

Premio Anual por Excelencia Institucional, PAEI 2017

Fichas Iniciativas de Excelencia

Febrero 2018

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	14
IV. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE GESTIÓN DE PERSONAS.....	23
V. MEDICIÓN DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE RESULTADOS DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN A USUARIOS/CIUDADANÍA	33
ANEXO.....	41

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 2017. Estas corresponden a los tres (3) criterios reglamentarios que evalúa el Premio: Eficiencia y Productividad; Calidad de Servicio y Gestión de Personas. Asimismo, se presenta una medición de excelencia en materia de Resultados de la calidad de atención a usuarios/ciudadanía.

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 ésta responde a los desafíos de corto, mediano y largo plazo del servicio; si 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 2017, consideró el análisis de los siguientes aspectos ¹: 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	Fondo Nacional de Salud
Nombre Iniciativa	Mejoramiento de la gestión de cotizaciones de salud y nuevo sistema centralizado de inscripción de afiliados Fonasa a establecimientos de atención primaria
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 mejorar los mecanismos de recaudación y asignación de recursos, funciones claves del seguro público de salud, a través de la implementación de nuevas tecnologías en la gestión de cotizaciones y la inscripción per cápita en la Atención Primaria de Salud (APS).</p>
<p>¿Cuál era el problema o necesidad detectada?</p> <p>En lo referido a Gestión de cotizaciones de salud, el proceso de recaudación presentaba problemas en la gestión de recaudación de cotizaciones: baja consistencia entre los recursos financieros remitidos desde IPS a Fonasa y la información de respaldo; desfase de 2 a 3 meses entre recaudación y envío de los recursos a Fonasa; procesos de cobranza, administrativa y judicial poco eficientes; débil control financiero de Fonasa sobre los ingresos recaudados por cotizaciones; y como resultante, los afiliados no contaban con información actualizada de sus cotizaciones y sus acreditaciones estaban expuestas a inconsistencias. En este contexto se definió como objetivo estratégico para 2016 la toma de control de toda la cadena de procesos en torno a la Gestión de las Cotizaciones de Salud.</p> <p>En lo referido al Nuevo sistema de inscripción de afiliados Fonasa a Atención Primaria, el proceso de inscripción en establecimientos de Atención Primaria de Salud está relacionado con el cálculo del aporte fiscal percápita de los más de 1.800 establecimientos de atención primaria dependientes de casi 300 comunas del país. Este proceso llevaba más de 20 años sin cambios sustantivos, y presentaba los siguientes problemas: los municipios operaban, en promedio, con 25% de información de inscripción no válida, producto del desfase en el reconocimiento de los dobles inscritos y no beneficiarios Fonasa, lo que dificultaba la planificación local y las metas de gestión sanitaria; existía un porcentaje superior al 15% de inscritos dobles que Fonasa debía asignar a uno de los establecimientos en base a fecha de inscripción, lo que producía alta desconfianza de los resultados, que se materializaba en el número y</p>

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

tipo de reclamos presentados; se presentaban acusaciones sobre eventuales fraudes, muchos de los cuales fueron cubiertos por medios de prensa nacionales, pidiendo la investigación a los órganos respectivos; existía baja trazabilidad del proceso mismo de inscripción, debido a que cada municipio era libre de registrar estos trámites en el sistema de su preferencia, con múltiples bases de datos de inscripciones no interconectadas. Todo lo anterior ponía en riesgo la correcta asignación de recursos, y la planificación sanitaria local, impactando finalmente en el acceso a la salud y protección de nuestros afiliados. La raíz de estos problemas estaba en la falta de interconexión en línea entre los establecimientos de distintas comunas, ya que esto impedía la retroalimentación continua sobre cambios de inscripciones y generaba, finalmente, los problemas de doble inscripción. Igualmente importante, era la baja periodicidad de reportes, los que se emitían una vez al año.

¿En qué consistió la iniciativa?

A partir del diagnóstico realizado, se implementa el **Nuevo sistema de gestión de cotizaciones de Salud**, el cual consistió en hacerse cargo de la recaudación, fiscalización y cobro del 7% de cotización en Salud, a través de un sistema informatizado que permite que las personas y empleadores coticen en línea mediante una plataforma web. Dicho sistema fue implementado en febrero 2016.

Sus principales características son: servicio sobre tecnología web, de fácil acceso y usabilidad para diferentes perfiles de usuario, con orientación principal al mundo empleador; recaudación electrónica de cotizaciones como proceso central; validaciones en línea y alertas al momento de la declaración y pago de cotizaciones de salud, que impiden o reducen el ingreso de información errónea o inconsistente; envío de notificaciones al empleador de su deuda.

En este contexto, el sistema permite: oportunidad de la información y disponibilidad de los recursos recaudados a través del portal en el mes; una oportuna y correcta acreditación de los beneficiarios del Seguro Público; cobranza de cotizaciones impagas en forma oportuna Control de consistencia y cuadratura de cotizaciones

Por su parte, el **Nuevo sistema de inscripción de afiliados Fonasa a Atención Primaria**, contempló el desarrollo de un sistema único de inscripción de afiliados Fonasa a establecimientos de Atención Primaria de Salud, EAPS, el que se implementó, a nivel nacional, en abril de 2016. Entre sus principales características, están: (a) sistema centralizado, Fonasa administra el proceso en su totalidad; (b) informatizado, construido sobre tecnología web, de fácil acceso y usabilidad para diferentes perfiles de usuario; (c) con proceso alternativo de inscripción para aquellos lugares rurales en los que no existe conectividad de telecomunicaciones; (d) incorpora dos nuevos canales de inscripción: sucursales presenciales y sucursal virtual; (e) otorga un certificado de inscripción en forma inmediata a los afiliados que realizan su inscripción; (f) incorpora tecnología biométrica para autenticar identidad; (g) información se almacena en una única base de datos que está interconectada con los aplicativos web dispuestos en los puntos de inscripción; (h) asegura la trazabilidad de las transacciones e información de las mismas, identificando fechas, usuarios u otra respecto a las inscripciones realizadas; (i) entrega reportes mensuales de número de

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

inscritos y sus características a cada consultorio, municipalidad y servicios de salud; (j) fue construido mayoritariamente con recursos humanos y financieros propios, lo que permite un mayor control sobre las aplicaciones informáticas que utiliza y sus bases de datos, ofreciendo una mayor garantía de privacidad y seguridad de la información.

Cabe señalar que junto con su implementación, se promovió la actualización de la Normativa Técnica sobre la inscripción, que el Ministerio de Salud publicó en enero de 2016 (Norma Técnica N° 185).

¿Qué se logró?

En lo referido a **Gestión de cotizaciones de salud:**

1. A partir de febrero 2016, se obtuvo cifras mensuales de recursos recaudados.
2. A diciembre de 2016, el 96% de la recaudación de todos los segmentos previsionales (dependientes, independientes y pensionados) se efectuó a través de la modalidad electrónica, equivalente a 1,89 billones de pesos.
3. Se incrementó la recaudación electrónica de cotizaciones, de trabajadores activos, en un 10% con respecto al 2015.
4. La información ha permitido sistematizar el comportamiento de la cartera morosa de cotizaciones, para implementar planes de fiscalización y acciones de cobranza más focalizados.
5. Se incrementó la recuperación de cotizaciones por morosidad, previo al proceso de cobranza administrativa y judicial.
6. A diciembre de 2016 se recaudaron más de \$200 millones por concepto de recuperación de deudas de cotizaciones.
7. El proceso de Devolución de Pagos en Excesos, se realiza con mayor confiabilidad, al contar con información más oportuna.
8. Usuarios con información más oportuna de sus cotizaciones (cartolas) y sin dificultades en su proceso de acreditación y transacciones con su seguro público de salud.

En lo concerniente al **Nuevo sistema de inscripción de afiliados Fonasa a Atención Primaria:**

1. Se disminuyó desde 25% a 0% el porcentaje de inscripción no válida.
2. Se eliminaron las dobles inscripciones, ya que un cambio o traslado de establecimiento de atención, inmediatamente invalida la inscripción anterior (en la medida que se cumplan los requisitos del traslado, que son controlados también por el sistema).
3. El 12% de las nuevas inscripciones se realizó por Fonasa (sucursal presencial o sucursal virtual).
4. A partir del 30 de julio, se dio acceso a resultados mensuales de traslados, nuevos inscritos, fallecidos, cambio a seguro privado a los establecimientos de atención, municipalidades y servicios de salud.
5. El financiamiento per cápita 2017 a la atención primaria se determinó considerando la población inscrita mediante este nuevo sistema, asegurando los recursos adecuados y oportunos para las atenciones de nuestros afiliados.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
6. Producto de la eliminación del concepto de dobles inscritos, en 2016 no se registraron reclamos por este causal.	
Nombre contacto en el Servicio	Loreto Olave Vargas, correo electrónico lolave@fonasa.gov.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 1.211 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 203 - Contrata: 992 - Honorarios: 16
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 un Nivel Central, ubicado en la ciudad de Santiago que incluye a la Región Metropolitana y Región de O'Higgins y cuatro entidades desconcentradas denominadas 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 (Libro II Decreto Fuerza de Ley (DFL) N°1, 2005 Ministerio de Salud). 2. Otros Beneficiarios (Libro II Decreto Fuerza de Ley (DFL) N°1, 2005 Ministerio de Salud). 	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Instituto de Previsión Social
Nombre Iniciativa	Eficiencia de los procesos operativos manuales a través de su automatización (Robot Virtual)
Ámbito Iniciativa	Eficiencia y Productividad

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
<p>¿Qué se esperaba con esta iniciativa?</p> <p>Con esta iniciativa se esperaba impactar en la entrega oportuna tanto de los beneficios previsionales como los no previsionales que otorga el IPS a sus usuarios, a través del perfeccionamiento de la línea de procesos que conllevan al producto final. Esto se realizó a través de la automatización de procesos administrativos manuales, como rutificaciones, consulta de antecedentes al SRCeI, búsqueda de fallecidos en obituarios, entre otros, que son complementarios a procesos ya automatizados. Los procesos, hasta ese momento manuales, consideraban un alto costo en Horas Hombre (HH) y hacía que se mantuviera un importante stock de registros, el cual difícilmente podía ser abordado con el personal existente, por lo que era necesario encontrar la forma de que fueran resueltos de manera eficiente y eficaz.</p>
<p>¿Cuál era el problema o necesidad detectada?</p> <p>En el IPS existían varios procesos operativos manuales no vinculados vía web a otras bases de datos del Estado, que prestan apoyo a los procesos automatizados en nuestra plataforma informática institucional y que permiten cumplir con nuestra misión de aportar a la Protección Social del Estado, lo que impacta en la entrega oportuna y eficaz de los beneficios. Varios de estos procesos están constituidos por tareas repetitivas, rutinarias, lentas y en general de baja complejidad, las que se realizan frente a un computador y cuya su característica principal es involucrar altos volúmenes de datos. Esto implicaba que la institución mantuviera altos y permanentes niveles de stock de registros, dada la escasez de personas que podían dedicarse a estas labores, por tener asignadas además otras funciones, y que, sin ser menores, son tareas poco atractivas y motivadoras para el funcionario.</p> <p>Por otro lado, estos procesos no podían automatizarse dentro de los sistemas ya establecidos, por la complejidad y el alto costo que significaba intervenirlos, debido a su antigüedad y porque no fueron diseñados con estas funcionalidades. Todo esto impedía ser lo suficientemente oportunos en nuestras respuestas ante entidades externas, como, por ejemplo, el Instituto de Seguridad Laboral (ISL). La única alternativa visualizada inicialmente fue invertir en la contratación de más personal para estas tareas de orden rutinario, lo que no fue posible por falta de disponibilidad presupuestaria. Por ello, se ideó una automatización de estos procesos en cada computador utilizado, emulando las tareas manuales que se hacían en ellos.</p>

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

Nació así la idea de un **Robot Virtual a nivel local desde la unidad de negocio**. Como primera fase, se realizó un levantamiento para identificar los procesos de mayor impacto en nuestros beneficiarios, que tuviesen características de: (a) tareas repetitivas realizadas por un funcionario frente a un computador; (b) altos volúmenes de carga de trabajo; y, (c) altos niveles de stock acumulados. De estos, se identificaron aquellos procesos con reglas de operaciones establecidas y claras, que podían ser modeladas y automatizadas con herramientas informáticas locales. Los procesos con mayores dificultades eran: (a) Consulta de Antecedentes en Servicio de Registro Civil e Identificación (SRCEI); (b) Rutificación de la base de Personas que mantiene el IPS; (c) Búsqueda de Fallecidos en Obituarios; (d) Generación Deuda por diferencia de tasas de cotizaciones (ISL); (e) Ingreso Actividad Económica Trabajador Independiente; y, (f) Corrección Rut en Deudas Previsionales.

Se decidió comenzar con tres procesos como proyectos pilotos: Consulta de Antecedentes en Servicio de Registro Civil e Identificación (SRCEI); Rutificación de la Base de Imponentes; y, Búsqueda de Fallecidos en Obituarios, los cuales dieron excelentes resultados, dado que demostraron ser eficientes en procesar altos volúmenes de registros e inclusive en tomar automáticamente decisiones respecto de ciertas condiciones, en base a algoritmos, las 24 horas del día y 7 días a la semana, en forma permanente y con muy bajos niveles de error.

¿En qué consistió la iniciativa?

Consistió en el desarrollo de un programa informático en lenguaje Java, que permitía tener el control de un PC, pudiendo manipular el teclado y el mouse en forma autónoma y sin intervención humana, al que se denominó Robot Virtual, pues era capaz de emular, en este aspecto, a una persona. En un principio el Robot podía ejecutar tareas básicas, para, posteriormente, ser capaz de conectarse a bases de datos internas o externas, pudiendo integrarlas.

Luego se aplicaron reglas de negocios más complejas, lo que le permitió tomar decisiones autónomas para ejecutar tareas tal como lo haría una persona frente a un computador. Por lo tanto, el Robot permite automatizar procesos tomando las tareas redundantes que realizan los funcionarios frente a un computador, utilizando el sistema operativo Windows, transformándolas en procesos sincronizados y secuenciales, guiados por reglas de negocio.

El Robot Virtual opera mediante una base de datos y un algoritmo específico para cada proceso, tomando el control del equipo, pudiendo ingresar a la plataforma institucional, utilizando información de archivos e información de medios externos. Documenta sus acciones con impresiones de pantalla y almacena los resultados y errores en una base de datos. El volumen de registros procesados por el Robot y su rapidez depende de la cantidad de equipos computacionales dispuestos para esta labor, habiéndose implementado un total de 30 a diciembre de 2016, trabajando en paralelo y en forma continuada (24 horas diarias, los 7 días de la semana).

Los procesos manuales que se automatizaron el 2016, con gran éxito, fueron los siguientes:

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

(a) Proceso Generación Deuda ISL: Este proceso de cálculo demoraba aproximadamente 4 minutos por cada registro en forma manual y se asignaban 5 funcionarios dedicados 2 horas diarias a la tarea, logrando a fin de mes -como máximo- un total de 5.000 planillas, quedando mensualmente un stock de arrastre de 5.000 planillas sin procesar. La iniciativa consistió en automatizar este proceso incorporando un alto número de registros que podían procesarse sin intervención humana.

(b) Proceso Corrección Rut en Deudas Previsionales: Consistió en automatizar este proceso que tiene por objeto corregir los Rut erróneos o inexistentes en planillas de pago de imposiciones (mayormente de Régimen Antiguo), las que están declaradas y no pagadas. El funcionario interactuaba manualmente con el sistema y procedía a consultar la planilla que debía ser corregida para el Rut correspondiente, para luego revisar que la planilla figurara como corregida y así generar la deuda correspondiente. Un funcionario demoraba 4 minutos, aproximadamente, por cada corrección. Se contaba con un universo de 6.000 registros.

(c) Proceso Ingreso Actividad Económica Trabajador Independiente: Consistió en automatizar el ingreso del código de actividad económica a las Planillas de los Trabajadores Independientes que no han podido ser procesadas, por no contener esta información, lo que era necesario para distribuir y contabilizar las cotizaciones del trabajador respectivo. Un funcionario demoraba 1 minuto por cada código ingresado. Este proceso es diario y en promedio son 600 planillas bajo esta condición.

¿Qué se logró?

De los pilotos realizados con el Robot, se destaca el proceso **Búsqueda de Fallecidos en Obituarios**, ya que, aparte de minimizar el riesgo del cobro indebido de un beneficio por parte de un tercero (familiar, apoderado, institución, entre otros), demuestra que puede acceder automáticamente a sitios web de empresas privadas con información pública para extraer datos. La cifra de documentos bloqueados de pagos mensuales que podían ser eventualmente cobrados indebidamente disminuyó de 109 a 59. Esto ayudó a disminuir la emisión de documentos de pago innecesarios y los costos del proceso de cobro indebido.

Los resultados de los 3 procesos automatizados en el año 2016, son:

(a) Generación Deuda ISL: desde mayo de 2014 a junio de 2016, mes en que se implementa la iniciativa, existía un stock de arrastre que llegó a aproximadamente a 400.000 registros, stock que fue eliminado en un 100% entre junio y julio de 2016, ya que el Robot fue capaz de trabajar del orden de 20.000 registros diarios, con 20 computadores. A partir de agosto de 2016, se comienza a trabajar al día, considerando que la carga mensual enviada por el ISL es de aprox. 10.000 planillas. Éstas se resolvían en 12,5 horas con los 20 computadores, lo que disminuye en diciembre de 2016 a tan solo 8 horas, pues se aumentaron a 30 los computadores a disposición del Robot. Digno de destacar es que se pudo atender con rapidez y eficiencia 2 requerimientos especiales efectuados por el ISL, entre agosto y septiembre, que requerían procesar alrededor de 1.040.000 registros, a raíz de que debían devolver excedentes a los empleadores y necesitaban saber si registraban deudas, antes de

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

hacer efectivas las devoluciones. Finalmente, se logra prestar un mejor servicio al ISL como cliente externo, y, de manera indirecta, a los empleadores, quienes registran deudas respecto de la cotización de la Ley 16.744, para finalmente también impactar sobre el asegurado, quien podrá contar con los beneficios de su Seguro de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales correctamente financiado.

(b) Corrección Rut en Deudas Previsionales: el total de Rut que necesitaban ser corregidos eran aproximadamente 6.000 al año 2016, los cuales en su mayoría eran anteriores al año 2000. Con la automatización de la labor manual fue posible trabajar el 50% de los Rut encontrados, es decir, alrededor de 3.000 registros. Aparte de los resultados cuantitativos, también se ven beneficiados los cotizantes del Régimen de Reparto, ya que, al recuperar los valores de las cotizaciones consignadas en una planilla adeudada, puede significar que un trabajador aumente el monto de su pensión o, inclusive, que pueda lograr pensionarse. Este proceso, se repetirá una vez que sea posible encontrar un número significativo de Rut erróneos.

(c) Ingreso Actividad Económica Trabajador Independiente: aun no presentando altos stock históricos, la automatización permitió que las planillas se distribuyeran a las entidades previsionales que deben recibir lo recaudado, por lo tanto, los Trabajadores Independientes contaban con sus cotizaciones previsionales debidamente imputadas en sus cuentas individuales. Esto permitió que el Robot trabajara aproximadamente 20.000 planillas mensuales en estado No distribuidas, de un total de 500.000 planillas, liberando a los 5 funcionarios que desempeñaban esta función.

Finalmente, considerando todos los procesos que se han automatizado con el Robot, se ha calculado un estimado de **62.000 transacciones mensuales**, con un costo marginal para el IPS, pues los computadores utilizados estaban dados de baja y sólo consumen electricidad. Si el trabajo se hiciera manual, para la misma cantidad de transacciones, el equipo de 37 personas, trabajando sin parar 8 horas diarias, las realizaría en casi 6 meses, con un costo total de \$132.548.208 (en HH), que proyectado a un año es de \$265.096.41.

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 2.667 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 272 - Contrata: 2.306 - Honorarios: 89
Ministerio	Trabajo y Previsión Social
Año creación	2009
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	IPS cuenta con una red de canales de atención que entrega los servicios de la institución y otros trámites de organismos públicos: presencial (Sucursales fijas y móviles y AutoAtención) y no presencial (CallCenter 101, IPS en línea y web ChileAtiende). Con 190 sucursales en las 15 regiones y 4 oficinas móviles, alcanza un 77% de cobertura territorial. El año 2016, realizó más de 30 millones de atenciones. Cuenta con 225 sucursales de pago de la CCAF Los Héroes, 1.404 puntos de pago móviles y 2.300 cajeros especializados, con más de 23 millones de documentos de pago habituales.
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 Multiservicio.

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

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Servicio de Impuestos Internos
Nombre Iniciativa	Creación e implementación de la Cédula Rut Electrónica (e-Rut) para contribuyentes
Ámbito Iniciativa	Calidad de Servicio

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
<p>¿Qué se esperaba con esta iniciativa?</p> <p>El objetivo de esta iniciativa es simplificar y facilitar la obtención del RUT (Rol Único Tributario), dar mayor seguridad en su utilización, y disminuir costos, tanto para el contribuyente como para el SII. Todo lo anterior, con el propósito de facilitar el cumplimiento tributario y mejorar la experiencia de la calidad de atención a los contribuyentes. La Cedula RUT (Rol Único Tributario) es un documento emitido por el SII que permite identificar al contribuyente y es requerida para ciertos trámites tributarios así como para realizar compras, permitiendo recuperar el IVA pagado.</p>
<p>¿Cuál era el problema o necesidad detectada?</p> <p>Cumpliendo con lo que indica el Art. 4° de DFL N° 3 de Hacienda de 1969, el SII proporciona una cédula en la que constan los datos de Identificación del contribuyente para todo aquel que, en razón de su actividad o condición, cause o puedan causar impuestos obligándolo a estar inscrito en el Rol Único Tributario. Desde sus inicios, esta cédula estaba representada en una tarjeta de cartón, que evolucionó en el año 2005 a un material plástico de mayor durabilidad y con mayor tecnología.</p> <p>Hasta junio de 2016, para realizar el trámite de obtención de la Cédula RUT, los contribuyentes debían concurrir a la sección RUT e Inicio de Actividades, en las oficinas del SII y presentar el Formulario 4415 de Ciclo de Vida. La primera cédula era gratuita, y los duplicados tenían un costo de \$1.500, que debía ser cancelado por el contribuyente. El pago de estas tarjetas era recaudado en la oficina, con los consiguientes controles de administración de dinero.</p> <p>La entrega de las cédulas era en las oficinas o se enviaba por correo, a través de servicio de carta al domicilio registrado de los contribuyentes. Al no ser carta certificada, existían problemas en la entrega lo que implicaba un costo adicional para el SII y molestias para el contribuyente. Asimismo, en las oficinas debían administrar las cédulas que se entregaban, lo que implicaba mantener los espacios seguros para poder almacenarlas, y mantener los stocks que no eran retirados. Las Cédulas eran confeccionadas, personalizadas y mecanizadas por una empresa externa.</p>

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

Cada quince días, profesionales de la Subdirección de Asistencia al Contribuyente gestionaban la nómina de archivos de impresión de cédulas, las comunicaciones con el fabricante, organización de paquetes y despachos a oficinas y/o correos. Además, se debían atender consultas de las oficinas, referentes al estado de fabricación o envío de cédulas.

La entrega de este documento podía demorar unos 30 días promedio, con altos riesgos de extravío en su entrega por parte de Correos de Chile, o bien, por el extravío del propio contribuyente, obligándolo a informar su pérdida en las oficinas del SII, con los costos en tiempo y dinero que implicaba adquirir nuevas copias.

Las **principales quejas** vinculadas al formato plástico se resumían, entre otras, en: (a) errores en la impresión de datos; (b) altos tiempos de demora en la entrega; (c) altos costos de administración; (d) considerable tasa de extravíos de cédulas que no llegaban a destino.

Toda esta problemática finalmente impactaba en las Unidades de Atención del SII donde llegaban reclamos por la no recepción de los documentos solicitados y pagados, cuya primera línea de atención no contaba con las herramientas que les permitiera hacer el seguimiento para dar respuestas a los contribuyentes.

Se recibían consultas y reclamos de manera permanente en el correo fiscedularut@sii.cl, indicando las principales problemáticas con la solicitud de cédula. Además, al estar entregada a terceros tanto la confección como el envío (Correos de Chile), se perdía el control del proceso por parte del SII.

Entendiendo que la obtención del RUT es una obligación legal para el contribuyente y la existencia de un reglamento que norma su emisión, el SII debía buscar mejores alternativas para facilitar el cumplimiento tributario de los contribuyentes aprovechando la plataforma informática ya instalada.

Con la creación de la Subdirección de Asistencia al Contribuyente para facilitar el cumplimiento tributario y tomando en cuenta que el SII centra el foco en las necesidades de los ciudadanos, se decide trabajar en la Cédula RUT, entendiendo que éste era ya un tema crítico a mejorar, que permitiría una mayor eficiencia y calidad en la entrega de servicios a los contribuyentes.

¿En qué consistió la iniciativa?

Esta iniciativa se enmarca en el Plan Estratégico del SII, siendo uno de sus ejes la Modernización Institucional, que corresponde a la búsqueda permanente del liderazgo por parte del SII, a nivel nacional e internacional, a través de la innovación tecnológica, la investigación y el desarrollo aplicado a la organización.

Consiste en la creación de un **documento electrónico denominado e-RUT** que reemplaza a la cédula en plástico y que se obtiene de forma inmediata, descargándola desde www.sii.cl, de manera fácil, rápida, segura y sin costo para el contribuyente. Esta innovadora iniciativa busca simplificar y facilitar el trámite de solicitud y obtención de Cédula RUT, para los cerca de 28 mil contribuyentes que mensualmente la solicitan ante el Servicio. Se puso a disposición a través de un documento en formato digital, que identifica al contribuyente para efectos tributarios y que se puede imprimir y guardar en formato PDF.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

A diferencia del formato plástico, el e-RUT es nominativo para aquellos usuarios (personas naturales) que el contribuyente designe, cuyos datos también quedarán registrados en la cédula electrónica. Una de las grandes ventajas del e-RUT es la rapidez en su uso para verificar la validez de las Cédulas Electrónicas por parte de terceros, puesto que no requiere autenticación, bastando escanear el código QR del e-RUT, sin necesidad de ingresar el RUT del contribuyente y número de serie.

En resumen, las **características principales** del e-RUT son:

- (a) Archivo en formato PDF, que puede ser impreso y guardado.
- (b) Se puede descargar desde www.sii.cl, de forma rápida, segura y gratuita.
- (c) Identifica al Contribuyente, indicando su RUT, Nombre o Razón Social, Dirección Principal, N° de Serie, entre otros.
- (d) Es nominativo para el usuario (personas naturales) que el contribuyente designe, es decir, identifica al usuario de la Cédula.

Junto con lo anterior, se lanzó una aplicación para móviles y una **APP e-RUT** que permite visualizar las Cédulas RUT electrónicas y verificar la vigencia de éstas. Esta aplicación a menos de un mes de su implementación (julio 2016), ya había alcanzado más de 35.000 descargas.

La App e-RUT ha sido valorada por los contribuyentes, lo que se expresa en que el día de su lanzamiento, se ubicó entre las 5 aplicaciones más descargadas en el país, manteniendo con posterioridad un flujo continuo y en 2 lugar de las aplicaciones de Servicios de Chile. Permite de forma segura, fácil y gratuita visualizar en dispositivos móviles los e-RUT autorizados en forma previa por el contribuyente en www.sii.cl y verificarlos rápidamente, escaneando el código QR que tienen los e-RUT con la cámara del dispositivo.

La aplicación se encuentra disponible en App Store para equipos con iOS 8.0 o superior, y en Google Play, Android 4.2 o superior. El archivo digital y la app e-RUT se encuentran vigentes desde el julio de 2016, a través de www.sii.cl, menú Registro de Contribuyentes, opción Cédula RUT Electrónica, pudiendo acceder a solicitar emisión, consultar, invalidar o verificar su validez. Igual trámite puede efectuarse desde un Ipad o smartphone.

Para su difusión se realizó una campaña comunicacional hacia los contribuyentes a través de los medios del SII, tales como intranet, videos, dípticos, correos electrónicos, twitter y facebook. Paralelamente, se informó a Superintendencia de Bancos, Codelco, SVS, Banco Central, Colegio de Contadores, Superintendencia de Seguridad Social, IPS, Registro Civil, Aduanas, Asoc. Notarios y Conservadores y Tesorería, su puesta en marcha y formas de operar.

Las facilidades de esta aplicación han permitido que los usuarios, hayan incrementado su uso en un 278% más que el promedio mensual de los RUT plásticos, que se emitieron en igual periodo del año 2015.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
¿Qué se logró?	
<p>En lo referido a reducción de costos para el SII y los contribuyentes:</p> <p>(a) El e-RUT, al ser una aplicación gratuita, dio como resultado que los contribuyentes dejaron de gastar más de 250 millones de pesos en el último semestre (considerando como referencia el segundo semestre de 2015).</p> <p>(b) El SII dejó de pagar a la empresa externa aproximadamente M\$4.500 mensuales por confección, personalización y mecanizado. Además se ahorra el costo de despacho con Correos de Chile, que como referencia para el 2015 fue alrededor de M\$ 6.479.</p> <p>(c) Se contribuyó a la eliminación de los formularios solicitud de la cédula RUT, es decir, alrededor de 200 mil formularios al año dejaron de llenarse y almacenarse, reduciendo los gastos generados por el mantenimiento de los documentos en papel y los costos de administración contribuyendo a dar cumplimiento a la Política del Estado de “cero papel” y a la responsabilidad social con el medio ambiente.</p> <p>(d) Se eliminaron los costos administrativos, tanto en las Direcciones Regionales (19) para recepción, distribución y almacenamiento de las cédulas, como en la Dirección Nacional en procesamiento de datos, administración, envío de solicitudes a empresa licitada y recepción de paquetes de correos de aquellos que no eran recepcionados, además de las horas destinadas a resolver mantención de consultas por cédulas.</p> <p>En cuanto a reducción de tiempos y facilitación:</p> <p>(a) El tiempo de obtención de la Cédula Electrónica RUT disminuyó de un mes a ser un trámite inmediato.</p> <p>(b) La concurrencia a las Direcciones Regionales para solicitar Cédula plástica, desde la implementación del e- Rut en julio de 2016, disminuyó en promedio en un 93%.</p> <p>(c) Se puede disponer de él las 24 horas del día, todos los días de la semana.</p> <p>En el ámbito de nuevas funcionalidades:</p> <p>(a) Permite contar con e-RUT impreso para los contribuyentes tradicionales, descargando la cédula electrónica desde el sitio web pero ahora de forma inmediata y gratuita.</p> <p>(b) Permite exhibir la cédula directamente desde el celular o tablet, junto a la cédula de identidad.</p> <p>En lo relativo a mayor seguridad:</p> <p>(a) El e-RUT está disponible en línea, por lo que su acceso es rápido y seguro, sin importar el lugar del país donde se encuentre el contribuyente, el usuario o vendedor.</p> <p>(b) Los datos del e-RUT son encriptados en la aplicación y los datos del portador están registrados en dicha cédula electrónica.</p> <p>En cuanto a alta valoración:</p> <p>(a) Siendo el e-RUT la primera aplicación App creada por el SII, al primer mes de funcionamiento ya contaba con 35 mil descargas, posicionándose entre las 5 aplicaciones más relevantes.</p> <p>(b) En el año 2016 se emitieron 479.915 e-RUT, equivalente a un promedio mensual de 79.986, lo que equivale a un incremento de un 270% respecto al año anterior.</p>	
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 4.901 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 2.990 - Contrata: 1.911 - Honorarios: 0
Ministerio	Hacienda
Año creación	1902
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	El Servicio de Impuestos Internos 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	
<p>Procurar que cada contribuyente cumpla cabalmente sus obligaciones tributarias, aplicando y fiscalizando los impuestos internos de manera efectiva y eficiente, con estricto apego a la legalidad vigente y buscando la facilitación del cumplimiento, en el marco que establecen los principios de probidad, equidad y transparencia, en un ambiente de trabajo que propicie el desarrollo integral de los funcionarios, para lograr un desempeño de excelencia que aporte al progreso del país.</p>	
Productos Estratégicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Control del Cumplimiento Tributario. 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. 	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Servicio de Tesorerías
Nombre Iniciativa	Fortalecimiento de la Atención Ciudadana: desafío de una experiencia única
Ámbito Iniciativa	Calidad de Servicio

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa?
Fortalecer la atención de usuarios, mediante un Programa de Mejora Integral, que considere los distintos canales de atención de usuarios, buscando una experiencia de servicio mejorada y homogénea en los distintos momentos de interacción con el usuario.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada?
<p>La TGR en el tiempo ha hecho esfuerzos por implementar canales y servicio de atención al usuario; sin embargo, éstos no han tenido un plan de desarrollo continuo, de largo plazo, que permita asegurar la sustentabilidad y mejorar la experiencia de servicio por parte de los usuarios. Es así, como en el tiempo muchas de las medidas implementadas han quedado rezagadas u obsoletas.</p> <p>Al observar en encuestas de percepción ciudadana realizadas por la Comisión Defensora Ciudadana y Transparencia, se observa que los atributos más determinantes en la agregación de valor al usuario lo constituyen los tiempos de atención en sala y la calidad de la información disponible. Esto es consistente con los resultados de encuestas de satisfacción realizadas en oficinas de la TGR.</p> <p>La situación inicial queda detallada a continuación:</p> <p>(a) Información a Usuarios: Preguntas frecuentes, glosario e información de trámites desactualizadas.</p> <p>(b) Sistema Automático de Gestión de Sala: Bajo conocimiento de herramientas en TotalPack; bajo uso de anfitrión; alto número de ticket no utilizados.</p> <p>(c) Tipo de trámites: Alto porcentaje de trámites tipo entrega de información o emisión de productos simples accesibles por canal virtual; ausencia de estandarización de tipos de trámites.</p> <p>(c) Perfil de Usuarios: En oficinas, público mayor y con bajo conocimiento de trámites. Carencia de registros sobre a quién se atendió y por qué trámite específico.</p> <p>(d) Espacio de atención: Señalética poco clara y estandarizada; acústica de algunas oficinas, ruido ambiente; pantalla de llamados de números no muestra últimos llamados, generando ticket perdidos o urgencias.</p> <p>(e) Call center y webmail usuarios: Ausencia de herramientas de gestión outbund para servicios de información al usuario.</p> <p>(f) Kioskos de Autoatención: Alto grado de Obsolescencia y baja gama de prestaciones.</p> <p>(g) Sitio Web: Tecnológicamente mejorable; carencia de foco en el usuario; desconocimiento del uso del sitio.</p>

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

(h) Sistemas y Aplicativos: Falta Aplicativo integral que consolide información de usuarios, comportamiento y seguimiento de solicitudes que facilite la atención.

(i) Personal de Atención Presencial: Trámites no resueltos en la primera línea de atención y derivados a personal de Cobranza, lo cual incrementa el tiempo utilizado por el usuario; ausencia de un protocolo de atención que guíe al funcionario sobre cómo desarrollar la atención.

(j) Cultura de Servicio: Diseños de soluciones no integran al usuario final; ausencia de uso de metodología para el diseño de la experiencia de usuario.

(k) Extranet: Alto grado de obsolescencia y alta rotación de funcionarios municipales que utilizan los servicios Extranet de Tesorería.

¿En qué consistió la iniciativa?

Se establece una ruta de trabajo por el periodo 2016 a 2018. Los principales componentes mejorados durante el 2016.

(a) Canal de Atención Presencial:

1. Establecer kpi (Indicador Clave de Rendimiento) para tiempo total de atención, con énfasis en disminuir la desviación de tiempos a nivel nacional y desarrollo plan de brechas.

2. Mejorar la herramienta Totalpack para identificación de usuarios (rut) y estandarización de tipos de trámites con vías a la segmentación y conocimiento de usuarios.

3. Mejora layout de pantallas de llamado de números y adición de llamado por voz (inclusivo para adulto mayor o discapacidades auditiva/visual).

4. Modelo de atención transversal en oficinas: Traspaso de atenciones de trámites de cobranza atendidos por funcionarios de cobranza en espacios de trabajo no apropiados para la atención de público a la propia sala de atención. Punto único resolutorio para el usuario.

5. Elaboración de Protocolo de atención.

(b) Canal Telefónico y Webmail:

1. Fortalecimiento de posiciones para atención telefónica y web. Nueva licitación incrementando número de posiciones de agentes de 14 a 22 posiciones.

2. Habilidad de campañas de outbound por canales de email o telefónico, para campañas de bienvenida a productos, o recordatorios de compromisos fiscales/territoriales cercanos a vencer.

3. Desarrollo y Habilidad de clave telefónica y servicios IVR (Respuestas de Voz Interactiva) para trámites de más recurrente consulta.

(c) Canal www.tesoreria.cl:

1. Focus de usuarios para determinar su grado de conocimiento y satisfacción de nuestro sitio web institucional.

2. Incorporación de metodologías de “viaje del usuario” para redefinir experiencias.

(d) Información & Educación Usuarios:

1. Levantamiento de un minisitio único como repositorio de información y educación para usuarios, con información de trámites, preguntas frecuentes, tutoriales, videos y formularios descargables. Espacio inclusivo: tamaño de letra adaptable y función

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

screen reader (atención para personas no videntes) y contraste de colores para daltónicos. La dirección es www.tesoreria.cl/info/ayuda/.

2. Elaboración de videos de información de trámites para el usuario, para difusión por youtube, redes sociales y minisitio de información.

(e) Fortalecimiento de herramientas para la gestión de canales y usuarios:

1. Base única de clientes. Contar con una base única de clientes, actualizada y sincronizada con distintos sistemas de negocio.

2. CRM (sistema de gestión para la atención de clientes) para la atención.

(f) Canal de atención a través del Contact Center de Cobranza.

1. Realizar un Plan de Mejora al Contact Center de Cobranza (multicanalidad) abarcando dos áreas: calidad y calidez de la atención y el nivel de información que el ejecutivo proporciona al contribuyente. Para ello se gestionará la calidad en 4 perspectivas de calidad de servicio, como son las encuestas de satisfacción; encuestas de medición de la calidad de atención en forma inmediatamente posterior a ella; auditorías de calidad; y, evaluaciones de calidad que realiza el proveedor del servicio respecto a la calidad de la atención de los agentes en la atención ciudadana.

2. Desarrollar un guion metodológico estandarizando las instrucciones del personal de atención de contribuyentes en el contact Center de Cobranza.

(g) Canal Extranet: Suscripción de convenio Caja Vecina para pago de contribuciones, a fin de amortiguar obsolescencia de kit biométricos de oficinas, y ampliar la cobertura en comunas remotas (34 kits instalados en municipios).

¿Qué se logró?

(a) Canal de Atención Presencial:

1. Kpi tiempo total de atención, y disminución de desviaciones: 25 oficinas que representan el 80% de las atenciones de canal presencial. 1^{er} nivel: disminución en la desviación estándar año 2015 a 2016 de 31% (de 4,7 a 3,2) y para servicios de Módulos Analistas, la disminución fue de 16% (de 6,2 a 5,2).

2. Mejora herramienta totalpack para identificar usuarios (rut) y estandarización de tipos de trámites con vías a la segmentación y conocimiento de usuarios: 25 oficinas (80% de las atenciones presenciales).

3. Mejora layout de pantallas de llamado de números (25 oficinas) y adición de llamado por voz (7 oficinas). Inclusivo para adulto mayor o discapacidades auditiva/visual).

4. Modelo de atención transversal en oficinas: Cobertura de seis oficinas y se avanzó a la fase de levantamiento del modelo transversal. Adicionalmente, se generaron 8 guías prácticas para la atención de materias de cobranza más consultadas en oficinas.

5. Elaboración de Protocolo de atención: aplicable a las 48 oficinas de atención, avanzándose hasta la fase de elaboración.

(b) Canal Telefónico y Webmail:

1. Fortalecimiento de posiciones (de 14 a 22) para atención telefónica y web.

2. Habilidad de campañas de outbound por canales de email o telefónico, recordatorios de compromisos cercanos a vencer: entre septiembre y diciembre 2016 se gestionaron 224.348 usuarios (contactabilidad: 46%).

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

3. Desarrollo y Habilitación de clave telefónica y servicios IVR para trámites de más recurrente consulta: consulta cheques pendientes de cobro, consulta de deudas, consulta devolución de renta. Puesta en marcha: primer trimestre 2017.

(c) **Canal www.tesoreria.cl**: Focus de usuarios, encuestas e incorporación de metodologías Viaje de Usuario.

d) Información & Educación Usuarios:

1. Levantamiento de un minisitio único como repositorio de información y educación para usuarios, con información de trámites, preguntas frecuentes, tutoriales, videos y formularios descargables. Espacio inclusivo, 71 trámites, 120 preguntas frecuentes, 90 conceptos de glosario técnico, 13 tutoriales/videos y 12 formularios descargables. Las primeras semanas de marcha blanca (sin difusión) alcanzó a 6.200 visitas.

2. Elaboración de videos de información de trámites para el usuario, inclusivos. www.tesoreria.cl/info/ayuda.

(e) **Fortalecimiento de herramientas para la gestión de canales y usuarios:** Contar con una base única de clientes, actualizada y sincronizada con distintos sistemas de negocio. En el año 2016 se logró el levantamiento y diseño de la solución.

f) Contacto a través del Contact Center de Cobranza.

1. La medición de satisfacción global registra porcentajes de satisfacción neta por sobre el 90,9% para los 4 trimestres (el año 2015, el valor mínimo fue de 88,3%).

2. Se redujo el tiempo de respuestas a consultas, solicitudes y reclamos de los contribuyentes que son gestionados a través de la Plataforma Multicanal, por distintos canales de atención (casilla mail, presentaciones, engage, presencial). Para todos los canales de Cobranza Administrativa se propuso como plazo máximo de tiempo de respuesta 5 días hábiles. Cabe señalar que la atención de los casos dentro del plazo, mejoró sustancialmente, pasando de un 84,2% en 2015 a 97,4% en 2016. En tanto, el tiempo de respuesta en un día hábil, también aumentó de 38% (2015) a 55% (2016).

g) **Canal Extranet:** Suscripción de convenio Caja Vecina, habilitado en agosto de 2016 como canal de pago de contribuciones, con alta cobertura nacional y cercanía al usuario. Se registran durante el segundo semestre 6.418 transacciones de pago en 270 comunas con a lo menos un pago por este canal, sobre un total de 346 comunas nacionales (78%).

Nombre contacto en el Servicio

Gonzalo Fuentes Oppliger, correo electrónico gffuentes@tesoreria.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 1.977 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 634 - Contrata: 1.308 - Honorarios: 35
Ministerio	Hacienda
Año creación	1927
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	TGR se organiza en el nivel central en siete Divisiones, dos Departamentos y tres Unidades Asesoras. A nivel regional, cuenta con una red de 18 Tesorerías Regionales, 30 Tesorerías Provinciales y dos Oficinas.
Misión Institucional	
Somos el Servicio Público encargado de recaudar, distribuir, gestionar las inversiones y contabilizar el Tesoro Público. Generamos Valor Público cuando cumplimos con las obligaciones que nos encomienda la Ley, satisfaciendo las necesidades de nuestros ciudadanos(as), usuarios(as) públicos, privados y Gobierno, mediante una gestión orientada al logro de resultados, excelencia en servicios e innovación.	
Productos Estratégicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recaudación. 2. Gestión de Inversiones. 3. Distribución. 4. Contabilidad del Tesoro Público. 	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Usuarios Privados: Personas naturales y jurídicas, en su calidad de contribuyentes y de agentes a los cuales se les paga por concepto de devoluciones de impuestos, subsidios y otros beneficios que provee el Estado. 2. Usuarios Públicos: Municipalidades y Organismos, Instituciones y Servicios Públicos a los cuales se les transfieren recursos, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Presupuestos. Congreso Nacional, Contraloría General de la República, Corte Suprema, Cortes de Apelaciones, Defensoría Penal, Juzgados de Cobranza Laboral y Previsional, Tribunales de Primera Instancia, entre otros. 3. Gobierno: Autoridades económicas, administrativa y regionales, tales como: Presidencia de la República, Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Ministerio de Educación, Ministerio de Justicia, Ministerio de Defensa Nacional, Gobiernos Regionales, entre otros. 4. Ciudadanos. 	

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

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales
Nombre Iniciativa	Estrategia de gestión del conocimiento generado por funcionarios y funcionarias de DIRECON
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
<p>¿Qué se esperaba con esta iniciativa?</p> <p>Valorar el conocimiento de las funcionarias y funcionarios de la Institución, como un recurso estratégico para el cumplimiento de los objetivos institucionales de mediano y largo plazo, reconociendo y valorando su trayectoria, instalando una cultura orientada a traspasar el conocimiento y las experiencias laborales. Asimismo, compartir entre las personas que se desempeñan en la Institución, conocimientos especializados en relaciones económicas internacionales y promoción de exportaciones.</p>
<p>¿Cuál era el problema o necesidad detectada?</p> <p>Antes de la implementación de esta iniciativa, en la institución no se había puesto en marcha una instancia de traspaso de conocimiento colectivo para aprovechar el alto nivel de preparación de las funcionarias y funcionarios expertos/as en materias específicas del quehacer institucional.</p> <p>Asimismo, durante el primer semestre del año 2016, se desarrolló un estudio de Clima y Felicidad Organizacional, siendo uno de sus principales resultados el que la cooperación entre los equipos de trabajo obtuvo un alto nivel de insatisfacción, concluyéndose fundamentalmente que no existía un significativo conocimiento del quehacer de áreas vinculadas e interdependientes al interior de la misma institución.</p> <p>De este modo, en DIRECON no existían instancias formales para socializar el capital intelectual, manteniéndolo retenido y limitando las posibilidades de compartirlo y de reproducir el conocimiento acumulado.</p> <p>Por otra parte, esta situación se diagnostica durante el proceso de detección de necesidades de capacitación aplicado con un enfoque territorial nacional, a Jefaturas del Nivel Central, Directores/as Regionales y a funcionarios/as en general. En dicho proceso, los participantes plantearon la necesidad de que se facilitara el acceso a contenidos que abordaran materias propias del quehacer institucional, tales como la promoción de la oferta exportable y las relaciones económicas internacionales.</p> <p>El resolver la necesidad planteada, entre otros beneficios, permitiría generar competencias en funcionarios y funcionarias de reciente ingreso a la institución y en todos aquellos que precisaran profundizar sus conocimientos en materias distintas a las de su experticia. Del mismo modo, los procesos de provisión de servicios podrían</p>

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

experimentar mejoras integrales, producto del refuerzo e integración de redes entre las unidades, colaboradores y pares. La necesidad planteada fue abordada mediante la programación de relatorías internas incluyéndolas en el Plan Anual de Capacitación de DIRECON para el año 2016.

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa consistió en transferir conocimientos estratégicos mediante la implementación y desarrollo de relatorías internas realizadas por funcionarias y funcionarios expertos de la institución.

La decisión de abordar la iniciativa a través de relatorías internas fue una medida que respondió al hecho que las temáticas y contenidos a desarrollar poseían un carácter profundamente específico, no siendo posible hallar una alternativa en el mercado que ofreciera el nivel exigido ni que se orientara detallada y específicamente a las necesidades por cubrir.

Una vez determinado que las temáticas relevantes a desarrollar en las relatorías corresponderían a: Organismos multilaterales, aspectos regulatorios del comercio internacional y, el proceso exportador, coordinadamente con las jefaturas y áreas expertas en las citadas temáticas, se estructuraron las relatorías con un formato de curso de 12 horas de duración, estableciéndose los objetivos de cada curso, el programa con los contenidos a abordar y la forma de evaluación de aprendizaje.

Es así como los cursos y sus relatores/as fueron los siguientes:

(a) Introducción a Organismos Multilaterales: Relatora Paulina Nazal Aranda y equipo (actualmente Directora General de DIRECON).

(b) Aspectos Regulatorios del Comercio Internacional: Relator Alejandro Buvinic Alarcón (Actualmente Director de ProChile).

(c) Taller del Proceso Exportador: Relatora Marcela Moya Araya (Asistente Subdepartamento Desarrollo de la Capacidad Exportadora).

Una vez determinados los cursos y las fechas de ejecución, con el propósito de que todas las personas tuvieran la oportunidad de postular de acuerdo a sus intereses, el Subdepartamento de Gestión de Personas publicó la oferta de cursos en una plataforma web y se difundió al interior de la Institución.

¿Qué se logró?

Una vez finalizado el curso de capacitación, se aplicó una **encuesta de satisfacción** a los/las asistentes con los siguientes resultados generales:

(a) Introducción a Organismos Multilaterales: En general la capacitación les pareció muy buena al 83.3%. Se recibieron los siguientes comentarios del curso: - *En nuestro departamento es fundamental el conocimiento del negocio.* - *Me gustó mucho el curso, tengo más claro la multilateral* - *Porque otorga un panorama más amplio y fortalece los análisis* - *En la comprensión del funcionamiento del negocio de DIRECON* - *Pincelada de lo que es cada departamento de la Multilateral* - *Entrega una visión amplia del tema y conocimientos que son útiles siempre* - *En mi trabajo me toca revisar temas de los organismos estudiados* - *Porque son materias que veo todos los días* - *Trabajo en temas arancelarios que se relacionan con temas multilaterales* - *Porque se abordaron temáticas de la liberación del comercio*

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

(b) Aspectos Regulatorios del Comercio Internacional: En general la capacitación les pareció muy buena al 93% de los asistentes. Los comentarios del curso, fueron: - *Los aspectos regulatorios se vinculan de manera transversal con la organización - Es un tema de gran importancia y utilidad - El curso está directamente relacionado con mis labores diarias - Recomendable para negociaciones - Facilidad en la transmisión del conocimiento empatía y simpatía del profesor - Es un curso muy interesante.*

(c) Taller del Proceso Exportador: En general la capacitación les pareció muy buena al 58.3% y buena al 41.7% de los asistentes. Los comentarios, fueron: - *Por mi trabajo me permite conocer y proponer mejoras a los procesos - Facilita un mayor trabajo en equipo - Porque trabajo con empresas en estos temas específicos, y siempre es bueno actualizar los conocimientos - Si, para comprender las reales condiciones de una empresa para comenzar el proceso de exportar - Porque habitualmente enfrento casos similares - Ayudará a mejorar el seguimiento de actividades que realiza nuestro Subdpto - En mis labores habituales conocer aspectos de lo que hace el Servicio es esencial. - Muy interesante la profesora preparada entretenida domina el tema importante conocer para quién trabajamos clientes que es lo que hacen - Todos deberíamos conocer lo que deben realizar las empresas para poder exportar, que es la esencia del trabajo que realiza la institución.*

Al analizar la información obtenida luego de la realización de los cursos se concluye que:

- Existe una alta valoración de las actividades de capacitación con relatoría interna ya que se centran con los conocimientos necesarios para cumplir con la misión institucional aportan en el cumplimiento de las tareas de los equipos.
- Al ser relatados por expertos/as internos/as, existe una aplicación práctica a los contenidos que aborda nuestra Institución.
- En términos presupuestarios hay un uso eficiente de los recursos de capacitación, dado que no generan costos - Estos cursos aportan en un reconocimiento institucional a las funcionarias y funcionarios que dictan las capacitaciones, ya que son valorados/as como expertos/as en un área y son reconocidos/as por sus pares.
- Estos cursos se han transformado en un espacio de gestión del conocimiento entre distintas áreas, lo que aporta en una mayor eficiencia al socializar los procesos, conocimientos técnicos, generarse redes internas y colaboración entre equipos de trabajo - Facilitan las relaciones interpersonales dado que comparten en torno a un tema técnico personas que distintas unidades.
- El éxito de este proceso se vio reflejado en la Detección de Necesidades de Capacitación 2017 pues se ofrecieron voluntariamente 9 personas y/o equipos para relatar cursos internos.
- En síntesis, estas actividades tienen un impacto importante ya que permiten gestionar el conocimiento interno para potenciar y optimizar los procesos institucionales.

Nombre contacto en el Servicio

Leonardo Banda Maldonado, correo electrónico lbanda@direcon.gob.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 592 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 37 - Contrata: 436 - Honorarios: 119
Ministerio	Relaciones Exteriores
Año creación	1979
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	La institución cuenta con 15 Direcciones Regionales y con 55 oficinas en el exterior distribuidas en 45 economías del mundo (Oficinas Comerciales, Departamentos Económicos y Representaciones).
Misión Institucional	
Ejecutar y coordinar la política de Gobierno en materia de Relaciones Económicas Internacionales, para promover una adecuada inserción de Chile en el mundo, mediante la negociación y administración de acuerdos económicos internacionales, la promoción inclusiva de la oferta exportable, nacional, en bienes y servicios, la colaboración en el extranjero a las entidades que promueven la inversión extranjera en Chile y el apoyo a la inversión chilena en el exterior.	
Productos Estratégicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación y difusión de información de comercio exterior. 2. Capacitación para el desarrollo de capacidades exportadoras. 3. Acciones de promoción para la introducción, penetración y consolidación de mercados. 4. Acuerdos Económicos Internacionales. 5. Centros Pyme Exporta Planes Sectoriales. 	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
<ol style="list-style-type: none"> 1. La ciudadanía chilena. 2. Empresas exportadoras. 3. Empresas con potencial exportador. 4. Empresas importadoras. 5. Asociaciones gremiales. 	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Instituto Nacional de Propiedad Industrial
Nombre Iniciativa	Programa de reconocimiento a funcionarios del Instituto Nacional de Propiedad Industrial- INAPI
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa?
Aumentar el nivel de percepción de los funcionario(a)s de INAPI respecto del reconocimiento social dentro de la institución. Asimismo, aumentar el nivel de percepción de compañerismo al interior de la organización.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada?
<p>Durante los años 2015 y 2016 se realizó un estudio que midió el clima laboral en la institución. Esta medición incluyó variables en seis dimensiones: compañerismo, responsabilidad y autonomía, bienestar y desarrollo, compromiso, equidad, y confianza. El estudio fue validado metodológicamente, por la mesa de clima, conformada por funcionarios/as de distintas áreas, y también por representantes de la Asociación de Funcionarios de INAPI (ANFINAPI). La medición obedece a los lineamientos del Instructivo Presidencial que plantea: desarrollar periódicamente estudios de clima organizacional o evaluaciones de riesgos psicosociales, e implementar programas o planes de intervención para mejorar aquellos aspectos en que, producto de las evaluaciones efectuadas, se constaten mayores brechas.</p> <p>Las principales conclusiones de este estudio fueron:</p> <p>(a) Las dimensiones con mayor grado de satisfacción fueron: Compromiso con un 82% y responsabilidad y autonomía con un 68%. El compromiso, se relaciona con el grado de identidad con la organización, el sentido de pertenencia como un elemento valioso dentro del grupo de trabajo; apunta al nivel de alineamiento entre los objetivos personales con los de la organización. Responsabilidad y autonomía, implican la responsabilidad en el uso de los recursos de su ámbito de acción, la percepción de presión y autodeterminación en la toma de decisiones para cumplir procedimientos, metas y prioridades.</p> <p>(b) Por otro lado, hay resultados que, sin ser negativos, configuran una oportunidad de mejora en beneficio directo del clima laboral de la organización. Se trata de las dimensiones que anotaron un menor grado de satisfacción: compañerismo con un 60% y confianza con un 62%. Compañerismo comprende la existencia de un ambiente de trabajo grato, con buenas relaciones laborales y buen trato; con un espíritu de apoyo mutuo y de trabajo en equipo. Confianza se refiere a la percepción de los estilos de liderazgo, con una comunicación directa, clara y oportuna, de los objetivos, metas y estándares de desempeño, a nivel institucional (inter-áreas), del área (entre pares y jefaturas) e individual; la existencia de integridad a través de la consistencia de las</p>

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

acciones y coherencia en el tiempo; y la facilidad que otorgan los procedimientos para el desarrollo del trabajo.

(c) La medición, también consideró una dimensión cualitativa, que permitió determinar la existencia de espacios u oportunidades de crecimiento, que pueden ser potenciados al interior de la organización en forma sistemática. Los funcionario(a)s manifestaron que podrían incrementarse las actividades de reconocimiento que realizan las jefaturas, a fin de fomentar el sentido de equipo. En la misma línea, se recibieron propuestas tendientes a celebrar y destacar logros importantes. Las opiniones e ideas recogidas, coinciden en dos aspectos importantes: necesidad de incrementar el sentido de identidad y fomentar aún más la colaboración y trabajo en equipo. Aspiraciones transversales, tanto en funcionarios, como en jefaturas.

(d) De manera complementaria, durante el año 2016 se aplicó una encuesta adicional que permitió determinar que el 79,8% de los funcionario(a)s considera importante aplicar reconocimiento social dentro de la institución y que debiera dirigirse a destacar el desempeño laboral. Con esta encuesta, se constató que los tipos de reconocimiento que los funcionario(a)s recibían de sus jefaturas correspondía a reconocimiento verbal (60,8%); vía correo electrónico (17,5%); anotaciones de mérito (13%); y 8,7%: de otro tipo. Debido a que las dimensiones de compañerismo y confianza, fueron las que tuvieron menor grado de satisfacción, la mesa de clima orientó su gestión a diseñar y ejecutar un programa de reconocimiento tendiente a disminuir tales brechas en el marco de un trabajo participativo, desarrollado metodológicamente y con sistemas de medición.

¿En qué consistió la iniciativa?

Se trata de un Programa que establece el reconocimiento como una política permanente dentro de la cultura organizacional en INAPI; iniciativa forjada a través de una planificación sistemática de acciones realizadas por líderes y funcionarios, para incentivar en forma continua un clima laboral que favorezca, el trabajo en equipo, el respeto mutuo, el compromiso y la confianza. El programa obedece a los lineamientos del Instructivo Presidencial que conmina a *“mantener un ambiente de trabajo de mutuo respeto entre hombres y mujeres, promoviendo sanos ambientes laborales”*, así como también, considera a las personas como el componente más valioso de la institución, debido a que de éste depende que INAPI pueda llevar a cabo su gestión con éxito. La iniciativa considera:

(a) Conformación de mesa de trabajo de clima laboral de INAPI, integrada por funcionario(a)s de distintas áreas y un representante de la Asociación de Funcionarios, ANFINAPI, a cargo de obtener los elementos necesarios para diseñar el programa. El programa de reconocimiento fue aprobado formalmente por Director.

(b) En base al diagnóstico realizado, se acordó en la mesa trabajar con base en cuatro lineamientos:

1. Reconocimiento horizontal: las acciones de reconocimiento deben ser horizontales, de tal manera que no sólo las jefaturas puedan reconocer a los integrantes de sus equipos, sino que todos los funcionarios puedan también hacerlo entre sus pares y jefaturas, de forma participativa.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

2. Reconocimiento inter-áreas: el reconocimiento debe aplicarse no sólo a los integrantes del equipo de trabajo sino que también a compañeros de otras áreas. Se prioriza que los equipos tengan la capacidad de conocer, identificar, resaltar y reconocer aquellas buenas conductas, con la finalidad de fortalecer la integración de los distintos grupos de trabajo.

3. Reconocimiento y agradecimiento: incentivar una cultura de agradecimiento que involucre dimensión de lenguaje, apele a logros y metas laborales, y enmarcada en una estrategia de motivación hacia las personas que constituyen la organización.

4. Reconocimiento con sentido: las acciones de reconocimiento deben estar debidamente justificadas por parte de quien las entrega, con el objetivo de validar cada acción y mantener en alto las expectativas.

(c) La mesa de trabajo diseñó tres acciones con el fin de incentivar de forma continua el desempeño de los funcionarios. Al mismo tiempo, acordó mantener dos acciones que a la fecha se realizaban (Anotaciones de Mérito y Reconocimiento por Antigüedad).

Acciones:

1. Reconocimiento de agradecimiento: las jefaturas pueden agradecer la labor de los integrantes de sus equipos, y los funcionarios pueden agradecer la colaboración de sus pares o jefaturas. Para esto se creó una casilla reconocimiento@inapi.cl, destinada a recibir el reconocimiento. Mensualmente se publicará y se enviará por mail las fotos de las personas reconocidas.

2. Reconocimiento Alguien te Mira: este reconocimiento permite premiar una vez al año a un integrante de otra área de trabajo, de manera de fomentar el buen funcionamiento e integración de los equipos, reconociendo la labor de compañeros de otras áreas. Como parte del procedimiento, se estableció realizar un sorteo para que cada subdirección reconociera a otra y en el plazo de un mes pudieran analizar y realzar las cualidades de otro equipo de trabajo seleccionando a tres nominados, los que son publicados y destacados, para luego en el mes de diciembre conocer al premiado de cada área.

3. Reconocimiento por Rendimiento: desarrollado con el objeto de destacar a los funcionarios cuyas Evaluaciones de Desempeño obtengan una calificación de excelencia con nota máxima en cada subdirección. Cada iniciativa debe seguir 7 puntos estructurales: participantes, criterios de medición, frecuencia, procedimiento e incentivo.

¿Qué se logró?

En base a las expectativas planteadas por la mesa de trabajo de clima laboral y los objetivos trazados, es posible determinar que el programa se desarrolló en forma exitosa, durante el periodo 2016.

En primer lugar y en base al objetivo planteado vinculado al **reconocimiento social**, se obtuvo un importante crecimiento en términos porcentuales. Antes de la iniciativa, y en base a las mediciones de clima laboral, un 79,8% de los funcionarios consideraba como algo importante implementar un reconocimiento social dentro de la organización, destacando el desempeño laboral. Una vez concluido el programa, un

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

93% de los funcionarios destacó que la iniciativa promueve los logros y reconoce el trabajo de las personas. Adicionalmente, se constató que un 81% de las personas que respondieron la encuesta de evaluación, dijeron haber participado del programa, siendo reconocido o brindando reconocimiento.

En relación a **aumentar el nivel de percepción de compañerismo** al interior de la organización, es posible constatar una importante variación al alza. Antes de la ejecución del programa, compañerismo figuraba como un concepto con menor grado de satisfacción, con un 60%. En tanto, luego de la intervención de la iniciativa, la percepción al respecto alcanzó un 88%.

En relación a **aumentar el nivel de confianza** al interior de la organización, también se advirtió una importante variación positiva. En relación a quiénes proporcionaron los reconocimientos, un 53% provino desde jefaturas, mientras que un 47% fue reconocido por un compañero, otra unidad y/o subdirección.

Las acciones de reconocimiento, según grado de participación, indican:

- Anotaciones de Mérito: 57 anotaciones (septiembre 2015/agosto 2016); 40 anotaciones (septiembre/diciembre 2016).
- Reconocimiento agradecimiento: 37 funcionarios.
- Reconocimiento “Alguien te Mira”: 24 funcionarios.
- Reconocimiento por trayectoria: 19 personas.

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 183 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 52 - Contrata: 120 - Honorarios: 11
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. 	

V. MEDICIÓN DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE RESULTADOS DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN A USUARIOS/CIUDADANÍA

A continuación se presenta una medición de satisfacción de usuarios año 2016, considerada de excelencia, de acuerdo a los estándares del Premio Anual por Excelencia Institucional.

Se trata del **Servicio Nacional del Consumidor**, que efectúa medición de la totalidad de sus productos estratégicos afectos a evaluación/consulta/medición de satisfacción por parte de sus usuarios, estos son *Información de Mercado y Consumo; Orientación, asesoría jurídica y protección; Educación para el Consumo Responsable; e, Iniciativas de apoyo para la participación ciudadana*. La medición se realiza a través mecanismos que integran mayoritariamente muestras significativas de usuarios según tipo de producto, y consiste en encuestas web, telefónicas y presenciales, aplicadas a usuarios de diferentes productos del SERNAC. El objetivo de aplicar estas encuestas es conocer la valoración de los consumidores respecto a los productos o servicios otorgados, identificando sus fortalezas y debilidades, a fin de detectar áreas de mejora para satisfacer las necesidades de los consumidores.

El total de encuestados ascendió a 3.839 personas, obteniendo entre otros aspectos relevantes, una muy buena satisfacción neta en los productos de curso docente (sobre el 90%); una satisfacción neta buena en los productos alertas de seguridad, campañas comunicacionales y estudios (entre 60% y 90%). Por tanto, se observa que los resultados obtenidos indican mayoritariamente una positiva evaluación del servicio; asimismo, la periodicidad, cobertura, y los tópicos evaluados denotan que la medición de satisfacción de los usuarios constituye una línea de trabajo que el servicio desarrolló durante el año.

A partir de los resultados obtenidos en las mediciones realizadas, el servicio incorpora estos resultados en el mejoramiento de las prestaciones institucionales que otorga, conformando mesas de trabajo; campañas y dispositivos comunicacionales; planes de mejora; capacitaciones; nuevos procedimientos y sistemas, entre otros.

Por todo lo anterior, es posible señalar que este servicio consideró como parte de su gestión y evaluación institucional 2016, la opinión y evaluación de sus usuarios, definiendo estrategias (mecanismos, instrumentos, etc.) y recursos para medir periódicamente la satisfacción de sus usuarios con los distintos servicios y prestaciones que realiza.

En este contexto, el Servicio Nacional del Consumidor constituye en este ámbito, un referente para otros servicios públicos, considerando los criterios que sustentan el Premio Anual por Excelencia Institucional (PAEI).

El detalle de su medición, se presenta en el siguiente cuadro:

MEDICIÓN SATISFACCIÓN USUARIOS AÑO 2016	
Productos Estratégicos del servicio con medición de satisfacción de usuarios ²	<ul style="list-style-type: none"> • Información de Mercado y Consumo • Orientación, asesoría jurídica y protección • Educación para el Consumo Responsable • Iniciativas de apoyo para la participación ciudadana
Tipo de instrumento de medición utilizado	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta presencial • Encuesta telefónica • Encuesta web
Frecuencia de medición	<ul style="list-style-type: none"> • Permanente para producto Información de Mercado y Consumo (Estudios, Alertas y Campañas Comunicacionales) • Trimestral para producto Orientación, asesoría jurídica y protección (Atención de Reclamos, Atención de Consultas) • Semestral para producto Iniciativas de apoyo para la participación ciudadana (Fondo concursable) • Anual para productos Orientación, asesoría jurídica y protección (Mediaciones colectivas) y Educación para el Consumo Responsable (Curso a docentes)
Tipo de Evaluación	Externa e interna
Ámbito de aplicación	Nacional, con resultados desagregados por medición.
Nº de personas que fueron consultadas a través del instrumento y universo total de atenciones del servicio (<i>según Productos Estratégicos del servicio con medición de satisfacción de usuarios</i>)	
Información de Mercado y Consumo- Estudios	101 personas contestaron la encuesta, de un total de 37.338 visitas únicas al sitio web de Sernac, sección Estudios
Información de Mercado y Consumo- Alertas de seguridad de productos	70 personas contestaron la encuesta, de un total de 34.313 visitas únicas al sitio web de Sernac, sección Alertas de seguridad de productos, y el sitio web de seguridad de productos
Información de Mercado y Consumo- Campañas de comunicaciones	595 personas contestaron la encuesta, de un total de 3.271.659 visitas únicas al sitio web de Sernac y población estimada que recibe folletería
Orientación, asesoría jurídica y protección- Atención de reclamos	1.259 consumidores, de un total de 11.232 reclamos ingresados en los períodos considerados para el marco muestral
Orientación, asesoría jurídica y protección - Atención de consultas	1.080 consumidores, de un total 11.349 consultas ingresadas en los períodos considerados para el marco muestral
Orientación, asesoría jurídica y protección - Mediaciones colectivas	400 consumidores, de un total de 2.950 consumidores/as cuyos reclamos pasaron a formar parte de una mediación colectiva cerrada en el período julio 2015 – junio 2016
Educación para el Consumo Responsable- Curso a docentes	310 docentes, de un total de 751 docentes que terminaron los cursos impartidos

² Según Ficha de Definiciones Estratégicas Año 2015-2018 (Formulario A1).

MEDICIÓN SATISFACCIÓN USUARIOS AÑO 2016	
Iniciativas de apoyo para la participación ciudadana- Fondo concursable	24 personas encuestadas, de un total de 22 presidentes y 19 representantes de asociaciones de consumidores que postularon y/o accedieron a los recursos del fondo concursable
Resultados de la medición de satisfacción de usuarios (<i>según Productos Estratégicos del servicio con medición de satisfacción de usuarios</i>)	
Información de Mercado y Consumo- Estudios	75%
Información de Mercado y Consumo- Alertas de seguridad de productos	76%
Información de Mercado y Consumo- Campañas de comunicaciones	74%
Orientación, asesoría jurídica y protección- Atención de reclamos	52% junio; 68% octubre; 72% diciembre ³ Para diciembre: 79% canal Direcciones regionales 88% canal Plataformas municipales 68% canal Web ⁴
Orientación, asesoría jurídica y protección - Atención de consultas	55% junio 62% octubre 63% diciembre ⁵
Orientación, asesoría jurídica y protección - Mediaciones colectivas	26% ⁶
Educación para el Consumo Responsable- Curso a docentes	94%
Iniciativas de apoyo para la participación ciudadana- Fondo concursable	13%
Incorporación de los resultados en el mejoramiento de la gestión institucional (<i>según Productos Estratégicos del servicio con medición de satisfacción de usuarios</i>)	
Información de Mercado y Consumo- Estudios	Sí; para aumentar la satisfacción de los consumidores, el Departamento de Estudios conformará una mesa de trabajo las otras áreas que generan estudios y aquellas que pueden aportar a la mejora de su presentación (Comunicaciones, Participación, Informática), con el fin de mejorar gráficos, tablas de datos, videos, ilustraciones de productos, y explorar maneras “innovadoras” de informar a la ciudadanía.
Información de Mercado y Consumo- Alertas de seguridad de productos	Sí; para subir la satisfacción, ya se elaboró un listado de preguntas y respuestas frecuentes, que está siendo revisado y será publicado en la web. Además: a) se reforzará a los proveedores las necesidades de: mantener canales de comunicación, actualizados y de coordinarse con sus distribuidores y concesionarios.

³ Indicadores referidos a la **satisfacción neta**, esto es, un indicador más exigente que consideran el porcentaje de notas 6 y 7 menos el porcentaje de notas 1, 2, 3 y 4.

⁴ Ídem.

⁵ Ídem.

⁶ Indicador de **satisfacción neta no estándar**, que considera el porcentaje de notas 6 y 7 menos el porcentaje de notas 1, 2 y 3, a la pregunta por la “satisfacción global con la mediación colectiva de la cual usted formó parte”.

MEDICIÓN SATISFACCIÓN USUARIOS AÑO 2016	
<p>Información de Mercado y Consumo- Campañas de comunicaciones</p>	<p>Sí; para aumentar la utilidad y claridad de los contenidos de los mensajes, para aquellas campañas que contengan temas nuevos y sean de responsabilidad del equipo de comunicaciones se encargará a las agencias que se contrate, que realicen focus groups que permitan levantar y testear las ideas y el lenguaje utilizado.</p> <p>Hemos incluido más difusión en plataformas digitales y redes sociales para lo cual se contrató a una agencia especializada.</p> <p>Las campañas contaron con inversión en difusión a través de radios nacionales, avisos de prensa y campaña en medios digitales, logrando asegurar audiencias.</p> <p>Actualmente existe una coordinación con los equipos productivos para la realización del plan de campañas y monitoreo de los reclamos ingresados para identificar las temáticas y motivos reclamados por los consumidores.</p>
<p>Orientación, asesoría jurídica y protección- Atención de reclamos</p>	<p>Sí; Se implementaron un conjunto de iniciativas orientadas a desarrollar un mejor ajuste de expectativas en los consumidores y con información más clara y oportuna, clarificando, en particular, las reales facultades normativas del SERNAC.</p> <p>En este contexto se desarrollaron las siguientes iniciativas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño, Elaboración e implementación de la Ruta del Reclamo. (ajuste de expectativas y mayor información) 2. Los consumidores pueden recibir las respuestas de los proveedores directamente en sus correos electrónicos, sin ser necesario ingresar al Portal del Consumidor. 3. Se habilitó la gestión de los reclamos vía correo electrónico, con Proveedores No validados, es decir, con aquellos proveedores no registrados en el MAC, superando el uso del correo postal. 4. Se habilitó una nueva versión del “Estado de Su Caso” para los consumidores, en la página web del Sernac, que les permite informarse directamente de la actual tramitación de su reclamo. 5. Se desarrolló un plan de mejora y testeo con los consumidores a nivel nacional, en relación a la carta de aceptación y recepción del reclamo. (primera carta) 6. Se habilitó un ciclo de capacitaciones relacionadas con el desarrollo de las Habilidades Blandas en todos los ejecutivos a nivel nacional, apoyado por el SENAMA y el SENADIS. 7. Se diseñó, elaboró y testeo, a nivel nacional, una nueva versión del Protocolo de Atención de Público, con participación de los funcionarios de todas las Direcciones Regionales, de tres SS.PP. SENAMA, SENADIS e IPS, y de tres unidades centrales Estudios, Participación Ciudadana y Educación. Se realizaron dos conversatorios con grupos de consumidores vulnerables: con capacidades diferentes e inmigrantes. 8. Nuevo procedimiento para el tratamiento de proveedores con Respuestas Inconsistentes.

MEDICIÓN SATISFACCIÓN USUARIOS AÑO 2016

9. Implementación de un nuevo sistema de Monitoreo, en base a la auto gestión de las direcciones regionales, en relación al Modelo de Atención, MAC.
10. Nuevas acciones para gestionar reclamos con proveedores no registrados en el sistema (No validados). Entre octubre 2016 y febrero 2017, de un total de 4211 reclamos, se logró trasladar 3246 reclamos vía correo electrónico, cuyo dato fue capturado de proveedores no validados. A Su vez se logró incorporar al registro de proveedores validados 464 nuevas empresas.
11. Se implementó un Plan Piloto para el ingreso de Reclamos vía teléfono (call Center), a partir del mes de septiembre. Hoy se ingresan reclamos en forma normal por ese canal.

Para el 2017, se ha dispuesto continuar con el trabajo realizado en relación a diferentes aspectos del MAC, orientados a aumentar la satisfacción de los consumidores. Las siguientes mejoras están siendo consideradas para el 2017:

1. Mejorar las 3 cartas de cierre, PNA, PA y PNR, de mayor frecuencia, en relación a la claridad y utilidad de su información. (Diseño, Testeo e implementación)
2. Incorporar la gestión de Chat y uso de SMS, tanto para la tramitación de reclamos como para consultas.
3. Implementar anualmente encuestas de clima laboral en la empresa externa que provee el servicio de Call y Web Center.
4. Todos los Ejecutivos de atención de público, internos y externos, deben incorporar en su formación técnica, cursos de desarrollo de Habilidades Blandas.
5. Implementar en forma obligatoria la gestión de acompañamiento a consumidores, en la tramitación de sus reclamos, en forma selectiva.
6. Para los canales Call y Web Center, se implementará semestralmente un informe de Cliente Oculto.
7. Desarrollar un Plan de Capacitación focalizado en todos los ejecutivos del MAC, internos y externos, con participación de GDP y las Direcciones Regionales. A su vez, implementar acciones de reconocimiento a los ejecutivos de los tres canales.
8. Diseñar e implementar un flujo que permita a los consumidores evaluar, aceptar o rechazar, las respuestas entregadas por los proveedores. Aún está pendiente la asignación presupuestaria para dicha iniciativa.
9. Implementación de un Plan Piloto en la DRM, por un periodo de 2 meses, para que los consumidores puedan evaluar en forma inmediata la atención recibida.
10. Está en proceso de desarrollo para ser implementada en el mes de mayo una Biblioteca Virtual que permitirá concentrar toda la información relacionada con el MAC y con acceso para todos los ejecutivos, tanto del Sernac como de los servicios públicos y municipios

MEDICIÓN SATISFACCIÓN USUARIOS AÑO 2016	
	<p>participantes.</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Durante el segundo semestre se implementará un sistema de reportería automática relacionada con todos los productos del MAC. Orientada a medir volúmenes de casos e indicadores de gestión. 12. Durante el segundo semestre se implementará una nueva Mesa de Ayuda para todos los ejecutivos del MAC (Sernac, Municipios y SS.PP. en convenio) <p>Está en desarrollo un sistema de avisos relacionados con los plazos de gestión. (tipo alertas)</p>
<p>Orientación, asesoría jurídica y protección - Atención de consultas</p>	<p>Sí; considerando que la mayor insatisfacción está en los usuarios del canal web, a quienes se responde la consulta por escrito, sin un ejecutivo que explique conceptos y adicionales dudas. Durante el año 2016 se realizaron las siguiente iniciativas en el producto consultas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se implementó en el segundo semestre una nueva acción orientada a responder las consultas Web vía telefónica, que cuenten con N° de teléfono validado. 2. Plan Piloto para responder Consultas vía teléfono, ingresadas por el Web. 3. Revisión y validación por parte del Departamento de Comunicaciones de las 50 preguntas (CTI) más frecuentes usadas para responder consultas. Se incorporó los atributos de coherencia y personalización. 4. Se implementa plan de escucha de audios relacionada con la atención de consultas en el Call Center. 5. Curso de habilidades blandas para todos los ejecutivos Call y Web. <p>Para el 2017 se han planificado las siguiente mejoras en el producto Consultas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las respuestas tipos más frecuentes en el formato de CTI, serán testeadas a nivel nacional con participación de los consumidores de todas las regiones. Para esta iniciativa se contará con la participación del departamento de Comunicaciones y Estudios. 2. Se implementará, en el caso de las consultas del Canal Web, nuevas formas de relacionamiento y de comunicación con los consumidores, vía Chat, SMS y potenciar las respuestas de este tipo de consultas vía telefónica. 3. Implementar un nuevo mantenedor preguntas frecuentes, que incorpore un editor de texto con el fin de facilitar el nivel de comprensión y relacionamiento con los consumidores.
<p>Orientación, asesoría jurídica y protección - Mediaciones colectivas</p>	<p>Sí; para elevar la satisfacción de estos usuarios, entre el año 2016 y 2017 se ha trabajado en la implementación del Módulo jurídico, sistema informático que permite mejorar el control y seguimiento de cada hito, a fin de asegurar que los consumidores asociados a cada mediación colectiva sean informados clara y oportunamente sobre el avance y evolución de las mismas como también de sus resultados y beneficios.</p>

MEDICIÓN SATISFACCIÓN USUARIOS AÑO 2016	
	También se hará una revisión del lenguaje y formato de las cartas de comunicación de los principales hitos de las mediaciones colectivas, lo cual quedó como parte del Plan de Tratamientos de Riesgos 2017.
Educación para el Consumo Responsable- Curso a docentes	En el año 2016 se buscó mantener los altos niveles de satisfacción, mejorando el aula virtual y el apoyo en su uso. Para el 2017 se focalizarán los esfuerzos en difundir la inscripción de más docentes en el curso, más que en aumentar la satisfacción. Para ello, se ha generado un trabajo conjunto con el CPEIP (MINEDUC) donde el curso formara parte de la oferta del Ministerio a los docentes del país, y será promocionado a través de sus redes y bases de datos que cuentan con cerca de 150 mil docentes a nivel nacional; permitiéndonos difundir y masificar el curso a un mayor número de docentes, esperando un aumento en el número de inscripciones,
Iniciativas de apoyo para la participación ciudadana- Fondo concursable	Sí; considerando el bajo nivel de satisfacción general y especialmente con el cumplimiento de los plazos, en lo que va de 2017 ya se han realizado las varias acciones: <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación un profesional adicional para apoyar la gestión administrativa 2. Realización de una convocatoria única para los llamados que se realicen en el 2017 3. Mantención de las bases de los llamados a concurso 4. Evaluación de los proyectos en una sola fase 5. Reducción de la cantidad de componentes de evaluación de la plantilla 6. Utilización de un nuevo formulario de postulación. 7. Adicionalmente, se definirá una persona específica para ser responsable del control de la planificación inicial.
Nombre contacto en el Servicio	Leslie Abarca Aguilera, correo electrónico labarca@sernac.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	En el Servicio Nacional del Consumidor, trabajan un total de 314 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 45 - Contrata: 251 - Honorarios: 18
Ministerio	Economía, Fomento y Turismo
Año creación	1932
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	SERNAC cuenta con una Dirección Nacional en Santiago y 15 Direcciones Regionales con Modelo de Atención al Consumidor en su modalidad presencial. SERNAC cuenta además con 189 plataformas municipales y otros servicios públicos en convenio, tales como el IPS, SERNATUR y SENAMA, a través de los cuales, se ingresan consultas y/o se gestionan los reclamos hacia las empresas. En la modalidad no presencial, cuenta con una Oficina Virtual en Internet y un Call Center.
Misión Institucional	
Informar, educar y proteger a los consumidores ciudadanos, mediante un marco técnico de eficacia, eficiencia y transparencia de la acción institucional y de los mercados, y del rol responsable, activo y participativo de cada uno de sus actores.	
Productos Estratégicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Información de Mercado y Consumo. 2. Orientación, asesoría jurídica y protección. 3. Educación para el Consumo Responsable. 4. Iniciativas de apoyo para la participación ciudadana. 5. Política de Protección de los Derechos de los Consumidores. 	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Público masivo. Consumidores/as en general, es decir, toda la comunidad. 2. Consumidores/as afectados/as en sus intereses individuales o colectivos en materias de consumo. Proveedores de Productos y Servicios Financieros. 3. Público segmentado por área de Educación Formal y No formal. 4. Distintos grupos de colaboradores estratégicos: personas o instituciones, organizaciones sociales, sociedad civil organizada y sectores políticos colaboradores de la Política Pública de Protección del Consumidor. 	

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.