

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

## **CHILE**

# **FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN E INFORMACIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES**

**(CH-L1024)**

## **PROPUESTA DE PRÉSTAMO**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Orlando A. Reos, Jefe División (RE1/SC1); Juan Carlos Cortázar (RE1/SC1) Jefe del Equipo; Pedro Farias (RE1/SC1); Francisco Mejía (RE1/SC1); Rafael Anta (SDS/ICT); Alfredo Echegaray (COF/CCH); Paula Giraldez (LEG/OPR); Fernando Grafe (consultor); Daniela Felcman (RE1/SC1) e Irene Cartín (RE1/SC1), quien asistió en la producción del documento. La Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) fue realizada por Maximiliano Marques (consultor).

## ÍNDICE

I.	MARCO DE REFERENCIA.....	3
A.	El sistema de pensiones chileno .....	3
B.	Principales problemas y desafíos del sistema de pensiones chileno .....	4
C.	Hacia una nueva reforma.....	6
D.	Estrategia del país en el sector.....	7
E.	Estrategia del Banco en el sector.....	8
F.	Estrategia del programa .....	8
G.	Coordinación con otras instituciones oficiales de financiamiento del desarrollo .....	9
H.	Lecciones aprendidas.....	9
II.	EL PROGRAMA .....	10
A.	Objetivos.....	10
B.	Estructura del programa .....	10
	Componente 1: Conducción y articulación del sistema de pensiones .....	10
	Componente 2: Gestión de beneficios no contributivos y del sistema antiguo .....	12
	Componente 3: Participación y cultura previsional .....	17
C.	Costo y financiamiento.....	18
III.	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA .....	19
A.	Prestatario y organismo ejecutor .....	19
B.	Organización para la ejecución del Programa .....	19
C.	Condiciones Contractuales Especiales .....	20
D.	Adquisición de obras, bienes y servicios.....	20
E.	Período de ejecución y calendario de desembolsos.....	21
F.	Fondo rotatorio .....	21
G.	Seguimiento y evaluación.....	22
H.	Control interno, estados financieros y auditoria.....	23
I.	Moneda .....	23
IV.	VIABILIDAD Y RIESGOS .....	23
A.	Viabilidad .....	23
B.	Impactos sociales y ambientales.....	24
C.	Beneficios .....	24
D.	Riesgos .....	25

Proyecto de Resolución      Anexoo I – Marco Lógico

<b>Referencias electrónicas</b>	
---------------------------------	--

ANEXO II- PRESUPUESTO DETALLADO	<a href="http://opsws3.reg.iadb.org/idbdocswebservice/getDocument.aspx?DOCNUM=1030059">http://opsws3.reg.iadb.org/idbdocswebservice/getDocument.aspx?DOCNUM=1030059</a>
ANEXO III- PLAN DE ADQUISICIONES	<a href="http://opsws3.reg.iadb.org/idbdocswebservice/getDocument.aspx?DOCNUM=993407">http://opsws3.reg.iadb.org/idbdocswebservice/getDocument.aspx?DOCNUM=993407</a>
ANEXO IV - MONEDA	<a href="http://opsws3.reg.iadb.org/idbdocswebservice/getDocument.aspx?DOCNUM=1030058">http://opsws3.reg.iadb.org/idbdocswebservice/getDocument.aspx?DOCNUM=1030058</a>

**INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE RE1/DIV**

**PREPARACIÓN:**

Informe del Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI)

Resultados de la Evaluación de Riesgo del Programa

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

AFP	Administradoras de Fondos de Pensión
APS	Aporte Previsional Solidario
CAPRI	Centros de Atención Previsional Integrada
CGR	Contraloría General de la República
DIPRES	Dirección de Presupuestos
FML	Facilidad de Moneda Local
INP	Instituto de Normalización Previsional
IPS	Instituto de Previsión Social
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación
MINTRAB	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PASIS	Pensiones Asistenciales
PCR	Informe de Terminación de Operaciones
PEP	Plan de Ejecución del Programa
PMGE	Pensión Mínima Garantizada por el Estado
POA	Plan Operativo Anual
SAFP	Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensión
SECI	Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional
SPS	Sistema de Pensiones Solidarias
SSPS	Subsecretaría de Previsión Social
SUPEN	Superintendencia de Pensiones
SUSESO	Superintendencia de Seguridad Social
UEP	Unidad Ejecutora de Programa

## RESUMEN DEL PROYECTO

### CHILE: Fortalecimiento de la Gestión e Información del Sistema de Pensiones (CH-L1024)

Términos y condiciones financieras <sup>1</sup>			
Prestatario: República de Chile		Plazo de amortización:	10 años
		Período de gracia:	3 años
Organismo Ejecutor: Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MINTRAB)		Período de desembolso:	3 años
<b>Fuente</b>	<b>Programa (US\$ millones)</b>	Tasa de interés:	Ajustable
BID (Capital Ordinario)	17.5	Inspección y vigilancia:	0%*
Local	17.5	Comisión de crédito:	0,25% sobre montos no desembolsados
Total	35	Moneda	Dólar estadounidense de la Facilidad Unimonetaria
		Conversión a pesos chilenos	Facilidad de Moneda Local
Esquema del proyecto			
<b>Objetivo del proyecto:</b> El propósito del programa es <b>lograr una conducción coherente y articulada, así como un mejor funcionamiento del sistema civil de pensiones; promoviendo la gestión eficiente de sus beneficios y fortaleciendo la participación y la confianza de los usuarios en el sistema.</b> De este propósito se desprenden los siguientes objetivos específicos: (i) fortalecer las funciones de formulación de políticas, supervisión, coordinación y evaluación del sistema de pensiones, aportando mayor consistencia a su conducción y mayor articulación a su funcionamiento; (ii) mejorar la gestión de los beneficios no contributivos y del sistema antiguo <sup>1</sup> , promoviendo una mayor integración, eficiencia y transparencia de los sistemas de información previsionales así como el mejor desempeño de los mecanismos de atención a los usuarios; y (iii) fortalecer la participación de los usuarios en el funcionamiento del sistema de pensiones, así como promover actividades que desarrollen una mayor responsabilidad provisional de los participantes del sistema y de los ciudadanos en general.			
<b>Condiciones contractuales especiales:</b> Antes del primer desembolso de los recursos del financiamiento, el organismo ejecutor deberá presentar, a satisfacción del Banco, evidencia de: (i) la creación y puesta en funcionamiento de la UEP, con la asignación de recursos y personal necesario para su operación; (ii) el cumplimiento de las eventuales recomendaciones que surjan del análisis de capacidad institucional de la SSPS que haya realizado el Banco; y (iii) la puesta en vigencia del Plan de Ejecución del Programa (PEP).			
<b>Excepciones a políticas del Banco:</b> Con relación a la política de la Facilidad de Moneda Local -FML (GN-2365-2, 4 de noviembre de 2005): (i) no aplicación de la cláusula de interrupción de la captación de financiamiento del Banco (párrafo 3.22 y sección 3 del Anexo IV).  Con el fin de expandir las posibilidades de financiamiento para el Prestatario, las conversiones de desembolsos en moneda local del Programa estarían sujetas a dos condiciones financieras adicionales a las establecidas en la FML: (i) flexibilización de los perfiles de amortización de los desembolsos y saldos adeudados en moneda local; y (ii) precio basado en costos efectivos de financiamiento del Banco en caso de que el Banco obtenga su financiamiento a través de la emisión de bonos (párrafo 3.22 y sección 3 del Anexo IV).			
El proyecto es coherente con la estrategia de país:                      Sí [ X ]                      No [ ] El proyecto califica como:                      SEQ [ SI ]                      PTI [ NO ]                      Sector [ ]                      Geográfica [ ]                      % de beneficiarios [ ]			
Fecha de verificación del CESI: Febrero 9 de 2007			

<sup>1</sup> Las referencias hechas genéricamente al “antiguo sistema” corresponden a los regímenes previsionales de las ex cajas de previsión social y del Servicio de Seguro Social que actualmente son administradas por el Instituto de Normalización Previsional (INP).

---

Adquisiciones: Se efectuarán de conformidad con las políticas del Banco (párrafos 3.5 y 3.6).

<sup>1</sup> La tasa de interés, la comisión de crédito, y la comisión de inspección y vigilancia que se mencionan en este documento se establecen según lo dispuesto en el documento FN-568-3-Rev. El Directorio Ejecutivo puede modificarlas tomando en consideración los antecedentes existentes a la fecha, así como la respectiva recomendación del Departamento de Finanzas. En ningún caso la comisión de crédito podrá superar el 0,75%, ni la comisión de inspección y vigilancia el 1%.( \* )

(\*) En lo que respecta a la comisión de inspección y vigilancia, en ningún caso el cargo podrá superar en un semestre dado el monto que resultaría de aplicar el 1% al monto del préstamo, dividido por el número de semestres incluido en el plazo original de desembolso..

## I. MARCO DE REFERENCIA

### A. El sistema de pensiones chileno

- 1.1 En los años 80 Chile protagonizó una de las reformas previsionales de carácter estructural más profundas. Por primera vez un régimen público de beneficios definidos fue reemplazado por un sistema de capitalización individual mediante contribuciones individuales definidas y una gestión financiera privada de los fondos acumulados. Veinticinco años después de la reforma, el sistema de capitalización individual funciona de acuerdo a lo previsible. Este sistema, sin embargo, no ha alcanzado aún plena madurez, pues la mayor parte de los actuales jubilados (65% del total de pasivos) corresponde a trabajadores pensionados de las antiguas cajas de previsión, y de los actuales jubilados bajo el sistema de capitalización (35%), la gran mayoría pasó una proporción significativa de sus años de contribución cotizando en el antiguo sistema de reparto. Se estima que sólo en unos 20 años el nuevo sistema habrá madurado lo suficiente como para reflejar sus resultados en la mayoría de pensionados.
- 1.2 El sistema civil de pensiones que resultó de la reforma mencionada se asienta en tres elementos, que no están plenamente articulados entre sí:
- a. Régimen de capitalización individual con contribuciones definidas, gestionado por las Administradoras de Fondos de Pensión (AFP), las cuales son supervisadas por la Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones (SAFP). Este sistema contempla una Pensión Mínima Garantizada por el Estado (PMGE) para los afiliados a las AFP que cuenten con 240 meses de contribuciones, pero cuyo ahorro acumulado no les permite obtener una pensión igual o superior a la pensión mínima.
  - a. Sistema contributivo de beneficios definidos (reparto), en extinción, gestionado por el Instituto de Normalización Previsional (INP), el cual es supervisado por la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO).
  - b. Sistema no contributivo de pensiones asistenciales (PASIS), gestionado por el sector público (municipios, intendencias e INP) y supervisado por la SUSESO.

**Cuadro I-1: Activos y pasivos del sistema previsional en Chile (2006)**

	Sistema público			Sistema privado
	PASIS	INP	FFAA y Carabineros	AFP
Activos		152.458		3.955.992
Pasivos	439.682	982.019	150.989 <sup>a</sup>	382.006
				(PMGE) 69.645

Fuente: Arenas de Mesa, A., "El sistema de pensiones en Chile", El sistema de Pensiones en Chile en el contexto mundial y de América Latina: Evaluación y desafíos, OIT 2004.

<sup>a</sup> en 2005



- 1.3 La reforma de 1981 ofreció la posibilidad de obtener mejores pensiones que en un régimen de reparto, a un menor costo para el trabajador y el empleador y sin desequilibrios fiscales. Los supuestos de esta oferta incluían – entre otros- que: (i) los trabajadores percibieran en la propiedad de sus fondos de pensión un incentivo importante a la cotización; (ii) los trabajadores cotizarán de manera constante a lo largo de su vida laboral y por la totalidad de sus sueldos; (iii) los fondos de pensión obtuvieran una rentabilidad neta significativa con bajo riesgo; (iv) las mujeres dueñas de casa participarán en los ingresos familiares; y (v) los trabajadores de menores ingresos cotizarán al menos 240 meses, accediendo así a la garantía estatal de pensión mínima. Estos supuestos se sintetizaron en la idea de una fuerza laboral compuesta mayoritariamente por hombres jefes de hogar, con empleos indefinidos y que cotizan de forma continua a lo largo de su vida activa. Sin embargo, importantes cambios socio-demográficos<sup>2</sup> y deficiencias en el comportamiento de los afiliados han conducido a que una parte importante de los trabajadores no hayan logrado cotizar con la constancia requerida por el nuevo sistema, siendo que el rendimiento de sus aportes no ha sido suficientemente alto para subsanar esta situación. El cuadro I-2 resume las principales desviaciones respecto a los supuestos de la reforma de los años 80, que indican la necesidad de introducir importantes cambios en el sistema de pensiones. Entre ellas destacan la menor densidad de contribuciones y tasa de reemplazo alcanzadas.

Cuadro I-2: Supuestos de desempeño de la reforma previsional de 1981: metas previstas y efectivamente alcanzadas

	Previsto	Real
Cobertura	Encima de 65%	55%
Años de vida laboral	45	40
Densidad de cotización <sup>3</sup>	85%	52%
Rentabilidad de los fondos	5%	4,5% - 6,5%
Tasa de reemplazo <sup>4</sup>	70% - 80%	44%

Fuente: Consejo Asesor Presidencial para la Reforma Previsional, 2006

## B. Principales problemas y desafíos del sistema de pensiones chileno

- 1.4 En primer lugar, como resultado de las desviaciones mencionadas, una parte importante de los trabajadores obtendrá pensiones significativamente más bajas que sus remuneraciones, siendo poco probable que esta situación sea subsanable mediante transferencias intrafamiliares o el apoyo subsidiario del Estado. Se estima así que dentro de 20 años sólo alrededor de la mitad de los adultos mayores podrá contar con una pensión superior a la pensión mínima, menos de un 5% podrá acceder a la pensión mínima garantizada por el Estado, y el resto

<sup>2</sup> Relativos al incremento de la expectativa de vida y la postergación de la entrada al mercado de trabajo, el incremento de la participación de la mujer en el mercado de trabajo, una importante rotación laboral –con la consiguiente disminución de la importancia relativa de los contratos indefinidos respecto a los empleos a plazo fijo, de temporada y jornada parcial- y la reducción de la importancia de la familia extendida.

<sup>3</sup> Se define como la proporción de la vida en edad de trabajar en que un individuo efectúa cotizaciones al sistema previsional y refleja la continuidad de dichos aportes.

<sup>4</sup> Se define como la proporción en que la pensión recibida sustituye el valor del último salario.

recibirá una pensión inferior a la mínima, una pensión asistencial, una pensión de sobrevivencia o no tendrá pensión. Esto significa cerca de un millón de personas con pensiones inferiores a la mínima en 2025. Entre quienes se encuentran en mayor riesgo de encontrarse en esta situación están los trabajadores de bajos ingresos, los temporeros, los trabajadores por cuenta propia y una importante proporción de las mujeres. Emerge así el **desafío de elevar la cobertura del sistema de pensiones, universalizando el derecho a la protección de la seguridad social y minimizando el riesgo de la pobreza en la vejez**. Entre otras cosas, esto implica lograr una mayor densidad de cotización así como una mejor complementariedad e integración entre los elementos contributivos y no contributivos del sistema.

- 1.5 En segundo lugar, el desempeño del sistema muestra un grado importante de inequidades e ineficiencias debido a la desarticulación de los diferentes beneficios diseñados bajo esquemas no complementarios y a la dispersión institucional. Esto es reflejo de la forma como los beneficios contributivos y no contributivos del sistema han sido diseñados bajo esquemas compartimentados sin una visión integral de seguridad social. Pero es también resultado de un marco institucional caracterizado por una elevada dispersión y colisión de competencias en cuanto al ejercicio de las funciones de formulación de políticas, supervisión del sistema y gestión de beneficios. La formulación de políticas es responsabilidad del Ministerio del Trabajo y Previsión Social (MINTRAB), a través de la Subsecretaría de Previsión Social (SSPS), que presenta importantes debilidades institucionales que se traducen en la fragilidad de la conducción superior del sistema de pensiones. El ámbito de la supervisión y gestión de beneficios muestra una alta dispersión institucional, siendo que el elevado número de instituciones involucradas (SAFP, SUSESO, INP, MIDEPLAN, etc.) y las dificultades de conducción dificultan una adecuada coordinación. Finalmente, no existe un centro de inteligencia del sistema que permita efectuar el seguimiento periódico de los indicadores estratégicos para tomar decisiones preventivas antes de que los problemas alcancen una gravedad de difícil tratamiento posterior. Surge así el **desafío de dotar al sistema de pensiones de un marco institucional racional, armónico e integrado, que permita que su conducción y funcionamiento sea coherente y articulado**.
- 1.6 En tercer lugar, se observa una elevada percepción de “desprotección” ante los riesgos futuros y una limitada adhesión por parte de la población hacia el actual sistema previsional. Los datos disponibles son ilustrativos al respecto: el 53% de los ciudadanos usuarios conceptúa de malo o muy malo el actual sistema de pensiones<sup>5</sup>. Esta escasa adhesión, originada en la inadecuada información sobre el complejo funcionamiento del sistema y en la desconfianza hacia el rol central que tienen entidades privadas (las AFP) en la gestión de una política pública, afecta negativamente el comportamiento de los usuarios en el cumplimiento de sus obligaciones. El sistema enfrenta así el **desafío de elevar la confianza ciudadana**

---

<sup>5</sup> Encuesta MORI: “Estudio para el Consejo de Reforma del Sistema de Pensiones. Cruces según sexo, edad y educación”. 2006.

**en las instituciones públicas y privadas que forman parte del sistema de pensiones.** Esto apunta a la necesidad de un marco institucional que favorezca la participación de los ciudadanos y ofrezca mejores servicios de información.

### **C. Hacia una nueva reforma**

- 1.7 Un elemento central de la agenda del actual gobierno chileno es la creación de un sistema de protección social capaz de abrir oportunidades y limitar riesgos para quienes no tienen la posibilidad de protegerse por sus propios medios. En función a este objetivo, el gobierno se ha propuesto llevar a cabo una reforma del Sistema Civil de Pensiones que responda a un conjunto amplio de desafíos, entre los cuales se encuentran los mencionados anteriormente (§2.4 a 2.6). Para ello en marzo de 2006 se creó un Consejo Asesor Presidencial para la Reforma Previsional, que analizó el desempeño del sistema de pensiones y condujo un amplio proceso de audiencias ciudadanas, obteniendo como resultado un completo diagnóstico y una propuesta de reforma del sistema<sup>6</sup>. Posteriormente, el gobierno formó un Comité de Ministros que asumió la labor de evaluar las recomendaciones del Consejo, arribando a una propuesta integral de reforma previsional. Dicha propuesta, contenida en el Proyecto de Ley de Reforma Previsional, fue presentada al Congreso el 15 de diciembre de 2006<sup>7</sup>.
- 1.8 El objetivo de la reforma propuesta es constituir un sistema de pensiones que entregue protección social efectiva a toda la población, refuerce el carácter solidario del sistema, amplíe la cobertura y supere las discriminaciones de género. Para ello, se proponen diez grandes transformaciones:
- i. Crear un Sistema de Pensiones Solidarias (SPS) que entregará beneficios de vejez e invalidez de manera integrada a los beneficios del sistema de capitalización individual, mediante la Pensión Básica Solidaria (PBS)<sup>8</sup> y el Aporte Previsional Solidario (APS)<sup>9</sup>. Estos beneficios estarán dirigidos a población de 65 o más años de edad y que pertenezcan al 60% de la población de menores ingresos.
  - ii. Establecer una nueva institucionalidad que exprese con claridad las responsabilidades que debe asumir el Estado en materia previsional y asegure la entrega eficiente de sus beneficios. Se establece la Superintendencia de Pensiones (SUPEN) como ente responsable de fiscalizar el conjunto del sistema de pensiones. Se crea el Instituto de Previsión Social (IPS), que será responsable de la administración del SPS y de los regímenes previsionales que administra actualmente el INP.

---

<sup>6</sup> El informe puede consultarse en: <http://www.consejoreformaprevisional.cl/view/presentacion.asp>

<sup>7</sup> El Proyecto puede consultarse en <http://www.gobiernodechile.cl/reforma%5Fprevisional/>

<sup>8</sup> Beneficio destinado a quienes no contribuyeron al sistema de capitalización obligatorio y que no poseen ningún otro tipo de pensión. En régimen la PBS alcanzará US\$140 mensuales por beneficiario.

<sup>9</sup> Beneficio que complementa la pensión de quienes han cotizado al sistema de capitalización obligatorio y alcanzan a recibir una pensión. Este complemento decrece hasta extinguirse para las pensiones que alcancen un monto de US\$370 mensuales por beneficiario.

El IPS prestará servicios básicos previsionales a la población mediante una red de Centros de Atención Previsional Integrada (CAPRI).

- iii. Promover una mayor participación ciudadana en el sistema, mediante la creación de la Comisión de Usuarios (trabajadores, pensionados y administradores del sistema) y del Fondo para la Educación Previsional.
- iv. Promover una mayor equidad de género en el sistema, mediante el acceso preferencial de las mujeres al SPS (gracias a que éste no tendrá un requisito de número de cotizaciones, barrera que en el actual sistema afecta principalmente a las mujeres que realizan labores eventuales), la creación de una bonificación por hijo y la separación por género de la licitación del Seguro de Invalidez y Sobrevivencia.
- v. Aumentar la cobertura de los trabajadores independientes, mediante el acceso igualitario a los beneficios previsionales y la gradual afiliación obligatoria al sistema de pensiones de todos los trabajadores.
- vi. Aumentar la cobertura para los trabajadores jóvenes, mediante un subsidio a las cotizaciones mensuales efectivas de los trabajadores jóvenes de menores ingresos, durante los primeros 24 meses de empleo.
- vii. Promover una mayor competencia entre las AFP, que se traduzca en menores comisiones y condiciones más favorables para los afiliados.
- viii. Crear las condiciones para una mayor rentabilidad de los fondos de pensiones, mediante la ampliación de las alternativas de inversión.
- ix. Profundizar los mecanismos de ahorro previsional voluntario, mediante la creación del Ahorro Previsional Voluntario Colectivo (mediante el cual los ahorros realizados por los trabajadores serán complementados por los empleadores), la modificación del tratamiento tributario del ahorro voluntario y la creación del Afiliado Voluntario.
- x. Velar por la transparencia y sostenibilidad financiera del sistema de pensiones, mediante un régimen presupuestario que de cuenta de los compromisos fiscales con el sistema previsional.

- 1.9 El gobierno ha diseñado una propuesta de financiamiento de la reforma previsional manteniendo la disciplina en materia de manejo fiscal y una rigurosa aplicación de la política fiscal basada en el superávit estructural. Las fuentes de financiamiento fundamentales propuestas son: (i) recursos provenientes del Fondo de Reserva de Pensiones; (ii) liberación de recursos por la disminución de los compromisos que mantiene el Estado con el sistema de pensiones antiguo (disminución del déficit del sistema previsional administrado por el INP y de los intereses devengados de los bonos de reconocimiento); (iii) recursos provenientes de reasignaciones, eficiencia del gasto y del crecimiento económico; y (iv) en los años iniciales, una parte de los intereses por los activos financieros del fisco.

#### **D. Estrategia del país en el sector**

- 1.10 El programa de gobierno de la actual administración gubernamental chilena se propone como uno de sus objetivos centrales elevar el grado de protección social de la población, especialmente de aquella que sufre mayor vulnerabilidad ante los riesgos sociales y económicos, como una medida indispensable para afianzar el

desarrollo del país. El gobierno se ha comprometido a implementar un sistema de protección social que acompañe a los ciudadanos a lo largo de todo el ciclo de vida, mediante mejoras del empleo y los sistemas de educación, salud, vivienda y previsión social. En este marco, la reforma del sistema previsional se orienta a mejorar el sistema de capitalización individual, con el propósito explícito de aumentar la capacidad del sistema de pensiones de proteger efectivamente a los trabajadores de los riesgos asociados a la vejez e invalidez. Para lograr este objetivo, la estrategia del gobierno establece que la reforma debe aumentar la regularidad y densidad de las cotizaciones previsionales; eliminar aquellas discriminaciones contra las mujeres y trabajadores de menores ingresos; y elevar el rendimiento de las cotizaciones efectuadas por los trabajadores<sup>10</sup>.

#### **E. Estrategia del Banco en el sector**

- 1.11 El Programa contribuirá con el logro del objetivo establecido en la Estrategia del Banco en el país (GN-2431) referido a la reducción de las brechas de oportunidades en Chile, mediante el fortalecimiento del sistema de protección social. De manera más específica, la Estrategia considera la modernización del sistema previsional como un área de colaboración entre el Banco y el gobierno, ofreciendo apoyo para la implementación de la reforma en curso (§3.10).
- 1.12 El Programa se enmarca en la Estrategia de Desarrollo Social (GN-2241-1) y la de Modernización del Estado del Banco (GN-2235-1). En relación con la primera, el Programa responde al objetivo de implementar políticas de desarrollo humano que procuren transiciones exitosas entre las fases del ciclo de vida (§4.25). De manera más específica, siguen las indicaciones de la Estrategia respecto a: i) apoyar a los gobiernos en el diseño de sistemas de pensiones sostenibles y comprensivos, prestando especial atención a la protección de los trabajadores de bajos ingresos y a los aspectos de género; ii) promover reformas del sistema de pensiones hechas “a la medida” según las características socioeconómicas e institucionales locales; y iii) reforzar la cobertura del sistema de pensiones para adultos mayores pobres (§4.33 a 4.35). En relación con la Estrategia de Modernización del Estado, el Programa contribuye al objetivo de lograr una mayor eficiencia de la gestión pública en cuanto al diseño y ejecución de políticas para el crecimiento y la atención de las necesidades de sectores excluidos.

#### **F. Estrategia del programa**

- 1.13 El gobierno de Chile ha solicitado al Banco una operación de préstamo de inversión que colabore con la mejora de las condiciones institucionales, los procesos de gestión y los sistemas de información del sistema previsional. Las acciones del Programa tomarán en cuenta la imagen-objetivo del sistema de pensiones que el Gobierno chileno ha desarrollado e incluido en el Proyecto de Ley que reforma el sistema previsional, sentando así las condiciones institucionales, de gestión y de involucramiento ciudadano necesarias para

---

<sup>10</sup> [http://www.gobiernodechile.cl/programa\\_bachelet/pgm\\_gob\\_proteger.asp](http://www.gobiernodechile.cl/programa_bachelet/pgm_gob_proteger.asp).

implementar dicha visión. Siguiendo esta idea, el Programa se concentra en tres áreas: i) el fortalecimiento de las capacidades institucionales para la conducción y supervisión del sistema; ii) la mejora de la gestión de los beneficios no contributivos; y iii) el desarrollo de mayor confianza de los ciudadanos en el sistema. Aunque estas acciones estén alineadas con la visión que orienta la reforma propuesta por el Gobierno, ellas contribuirán con el mejor funcionamiento del sistema independientemente de cualquier cambio en su marco legal.

#### **G. Coordinación con otras instituciones oficiales de financiamiento del desarrollo**

- 1.14 La Organización Internacional del Trabajo (OIT) está actualmente brindando asesoría técnica a la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda en la actualización del Modelo Proyección de Compromisos Fiscales asociados al funcionamiento del Sistema de Pensiones de Chile. Esta acción es complementaria de aquellas que el Programa emprenderá relativas al fortalecimiento de las capacidades para la formulación y evaluación de políticas provisionales (Componente 1).

#### **H. Lecciones aprendidas**

- 1.15 De las lecciones que emergen de las diversas operaciones ejecutadas por el Banco en el área de la gestión previsional<sup>11</sup>, cabe destacar las siguientes: (i) los procesos de reforma de los sistemas de pensiones requieren de un análisis de pre-inversión y técnico profundo y cuidadoso, previo al diseño del Programa; (ii) es necesario distinguir los distintos niveles institucionales que intervienen en el sistema: definición y conducción de políticas, servicios administrativos y mecanismos de regulación y fiscalización, concediéndoles un grado de autonomía suficiente; (iii) es importante concentrar los esfuerzos en la solución de los problemas desde la perspectiva del servicio ofrecido a los usuarios, de manera que las intervenciones partan considerando el tipo de servicios e información que se precisa proveer a los usuarios, y a partir de allí concentrar las acciones sobre los procesos del *back-office* que garanticen la prestación de los servicios de forma eficiente y de calidad; (iv) la recolección de información y su divulgación en apoyo a reformas que requieren consenso constituye uno de los elementos críticos para la eficacia del programa de reformas; (v) en el caso de programas que como éste tienen gran

---

<sup>11</sup> TC-8905088-BO: Apoyo a la Administración Financiera de Seguridad Social (aprobado en 1989); AR-L0201: Programa de Reforma al Sistema Previsional Provincial (aprobado en 1996); UR-0108: Programa de Reforma de la Seguridad Social (aprobado en 1996); TC-9805063-BO: Programa para la Implementación de la Reforma de Pensiones (aprobado en 1999); VE-L0100: Reforma Seguridad Social (aprobado en 1998); BR-0327: Apoyo a la Modernización de la Gestión del Sistema de Previsión Social (aprobado en 2001); NI-L0101: Reforma del Sistema Previsional (aprobado en 2002); PE-L0211: Programa de Reforma Fiscal (aprobado en 2002); CO-L0265: Programa de Reforma de Salud y Seguridad Social (aprobado en 2003); y CH-T1021: Integración Transversal de Género en la Reforma Pensional de Chile (aprobado en 2006).

resonancia social y atraen enormemente la atención mediática y de la opinión pública, se debe desarrollar una eficiente campaña de divulgación de información financiera especializada y de transparencia del régimen de jubilación; y (vi) en el caso de programas que involucran varias entidades con capacidades diferentes, es necesario una clara definición y acuerdo sobre los productos.

## II. EL PROGRAMA

### A. Objetivos

- 2.1 El propósito del programa es **lograr una conducción coherente y articulada, así como un mejor funcionamiento del sistema civil de pensiones; promoviendo la gestión eficiente de sus beneficios y fortaleciendo la participación y la confianza de los usuarios en el sistema.** De este propósito se desprenden los siguientes objetivos específicos: (i) fortalecer las funciones de formulación de políticas, supervisión, coordinación y evaluación del sistema de pensiones, aportando mayor consistencia a su conducción y mayor articulación a su funcionamiento; (ii) mejorar la gestión de los beneficios no contributivos y del sistema antiguo<sup>12</sup>, promoviendo una mayor integración, eficiencia y transparencia de los sistemas de información previsionales así como el mejor desempeño de los mecanismos de atención a los usuarios; y (iii) fortalecer la participación de los usuarios en el funcionamiento del sistema de pensiones, así como promover actividades que desarrollen una mayor responsabilidad provisional de los participantes del sistema y de los ciudadanos en general.
- 2.2 El fin del programa es contribuir a la constitución de un sistema de pensiones que entregue de manera sostenible protección social efectiva a toda la población, refuerce el carácter solidario del sistema, amplíe su cobertura y supere las discriminaciones de género.

### B. Estructura del programa

- 2.3 El Programa tiene tres componentes, que responden a los objetivos específicos establecidos en el párrafo 2.1.

#### **Componente 1: Conducción y articulación del sistema de pensiones (US\$2,643,000)**

- 2.4 Uno de los rasgos más llamativos del sistema previsional es la debilidad institucional que se observa en las funciones de conducción política, coordinación de políticas y capacidad de análisis del sistema en su conjunto. En materia de *conducción y supervisión de políticas* intervienen el MINTRAB, la SSPS, la Dirección de Trabajo del MINTRAB en materia de inspecciones, la SUSESO, el Ministerio de Hacienda mediante la Dirección de Presupuestos (DIPRES),

---

<sup>12</sup> Las referencias hechas genéricamente al “antiguo sistema” corresponden a los regímenes previsionales de las ex cajas de previsión social y del Servicio de Seguro Social que actualmente son administradas por el INP.

MIDEPLAN, la SAFP, el INP y la Secretaría General de la Presidencia, así como las comunas y la intendencias en materia de pensiones no contributivas. Todos ellos observan el sistema en la medida en que impacta en su parcela de gestión, pero no existe una instancia que aglutine una visión integral y ofrezca una única perspectiva bajo un esquema de seguridad social. La capacidad de *coordinación o articulación de políticas* de los sistemas muestra una debilidad similar. La resultante de esta situación es que sea la SAFP la que desempeñe un rol importante por el gran peso específico del esquema bajo su jurisdicción y, por otra parte, también intervenga de forma intensa el Ministerio de Hacienda, a través de la DIPRES, por las repercusiones fiscales. No existe institución política en el ámbito del Estado que esté pensando en la relación directa entre la regulación del mercado de trabajo y el sistema previsional. En cuanto a las funciones de *proyecciones y análisis actuariales*, no existe un centro de análisis en el Ejecutivo chileno que piense en el futuro del sistema en su conjunto y vaya impulsando los ajustes necesarios. Esta fragmentación institucional y de la información estratégica del sistema ocasiona dificultades para enfrentar de forma proactiva los impactos en el sistema previsional originados por los cambios demográficos y de mercado de trabajo.

- 2.5 Considerando los problemas expuestos, el componente tiene por objetivo fortalecer las funciones de formulación de políticas, supervisión, coordinación, gestión y evaluación del sistema de pensiones, aportando mayor consistencia a su conducción y mayor articulación a su funcionamiento. Se ejecutarán cuatro líneas de acción:
- 2.6 Fortalecimiento de las capacidades de la Subsecretaría de Previsión Social (SSPS) del MINTRAB para la coordinación, formulación y evaluación de políticas previsionales. Este grupo de acciones incluye: (i) análisis y rediseño de la estructura organizacional y dotación de recursos humanos de la SSPS; (ii) diseño y puesta en uso de herramientas de análisis y planificación de políticas; (iii) diseño de estrategias para la ampliación de la cobertura y la densidad de las cotizaciones; (iv) diseño y desarrollo de un tablero de mando con información para el seguimiento del desempeño del sistema y la toma de decisiones; (v) diseño de herramientas de gestión para el monitoreo del desempeño de las instituciones del sistema; (vi) análisis del impacto de las políticas previsionales en poblaciones objetivo específicas (jóvenes, mujeres, activos mayores de 50 años, entre otros); y (vii) capacitación del personal de la SPSS en formulación y evaluación de políticas previsionales.
- 2.7 Fortalecimiento de las capacidades de fiscalización y regulación del sistema. Este grupo de acciones incluye actividades focalizadas en elevar la capacidad institucional de las entidades reguladoras y fiscalizadoras del sistema: (i) análisis de la funcionalidad de la estructura orgánica de la SAFP y la SUSESO; (ii) análisis de la dotación y evaluación de nuevas necesidades de recursos humanos; (iii) capacitación del personal en asuntos relativos a la regulación y fiscalización del sistema previsional; (iv) renovación de equipamiento informático. Se incluyen también acciones centradas en mejorar los procesos y acciones de fiscalización y



regulación del sistema: (v) estudios para la identificación de buenas prácticas en la regulación de entidades públicas; (vi) diseño y puesta en uso de normas y procesos para la efectiva fiscalización y regulación del sistema; (vii) desarrollo de sistemas informáticos que faciliten la fiscalización y regulación; y (viii) sistematización y ordenamiento de la normativa relativa a las ex cajas de previsión social y el Servicio de Seguro Social y a las AFP. Finalmente, se consideran también acciones relativas al desarrollo de nuevos procesos de regulación: (ix) desarrollo de normativa para el perfeccionamiento del sistema contributivo voluntario; (x) diseño de instrumentos para promover la competencia en precio y eficiencia de los operadores del sistema; (xi) racionalización del sistema de acreditación de invalidez; (xii) formulación de propuestas para la integración y fortalecimiento de los procesos de fiscalización y recaudación de las cotizaciones provisionales; y (xiii) diseño e implementación de un plan para mejorar el régimen de inversiones.

- 2.8 Fortalecimiento de la entidad gestora de los beneficios no contributivos y del sistema antiguo. Las acciones de este grupo buscan establecer mejores condiciones organizativas para la adecuada ejecución de las acciones incluidas en el Componente 2. Incluye: (i) análisis funcional y de la estructura orgánica de la entidad; (ii) actualización de reglamentos y normativas; (iii) análisis de competencias y perfiles profesionales requeridos; (iv) análisis de la dotación de recursos humanos y de la planta de personal; y (v) capacitación del personal.
- 2.9 Gestión del cambio institucional. Esta línea de acción está enfocada en mejorar de manera continua el desempeño organizativo de las instituciones que conforman el sistema de pensiones. Incluye: (i) estudios para el mejoramiento del desempeño institucional; (ii) asistencia técnica para el diseño e implementación de estrategias de mejoramiento organizacional y gestión del cambio; y (iii) actividades de capacitación.
- 2.10 El componente financiará actividades de consultoría, capacitación y la adquisición de equipamiento (de oficina e informático).

## **Componente 2: Gestión de beneficios no contributivos y del sistema antiguo**

- 2.11 Los principales problemas observados en la concesión de las pensiones no contributivas y del antiguo sistema están radicados en la ineficiencia de los procesos de concesión de los beneficios y en la inseguridad acerca del monto de pensión finalmente concedido. En la actualidad, el tiempo promedio de concesión de beneficios de las ex cajas de previsión social y Servicio de Seguro Social es de 52 y 22 días respectivamente y, sin embargo, el nivel de satisfacción de los usuarios con los servicios prestados se sitúa en el 90%<sup>13</sup>. Pueden enumerarse tres

---

<sup>13</sup> INP, Informe de Gestión Institucional, 2006. La explicación más verosímil de la aparente incoherencia entre la demora en la concesión y el grado de satisfacción estriba en que el colectivo de personas atendidas en los centros del INP no acude exclusivamente a solicitar la concesión de un beneficio y la satisfacción no se refiere exclusivamente al tiempo de respuesta.

factores principales que explican estas ineficiencias: (i) inexistencia de una sistematización ordenada, completa y operativa de las historias laborales -insumo necesario para la concesión del beneficio o de los bonos de reconocimiento- lo que impide la generación automática de la cuenta individual y obliga a una reconstrucción manual de los itinerarios laborales; (ii) el cálculo de los beneficios previsionales está sujeto a procesos manuales susceptibles de generar errores en la estimación de la pensión; y (iii) los sistemas informáticos que dan soporte a la gestión previsional muestran obsolescencia tecnológica y también funcional, generando diversos problemas asociados con la falta de estabilidad y continuidad operativa. Además, las sucursales y los centros de atención a los usuarios, si bien mejoraron su calidad y condiciones materiales de atención de forma significativa en los últimos años, todavía presentan deficiencias relacionadas con la rapidez en la resolución de los trámites y en la información que se proporciona al asegurado.

- 2.12 Teniendo en cuenta la problemática planteada, este componente se propone como objetivo mejorar la gestión de los beneficios no contributivos y del sistema antiguo, promoviendo una mayor integración, eficiencia y transparencia de los sistemas de información previsionales, así como el mejor desempeño de los mecanismos de atención a los usuarios. Para ello se realizará un conjunto de actividades organizadas en tres subcomponentes: (i) racionalización de los procesos troncales directamente relacionados con la gestión de los beneficios; (ii) mayor integración, eficiencia y transparencia de los sistemas de información previsionales; y (iii) mejor diseño de los mecanismos o adecuación de la infraestructura de atención a los usuarios que optimice el desempeño de los servicios y brinde mejor información. Las actividades del componente se organizan en tres subcomponentes, que se describen a continuación.

**Subcomponente 2.1: Mejoramiento de procesos troncales de gestión de beneficios (US\$4,830,000)**

- 2.13 El objetivo del subcomponente es lograr que los procesos de gestión de los beneficios no contributivos y los correspondientes al antiguo sistema de pensiones garanticen la continuidad de la percepción de los ingresos<sup>14</sup> y, en el caso de los beneficiarios del antiguo sistema, que el monto de beneficio aprobado sea el que corresponde realmente a su historial de contribuciones. Para ello se realizarán las siguientes acciones: (i) reingeniería de los procesos de reconocimiento y cálculo de beneficios, lo que requiere principalmente mejorar la gestión de las historias laborales a través de la digitalización completa del acervo de información del INP; (ii) reingeniería de los procesos de concesión de las pensiones no contributivas; (iii) racionalización y automatización de los calculadores de cada uno de los regímenes previsionales administrados por el INP; (iv) reingeniería de los procesos de liquidación y pago de beneficios; (v) reingeniería del proceso de concesión de pensiones de viudez y sobrevivencia; (vi) reingeniería de los

---

<sup>14</sup> En la actualidad, un solicitante de beneficio previsional tiene una alta probabilidad de padecer una interrupción en sus ingresos, es decir, que el período de tiempo entre la última remuneración como activo y la primera como pasivo sea superior a treinta días.

procesos de administración de la mora en el pago de las cotizaciones provisionales y de los mecanismos de cobranza; y (vii) mejoramiento de los procesos administrativos generales de soporte a la gestión de beneficios. Para la realización de este subcomponente se considera necesaria la conformación de un equipo técnico responsable de la implementación de los nuevos procesos de manera transversal a las entidades del sistema, incluyendo el equipamiento para su funcionamiento.

- 2.14 El subcomponente financiará actividades de consultoría, capacitación y la adquisición de equipamiento (informático y de oficina).

**Subcomponente 2.2: Modernización e integración de los sistemas de información (US\$6,825,000)**

- 2.15 Los sistemas de información que utiliza el INP para la gestión previsional fueron desarrollados externamente hace más de 10 años<sup>15</sup>. Su mantenimiento y operación fueron externalizados en 1997 con la misma firma que los desarrolló (el contrato con el proveedor externo finaliza en marzo del 2009). Estos sistemas no han evolucionado de forma planificada para responder a las necesidades de gestión que han ido surgiendo en el tiempo, sino que han sido adaptados de forma reactiva. Los sistemas de información no cubren todas las necesidades de gestión y monitoreo del sistema previsional, responden a procesos de gestión susceptibles de ser mejorados (ver subcomponente 2.1) y se caracterizan por: (i) elevada obsolescencia, que afecta la estabilidad y continuidad operativa de los sistemas; (ii) baja integración, que afecta la calidad y gestión de la información y exige mayor intervención manual en los procesos administrativos; (iii) baja flexibilidad, que dificulta la implementación de adaptaciones; y (iv) total dependencia del proveedor de servicios tercerizados. Adicionalmente, la capacidad del INP para el diseño y gestión de proyectos informáticos tercerizados ha sido deficiente, lo cual ha retrasado la implantación de nuevos sistemas, más modernos, integrados y ágiles, para responder a las necesidades de gestión previsional. En este contexto, el INP está finalizando el desarrollo de una plataforma integrada de sistemas<sup>16</sup>, basada en una arquitectura de aplicación Web, que se propone mejorar sustancialmente el servicio informático en varias áreas de la gestión previsional. El INP reconoce la necesidad de completar el proceso de modernización tecnológica ya iniciado, con el desarrollo e integración de nuevos sistemas, y de reducir la dependencia respecto a terceros, con el desarrollo de una capacidad propia para las funciones de mantenimiento y operación.

---

<sup>15</sup> El INP utiliza en la actualidad siete sistemas informáticos y hasta 17 bases de datos para la gestión del sistema previsional, la mayoría desarrollados en arquitectura Cliente/Servidor y con un escaso nivel de integración. Los sistemas de concesión y pago de beneficios fueron desarrollados hace 30 años aproximadamente y se han ido modificando al ritmo de los nuevos requerimientos funcionales para la concesión y pago.

<sup>16</sup> En el Proyecto Ágil se está desarrollando un conjunto de sistemas que darán soporte informático a las áreas de Recaudación, Historia Previsional, Control de Deudas y Cobranza, Bono de Reconocimiento, Ingresos y Pagos e Interfaz Contable.

- 2.16 Considerando las deficiencias anteriores, el objetivo del subcomponente es mejorar la gestión y aumentar la calidad, eficiencia y transparencia de los servicios prestados a los afiliados y pensionados, mediante el fortalecimiento de la capacidad de gestión informática del sistema de pensiones y la culminación de la modernización e integración de los sistemas de información. Para lograr estos objetivos, se ejecutarán tres líneas de acción:
- 2.17 Diseño de una estrategia tecnológica para la gestión integral del sistema previsional. En base al modelo de negocio del sistema previsional chileno y a los procesos de gestión mejorados (resultado del componente 2.1), el diseño de una estrategia tecnológica requerirá el análisis y diseño de los siguientes elementos: (i) mapa de sistemas de información, que incluirá los requerimientos de integración entre estos sistemas y con los sistemas de otras instituciones que participan en la gestión previsional; (ii) plan de reutilización y adaptación de los sistemas actuales o en desarrollo, sobre el nuevo mapa de sistemas; (iii) catálogo de servicios previsionales en línea que se ofrecerán a los asegurados y pensionados a través de Internet; (iv) modelo de arquitectura tecnológica de los sistemas que se deberán desarrollar, distinguiendo los niveles de Plataforma, Desarrollo, Aplicación, Datos, Integración<sup>17</sup>, Seguridad<sup>18</sup> y Comunicaciones; v) plan de externalización y de recuperación de funciones informáticas (desarrollo, operación y soporte de sistemas); y vi) diseño del marco organizacional necesario para gestionar la función informática del sistema previsional.
- 2.18 Desarrollo e integración de nuevos sistemas de información. Del diagnóstico realizado sobre los sistemas de apoyo a la gestión previsional y las necesidades de mejorar la gestión, calidad y transparencia de los servicios a los usuarios, se ha confirmado la necesidad de desarrollar e integrar nuevos sistemas de información (algunos sustituirán sistemas legados o *legacy*). El programa financiará el desarrollo e integración de los siguientes sistemas:
- a. Sistema de elegibilidad, concesión y pagos de beneficios, que es uno de los sistemas principales de la gestión previsional, junto con los sistemas de Recaudación e Historia Previsional, actualmente en fase de desarrollo. Este sistema procesará los trámites de acreditación de elegibilidad, cálculo de beneficios, concesión y pago.

---

<sup>17</sup> La Arquitectura de Integración definirá las especificaciones para el desarrollo de servicios de interoperabilidad entre los sistemas del INP y con los sistemas de otros actores del sistema previsional. Estas especificaciones deberán ser compatibles con las de la Plataforma Integrada de Servicios Electrónicos, que está en fase de desarrollo bajo la dirección del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRyME), y que incluye el desarrollo de servicios de interoperabilidad entre el INP, SII, Servicio de Registro Civil e Identificación (SRCeI) y Tesorería General de la República (TGR), entre otras instituciones.

<sup>18</sup> La Arquitectura de Seguridad definirá los criterios y especificaciones que se deberán implantar para garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos, los sistemas de información y las redes de comunicaciones.

- b. Datawarehouse de apoyo al análisis y seguimiento del sistema previsional. El desarrollo de este sistema, que proveerá una función esencial para el monitoreo y conducción del sistema previsional, incluye la integración con el sistema de análisis, simulación y proyecciones financieras que utiliza la DIPRES para analizar y prever el impacto fiscal del sistema previsional.
  - c. Sitio Web previsional, con más y mejores contenidos y servicios en línea a través de Internet, de uso fácil e intuitivo, con el propósito de aumentar la transparencia del sistema y facilitar el acceso a la información y los trámites. El programa incluirá actividades para promover el uso de los servicios y trámites del Sitio Web.
  - d. Sistema de Atención al Cliente o *Customer Relationship Management* (CRM), integrado con el Call Center, para mejorar el servicio de atención a los asegurados y pensionados, tanto en forma presencial como a través del teléfono y de Internet.
  - e. Sistemas de información de apoyo a la administración institucional (ver párrafo 2.6 iv), que incluye el desarrollo de un sistema de información normativa del sistema previsional.
  - f. Mejoras y adaptaciones a sistemas existentes para su integración con los nuevos sistemas.
- 2.19 Modernización de la infraestructura tecnológica. Con el desarrollo e integración de nuevos sistemas de información y las mejoras a sistemas existentes, será necesario modernizar y ampliar la infraestructura tecnológica (*hardware*) de los sistemas. En esta línea, el programa financiará la adquisición de equipos servidores, dispositivos de almacenamiento, de seguridad y red, adecuación de la capacidad de transmisión de la red de comunicaciones<sup>19</sup> y el acondicionamiento de un DataCenter o Centro de Cómputo que deberá albergar los equipos informáticos en condiciones de seguridad física.
- 2.20 El subcomponente financiará actividades de consultoría, capacitación y la adquisición de equipamiento informático y de oficina.

### **Subcomponente 2.3: Mejora de los mecanismos de atención (US\$8,759,400)**

- 2.21 El subcomponente se propone como objetivo mejorar los servicios de atención a los usuarios del sistema previsional, diversificando los canales de información, facilitando los trámites en línea y ofreciendo una información integral acerca de las prestaciones previsionales. Para ello se ejecutarán las siguientes actividades: (i) diagnóstico de los servicios de atención del INP, lo que incluye la realización de un catastro de su cobertura nacional y un diagnóstico de la infraestructura

---

<sup>19</sup> Desde hace aproximadamente un año, el INP dispone de una red de comunicaciones de alcance nacional, que interconecta 64 Sucursales, 77 Centros de Atención y 13 Direcciones Regionales, y ofrece telefonía IP.

física y de recursos humanos de los puntos de atención; (ii) diseño de un nuevo modelo de red de atención a los usuarios basado en los resultados de las actividades de los dos subcomponentes anteriores, rediseñando el contenido y procedimientos del servicio a ofrecer, los soportes de atención adecuados a cada público-objetivo, los tipos de puntos de atención, su distribución geográfica y el perfil técnico de los recursos humanos; (iii) diseño de la imagen corporativa de la nueva red de atención; (iv) elaboración de un plan de implementación de la red; (v) implementación gradual de los puntos de atención, incluyendo la remodelación física y el equipamiento informático de sus instalaciones.

- 2.22 El subcomponente financiará actividades de consultoría, capacitación, la adquisición de equipamiento (informático y de oficina) y adecuación física de instalaciones de atención a los usuarios.

### **Componente 3: Participación y cultura previsional (US\$6,557,000)**

- 2.23 La confianza de los ciudadanos en el sistema previsional y su comportamiento como usuarios del sistema se ven negativamente afectados por algunos factores culturales. En primer lugar, los estudios realizados o considerados por el Consejo Asesor Presidencial para la Reforma Previsional indican que si bien las personas valoran la importancia de la previsión para asegurar mejores condiciones de vida en la vejez, esta valoración aparece matizada por apreciaciones que subestiman la expectativa de vida futura y sobreestiman las posibilidades de continuar trabajando luego de la jubilación. En segundo lugar, los estudios muestran que la elevada incertidumbre respecto a cómo sustentarse en la vejez se expresa en que parte importante de los trabajadores prefiera no pensar o hablar respecto a como sustentará su vejez o tenga la expectativa de que algún negocio exitoso genere activos suficientes para ello. En tercer lugar, si bien hay una elevada valoración del principio del ahorro para la vejez a través del sistema de pensiones, la confianza en los mecanismos institucionales de éste es baja. Por un lado, existe desconfianza hacia un sistema previsional fuertemente centrado en la actividad de entidades privadas (las AFP)<sup>20</sup>. Por otro, la desconfianza responde también a que el supuesto tácito que está en la base del actual sistema –la idea de un afiliado hombre jefe de hogar asalariado con empleo estable– conduce a que éste sea poco sensible a la realidad laboral y familiar que viven buena parte de los usuarios (especialmente las mujeres y los trabajadores independientes y eventuales). En cuarto lugar, los usuarios del sistema muestran un conocimiento bastante limitado de los beneficios a obtener del sistema previsional y de su funcionamiento<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Dicha desconfianza no proviene de las percepciones respecto a la calidad del servicio que reciben los usuarios de las AFP (sólo un 34% califica dicho servicio como malo) sino de las preferencias ideológicas de la población, que no muestra simpatía respecto a la intervención de entidades privadas en las políticas públicas. Un estudio encargado por el Consejo Asesor indica que el 80% de los chilenos considera que el sistema previsional debería ser de responsabilidad –al menos parcial– del Estado.

<sup>21</sup> Las Encuestas de Protección Social 2002 y 2004 revelan que entre 70% y 80% de los encuestados no conocen la forma en que determinarán sus pensiones, no reconoce su relación entre pensiones y cotizaciones (el 78% no sabe cómo se calcula su pensión y el 8% cree que se calcula en base al salario de los últimos años), y desconocen los datos básicos de la pensión mínima garantizada y sus requisitos.

Todos los problemas mencionados conducen a una actitud de desconfianza de los ciudadanos respecto al sistema previsional. Esta desconfianza se ve reforzada por la ausencia de mecanismos de participación que permitan a los usuarios expresar su opinión y monitorear el desempeño de las instituciones del sistema.

- 2.24 Considerando los problemas planteados, el objetivo del componente es fortalecer la participación de los usuarios en el funcionamiento del sistema de pensiones, así como desarrollar una mayor responsabilidad previsional de los participantes del sistema y los ciudadanos en general. Como parte de dicha cultura debiera lograrse una mayor conciencia sobre los riesgos asociados a la vejez, fortalecer la percepción de una relación entre las contribuciones y los beneficios del sistema, así como elevar la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas y privadas del sistema.
- 2.25 Se realizarán las siguientes acciones: (i) investigación y análisis de mercado y de buenas prácticas en educación y comunicación previsional; (ii) diseño de una estrategia de comunicación; (iii) diseño de una estrategia de educación previsional; (iv) diseño y ejecución de un plan de comunicación e información de derechos previsionales a la ciudadanía y a los usuarios; (v) diseño de mecanismos de participación de los usuarios en el funcionamiento del sistema de pensiones; y (vi) diseño de mecanismos para la promoción de iniciativas de educación previsional (fondos concursables, programas en escuelas, pagina web, etc.).
- 2.26 El componente financiará actividades de consultoría, capacitación y difusión.

### C. Costo y financiamiento

- 2.27 El costo del programa asciende a US\$35,000,000. El aporte BID será de US\$17,500,000 proveniente del capital ordinario y la contrapartida local de US\$17,500,000. La Tabla II-1 muestra el presupuesto del programa.

**Tabla II-1**  
**Presupuesto (US \$)**

COMPONENTES	BID	LOCAL	TOTAL	%
<b>1. Conducción y articulación del sistema de pensiones</b>	<b>1,728,800</b>	<b>914,200</b>	<b>2,643,000</b>	<b>7.6</b>
<b>2. Gestión de beneficios no contributivos y del sistema antiguo</b>	<b>9,453,680</b>	<b>10,960,720</b>	<b>20,414,400</b>	<b>58.3</b>
2.1. Mejoramiento procesos troncales de gestión de beneficios	2,716,000	2,114,000	4,830,000	
2.2. Integración sistemas de información	6,710,000	115,000	6,825,000	
2.3. Mejora de los mecanismos de atención	27,680	8,731,720	8,759,400	
<b>3. Participación y cultura previsional</b>	<b>4,617,520</b>	<b>1,939,480</b>	<b>6,557,000</b>	<b>18.7</b>
<b>4. FAPEP</b>	<b>1,000,000</b>	<b>400,000</b>	<b>1,400,000</b>	<b>4.0</b>
<b>Costos Directos (1+2+3+4)</b>	<b>16,800,000</b>	<b>14,214,400</b>	<b>31,014,400</b>	<b>88.6</b>
5. Administración del proyecto	400,000	1,500,000	1,900,000	5.4
6. Evaluación final	0	50,000	50,000	0.1
7. Imprevistos	300,000	0	300,000	0.9
8. Gastos financieros	0	1,735,600	1,735,600	5.0
9. Fondo de Inspección y Vigilancia	0	0	0	0.0
<b>Costos Indirectos (5+6+7+8+9)</b>	<b>700,000</b>	<b>3,285,600</b>	<b>3,985,600</b>	<b>11.4</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>17,500,000</b>	<b>17,500,000</b>	<b>35,000,000</b>	<b>100.0</b>

### III. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

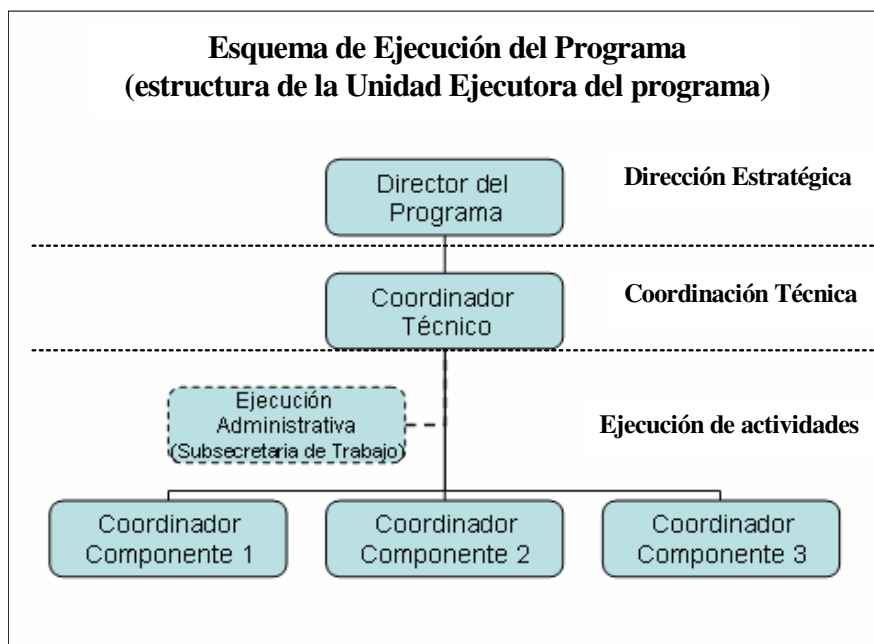
#### A. Prestatario y organismo ejecutor

- 3.1 El Prestatario será la República de Chile. El Organismo Ejecutor, por su parte, será el Ministerio del Trabajo y Previsión Social (MINTRAB). La ejecución del Programa será realizada a través de la Unidad Ejecutora de Programa (UEP), dependiente del Ministro del Trabajo y Previsión Social. Los procedimientos administrativos necesarios para la implementación del Programa serán efectuados a través de la Subsecretaría de Previsión Social del MINTRAB.

#### B. Organización para la ejecución del Programa

- 3.2 El Programa se ejecutará a través de la Unidad Ejecutora de Programa (UEP), a cargo de un **Director Ejecutivo**, que dependerá directamente del Ministro de Trabajo y Previsión Social. El Director Ejecutivo será responsable de la dirección estratégica del Programa y de la dirección y supervisión de todas las actividades del mismo. La coordinación técnica de la ejecución de las acciones sustantivas del Programa será responsabilidad de un **Coordinador Técnico**, quien reportará directamente al Director Ejecutivo. El Coordinador Técnico dirigirá y supervisará la labor de tres **coordinadores de componente**, quienes a su vez dirigirán las tareas de los consultores o funcionarios que conformen los equipos de trabajo de cada componente del Programa. Para la ejecución de las acciones del Programa, los coordinadores de componente contarán con el apoyo de los servicios e instituciones que componen el sistema de pensiones. Dichas entidades pondrán a disposición de la UEP un equipo técnico de enlace, que facilitará la organización de las actividades que involucren a las instituciones del sector previsional. Para la implementación de los procedimientos administrativos necesarios para la ejecución del Programa, el MINTRAB actuará a través de la Subsecretaría de Previsión Social. Sin perjuicio de lo anterior, la UEP podrá disponer de profesionales y técnicos calificados que apoyen jurídica y administrativamente los procesos de contratación y adquisiciones del Programa. El siguiente gráfico muestra la estructura de la UEP.





### **C. Condiciones Contractuales Especiales**

- 3.3 Antes del primer desembolso de los recursos del financiamiento, el organismo ejecutor deberá presentar, a satisfacción del Banco, evidencia de: (i) la creación y puesta en funcionamiento de la UEP, con la asignación de recursos y personal necesario para su operación; (ii) el cumplimiento de las eventuales recomendaciones que surjan del análisis de capacidad institucional de la SSPS que haya realizado el Banco; y (iii) la puesta en vigencia del Plan de Ejecución del Programa (PEP).
- 3.4 Se reconocerán gastos con cargo a la contrapartida y el reembolso de gastos con cargo al financiamiento hasta por un monto equivalente a US\$400,000 y US\$400,000 respectivamente, efectuados entre el 1 de febrero del 2007 y la fecha de aprobación de la operación para financiar los gastos que en el Plan de Adquisiciones del Programa (Anexo III) están contemplados para los primeros seis meses de ejecución. Se podrán reconocer gastos elegibles del Programa siempre que para su realización se hayan utilizado procedimientos sustancialmente análogos a los procedimientos de adquisiciones y contrataciones del Banco.

### **D. Adquisición de obras, bienes y servicios**

- 3.5 Las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios conexos y servicios de consultoría se efectuarán de conformidad con las Políticas de Adquisiciones y Consultores del Banco. Las adquisiciones de obras y bienes cuyo costo estimado sea mayor a US\$5 millones y US\$350 mil, respectivamente, se realizarán mediante LPI; aquellas cuyo costo estimado sea igual o mayor a US\$350 mil y US\$100 mil, respectivamente, por LPN, utilizándose los procedimientos del sistema electrónico de compras públicas establecido por la

Ley 19.886 (ChileCompra), y aquellas cuyo costo estimado sea inferior a US\$350 mil y US\$100, respectivamente, se realizarán mediante Comparación de Precios. En la contratación de servicios de consultoría cuyo costo estimado sea menor al equivalente de US\$500 mil, la lista corta podrá estar conformada sólo por consultores nacionales. La revisión ex ante del Banco se aplicará a los contratos por montos superiores a los límites de LPI y en el caso de servicios de consultoría a los contratos por montos superiores a US\$200 mil para firmas consultoras y US\$50 mil para consultores individuales.

- 3.6 Los servicios de consultoría para el diseño y desarrollo de adaptaciones en los sistemas para la gestión y pago de beneficios no contributivos serán provistos por SYNAPSIS. Esta empresa es el proveedor de servicios tercerizados (*outsourcing*) para el desarrollo, mantenimiento y operación de los sistemas informáticos del INP desde 1997. La modalidad de contratación directa de tales servicios –hasta por un monto de US\$450,000– se justifica por las siguientes razones: (i) el sistema de concesión y pago de beneficios fue desarrollado por SYNAPSIS hace más de 10 años y hasta la fecha, esta empresa ha sido responsable de su mantenimiento y operación; (ii) por lo anterior, SYNAPSIS es la única empresa que conoce la arquitectura técnica del sistema, y puede realizar adaptaciones a dicho sistema con mayores garantías de éxito, bajo riesgo y en plazos razonables, garantizando el funcionamiento completo de los sistemas.

#### **E. Período de ejecución y calendario de desembolsos**

- 3.7 El período de ejecución del Programa será de treinta (30) meses. Los desembolsos se realizarán en un plazo de 3 años, según el calendario tentativo que muestra la tabla III-1.

**Tabla III-1. Calendario Tentativo de Desembolsos del Programa (US\$)**

	Año 1	Año 2	Año 3	TOTAL
Monto	5,711,840	11,258,160	530,000	17,500,000

#### **F. Fondo rotatorio**

- 3.8 El Ejecutor establecerá cuentas bancarias separadas para el manejo de los recursos del Programa que provienen del financiamiento y de la contrapartida local. Con cargo al financiamiento y después de haberse cumplido todas las condiciones previas al primer desembolso, el Banco podrá adelantar recursos para establecer un fondo rotatorio que no excederá el 20% del monto del financiamiento. La magnitud del fondo rotatorio atiende al breve período de ejecución del Programa y al ritmo de contrataciones que será necesario mantener para su adecuada ejecución. El procesamiento de las solicitudes de desembolsos será efectuado únicamente contra la presentación de la conciliación del fondo rotatorio, en cada oportunidad en que el Banco desembolse recursos del préstamo, teniendo en consideración el avance en la ejecución del Programa con respecto a las tareas y actividades contenidas en el POA. La elegibilidad del gasto será otorgada una vez

emitidos los informes de la CGR conteniendo el resultado de su revisión de los procesos de adquisición y desembolsos (ver párrafo 3.14).

## **G. Seguimiento y evaluación**

- 3.9 La administración del Banco autorizó el 10 de Enero de 2006 un Programa Piloto de Flexibilización y Simplificación de los Procedimientos de Supervisión de las operaciones en Chile (CC-6066). Este ensayo piloto con 4 proyectos se basó en los resultados de la aplicación de una herramienta del Banco para evaluar riesgos fiduciarios. Posteriormente, a fines de 2006 se aplicó la misma herramienta a otros proyectos nuevos que tuvieron la misma modalidad de supervisión simplificada. En función a los resultados positivos de la aplicación del SECI al MINTRAB, que mostró riesgos bajos en las funciones de apoyo administrativo y financiero, y con el objeto de extender el beneficio de la simplificación en la supervisión a este Programa, se efectuó también la evaluación de riesgos al MINTRAB. Los resultados de la evaluación de riesgos de desempeño fiduciario y operacional, efectividad en el desarrollo y salvaguardias de calidad, sociales y ambientales, habilitan a que el ejecutor y el Programa tenga una supervisión simplificada en el marco del Programa Piloto mencionado anteriormente, con énfasis en su gestión para los resultados. Ello implica una simplificación de los procedimientos de supervisión de las adquisiciones y del procesamiento de las solicitudes de desembolsos.
- 3.10 Los instrumentos de planificación y control de gestión que dispondrá el Programa son el Plan de Ejecución del Programa (PEP) y el Plan de Adquisiciones. El PEP deberá presentarse como condición previa al primer desembolso. Igualmente, se dispone de un Plan de Adquisiciones por los primeros 18 meses al inicio del Programa (Anexo III). Al 30 de diciembre de cada año, deberá presentarse a la consideración del Banco el PEP debidamente actualizado y el Plan de Adquisiciones para el período siguiente.
- 3.11 El seguimiento del avance de las actividades y resultados del Programa se realizará en función a los indicadores incluidos en el Marco Lógico (ver Anexo I), mediante informes de progreso anual que el ejecutor presentará al Banco dentro de los 60 días de finalizado cada año calendario. Adicionalmente el Gobierno de Chile solicitó al Banco la asistencia técnica del equipo de proyecto para dar en el futuro seguimiento a la ejecución del Programa, atendiendo a la complejidad del mismo y al perfil de riesgo identificado para su implementación (ver párrafo 4.9).
- 3.12 Los instrumentos de evaluación del Programa serán una evaluación final independiente y el informe de terminación de operaciones (PCR) que elaborará el Banco. La evaluación final independiente podrá ser contratada con recursos del Programa y se realizará tres meses luego de concluida la ejecución del Programa.

## **H. Control interno, estados financieros y auditoría**

- 3.13 El Organismo Ejecutor deberá mantener sistemas contables satisfactorios para el BID y deberá mantener un sistema de archivo adecuado, completo y actualizado de toda la documentación de soporte de la gestión financiera y contable del Programa, incluyendo un registro de todas las adquisiciones efectuadas en el marco del Programa.
- 3.14 Los estados financieros anuales del Programa serán presentados al Banco dentro de los 120 días siguientes al cierre de cada año fiscal. La auditoría será efectuada anualmente por la Contraloría General de la República (CGR) de acuerdo a las normas y procedimientos del Banco. Adicionalmente, se efectuará un informe intermedio de adquisiciones y pagos, correspondiente al primer semestre de cada año, que se presentará al Banco auditado por la CGR, el 30 de octubre de cada año. Los informes de auditoría incluirán, además de los estados financieros, una evaluación sobre el cumplimiento de las cláusulas contractuales, la ejecución de los procesos de adquisición y los procedimientos de control interno.

## **I. Moneda**

- 3.15 La operación se concretaría a través de recursos de la Facilidad Unimonetaria en Dólares Norteamericanos del Capital Ordinario del Banco; y estaría sujeto a la Facilidad de Moneda Local (FML) (GN-2365-2, 4 de noviembre 2005). Con el fin de tener la posibilidad de minimizar el riesgo cambiario, el Gobierno de Chile tendría el derecho, bajo lo establecido en la FML, a la conversión de los desembolsos y saldos adeudados del Programa para su desembolso en pesos. Con el fin de expandir las posibilidades de financiamiento para el Prestatario, las conversiones de los desembolsos y saldos adeudados del Programa en moneda local estarían sujetas a dos condiciones financieras adicionales a las establecidas en la FML: (i) flexibilización de los perfiles de amortización de los desembolsos en moneda local, tal como se describe en la sección 2(a) del Anexo IV; (ii) precio basado en costos efectivos de financiamiento del Banco en caso de que el Banco obtenga su financiamiento a través de la emisión de bonos, tal como se indica en la sección 2(b) del Anexo IV. Las conversiones a moneda local de los desembolsos y saldos adeudados del Programa necesitarán una *excepción a la FML*, en lo que se refiere a la inaplicabilidad de la *Cláusula de Interrupción de la Captación de Financiamiento del Banco*<sup>22</sup> (ver sección 3 del Anexo IV).

## **IV. VIABILIDAD Y RIESGOS**

### **A. Viabilidad**

- 4.1 La viabilidad del Programa se funda en dos factores: (i) la clara y expresa voluntad política de las máximas autoridades del gobierno por impulsar la mejora del sistema previsional que este proyecto apoya, voluntad que es compartida por

---

<sup>22</sup> Dicha cláusula establece que, en el caso en que el financiamiento en moneda local del Banco se vea interrumpido y éste no pueda obtener un financiamiento sustitutivo, el Banco podrá proceder a revertir a moneda convertible la conversión a moneda local.

los partidos políticos de oposición con presencia en el Congreso y que actualmente debaten la Ley de Reforma Previsional; y (ii) la calidad técnica y el elevado grado de precisión de la propuesta de reforma del sistema previsional presentada por el gobierno al Congreso, basada en el trabajo realizado por el equipo de expertos del Consejo Asesor Presidencial y en la consideración de las inquietudes de los beneficiarios del sistema y la ciudadanía en general (ver párrafo 1.7). Ambos factores influyen en que el MINTRAB tenga un claro mandato para liderar la reforma del sistema de pensiones, así como claridad respecto a las medidas que deberán ser implementadas como consecuencia de la aprobación de la Ley de Reforma Provisional en el Congreso. La inserción de la UEP en el MINTRAB y su posición directamente dependiente del Ministro del sector, favorecen la ejecución adecuada de las acciones del Programa que, si bien no dependen de la mencionada Ley, se orientan según los lineamientos de reforma del gobierno (ver párrafo 4.8).

- 4.2 La aplicación del Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) concluyó que la Subsecretaría de Trabajo del MINTRAB cuenta con capacidad institucional satisfactoria para desarrollar las tareas que le corresponden para la ejecución del Programa. Específicamente, la evaluación recomendó: (i) elaborar un flujograma de actividades de programación; (ii) elaborar procedimientos operativos de adquisiciones que incluyan la Licitación Pública Internacional; (iii) realizar una descripción de la interrelación financiera del Programa con el MINTRAB; (iv) incluir el Programa dentro del Plan de Auditoría; y (v) acordar los mecanismos de seguimiento del Programa con el área de Control de Gestión de la Subsecretaría de Trabajo (los resultados de la evaluación SECI constan en los archivos de RE1/SC1 [983330](#)).

## **B. Impactos sociales y ambientales**

- 4.3 Las actividades del programa beneficiarán al conjunto de usuarios del sistema de pensiones, con particular énfasis en sectores socialmente excluidos, como son los trabajadores de menores ingresos y las mujeres. En consecuencia, esta operación califica como un proyecto que promueve la equidad social, como se describe en los objetivos clave para la actividad del Banco contenidos en el informe sobre el Octavo Aumento General de Recursos (documento AB-1704). No califica, en cambio, como un proyecto orientado a la reducción de la pobreza (PTI).
- 4.4 Se estima que las actividades a ser financiadas a través del programa no tendrán impactos ambientales directos o indirectos. El Documento Conceptual de Proyecto de esta operación fue aprobado por el CESI el 9 de febrero de 2007, sin indicar acciones de mitigación de posibles impactos ambientales.

## **C. Beneficios**

- 4.5 El Programa tendrá un impacto directo en el mejoramiento de las condiciones institucionales y técnicas de funcionamiento del sistema de pensiones. Como consecuencia de ello –y de otras acciones previstas por el gobierno chileno– se espera contribuir a mejorar la cobertura del sistema de pensiones, elevar la densidad de cotización y lograr un acceso más equitativo a sus beneficios,

resultados que impactarán en un mejor grado de protección contra los riesgos de pobreza en la vejez e invalidez. Las actividades del Programa, si bien beneficiarán al conjunto de usuarios del sistema de pensiones, tendrán un efecto acentuado en aquellos sectores de usuarios que actualmente sufren inequidades en el acceso a los beneficios previsionales: trabajadores de menores ingresos y mujeres.

- 4.6 Los trabajadores de menores ingresos, que usualmente tienen historias laborales marcadas por el desempleo, la informalidad o inactividad y que por lo tanto muestran una baja densidad en sus cotizaciones, tienen una alta probabilidad de recibir pensiones muy bajas. Tienen además dificultades para reunir los requisitos de la pensión mínima garantizada. La mejor gestión de los beneficios no contributivos que promoverá el Programa facilitará la atención a estas situaciones. La mejora de los sistemas de información facilitará la reconstrucción de las historias laborales y el acceso ágil a las pensiones con garantía estatal. Adicionalmente, la mejora de los puntos de atención facilitará el acceso de los usuarios de menores ingresos a la información y servicios necesarios.
- 4.7 La división desigual del trabajo reproductivo y doméstico hace que las mujeres tengan una participación más esporádica en el mercado del trabajo. Una vez dentro del mercado, las condiciones laborales y salariales de las mujeres son más precarias. Esto reduce el fondo de capitalización que éstas pueden acumular, lo que luego, debido a la menor edad de jubilación y la mayor expectativa de vida debe distribuirse a lo largo de un período más largo de tiempo, generándose bajas pensiones e incrementando la brecha de ingresos entre géneros que existe en la etapa activa. El mejoramiento de las capacidades de formulación y evaluación de políticas previsionales que será resultado del Programa, así como la creación de mecanismos de participación de los ciudadanos, deberá aportar a que el sistema sea más sensible a la realidad laboral y familiar de las mujeres, conduciendo a que se modifique el patrón tácito de un beneficiario varón y jefe de hogar y sus consecuencias en el funcionamiento del sistema previsional.

#### **D. Riesgos**

- 4.8 La ejecución del Programa enfrenta dos riesgos principales. El primero proviene de la resistencia de las instituciones previsionales a las mejoras propuestas. Para contrarrestar este riesgo, la UEP dependerá directamente del Ministro de Trabajo, quien tiene autoridad sobre todas las entidades del sistema. Se ha decidido también dotar a la UEP de un sólido equipo técnico, garantizando instancias de enlace técnico con las entidades del sistema. Una segunda fuente de riesgo es el proceso de debate y aprobación del Proyecto de Ley de Reforma Previsional. Los contactos iniciales entre el gobierno y las fuerzas políticas indican que existe un importante consenso para su aprobación, estimándose que ello podría ocurrir en el primer semestre de 2008. La aprobación del proyecto aceleraría los cambios que el Programa apoya, facilitando la ejecución de sus acciones. La posibilidad de que la aprobación del Proyecto de Ley enfrente demoras o desvíos no afectaría la ejecución de las acciones del Programa, dado que ellas se concentran en aspectos de gestión, fortalecimiento institucional, sistemas de información y educación

previsional que no requieren cambios en el marco legal vigente a la fecha, y que además son los factores que permitirán la implementación efectiva de la reforma una vez se apruebe el Proyecto de Ley. Como parte del proceso de preparación del proyecto, se realizó un ejercicio de Análisis de Riesgo.

- 4.9 La evaluación de riesgos del Programa realizada durante la misión de análisis concluyó que el riesgo general del Programa es bajo (los resultados de la evaluación constan en los archivos de RE1/SC1 [983327](#)).
- 4.10 En función al perfil de riesgo del Programa, será necesario que durante la ejecución del Programa el Banco: (i) apoye al Organismo Ejecutor en la utilización adecuada y fluida de los mecanismos y procedimientos de adquisiciones; (ii) asista al gobierno para lograr una adecuada coordinación y cooperación entre los actores institucionales involucrados en la ejecución; (iii) apoye al gobierno en la evaluación constante de la influencia del entorno de decisiones políticas en la implementación de las acciones del Programa; y (iv) fortalezca la capacidad de seguimiento técnico de la ejecución del Programa y del logro de sus objetivos de desarrollo.