

Premio Anual por Excelencia Institucional, PAEI 2016

Fichas Iniciativas de Excelencia

Febrero 2017

www.serviciocivil.cl



@ADP_Chile - @empleospublicos - @directoreschile



Contenido

I. PRESENTACIÓN	3
II. FICHA INICIATIVA DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	4
III. FICHA INICIATIVA DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE CALIDAD DE SERVICIO.....	9
IV. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE GESTIÓN DE PERSONAS	12
ANEXO.....	23

I. PRESENTACIÓN

A continuación se describen las iniciativas más destacadas presentadas por las instituciones públicas en el marco del proceso de postulación al Premio Anual por Excelencia Institucional, PAEI 2016.

Las referidas iniciativas corresponden a los tres (3) criterios reglamentarios que evalúa el Premio: Eficiencia y Productividad; Calidad de Servicio y Gestión de Personas.

Previo al análisis de los tópicos más relevantes de las iniciativas que se presentan, es menester señalar que la excelencia en la gestión institucional, se entiende como aquella gestión que cumple a cabalidad sus compromisos y metas anuales (eficiencia y eficacia) y que agrega valor a la gestión pública, sustentada en la participación de sus usuarios/ciudadanía y de los funcionarios/as. La gestión de excelencia, tiene como base el desarrollo de políticas y prácticas de gestión de personas que se orientan de manera efectiva y estratégica al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En términos generales, los servicios deben desarrollar una gestión orientada hacia desafíos estratégicos y ejecuciones destacadas, con énfasis en los criterios reglamentarios que se evalúan en el marco del Premio. Es así como, en este nivel de análisis, las instituciones deben revisar su gestión en función de algunas interrogantes que faciliten la autoevaluación.

Para el caso del criterio Eficiencia y Productividad, considerar si se están cumpliendo eficientemente, los objetivos y metas propuestas. Por su parte, para efectos de Calidad de Servicio, analizar si se está incorporando a los usuarios en la evaluación de la gestión institucional; cuáles son sus resultados; cómo se integran sus sugerencias y opiniones en el mejoramiento de la gestión del Servicio y los aspectos de la gestión que se someten a evaluación, más allá de la cobertura y ejecución de recursos comprometidos en programas o proyectos específicos.

Asimismo, en lo referido al criterio Gestión de Personas, corresponde evaluar si la gestión de personas responde a los desafíos de corto, mediano y largo plazo del servicio; si dicha gestión compatibiliza adecuadamente los desafíos de la institución y las expectativas de desarrollo de las personas; si se planifica y evalúa la gestión de personas; si la capacitación se planifica de manera estratégica y recoge las necesidades de desarrollo de sus integrantes.

Cabe señalar que la evaluación de las distintas iniciativas postuladas al Premio Anual por Excelencia Institucional, PAEI 2016, consideró el análisis de los siguientes aspectos¹: consistencia; calidad; innovación; comunicación y participación; resultados; y, capacidad de ser replicada.

En este contexto, las iniciativas que a continuación se resumen, constituyen un referente para la gestión pública, en cada criterio específico que se evalúa, considerando los principios que sustentan el otorgamiento del Premio Anual por Excelencia Institucional.

¹ Ver su descripción en Anexo.

II. FICHA INICIATIVA DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Instituto de Previsión Social
Nombre Iniciativa	Nuevas modalidades de pago del beneficio social Aporte Familiar Permanente
Ámbito Iniciativa	Eficiencia y Productividad

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
<p>¿Qué se esperaba con esta iniciativa?</p> <p>Mediante la implementación de esta iniciativa, se buscó entregar el beneficio Aporte Familiar Permanente a la ciudadanía en forma rápida, segura y eficiente, facilitando su cobro, mejorando su cobertura y viabilizando el pago del beneficio en caso de desastres naturales, con un mayor acercamiento a los beneficiarios/as. De esta manera, la institución en cumplimiento de su misión, facilitó el acceso universal a este tipo de beneficio, mejorando la focalización y eficiencia de los recursos.</p>
<p>¿Cuál era el problema o necesidad detectada?</p> <p>El Aporte Familiar Permanente es un beneficio para las familias de menores ingresos, que forma parte del Sistema de Protección Social y que, desde el año 2014, se paga todos los años en el mes de marzo. En el año 2014, fueron beneficiadas un total de 1.639.463 familias, con un costo de M\$127.715.160 y con un gasto de operación asociado al Servicio de Pago de los documentos emitidos cercano a UF 80.000.</p> <p>Este beneficio lo reciben dos grupos de personas, según requisitos específicos², donde se encuentran personas que son clientes del IPS, es decir, que reciben en forma habitual otro beneficio del Estado pagado por el Instituto, y otras que no reciben ningún otro beneficio pagado por el IPS. Por lo tanto, la forma de pagar el Aporte Familiar Permanente debía hacerse cargo de estas dos situaciones.</p> <p>En el año 2014, el pago para los clientes de IPS era realizado a través de un documento que contenía sólo este beneficio; y para los beneficiarios/as que no eran clientes habituales, se disponibilizó un documento de pago en las sucursales de la entidad pagadora que presta el Servicio de Pagos al IPS. En ambos casos, los/as beneficiarios/as debían estar informados que había sido favorecido con el Aporte Familiar Permanente, debiendo concurrir, en muchos casos, nuevamente al lugar de pago correspondiente para hacer efectivo su cobro, con los consiguientes inconvenientes de costos de traslado y de tiempo.</p>

² Grupo A: Ser beneficiario/a de Asignación Familiar/Maternal o del Subsidio Familiar. En el año 2014, estas personas recibieron un Aporte de \$40.000 por cada carga familiar acreditada o causante de subsidio.

Grupo B: Ser familias pertenecientes a Chile Solidario o al Subsistema de Seguridades y Oportunidades (Ingreso Ético Familiar). Estas personas también recibieron un Aporte de \$40.000 por familia en el año 2014.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

En este contexto, la institución observó que, aun cuando se realizaron campañas de difusión, con la publicación de las personas beneficiadas con el Aporte Familiar Permanente en el sitio web, sus fecha de pago y lugar de su cobro, no siempre fueron cobrados oportunamente, principalmente por aquellas personas que no estaban asociadas a un pago habitual, siendo la tasa de vencimiento del beneficio (por no haber sido cobrado en el plazo de vigencia) cercana al 7,8%, un total de 55.750 documentos de pago no fueron cobrados en el año 2014.

Frente a esta situación, y dado que los beneficiarios de este Aporte son familias de escasos recursos con alta vulnerabilidad, la institución consideró necesario introducir mejoras en lo referente a la forma de pago de este beneficio, así como en los mecanismos de difusión, lo que permitiría llevar a cabo este proceso con mayor eficiencia al facilitar su disponibilidad en forma fácil, segura y oportuna, afectando lo menos posible su acceso por parte de la ciudadanía. Asimismo, se buscó disminuir el gasto operacional por concepto de costos tarifarios en que debe incurrir el Estado por cada documento de pago. Esta nueva modalidad se presentaba, así, como un cambio en la forma de pago que podía ser replicada para otros beneficios.

¿En qué consistió la iniciativa?

A partir del diagnóstico realizado, el IPS generó coordinaciones a nivel interno para determinar las mejores alternativas que dieran una respuesta efectiva y rápida a las necesidades de los beneficiarios/as, debiendo abarcar los siguientes ámbitos: formas de pago, gasto operacional y difusión. Para optimizar eficientemente la forma de pago de este beneficio, se decidió hacer dos cambios respecto al año anterior:

1. Incluir el Pago del Bono del Aporte Familiar Permanente en la liquidación de beneficios administrado por el IPS: Permite que los beneficiarios/as puedan cobrar en un solo acto, dos beneficios diferentes. Así, el beneficiario/a recibe el Aporte Familiar Permanente, pagado durante el mes de marzo de cada año, junto con el beneficio que percibe mensualmente por el IPS. Utiliza un medio y fecha de pago ya existente, correspondiente a las 901.146 personas que tenían algún tipo de beneficio anterior y que eran beneficiarias del Aporte Familiar Permanente. De este modo, se recibe este beneficio como un monto más dentro de la Liquidación de Pago del IPS, disminuyendo a la mitad la generación de documentos de pago en este universo.
2. Abono en CuentaRut: Permite llegar en forma directa con el Aporte Familiar Permanente a los beneficiarios/as que no poseen beneficios emitidos por el IPS y cuentan con una CuentaRut. La iniciativa consiste en abonar el monto del Aporte en la CuentaRut del BancoEstado perteneciente a beneficiarios/as que poseen este medio electrónico; el cual constituye la forma de pago menos vulnerable frente a situaciones tales como desastres naturales.

Para ambas alternativas se realizaron coordinaciones tanto con la Superintendencia de Seguridad Social - entidad encargada de las concesiones de la Asignación Familiar o Maternal y del Subsidio Familiar - como con el Ministerio de Desarrollo Social, respecto a los beneficios de familias pertenecientes a Chile Solidario o al Subsistema de Seguridades y Oportunidades.

A través de la coordinación con estas instituciones, se pudo obtener la nómina de los beneficiados/as del año 2015 con la mayor antelación posible y con los formatos requeridos, para poder realizar los pareos con las bases de datos del IPS, determinándose una base de 883.752 personas que eran posibles beneficiarios/as del Aporte Familiar Permanente, de los cuales 472.493 tenían derecho a este beneficio y poseían una CuentaRut vigente al mes de enero de 2015. Esto permitió rebajar los costos operacionales del pago, pues los depósitos electrónicos resultan más baratos que los pagos presenciales.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

Cabe señalar que el servicio de pago contratado por el IPS a través de licitaciones públicas, se paga por documento de pago emitido y por la forma en que se cobra el beneficio. En el caso de las mejoras realizadas a la difusión del Aporte Familiar Permanente, se efectuaron coordinaciones entre la División Beneficios, el Departamento de Comunicaciones y la Subdirección de Servicios al Cliente, con la finalidad de incorporar mecanismos comunicacionales más efectivos, mejorando la cobertura en la entrega de información sobre el proceso de pago (fechas y lugar) y el listado de beneficiarios/as. Se diseñó un plan comunicacional, que incluyó avisos en prensa escrita y radios, gestión de prensa en medios electrónicos, televisión y en radios de alcance nacional, distribución de volantes y afiches en sucursales del IPS y otros puntos de difusión.

¿Qué se logró?

El gran logro de esta iniciativa fue la entrega oportuna y eficiente del Bono del Aporte Familiar Permanente a las familias vulnerables favorecidas con este beneficio. En términos concretos, se tiene:

- 901.146 familias recibieron el Aporte Familiar Permanente en la misma liquidación de pago emitida por el IPS (por beneficios administrados por el mismo Instituto), esto es, un 53% del universo total de beneficiarios/as. Para las familias, esta modalidad de pago optimizó su inversión de tiempo y de dinero en traslados y para el IPS, evitó una atención presencial adicional, mejorando así la calidad de servicio.
- Durante el año 2015 se pagó un monto de \$41.236 a 1.690.159 beneficiarios/as del Bono Aporte Familiar Permanente (398.471 hombres y 1.291.688 mujeres), lo que significó un gasto total anual de MM\$135.808, correspondientes a 3.293.431 causantes.
- 472.493 personas receptoras de pagos de entidades externas fueron beneficiadas con el Aporte Familiar Permanente a través de su CuentaRut, lo que representa el 59,9% del total de beneficiarios externos al IPS.
- Disminución de los Aportes Familiares Permanentes no cobrados por la ciudadanía en un 66% respecto al año anterior, llegando sólo a un 2,68% de no cobro en el año 2015 (21.116 pagos), mejorando así la cobertura en el acceso y, con ello, aportando a una mayor focalización de los recursos del Estado.
- Mejoramiento de la seguridad, calidad y oportunidad en el cobro del beneficio, disminuyendo la sobrecarga del sistema de atención, al desviar 472.493 pagos del sistema presencial a pago por depósito bancario, aumentando la calidad del servicio al descongestionar las Sucursales de Pago.
- Apoyo comunicacional para el logro de los objetivos, con 29 avisos en prensa escrita en cinco medios nacionales, 8 frases diarias durante 9 días en tres radios de cobertura nacional, difusión del sitio web www.aportefamiliar.cl, así como la distribución de volantes y afiches en sucursales del IPS y otros puntos de difusión. Además, se realizaron actividades con cobertura de prensa: lanzamiento del beneficio Aporte Familiar Permanente con autoridades y personas beneficiadas; y presentación del inicio de pagos de la segunda nómina de beneficiarios.
- 68,72% de ahorro para el Estado en los gastos de operación del pago de este subsidio. Para el año 2014, por concepto de tarifa por este servicio, el gasto total alcanzó las UF 80.383. En el año 2015, éste alcanzó las UF 25.147, lo que se traduce en un ahorro de \$1.373.648.075, contribuyendo en forma considerable a la optimización de recursos fiscales y fomentando una focalización y entrega óptima de los beneficios.

Nombre contacto en el Servicio

Carolina Cádiz Dennett, correo electrónico carolina.cadiz@ips.gob.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 2.602 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: <ul style="list-style-type: none"> - Planta: 299 - Contrata: 2.303 - Honorarios: 0
Ministerio	Trabajo y Previsión Social
Año creación	2009
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	IPS tiene presencia en las 15 regiones del país con 206 sucursales de atención y 5 oficinas móviles, que completaron 5.833.604 atenciones en 2015, a lo que se suman más de 200 mil atenciones anuales en sus módulos de auto atención. A éstas, se adicionan 213 sucursales contratadas para el pago de beneficios, además de 1.501 puntos de pago rurales. Cuenta también con uno de los mayores centros de llamados a nivel nacional, que atiende más de 1 millón 400 mil consultas al año. En cuanto a sus canales digitales de atención, registran más de 25 millones de visitas o consultas al año.
Misión Institucional	
El IPS contribuye a la protección social del Estado, administrando el sistema de pensiones solidarias, regímenes previsionales de reparto, leyes reparatorias y otras leyes especiales, como así mismo, pagando prestaciones sociales ordenadas por ley y/o acordadas por convenios de colaboración con este Instituto. Promoviendo la excelencia en su gestión, atendiendo a la ciudadanía con cercanía y facilitando el acceso universal, a fin de garantizar el ejercicio de derechos y obligaciones previsionales y sociales, considerando para su logro a nuestras funcionarias y funcionarios como el principal capital que posee la Institución.	
Productos Estratégicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención de Público en materias previsionales, sociales y laborales. 2. Servicio de pago masivo de beneficios de seguridad social y demás prestaciones sociales ordenadas por ley. 3. Concesión, pago y mantención de beneficios previsionales, beneficios complementarios y regímenes especiales. 4. Recaudación, distribución, compensación y registro de las cotizaciones previsionales y cobranza de deudas previsionales. 	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN**Clientes/Usuarios/Beneficiarios**

1. Pensionados del Sistema de Pensiones Básicas Solidarias de Vejez e Invalidez y de Aporte Previsional Solidario de Vejez e Invalidez Ley N° 20.255.
2. Pensionados de Regímenes Previsionales del Sistema de Reparto.
3. Pensionados de Leyes de Reparación (N° 19.234 Exonerados Políticos, N°s 19.123 y 19.980 Rettig y N° 19.992 Valech) y Leyes Extraordinarias (N° 19.129 Indemnización Compensatoria para trabajadores del Carbón y beneficiarios de Bonos extraordinarios).
4. Beneficiarios asociados a beneficios administrados por terceros y pagados por el IPS (MINDES, SUSESO).
5. Mujeres con bonificación por hijo nacido vivo, Art. 72, de la Ley N° 20.255.
6. Imponentes del Sistema de Reparto (trabajadores dependientes e independientes).
7. Personas afiliadas a las AFP y a entidades o personas jurídicas en convenio con el IPS.
8. Menores de 18 años de edad que perciban subsidio por discapacidad mental.
9. Trabajadores entre 18 y 35 años, que perciban subsidio estatal mensual, conforme a lo dispuesto en el artículo 82, de la Ley N° 20.255.
10. Trabajadores independientes contemplados en el DL N° 3.500, que perciban asignación familiar.
11. Empleadores que perciban subsidio estatal mensual por trabajadores contratados que tengan entre 18 y 35 años de edad, conforme a lo dispuesto en el artículo 82 de la Ley N° 20.255.
12. Instituciones a las que se entrega información útil para sus planes y políticas públicas (MINTRAB, SEGPRES, SUPEN, SUSESO, MINDES y DIPRES).
13. Instituciones a las cuales el IPS presta Servicio de Pago (MINDES, SUSESO, SENCE).
14. Instituciones a las cuales el IPS presta Servicio de Recaudación (ISL y FONASA).
15. Instituciones a las cuales el IPS presta Servicio de Atención de Público a través de la Red de Servicios ChileAtiende.

III. FICHA INICIATIVA DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE CALIDAD DE SERVICIO

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Instituto de Previsión Social
Nombre Iniciativa	De la integración a la inclusión: mejorando el sistema de atención para el acceso universal de nuestros usuarios y usuarias.
Ámbito Iniciativa	Calidad de Servicio

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
<p>¿Qué se esperaba con esta iniciativa?</p> <p>A través de la implementación de esta iniciativa, se buscó atender a la ciudadanía con altos estándares de calidad, innovación y cercanía, con foco en personas que se encuentran en situación de discapacidad, eliminando las barreras que dificultan la atención preferente de usuarios/as que, por sus condiciones de vulnerabilidad, viven una inequidad en el acceso a los servicios que brinda la institución.</p>
<p>¿Cuál era el problema o necesidad detectada?</p> <p>En el año 2015 se realizó el II Estudio Nacional de Discapacidad, en el cual se establece que la prevalencia de personas en situación de discapacidad es de un 20% del total de la población chilena, de los cuales un 72% presenta trastornos visuales, un 31,4% problemas auditivos y más de un 40% algún tipo de dependencia funcional.</p> <p>A partir de la misión institucional, la cual declara expresamente que la atención debe ser cercana y de acceso universal de cara a la ciudadanía, garantizando el ejercicio de derechos y obligaciones previsionales y sociales, se genera para la gestión del servicio una importante área de mejora, en el marco de la reglamentación para la igualdad de oportunidades.</p> <p>Frente a los desafíos planteados por los organismos multilaterales, el Estado y la propia Institución, respecto de facilitar el acceso universal y el pleno derecho de los ciudadanos, es que se consideró prioritario avanzar en la revisión de los mecanismos, procedimientos y protocolos de atención de cara a la ciudadanía en situación de discapacidad, diagnóstico y propuestas que surgen desde los propios funcionarios/as, en el marco de la revisión participativa del modelo de atención durante el año 2015.</p> <p>Asimismo, en este análisis también fueron incorporados los usuarios/as, quienes aportaron en la elaboración de diseños inclusivos, tales como fortalecer la información de la existencia del servicio de traducción de señas a los ejecutivos de sala para la inmediata derivación a atención, robustecer la señalética de servicio, mejorar la habilitación de box, disminuir distractores y mejorar la conectividad a servicios en línea, entre otros.</p> <p>El análisis diagnóstico permitió identificar que aun cuando en años anteriores se realizaron capacitaciones, debido a que no existía un uso recurrente de las competencias adquiridas, se presentaba un riesgo en la entrega del servicio, ya sea por falta de práctica o por incompatibilidad entre lo aprendido y la realidad concreta caso a caso.</p>

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

Asimismo, y como brecha para la inclusión, existían sucursales sin las debidas condiciones de infraestructura, a las cuales era necesario mejorar tanto los sistemas de acceso como dotarlas de la implementación necesaria para el desplazamiento y confort de las personas en situación de discapacidad al interior del recinto. Antes del año 2015, 90 de las 104 sucursales que necesitaban rampas de acceso contaban con una, por lo que era necesario avanzar en dotar de este recurso a las restantes.

Por último, comprendiendo que el acceso no implica solamente el desplazamiento a los lugares físicos de atención y teniendo como base las recomendaciones efectuadas por SENADIS, a través de su reconocimiento Sello Chile Inclusivo, se constató que el sitio web no cumplía completamente con los estándares, en cuanto a su accesibilidad, navegación, experiencia y validaciones.

¿En qué consistió la iniciativa?

A partir de la coordinación de las áreas involucradas en el diseño e implementación de acciones concordantes con esta nueva mirada institucional, con foco en la accesibilidad, así como las mesas sostenidas con la comunidad en situación de discapacidad, se procede a la creación formal de una Mesa para la Cultura Inclusiva, compuesta por integrantes de las Subdirecciones de Servicios al Cliente y de Sistemas de Información y Administración, y de la División Planificación y Desarrollo, con el fin de efectuar las coordinaciones internas para promover la igualdad de oportunidades en el IPS. Esta instancia realiza el seguimiento de compromisos en 4 dimensiones, a saber:

1. Videointerpretación: A fin de contar con un sistema de atención presencial para personas en situación de discapacidad auditiva en sucursales, se incorporó un sistema de video interpretación (VRSeñas) en los módulos de atención, que permiten al ejecutivo/a del IPS conectarse con un/a intérprete en lengua de señas, quien intermedia con la persona que requiere atención, integrándola y otorgándole autonomía en la resolución de sus requerimientos. Este servicio está disponible en el horario de atención de sucursales y funcionó en el 2015 en 29 sucursales de mayor afluencia de público, dotándolas del equipamiento necesario: cámaras web y cintillos de comunicación. A través del sistema, se puede atender cualquier tipo de solicitud que sea parte de los beneficios de IPS o de instituciones en convenio.
2. Protocolo de atención preferencial para personas en situación de discapacidad: En el mes de marzo de 2015, se comenzó el piloto del protocolo, a fin de conocer las fortalezas y debilidades de su implementación. Su objetivo es que las personas sean atendidas a la brevedad posible y en módulos especiales y se contempla el diseño final y su implementación en régimen en todas las sucursales del país para el año 2016. Este trabajo llevó a modificar el menú del administrador de fila; incorporar la variable Tipo de discapacidad en el sistema de registro de atenciones y datos de los usuarios (SACH); socializar el objetivo del proyecto y resultados esperados; y, capacitar a los funcionarios.
3. Implementación de políticas inclusivas en sitio web IPS: En coherencia con las recomendaciones que entrega SENADIS, se buscó dar una mejor accesibilidad y navegación al sitio institucional, cumpliendo con estándares que permitan que las personas que lo requieran obtengan una experiencia satisfactoria de servicio, acorde a sus capacidades. Esto implicó, en la práctica, que todos los contenidos no textuales contengan su descripción; que todos los campos de los formularios señalen explícitamente su obligatoriedad; destacar todos los links del sitio al posicionarse sobre ellos; contraste entre el color de fondo y la tipografía; que todos los elementos puedan ser seleccionados mediante el botón "Tab"; que existan botones para aumentar o disminuir la tipografía; y que la navegación por tabulación sea en orden lógico.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

4. Accesibilidad física a sucursales IPS: Consistió en la implementación de acciones para hacer accesible las dependencias del IPS regionales, priorizando las oficinas de atención de público. Implicó el levantamiento de sucursales que no disponían de rampas de acceso y ejecución de obras para la habilitación de baños, mejoramiento del piso, estacionamientos y ascensor. Producto de esto, siete sucursales fueron intervenidas.

¿Qué se logró?

La implementación de esta iniciativa, ha generado los siguientes resultados:

- Videointerpretación: 155 atenciones en 26 sucursales a lo largo del país. Para los usuarios/as, la existencia de este servicio es una grata sorpresa; uno de ellos destaca la autonomía: *“me gustó que tengan intérprete porque así es mucho más fácil comunicarnos, ahora puedo hacer mis trámites solo y es mucho más sencillo³”*. Una de las ejecutivas de atención señala: *“a las personas sordas les gusta mucho este sistema porque sienten que la atención que reciben es más fluida y para ellos es más fácil comprender el trámite, se van felices, nos agradecen por la preocupación que mostramos por ellos; algunos, luego de vivir la experiencia de atenderse con este sistema, han traído a otras personas en situación de discapacidad auditiva⁴”*.
- Protocolo de atención preferencial: El piloto implementado, permitió detectar mejoras, que serán la base para su diseño final, planificado para el 2016. El sistema de registro, reportó más de 400 atenciones a personas en situación de discapacidad en la R.M. A diciembre de 2015, se contabilizaban más de 800 transacciones en el sistema a nivel nacional.
- Sitio Web: Se trabajó para contar con un sitio web de diseño accesible, con el objetivo de hacer efectivo el principio de Accesibilidad Universal, que vela por el acceso de todas las personas, independiente si tienen alguna discapacidad, permitiendo que todas puedan percibir, entender, navegar e interactuar con la web. Los resultados, entre otros, son los siguientes: todos los contenidos no textuales poseen su descripción; todos los links del sitio Web se destacan cuando el mouse se posiciona sobre ellos; el color de fondo y color de la tipografía contrasta; al navegar el sitio Web, todos los elementos se seleccionan mediante el botón "Tab"; se agregaron botones para modificar la tipografía; la navegación por tabulación está en orden lógico, de izquierda a derecha.
- Accesibilidad a sucursales: Los resultados obtenidos en esta dimensión, son los siguientes:
 - ✓ Acceso Sto. Domingo: Baño para personas en situación de discapacidad, por M\$58.413.
 - ✓ Habilitación Sucursal Iquique: Rampa de acceso, por M\$77.564.
 - ✓ Habilitación Sucursal Alameda: Criterios de circulación OIRS y baño para personas en situación de discapacidad, por M\$195.676.
 - ✓ Habilitación Sucursal Chañaral: Acceso personas en situación de discapacidad, por M\$29.201.
 - ✓ Sala Multiuso Edificio Coquimbo: Baño para personas en situación de discapacidad, por M\$39.592.
 - ✓ Cierre Área Estacionamientos Edificio Sucursal Coquimbo: Estacionamiento para personas en situación de discapacidad, y acceso de la calle con tratamiento de piso, por M\$36.569.
 - ✓ Habilitación Acceso Ascensores 2° Piso, Mejoramiento Caja Escala y Sala de Máquinas Edificio Valparaíso, por M\$38.916.

Ver “Datos de Contacto en el Servicio” y “Descripción General de la Institución”, en páginas 6 a 8.

³ Usuario de Tarapacá, mediante su intérprete de lengua de señas, Informe DICTUC, 2015.

⁴ Ejecutiva de Atención Sucursal Alameda, Informe DICTUC, 2015.

IV. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE GESTIÓN DE PERSONAS

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Fondo Nacional de Salud
Nombre Iniciativa	Programa Gestión del Cambio para Mejorar Condiciones Laborales en el Empleo
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
<p>¿Qué se esperaba con esta iniciativa?</p> <p>La implementación de esta iniciativa, se orienta a revalorizar la función pública, fortaleciendo el mérito, el desempeño, la innovación, compromiso, responsabilidad y probidad, mediante el desarrollo de la carrera funcionaria; de las competencias que permitan instalar un liderazgo estratégico; y, la integración de actores claves en el diseño de iniciativas orientadas al desarrollo de las personas.</p>
<p>¿Cuál era el problema o necesidad detectada?</p> <p>Durante los años 2014 y 2015, se realizaron diversos diagnósticos que evidenciaron temas transversales en los cuales era necesario intervenir. Entre los diagnósticos realizados, destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mesa Carrera Funcionaria: Su instauración evidenció el desequilibrio existente entre la normativa y la realidad en la relación funcionarios titulares/funcionarios contratados, constatándose que la regla general se encontraba invertida (18% titulares y 82% contratados). Además, se pudo determinar la escasa movilidad funcionaria en relación con la carrera funcionaria; razón por la cual la mesa de trabajo orientó su gestión hacia la regularización de los ascensos y promociones pendientes, revisión de requisitos, grados topes y piso, y la definición de un plan de acción consensuado entre la institución y sus funcionarios/as representados por sus Asociaciones. • Encuesta SUSESO ISTAS-21: Para este Diagnóstico Nacional, realizado el año 2014, contestaron voluntariamente 957 de un total de 1.190 personas (80% del total de trabajadores). Con la información levantada, y con el objeto de indagar más a fondo en los problemas detectados, el año 2015, se realizaron 30 grupos focales con distribución a nivel nacional, lo que permitió determinar las líneas de acción para disminuir las brechas detectadas en cada dimensión con riesgo. De las 5 dimensiones psicosociales levantadas, la dimensión “Doble Presencia” fue detectada como área de mejora, con un porcentaje de un 55%. Las dimensiones restantes (Exigencias Psicológicas; Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades; Apoyo Social y Calidad de Liderazgo; Compensaciones) estuvieron bajo el 50%. • Visitas Comité Ejecutivo: El Plan de Visitas Regional, contempló reuniones en 34 sucursales a lo largo del país, donde participaron 681 funcionarios. En estas visitas se conoció directamente su percepción sobre la gestión interna, validándose los hallazgos de Encuesta ISTAS 21 y Encuesta de Comunicaciones Internas; junto con la necesidad de regularizar la carrera funcionaria. Como producto de este plan de visitas, se levantaron un total de 53 sugerencias/observaciones.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- Encuesta de Comunicaciones Internas: Estudio realizado a una muestra de 644 funcionarios/as a nivel país, por empresa externa, cuyo objetivo fue evaluar la eficacia y oportunidad de las comunicaciones internas al interior de la institución. Como resultado de su aplicación, se determinaron dos dimensiones a reforzar dentro de las comunicaciones internas: falta de información/comunicación y oportunidad de la misma.
- Encuentro de Directora Nacional con funcionarios/as del nivel central: Con la finalidad de establecer canales de comunicación directa y reforzar la política de puertas abiertas de la Dirección, se realizaron 15 reuniones desayuno, que contaron con la participación de a lo menos, 10 funcionarios elegidos al azar por cada encuentro.

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa desarrollada, incluyó dos líneas de acción, a saber:

1. Promoción, Estabilidad y Desarrollo de Carrera Funcionaria: Trabajo iniciado con la conformación de la mesa de trabajo participativa para la revisión y modificación de la Ley de Planta, la que se constituyó con representantes de las Asociaciones de Funcionarios (ANAFF y ANPTUF), Departamento de Fiscalía, Departamento de Gestión de Territorial y Departamento de Gestión de Personas, Administración y Finanzas. Se analizaron problemas en relación con la provisión actual de dotación, inmovilidad funcionaria, desactualización de la planta tanto en requisitos como en grados topes y piso con el objetivo de avanzar en el desarrollo de la carrera funcionaria al interior de FONASA.
2. Proceso de Gestión del Cambio: Se comenzó un proceso destinado a preparar a la institución para el proceso de transformación del Seguro Público de Salud. En este trabajo, se definieron diversas áreas a avanzar (Planificación y Seguimiento, Comunicación Interna, Rediseño Procesos de Negocios, Organización que Aprende y Comunicación Externa), siendo las que se trabajaron directamente con los funcionarios, Organización que Aprende y Comunicación Interna. En este contexto, se ejecutaron las siguientes acciones:
 - Programa de Formación de Liderazgo Estratégico, orientado a fortalecer y desarrollar un modelo de liderazgo que permitiera generar un ambiente laboral participativo e inclusivo, basado en el respeto y buen trato, con la participación de jefaturas hasta el cuarto nivel jerárquico.
 - Implementación piloto de un modelo de evaluación 360°, para las jefaturas del Nivel Central y Direcciones Zonales, el que sirvió de insumo para la evaluación formal del desempeño.
 - Curso de Fortalecimiento Sindical, para contribuir al fortalecimiento de conocimientos y herramientas de los dirigentes para la gestión de sus gremios y la relación con la institución.
 - Establecimiento de nueve mesas de trabajo con las asociaciones de funcionarios⁵, en las cuales se trabajaron diversas iniciativas orientadas al mejoramiento de los ambientes de trabajo.

⁵ Propuesta de nuevo Reglamento de Calificaciones; Mesa de Trabajo Tripartita de negociación por una nueva Ley de Planta; Control de Gestión; Buenas Prácticas Laborales (Instructivo Presidencial); Ausentismo Laboral; Mesa SUSESO ISTAS-21; Cambio de Mutualidad; Comités de Selección; Comité de Navidad.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Qué se logró?

Los principales resultados, según las dos líneas de acción definidas, son:

1. Promoción, Estabilidad y Desarrollo de Carrera Funcionaria.
 - ✓ Realización de Concursos de Promoción Técnicos: 15 personas promovidas.
 - ✓ Realización de Concursos de Promoción Profesionales: 20 personas promovidas.
 - ✓ Realización de Concursos de Promoción Directivos: 12 personas promovidas.
 - ✓ Ascenso de Administrativos: 14 ascensos realizados.
 - ✓ Procesos de Selección Internos: 7 convocatorias internas con 10 cargos provistos, 7 de los cuales fueron para cumplir la función de Jefe/a de Sucursal.
 - ✓ Mejoramiento de grados funcionarios a contrata: 91 recontrataciones en grado superior.
2. Gestión del Cambio.
 - ✓ Potenciar Habilidades Directivas para una mejor evaluación de desempeño: 106 jefaturas capacitadas a nivel nacional. El año 2014 de los 1.037 funcionarios evaluados, se tuvo un 60,37% de justificaciones ingresadas al sistema (626). El año 2015, de los 1.083 funcionarios evaluados, el 100% tuvo justificaciones ingresadas al sistema.
 - ✓ Mesas de Trabajo conjuntas establecidas con las Asociaciones de Funcionarios:
 - Mesa de Carrera Funcionaria. Generó procesos administrativos que permitieron a funcionarios/as transitar en función de sus competencias y méritos a un ascenso y mayor jerarquía en la institución. Con conformación tripartita (institución, asociaciones y DIPRES), se realizaron: un proceso de ascenso; tres procesos de promoción (31,77% de los funcionarios titulares beneficiados); y, una propuesta de bases de concurso de ingreso planta de Administrativos.
 - Mesa de Trabajo Tripartita de negociación por una nueva Ley de Planta Funcionaria. Se trabaja en una propuesta de Ley que otorgue a la Presidenta de la República, la facultad para modificar y rediseñar la Planta del Personal.
 - Mesa para propuesta de un nuevo Reglamento de Calificaciones. Orientado a una evaluación del desempeño objetiva, para generar una propuesta de nuevo sistema evaluación del desempeño .
 - Mesa SUSESO ISTAS-21. Se generó Plan de acción para mitigar riesgos psicosociales en el puesto de trabajo.
 - Mesa Cambio de Mutualidad. Se selecciona en conjunto con los representantes de los funcionarios, el cambio al Instituto de Seguridad Laboral, con énfasis en la instalación de una cultura preventiva en términos de seguridad laboral.
 - Mesa de Buenas Prácticas Laborales (Instructivo Presidencial). Establecida para definir procedimientos en materia de gestión de personas, integrando las dimensiones contenidas en el Instructivo Presidencial sobre la materia. Se obtiene el 100% de cumplimiento del plan comprometido para el año.
 - Mesa de Control de Gestión. Establecida como parte de la metodología de seguimiento participativo del cumplimiento de las metas de gestión Institucionales, obteniendo un 100% de cumplimiento de los objetivos de gestión fijados para el año.
 - Mesa de Ausentismo Laboral. Para analizar las causas del uso de licencias médicas y definir medidas de intervención en los distintos factores identificados.
 - Comité de Navidad: Organización de cinco fiestas de navidad para los hijos de funcionarios, en cada Dirección Zonal y el Nivel Central, las que no se realizaban desde hace 5 años.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de Visitas Regional: 34 visitas del Comité Ejecutivo a centros de gestión regional y sucursales, con la participación de 681 funcionarios (56%). Se levantaron sugerencias/observaciones correspondientes a tres ámbitos de acción; Normativas y Procesos, Infraestructura y Condiciones Laborales, y Comunicaciones Internas. De un total de 53 temas levantados, se resolvieron 48 (91%). ✓ Encuentros con la Directora Nacional: 15 encuentros con la participación de 168 funcionarios. Las observaciones resultantes se entregaron a los departamentos para la planificación de sus actividades y procedimientos. Además, se levantaron nueve requerimientos concretos en el ámbito de la infraestructura y condiciones laborales, de los cuales tres fueron resueltos, y los cuatro restantes, programados para el año 2016. 	
Nombre contacto en el Servicio	Lucía Navarrete Rodríguez, correo electrónico lnavarrete@fonasa.cl
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 1.278 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: <ul style="list-style-type: none"> - Planta: 209 - Contrata: 998 - Honorarios: 71
Ministerio	Salud
Año creación	1979
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	FONASA da cobertura de salud a más de 13,5 millones de asegurados, sin exclusión de edad, sexo, nivel de ingreso, cargas familiares ni enfermedades preexistentes. Posee cobertura nacional a través de Casa Matriz y sus cuatro Direcciones Zonales: Norte, Centro Norte, Centro Sur y Sur.
Misión Institucional	
Ser el seguro público solidario y único que garantiza el acceso universal a salud de calidad, oportuna y con protección financiera a toda su población asegurada.	
Productos Estratégicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de Salud. 2. Compra sanitaria con mecanismo de pago asociado a resultado. 3. Gestión Financiera del seguro. 4. Atención al asegurado. 	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Beneficiarios Afiliados. 2. Otros Beneficiarios. 	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Instituto Nacional de Propiedad Industrial
Nombre Iniciativa	Directriz de Movilidad de la Política de Desarrollo de Personas del Instituto Nacional de Propiedad Industrial
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa?
Mediante la implementación de esta iniciativa, se buscó transparentar un directriz de movilidad interna, en términos participativos y con aplicación anual, orientada a compatibilizar las estrategias y planes de desarrollo institucionales con las necesidades de desarrollo y movilidad de las personas, a fin de alinear el desarrollo funcionario con el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada?
<p>Antes de la dictación de la directriz de movilidad en el año 2015, en la institución no existía un procedimiento que permitiera facilitar la movilidad de los funcionarios y funcionarias, tampoco un proceso formal que otorgara transparencia a los funcionarios en los cambios de grado o funciones. Ante esta situación, el Director Nacional del Instituto Nacional de Propiedad Industrial, instruyó la formalización de una directriz de movilidad que cumpliera con los objetivos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compatibilizar las estrategias y planes de desarrollo institucionales con las necesidades de desarrollo y movilidad de las personas. • Facilitar la promoción de los/as funcionarios/as públicos/as. • Propiciar la formación y capacitación funcionaria permanente, buscando optimizar su contribución específica a los objetivos estratégicos. • Impulsar el rendimiento global y generar incentivos al rendimiento excelente. • Promover la transparencia en la asignación de cargos y grados. <p>Posteriormente y luego de la implementación de la primera versión de la directriz en febrero de 2015, se evaluó dicha implementación y se pudo percibir una serie de mejoras, las que conformaron un nuevo diagnóstico.</p> <p>Los componentes identificados en el diagnóstico evaluativo de la primera versión, los cuales fueron mejorados en una segunda versión de la directriz, son los que a continuación se detallan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inclusión de nuevos factores y modificación de ponderaciones del Ranking de Concursabilidad. • Inclusión del procedimiento de Movilidad Horizontal. • Ranking de Concursabilidad diferenciado por estamentos. • Inclusión de un/a representante de personal por estamento en los procesos de Concursabilidad de Movilidad.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿En qué consistió la iniciativa?

Dada la importancia de esta directriz, el Equipo de Desarrollo de Personas dio inicio a un proceso de trabajo participativo, y que al igual que en la primera versión, contó con un proceso de consulta a los funcionarios/as a través de reuniones de trabajo, grupos focales, talleres y consulta a líderes formales e informales de la institución.

Asimismo, se innovó con la conformación de una mesa de trabajo, en la cual participaron funcionarios/as y su asociación, la que quedó formalizada en la Resolución Exenta N° 493 de 2015. El trabajo de esta mesa se focalizó en las siguientes dimensiones:

1. Movilidad Horizontal: Corresponde al traslado de un funcionario a otro puesto de la organización, con la misma remuneración.
2. Recontratación en grado superior: Corresponde a postulaciones realizadas en forma directa por las jefaturas, solicitando cambio de grados, el que de ser aprobado, será a prueba por un año y si la persona es evaluada en lista 1 en el año siguiente, el cambio de grado será permanente.
3. Concursabilidad interna para recontractación en grado superior: Corresponde a concursos de cargos y grados a los que pueden postular las personas que cumplan los requisitos de las bases y que se encuentren en calidad jurídica de contrata o planta.
4. Concursabilidad interna para proveer vacantes:
 - a. Concursos de promoción: Provisión de vacantes de cargos de planta, con apego irrestricto a lo establecido en Decreto N° 69/2004 del Ministerio de Hacienda.
 - b. Movilidad en la contrata: Acceso a la recontractación en grado superior y movilidad en la contrata de funcionarios/as de los estamentos auxiliares, administrativos, técnicos y profesionales. La recontractación en grado superior y la concursabilidad interna para los cargos a contrata, consideran la utilización de un Ranking de Concursabilidad, que es una herramienta que evalúa de forma objetiva y transparente a los funcionarios/as de INAPI en base a la valoración de siete factores, que fueron propuestos por directivos, funcionarios y la Asociación de Funcionarios, a saber:
 - i. Evaluación de Desempeño.
 - ii. Reducción en Diagnóstico de Brechas de competencias.
 - iii. Equidad Interna.
 - iv. Antigüedad en el Grado.
 - v. Antigüedad en el Servicio.
 - vi. Estudios de Formación y Especialización.
 - vii. Evaluación de Capacitaciones Institucionales.

¿Qué se logró?

El procedimiento establecido en la Resolución Exenta N° 047 de 2015 fue implementado en el mes de febrero de 2015, generándose procesos de movilidad que significaron aumentos de grado para un 11% de los funcionarios de INAPI, mediante la concursabilidad de grados y propuestas de mejoramiento en apego estricto a la directriz aprobada, teniendo como consideración el puntaje de cada funcionario determinado con la aplicación del ranking de concursabilidad establecido. Posteriormente, como resultado del diagnóstico realizado a la primera versión de la directriz de movilidad y de la mesa de trabajo constituida para mejorarla, los resultados - que fueron incorporados en la correspondiente Resolución del Jefe Superior del Servicio - fueron los siguientes:

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión de nuevos factores y modificación de ponderaciones del Ranking de Concursabilidad. • Inclusión del procedimiento de movilidad horizontal. • Ranking de Concursabilidad diferenciado por estamentos. • Inclusión de un representante de personal por estamento en los procesos de Concursabilidad de Movilidad. 	
Nombre contacto en el Servicio	Felipe Welch Petit, correo electrónico fwelch@inapi.cl
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 193 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: <ul style="list-style-type: none"> - Planta: 57 - Contrata: 119 - Honorarios: 17
Ministerio	Economía, Fomento y Turismo
Año creación	2009
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Sin presencia regional.
Misión Institucional	
Desarrollar el Sistema Nacional de Propiedad Industrial, mediante la protección de los derechos, la difusión del conocimiento y el fomento de una visión equilibrada y comprehensiva de la Propiedad Industrial, con el fin de contribuir al desarrollo económico y social de Chile.	
Productos Estratégicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de Marcas. 2. Registro de Patentes. 3. Acceso al conocimiento científico y tecnológico en el ámbito de la PI. 4. Posicionamiento Internacional de INAPI. 5. Propuestas legislativas y de políticas públicas relacionadas con Propiedad Industrial. 	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presidencia de la República. 2. Ministerios, Servicios y Otras Entidades Públicas. 3. Estudios Jurídicos. 4. Empresas y Asociaciones Gremiales. 5. Personas Naturales. 6. Universidades, Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I). 7. Investigadores y Emprendedores. 8. Tribunal de Propiedad Industrial. 9. Sistema Nacional de Innovación. 10. Organizaciones Internacionales de Propiedad Industrial. 11. Oficinas de Propiedad Industrial de Otros Países. 	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Servicio de Impuestos Internos
Nombre Iniciativa	Fortalecimiento de la Gestión de Personas en el SII Diseño del Nuevo Sistema de Carrera Funcionaria
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa?
La implementación de esta iniciativa, tuvo como propósito generar un nuevo sistema de carrera, que fortalece el desarrollo de las personas al interior de la institución, generando un modelo inédito en la Administración Pública.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada?
<p>El 29/09/2014, fue publicada la ley 20.780, sobre Reforma Tributaria (RT), que introduce cambios progresivos en el sistema tributario, cuyo propósito es el justo pago de los impuestos, disminución de evasión y aumento de recaudación, para utilizar dichos recursos en políticas públicas prioritarias para el país. Para su implementación, el SII generó un plan que contempló ámbitos legales, normativos y revisión de procesos de negocio y tecnológicos.</p> <p>En este contexto, un ámbito considerado prioritario fue el desarrollo de un plan modernizador de la gestión de personas, quienes sostendrían las mayores responsabilidades y tareas de la implementación de la Reforma Tributaria. Para ello, se estableció una mesa de trabajo tripartita⁶, a fin de identificar prácticas de trabajo que permitiesen avanzar en el fortalecimiento de la carrera funcionaria, a través de un modelo de gestión acorde a las necesidades. En enero de 2015, se firma un Protocolo de Acuerdo entre la Dirección del SII, las AAFF y el Subsecretario de Hacienda, que sienta las bases de este trabajo y que se transformará en el marco sobre el cual se diseñaría el nuevo modelo de carrera.</p> <p>Adicionalmente, se desarrollaron dos diagnósticos determinantes: el Diagnóstico de la Subdirección de Desarrollo de Personas (2014) y el Diagnóstico Institucional para el Plan Estratégico (2014), instrumento en el que participó el 98% de la dotación efectiva y que permitió definir la estrategia global del SII para los próximos años, hasta el 2020, a través del Plan Estratégico institucional. En este marco, se relevaron las siguientes áreas críticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas y Procesos de Gestión de Personas: No se cuenta con políticas ni procedimientos actualizados. • Ley de Planta y Desarrollo de Carrera en la Contrata: La dotación establecida en la Ley de Planta, no permite dar respuesta a las nuevas responsabilidades que considera la implementación de la Reforma. Existen bajas probabilidades de desarrollo para los funcionarios que ingresan, principalmente en la contrata, restricciones en la ley de planta, en las dotaciones máximas autorizadas y requisitos obsoletos. El modelo de desarrollo de carrera no considera el desempeño en la contrata de los funcionarios/as. El desarrollo de carrera por la vía del ejercicio de jefatura, también se restringe para la contrata, existiendo sólo la alternativa de tercer nivel jerárquico para postular.

⁶ Mesa compuesta por directivos, representantes de la Subsecretaría de Hacienda y las directivas de las Asociaciones de Funcionarios.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- **Capacitación y Formación:** Necesidad de generar espacios de formación y desarrollo integral de jefaturas y de vincular la inducción y la capacitación al fortalecimiento de las competencias necesarias para afrontar los nuevos desafíos institucionales.

Además, en el marco de la implementación del Instructivo Presidencial, el servicio realizó un diagnóstico general para cumplir los compromisos asumidos en su Plan Trienal y que corresponden a las materias antes descritas (ingreso, movilidad, desarrollo de carrera, capacitación, rol de jefaturas), de modo de hacer coincidir los requerimientos del Instructivo con las nuevas definiciones en desarrollo de personas en el SII y hacer consistentes las acciones.

¿En qué consistió la iniciativa?

El Nuevo Modelo de Desarrollo de Carrera para el SII tuvo su inicio en el Protocolo de Acuerdo y quedó refrendado en la Ley N° 20.853 de Fortalecimiento del SII, de 2015. Este Modelo de Carrera, inédito en la administración pública chilena, establece las siguientes disposiciones:

1. Carrera funcionaria desde el ingreso al Servicio en calidad de contrata. El acceso a la carrera funcionaria es a través de la calidad jurídica de contrata y una vez en dicha calidad, y mediando dos evaluaciones de desempeño favorables (lista 1 o 2), los funcionarios podrán tener la opción para acceder a cargos de planta.
2. Normas especiales de ingreso a la calidad jurídica de contrata en el SII. Definición de un concurso abierto, con altos estándares de transparencia y difusión a nivel nacional y etapas específicas que permitan corroborar la idoneidad de las competencias de los postulantes.
3. Reconocimiento de la experiencia en la contrata para acceder a cargos de planta. Se reconoce que solo funcionarios que hayan permanecido en la calidad jurídica contrata por al menos dos años y con evaluaciones de desempeño favorables, podrán acceder a las plantas del Servicio.
4. Desarrollo de carrera entre escalafones. Se definen normas internas para que, en cumplimiento de los requisitos para cada cargo, funcionarios/as de un estamento puedan acceder de manera prioritaria a otro, ampliando las alternativas de desarrollo interno.
5. Alternativas de desarrollo de carrera en cargos de jefaturas. Se define una vía de desarrollo en el ámbito de los cargos de jefatura, ampliándose al cuarto nivel (jefes de área y grupo) con normas transparentes y procesos concursales que identifiquen la idoneidad de los postulantes para cada cargo. Se definen normas de vigencia de los cargos (3 años prorrogables) y se establecen medidas de reconocimiento monetario (asignación especial de supervisión).

En materia de Ingreso, la Reforma autorizó incrementar la dotación en 740 funcionarios (2014 a 2016), lo que implicó el ingreso de 375 funcionarios el 2015, mediante procesos concursales estandarizados, caracterizados por la transparencia en cada etapa. Junto con ello, el Modelo considera el fortalecimiento de la capacitación y formación de los funcionarios, acorde a los nuevos desafíos institucionales.

En este contexto, las acciones de capacitación se encuentran diferenciadas de acuerdo a las necesidades específicas de la organización, como temáticas de fiscalización y formación para fortalecer las competencias y habilidades de jefaturas. Además, contempla la implementación de un programa de formación específico para la implementación de la Reforma, tanto interna como externa; y, un profundo programa de inducción y formación inicial para nuevos funcionarios.

Este nuevo modelo tiene directa relación con aspectos definidos en el Instructivo, los cuales fueron considerados en su proceso de diseño, a fin de establecer coherencia interna entre el fortalecimiento de la gestión de personas en el SII y las indicaciones del mismo. Cabe señalar que, si bien se contaba con acciones que respondían a los lineamientos solicitados, se consideró relevante ocupar este espacio como oportunidad para la revisión y mejoramiento de las mismas.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Qué se logró?

La implementación de la iniciativa, tuvo los siguientes resultados:

- Cumplimiento del Protocolo de Acuerdo, suscrito entre el Servicio, las Asociaciones de Funcionarios y la Subsecretaría de Hacienda.
- Se cuenta con la Ley 20.853, de julio de 2015, que indica en su Título primero, el Nuevo Modelo de Carrera del SII.
- Nuevo Modelo de Desarrollo de Carrera para el SII, difundido al interior del servicio.
- Nuevo Procedimiento institucional para el ingreso de personas a la contrata, suplencia y honorarios.
- Resolución Exenta que actualiza normas de funcionamiento del Comité Bipartito de Capacitación del SII.
- Realización de 90 procesos para cubrir 194 vacantes (Tercer Nivel Jerárquico, Jefes de Grupos, Jefes de Unidad, Jefes de Áreas/ Oficinas e internos de Profesionales o Fiscalizadores).
- Realización de concurso para cubrir 190 vacantes, de las cuales 154 corresponden a aumento de dotación por implementación de la Reforma Tributaria (junio 2015). Los seleccionados ingresan al Curso de Formación Inicial en el mes de noviembre de 2015, a fin que asuman sus nuevas responsabilidades en las diferentes dependencias de la Institución en el mes de febrero 2016.
- Durante el año 2015, se cubrieron 15.022 cupos de capacitación a través de 574 versiones de cursos, lo que significó 327.578 horas lectivas de formación para los funcionarios del Servicio. Se abarcaron temáticas esenciales para la gestión institucional en las áreas de Fiscalización, Avaluaciones, Jurídica y Habilidades Interpersonales.
- Respecto a la capacitación específica realizada como apoyo a la implementación de la Reforma Tributaria Ley 20.780, se concretaron cerca de 9.100 cupos de capacitación que implicaron un total de 227.000 horas aprox., tanto en cursos específicos como en los distintos programas de inducción realizados. En este ámbito, se destacan:
 - ✓ Programa de Formación Inicial de Nuevos Fiscalizadores.
 - ✓ Curso masivo Introducción a la Reforma Tributaria Ley 20.780-E-learning.
 - ✓ Cursos presenciales internos en materias de FUT, Renta Presunta, Global Complementario, Reforma Tributaria Especialistas.
 - ✓ Diplomados y cursos externos (Reforma Tributaria, Estrategia Tributaria Nacional, Tributación Internacional, Control Figuras Elusivas, Tributación Instrumentos Financieros, etc.).
- Se continuó a nivel nacional con el desarrollo de los Planes de Capacitación Regional destinados a responder a las necesidades de formación de cada Dirección Regional que, por su especificidad, no pueden ser cubiertas por el Plan Nacional de Capacitación.

Nombre contacto en el Servicio

Pamela Charpentier Melo, correo electrónico
pamela.charpentier@sii.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 4.723 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: <ul style="list-style-type: none"> - Planta: 2.299 - Contrata: 2.406 - Honorarios: 18
Ministerio	Hacienda
Año creación	1902
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	SII cuenta con una extensa red a lo largo de Chile, con presencia en todas las regiones del país. Se organiza en una Dirección Nacional, de la cual dependen 11 subdirecciones, 19 Direcciones Regionales y una Dirección de Grandes Contribuyentes.
Misión Institucional	
Fiscalizar y proveer servicios, orientados a la correcta aplicación de los impuestos internos; de manera eficiente, equitativa y transparente, a fin de disminuir la evasión y proveer a los contribuyentes servicios de excelencia, para maximizar y facilitar el cumplimiento tributario voluntario. Realizado por funcionarios competentes y comprometidos con los resultados de la institución.	
Productos Estratégicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento de la Fiscalización. 2. Facilitación a los Contribuyentes. 	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Fisco. 2. Contribuyentes del Impuesto de Segunda Categoría. 3. Los contribuyentes del Impuesto a la Renta. 4. Los contribuyentes que producen y comercializan bienes y servicios (Contribuyentes de IVA). 5. Los contribuyentes de Bienes Raíces. 6. Otros organismos nacionales e internacionales. 	

ANEXO

DESCRIPCIÓN ASPECTOS EVALUATIVOS

Ámbito evaluativo	Definición
Consistencia	Definición clara de objetivos, establece vinculación de éstos con las definiciones estratégicas de la institución y responden a un mandato, necesidad o problema que justifica la iniciativa. Existe coherencia entre el diseño y la implementación de la iniciativa, con los objetivos planteados.
Calidad	La iniciativa incorpora la opinión de los destinatarios o actores interesados en el diagnóstico que le dio origen o en la evaluación del nivel de satisfacción con la iniciativa. La iniciativa da respuesta a las necesidades de los usuarios.
Innovación	La iniciativa debe responder a una situación/problema institucional y debe caracterizarse por ser una medida/acción novedosa, que destaca en la gestión institucional y que ha permitido mejorar y obtener mejores resultados en el servicio en comparación con años anteriores. Puede tratarse de un mejoramiento o adaptación novedosa para superar la problemática planteada. Presenta una solución ingeniosa a la problemática enfrentada, utilizando recursos y elementos de una forma original, o creando nuevos vínculos entre grupos de trabajo, ideas, conceptos o recursos conocidos.
Comunicación y Participación	Identificación de acciones de comunicación y sensibilización de la iniciativa. Identificación de mecanismos y niveles de participación de usuarios/ciudadanía, directivos, gremios y/o funcionarios, según corresponda.
Resultados	Los resultados informados permiten afirmar que se definieron mecanismos de evaluación del logro de los objetivos. Los resultados indican una positiva evaluación de la iniciativa. El servicio presenta evidencias de cómo cambiaron las condiciones en las que se intervino.
Capacidad de ser replicada	Iniciativa con potencial de ser aplicada, de implementar la misma mejora en otros procesos y/o procedimientos internos de la propia institución o de otras instituciones públicas. Puede ser evaluada por las implementaciones que se hayan realizado en otras unidades de la institución o en otras instituciones públicas, de acuerdo a los antecedentes presentados, y/o por el potencial estimado de replicabilidad.