
- b) Efectuar el control de los empleadores y de las deudas

previsionales;

- c) Tramitar y calcular los beneficios que otorga el Instituto;
- d) Pagar las pensiones y demás beneficios;
- e) Calcular y emitir los bonos de reconocimiento;
- f) Administrar el sistema único de prestaciones familiares y de subsidios de cesantía, establecido en el D.F.L. N° 150, de 1981, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría de Previsión Social.
- g) Controlar y cobrar los préstamos concedidos;
- h) Analizar, desarrollar, operar y mantener los sistemas de información computacional.
- i) Ejecutar las demás funciones que le asigne el Director.

Artículo 8°.- Corresponde al Departamento de Finanzas:

- a) Controlar y coordinar las operaciones presupuestarias, contables y financieras;
- b) Elaborar el proyecto de presupuesto anual, controlar su ejecución y proporcionar la información correspondiente a los organismos externos pertinentes;
- c) Preparar el balance general de la Institución;
- d) Cursar los pagos y recibir los ingresos de todos los movimientos de dinero que se realizan.

Artículo 9°.- Corresponde al Departamento de Administración:

- a) Administrar los recursos humanos y velar por el cumplimiento de las normas legales y estatutarias relativas al personal de la Institución;
- b) Administrar, mantener y reparar los inmuebles del Instituto;
- c) Fijar los procedimientos para la adquisición de los bienes como para la venta de los activos prescindibles;
- d) Velar por el aprovisionamiento y distribución de los bienes muebles;
- e) Administrar los servicios de casino;
- f) Distribuir y archivar la documentación oficial de la Institución;
- g) Controlar y mantener actualizados los inventarios de todos los bienes.

Artículo 10°.- Corresponde al Departamento de Sucursales:

- a) Coordinar las Direcciones Regionales en sus aspectos operacionales y administrativos, excluida la Dirección Regional de Valparaíso.
- b) Evaluar permanentemente la labor de las sucursales, proponiendo al Director las medidas necesarias para obtener un mejor funcionamiento.

Artículo 11°.- Corresponde al Departamento de Planificación:

- a) Elaborar las proposiciones señaladas en el N° 1 del artículo 2°;

b) Coordinar la gestión operativa y administrativa de los departamentos entre sí, y en lo que corresponda con la Dirección Regional de Valparaíso, de acuerdo con las instrucciones que imparta el Director, ejerciendo los controles que éste indique.

c) Estudiar y proponer la racionalización de los sistemas administrativos internos;

d) Analizar técnica y económicamente los estudios de las materias que se le sometán;

e) Evaluar constantemente el avance de los proyectos en ejecución;

f) Investigar y tabular la información previsional y llevar las estadísticas del Instituto.

Artículo 12°.- Del Departamento Legal dependerán los siguientes subdepartamentos y secciones:

a) Subdepartamento Beneficios: con la Sección Control Legal de Pensiones;

b) Subdepartamento Estudios Jurídicos: con las Secciones: Contratos; Estudios Jurídicos; Bienes Raíces; Control Sumarios, y Coordinación Legal;

c) Subdepartamento Judicial: con las Secciones Cobranza de Deudas Previsionales y Quiebras. Artículo 13°.- Del Departamento de Operaciones

dependerán los siguientes Subdepartamentos y Secciones:

a) Subdepartamento de Cuentas Individuales: con las Secciones Informe de Cuentas y Mantención de Cuentas;

b) Subdepartamento de Pago de Beneficios: con las Secciones Modificación de Beneficios; Control y Pago de Beneficios; Mantención de Pensiones y Subsidios;

c) Subdepartamento de Prestaciones: con las secciones Centro Generador de Informes Previsionales; Desafiliaciones, y Pensiones;

d) Subdepartamento de Informática: con las Secciones Procesamiento de Datos y Microcomputación;

e) Sección Bono de Reconocimiento;

f) Sección Control Empleadores;

g) Sección Coordinación Módulos Computacionales. Artículo 14°.- Del Departamento de Administración

dependerán los siguientes subdepartamentos y secciones:

a) Subdepartamento de Personal: con las Secciones Personal, Remuneraciones, y Bienestar;

b) Subdepartamento Secretaría General: con la Sección Relaciones Públicas;

c) Subdepartamento de Bienes y Servicios: con las Secciones Arquitectura y Propiedades; Seguridad y Consumos Básicos, y Servicios Generales;

d) Subdepartamento de Abastecimiento;

e) Sección Obras Sociales;

f) Sección Deudas Hipotecarias.

Artículo 15°.- Del Departamento de Finanzas dependerán los siguientes subdepartamentos y secciones:

a) Subdepartamento de Contabilidad: con las Secciones Contabilidad Central: Control Contable, y Análisis de Cuentas:

b) Subdepartamento de Presupuesto:

c) Subdepartamento de Tesorería: con las secciones Cuentas Corrientes y Conciliación Bancaria.

Artículo 16°.- Del Departamento de Planificación dependerán los siguientes subdepartamentos y secciones:

a) Subdepartamento de Estudios: con las Secciones Racionalización y Estadísticas;

b) Subdepartamento de Auditoría y Control: con la Sección Auditoría.

Artículo 17°.- En caso de ausencia o impedimento, los jefes de departamento serán subrogados por el respectivo jefe de subdepartamento, en el orden que fije el Director si hubiere más de uno.

Artículo 18°.- Créanse las siguientes Direcciones Regionales, cuyo territorio y sede se indican a continuación:

- Dirección Regional I Región, con sede en Iquique;

- Dirección Regional II Región, con sede en Antofagasta;

- Dirección Regional III Región, con sede en Copiapó;

- Dirección Regional IV Región, con sede en La Serena;

- Dirección Regional Metropolitana, con sede en Santiago;

- Dirección Regional VI Región, con sede en Rancagua;

- Dirección Regional VII Región, con sede en Talca;

- Dirección Regional VIII Región, con sede en Concepción;

- Dirección Regional IX Región, con sede en Temuco;

- Dirección Regional X Región, con sede en Puerto Montt;

- Dirección Regional XI Región, con sede en Coyhaique;

- Dirección Regional XII Región, con sede en Punta Arenas.

Los Directores Regionales tendrán las siguientes atribuciones y deberes:

a) Ejercer la atribución establecida en la letra a) del artículo 5°, en lo que se refiere a la Dirección Regional y a las Sucursales a su cargo;

b) Coordinar con las autoridades correspondientes las políticas, planes y programas de desarrollo regional relacionados con el funcionamiento del Instituto;

c) Ejercer aquellas atribuciones específicas que les sean delegadas por el Director Nacional.

Los Directores Regionales serán subrogados por los funcionarios que designe el Director Nacional.

TITULO III {ARTS. 19-26}

De la Dirección Regional de Valparaíso

Artículo 19°.- Habrá una Dirección Regional con sede en la ciudad de Valparaíso, la que estará a cargo de un Director Regional, y cuya

jurisdicción comprenderá la V Región del país.

La Dirección Regional mantendrá las mismas funciones que tenía asignada la ex Caja de Previsión de la Marina Mercante Nacional, con anterioridad a la entrada en vigencia del artículo 1° de la Ley N° 18.689.

TITULO III {ARTS. 19-26}

De la Dirección Regional de Valparaíso

Artículo 20°.- El Director Regional tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

a) Velar por la buena marcha de la Dirección Regional y de las Sucursales a su cargo;

b) Administrar los regímenes previsionales que correspondían a la ex Caja de Previsión de la Marina Mercante Nacional, además de los que tenían a su cargo las otras entidades fusionadas en el Instituto, de acuerdo a lo previsto en la norma citada en el artículo anterior, en relación a la V Región;

c) Ejercer las atribuciones señaladas en las letras a), c) y k) del artículo 5°, en lo que se refiere a la Dirección Regional;

d) Coordinar con las autoridades correspondientes las políticas, planes y programas de desarrollo regional relacionados con el funcionamiento del Instituto;

e) Ejercer aquellas atribuciones específicas que le sean delegadas por el Director.

TITULO III {ARTS. 19-26}

De la Dirección Regional de Valparaíso

Artículo 21°.- La Dirección Regional de Valparaíso estará estructurada por los siguientes subdepartamentos: Legal, Estudios, Administración, Finanzas, Operaciones y Sucursales.

TITULO III {ARTS. 19-26}

De la Dirección Regional de Valparaíso

Artículo 22°.- Del Subdepartamento Legal dependerán las Secciones Judicial y Control Legal de Pensiones.

TITULO III {ARTS. 19-26}

De la Dirección Regional de Valparaíso

Artículo 23°.- Del Subdepartamento de Administración dependerán las Secciones Secretaría General y Administrativa.

TITULO III {ARTS. 19-26}

De la Dirección Regional de Valparaíso

Artículo 24°.- Del Subdepartamento de Finanzas dependerán las secciones Contabilidad, Presupuesto y Tesorería.

TITULO III {ARTS. 19-26}

De la Dirección Regional de Valparaíso

Artículo 25°.- Del Subdepartamento de Operaciones dependerán las Secciones Informática, Prestaciones, Beneficios y Cuentas Individuales.

TITULO III {ARTS. 19-26}

De la Dirección Regional de Valparaíso

Artículo 26°.- El Director Regional será subrogado por el Jefe del Subdepartamento que designe. A falta de esta designación o de la persona designada, lo subrogará el Jefe del Subdepartamento Legal, y en caso de no poder éste lo hará el Jefe del Subdepartamento de Operaciones. En defecto de la regla anterior, será

el Director
quien designará al funcionario que desempeñará esa labor.

Tómese razón, comuníquese, publíquese e insértese en la recopilación que corresponda de la Contraloría General de la República.- AUGUSTO PINOCHET UGARTE, General de Ejército, Presidente de la República.- Guillermo Arthur Errázuriz, Ministro del Trabajo y Previsión Social.- Dante Santoni Compiano, Ministro de Hacienda Subrogante.

Lo que transcribo a U. para su conocimiento.- Saluda a U.- Paulina Dittborn Cordua, Subsecretario de Previsión Social.