

7 3 0
1.0

**MEMORIA PARA OPTAR
AL
TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**ANALISIS CRITICO
DEL
SISTEMA DE OBJETIVOS Y POLITICAS
DE LA
DIVISION RECAUDADORA DEL INP**

MEMORISTA: CRISTINA NUÑEZ GONZÁLEZ
PROFESOR GUIA: MAURICE POISSON ADRIASOLA

TABLA DE MATERIAS

CAPITULO I - INTRODUCCION	2
CONTEXTO EN QUE SE INSERTA EL INSTITUTO DE NORMALIZACION PREVISIONAL	2
1. Objetivo del servicio	2
2. Definición de funciones	3
ANTECEDENTES GENERALES DEL INSTITUTO DE NORMALIZACION PREVISIONAL	4
OBJETIVO DE LA TESIS	6
CAPITULO II - CARACTERISTICAS GENERALES DEL INSTITUTO DE NORMALIZACION PREVISIONAL	8
CREACION DEL INP Y SU RELACION CON EL MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL	8
CARACTERISTICAS PRINCIPALES DEL SISTEMA PREVISIONAL DE REPARTO.....	9
OBJETO DEL INP	10
IMPULSOS ESTRATEGICOS AGOSTO 1992-MARZO 1994	15
1. La Clientela: Objetivo Central	16
2. Los Recursos Humanos	16
3. Proyectos de Ingeniería.....	16
4. Imagen Institucional: Factor Decisivo para el Futuro	17
5. Reestructuración: Requisito indispensable para el cambio.....	18
6. La concentración en lo nuestro: Indicador de madurez.	23
CAPITULO III - DIVISION RECAUDADORA	24
Sistema Módulo de Empleadores	27
1. Subsistema de Recaudación	27

2.- Subsistema de Deudas	31
CAPITULO IV - MISION Y OBJETIVOS	44
INSTITUTO DE NORMALIZACION PREVISIONAL	44
DIVISION RECAUDADORA	47
SECCION RECAUDACION	48
SECCION DEUDAS	50
SECCION COBRANZA DEUDAS PREVISIONALES	52
CAPITULO V - ANALISIS DE LA SITUACION ESTRATEGICA	56
FORTALEZAS	56
DEBILIDADES	57
OPORTUNIDADES	60
AMENAZAS	61
CAPITULO VI - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
CONCLUSIONES DEL ANALISIS	62
RECOMENDACIONES.....	69
1. Planeación General de la División Recaudadora	69
2. Temas de Desarrollo	69
3. Cambio Organizacional	70
4. Aspectos que se pueden mejorar:	74

**MEMORIA PARA OPTAR
AL
TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**ANALISIS CRITICO
DEL
SISTEMA DE OBJETIVOS Y POLITICAS
DE LA
DIVISION RECAUDADORA DEL INP**

MEMORISTA: CRISTINA NUÑEZ GONZÁLEZ
PROFESOR GUÍA: MAURICE POISSON ADRIASOLA

CAPITULO I

INTRODUCCION

CONTEXTO EN QUE SE INSERTA EL INSTITUTO DE NORMALIZACION PREVISIONAL

La Administración Pública es la actividad administrativa que realiza el Estado para satisfacer sus fines, a través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del gobierno y de los procedimientos que se aplican.

El Estatuto Administrativo regula la organización, funciones y atribuciones de los servicios y funciones públicas.

Servicio Público es una entidad del Estado destinado a satisfacer necesidades colectivas, mediante prestaciones, de manera regular y continua y que normalmente corresponden a normas de Derecho Público.

Es una entidad estatal encargada de cumplir una parte de las políticas sectoriales de gobierno, aplicando las políticas, planes y programas que apruebe el Presidente de la República, definidas por un Ministerio para ese sector.

Una Institución Pública es creada por una Ley Orgánica que debe indicar los requerimientos que deben tener los reglamentos de la Institución:

1. Objetivo del servicio

Para cumplir un objetivo realiza funciones. De acuerdo al Derecho Público, debe

hacer sólo aquello que le está permitido.

2. Definición de funciones

Debería ser clara. Normalmente se le entregan atributos de gestión que no dicen relación con la función que debe cumplir.

Dentro de la organización del Estado, la Administración Pública es una estructura ubicada entre el gobierno y la comunidad, a través de la cual se concretan las decisiones políticas en la forma de actos administrativos. También canaliza los requerimientos o presentaciones que formulan los miembros de la comunidad al poder político.

Esta posición estratégica dentro del Estado le da su importancia relevante. Su mayor o menor eficiencia pueden determinar en gran parte el éxito o fracaso de una gestión de gobierno.

Por esta razón la gestión pública ha sido objeto de reformas administrativas que han apuntado a mejorar su eficacia y eficiencia como un elemento coadyuvante al desarrollo.

El gobierno que finaliza preocupado también por la importancia de la gestión pública, planteó en su programa de gobierno, la necesidad del "aumento de la productividad y racionalización de la acción del Estado". ¹

El gobierno que pronto se inicia, por otra parte, igualmente ha dado mucho énfasis a este

¹ Programa de Gobierno
Concertación de los Partidos por la Democracia.

aspecto, lo que se tratará más adelante.

ANTECEDENTES GENERALES DEL INSTITUTO DE NORMALIZACION PREVISIONAL

El Instituto de Normalización Previsional, en adelante INP, es un servicio público, cuya importancia relativa está dada por el presupuesto que maneja, dado que cuenta con un presupuesto de 2 mil millones de dólares, lo que corresponde al 25% del Presupuesto Nacional. Administra la mitad del gasto social del gobierno, atiende a dos millones de usuarios, con una dotación de 3.500 personas. Luego, es una de las instituciones públicas más grandes del país.

De acuerdo al Estatuto Orgánico que lo crea debe cumplir variadas funciones entre las que se cuentan:

- Proporcionar información previsional.
- Recepción de solicitudes de beneficios y pago de los mismos.
- Pagos rurales y de acción social.
- Registro y mantención de la información previsional de los imponentes.
- Efectuar control de empleadores y de las deudas previsionales.
- Tramitar y calcular los beneficios que otorga el Instituto.
- Pagar pensiones y demás beneficios.
- Calcular y emitir los bonos de reconocimiento.
- Administrar el Sistema Unico de Prestaciones Familiares y de Subsidios de Cesantía.
- Controlar y cobrar los préstamos concedidos.
- Recaudación de pagos de cotizaciones previsionales.

- Recaudación del Fondo de Salud para traspasarlo a Fonasa, función que se realiza conjuntamente con la recaudación de cotizaciones previsionales.

Para cumplir con los objetivos y funciones definidos en su creación, se ha organizado a través de una estructura divisional, atendiendo a la magnitud y diversidad de funciones. El criterio usado para crear la división ha sido considerar la similitud de funciones así como las características del usuario.

Se distingue:

- Dirección Nacional
- Área de atención de público
- Área de Operaciones
 - División Beneficios de Pensionados
 - División Activos
 - División Asistencia Social
 - División Recaudadora
 - División Bono de Reconocimiento
 - División Inmobiliaria
- Área de Apoyo
 - Departamento Legal
 - Departamento de Administración y Finanzas
 - Auditoría y Control
 - División Comunicaciones y Estudios

La División Recaudadora es la encargada de llevar el registro y control de la recaudación de los pagos de cotizaciones previsionales, la recaudación del Fondo de Salud que es

transferido a FONASA, y registro, control y cobranza de las deudas previsionales.

OBJETIVO DE LA TESIS

"Organización, es un cuerpo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en un ambiente dinámico". ²

Es un organismo vivo, por lo tanto, sus objetivos primordiales son vivir a través de la adaptación en un medio social, cultural, político y económico siempre cambiante y cada vez más complejo, pero también desarrollarse; lo que implica sumar a la inestabilidad el cambio permanente junto a un perpetuo movimiento creativo. ³

Para obtener los resultados a que aspira y que definen su razón de ser requiere planificar, identificando sus objetivos, los posibles obstáculos y ventajas con las que cuenta para su obtención.

El INP fue creado con el único objetivo de ser el continuador legal de las ex- cajas de previsión que se fusionaron y normalizar el régimen previsional subsistente. Luego, era una institución destinada a morir.

Con el cambio de orientación del nuevo gobierno, se le ha agregado un nuevo elemento que es el dar curso eficaz y oportuno a las políticas sociales del Estado, pasando con esto

² David R. Hampton
Administración.

³ Revista Contacto INP Año 4 - N° 2
Humanismo y Empresa
Dr. Sergio Canals

a ser una entidad que revive y tiene futuro.

Esto ha implicado un replanteamiento en cuanto a definir como Institución cuál es su rol dentro de la sociedad, su misión, sus objetivos, su estrategia, su política, su estructura. De manera que los esfuerzos se puedan orientar en forma armónica a la consecución de la meta, en todos los niveles de la estructura jerárquica.

Este estudio está centrado en la División Recaudadora.

El objetivo es responder la pregunta: ¿Cómo la División Recaudadora está respondiendo a los cambios que vive hoy día nuestra Institución?

CAPITULO II

CARACTERISTICAS GENERALES DEL INSTITUTO DE NORMALIZACION PREVISIONAL

CREACION DEL INP Y SU RELACION CON EL MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

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, específicamente a través de la Subsecretaría de Previsión Social ⁴. Lo que se puede visualizar en el Organigrama N° 1 "Ministerio del Trabajo y Previsión Social".

Fue creado por Decreto Ley N° 3.502 del 4 de Noviembre de 1980, modificado por Ley N° 18.689 del 20 de Enero de 1988.

Al momento de su creación se definió como la institución encargada de administrar los fondos que el Estado tenía que aportar a las antiguas Cajas de Previsión para financiar el déficit del antiguo sistema previsional, generado con motivo del cambio de sistema desde uno de reparto a otro de capitalización individual, lo que implica que las cotizaciones de los activos que se cambiaron al nuevo sistema, dejaban de financiar las pensiones de los pasivos.

⁴ República de Chile
Ministerio del Interior
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo
Güfa de Ministerios.

El INP es el continuador legal de las 22 ex-Instituciones de Previsión Social del sistema antiguo, fusionadas de acuerdo a la Ley N° 18.689 (Anexo N°1 "Cajas de Previsión Antiguas"). Por el hecho de ser continuador legal, se debió hacer cargo tanto del activo como del pasivo de cada uno de los regímenes de previsión social que administraban las ex- Cajas.

CARACTERISTICAS PRINCIPALES DEL SISTEMA PREVISIONAL DE REPARTO

El sistema antiguo se caracterizaba por tener como sistema financiero el sistema de reparto, este "consiste en equilibrar anualmente el monto de las cotizaciones y demás ingresos percibidos por los organismos administradores con el total de las salidas que en forma de prestaciones hayan otorgado los organismos en el mismo período, de manera que el total de sus entradas cubra la totalidad de los beneficios o prestaciones que otorguen y los gastos de administración." ⁵

Este sistema suponía un esfuerzo de toda la comunidad activa en beneficio de la pasiva, o sea un proceso de redistribución de rentas-entre generaciones.

Se entiende por cotización la cantidad con que los trabajadores y empresarios deben concurrir, obligatoriamente y por mandato de la Ley, a los regímenes de seguridad social, para financiar y garantizar el cumplimiento de sus fines.

En un sistema de reparto, los beneficiarios de la pensión y las obligaciones de los

⁵ Patricio Novoa Fuenzalida
Derecho de Seguridad Social.

trabajadores activos están determinados por ley. Esto trae como consecuencia que se pierda la relación entre el aporte que realiza el afiliado durante su vida activa y la pensión que recibirá al jubilar. Luego no hay incentivo para el imponente en el sentido de cotizar un monto mayor para recibir una mejor pensión en el futuro.

Un sistema de este tipo tiene básicamente tres formas de mejorar su posición financiera:

1. Subir las tasas de cotización
2. Aumentar el aporte estatal
3. Deteriorar el nivel de beneficios

El cambio en la relación activos/pasivos en el tiempo obligó a usar las tres vías con distinta intensidad.

Al hacerse menor la relación activos/pasivos significaba que había menos ingresos para pagar las pensiones del Sector Pasivo lo que conducía a un creciente aporte estatal que financiara la diferencia.

Este fue uno de los objetivos principales que se persiguió al cambiar el sistema de reparto, por el sistema de capitalización individual a cargo de las Administradoras de Fondos de Pensiones.

OBJETO DEL INP

El objeto del INP es:

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 encomendados actualmente a cada una de las instituciones que se indican en Anexo N°1 "Cajas de Previsión Antiguas".
3. Y administrar los regímenes de prestaciones de las instituciones previsionales que se fusionen en el futuro, de conformidad a la legislación vigente."

El patrimonio del INP estará formado por los recursos que se le transfieran en virtud de la Ley de Presupuestos y los demás bienes que le ingresen por cualquier concepto.

El INP está autorizado, de acuerdo a la Ley N° 18.689 Art. 15 Inc. 2 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.

Similares convenios podrá celebrar, con las instituciones bancarias fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras." ⁶

⁶ D.L. N° 3502 del 4 de Noviembre de 1980, modificado por Ley N° 18.689 del 20 de Enero de 1988. Creación del Instituto de Normalización Previsional.

Para cumplir con este objetivo, el DFL N° 17, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social del 8 de Febrero de 1989, fija el Estatuto Orgánico del INP, definiendo su estructura orgánica de tipo funcional de la siguiente manera:

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, Coihaique y Punta Arenas.

Cada Dirección Regional cuenta con sus respectivas Agencias Locales, que dependen directamente de la Dirección Nacional y se coordinan a través del Departamento de Sucursales.⁷

Se relaciona con otros organismos externos, por ejemplo:

⁷ D.F.L. N° 17, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, del 8 de Febrero de 1989. Fijación del Estatuto Orgánico del Instituto de Normalización Previsional.

- Ministerio del Interior en cuanto a Pensiones Asistenciales y Subsidios Unicos Familiares.
- Servicio de Registro Civil e Identificación en cuanto a cotejar información relativa a sus imponentes o pensionados, etc.

Esto se refleja en Organigrama N° 2 "INP Según D.F.L. N°17".

Sin embargo, de acuerdo a la documentación más reciente, los objetivos institucionales son los siguientes:

- "a) Estudiar y proponer al Supremo Gobierno las políticas y medidas que garanticen el oportuno cumplimiento de los compromisos previsionales asumidos por el Estado a través del INP.
- b) Administrar eficientemente los regímenes de prestaciones del sistema previsional antiguo que se fusionaron en el INP, en virtud de la Ley N°18.689.
- c) Estudiar y proponer al Supremo Gobierno las políticas y medidas tendientes a definir y fortalecer el rol del Estado en todas las áreas de la Seguridad Social distintas de la previsional.
- d) Reforzar su rol de brazo ejecutivo del Estado en el campo de las prestaciones sociales, asignaciones familiares, cobertura para accidentes del trabajo, etc. para aquellas personas no cubiertas por el sistema privado (Mutuales de Seguridad,

Cajas de Compensación de Asignación Familiar)". ⁸

De acuerdo a los objetivos con los que fue creado, el INP era una institución destinada a morir. Los puntos C y D agregan nuevos objetivos a cumplir que le dan un futuro. Pero para que esto sea realidad es necesario que como Institución los esfuerzos sean dirigidos a aquello que le es propio de su función en el campo de la Seguridad Social.

Al asumir el gobierno actual se efectuó un diagnóstico de la situación, en que los aspectos importantes destacados fueron el considerar que:

- "1. Atendida la magnitud, complejidad y diversidad de las funciones que debe cumplir el INP, se estima que la estructura orgánica que posee no es la más adecuada para desarrollarlas en forma eficiente.
2. Se desarrollan funciones muy disímiles sin que existan los recursos y controles suficientes para llevarlas a cabo efectiva y eficientemente.
3. Dado el tamaño institucional alcanzado y los escasos recursos disponibles se carece de un sistema de control en la recaudación y cobranzas de imposiciones.
4. Sólo el 34% de los empleados pertenecen a la planta del Servicio (1.100 funcionarios), lo que ha generado un resentimiento interno y un mal clima laboral que en último término, ha repercutido en las diferentes unidades, especialmente en aquellas del área de operaciones.

⁸ INP

Objetivos, Funciones y Beneficios del Instituto de Normalización Previsional.
Dirigido a los Sres. Parlamentarios y Secretarios de Parlamentarios.

5. Al no contar con condiciones físicas adecuadas para desarrollar sus labores existe un virtual hacinamiento funcionario, el rendimiento y la calidad del trabajo que se produce en el área de operaciones es muy bajo, agravado por la asimilación de procedimientos de ciertas ex-Cajas con otros de mayor especialización y de gran complejidad.
6. El éxodo de funcionarios calificados".⁹

Basados en el diagnóstico anterior y en la perspectiva de modernizar la gestión de la Institución con el fin de mejorar la productividad, calidad y oportunidad del servicio se definieron algunas líneas de acción, conocidas con el nombre de "Impulsos Estratégicos", los cuales se describen a continuación:

IMPULSOS ESTRATEGICOS AGOSTO 1992-MARZO 1994

1. La clientela: Objetivo Central
2. Los Recursos Humanos
3. Proyectos de Ingeniería
4. Imagen Institucional: Factor Decisivo para el Cambio
5. Reestructuración: Requisito Indispensable para el Cambio
6. La concentración en lo nuestro: Indicador de Madurez

⁹ Proyectos de Desarrollo INP

Programa Gestión de los Sistemas Públicos Patrocinados por el Banco Mundial. Mayo 1991.

1. La Clientela: Objetivo Central

El objetivo institucional es una acción de servicio y las personas a las cuales va destinado este esfuerzo, deben ser consideradas como clientes. Personas a las cuales se tiene la obligación de atender, satisfaciendo de la mejor forma sus necesidades de carácter social.

Se trata de un permanente acercamiento a sus clientes para satisfacer sus necesidades y anticiparse a sus deseos.¹⁰

2. Los Recursos Humanos

La gestión se centra en satisfacer las necesidades de personal que tiene el INP, y en promover su desarrollo integral.

Este trabajo ha estado relacionado con la selección de personal idóneo, capacitación de las personas, apoyo a las líneas directivas en materia de administración de personal y la promoción de iniciativas que signifiquen optimizar el clima organizacional de la Institución.¹¹

3. Proyectos de Ingeniería

Su objetivo es buscar un enfoque diferente para realizar el trabajo y la incorporación de nuevas tecnologías, buscando la modernización del INP.

¹⁰ Revista Contacto Año 4 N° 6 Agosto 1993

¹¹ Revista Contacto Año 4 N° 7 Septiembre 1993

Dada la importancia de concretarlo, junto con la voluntad de hacer cambios y la eficiencia en su realización y la confianza en la capacidad del INP para llevarlos a cabo, motivaron al Banco Mundial para otorgar su financiamiento.

Los proyectos son:

- **Ingeniería de la Tramitación**

Disminución de los tiempos de respuesta, producto del rediseño de los procesos de tramitación en el otorgamiento de beneficios.

- **Reformulación de la Función Recaudadora**

Con objeto de hacerla más eficiente.

- **Manejo de la Información Histórica contenida en los Archivos Centrales.**

Disminución en los tiempos de respuesta al acceso de los expedientes agrupados de la fusión de las 22 ex-cajas de previsión, en diversas modalidades. ¹²

4. Imagen Institucional: Factor Decisivo para el Futuro

Se ha dado especial impulso a las comunicaciones con el objeto de generar una imagen institucional y proyectarla dentro y fuera de la Institución.

¹² Revista Contacto Año 4 N° 8 Octubre 1993.

Apuntan a incentivar la comprensión sobre el proceso modernizador, de manera de provocar la motivación necesaria para incorporar a todos los funcionarios en este proceso de cambios para desarrollar una Institución acorde con los signos de los tiempos.

Se ha creado la División Comunicaciones y Estudios responsable de esta labor.

Acciones desarrolladas:

- **Comunicación Interna**

Creación de un nuevo logotipo para la Institución.

Creación de Revista "Contacto", de difusión interna.

Creación y desarrollo de Oficinas de Extensión y Comunicaciones en todas las Divisiones.

Instalación de Diarios Murales.

- **Comunicación Externa**

Colocación de noticias basadas en las realizaciones del INP, a través de una agencia de prensa especializada.

Publicación del boletín " INP se Preocupa de Usted", distribuido con el Diario "La Tercera".

Publicación de la página "El INP a su Servicio" en la Revista SERNAC.¹³

5. Reestructuración: Requisito indispensable para el cambio.

De acuerdo al objetivo de este estudio, este punto se analizará con mayor detención.

¹³ Revista Contacto Año 4 N° 9 Noviembre 1993

La reestructuración se define como la necesidad de la divisionalización, con el propósito de focalizar personal complementario e interdependiente con un nivel de autonomía relativamente alto en la consecución de un objetivo común permitiendo una mayor especialización, hace más fácil la planificación y coordinación y facilita la adaptación a los cambios propios de cada tarea. Enfatiza líneas de autoridad flexible y traslada la dirección al lugar mismo donde se ejecuta el trabajo. El criterio usado para crear la división ha sido considerar la similitud de funciones, así como las características del cliente. Es así, que la nueva estructura está formada de la siguiente manera:

- **Dirección Nacional.**
- **Area de Atención de Público.**

Formada por 13 Direcciones Regionales y 61 Agencias Locales, y el Centro de Consultas Previsionales.

Cuenta con la Oficina de Comunicaciones, que depende del Director Nacional, cuyo objetivo es estudiar, planificar, dirigir, ejecutar, evaluar y controlar la estrategia comunicacional del INP, proyectando oportunamente los objetivos, políticas, resultados alcanzados, beneficios que otorga y toda otra información relevante.¹⁴

¹⁴ Resolución Exenta N° 51 del 15/04/1993.
Secretaría General, INP.

- **Area de Operaciones formada por:**

División Beneficios de Pensionados.

Objetivo:

- *Tramita y concede los beneficios de sobrevivencia del pensionado fallecido* (Pensiones de Viudez, Orfandad, Pensión a la madre de Hijos Naturales) causados por el fallecimiento de los pensionados de las distintas ex-cajas de previsión fusionadas en el INP.
- Pago mensual de las pensiones otorgadas por el INP, control legal de los beneficios que se conceden.
- Vinculación con asociaciones de Jubilados y Montepiados con la finalidad de satisfacer sus inquietudes y demandas previsionales.

División Activos.

Objetivo:

- Detectar las necesidades de los imponentes activos, a fin de optimizar la gestión institucional orientándola a satisfacer sus inquietudes, problemas previsionales y eventuales nuevos requerimientos, mediante la permanente evaluación de los servicios prestados.
- Determinar el derecho y conceder oportunamente las diferentes prestaciones previsionales que las disposiciones legales vigentes reconocen para nuestros imponentes. Mantener actualizada la base de datos de las cuentas individuales de los imponentes, que cotizan o han cotizado en los sistemas previsionales

administrados por el Instituto. ¹⁵

División Asistencia Social.

Objetivo:

- Cumplir eficazmente las tareas de Asistencia Social que le son encomendadas por ley e implementar los canales de comunicación necesarios con las distintas instancias del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, otros Ministerios y Organismos del Gobierno Interior que tienen intervención en los programas de Asistencia Social. ¹⁶

División Recaudadora.

Objetivo:

- Maximizar y optimizar la recaudación de cotizaciones previsionales, detecta oportunamente los grupos deudores o evasores del sistema previsional antiguo e implementar los mecanismos de recuperación del stock de deuda histórica que existe en la institución. ¹⁷

División Bono de Reconocimiento.

Encargada de traspasar a las AFP, el documento denominado Bono de

¹⁵ División Activos.INP.
Agosto 1992.

¹⁶ Resolución Exenta N° 211 del 9/6/1993.
Secretaría General, INP.

¹⁷ División Recaudadora.
INP.

Reconocimiento que contiene el monto de las imposiciones que un trabajador acredita en su cuenta individual, debidamente actualizado. Trabajador que fue imponente en algún organismo de previsión, hoy fusionado en el INP, en donde enteró sus cotizaciones.

División Inmobiliaria

Objetivo:

- Administrar los activos inmuebles de propiedad del INP.
- **Area de Apoyo:**

Departamento Legal.

Departamento de Administración y Finanzas.

Auditoría y Control.

- **División Comunicaciones y Estudios**

Objetivo:

- Estudiar, planificar, dirigir, ejecutar, evaluar y controlar la estrategia comunicacional del INP, proyectando oportunamente los objetivos, políticas, resultados alcanzados, beneficios que otorga y toda otra información relevante.

(Organigrama N°3 "INP Reestructurado")

6. La concentración en lo nuestro: Indicador de madurez.

Concentrarse en lo propio implica una definición clara de objetivos y la atención de todos los recursos en el logro de ellos.

Se ha definido una estrategia que implicó una serie de medidas para concentrarse en los objetivos específicos, que es dar una respuesta oportuna y eficaz a la demanda de beneficios previsionales y asistenciales de nuestros clientes.

Recurrir a la externalización de servicios para abordar aquellas labores que no le sean propias, o bien que pueden ser abordadas por otras entidades más capacitadas en tales materias.

La externalización de servicios significa:

1. Ahorro en cuanto las cosas son hechas por personas entendidas.
2. Se realizan en plazos inferiores a los que se pudieran emplear si cada una de esas tareas hubiesen sido abordadas por el INP.¹⁸

¹⁸ Revista "Contacto" Año 5 N° 1 Enero 1994

CAPITULO III

DIVISION RECAUDADORA

Fue creada por Resolución N° 25 de la Secretaría General del INP, del 21 de Noviembre de 1991, con toma de razón por la Contraloría General de la República, el 7 de Enero de 1992.

Una división es una unidad netamente operativa a la que se le da la organización necesaria para cumplir su objetivo. Debe estar sujeta a rápidas adaptaciones para hacer frente a los cambios necesarios, de acuerdo al nuevo enfoque de la Institución.

Sin embargo, en rigor, el concepto de divisionalización conlleva el hecho de que es autónoma en todos sus aspectos, por ejemplo: contratación de personal, materiales, etc. Esto no sucede en el INP, luego el concepto de división utilizado equivale en este caso a departamento.

Con líneas de autoridad flexibles y trasladando la dirección al lugar mismo donde se ejecuta el trabajo.

Focaliza su ámbito de acción en el cliente. Tiene el nivel de Oficina, dependiente del Departamento de Operaciones, encargada de la gestión operativa, administrativa, financiera y legal.

La jerarquía se la da el grado del jefe y las funciones definidas para la Oficina por Resolución. Toda la estructura inferior a Departamento pasa a depender de la División y que tienen relación con sus funciones.

El jefe de la División está facultado para dictar políticas, de acuerdo a la política institucional del Director.

La División Recaudadora fue creada con el objeto de "integrar en una sola oficina la función recaudadora del INP, tanto en lo referente a la cobranza extrajudicial de imposiciones, como la cobranza judicial de las mismas, que permita por una parte, detectar oportunamente los grupos deudores o evasores del sistema e implementar los mecanismos de recuperación del stock de deuda histórica que existe en la Institución". ¹⁹

Esta División está formada por las siguientes unidades antiguas:

- Sección Control de Empleadores
- Sección Coordinación Módulo de Empleadores; ambos del Departamento de Operaciones, y
- Sección Cobranza Deudas Previsionales
- Sección Quiebras; ambas del Departamento Legal.

Con el objeto de racionalizar sus funciones, para maximizar y optimizar la recaudación de las cotizaciones previsionales; y como implementación de la política general del INP que permita acelerar y simplificar la tramitación de los beneficios previsionales con el objeto de que puedan ser otorgados en forma ágil y oportuna.

Tiene la siguientes funciones:

1. Centralizar la información relacionada con el universo de empleadores que

¹⁹ Resolución N° 25 de la Secretaría General del INP, del 21/11/91. Crea la División Recaudadora.

componen el sistema previsional.

2. Detectar y evaluar por actividad, los grupos deudores o evasores del sistema previsional.
3. Centralizar los mecanismos de recaudación de imposiciones y aportes establecidos en la legislación vigente y controlar su correcta aplicación y resultado.
4. Implementar mecanismos de recuperación del stock de la deuda histórica por imposiciones impagas, previa eliminación de los deudores cuya deuda se encuentre prescrita y controlar su aplicación y resultado.
5. Proponer al Departamento de Planificación, alternativas o modificaciones a los procedimientos de control de empleadores actualmente en aplicación.
6. Supervisar la gestión recaudadora a través de todo el país, efectuando controles selectivos de los procedimientos realizados por la empresa de servicios respectiva, verificando la calidad del producto final que entrega el sistema.
7. Centralizar la recepción y el control de toda la información necesaria para dictar las resoluciones de cobranza judicial de imposiciones que se remiten a la Sección Cobranza Deudas Previsionales para el cobro respectivo y la recuperación de los saldos adeudados.
8. Contribuir a la educación de la población, formando consciencia

previsional en todos los sectores adeudados.

9. Coordinar y mantener relaciones con los usuarios Institucionales del sistema y con las entidades externas del Instituto de Normalización Previsional, tales como Organismos Públicos, Administradoras de Fondos de Pensiones, Cajas de Compensación de Asignación Familiar, Fondo Nacional de Salud, Mutuales de Seguridad.

Para dar cumplimiento a estas funciones de la División se ha dado la estructura que se refleja en el "Organigrama N° 4 División Recaudadora" y cuenta con un sistema computacional denominado "Módulo de Empleadores".

Sistema Módulo de Empleadores

El sistema Módulo de Empleadores es desarrollado y explotado por una empresa consultora externa con las características de Outsourcing.

Se muestra Diagrama de Flujo del Módulo de Empleadores, en el Anexo N°5.

Desde un punto de vista metodológico se pueden distinguir dos subsistemas:

1. Subsistema de Recaudación

Su objetivo es controlar el cumplimiento de las obligaciones previsionales de los empleadores que tienen imponentes afiliados al Régimen Antiguo y/o afiliados a FONASA, administrando su información.

Esto se efectúa a través de los formularios Declaraciones Sin.Pago, y Declaraciones con Pago Simultáneo.

Estos pagos los llamaremos pagos espontáneos en el sentido de que son efectuados por el empleador por el sólo imperio de la ley.

Se pueden distinguir las siguientes etapas del proceso:

- Confección y distribución de formularios a las agencias locales del INP.
- Transporte de Declaraciones y/o Pagos de Imposiciones desde las entidades recaudadoras (bancos, cajas de compensación de asignación familiar, agencias locales del INP), a la Empresa Consultora.
- Depuración de la información recibida.
- Ordenamiento de la documentación en lotes de proceso y microfilmación.
- Digitación y cuadratura de las planillas.
- Identificación de empleadores.
- Identificación de imponentes

Los documentos correspondientes a una Declaración sin Pago, son procesados con objeto de identificar los imponentes del Régimen Antiguo. Esta información se envía a la División Activos a través de un medio magnético, con un estado de pago igual a 0% de cancelación.

En el caso de las Papeletas de Pago, se envía la misma información en cuanto a identificación de imponentes, pero con un estado de pago igual a 100% de cancelación.

- Reliquidación

Las declaraciones y pagos pasan por un proceso denominado de reliquidación, que consiste en verificar la corrección, exactitud y oportunidad de lo declarado y/o pagado por el empleador de acuerdo a una combinación de elementos tales como:

- El empleador no está afiliado a Caja de Compensación de Asignación Familiar ni Mutual de Seguridad.
- El empleador está afiliado sólo a Caja de Compensación de Asignación Familiar.
- El empleador está afiliado sólo a Mutual de Seguridad.
- El empleador está afiliado a Caja de Compensación de Asignación Familiar y Mutual de Seguridad.
- El empleador desarrolla una actividad económica de riesgo, por lo cual debe cotizar una tasa adicional.
- El imponente está afiliado a Régimen Antiguo y FONASA.
- El imponente está afiliado a Régimen Antiguo e ISAPRE.
- El imponente está afiliado a AFP y FONASA.

Como resultado de este proceso se puede detectar que el empleador:

- Pagó de más, lo que da origen a un Saldo a Favor Empleador, lo que se traduce en una devolución al empleador.
- Pagó de menos, lo que da origen a un Aviso de Reliquidación, en donde se le cobra la diferencia.

- Saldo a Favor del Empleador

Emisión y distribución de documentos de pagos, cuando los empleadores, producto de las reliquidaciones, compensaciones de asignación familiar, resulten con un saldo a su favor.

- Contabilización

Consiste en la imputación a los distintos fondos previsionales de los pagos efectuados por los empleadores.

- Actualización de la cuenta previsional del empleador,

formando una historia previsional, lo que se traduce en el producto denominado Cartola Previsional.

- Comisiones Bancarias

Determinación de las comisiones mensuales a pagar a cada entidad recaudadora, de acuerdo a las planillas recibidas, por el servicio prestado.

- Servicio de consulta vía terminales remotos.

- Administración de archivo de documentos.

- Traspaso de información de Declaraciones no Pagadas a Subsistema de

Deudas.

La información de Declaraciones sin Pago son registradas quedando a la espera de su pago. Se espera un período determinado de tiempo a que

llegue su pago, después de transcurrido este lapso, las declaraciones que no han recibido pago son traspasadas al Subsistema de Deudas para iniciar su cobro.

Mensualmente, los pagos que pagan una declaración son procesadas primero en el Subsistema de Recaudación, buscando la declaración que le corresponde.

Si la encuentra, se envía información a la División Activos, para su registro en la Cuenta Individual como 100% pagado.

Si no la encuentra, la información de los pagos que no encuentran su declaración son traspasados al Subsistema de Deudas para que busque su declaración.

2.- Subsistema de Deudas

Su objetivo es conformar las deudas previsionales que los empleadores mantienen con la Institución y su recuperación a través de la cobranza prejudicial y judicial.

De acuerdo a la forma en que se detectan las deudas, se distinguen los siguientes orígenes de deudas:

1. Declaraciones no Canceladas.

Corresponden a planillas o papeletas que, habiendo sido declaradas dentro o fuera de plazo por el empleador, no han sido pagadas a la Institución.

El empleador tiene la obligación de declarar y enterar los descuentos de las remuneraciones de sus trabajadores cualquiera suma a título de imposiciones y aportes dentro de los 10 primeros días del mes siguiente a aquel en que se devengaron las remuneraciones.

2. Actas de Fiscalización.

Son informes levantados por Ministros de Fe, que constituyen presunción legal de veracidad para todos los efectos legales, incluso para los efectos de la prueba judicial.

Los fiscalizadores están facultados para revisar la contabilidad y documentación respectiva de empleadores, tanto en el domicilio de éstos como en las oficinas de su respectiva institución.

Actualmente, la Dirección del Trabajo tiene la competencia para dictar dichas actas, en su labor de control de la legislación previsional respecto de los imponentes, de las ex-Cajas de Previsión de Empleados Particulares y Servicio de Seguro Social.

3. Convenios Caducados.

Los convenios son acuerdos de pago entre el empleador y el INP para pagar períodos de imposiciones y aportes previsionales adeudados, bajo los requisitos y condiciones de pago que debe cumplir el empleador y que están definidos por la Ley respectiva.

Cada una de estas leyes señala al hecho que hace caducar el convenio de pago de deudas previsionales, y en consecuencia, el saldo insoluto se cobra a través de una Resolución de Cobranza Judicial.

Es así como hasta este momento, las leyes de convenio que han habido son:

Ley N°17.322, Decreto Ley 3.537, Ley N°18.206 y Ley N°18.379.

4. Reliquidaciones.

Deudas originadas por declaraciones incompletas o erróneas, en que al empleador se le cobra la diferencia entre lo que pagó y lo que debió haber pagado.

Si la declaración es incompleta o errónea debe ser sancionado con una multa de media Unidad de Fomento por cada trabajador.

5. Cobranza Judicial Antigua.

Su origen es una Resolución de Cobranza Judicial anteriormente dictada y que fue objeto de un estudio o liquidación del cual deriva una nueva

Resolución de Cobranza.

6. Cheque Protestado.

Cuando se hubiese pagado planillas mediante cheque que resulta

protestado por vicio de forma.

7. Sentencias Ejecutoriadas

Juicios habidos entre trabajadores y empleadores y éstos últimos hayan sido condenados al pago de las imposiciones pertinentes, en los que la Institución haya sido parte.

8. Traspaso de Fondos desde AFP

Corresponde a diferencias de imposiciones por traspasos de fondos desde AFP debido a cotizaciones mal enteradas en el nuevo sistema y que debieron ser enteradas en su oportunidad en el INP.

El 95% de las deudas tienen como origen las declaraciones sin pago.

Se distinguen las siguientes etapas:

- Traspaso de declaraciones no canceladas y pagos que no encuentran su declaración, desde Subsistema de Reacudación.

Las declaraciones que han cumplido un determinado periodo de tiempo en

el Subsistema de Recaudaciones, que no han recibido su pago, son traspasadas al Subsistema de Deudas para su registro.

Por otra parte, los pagos que apuntan a declaraciones y no la encuentran en el Subsistema de Recaudaciones, son traspasadas al Subsistema de Deudas, quedando solamente las declaraciones pendientes de pago.

Las declaraciones que reciben su pago, son informadas a la División Activos, para su registro en la cuenta individual, con un estado de pago de 100% de cancelación.

- Ingreso de deudas en forma directa, cuyo origen es distinto a declaraciones no canceladas, para su registro.
- Depuración de Deudas

Antes de hacer una emisión de Cobranza Prejudicial o Judicial, se efectúa una validación del rango de deudas seleccionado para la emisión, con objeto de corregir errores relacionados con el nombre del empleador, dirección, o algún dato necesario para el cálculo de la deuda nominal, tal como:

Mes año de remuneración, fecha de declaración, monto de remuneración, afiliación del empleador, afiliación del imponente, número de trabajadores, etc.

- Emisión de Avisos de Cobranza Prejudicial.

Las deudas cuyo origen corresponde a declaraciones no canceladas y no se les ha emitido ningún tipo de cobranza, con un monto de deuda nominal igual o superior a un valor paramétrico, se les emite un Aviso de Cobranza Prejudicial, dirigido al empleador.

Las deudas cuyo monto sea inferior al parámetro queda a la espera de que lleguen nuevas declaraciones, hasta que la deuda acumulada sea igual o sobrepase el valor del parámetro.

- Emisión de Resoluciones de Cobranza Judicial.

Se pueden distinguir los siguientes tipos de emisión:

- a) Emisión masiva de resoluciones

A todas las deudas que han tenido una cobranza prejudicial y tengan un saldo insoluto igual o mayor que un cierto valor paramétrico se les emite una Resolución de Cobranza Judicial.

- b) Emisión prioritaria de resoluciones.

Emisión de resoluciones a pedido. Las emisiones correspondientes a orígenes de deuda distintos a declaraciones son consideradas también como emisiones prioritarias.

- Control de Abogados Adjudicatarios

La información de los abogados adjudicatarios se mantiene actualizada en todos los aspectos necesarios para efectuar la distribución de las resoluciones, tales como:

- a) Licitación a la que pertenece el abogado. Cada licitación tiene una reglamentación diferente, en especial, en cuanto a cálculo de honorarios.
- b) Dirección
- c) Estado de Vigencia: indica si está vigente o renunciado.
- d) Cupo Máximo: cantidad máxima de resoluciones que puede recibir, según contrato.
- e) Cupo Ocupado: control de la cantidad de resoluciones vigentes que tiene el abogado en un determinado momento.
- f) Jurisdicción que cubre, según contrato. Esta jurisdicción se traduce en las comunas cubiertas por el abogado.

- **Asignación de Resoluciones**

Es la distribución que se efectúa conforme a determinados criterios de los títulos disponibles en estado de cobranza a los adjudicatarios. Los abogados adjudicatarios indican la jurisdicción para la cual han sido contratados y la cantidad máxima de casos que están en condiciones de llevar.

Las resoluciones de cobranza judicial son distribuidas a los abogados adjudicatarios y por excepción a abogados funcionarios. Estas excepciones son:

- a) Resoluciones de montos bajos.
- b) Resoluciones de Empleadores Especiales.
- c) No hay adjudicatarios, o no hay adjudicatarios con cupo disponible que cubran la jurisdicción de la resolución de cobranza.

La asignación de resoluciones quedan registradas en un documento denominado Acta de Entrega, el cual acompaña el paquete de resoluciones entregado al abogado.

- Control de Recibo de Acta de Entrega

El documento Acta de Entrega contiene un Recibo de Acta de Entrega que es desprendible, en éste el abogado registra su conformidad en la recepción y la fecha que recibe el paquete de resoluciones. La importancia que reviste este formulario es que a partir de la Fecha de Recepción el abogado tiene derecho a sus honorarios.

Si este formulario no es recepcionado dentro de 15 días hábiles desde su fecha de emisión, se asume que fue recibido conforme al décimo día desde su emisión.

- Control de Estados de Tramitación

El abogado debe enviar informes acerca del estado judicial de la tramitación de cada una de las resoluciones de cobranza judicial recibida.

Esto lo hace a través del formulario Informe de Estado de Tramitación, a

los 60, 120, 180 días. El incumplimiento de estos plazos por parte del abogado es causal de retención de honorarios. La Sección Cobranza Deudas Previsionales puede en ocasiones solicitar a un abogado informes especiales.

- **Servicio de Actualización de la Deuda**

Proceso de cálculo que determina el valor total de una deuda, incluyendo reajustes, intereses, multas y costas si procediera, a una determinada fecha. No considera posibles abonos que pudiesen haberse registrado. La importancia de este proceso es su rapidez.

- **Servicio de Liquidación de Deuda.**

Proceso de cálculo que determina el nuevo saldo insoluto de una deuda, cuando se ha producido un abono, incluyendo reajustes, intereses, multas y costas; a una fecha determinada.

Este proceso empieza por validar de nuevo los datos necesarios para calcular la Deuda Nominal Líquida, ante la posibilidad de haber modificado algún dato que haga el conjunto inconsistente.

- **Pagos a la Deuda**

El empleador puede pagar su deuda previsional en cobranza, de las siguientes formas:

a) Papeletas de Pago de Imposiciones. Una Papeleta de Pago de Imposiciones da por pagado un Mes/Año de Remuneración en particular, es decir, este pago es absolutamente dirigido.

b) Comprobantes de Pago. Si el pago es efectuado a través del formulario Comprobante de Pago, empieza a dar por cancelado desde el Mes/Año de Remuneración insoluto más antiguo al más nuevo. El empleador debe pagar la deuda actualizada. Si la cobranza es extrajudicial paga además costas procesales y si es judicial, costas procesales y personales.

- **Gastos Procesales**

Monto pagado a un Ministro de Fe u otro auxiliar de la administración de Justicia en la tramitación del proceso, tasadas o no por el Secretario del Tribunal, o cualquier otro gasto que exige la tramitación del juicio de cobranza, los que deben acreditarse documentadamente y ser calificados de necesarios y razonables en su monto por la Sección Cobranza Deudas Previsionales en Santiago, abogado o agente local o zonal en regiones, en ningún caso podrán exceder a lo usual y acostumbrado en la práctica judicial de los Tribunales y deberán ser respaldados por boleta o factura timbradas por el Servicio de Impuestos Internos.²⁰

Estos pagos son efectuados directamente a quién acredite haber efectuado el trámite y luego la Institución le reembolsa al Adjudicatario, dejando constancia en el Formulario Solicitud de Gastos Procesales. Aunque no

²⁰ Instructivo de la División Recaudadora para Cobranza de Deudas Previsionales.

exista recuperación de la deuda o la recuperación sea parcial, la Institución paga los Gastos Procesales.

- Honorarios

Monto pagado por la Institución al abogado adjudicatario como retribución por los servicios previsionales prestados.

Dependiendo de la Licitación a que corresponda el contrato del abogado es la forma de cálculo de honorarios que se utiliza.

Sin embargo, en general, hay incentivos para las deudas de mayor monto, determinadas regiones el país y por antigüedad para la última licitación.

La deuda pagada por parte del empleador, en términos de deuda actualizada incluidas costas procesales y costas personales, de acuerdo a la Ley N° 17.322, es informado por el abogado a través del formulario "Solicitud de Devolución", indicando que el caso está terminado, y el concepto por el cual se considera terminado.

Dependiendo de la causal de devolución, el adjudicatario tiene derecho al honorario completo o a parte de él.

El pago de honorarios se registra en el formulario "Autorización de Honorarios".

Son causales de retención del pago de honorarios las siguientes causales:

a) No haber remitido los Informes de Estado de Tramitación en las fechas correspondientes.

b) En caso de renuncia del abogado, no haber devuelto la totalidad de las resoluciones y antecedentes.

c) No acompañar todos los antecedentes necesarios y requeridos en la Solicitud de Devolución que justifiquen el pago de honorarios.

d) Pagos indebidos por concepto de gastos procesales que no sean aclarados en un plazo de 15 días hábiles; en caso contrario se rebajarán de los honorarios.

- **Devolución de Antecedentes**

Los adjudicatarios devuelven las resoluciones que se les hubiesen asignado, una vez que se cumple alguna causal estipulada para ello. Esto se realiza a través del formulario "Solicitud de Devolución de Antecedentes".

Estas solicitudes son revisadas por la Sección Cobranza Deudas Previsionales, para verificar que se cumplan los requisitos, una vez aceptada la devolución se informa al abogado y al sistema computacional.

- **Envío de información a la Cuenta Individual**

Mensualmente, se envía a Cuentas Individuales la información

correspondiente a los meses de remuneración pagados, con un estado de cancelación igual a 100% pagado.

- Información Estadística

Se obtiene información estadística relativa a distintos procesos, tales como:

- a) Emisión de Resoluciones
- b) Asignación de Resoluciones
- c) Información de Gestión de las Deudas

- Contabilización de Deudas Pagadas

Mensualmente, se efectúa un proceso que distribuye contablemente por fondos, los pagos registrados en el período y que han sido liquidados.

CAPITULO IV

MISION Y OBJETIVOS

Es importante para una organización el conocimiento, comprensión que es el requisito fundamental, y compromiso que tenga cada uno de sus miembros respecto de la misión y objetivos que persigue. Esto permite que los esfuerzos se puedan orientar en forma armónica a la consecución de la meta, en cada uno de los niveles de la estructura jerárquica.

Es por este motivo que se presentará la misión y objetivos definidos para el INP, para analizar su claridad y grado de difusión de los mismos, para luego examinar lo que sucede en la División Recaudadora. Si estos conceptos están claramente definidos y difundidos dentro de la División y como se ajustan y jerarquizan dentro del todo.

INSTITUTO DE NORMALIZACION PREVISIONAL

"Filosofía Corporativa:

El INP es una empresa pública y le interesa atender bien a sus clientes.

Misión:

Apoyar y resolver los problemas de sus afiliados y pensionados en forma digna, eficiente y oportuna.

Objetivo:

Brazo ejecutor de las políticas de seguridad social del Estado y garantizar una vejez tranquila a los imponentes del antiguo sistema de pensiones.

Estrategia:

Un nuevo estilo de liderazgo, un nuevo estilo de gestión en una empresa de personas al servicio de personas.

Política:

Acelerar y simplificar la tramitación de los beneficios previsionales con el objeto que puedan ser otorgados en forma ágil y oportuna."

El concepto de Misión, por definición, es "la principal razón de existir de una organización. Es identificar la función que cumple en la sociedad, su carácter y filosofía básicos".²¹ Aquella función que hace que la organización sea única.

La misión definida para la Institución si bien es cierto que define su razón de ser, no la diferencia de otros organismos existentes tales como las AFP. Luego, se considera que la misión definida es ambigua.

Podemos ver que los objetivos han cambiado en el tiempo, entre el momento de la

²¹ David R. Hampton
Administración.

creación de la Institución (D.L. N° 3502 del 4 de Noviembre de 1980 y modificado por Ley N° 18.689 del 20 de Enero de 1988) y lo estipulado por la Dirección recién pasada (INP. Objetivos, Funciones y Beneficios del INP dirigido a los Sres. Parlamentarios y Secretarios de Parlamentarios), lo que es natural en una organización ya que no puede desentenderse del medio que lo rodea. El medio modifica la Organización y la Organización modifica el medio.

Por concepto de Objetivo, se entenderá que "son los fines que trata de alcanzar la organización por medio de su existencia y operaciones. Los objetivos se deben traducir en metas concretas y deben ser consistentes con la misión de la organización. Los objetivos deben ser exactos y concretos, específicos, con plazo fijado para su realización y término verificable".²²

Los objetivos definidos para la Institución no tienen relación con metas concretas a alcanzar. Sin embargo, desde este punto de vista es más bien lo que define su razón de ser y lo que lo diferencia con respecto a la función cumplida por las AFP, dentro de nuestra sociedad. Por lo tanto, se considera que éste sería la verdadera misión del INP.

Y se considera como objetivo "apoyar y resolver los problemas de sus afiliados y pensionados en forma digna, eficiente y oportuna". Es una meta concreta que debe alcanzar a través de su existencia y operaciones.

El concepto de Estrategia indica que es "un plan unitario, general e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de la empresa con los retos del ambiente y que tiene

²² David R. Hampton
Administración.

por objeto garantizar que los objetivos básicos de la empresa se consigan mediante la realización apropiada por parte de la organización".²³

Si se analiza lo que aparece como estrategia encontramos que lo definido es impreciso. Sin embargo, en la práctica hubo una orientación concreta que dice relación con Calidad Total y el estilo de liderazgo enmarcado dentro de este estilo de gestión.

Con respecto al concepto de Política, ésta se define como "pautas para la toma de decisiones. Pueden ser expresas o implícitas".

En relación a la Política definida para la Institución, es clara y precisa.

El grado de difusión que ha tenido esta visión administrativa del Instituto ha sido ampliamente difundido a nivel de toda la institución, a través de la Revista Contacto, de difusión interna y además de comunicaciones periódicas efectuadas por la Oficina de Comunicación y Extensión.

DIVISION RECAUDADORA

Con respecto a la División, no hay documentación que registre en forma explícita todo lo relacionado con los conceptos que se han analizado. No existiendo misión ni objetivos explícitos lo que se entrega a continuación ha sido deducido del planteamiento general hecho para el INP, y de lo efectuado operativamente en la División, de acuerdo a la experiencia personal.

²³ David R. Hampton
Administración.

Misión:

Administrar la documentación de la recaudación de declaración y/o pagos efectuados por los empleadores que tienen imponentes afiliados al régimen previsional antiguo y cotizaciones de salud de los afiliados a Fonasa, y efectuar la cobranza de las deudas previsionales, proporcionando información para su registro en las cuentas individuales.

Objetivos:

- Cumplir los planes de Acción que se hayan dispuesto por la superioridad, para cada período.
- Maximizar y optimizar la recaudación para maximizar la captación de información de los imponentes asociados.
- Minimizar la evasión
- Proporcionar la información de los pagos efectuados a la cuenta individual de los imponentes afiliados al Régimen Antiguo.

SECCION RECAUDACION**Misión:**

Administrar la documentación relativa a declaración y pago de imposiciones al INP. Es decir, registrar y controlar la documentación relativa a las declaraciones y/o pagos recientes de imposiciones efectuadas por los empleadores que tienen imponentes afiliados

al régimen previsional antiguo y cotizaciones de salud de los imponentes afiliados a Fonasa, y proporcionar su información para su registro en la cuenta individual de los primeros, en la División Activos.

Funciones:

Registrar y controlar las imposiciones declaradas y/o pagadas, tanto en lo relativo al empleador como a sus imponentes del Régimen Antiguo, detectar y cobrar las diferencias por pagos incompletos, devolver los excedentes por pagos excedidos, informar la distribución por fondos de lo pagado, informar las declaraciones no pagadas a la Sección Deudas, mostrar el estado de pago de las imposiciones recientes, e informar los imponentes con su respectivo estado de cancelación a la División Activos para su registro en la cuenta individual, generación de información estadística y administración de los convenios con las entidades recaudadoras.

Objetivos:

- Optimizar la administración de la recaudación
- Optimizar la administración del flujo de información de pagos para su registro en la cuenta individual de los imponente.

Políticas:

- Toda presentación de Declaración y/o Pagos se reliquida con objeto de determinar si está correcta, y en caso de no estarlo determinar su diferencia.

- Toda diferencia entre los datos informados y los calculados por el sistema dan origen a un Aviso de Reliquidación.
- Margen de error derivado de acciones de procesamiento no debe ser superior a un 2%.
- Todo el volumen de documentación acopiado por el INP debe ser procesado en el transcurso del mes proceso de Declaración y/o Pago.
- Los cheques correspondientes a Saldo a Favor del Empleador deben ser cancelados en el mes de pago.

SECCION DEUDAS

Misión:

Administra las cartera de deudas previsionales del INP. Es decir,conformar las deudas previsionales de los empleadores que tienen imponentes afiliados al régimen previsional antiguo y cotizaciones de salud de los imponentes afiliados a Fonasa, activando sus mecanismos de cobranza.

Funciones:

Registrar, controlar, depurar las deudas previsionales, activar la cobranza directa al empleador por los saldos insolutos, registrar los pagos, informar la distribución por fondos de lo pagado, informar a la División Activos el estado de cancelación de lo pagado para su registro en la cuenta individual de los imponentes del Régimen Antiguo, y

generar la cobranza judicial de las deudas aún insolutas después de la cobranza prejudicial y de aquellas deudas que no tienen este tipo de cobranza.

Objetivos:

- Optimizar la calidad de la información de las deudas y oportunidad en su conformación, para entregarle un producto cobrable a la Sección Cobranza Deudas Previsionales.
- Optimizar la administración del flujo de información de los pagos efectuados para su registro en la cuenta individual de los imponentes del Régimen Antiguo.

Políticas:

- Las deudas cuyo origen es declaraciones no canceladas, son cobradas prejudicialmente una vez transcurridos un plazo predefinido desde la fecha de su declaración.
- Se entiende por deuda la correspondiente a un Rut-Actividad Económica.
- Las deudas de un empleador son acumulables hasta la emisión de la Resolución de Cobranza Judicial.
- Las deudas cuyo origen es declaración no cancelada se cobran al empleador reliquidadas.

- Emisión de Primer Aviso de Cobranza Prejudicial de deudas sobre un monto igual o mayor a X.
- Emisión de Segundo Aviso de Cobranza Prejudicial a deudas insolutas iguales o mayores a X, y menores a Y. Emisión masiva de Resoluciones de Cobranza Judicial de deudas que tuvieron una primer aviso cobranza prejudicial y tiene una deuda insoluta igual o mayor a un monto Y.
- Emisión masiva de Resoluciones de Cobranza Judicial de deudas con un período de antigüedad predefinido y un monto de deuda nominal mayor a un cierto valor Y' , menor que Y.
- Emisión Prioritaria de Resoluciones de Cobranza Judicial. Corresponden a emisiones puntuales, a pedido, para satisfacer una prioridad previsional. También se consideran resoluciones prioritarias las deudas con origen en Acta de Fiscalización y Convenios.

SECCION COBRANZA DEUDAS PREVISIONALES

Misión:

Cobrar a través de abogados adjudicatarios, extrajudicial o judicialmente las deudas previsionales de los empleadores que tienen imponentes afiliados al régimen previsional antiguo y cotizaciones de los imponentes afiliados a FONASA.

Funciones:

Activar la cobranza extrajudicial o judicial de las deudas, a través de los abogados externos o internos según monto de la deuda y características del empleador, controlar el desempeño de los abogados, controlar los estados procesales de las resoluciones, registrar y controlar la documentación relativa a los pagos judiciales, administrar y controlar los pagos por gastos procesales y los pagos por honorarios.

Objetivos:

- Maximizar la cobranza judicial al mínimo costo para la Institución.

Políticas:

- La cobranza judicial es efectuada por Abogados Externos Contratados a través de una licitación por la Institución para tal efecto.
- La cobranza de deudas correspondientes a empleadores especiales es efectuada por abogados funcionarios, por ejemplo Instituciones Públicas, Partidos Políticos, etc.
- Las Resoluciones Prioritarias de bajo monto son cobradas por abogados funcionarios y las prioridades previsionales. Estas corresponden a casos en que los imponentes involucrados o parte de ellos, requieren la cobranza para su trámite de jubilación.
- Criterios de Asignación

Existen tres tipos de Asignación:

a) Asignación Dirigida

La Sección Cobranzas de Deudas Previsionales indica que una determinada resolución, sea entregada a un determinado Abogado Adjudicatario o Abogado Funcionario.

b) Asignación Semidirigida

Para los empleadores que ya han tenido una cobranza judicial, se mantiene la relación empleador - abogado. De manera que las nuevas resoluciones se entreguen al mismo abogado.

c) Asignación General

Las resoluciones de los empleadores que tienen este tipo de cobranza por primera vez, son distribuidas equitativamente entre los abogados que cubren la jurisdicción de la deuda y tienen cupo disponible. Se distribuyen con un algoritmo tal que asegura que a cada uno de los abogados externos le asigne en algún momento la resolución de mayor monto y la distribución sea equitativa.

- La eliminación de las deudas del Sistema Computacional se efectúa una vez que la deuda está pagada, contabilizado su pago, e informado a la cuenta individual.

Podemos decir que las políticas existentes dentro de la División Recaudadora son políticas implícitas ya que no se declaran directamente en forma oral o escrita, sino que se hallan dentro del patrón establecido de las decisiones. Por otra parte, los objetivos de la División adolecen de los mismos defectos que los de la Institución, es decir, no cuantificados.

CAPITULO V

ANALISIS DE LA SITUACION ESTRATEGICA

FORTALEZAS

Atributos de la organización y que pueden ser cuantificados. Deben ser tomados en cuenta en el establecimiento de la estrategia.

- Los imponentes del Régimen Antiguo representan un mercado cautivo, que no puede crecer por la legislación vigente, dado que toda persona que se incorpore al mercado de trabajo debe afiliarse a una AFP. Esto significa que no debe ocupar recursos en tratar de crecer, sino en optimizar el tiempo y los beneficios entregados a sus imponentes.
- Al efectuarse el cambio de gobierno, los funcionarios estaban muy motivados y con mucho espíritu de sacrificio, abiertos al cambio, en especial en lo relacionado con recursos humanos.
- Baja rotación de personal administrativo, lo que les da un buen nivel de conocimiento de los procedimientos administrativos vigentes.
- Experiencia y alta eficiencia en el tratamiento de las planillas de imposiciones de la Institución.
- Activa campaña de concentrar geográficamente las divisiones, con lo que se facilita la difusión de la dirección pertinente.

DEBILIDADES

Normalmente las debilidades requieren de inversiones para ser superadas.

- El INP tiene como principal cliente al Fondo Nacional de Salud (FONASA) para el cual recauda el porcentaje de cotización de salud de sus imponentes afiliados. Esto equivale a un 65% de lo recaudado por el INP, lo que grafica su importancia como cliente.

Mensualmente, se le traspasa un monto global, sin acompañar la respectiva nómina de imponentes correspondiente a lo pagado y la nómina de los que le adeudan.

Los empleadores, en este momento no tienen la obligación de nominar a los imponentes de FONASA que se encuentran en AFP, y que por lo tanto cotizan el fondo de salud en el INP. Por lo tanto, el INP sólo cuenta con la nominación de los imponentes del Régimen Antiguo y FONASA.

Para esta entidad, el no contar con la nómina de sus imponentes es una falencia muy importante, ya que no sabe quienes han pagado, quienes son sus deudores y por lo tanto, no puede discernir cuáles son los imponentes que tienen derecho a los beneficios de salud.

Al no conocer el detalle de lo pagado, no tiene como verificar que los montos traspasados son correctos.

Esto muestra por parte del INP y por ende de la División Recaudadora, unidad encargada de administrar la recaudación previsional, una falta de visión estratégica.

- Inamovilidad del personal de planta. Esto trae como consecuencia que si el funcionario tiene un mal rendimiento, a menos que cometa una falta grave de acuerdo a lo definido en el Estatuto Administrativo, lo que daría origen a un sumario, en la práctica afecta el funcionamiento de la unidad.
- Bajo nivel de dominio de nuevas tecnologías, tanto en lo referente a administración como computación, lo que significa que el INP está retrasado con respecto a los cambios de la época que se está viviendo.

Recién se está intentando imbuir al INP dentro de una visión de Administración por Objetivos.

- Falta de definición y divulgación de conceptos tales como misión, objetivos, estrategia y políticas a nivel de División y a nivel de cada una de las Secciones, lo que hace que a nivel operativo se manifieste como una necesidad insatisfecha de participación y motivación.
- Fallas en la Dirección en niveles medios (Jefe de División) especialmente en lo relativo a la definición de unidades nuevas, en relación a objetivos y descripción del cargo.
- Sistemas de Control de Gestión incompletos.

- Falta de definición de puntos de corte en el trabajo, para evitar el flujo continuo. Es decir, tratar de definir pequeñas metas, ojalá diarias, con el objeto de que el funcionario sienta que cumplió con los requerimientos solicitados.
- Falta de comunicación formal. La comunicación llega hasta el nivel de Jefe de División produciéndose un quiebre en este punto. Esto significa que se recurre a fuentes informales, especialmente rumores para estar enterados de lo que sucede.

Esto es percibido por los funcionarios como que no son considerados como personas que deben cumplir requerimientos dentro de un medio ambiente.

- Alta rotación de personal profesional.
- Falta de reconocimiento y valorización real del trabajo funcionario por parte de los niveles de jefaturas, lo que es percibido por los subordinados.
- Falta de incentivos como premio a un buen rendimiento.
- No existe una instancia que se preocupe del avance tecnológico y como afecta a la Institución.
- La definición de alcances de responsabilidad entre divisiones suele ser difusa, lo que implica que existen aspectos en tierra de nadie e incentiva manifestaciones del tipo "no es problema mío".

- Limitación de los Tribunales de Justicia para absorber la cantidad de Resoluciones de Cobranza Judicial que el INP debería emitir.
- Las deudas clasificadas como incobrables no tienen definido un tratamiento definitivo, en este momento quedan como deudas vigentes encareciendo los costos y haciéndose cada vez más difícil su recuperación porque aumenta la probabilidad de que el empleador sea inubicable.
- Las deudas muy antiguas o menores que un cierto monto no tienen definido un tratamiento para emisión de resoluciones masivo, sólo la emisión de casos a pedido. Esto trae como consecuencia que los imponentes involucrados en estas deudas no tienen ninguna posibilidad de llenar sus lagunas previsionales.

OPORTUNIDADES

Situaciones del medio ambiente favorables, que deben ser tomadas en cuenta en la formulación de estrategias, puesto que éstas son las que permitirán poner a las inversiones en mejores condiciones de aprovechar las oportunidades y menos expuestos a sufrir la materialización de las amenazas.

- Grado relativamente alto de asimilación de la tecnología de datos y comunicaciones.
- Los empleadores importantes están dispuestos a usar una tecnología más moderna para entregar la información a la Institución, con tal de no llenar las Papeletas de Declaración y/o Pago de Imposiciones.

AMENAZAS

Situaciones desfavorables que plantea el medio ambiente y que generarían un daño a la Institución en caso de materializarse.

- La situación de FONASA es la amenaza mayor, ya que de llegar a materializarse provocaría un grave daño y tiene una alta probabilidad de ocurrencia.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES DEL ANALISIS

Es altamente conveniente que los sistemas de dirección, administración, etc. de la organización sean comprensibles, flexibles, documentados y adaptables en el tiempo. Para obtener los resultados a que aspira y definen su razón de ser, debe identificar sus objetivos y la estrategia a seguir para alcanzarlos, identificando muy claramente los posibles obstáculos y ventajas con los que cuenta para su obtención.

Es un requisito indispensable que los componentes de la organización estén comprometidos con los objetivos a alcanzar.

El compromiso con los objetivos requiere:

- Conocimiento y comprensión de los integrantes en cada nivel de las metas que a él y sus integrantes les corresponda lograr y los efectos que esto pueda tener en él y en la organización.
- Que el integrante sienta que su aporte es importante en la consecución del logro y que la organización de muestras claras de reconocer este hecho.

Si falta uno de estos elementos el compromiso no se logrará, si bien es cierto, toma tiempo a la organización el lograrlo.

EL desarrollo de una organización se facilita cuando ésta logra introducir elementos de

juicio tales que si las personas que componen la organización actúan guiados conforme por estos elementos, se maximiza automáticamente el desarrollo organizacional.

Como hemos visto las definiciones fundamentales a nivel de la Institución existen pero son ambiguas. Su principal medio de difusión es la revista de circulación interna y los esfuerzos desplegados por las unidades de Comunicación y Extensión de cada una de la Divisiones, en el mismo sentido, lo que ha significado un esfuerzo importante. Sin embargo, el resultado logrado no parece suficiente, por cuanto igual existe desconocimiento por parte de los funcionarios sobre estos puntos. Debiera ser motivo de gran preocupación el internalizar el concepto preciso de objetivo y su desagregación considerando la organización de la Institución.

Específicamente en el caso de la División Recaudadora no ha existido un programa eficaz de difusión de la misión, objetivos, estrategias y políticas tanto de la División como de cada una de las secciones que la integran a diferencia de las funciones que están plenamente identificadas desde el momento de su creación.

Los objetivos y políticas mencionados en este documento, son implícitas, producto del trabajo operativo diario y conocidas por los niveles de Jefatura de Sección y algunos jefes de grupo que desarrollan trabajos específicos, con un desconocimiento de parte del resto de los funcionarios.

Con respecto a las políticas mencionadas en este estudio, han sido definidos de abajo hacia arriba; esta forma de definición no garantiza que sean armónicas con los objetivos de la Institución. Esta forma tiene como ventaja la adaptabilidad al ambiente, pero debe ser en la misma dirección global de la Institución.

Por lo tanto podemos concluir que no existe un compromiso de todos los funcionarios de la División en la consecución de las metas.

Si un sistema no es comprensible se tiende a abandonar lo que existe y a empezar algo nuevo, que es lo que se da en estos momentos en la División. Si es comprendido las mismas personas que lo operan pueden darse cuenta en donde introducir los cambios, haciéndolo adaptable en el tiempo.

Se desea pasar de un modelo burocrático que se distingue por ser un modelo de organización social con un conjunto de características muy precisas, entre las que destacan su formalidad, la existencia de patrones de actividades claramente definidos, objetivos institucionales y primacía de la jerarquía, que han llevado a la "mentalidad burocrática" caracterizada por la impersonalización de la actividad, de inercia, de privilegiar las necesidades del procedimiento a las del usuario; a una tendencia más moderna de administración que apunta hacia formas de Administración por Objetivos, que es una técnica de establecimiento de metas y de evaluación de las que forma parte, con una efectiva participación de los subordinados en la elaboración de metas específicas, revisión y evaluación conjunta del proceso de desempeño, con los ajustes que se requieran.

Dentro de esta tendencia de Administración por Objetivos, se podría considerar que el concepto de Calidad Total es un caso específico de aplicación de Administración por Objetivos, con énfasis en el logro de metas relativas a calidad y servicios.

La Institución apunta hacia la Calidad Total que es una visión a largo plazo que pone su énfasis en la orientación hacia los procesos de producción, en las personas que realizan estos procesos y en labores de prevención al inculcar una orientación al cliente para lo

cual presta apoyo y formación.

En este caso la estrategia fundamental para prestar un óptimo servicio es la calidad, formando parte de la planificación estratégica y por lo tanto los requerimientos del cliente constituyen la auténtica dirección estratégica, Dado que es un cambio fundamental en la

orientación, y que recién se inicia, el papel de la Jefatura de la División es fundamental, quién debe tener características de líder, absolutamente imbuído en el nuevo esquema, agente provocador de cambio, capaz de despertar inquietudes y agente motivador.

Debe cumplir las siguientes características:

- Proporcionar una visión de futuro
- Diseñar estrategias para lograr la visión
- Integrar en una misión compartida
- Definir objetivos operacionales y metas específicas
- Fomentar el espíritu de equipo
- Motivar, estimular
- Generar una misma cultura de empresa

Tanto la dirección como el liderazgo son esenciales en la implantación de una estrategia de calidad, y deben cumplir con:

- Proyectar una visión compartida de mejora constante
- Enfoque en las personas como activo más valioso
- Informar a las personas sobre:
 - Qué tiene que hacer
 - Qué está haciendo

Qué puede corregir

- Ser objeto de imitación
- Dar responsabilidad plena a las personas con independencia del nivel que ocupen en la organización
- Que favorezca la flexibilidad y adaptación al cambio
- Fomentar y apoyarse en el trabajo de equipo y en la participación activa.
- Favorecer el crecimiento y desarrollo personal
- Involucrar en la toma de decisiones cercana al cliente
- Mantener una estructura capaz de soportar los puntos anteriores
- Solución de conflictos mediante discusión
- Libre exposición de ideas
- Apendizaje de la experiencia
- Considerar al cliente el centro de la decisión y de la acción

Si la jefatura principal (Jefe de División) no tiene características de líder significa que no es capaz de transmitir y empapar a sus subordinados sobre la idea del cambio, esto significa que se queda al margen, recayendo por lo tanto toda la responsabilidad en las jefaturas del nivel siguiente de acuerdo a la estructura, es decir, Jefes de Sección.

Si a su vez algunos de estos niveles carecen de estas mismas condiciones, significa que esas áreas involucradas quedan al margen y en desmedro de las unidades que tienen Jefes que se involucran en el cambio.

Si a esto se agrega lo mencionado anteriormente, en términos de falta de definición y divulgación de las metas a todos los niveles, esta idea de ir en pos del cambio hacia la Calidad Total, no tiene ninguna posibilidad de resultar y no pasa de ser una declaración de buenas intenciones.

El grado de tecnificación de la Institución es incipiente mostrado particularmente en la definición y divulgación de la misión. La administración metódica es incipiente por lo tanto se aprecian inconsistencias en la misión divulgada y la definición de objetivos dista de ser completa apreciándose que en general no hay definiciones de metas a lograr.

La Institución ha dado señas claras en el sentido de que está procediendo a implementar formas metódicas de administración. Estas formas una vez implementadas debieran fortalecer la capacidad de la Institución de cumplir con su misión y en particular se estima que tenderán a hacerla más flexible y por lo tanto con mayor capacidad de acomodación ante los cambios del ambiente en que está inserta.

Este proceso lleva poco tiempo, apreciándose que aún falta mucho para que rinda frutos. La palanca de cambio que se ha usado principalmente es el órgano de difusión interno del INP (Revista Contacto), encontrándose que no es de una gran eficacia comunicacional. Esta debe ser apoyada desde dentro de cada división por un esfuerzo de la dirección de la misma.

Los planes de cambio para los cuales no se sigue una estrategia determinada de cambio suelen terminar en que no provocan ningún cambio.

Existe un quiebre en la comunicación formal, entendiendo por tal el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra, es esencialmente un puente de significado entre las personas.

A nivel de Jefe de División, de manera que se recurre a la comunicación informal tanto a nivel interno como nivel externo, con todas las desventajas que esto tiene.

En muchas oportunidades, la comunicación no es tal porque se limita sólo al traspaso de información de la jefatura al subordinado. Esto es percibido por los distintos niveles como que no son considerados en su calidad de funcionarios, haciendo que la comunicación sea de muy mala calidad y sin retroalimentación al nivel superior, a excepción de lo transmitido por los niveles de jefatura intermedios, es decir, Jefes de Sección.

Los Jefes de Sección a su vez, no informan a sus niveles subordinados, salvo excepciones. Como existe una profunda relación entre motivación, percepción y comunicación esto repercute en la motivación.

Por otra parte se carece de patrones objetivos y conocidos para evaluar los desempeños de gestión en los distintos cargos, en lo formal porque en lo informal existen, pero no son claramente conocidos. Esto hace que se dependa mucho de la calidad de las personas, buena voluntad, etc.

El problema empieza antes, dado que no existe una clara descripción de cargos, entendiendo por éste una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. El hecho es que datos tales como "Qué Hace", en algunos niveles de jefatura no está claramente definido, por lo tanto esto queda a criterio de la persona que ocupa el cargo, para luego ser evaluada con una expectativa no comunicada, traduciéndose en desmotivación.

En la parte operativa existe una fuerte dependencia operacional de una empresa externa a través del outsourcing, lo que significa que tiene que tener matrices de calidad de los servicios definidos, tales como los tiempos de respuesta, por ejemplo.

Los presupuestos de la División una vez aprobados por la superioridad no son difundidos a las distintas unidades, por lo tanto no se conocen las metas financieras que los integrantes de cada unidad debe cumplir. Al conocer esta información, las distintas unidades podrían conocer un subconjunto de las metas.

RECOMENDACIONES

1. Planeación General de la División Recaudadora

Definición de misión, objetivos cuantificados, estrategia y políticas para la División y cada una de sus unidades. Divulgarlas internamente para lograr el conocimiento, comprensión y compromiso de los funcionarios.

2. Temas de Desarrollo

A modo de guía se plantean los siguientes temas de desarrollo de estrategia:

Estrategia comercial: Definiciones relativas a la calidad de los productos y servicios. Políticas relativas a acuerdos de pago con empleadores morosos. Focalización en el cobro de las deudas.

Estrategia de comunicación interna y externa: Con respecto a ésta última se deben considerar tanto la comunicación con el resto de la Institución, como la comunicación con los empleadores.

Estrategia de investigación y desarrollo: Planear la forma de aplicar tecnología de avanzada en las funciones de la División.

Estrategia de control de gestión: Registro de presupuestos, control de costos, evaluación de la gestión a nivel de la División, como a nivel de Jefes de Sección, evaluación del desempeño general, etc.

Estrategia de operaciones: Revisión de cada uno de los productos en función de su razón de ser. Actitud hacia los avances tecnológicos.

Estrategia de recursos humanos: Pautas de calificación del personal en términos de igualdad de criterio, estructura de cargos, sistema y estilo de dirección.

3. Cambio Organizacional

Enfrentar profesionalmente el cambio, que es continuo, ya que es necesario que la organización se vaya adaptando a los cambios del medio ambiente, en forma armónica.

Existe una resistencia natural al cambio, por esto es importante:

- a) Diagnosticar la resistencia
- b) Superar la resistencia
- c) Elección de la estrategia

a) Diagnosticar la resistencia

Las razones más comunes por las que la gente se opone al cambio son:

- a1) Deseo de no perder algo que considera valioso . La atención de la gente se centra en los intereses propios y no en los de la empresa en su conjunto. La resistencia se convierte

frecuentemente en política.

a2) Falta de comprensión del cambio y las consecuencias que conlleva. Cuando se percibe que el cambio puede traer más inconvenientes que ventajas para sus intereses. Se da generalmente cuando no existe confianza entre la persona que inicia el cambio y los empleados.

a3) Opinión de que el cambio carece de sentido para la organización. La valorización de la gente que se opone es diferente de la que hacen los iniciadores del cambio.

a4) Escasa tolerancia que tiene a los cambios. Principalmente temor de no ser capaces de desempeñar las nuevas funciones que se les exigen.

b) Superar la resistencia

Existen numerosas formas de influir positivamente durante los cambios en los individuos y en los grupos:

b1) Formación y comunicación. Impartir información previa al cambio, informando de qué se trata en cada ocasión, ayuda a la gente a ver la necesidad y la lógica de los cambios. La formación puede consistir en explicaciones individuales, presentación a un grupo o entrega de informes.

b2) Participación y colaboración.. Involucrar a los opositores potenciales en ciertos aspectos del diseño o de la implementación del proyecto pueden vencer la resistencia.

b3) Apoyo y facilidades. Prestar apoyo a los empleados, formándoles en las nuevas

técnicas, darles el tiempo preciso para su asimilación o escucharles y darles apoyo psicológico. Es importante cuando las causas últimas de la resistencia son el miedo y la ansiedad.

b4) Negociación y acuerdo. Ofrecimiento de incentivos a los oponentes activos o potenciales.

b5) Manipulación y cooptación. Es un intento abierto de influir en los demás. La manipulación conlleva el uso muy selectivo de información y la estructuración consciente de los acontecimientos.

La cooptación significa darle un papel importante dentro del diseño o de la implantación del cambio. No es un tipo de participación, ya que lo que se busca es el respaldo y no el consejo.

b6) Coerción explícita o implícita. Obligar a la gente a aceptar el cambio amenazándoles explícita o implícitamente. Es un proceso arriesgado igual que el método de cooptación y la manipulación porque la gente se siente forzada a cambiar.

c) Elegir la estrategia.

Cuando se plantea un cambio organizativo, el que dirige el cambio, adopta implícita o explícitamente opciones estratégicas relativas a la rapidez del cambio, volumen de la planificación previa, colaboración de otras personas, métodos a usar.

Para que el cambio se aplique con éxito, los métodos escogidos deben ser coherentes entre sí y además se adaptan a las variables situacionales más importantes.

Las opciones estratégicas se pueden concebir dentro de un continuo. La posición exacta dentro del proyecto de cambio dentro de este continuo estratégico depende de:

1. Cantidad y tipo de resistencia que se prevee.
2. La posición que ocupa el iniciador del cambio con respecto a los que se oponen a los mismos, especialmente en lo que se refiere al poder. .
3. Quién pone los datos básicos necesarios para diseñar el cambio y tiene la energía precisa para llevarlo a cabo.
4. Factores aleatorios implicados.

Para que las posibilidades de éxito de un cambio organizativo mejoren, es necesario:

1. Identificar la situación actual, los problemas existentes y las fuerzas que posiblemente originan estos problemas. Este análisis debe especificar la importancia efectiva de los problemas, rapidez con que hay que resolverlos para que no surjan otros y de qué tipo son los cambios que se necesitan.
2. Análisis de factores que puedan afectar la realización del cambio: Quién puede oponer resistencia al cambio, por qué y en qué medida, quién tiene la información necesaria para elaborar el proyecto de cambio y qué cooperación resultará esencial para su implantación, cuál es la posición del promotor del cambio frente a las demás partes implicadas en el proyecto, desde el punto de vista del poder, confianza, formas normales de interacción, etc.

3. Escoger una estrategia basada en el análisis anterior, especificando rapidez del cambio, volumen de la planificación previa y grado de colaboración que se necesita de los demás; completada con la táctica concreta a seguir respecto de cada uno de los individuos y grupos, la coherencia interna de la estrategia escogida debe ser total.

4. Controlar el proceso de implantación, imprescindible para detectar a tiempo los imprevistos y tener la oportunidad de reaccionar.²⁴

4. Aspectos que se pueden mejorar:

4.1. Considerando que el 65% de las recaudaciones del INP constituyen pagos dirigidos a FONASA, aparece de extrema importancia realizar modificaciones, tal vez radicales, tendientes a detallar a FONASA la nómina de personas que cotizan en dicha institución. Mientras ésto no se logre se estará arriesgando la propia supervivencia de la División Recaudadora.

4.2. Debe existir un Jefe de División con características de líder, con la "camiseta puesta con la Institución", imbuído en el cambio, capaz de transmitir y motivar a todos los subordinados en la dirección del cambio.

4.3. Que sea una función del Jefe de División el preocuparse de establecer canales de comunicaciones formales con los Jefes de Sección, pero también con los funcionarios en general, de manera que exista un feedback en la comunicación.

²⁴ John P. Kotter y Leonard A. Schlesinger.
La elección de estrategias para el cambio.

4.4. Creación de indicadores que permitan medir la gestión realizada a todo nivel y que sean de público conocimiento.

4.5. Difusión del Presupuesto a todos los Jefes de Sección para que sean conocidas las metas financieras.

4.6. Revisión de cada uno de los productos desarrollados estableciendo en términos precisos cuál es su finalidad última y verificar que colabora a mejorar la capacidad de la Institución a lograr sus objetivos propios. Además, se debe evaluar la real capacidad del producto de cumplir con la finalidad definida.

4.7. Crear una unidad o agregar como función a la Sección Estudios el estar al tanto de la tecnología existente en el mercado, de manera de dirigir los cambios a usar tecnología de vanguardia para aumentar la eficiencia.

4.8. Crear una política de reconocimiento del trabajo funcionario, es cierto que no existe la posibilidad de aumentos de sueldo como premio a la eficiencia, pero hacer uso de otros mecanismos que produzcan un resultado semejante.

4.9. Capacitación a los funcionarios de la División en Calidad Total.

ANEXOS

A N E X O N º 1

CAJAS DE PREVISION ANTIGUAS

CAJAS DE PREVISION ANTIGUAS

- 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 Oficiales y Empleados.
- 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 Gas de Santiago.
- Caja Bancaria de Pensiones.
- Caja de Previsión de la Marina Mercante Nacional Sección Tripulantes.
- Sección Especial de Previsión C.C.U.
- Caja de Previsión Gildemeister.

A N E X O N º 2

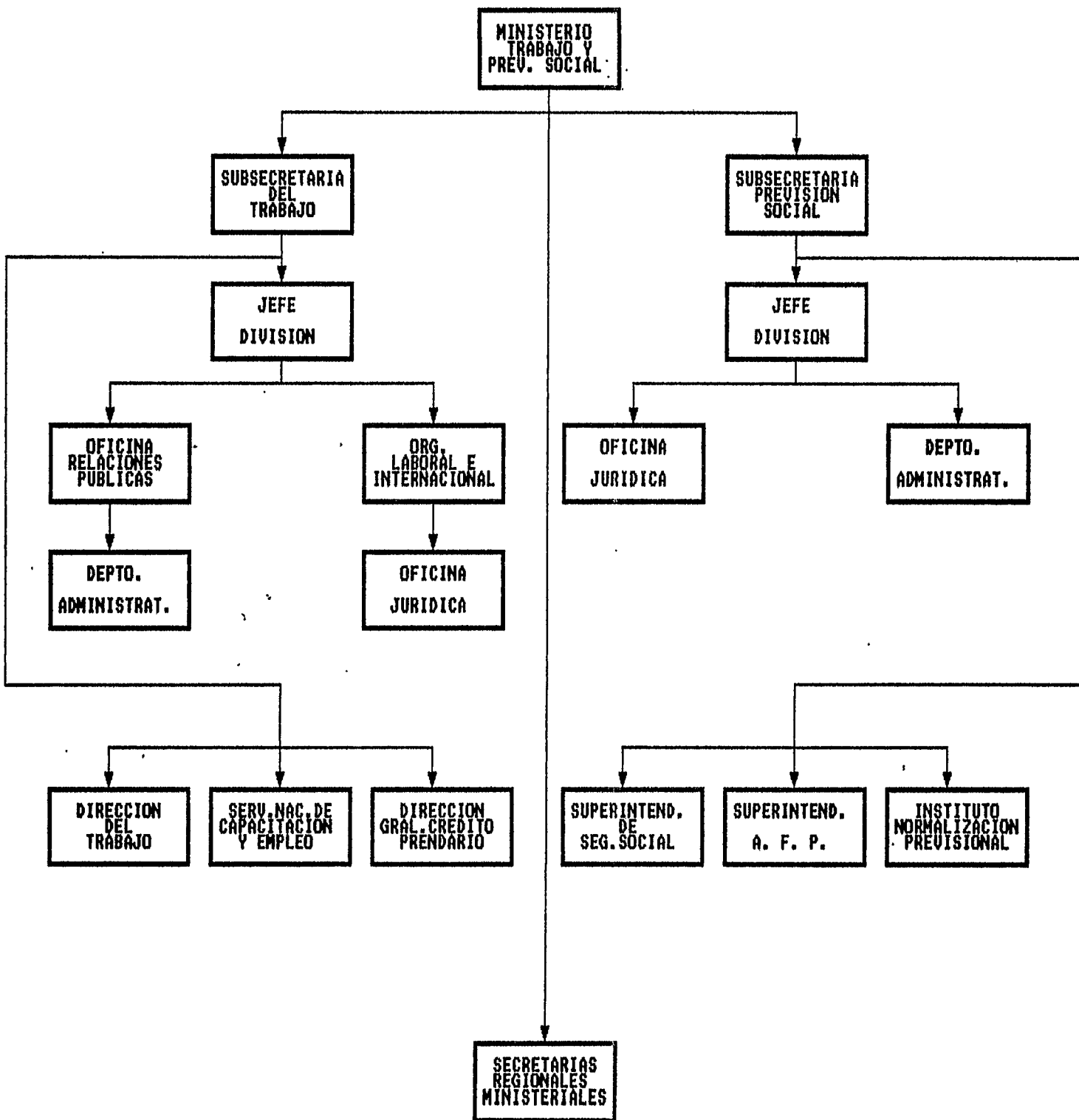
ORGANIGRAMA N° 1

MINISTERIO DEL TRABAJO Y

PREVISION SOCIAL

ORGANIGRAMA N.º 1

MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL



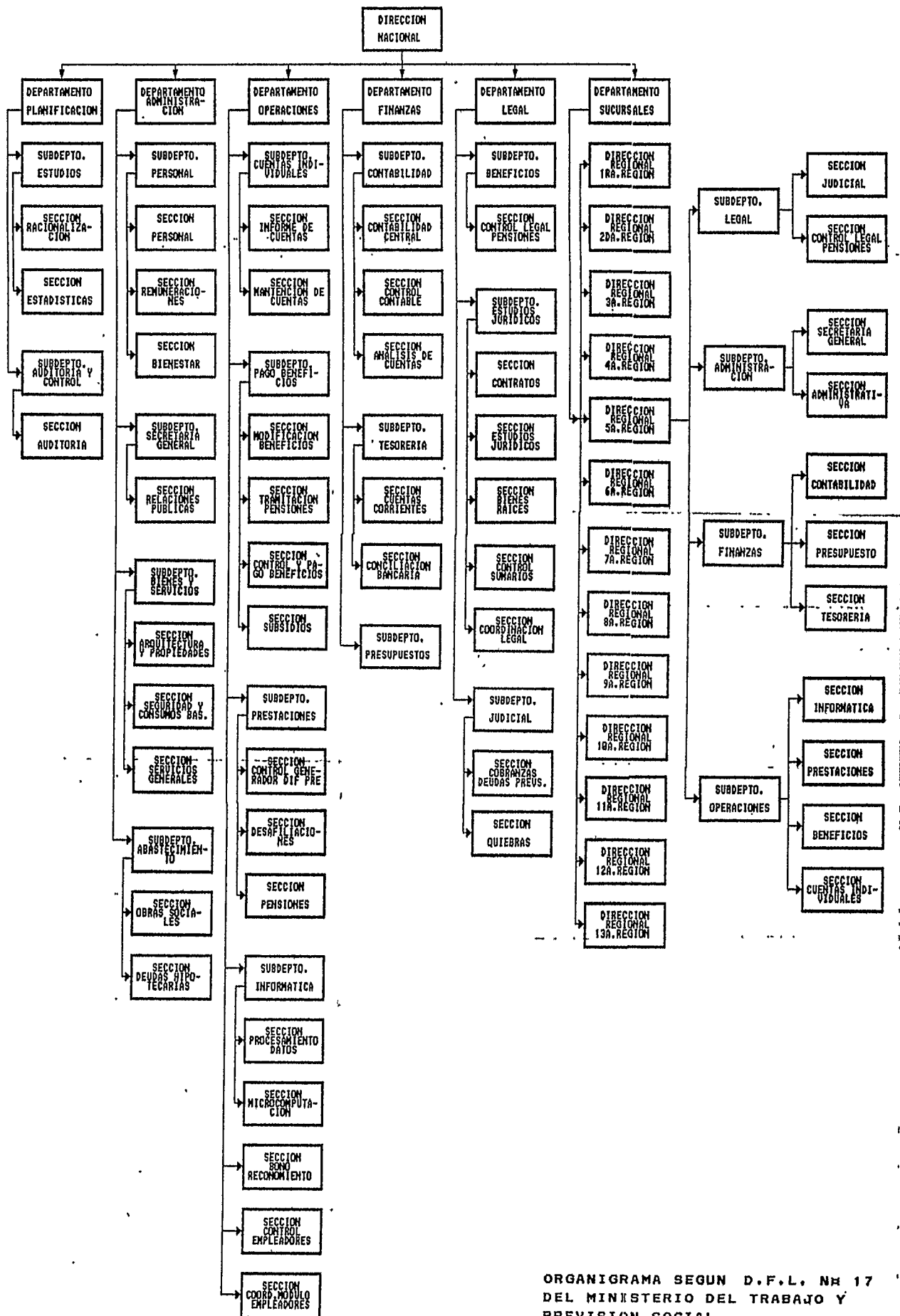
ANEXO N° 3

ORGANIGRAMA N° 2

INP

SEGUN D.F.L. N° 17

ORGANIGRAMA INSTITUTO DE NORMALIZACION PREVISIONAL



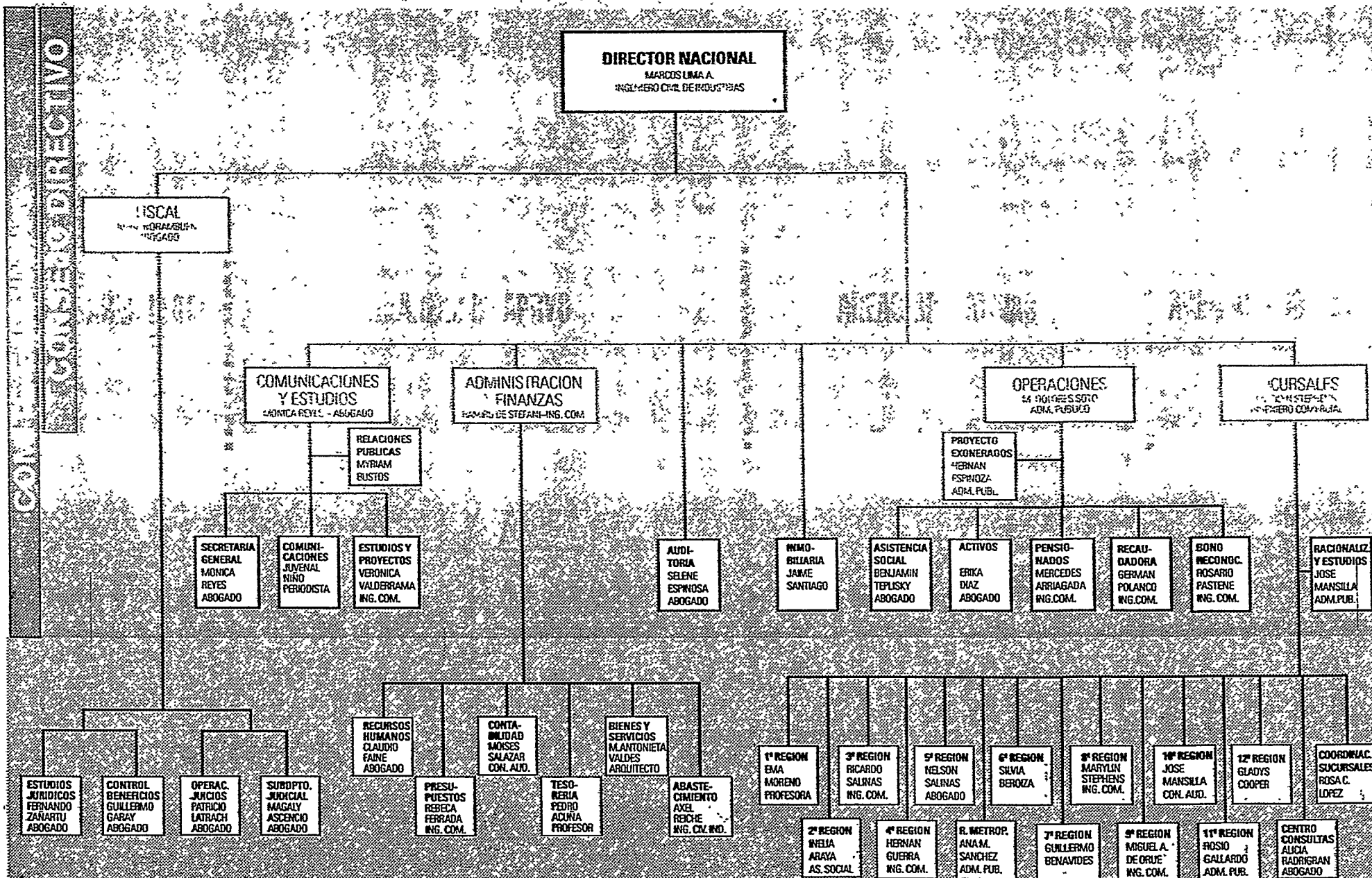
ORGANIGRAMA SEGUN D.F.L. N° 17
DEL MINISTERIO DEL TRABAJO Y
PREVISION SOCIAL

A N E X O N º 4

ORGANIGRAMA N° 3

INP

REESTRUCTURADO



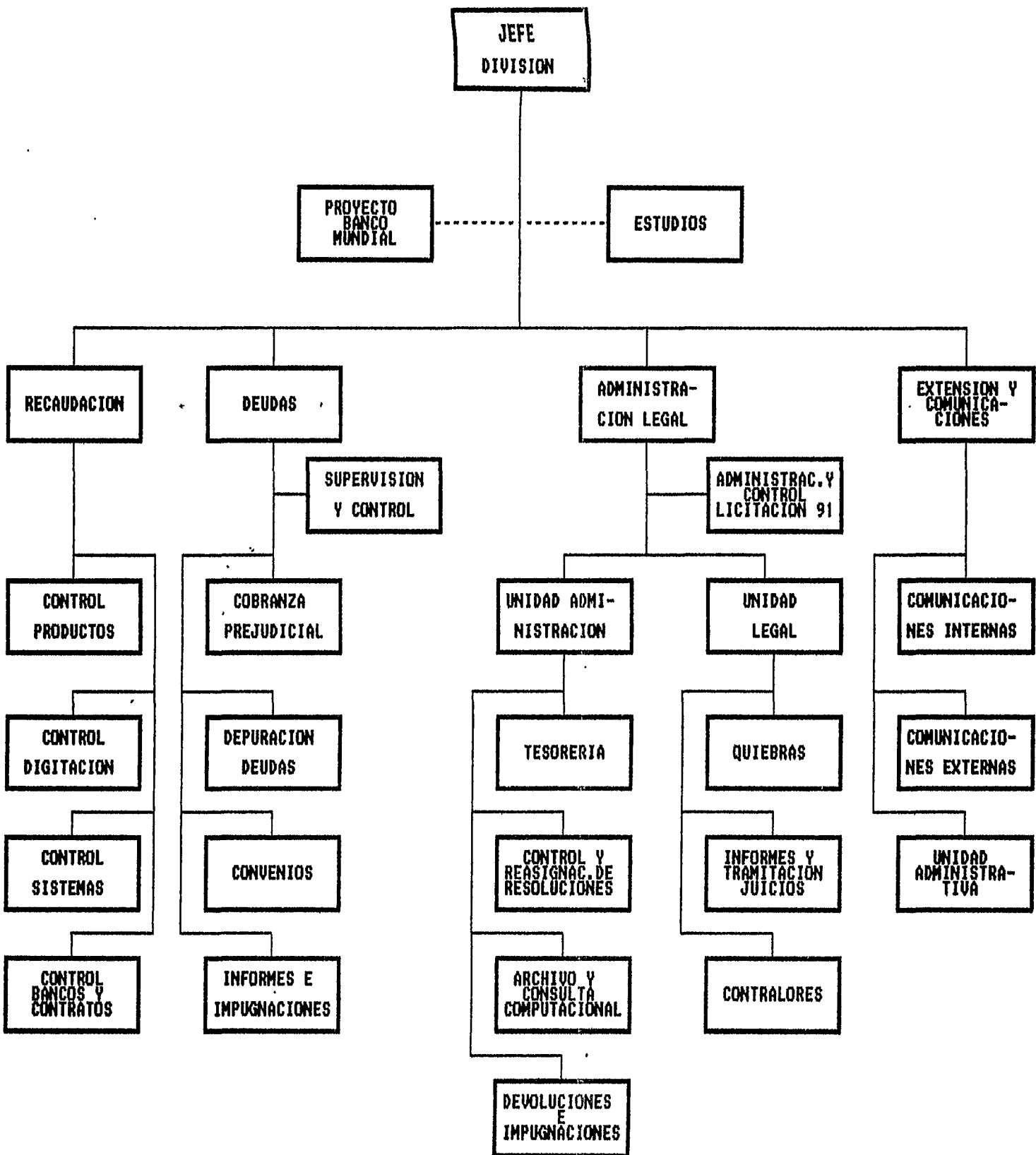
ANEXO Nº 5

ORGANIGRAMA N° 4

DIVISION RECAUDADORA

ORGANIGRAMA

(1991 - 1993)



FUNCIONES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA DIVISION RECAUDADORA

UNIDAD	FUNCIONES
A JEFE DIVISION	(D) Fijar Políticas a la División. Ser el canal de comunicación que relacione la Dirección con las unidades operativas. (M) Ser agente de cambio. Fijar Políticas a la División. Canal de comunicación formal que relacione la Dirección con las unidades operativas.
B SECCION RECAUDACION	(D) Controlar la documentación relativa al pago de cotizaciones previsionales, y controles de calidad para los productos antes de su distribución a usuarios. (M) Control de calidad de productos relacionados con el Subsistema de Recaudación.
C SECCION DEUDAS	(D) Emitir y controlar los productos relacionados con las deudas previsionales y maximizar la recuperación de los valores adeudados. (M) Responsable de la conformación y depuración de las deudas que se cobrarán al empleador con deudas previsionales.
D ADMINISTRACION LEGAL	(D) Administración y ejecución de la cobranza judicial de aportes imposiciones y multas que le adeudan a la Institución. (M) Administrar eficiente y eficazmente la cartera de cobranzas judiciales de deudas previsionales.
E EXTENSION Y COMUNICACIONES	(D) Encargada de difundir las Areas de Difusión y Relaciones Públicas que demanda la División y difundir una imagen corporativa. (M) Encargada de difundir la misión, objetivos, estrategia y políticas de la División Recaudadora.
F CONTROL PRODUCTOS	(D) Control de calidad de productos tales como microfichas, cuentas corrientes del empleador, avisos de reliquidación, listados contables cheques de saldo a favor empleador, etc. (M) Control de calidad de productos del Subsistema Recaudación.
G CONTROL DIGITACION	(D) Verifica la digitación de las planillas y la cuadratura de las Ordenes de Envío contra las planillas y anexos, controlando los despachos de los productos a usuarios externos. (M) Control de calidad del ingreso de información al Sistema Computacional, verificando la calidad de la información en cuadraturas.

UNIDAD	FUNCIONES
H CONTROL SISTEMA	(D) Verifica que el Sistema Computacional se mantenga dentro de los márgenes de error aceptados para la generación de productos. En constante definición de criterios y procedimientos que permitan optimizar los productos y adaptarlos a las modificaciones legales vigentes. (M) Actualización de procedimientos y modificaciones de criterio producto de modificaciones legales.
I CONTROL BANCOS Y CONTRATOS	(D) Control de Comisiones Bancarias verificando tarifas, plazos y documentos, además de los contratos de prestación de servicios con las respectivas instituciones. (M) Controla los productos de Comisiones Bancarias, gestionando con los bancos y/o Cajas de Compensación de Asignación Familiar diferencias detectadas por el sistema, y control de los Listados Contables Nacionales.
J SUPERVISION Y CONTROL	(D) Controlar los movimientos de mantención de deudas, control de productos y confección de informes estadísticos de la Sección. (M) Generación de informes de gestión de la Sección.
K COBRANZA PREJUDICIAL	(D) Responsable de la depuración de deudas seleccionadas a cobrar a través de Avisos de Cobranza Prejudicial, control de calidad del producto, así como su retorno: Pagos, impugnaciones, consultas emisión de informes estadísticos. (M) Control de calidad del producto Avisos de Cobranza Judicial.
L DEPURACION DEUDAS	(D) Control de calidad de los productos, mantención de archivos, tratamiento de empleadores en quiebra y manejo administrativo de la deuda de las ex- cajas integradas. (M) Responsable de la conformación y depuración de deudas de la emisión de Resoluciones de Cobranzas Judiciales, masivas y prioritarias.
M CONVENIOS	(D) Responsable de atender solicitudes de informes e impugnaciones de deudas en convenio. (M) Responsable de la emisión de informes e impugnaciones de deudas en convenio.

UNIDAD	FUNCIONES
N INFORMES E IMPUGNACIONES	(D) Resolver reclamos de empleadores relativos a existencia y/o composición de sus deudas. Responder consultas directas a Empleadores y Agencias Locales relativas al Boletín Laboral. (M) Resolver reclamos de empleadores en relación a deuda conformada erróneamente, o pagada total o parcialmente, aclaraciones al Boletín Laboral.
O ADMINISTRACION Y CONTROL LICITACION 91	(D) No existe en este momento. (M) No es necesario.
P UNIDAD ADMINISTRATIVA	(D) Coordinar, controlar y supervigilar el proceso de Cobranza Judicial desde la asignación del título a un abogado adjudicatario o funcionario hasta el término del caso.. (M) Responsable de todos los procesos operativos relativos a la Cobranza Judicial.
Q UNIDAD LEGAL	(D) Fiscalizar el estado de la cobranza encargada a abogados adjudicatarios, asesorar en materia legal a la División, cubrir la cobranza no cubierta por los abogados adjudicatarios, verificación de créditos de quiebras declaradas a los empleadores que mantienen deudas previsionales con la Institución. (M) Controlar a los abogados externos según contrato, asesorarlos y asesorar también en materia de Derecho a todas las unidades de la División. Cubrir la Cobranza que no puede ser encomendada a abogados externos, verificar créditos de quiebras de empleadores que mantienen deudas con la Institución.
R NORMALIZACION DE DEUDAS	(D) Se encarga de la atención de los empleadores deudores y de los acuerdos de pago de los mismos. (M) Atención de los empleadores deudores, principalmente de los que aparecen en el Boletín Laboral, cobrando la deuda en forma integral. Administración de los acuerdos de pago.
S TESORERIA	(D) Caja receptora de los pagos correspondientes a deudas y pago de egresos por concepto de Gastos Procesales y Honorarios Efectúa liquidaciones manuales de las deudas previsionales, cálculo de honorarios y orden de pago de ellos. (M) Caja receptora de pagos de deudas y pago de egresos por gastos procesales y honorarios.

UNIDAD	FUNCIONES
T CONTROL Y REASIGNACION DE RESOLUCIONES	(D) Control y distribución de resoluciones de cobranza judicial asignadas a los abogados externos según territorio jurisdiccional que cubren. Petición de reasignaciones de casos especiales al sistema computacional. Asignaciones de casos especiales. (M) Distribución de resoluciones asignadas a los abogados externos e internos. Petición de reasignación y asignaciones dirigidas al sistema computacional.
U ARCHIVO Y CONSULTA COMPUTACIONAL	(D) Resguardo del título con mérito ejecutivo de la cobranza judicial y todos aquellos documentos que avalen el pago y tramitación misma del mencionado título. Consulta a las bases de datos de deudas del sistema computacional. (M) Mantención de archivo físico de las resoluciones de cobranza judicial y la documentación que respalda el pago y su estado de avance administrativo y judicial.
V DEVOLUCIONES E IMPUGNACIONES	(D) Recibir, trabajar y aceptar o rechazar la solicitud de devolución del del abogado. Reciben impugnaciones de parte de los empleadores y las envían a Oficina de Deudas. (M) Análisis de las solicitudes de devolución de resoluciones por parte del abogado, las que pueden ser aceptadas o rechazadas. Recepción de impugnaciones de empleadores y envío a Oficina de Deudas.
W QUIEBRAS	(D) Tramitación de los créditos provisionales en las quiebras de los empleadores. (M) Tramitación de los créditos provisionales en las quiebras de los empleadores. Información de los pagos efectuados por los síndicos a Sección Deudas para liquidación de la deuda e información a la cuenta individual.
X INFORMES Y TRAMITACION DE JUICIOS	(D) Emite informes a la Superintendencia de Seguridad Social y otros organismos (Secretaría General, Tramitación de Pensiones, Ministerio del Trabajo). Tramitación de cobranza judicial de de imposiciones efectuada por abogados funcionarios. Contestación de oficios de Tribunales. Control de los juicios entre imponentes y empleadores. (M) IDEM
Y CONTROL EXTERNO	(D) Control de la cobranza que realizan los adjudicatarios. (Otras licitaciones) (M) IDEM

NOTA:

D FUNCION DEFINIDA

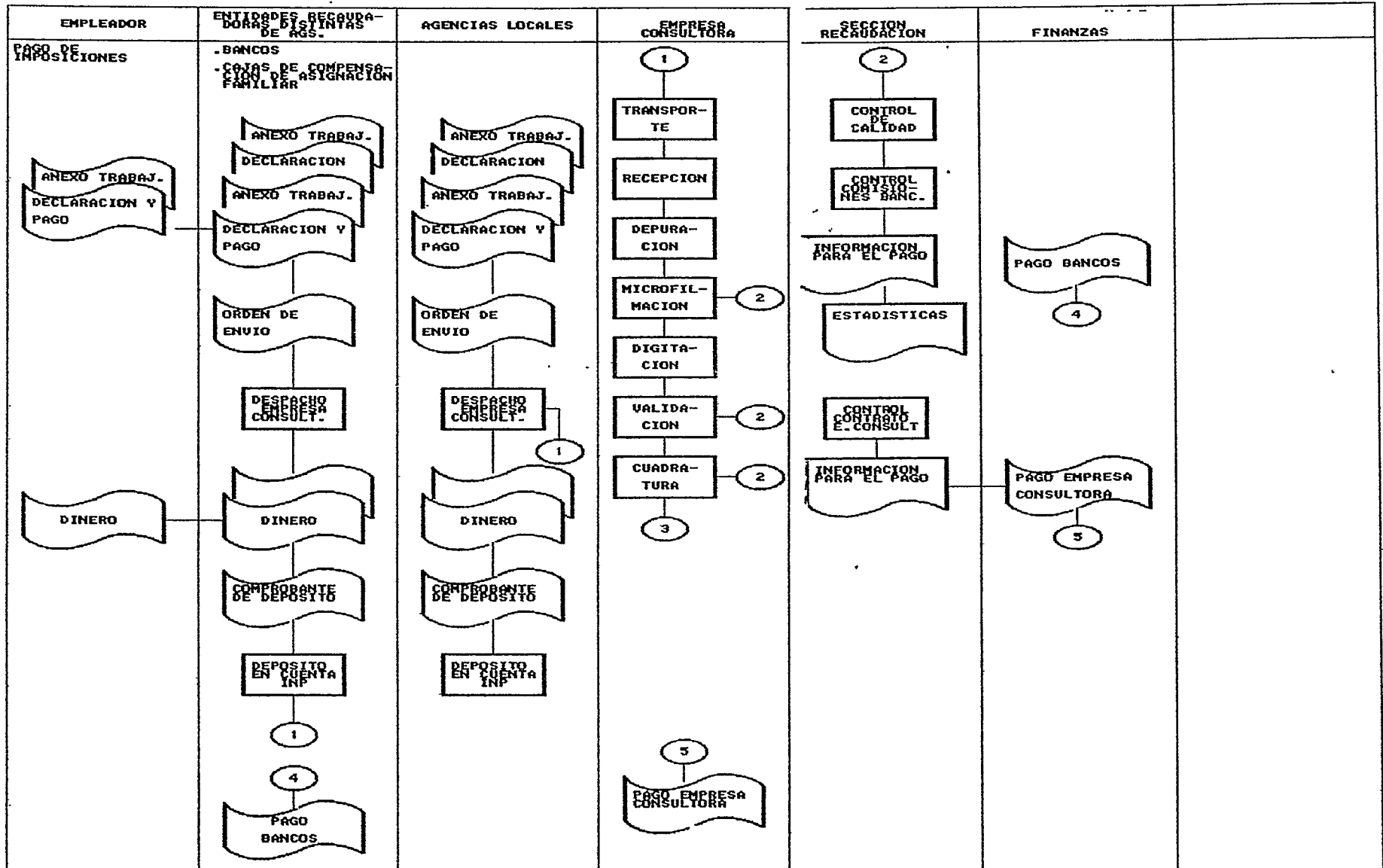
M FUNCION PERCIBIDA POR EL MEMORISTA

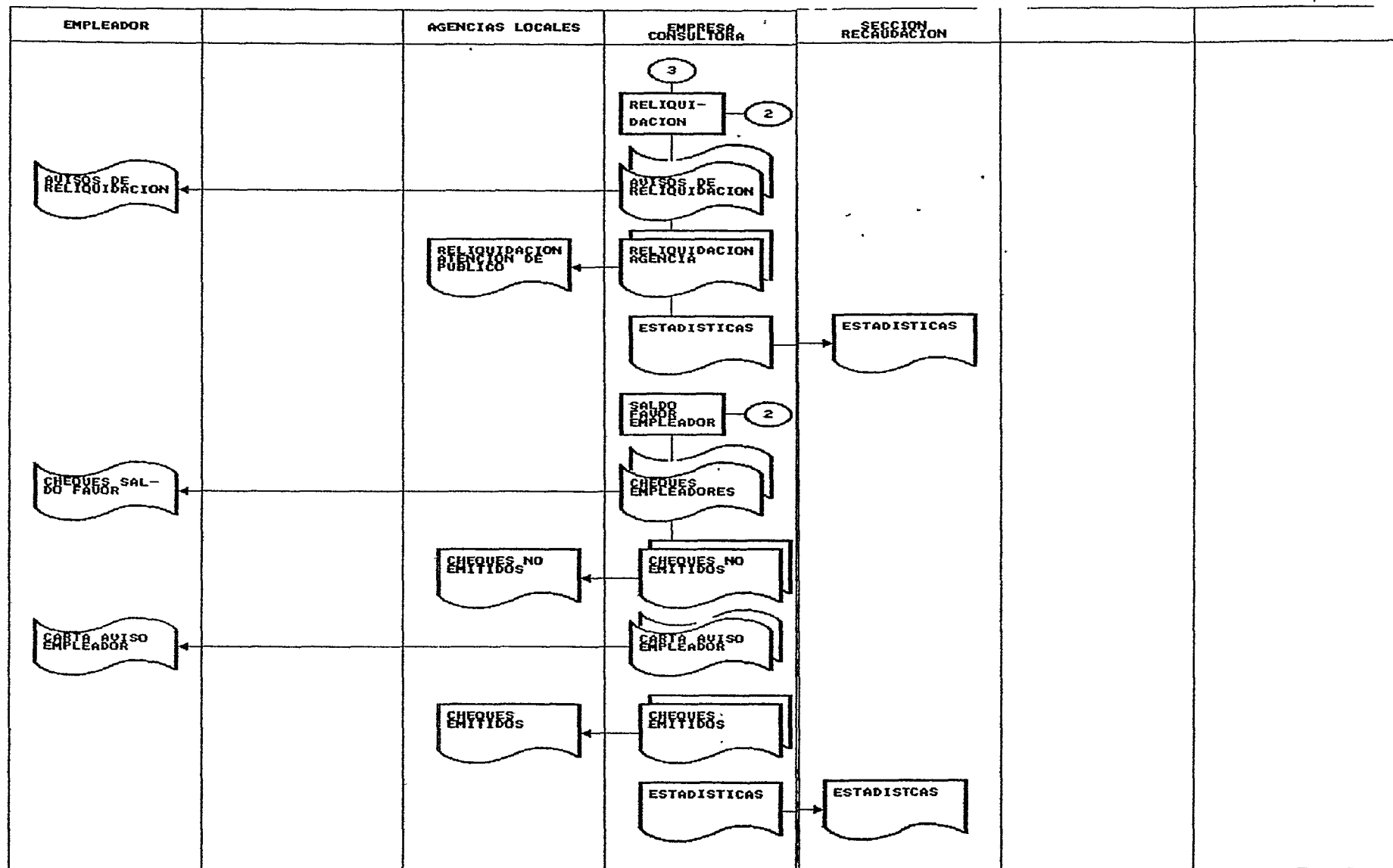
A N E X O N º 6

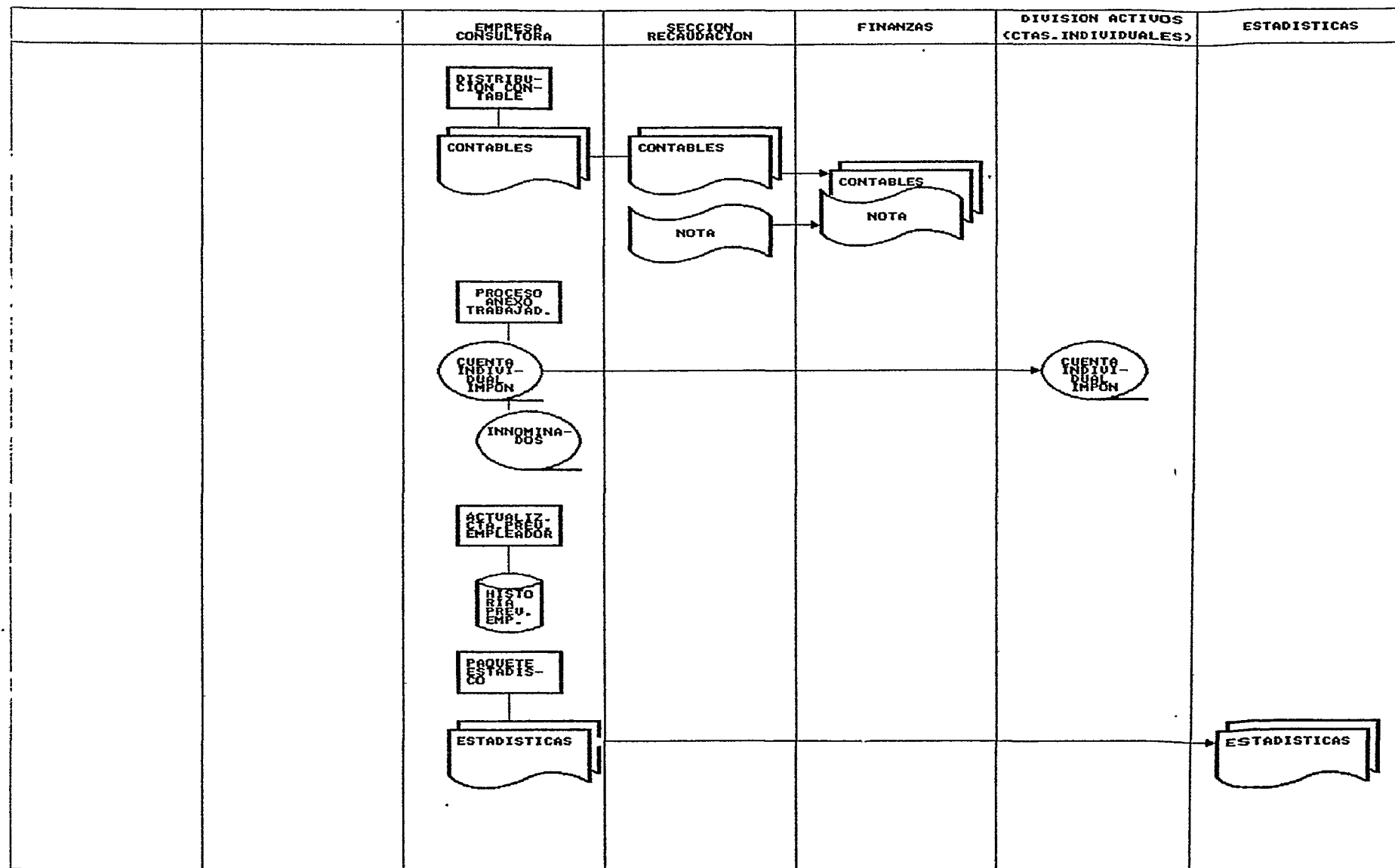
DIAGRAMA DE FLUJO

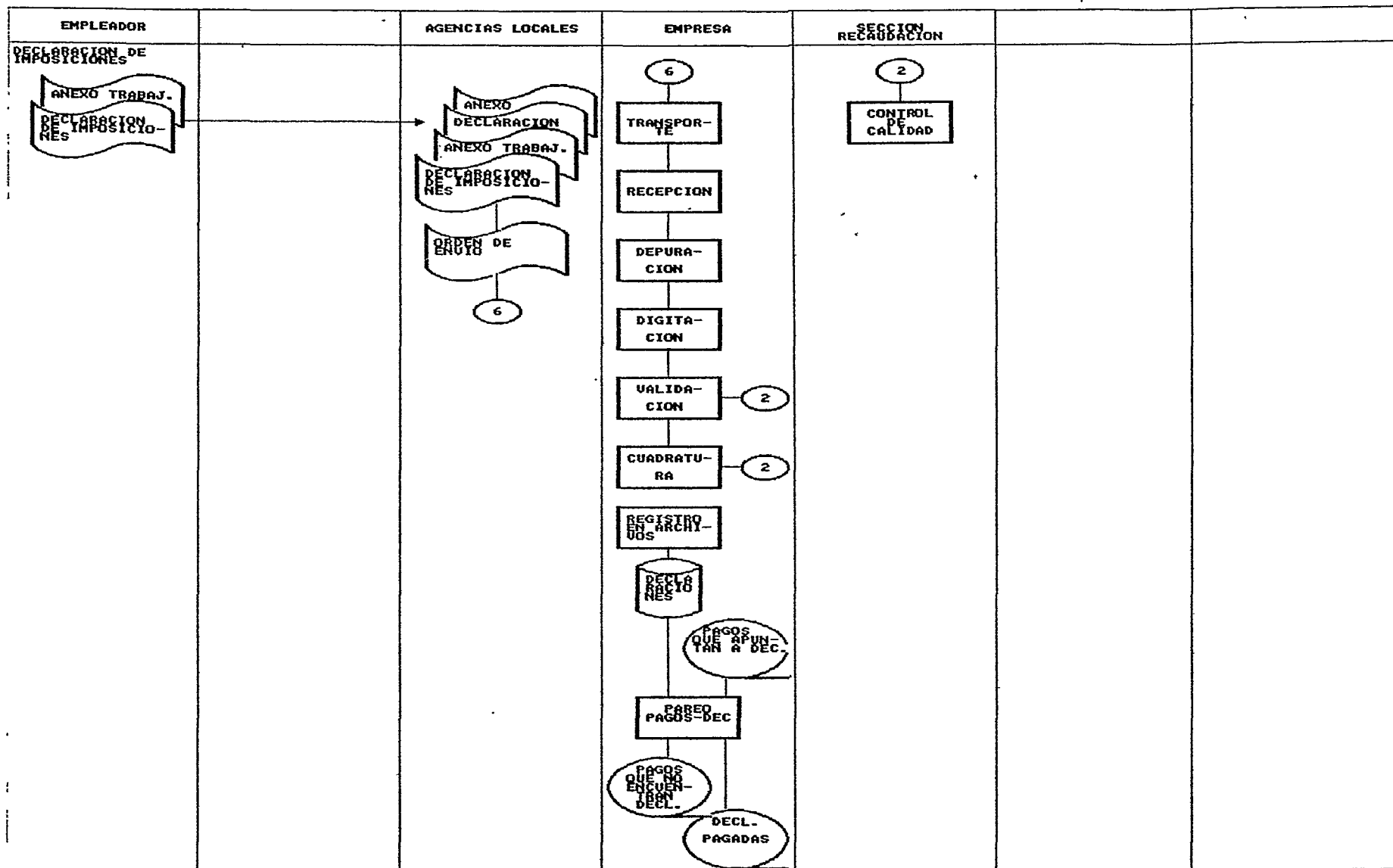
MODULO EMPLEADORES

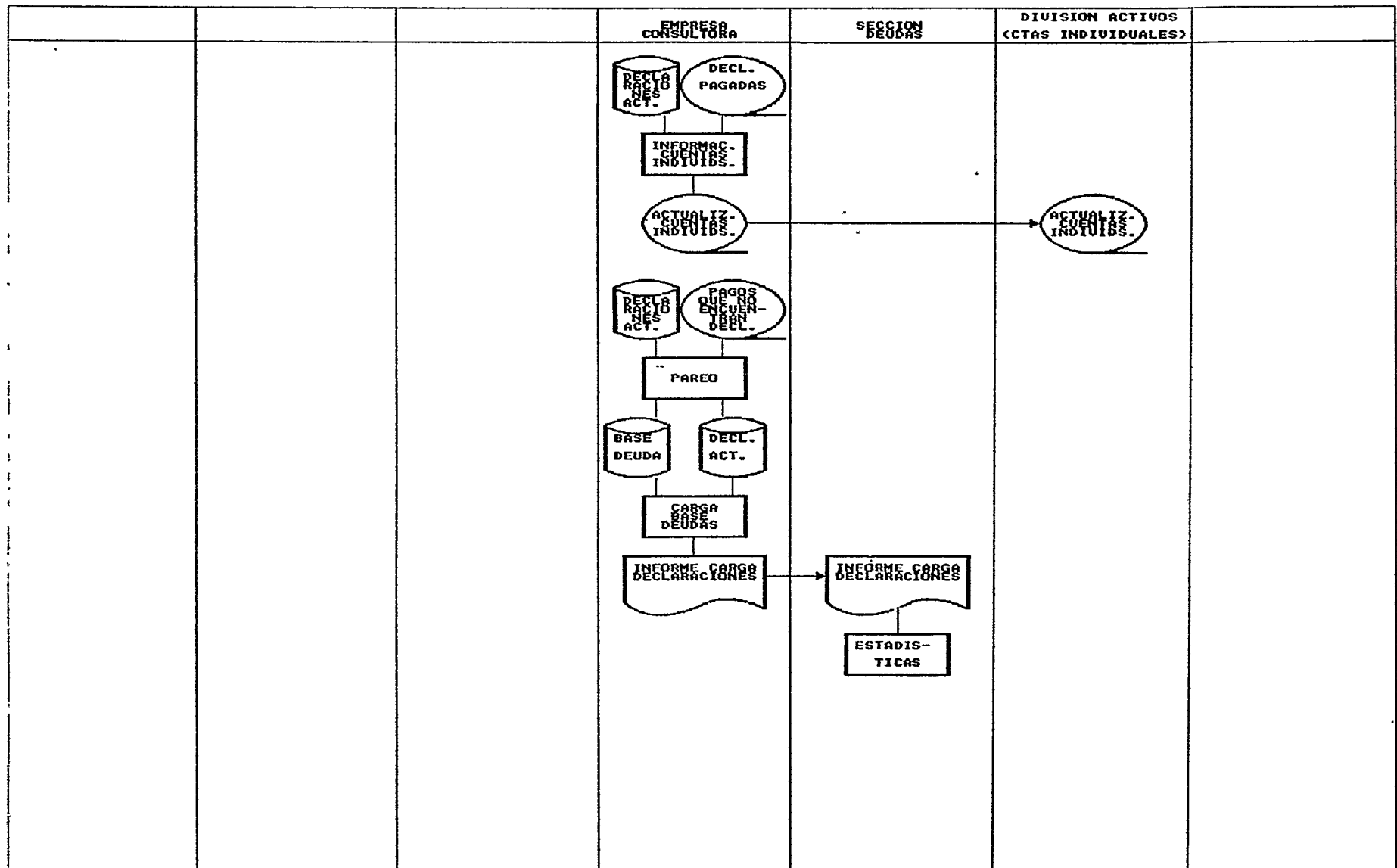
DIAGRAMA DE FLUJO MODULO DE EMPLEADORES

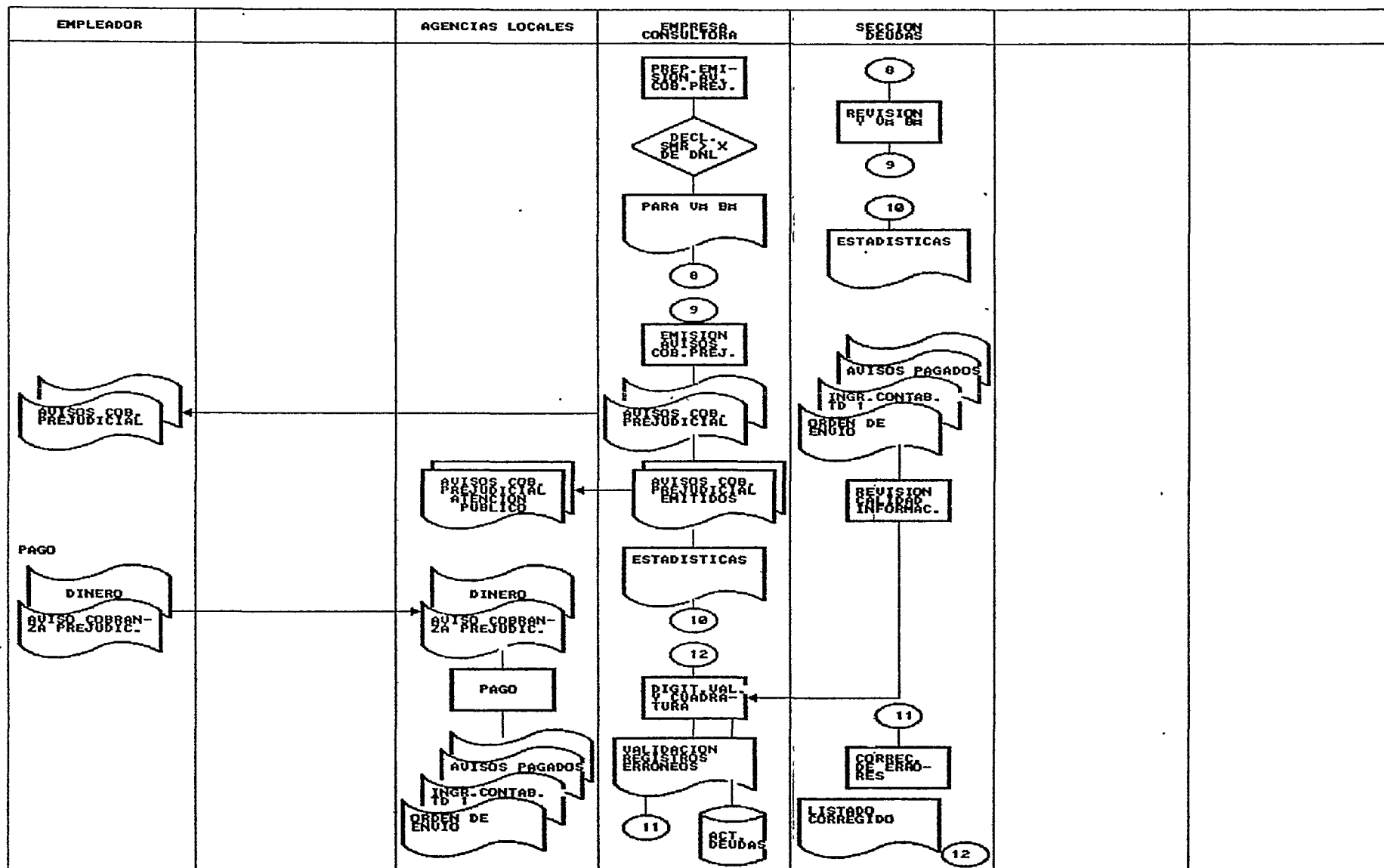


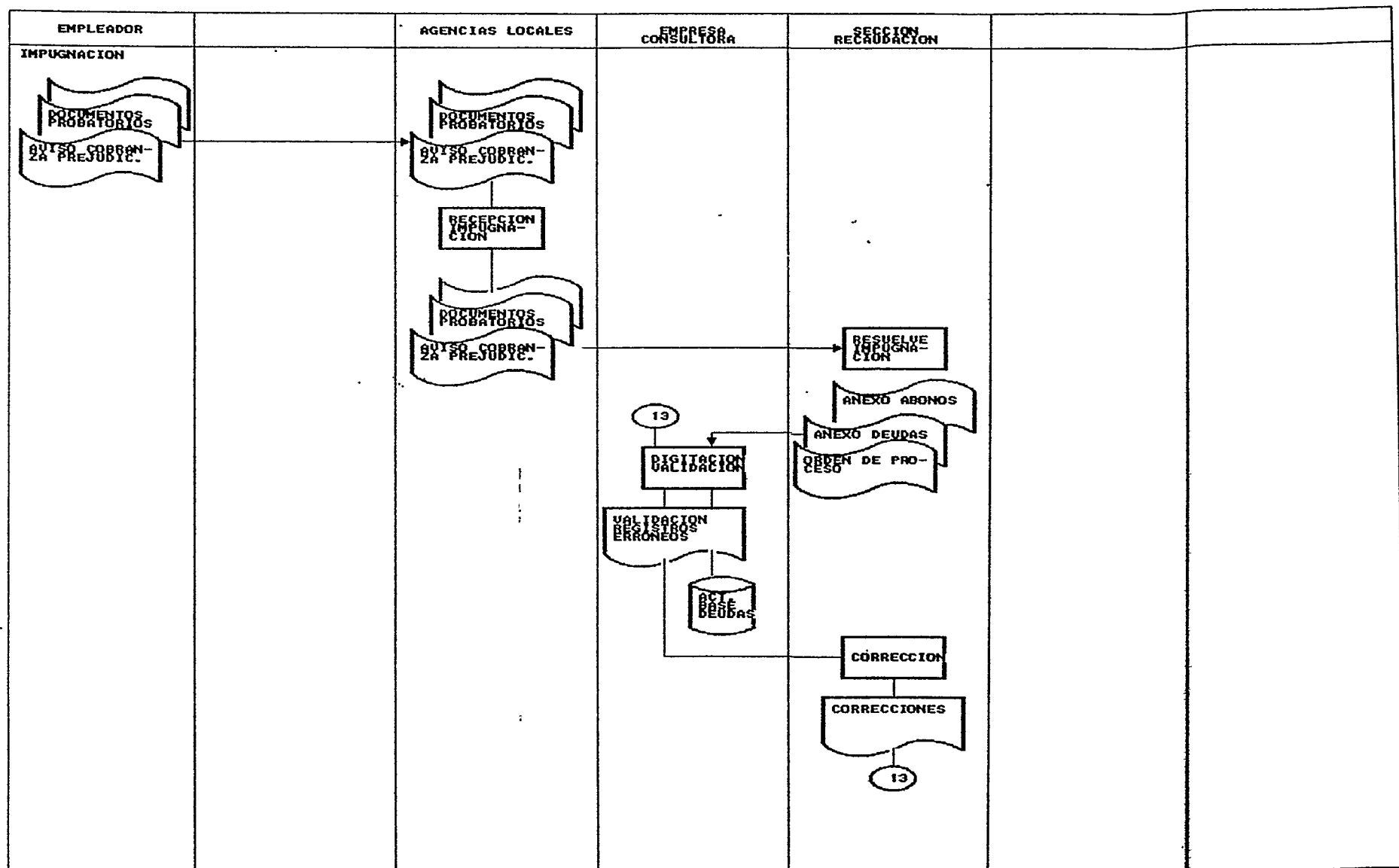


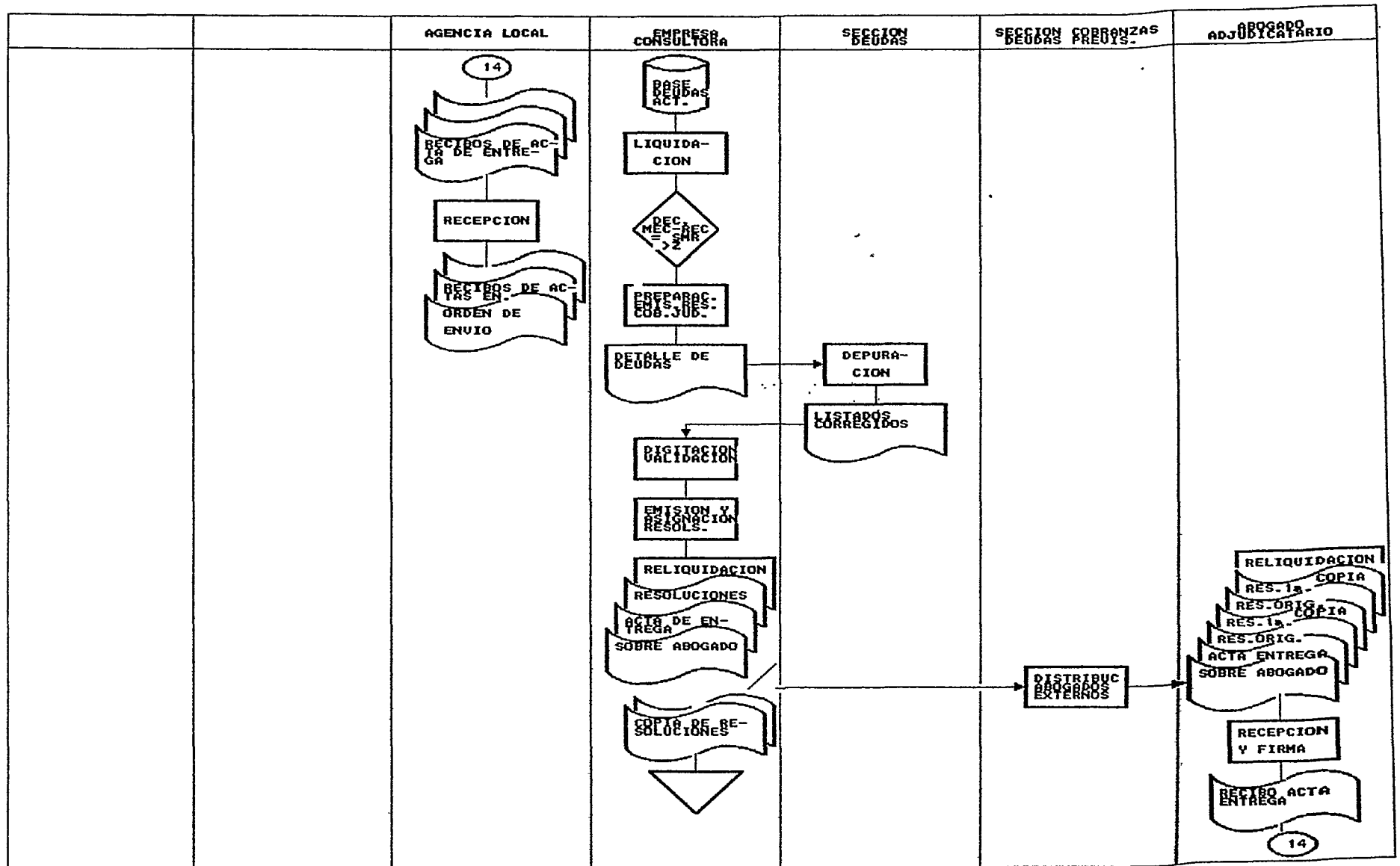


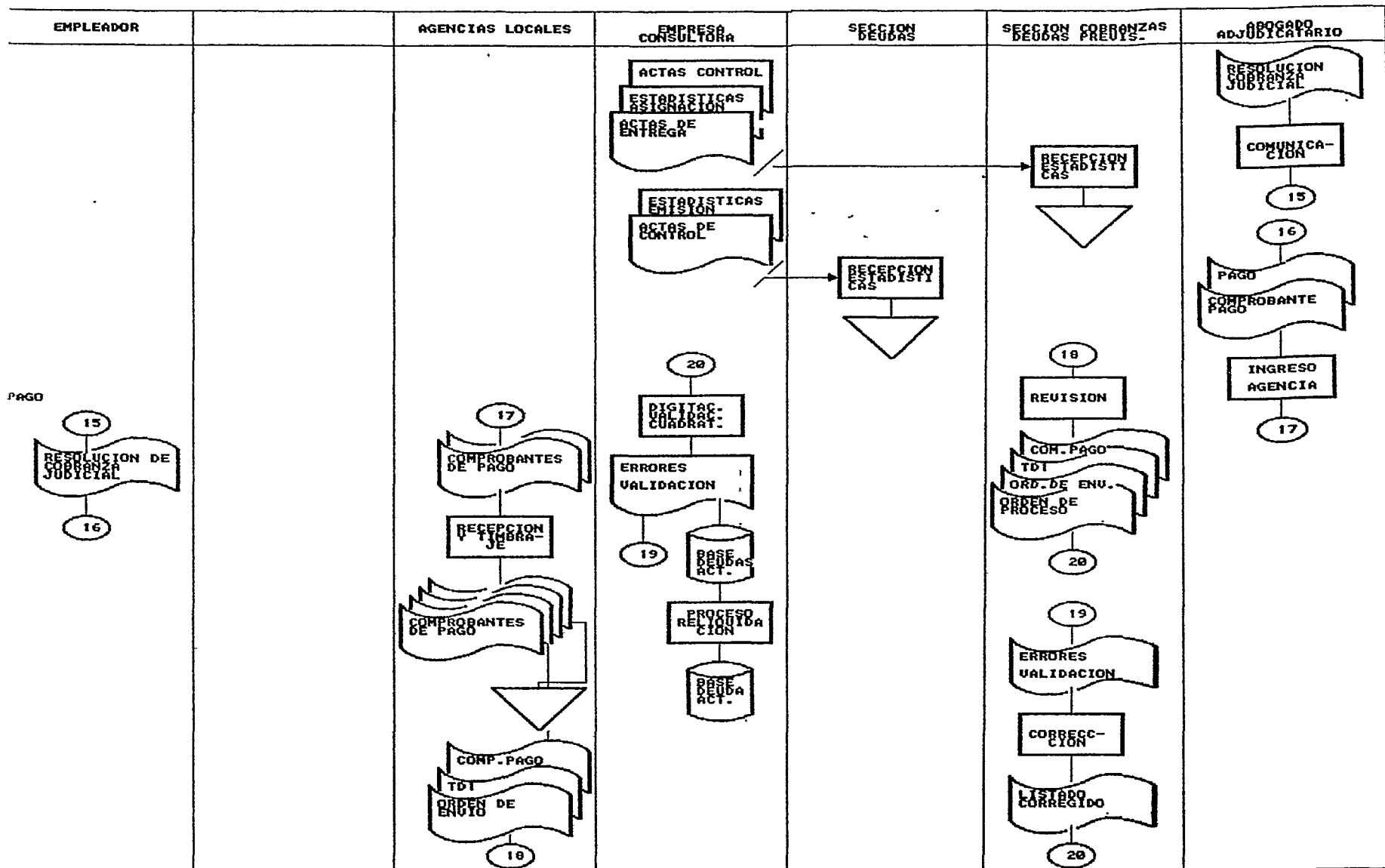


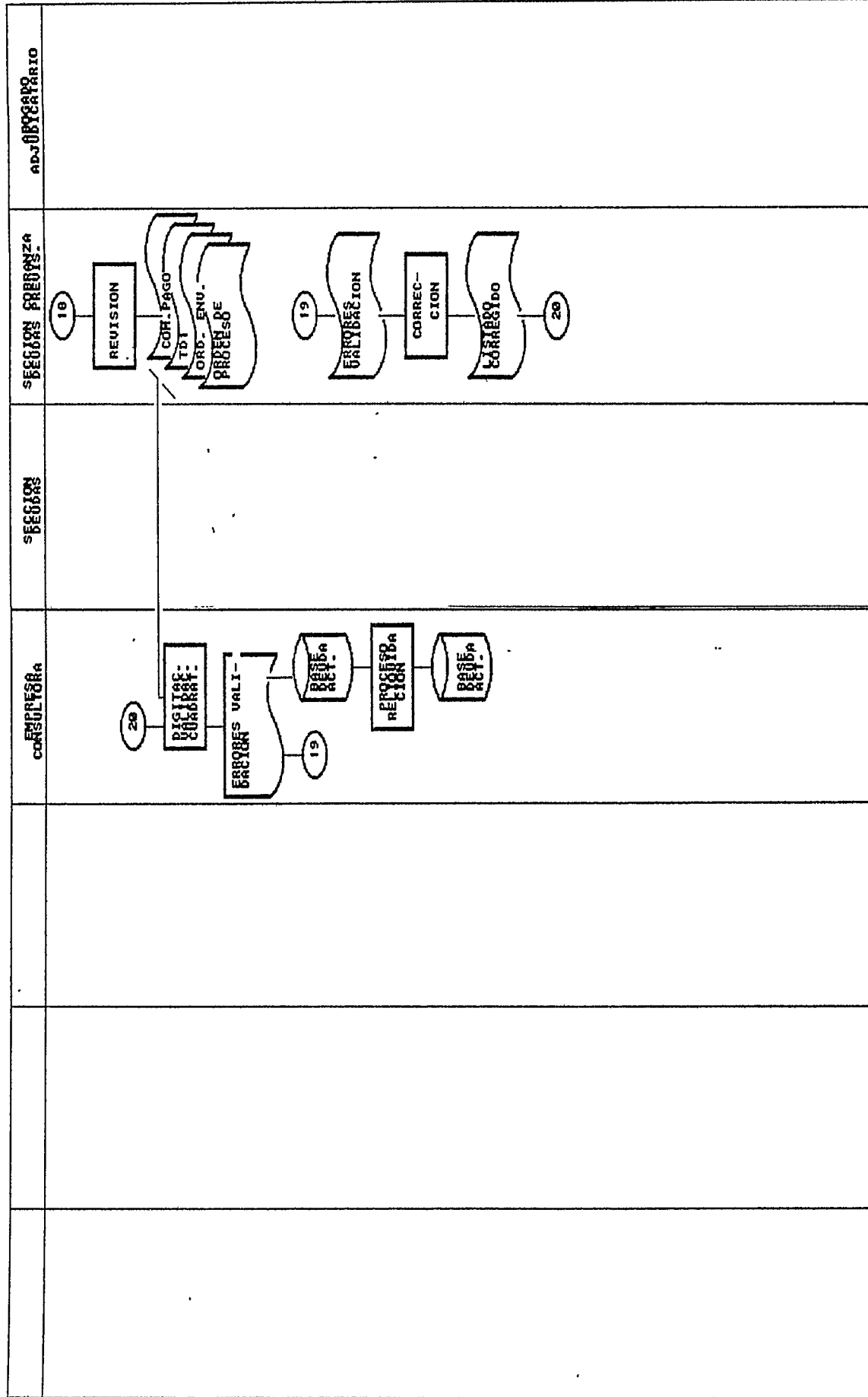


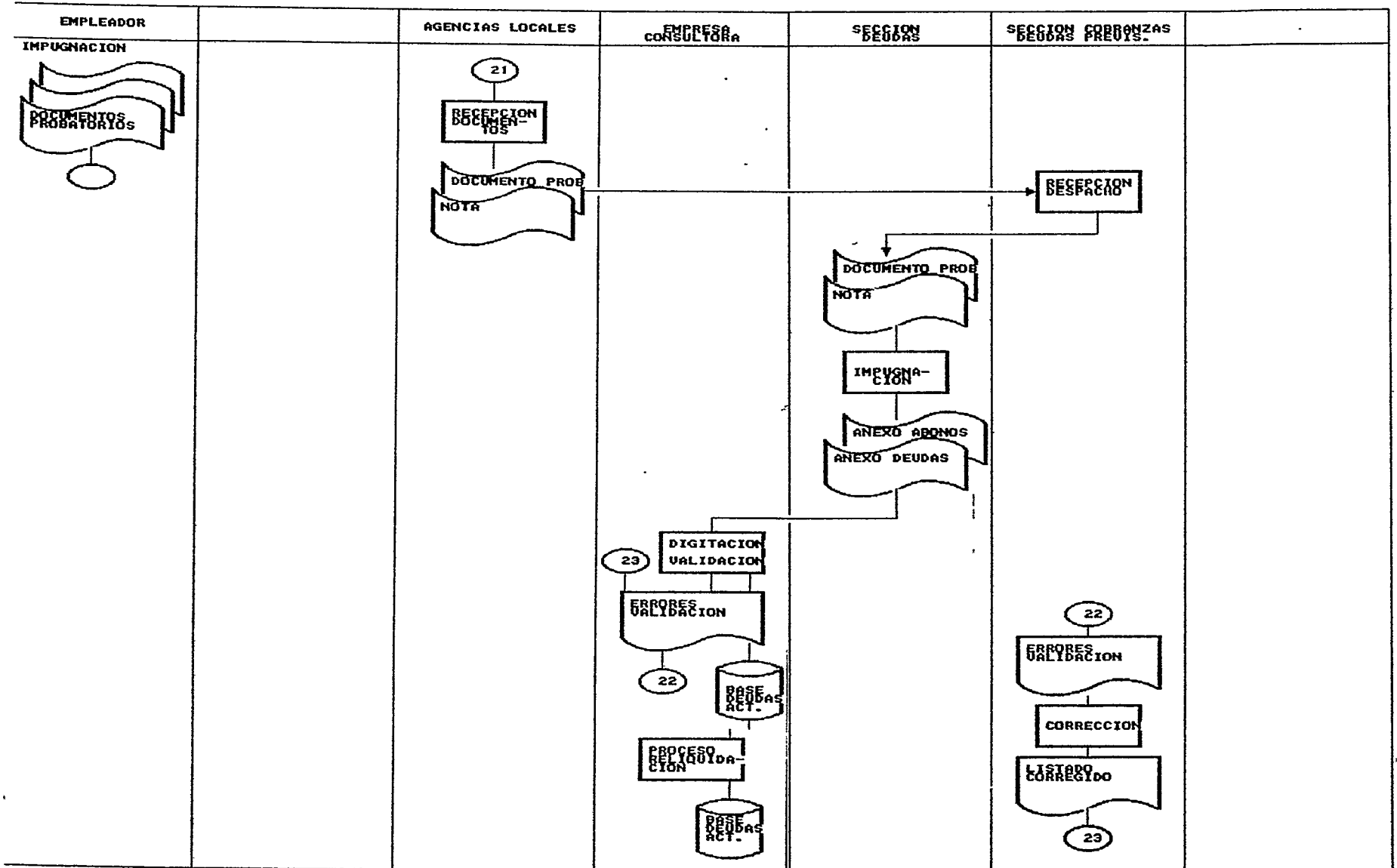


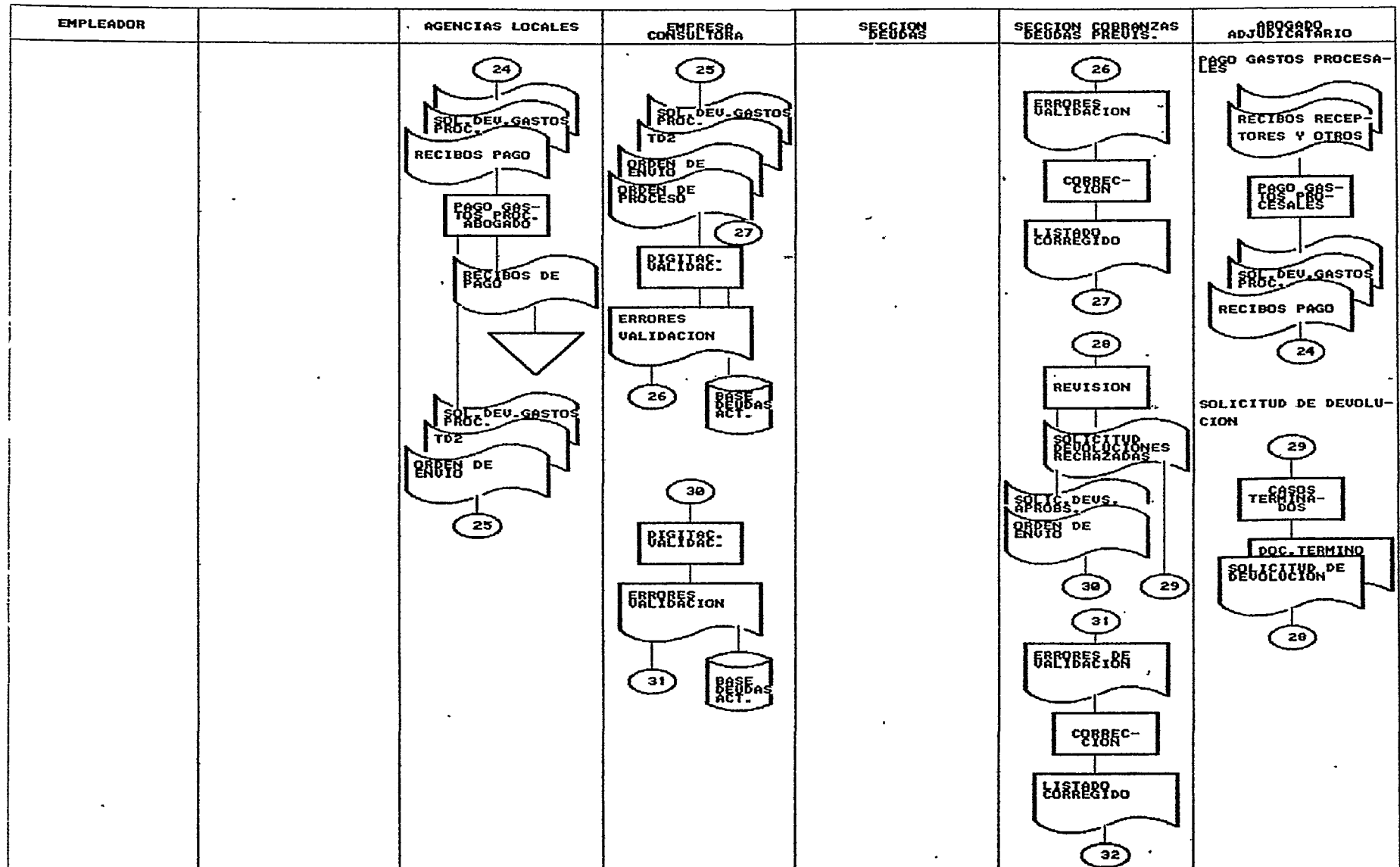


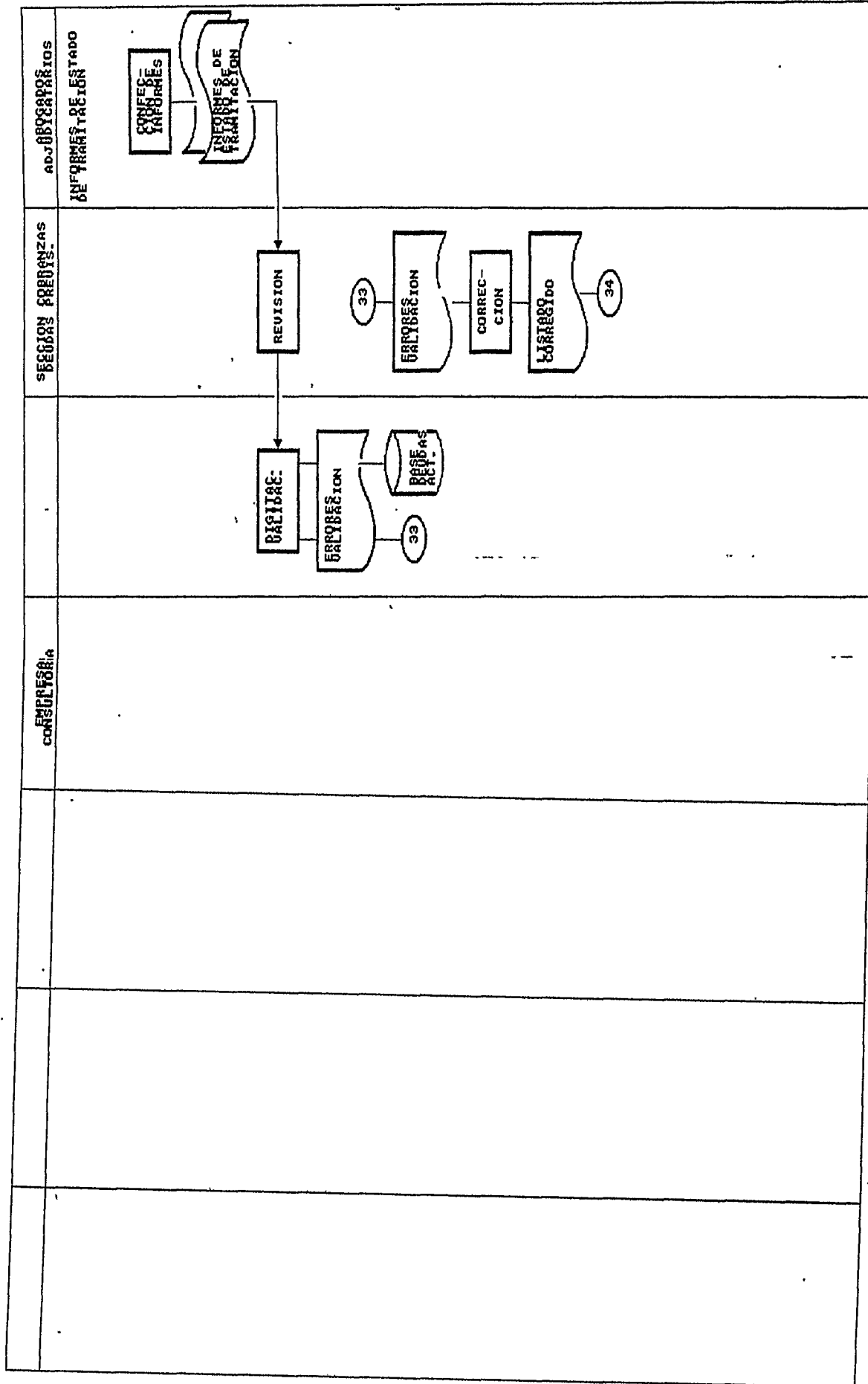












ANEXO Nº 7

INP EN CIFRAS

MACROCIFRAS DEL INP

	CANTIDAD	MONTO MILES \$
1. TRABAJADORES DEPENDIENTES	279,170	
2. TRABAJADORES INDEPENDIENTES	57,141	
3. PENSIONES PAGADAS	889,423	455,379,202
4. PENSIONES CONCEDIDAS	37,373	1,421,776
5. BONOS DE RECONOCIMIENTO		
EMITIDOS	87,017	231,734,964
LIQUIDADOS	12,253	75,306,371
6. ASIGNACIONES POR MUERTE	31,541	2,534,637
7. INDEMNIZACIONES POR MUERTE	314	42,054
8. SUBSIDIOS DE CESANTIA PAGADOS	6,880	58,969
9. SUBSIDIOS FAMILIARES		
Nº BENEFICIARIOS	606,780	15,232,551
10. ASIGNACIONES FAMILIARES		
BENEFICIARIOS	528,298	
CAUSANTES	1,180,434	
		18,280,389

FUENTE: ANUARIO ESTADISTICO 1993. INP

MACROCIFRAS DIVISION RECAUDADORA

A. VOLUMENES DE INFORMACION RECIBIDA

PLANILLAS/MES	477,000
EMPLEADORES/MES	380,000
EMPLEADORES EN EL SISTEMA	1.2 MILLONES
IMPONENTES/MES	345,000
IMPONENTES EN EL SISTEMA	1.3 MILLONES
DEUDAS PREVISIONALES	18,500 MILLONES
SIN MECANISMOS DE RECUPERACION	1,520 MILLONES
EN COBRANZA	16,980 MILLONES

B. MONTOS DE FONDOS RECAUDADOS

RECAUDACION NORMAL/MES	15,355 MILLONES
APORTES FONDO PENSIONES	5,000 MILLONES
DESAHUCIOS	138 MILLONES
ACCIDENTES DEL TRABAJO	704 MILLONES
OTROS CONCEPTOS	93 MILLONES
COMPENSACION ASIGNACION FAMILIAR	(900) MILLONES
RECUPERACION DEUDAS/MES	473 MILLONES

C. VOLUMENES DE PRODUCTOS GENERADOS

SALDO A FAVOR EMPLEADOR/MES	35,000
AVISOS DE RELIQUIDACION/MES	12,000
CARTOLAS AL EMPLEADOR/SEMESTRAL	120,000
BOLETIN LABORAL/SEMESTRAL	80,000
CARGAS CUENTAS INDIVIDUALES/MES	350,000
COBRANZAS PREJUDICIALES/MES	5,000
RESOLUCIONES JUDICIALES/MES	3,500

DISTRIBUCION DE INGRESOS

	1990	1991	1992	1993
FONDOS PROPIOS (EN UF)	4,800,188	4,599,779	4,885,285	5,452,849
FONDOS TERCEROS (EN UF)				
FONASA	9,718,892	9,657,653	10,688,645	11,526,938
ACC. TRABAJO	728,990	680,241	800,515	862,677
TOTAL	15,248,070	14,937,673	16,374,445	17,842,464

DISTRIBUCION PORCENTUAL

(%)

	1990	1991	1992	1993
FONDOS PROPIOS	31.48	30.79	29.83	30.56
FONDOS TERCEROS				
FONASA	63.74	64.65	65.28	64.60
ACC. TRABAJO	4.78	4.55	4.89	4.83
TOTAL	100.00	100.00	100.00	100.00

ANEXO N° 8

ENFOQUE DE LA GESTION PUBLICA DEL NUEVO GOBIERNO

ENFOQUE DE LA GESTION PUBLICA DEL NUEVO GOBIERNO

1. Modernizar la gestión pública haciendo que esté al servicio de los ciudadanos. Identificar en forma precisa los grupos o sectores sociales cuya atención es la parte esencial de la misión de cada repartición pública, así como los resultados, productos y servicios requeridos, midiendo y evaluando en forma periódica el desempeño logrado.

2. Estilo de gestión orientado por los resultados y las personas a que debe servir.

3. Mejorar la eficiencia en la recaudación, administración y disposición de los fondos públicos y mejorar la gestión de las empresas públicas.

4. Incorporación de tecnologías modernas de gestión y organización aplicándolas con flexibilidad.

Los funcionarios requieren de flexibilidad y autonomía en materia administrativa, financiera y administración de recursos humanos.

5. Orientación hacia sistemas de control y evaluación por resultados.

6. Sanción a la ineficiencia y premio al buen desempeño.

7. Cargos directivos que además del compromiso con el Gobierno, sean idóneos técnicamente, probos, con dinamismo personal, experiencia de gestión en el sector público o privado y vocación de servir a la gente.

8. Plan de acción y compromiso de desempeño de cada