

Premio Anual por Excelencia Institucional, PAEI 2019

Fichas Iniciativas de Excelencia

Febrero 2020

Contenido

I. PRESENTACIÓN	3
II. FICHA INICIATIVA DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	5
III. FICHA INICIATIVA DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE CALIDAD DE SERVICIO	17
IV. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE GESTIÓN DE PERSONAS	33
V. MEDICIÓN DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE RESULTADOS DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN A USUARIOS/CIUDADANÍA	49
ANEXO.....	53

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 2019. 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; junto con acciones en el ámbito de inclusión.

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; si estamos midiendo y consecuentemente, gestionando los indicadores de gestión interna definidos. 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. Respecto de Gestión de Personas, 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 responde a la estrategia y recoge las necesidades de desarrollo de sus integrantes; si existe evidencia (métrica, indicadores) de los

procesos que se implementan; si son eficientes los procesos administrativos y de qué manera se compatibilizan con las nuevas tecnologías de información.

Conjuntamente, en materia de gestión y desarrollo de personas es necesario analizar si se propician espacios de participación funcionaria que articulen difusión y mejora continua de prácticas en gestión de personas; de qué manera se va propiciando el posicionamiento de gestión de personas en la institución y por tanto, relevando la importancia estratégica de los/as funcionarios en su rol de interacción con la ciudadanía; qué buenas prácticas laborales se han realizado en el servicio y si están contribuyendo en la dirección planificada.

Finalmente y previo a la descripción detallada de las iniciativas más destacadas presentadas por las instituciones públicas en el marco del último proceso de postulación al Premio Anual por Excelencia Institucional, es menester señalar que la evaluación de las distintas iniciativas postuladas al PAEI 2019, consideró el análisis de los siguientes aspectos¹: consistencia; calidad; innovación; comunicación y participación; resultados; y, capacidad de ser replicada. En este contexto, las iniciativas que a continuación se resumen, constituyen un referente para la gestión pública, en cada criterio específico que se evalúa, considerando los principios que sustentan el otorgamiento del Premio Anual por Excelencia Institucional.

¹ Ver su descripción en Anexo.

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

El criterio de Eficiencia y Productividad, considera la evaluación del avance obtenido en aquellas iniciativas de gestión implementadas para mejorar la productividad de la institución y la eficiencia en el uso de los recursos, teniendo en cuenta la dotación del Servicio y su presupuesto anual.

En este contexto, las iniciativas postuladas por los servicios públicos evaluadas en categoría de excelencia en la versión 2019 del Premio Anual por Excelencia Institucional, corresponden a:

- IPS Paga Rápido, Fácil y en Forma Precisa, Instituto de Previsión Social.
- Plan de Gestión de Cumplimiento Tributario (PGCT) 2018. Nuestra Hoja de Ruta, Servicio de Impuestos Internos.

A continuación, se revisarán cada una de las iniciativas detalladas, en formato de ficha, a saber:

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Instituto de Previsión Social
Nombre Iniciativa	IPS Paga Rápido, Fácil y en Forma Precisa
Ámbito Iniciativa	Eficiencia y Productividad

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Qué se esperaba con esta iniciativa?

Esta iniciativa tiene por objetivo general, implementar mejoras al proceso de concesión y pago, ya sea de los beneficios asociados al Antiguo Sistema de Previsión (Régimen de Reparto) como los del Pilar Solidario, tanto internos (IPS), externos (AFP, Compañías de Seguros, Mutuales o ISL) o mixtos, como también de aquellos procesos asociados al cálculo del Puntaje de Focalización Previsional (PFP), que nos permite identificar potenciales beneficiarias(os) de todo el espectro de pensiones que entrega el Pilar Solidario, como así también identificar oportunamente a las pensionadas(os) de la Rebaja de Salud.

Por lo tanto, durante el 2018 se buscó intervenir los procesos relacionados al Aporte Previsional Solidario (APS), Pensión Básica Solidaria (PBS), Rebaja Salud, Detección Temprana de Fallecidos y pagos mediante transferencias electrónicas (Pago Eficiente).

Estas mejoras de procesos buscan lograr oportunidad y fácil acceso al pago de beneficios, actuando con la mayor eficiencia y precisión posible, a través de la sistematización y desarrollo tecnológico para la optimización de los procesos mencionados, buscando satisfacer las necesidades presentes de la ciudadanía, en lo que se refiere a los beneficios que otorga el IPS y los que otorga el Estado, que son pagados por nuestra Institución, generando ahorros importantes en recursos financieros, tanto para el ciudadano como para el Fisco.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

La situación respecto de los procesos intervenidos, antes de la implementación de la iniciativa era la siguiente:

a) Potenciales beneficiarias(os) versus cálculo del PFP: El proceso de cálculo del PFP resultaba ser engorroso, toda vez que cuando era necesario realizar alguna modificación, ya sea dictada por Ley o por norma instruida por las entidades fiscalizadoras, el sistema de cálculo existente no era capaz de absorber las variables que contemplaban estos cambios, lo que obligaba a desarrollar procesos informáticos paralelos que implicaban tiempo y recurso humano adicional, como también un aumento en los costos financieros. La principal limitante era no contar con el desarrollo tecnológico adecuado y eficiente para simplificar el proceso de cálculo del PFP, de esa manera solucionar el problema existente, que tenía relación directa con la demora de su cálculo, lo que incidía en no poder determinar oportunamente las potenciales beneficiarias(os) del Pilar Solidario y de la Rebaja de Salud, impactando en la oportunidad de la entrega de estos beneficios.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

b) Pago Eficiente (transferencia electrónica): Antes de la implementación de la iniciativa, el pago electrónico estaba destinado a las pensiones del Régimen de Reparto y al pago del Aporte Familiar Permanente (AFPer), ampliación realizada el 2017. Esta forma de pago resultaba ser mucho más eficiente y menos costosa, por lo que se determinó que era factible ampliar a otros beneficios que no necesariamente son concedidos en forma continua por el IPS, sino también por Mandato o Convenio de Colaboración, como son el Subsidio Único Familiar (SUF); Fusión SUF-ChileSolidario y el pago de la compensación del Papel Tissue, este último destinado a los ciudadanos que el IPS ya les generaba un pago por otro concepto.

c) Detección temprana de fallecidos: En sus inicios, la detección de las defunciones estaba supeditada a la solicitud de otros beneficios asociados al fallecimiento, como lo era la aprobación de una Asignación por Muerte, un Seguro de Vida o una Pensión de Sobrevivencia. Por lo que suspender pagos ya emitidos aparecía como una acción accesoria al trámite, impidiéndonos ser oportunos y realizándose de igual forma los pagos. En tal lineamiento, solo se captaban los datos de la Base de Asignación por Muerte antes de fin de mes, en fechas predeterminadas, lo que no era suficiente para lograr una oportuna y eficiente detección temprana de fallecidos y por ende evitar el posible cobro indebido a los familiares de los fallecidos o terceros que estuvieran a cargo del cobro de su pensión. A raíz de lo planteado, como primera instancia de mejora, se gestó el instructivo institucional “Gestión de Fallecidos”, aprobado por Resolución Exenta N° 141 del 05/04/2013, que releva la importancia de ejercer acciones oportunas ante defunciones. Sin embargo, no fue suficiente para los propósitos de lograr la eficiencia máxima en función de detectar tempranamente los fallecidos. Por lo tanto, nace la necesidad de buscar otras medidas de mayor eficiencia y precisión, que permitieran evitar cobros indebidos por este concepto.

¿En qué consistió la iniciativa?

El 2018, el IPS se propuso mejorar los procesos vinculados a la concesión, pago y extinción de los beneficios que entrega directamente, como los pagos encomendados. Los procesos intervenidos son:

a) Potenciales beneficiarias(os) versus cálculo del PFP: La determinación de las potenciales beneficiarias(os) de APSV deja de ser un piloto, ampliándose al Pilar Solidario en su conjunto, como así también a las posibles beneficiarias(os) de la Rebaja de Salud. Para lo anterior, fue necesario mejorar el proceso de cálculo del PFP, desarrollando una nueva herramienta tecnológica para que el sistema fuera más dúctil en el proceso de concesión, permitiendo: mayor flexibilidad; modificar fórmulas; almacenar la historia previsional; reprocesar inmediatamente los datos, todo enfocado a disminuir los tiempos de tramitación, para lograr mayor eficiencia y productividad. En tanto el cálculo del PFP administrativo, apuntó a suplir la falta del Registro Social de Hogares (RSH) de las pensionadas(os) de las AFP, Compañías de Seguro, Mutuales e ISL (Externos), IPS (Interno) y mixtos, para poder otorgarles el beneficio de Rebaja de Salud, sin mayor demora (beneficio de “Oficio”), aumentando por ende la cobertura de la entrega de la Rebaja de Salud y a la vez, por alcance, la identificación de nuevas potenciales beneficiarias(os) de APSV. Se realizaron

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

gestiones anticipadas para resolver tempranamente la falta de antecedentes, para que las potenciales beneficiarias(os) accedan sin limitaciones y oportunamente a los beneficios del Pilar Solidario y Rebaja de Salud. Por ejemplo, se incorporó un mensaje en su liquidación de pago, indicándole que es un potencial beneficiario, para que resuelva lo que le impide recibir el beneficio (declaración jurada requisito de residencia, falta RSH).

b) Pago Eficiente (Transferencia electrónica): Consistió en migrar la mayor cantidad de beneficiarias(os) del SUF y Fusión SUF-ChileSolidario a la modalidad de pago electrónico, por lo que se realizaron campañas de difusión, para explicar a las beneficiarias(os) las ventajas del pago mediante cuenta Rut y para luego enviar las nóminas al Banco Estado para que éste retroalimentara al IPS y le señalara los casos con cuenta Rut vigente. Asimismo, se ejecuta el Pago Compensación Papel Tissue, donde dada la eficiencia en los procesos de pagos masivos, el IPS generó todas las acciones necesarias con las entidades a través de las cuales paga diversos beneficios sociales (Caja de Compensación Los Héroes, BancoEstado y BBVA), para asumir este desafío y disponer que el proceso de pago del mes de agosto 2018 llegue a todas las personas que cumplieran con las condiciones para recibir los \$7.000, en sus respectivas liquidaciones de pago, sin hacer ningún trámite adicional.

c) Detección temprana de fallecidos: Se implementaron mecanismos proactivos para detectar las defunciones a tiempo, para reaccionar rápidamente ante las entidades que ejecutan los pagos. Se gestionó con el Registro Civil e Identificación (SRCeI), que envíe en forma regular la base mensual, que incluye el primer día hábil de cada mes, un archivo con las defunciones inscritas en el mes inmediatamente anterior; y una base semanal, con las defunciones inscritas desde la última fecha de corte hasta la semana inmediatamente anterior. Se definió con el SRCeI el acceso en línea e interactivo, para cruzar la información con nuestras bases de pago mensual y lograr la detección oportuna de los fallecidos, procediendo a la eliminación del pago en el proceso de emisión o en el bloqueo del pago emitido, evitando el cobro indebido. Para el caso de los pagos emitidos a través de entidades externas, esta medida se aplica hasta la emisión de la nómina de pago. En el 2018, la información del SRCeI se solicitó por oficio, requerimiento que en el 2019 se formalizará a través de un Convenio de Colaboración, para la entrega permanente de esta información.

¿Qué se logró?

Los logros obtenidos, según proceso, son los siguientes:

a) Potenciales beneficiarias(os) versus cálculo del PFP. Se implementó un sistema robusto, que mejoró la parametrización, mantención, controles y precisión, contribuyendo a disminuir los tiempos de concesión de los beneficios del Pilar Solidario y los de Rebaja de Salud, facilitando los reprocesos y consultas, logrando mayor flexibilidad del sistema de cálculo. Se obtuvo mayor eficiencia en el proceso de detección (4 meses antes de cumplir los 65 años) de las potenciales beneficiarias(os) del Pilar Solidario y se consiguió que las(os) pensionadas(os) internas(os) optaran a la Rebaja de Salud, cumpliendo los requisitos para obtener el derecho, anticipándose que, al detectar alguna duda respecto del cumplimiento del requisito de residencia,

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

por ejemplo, se le solicita la declaración jurada, para aclarar la situación en conflicto. La tramitación de la PBSV disminuyó, en promedio un mes y se agregaron más de 7.000 potenciales beneficiarias(os), recibió su pago tan solo entre uno y tres meses después de cumplir los 65 años. Se detectaron 116.897 potenciales de APSV y en base a las gestiones realizadas se logró que un 44,4% presentara su solicitud, ampliando el alcance de la entrega de este beneficio. Asimismo, con estas gestiones se concedieron 100.126 nuevas Bonificaciones de Salud, llegando a un total de pagos por \$141.371.931 mensuales a 1.059.238 ciudadanos.

b) Pago Eficiente (transferencia electrónica). Se realizó una migración de las distintas formas de pago a la modalidad de transferencia electrónica, dirigida al universo SUF y fusión SUF-CHISOL, beneficios destinados a personas de escasos recursos que no pueden acceder a la Asignación Familiar o Maternal, ya que no son trabajadores afiliados a un sistema previsional, por lo que son considerados un grupo de alta vulnerabilidad. El número de SUF durante el 2018 aumentó en 27.693 nuevos beneficios, de los cuales el 100% se pagó bajo esta modalidad. De los SUF en régimen de pago, se traspasó a transferencia electrónica un total de 46.913 casos, aumentando con ello en un 23,75% las beneficiarias(os) que comenzaron a recibir su pago a través de su cuenta Rut Banco Estado, es decir, se logró un total de 74.606 pagos electrónicos, sobre el total inicial (239.539 pagos). Para los beneficios Fusión SUF-CHISOL, se traspasó un total de 52.213 pagos presenciales a electrónicos, es decir, un 10,63% del total, como así también el 100% de los nuevos beneficios concedidos durante el 2018, que fueron 34.792 casos, llegando en su conjunto a representar un aumento de 39,19% del total de estos pagos (341.450), permitiendo una disminución proporcional en la forma de pago presencial. Todo lo anterior significó costo cero, acceso rápido, seguro y oportuno de su pago, en tanto, para el Estado significó un ahorro importante, ya que la transacción implica un menor costo de gestión, estimado en \$525.000.000 anual.

c) Detección temprana de fallecidos. Se lograron nuevas técnicas que aumentaron la cantidad de consultas por jornadas o procesos al SRCeI, incorporándose consultas vía procesos interactivos automatizados. Esta mejora evitó el pago indebido de \$8.937.053.336, mediante el bloqueo masivo de 50.866 pagos durante el 2018.

Nombre contacto en el Servicio

Julio Aguilera Delgado, correo electrónico
julio.aguilera@ips.gob.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 2.548 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 222 - Contrata: 2.262 - Honorarios: 64
Ministerio	Trabajo y Previsión Social
Año creación	2009
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	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 192 centros de atención previsional, una red subcontratada para el pago de beneficios, oficinas móviles y convenios de colaboración con otras instituciones, alcanza una cobertura de 49% del total de las comunas del país. El año 2018, el número de atenciones presenciales fue 6.406.449, a las que se suman 187.218 atenciones a través de módulos de autoatención.
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.

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Servicio de Impuestos Internos
Nombre Iniciativa	Plan de Gestión de Cumplimiento Tributario (PGCT) 2018. Nuestra Hoja de Ruta
Ámbito Iniciativa	Eficiencia y Productividad

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
<p>¿Qué se esperaba con esta iniciativa?</p> <p>El Servicio de Impuestos Internos enfrenta permanentemente el desafío de continuar desarrollando una gestión caracterizada por la innovación, la eficiencia técnica y excelencia en el servicio, en estricto apego a las atribuciones que nos entrega la normativa vigente y con los más altos estándares técnicos y éticos. Solo de esta forma podremos garantizar la noble misión que mueve a nuestra institución: asegurar los recursos que el país requiere para su desarrollo.</p> <p>En este contexto, mediante la implementación de esta iniciativa se buscó transparentar a la comunidad los énfasis que tendría el accionar del SII para así asegurar el cumplimiento tributario de los contribuyentes respecto a sus obligaciones tributarias. Asimismo, planificar transversalmente con la participación de la organización la gestión de la fiscalización; y, movilizar a la organización para ejecución de los planes operativos generados a raíz de los énfasis.</p> <p>Esta iniciativa se llevó a cabo mediante el diseño y difusión del Plan de Gestión del Cumplimiento Tributario (PGCT) el cual fue construido a través de un trabajo colaborativo de las distintas Subdirecciones y Direcciones Regionales, promoviendo una mirada sistémica y transversal, para lograr así, una mayor adhesión y compromiso respecto a su formulación, y movilizando a la institución en su conjunto para dar cumplimiento a lo declarado en términos de implementación de iniciativas, y de ejecución a nivel operativo.</p> <p>El PGCT 2018 contenía las temáticas relevantes que respondían a los principales riesgos de incumplimiento detectados en nuestro sistema tributario, cuyo alcance y desarrollo podía extenderse más allá del presente año, y que nos permitirían implementar estrategias de tratamiento integrales para garantizar que el cumplimiento tributario se realice en forma justa y equitativa.</p>
<p>¿Cuál era el problema o necesidad detectada?</p> <p>Antes de la existencia del PGCT, la planificación y énfasis eran definidos aisladamente por cada una de las Subdirecciones de negocio (Fiscalización, Asistencia al Contribuyente y Avaluaciones) propiciando una labor poco estandarizada a nivel institucional. Las planificaciones, determinadas por cada subdirección, no se transparentaban a la comunidad y se realizaba seguimiento parcial de su implementación o ejecución a nivel de los equipos de la Dirección Nacional o de las Direcciones Regionales.</p>

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

La inexistencia de un proyecto común e interrelacionado podía generar diferencias con respecto a las acciones de fiscalización, tributación y relación con los contribuyentes dentro del SII. Las evaluaciones se realizaban respecto al nivel de actividades o acciones ejecutadas en un período de tiempo, sin ser parte de una estrategia transversal integradora de las áreas del negocio, propiciando el trabajo en silos al interior del SII.

El SII, a través del Plan Estratégico 2014-2018, determinó iniciar la publicación anual del Plan de Gestión del Cumplimiento Tributario a partir del año 2015, documento que muestra los énfasis de tratamiento fiscal definidos para reducir las brechas de cumplimiento tributario observadas en los contribuyentes. La publicación periódica de esta información es una práctica recomendada internacionalmente ya que, junto con dar a conocer a la comunidad y participantes del sistema tributario los lineamientos estratégicos de la institución en materias de fiscalización, permite informar respecto de la diversidad y alcance de las acciones contempladas por el Servicio para asegurar el cumplimiento tributario y así, en el mediano y largo plazo, reducir las brechas de cumplimiento.

¿En qué consistió la iniciativa?

Para institucionalizar la formulación del PGCT se estructuró un proceso gradual de implementación a partir del 2015, el cual se abordó a través de la metodología de Gestión por Procesos a partir del 2017. Con ello, su formulación se desarrolló a través de un trabajo colaborativo de las Subdirecciones y Direcciones Regionales (DRs), de manera integrada, promoviendo una mirada sistémica y transversal, para lograr así, una mayor adhesión y compromiso con esta iniciativa.

El 2018, se concretó el proceso de formulación y seguimiento del PGCT con la elaboración y publicación del Oficio Circular N°34 “Imparte Instrucciones sobre el Proceso de Formulación y Seguimiento del Plan de Gestión de Cumplimiento Tributario”. Para la formulación del PGCT, se estructuró un proceso en el cual participan inicialmente las áreas de negocio, generando propuestas de temáticas a ser consideradas, las que pueden estar asociadas a segmentos, sectores económicos, procesos o brechas de incumplimiento.

Estas temáticas deben ser analizadas, validadas y sancionadas, primero, por el Comité Táctico del Cumplimiento Tributario, en el cual participan representantes de las Subdirecciones de Negocio, y luego por el Comité Estratégico, integrado por los directivos superiores del SII. Para la evaluación de las temáticas que se incluirán el PGCT se tienen en consideración las herramientas del Modelo de Gestión de Cumplimiento Tributario (MGCT) y los lineamientos institucionales entregados por el Comité Estratégico.

El proceso de formulación del PGCT está planificado que se realice en el segundo semestre de cada año, incluyendo las sesiones de validación acordadas con los Comités Táctico y Estratégico. Una vez construido el PGCT del año en curso, se activa un proceso de difusión interno, a los funcionarios del SII, y externo a los contribuyentes, docentes, asesores tributarios, asociaciones gremiales y medios de comunicación. Este Plan Comunicacional incluye directrices como el público objetivo,

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

medios e ideas fuerza del relato, oportunidad de las comunicaciones y plazos de ejecución, entre otros elementos que se estimen necesarios.

A partir de las temáticas incluidas en el PGCT, se construye el Plan Operativo del Cumplimiento Tributario, el cual detalla para cada una ellas, las actividades específicas que se deben desarrollar para cumplir con los objetivos señalados en el documento en un plazo de tiempo determinado. Dichas actividades pueden corresponder a acciones estructurales, preventivas o correctivas, que deben ser implementadas por la Dirección Nacional (DN) o ejecutadas por las DRs. El seguimiento respecto a las actividades a desarrollar en la DN se realiza con la aplicación Project Server y forma parte de las metas del CDC del SII, a partir del 2018 y para las DRs, se dispuso de una plataforma informática para el seguimiento en línea de la ejecución de las acciones correctivas y preventivas que les corresponda realizar y que derivan del PGCT. De esta forma, las DRs se informan y retroalimentan al Comité Táctico del Cumplimiento Tributario el avance regional en la ejecución del PGCT.

El PGCT 2018 contiene las temáticas relevantes que responden a los principales riesgos de incumplimiento detectados en nuestro sistema tributario, cuyo alcance y desarrollo podrían extenderse más allá del año, y que permitirán implementar estrategias de tratamiento integrales para garantizar que el cumplimiento tributario se realice en forma justa y equitativa.

El PGCT 2018 no establece un simple listado de acciones que se implementarán y medirán durante el año, sino que define los énfasis, la hoja de ruta que guiará nuestro trabajo. Los hallazgos detectados hicieron posible establecer o redefinir nuevos focos de análisis, para lograr nuestro objetivo de reducir las principales brechas detectadas y mitigar los riesgos en materia de cumplimiento tributario.

¿Qué se logró?

a) En lo que respecta a resultados internos, se tiene:

- Se estableció una hoja de ruta del SII en materia de Gestión del Cumplimiento Tributario, el cual establece los énfasis que tendrá el accionar institucional, incorporando las particularidades de cada una de las regiones del país, y manteniendo el principio de proporcionalidad que caracteriza el modelo de Gestión de Cumplimiento Tributario.
- Se cambió la forma de trabajar pasando de una organización en silos a una integrada con un proyecto en común, aprovechando sinergias y trabajo colaborativo entre las distintas áreas de la organización.
- Se logró estructurar un proceso de seguimiento y control de la ejecución de las iniciativas comprometidas en el PGCT por las áreas de negocio de la Dirección Nacional, lo cual es monitoreado a través del Convenio de Desempeño Colectivo Institucional, y de las Direcciones Regionales, con el apoyo de una plataforma informática especialmente diseñada para este propósito.

b) En lo referido a resultados externos:

- Se informa y transparenta a la comunidad los énfasis que tendrá el accionar del SII para asegurar el cumplimiento tributario de los contribuyentes respecto a sus obligaciones tributarias, mediante la difusión del Plan.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- La comunidad en general, y los distintos grupos de interés tienen mayor conocimiento respecto a los énfasis del SII definidos para el período, en su función de asegurar el cumplimiento tributario de los contribuyentes, lo cual debiera generar disminución en las brechas de incumplimiento, de acuerdo a las recomendaciones de distintos organismos internacionales.

c) En lo referido a los avances PGCT a diciembre de 2018, se observa:

- Cumplimiento del 98,6% de las iniciativas incluidas en el Plan Operativo del Cumplimiento Tributario. Este Plan incluyó la planificación de las acciones específicas que le corresponde realizar a la Dirección Nacional (Desarrollo de proyectos informáticos, creación de nuevas declaraciones juradas, ajustes normativos, construcción de fichas de riesgos, generación de nóminas de contribuyentes para la aplicación de acciones de tratamiento, etc.) acorde con las temáticas o focos que se incluyeron en el PGCT 2018. Este indicador se incluyó en el Convenio de Desempeño Colectivo a partir del año 2018, convirtiéndose en un hito respecto al seguimiento y evaluación de la Dirección Nacional para el cumplimiento de la planificación anual.

- Las acciones de tratamiento correctivo y de riesgo (Auditorías, revisiones de cumplimiento, revisiones de riesgo, entre otras) incluidas en el PGCT 2018, presentaron un avance de casi el 50 %, las que equivalen a 46.700 acciones ya terminadas en un tercio del periodo establecido (2018- 2020).

- El mayor avance se registra en aquellas acciones que implicaron un contacto a distancia o virtual entre nuestro Servicio y el contribuyente, llegando a un cumplimiento del 56%, equivalentes a 15.364 acciones finalizadas, dado que en esta opción se prioriza la autocorrección del contribuyente, ofreciéndole una mayor facilitación y mejor experiencia al momento de contactarse con el Servicio.

Estos resultados refuerzan la importancia de focalizar las acciones de tratamiento planteadas en el PGCT en los contribuyentes de Riesgo Alto o Medio, para quienes se privilegian las revisiones en oficina y en terreno, mientras que en el caso de los contribuyentes de Riesgo Clave o Bajo se privilegia la posibilidad de que puedan resolver sus situaciones o diferencias tributarias a distancia o de manera personalizada, a través de la autocorrección en línea.

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 4.983 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 3.839 - Contrata: 1.144 - 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, 20 Direcciones Regionales y una Dirección de Grandes Contribuyentes.
Misión Institucional	
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.	
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. 	

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

El criterio de Calidad de Servicio, considera la evaluación del avance en las iniciativas realizadas por las instituciones para mejorar la calidad en la prestación de sus servicios, la incorporación de la ciudadanía en ello, y la satisfacción de los usuarios finales.

En este contexto, las iniciativas postuladas por los servicios públicos evaluadas en categoría de excelencia en la versión 2019 del Premio Anual por Excelencia Institucional, corresponden a:

- Innovaciones en los procesos de diseño y fiscalización de obras de construcciones habitacionales administradas por el SERVIU Región del Biobío, Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Biobío.
- ChileAtiende Responde a los Desafíos del Estado, Instituto de Previsión Social.
- El contribuyente al centro de nuestra gestión: SII + cerca, Servicio de Impuestos Internos.

A continuación, se revisarán cada una de las iniciativas detalladas, en formato de ficha, a saber:

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Biobío
Nombre Iniciativa	Innovaciones en los procesos de diseño y fiscalización de obras de construcciones habitacionales administradas por el SERVIU Región del Biobío
Ámbito Iniciativa	Calidad de Servicio

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
<p>¿Qué se esperaba con esta iniciativa?</p> <p>Su propósito fue reducir los problemas de post-venta o fallas en viviendas sociales fiscalizadas por SERVIU región del Biobío e instalar las capacidades y competencias necesarias para mejorar sus procesos de diseño y fiscalización de viviendas sociales, a través de la generación de un proyecto con participación pública-privada, que involucrara a quienes tenemos el rol de fiscalizar y a los prestadores que tienen el rol de construir, para que a partir de un diagnóstico y desarrollo especializado, apuntar a mejorar la competitividad del Servicio de Vivienda y Urbanización y las empresas del área de la construcción con la que trabaja, por la vía de mejorar sus competencias y habilidades para diseñar, construir y fiscalizar viviendas sociales, a fin de reducir los índices de fallas críticas en viviendas sociales construidas en la región y por consiguiente una disminución en los costos productivos y sociales, que generaran un mejoramiento sustantivo de las condiciones de habitabilidad de las viviendas y de la calidad de vida de la población.</p> <p>Asimismo, el proyecto contempló levantar un catastro de fallas y patologías críticas de las viviendas sociales en la región, y definir requerimiento de modificaciones al Itemizado de Construcciones orientadas a prevenirlas; desarrollar estándares y especificaciones de diseño e inspección técnica bajo parámetros prestacionales, definiendo objetivos, exigencias y requisitos aplicables al tratamiento de partidas o elementos de las obras susceptibles de fallas; elaborar y proponer una propuesta de modificaciones al Itemizado Regional de Construcción, para su gestión y validación en la instancia regional y central; desarrollar herramientas, procedimientos y guías de diseño e inspección técnica de obras de edificación, servicios de asistencia técnica y una plataforma informática para la adopción y uso del bien público; y, crear competencias expertas en la materia a través de un Diplomado, cursos de especialización, talleres y desarrollo de habilidades tecnológicas en SERVIU y en empresas de sus registros, para reducir los mayores gastos de post venta por fallas, e implementar mecanismos y un modelo de sustentabilidad para garantizar la adopción y uso del bien público y la superación de las patologías que afectan a las viviendas sociales en la Región del Biobío.</p> <p>El proyecto surgió a requerimiento de SERVIU, donde en su rol de mandante, se vinculó con la Universidad del Biobío para la formulación y desarrollo del proyecto, a través de un trabajo conjunto público y privado entre el Centro de Investigación en</p>

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

Tecnologías de la Construcción de la Universidad del Biobío (CITEC UBB), el Servicio de la Vivienda y Urbanismo de la Región del Biobío (SERVIU) y la Cámara Chilena de la Construcción AG, delegación Concepción (CCHC), como ente asociado. Se postuló a fondos regionales de CORFO para la Innovación precompetitiva y de interés público, contando con el apoyo a la iniciativa por parte del Gobierno Regional.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

Previo al desarrollo del proyecto, con la entrega de varios conjuntos habitacionales, se evidenció un alto nivel de patologías que afectaban a las construcciones habitacionales en la Región del Biobío, que por su naturaleza e impacto ocupaban importantes espacios en los medios de comunicación social, lo que constituyó un primer y evidente diagnóstico de entrada, en conjunto con los indicadores de SERVIU referidos a montos asociados a la reparación de viviendas, informes o registros de fallas y/o patologías constructivas, sanciones a empresas constructoras y prestadores de Asistencia Técnica, entre otros, situaciones que afectaron la calidad de vida de la población, con consecuencias económicas y sociales importantes, así como la afectación de la gestión pública y el rubro de la construcción.

La inversión sectorial pública y privada en vivienda el año 2012 en la región alcanzó a 899,2 millones de dólares y se estima que los mayores gastos anuales por reparaciones post venta debido a fallas de distinta naturaleza, que tuvo que hacer tanto el Estado, la Industria y los usuarios, ascendió en promedio al 10% de esa cifra: unos 89,9 millones de dólares.

SERVIU Región del Biobío realizó 41.009 unidades habitacionales materializadas con algún subsidio del estado entre los años 2010 y 2015. Del total de viviendas construidas en ese periodo, sobre un diagnóstico de 31 proyectos habitacionales, correspondiente a una muestra formada por 6.405 viviendas (16% del universo) se levantaron 7.464 no conformidades documentadas, presentes en 3.111 viviendas, lo que arroja a nivel regional un 49% de viviendas afectadas con algún tipo de patología, a razón de 1.17 no conformidades por vivienda construida y de 2,4 por vivienda con algún tipo de patología. El universo de 7.464 no conformidades documentadas por SERVIU en la Región del Biobío, se concentra en un 39% en Terminaciones, 23% Instalaciones sanitarias y A.P., 18% Instalaciones eléctricas, 15% Filtraciones envolventes y 5% Complementarias y varias. El segmento de construcciones que en nuestra región estaban siendo afectadas principalmente por patologías asociadas a las protecciones climáticas, sus principales síntomas y manifestaciones visibles eran manchas de agua y moho en cielos y muros, deterioro de revestimientos, pisos y mobiliario, pudrición y daño estructural en los casos más graves, que afectaban tanto la cualidad habitable como el desempeño energético de las construcciones

Estos porcentajes, se enmarcaban en los parámetros nacionales realizados por el instituto de la Construcción que arrojaba un 1.08 observaciones por vivienda construida (IC, 2004); no obstante, en el marco de la consecuencia con la misión institucional de SERVIU y tomar el desafío de trabajar este indicador, con el proyecto se apuntó de manera directa a mejorar el eje estratégico respecto a la Calidad y Eficiencia del Servicio.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa consistió en desarrollar como bien público, un paquete tecnológico que aplica al diseño y control técnico de calidad, que sirve para reducir la ocurrencia de las principales fallas y patologías que afectan actualmente a las viviendas sociales de la región.

El paquete tecnológico estaba formado por los siguientes componentes principales: especificaciones técnicas prestacionales de diseño, construcción e inspección de viviendas; herramientas de análisis basados en Tics y/o experimentales aplicables al diseño e inspección de calidad prestacional de elementos de la vivienda y de la vivienda en su conjunto; guías prestacionales y protocolos de diseño e inspección de calidad asociadas a fallas críticas; plataforma informática en la Web de SERVIU y de CITEC UBB, donde se pone a disposición pública todo el know how desarrollado; Diplomado para 27 profesionales de SERVIU en Higrotermia; y, un servicio de asistencia tecnológica, para favorecer el uso y adopción del bien público y con ello la superación de las principales fallas que afectan a las viviendas sociales y a la calidad de vida de sus usuarios en la Región del Biobío.

El proyecto se desarrolló en tres etapas en un plazo de 24 meses. La primera etapa, de desarrollo del bien público, desarrolló el paquete tecnológico que propone el proyecto para reducir los índices de fallas en las viviendas sociales de la región, se utilizaron distintas técnicas descriptivas y experimentales para catastrar fallas, desarrollar estándares y especificaciones de diseño e inspección técnica bajo parámetros prestacionales, desarrollar herramientas de diseño, de análisis y de verificación de cumplimiento de exigencias y estándares, otras.

La segunda etapa, de transferencia a SERVIU, comprendió actividades destinadas a crear las capacidades y competencias necesarias para instalar el bien público en SERVIU Biobío, incluyó la creación de plataformas informáticas de difusión y un programa de entrenamiento de los cuadros técnicos de SERVIU.

La tercera etapa, de difusión y transferencia a empresas, comprendió un conjunto de actividades de formación, difusión y sensibilización, que desarrollarán los oferentes CITEC UBB y SERVIU dirigidas a las empresas integrantes de sus registros, autoridades y la comunidad en general con el objeto de colocar el bien público en el medio y validar el modelo de sustentabilidad que propone el proyecto.

¿Qué se logró?

Se transfirieron las herramientas y métodos prestacionales para la prevención de las principales fallas y patologías que afectan a las viviendas sociales de la región, principal objetivo del proyecto. La acción de transferencia se materializó a través de un Diplomado y Curso de Especialización y los productos transferidos fueron estándares y especificaciones técnicas prestacionales de diseño, construcción e inspección de viviendas; herramientas de análisis aplicables al diseño e inspección de calidad prestacional de viviendas; guías de diseño y protocolos prestacionales de inspección de calidad asociadas a fallas críticas; plataforma informática; programas de cursos y talleres de formación; y, un servicio de asistencia tecnológica para favorecer el uso y adopción del bien público.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

Al cierre del proyecto, y en específico al concluir la etapa de transferencia, se observa un cambio en los tipos de proyectos ingresados, pues hoy todos los proyectos de Loteo ingresados a SERVIU, hacen uso de planillas de cálculo de riesgo de condensación. Asimismo, el contenido de los informes ha mejorado sustancialmente y los profesionales de SERVIU se constituyen en una contraparte técnica especializada para la discusión y toma de decisiones respecto a las soluciones técnicas presentadas. Por su parte, las mismas empresas constructoras y entidades desarrolladoras de proyectos, se han visto obligadas a contratar especialistas calificados para complementar los estudios higrotérmicos de los proyectos.

Existe además otro cambio que trasciende al registro documental de proyectos o la verificación científica, el cual tiene relación con una transformación cualitativa del perfil profesional de los funcionarios, donde hoy se cuenta con un grupo de especialistas, que además transfiere el nuevo conocimiento y asesora la elaboración de informes de obras los conceptos aprendidos. Esto ha generado un desafío además para jefaturas y quienes desarrollan la misma función en la evaluación y fiscalización de obras, para lograr equiparar y nivelar los conocimientos al nuevo estándar profesional que se generó con este proyecto que mejora la situación regional y un estándar para replicar en otros Servicios de Vivienda y Urbanización a lo largo de todo el país.

Nombre contacto en el Servicio	Lucía Carolina Bravo Rivera, correo electrónico lbravo@minvu.cl
--------------------------------	---

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 616 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 30 - Contrata: 586 - Honorarios: 0
Ministerio	Vivienda y Urbanismo
Año creación	1976
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Servicio regional

Misión Institucional

Materializar en el territorio, las políticas, planes y normativas definidos por la subsecretaría de vivienda y urbanismo, bajo criterios de desarrollo, descentralización, participación e inclusión, para posibilitar el acceso a soluciones habitacionales de calidad, generando barrios y ciudades equitativas, integradas y sustentables, con el propósito que las personas, familias y comunidades, mejoren su calidad de vida y aumenten su bienestar.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN
Productos Estratégicos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vivienda 2. Barrios 3. Ciudad
Clientes/Usuarios/Beneficiarios
<ol style="list-style-type: none"> 1. Clientes demandantes y/o Reguladores: Segpres, Dipres, Subdere, Congreso Nacional, Contraloría General de la República, Consejo de Auditoría General de Gobierno, Mideplan, Ministerio de Obras Públicas, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Bienes Nacionales, Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, CONAMA, CONADI, SECTRA, SERNAM. Gobiernos Regionales y Provinciales Municipalidades, SENAMA, SENADIS, CORE, INE, CNCA y Ministerio del Medio Ambiente. 2. Entidades Públicas y Privadas que acceden a la información del sector. 3. Representantes Poblacionales y Organizaciones Sociales que acceden a los programas del sector. 4. Municipalidades de comunas que acceden a los Programas Urbanos y Concursables del sector. 5. Familias que acceden a los Programas Habitacionales y Urbanos del sector. 6. Familias que viven en aldeas y campamentos. 7. Deudores de la Cartera Hipotecaria del Sector. 8. Familias residentes y Organizaciones Sociales de Barrios con deterioro urbano y alta vulnerabilidad social. 9. Ciudadanos e Instituciones que realizan consultas, reclamos, opiniones, sugerencias y/o solicitan información pública.

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Instituto de Previsión Social
Nombre Iniciativa	ChileAtiende Responde a los Desafíos del Estado
Ámbito Iniciativa	Calidad de Servicio

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Qué se esperaba con esta iniciativa?

Durante los últimos años la Institución, mediante su “Modelo de Atención Inclusivo”, abordó las particularidades y necesidades de las personas en situación de discapacidad, migrantes, diversidad sexual, pueblos originarios entre otros grupos diversos, asegurando la igualdad de derechos, con altos estándares de satisfacción y calidad. Sin perjuicio de lo anterior, tanto el Estado como las personas presentan cambios y transformaciones constantes que requieren ajustes en las formas de interacción de las instituciones.

En específico, en la red ChileAtiende, la demanda por información, consultas y beneficios aumentó considerablemente, requiriendo mayor precisión y calidad en los canales de atención remotos y digitales, así como también implementar importantes procesos, tanto habituales como extraordinarios, de atención, por productos y trámites estacionales, manteniendo los estándares de atención y, finalmente, propender a la inclusión financiera a través de los pagos a usuarios IPS. Por tanto, el objetivo de la iniciativa es adecuar el modelo de atención a los nuevos requerimientos del Estado y la ciudadanía, para así posicionar a la red ChileAtiende como referente en la atención de público para el Estado y la ciudadanía.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

ChileAtiende, como la primera red multiservicios del Estado, refleja un importante avance en acercar la oferta de trámites y servicios públicos a la ciudadanía, generando importantes ahorros de tiempo y dinero a las personas e impulsando mayor eficiencia, a través del uso de recursos públicos compartidos y mayores niveles de coordinación interinstitucional. La preocupación por brindar un servicio de alta calidad y satisfacción hace que se tenga como foco la experiencia de las personas en todos los canales, para lo que ha sido fundamental el mejoramiento de los modelos, protocolos, infraestructura y capacitación. Pese a los esfuerzos y buenos resultados en la satisfacción de los usuarios, sus requerimientos y exigencias han dado un giro, demandando transformaciones, a fin de responder a sus necesidades.

En este marco, se evidenció en la red de atención, tres desafíos emergentes a abordar: la demanda digital, nuevos lineamientos del Estado, como la migración y la compensación de consumidores, y la inclusión financiera.

Respecto a la demanda digital, un 82,9% de la población chilena tiene internet (SUBTEL, 2018), sumado a que un 82% usa Facebook (Digital News Report, 2018). Paralelamente, se presentó un aumento relevante (10 millones de visitas a la web

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

ChileAtiende de 2017 a 2018) de la demanda por información. Por el contrario, el posicionamiento de las redes sociales (RRSS) institucionales no era óptimo: el estudio de caracterización de demanda digital 2017 observó que el desempeño de IPS es bajo, con la menor cantidad de seguidores dentro de las analizadas. Así, mientras la ciudadanía usa la web y las RRSS, IPS no contaba con un posicionamiento como referente del Estado. Además, a nivel interno, el Canal Digital no estaba homologado a los otros canales (presencial y Contact Center) y no presentaba indicadores de calidad. El segundo eje se refiere a cómo el Estado enfrentó nuevas demandas, tanto de su gestión interna como hacia la ciudadanía, lo que implicó la atención eficiente de productos masivos, estacionales y de alto impacto. En específico, la premura en implementar un proceso de regularización migratoria obligó al gobierno a encontrar una institución altamente convocante, capaz de soportar un gran número de atenciones en poco tiempo, con cobertura nacional, ejecutivos preparados en la atención de público diverso y que no comprometiera su quehacer en este despliegue. Además, debía llevarse a cabo un proceso de pago de la compensación de la colusión del papel Tissue, lo que implicó atención, orientación e inscripción de un número indefinido de personas. Paralelamente, a ChileAtiende se incluyeron servicios públicos sin red presencial o bien que por procesos internos de digitalización dejaron de atender, tales como FONASA y SUSESO. Estos desafíos debían abordarse a través de una institución que permitiera la atención integral a quienes lo requirieran, absorbiendo la alta demanda de los nuevos productos, disponibilizando su modelo de atención y ChileAtiende fue la elegida para este propósito. Ello traía consigo el desafío de mantener altos niveles de satisfacción y bajos tiempos de espera.

Finalmente, el IPS es el responsable de 28 millones de pagos anuales -un 65,3% son presenciales-, lo que implica un importante presupuesto, con un alto costo y riesgo para el servicio y el usuario, además del esfuerzo de éstos de asistir mensualmente a cobrar. En ese marco, la inclusión financiera es un factor que propicia 7 de los 17 objetivos de desarrollo sostenible (Banco Mundial), impactando el presupuesto de las familias para el mejoramiento de su calidad de vida. Entonces, se propició dicha inclusión a través de la bancarización y educación de los beneficiarios del IPS.

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa articuló tres ejes esenciales 1) demanda digital, 2) nuevos lineamientos del Estado y, 3) la inclusión financiera, los que serán expuestos a continuación.

1) Respecto de la demanda digital, la institución definió que se debía aprovechar la oportunidad para apoyar el contacto del Estado con los ciudadanos a través de medios web, lo que implica posicionar lo digital con la misma relevancia que los otros canales. En este sentido, la atención en RRSS, el contenido y las formas de tránsito a lo digital eran los elementos claves a abordar. En cuanto a la atención en las RRSS, se comenzó la homologación en la interacción con el usuario para asumir la demanda creciente, por lo que el equipo creció de cinco a 15 personas y se ejecutó por primera vez en este canal el programa de Formación de Expertos en Atención Ciudadana (ALMA), con un protocolo estandarizado con los otros canales, la automatización de respuestas y marcha blanca del registro de atenciones. También, se crearon pautas mensuales

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

diferenciando las audiencias y sintonizando contenidos con la SECOM y otros servicios en convenio. En el ámbito del contenido, se realizaron acciones tendientes a la actualización y mantención adecuada del portal, organizando una jornada con 80 instituciones, que permitió mejorar la velocidad de respuesta. Respecto a las formas de tránsito a lo digital, se desarrolló un trabajo conjunto con SEGPRES para incorporar los Módulos de Autoatención del Estado, permitiendo realizar múltiples trámites digitalizados de manera efectiva, confiable, expedita y amigable. Asimismo, la web IPS en Línea incorporó de manera piloto un Chatbot, que ayuda a los usuarios en su interacción.

2) En el segundo eje, de los nuevos lineamientos del Estado, el 2018 se implementaron procesos de atención de relevancia nacional que se detallarán a continuación: Extranjería inició un proceso de regularización migratoria implementado con ChileAtiende, en la que se atendieron a personas en distintos estatus migratorios, ingresando sus solicitudes (presencial), orientando y derivando (Contact Center) y realizando difusión (RRSS). Cabe destacar, que se realizó un esfuerzo extra por atender de manera expedita, instalando una sucursal especial para esta iniciativa. Adicionalmente, se implementó el Plan Humanitario de Regreso Ordenado, que consistió en la inscripción para el traslado de migrantes a su país de origen. El IPS colaboró en el pago, orientación e inscripción para la compensación económica a los consumidores del Papel Tissue. El monto se incluyó en los pagos de más de 2 millones de beneficiarios del IPS, permitiendo un ahorro en costo, tiempo y traslado para los usuarios. La SUSESO cambió la plataforma de ingreso de reclamaciones de licencias médicas, solicitando que ChileAtiende proveyese la cobertura nacional, capacitación y su modelo de atención. A pesar de que FONASA realizó un cambio de modelo de atención para la venta de productos valorizados, que significó el término de dicho servicio en la red, en el 2018 se implementó a nivel nacional, la reincorporación de venta de productos FONASA, permitiendo atender a quienes quedaron fuera de esta nueva propuesta ya que presentan brecha digital o no tienen acceso para realizar este trámite.

3) Respecto al tercer eje, considerando que la Inclusión Financiera es un tema que ha tomado importancia a nivel global en los últimos años dado el reconocimiento de los beneficios que ésta tiene en el desarrollo económico de los países, el IPS ha desarrollado estrategias que promuevan avances en la materia, tanto en cobertura como en calidad. En este contexto, se desarrollaron iniciativas para visibilizar y promover la educación e inclusión financiera, es así como se inicia una campaña en terreno informando las ventajas de protección y acceso a productos financieros, junto con la posibilidad de cambiar la forma de pago rural a depósito bancario, lo anterior concentrado en 16 localidades rurales.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Qué se logró?

La iniciativa permitió realizar 67.273.813 interacciones en todos los canales, cumpliendo cabalmente los estándares de calidad de atención, es decir, se logró que un 93,1% de usuarios declaren satisfacción y que 4.346.016 de usuarios esperaran en promedio menos de ocho minutos, en tanto la meta está establecida es de 25. Complementando los resultados transversales, los logros cada eje, fueron:

1) Respecto a la demanda digital, el proceso de homologación permitió obtener métricas para una línea base de gestión, es así como en la web ChileAtiende recibió durante el 2018, 59 millones de visitas, con 7 millones de interacciones. En paralelo, se implementó un sistema de medición de satisfacción que permitió obtener un primer indicador anual (6,7% en encuesta Usabilla). En cuanto a la atención en RRSS, se definió que las referidas a ChileAtiende se convertirían en el canal de atención del Estado, en tanto las del IPS pasan a ser referencia institucional. En este marco, Facebook y Twitter ChileAtiende recibieron 9 millones de visitas y se realizaron 50 mil atenciones. Asimismo, se midió la satisfacción neta obteniendo un 72,7% en Facebook y un 45,2% en Twitter. En cuanto a los módulos de autoatención del Estado, durante el 2018 se implementaron 21 equipos en la red, con un total de 220 mil transacciones (90% del total de atenciones de todo el Estado). Respecto al portal ChileAtiende, el crecimiento aproximado fue de 10 millones de atenciones (de 2017 a 2018) y se actualizó un 35,9% del contenido, con criterios de priorización definidos a partir de la información de la SECOM y las instituciones. Cabe destacar que en la jornada con las contrapartes se logró convocar a 80 servicios, con más de 250 participantes. En IPS en Línea, se realizaron un total de 1.507.972 atenciones (en el 2017 fueron sólo 773.435); el piloto Chatbot tuvo 20.176 mensajes intercambiados, con un 48% de valoración positiva y un 80% de confianza.

2) En referencia a los nuevos lineamientos del Estado, del proceso de regularización migrante se realizaron un total de 78.000 atenciones presenciales a extranjeros. En relación al Plan Humanitario de retorno ordenado, se realizaron 2.492 atenciones. El Contact Center, por su parte, realizó 35.333 atenciones en materia de Extranjería, donde 52% corresponden sólo a regularización. Cabe destacar que el proceso de regularización fue observado por el Instituto Nacional de Derechos Humanos, el cual destacó las ventajas del modelo de atención en cuanto a la administración de fila, videointerpretación en creolé y la infraestructura de las sucursales para acoger a las personas migrantes. En cuanto a la compensación económica, además del pago a 2.120.559 beneficiarios, se realizaron 54.196 atenciones presenciales y 4.557 atenciones en Contact Center. En lo referido a SUSESO, el 2018 se realizaron 14.255 atenciones presenciales, proceso que fue destacado por dicha Institución demandante, haciendo un reconocimiento a los estándares y calidad de atención de ChileAtiende. En lo relacionado con FONASA, en el 2018 se realizó un total de 438.784 atenciones presenciales, constituyéndose como un producto importante en la red, en localidades con problemas de acceso de la ciudadanía a la valorización y compra de bonos. En cada una de estas atenciones masivas se aplicaron protocolos, procedimientos y

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

estándares de atención definidos e informados a través de los medios que se disponen, todos con resultados exitosos.

3) Finalmente, en cuanto a la inclusión financiera, el proceso de campañas de migración e inclusión se concentró en las seis localidades más complejas en cuanto al pago rural de cuatro regiones del país (Colbún, San Rafael, Negrete, Lago Ranco, Sagrada Familia y San Pablo). En ese ámbito, se definió un universo de 7.665 pagos presenciales factibles de bancarizar, de los cuales a diciembre de 2018, pasaron a modalidad depósito un 38,2%.

Nombre contacto en el Servicio

Julio Aguilera Delgado, correo electrónico
julio.aguilera@ips.gob.cl

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Servicio de Impuestos Internos
Nombre Iniciativa	El contribuyente al centro de nuestra gestión: SII + cerca
Ámbito Iniciativa	Calidad de Servicio

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Qué se esperaba con esta iniciativa?

Como Servicio de Impuestos Internos hemos estado atentos a las transformaciones de nuestra sociedad buscando responder a estos nuevos desafíos de manera oportuna, eficiente y eficaz. Para ello, decidimos poner en el centro de nuestra gestión a los contribuyentes, de modo de facilitar y asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias mejorando la experiencia de los contribuyentes en su interacción con nuestra Institución a través de los diversos canales de atención disponibles: atención presencial, correos electrónicos, sitio web, portales informativos, aplicaciones móviles, redes sociales, mesa de ayuda, entre otros.

Esta decisión, involucró la mejora de procedimientos de atención, para anticiparse a las necesidades de los contribuyentes, acercando nuestras plataformas y servicios a las demandas reales de quienes las utilizan, desarrollando vínculos de trabajo colaborativo con la sociedad civil y generando sistemas de medición para llevar a cabo mejoras basadas en la experiencia de los contribuyentes; de modo que el cumplimiento de las obligaciones tributarias sea un proceso que se realice en forma efectiva y oportuna y que a la vez, sea cada día más fácil y agradable.

Esta estrategia implicó que todas las áreas de negocio, reconceptualizaran su interacción con los contribuyentes, esto es, que remiraran sus procesos y servicios, y los adaptaran a este nuevo enfoque. De esta manera, esta estrategia institucional permeó no sólo en la asistencia y atención, sino que también a la fiscalización, los servicios informáticos, las comunicaciones (internas y externas) y en la manera que los funcionarios(as) del SII se relacionan con los contribuyentes.

El contribuyente está al centro de nuestra gestión, esto, que para muchos puede ser considerado un simple eslogan, para nosotros constituye un profundo compromiso con la ciudadanía: trabajamos para conocer sus necesidades, sus motivaciones, entender incluso sus temores y aprehensiones, y a partir de ello, entregar un servicio que se haga cargo de sus expectativas e inquietudes y que les permita cumplir en forma sencilla y fácil sus responsabilidades con el país.

Se trata de uno de los desafíos con mayor impacto que hemos abordado, ya que nos obligó a desarrollar una única e indivisible estrategia de acción, asentada sobre procesos estandarizados a nivel nacional para asegurar la equidad tributaria y evitar cualquier atisbo de discrecionalidad. Para cumplir con este propósito, nos propusimos desarrollar e implementar una estrategia institucional que releve la importancia del contribuyente para la gestión del SII, con el propósito de facilitar y asegurar el cumplimiento tributario y que permee todos los niveles de acción del Servicio.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

El diseño y desarrollo de servicios es hoy un punto clave para las instituciones del Estado, entendemos que la creación de valor para la ciudadanía es un elemento central para favorecer la equidad e igualdad de oportunidades para todos, y así, acercar la labor del Estado a las personas. Diseñar servicios acordes a las necesidades de los usuarios no es una tarea sencilla, implica un conocimiento exhaustivo de éste y de sus requerimientos, como también establecer una relación cercana que alimente la mejora continua de dichos servicios. Es por ello que generalmente, los servicios son diseñados y desarrollados bajo las necesidades y objetivos propios de las organizaciones, las que finalmente con esta práctica, obligan a los usuarios a adaptar su comportamiento respecto de los servicios ofrecidos.

Con foco en la modernización del Estado, el SII derivó sus esfuerzos en organizar y estructurar un sistema de gestión interno sólido, que permitiese dar cuerpo a una organización eficiente en sus procesos y sistemas para cumplir con los objetivos propuestos: incrementar el desempeño institucional en los ámbitos de la facilitación del cumplimiento y de la fiscalización de las obligaciones tributarias, para así elevar los niveles de cumplimiento de los contribuyentes. Asimismo, se reorganizó la relación SII-Contribuyente, a partir del proyecto de segmentación, que buscaba que el contribuyente tuviera mejores opciones de información y asistencia, más facilidades para acceder a las herramientas de auto atención presenciales y en Internet, para apoyar el desarrollo de sus actividades económicas, a la vez de controlar el registro y cumplimiento de sus responsabilidades tributarias. En consecuencia, el Servicio, trabajó para modernizar sus plataformas, profesionalizar a sus equipos, desarrollar normativas y generar procesos claros y eficientes, en resumen, el foco estuvo puesto hacia dentro de la organización.

En los últimos años, la percepción de los contribuyentes respecto del SII ha sido positiva con una satisfacción neta de 43 puntos porcentuales, y junto a ello, muestra una tendencia al alza pasando entre 2016 y 2018 de 56% a 59% de contribuyentes que evalúan con nota 6 y 7 al servicio. Este escenario, da cuenta de posibilidades para mejorar el desempeño del SII, y existen diversos puntos de mejora que podrían fortalecer el servicio prestado, los que en parte, tienen que ver con la relación entre el SII y contribuyente, no sólo desde el diseño de nuevos y mejores servicios para asegurar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, sino más bien, desde el establecimiento de una “interacción bidireccional”, que entregue herramientas de facilitación y servicios diseñados desde sus propias necesidades y características, así como canales de comunicación expeditos y amables que potencien dicho vínculo. Para ello, estratégicamente pusimos el foco en los contribuyentes, no desde un proceso aislado, sino en forma integral.

Las sociedades actuales, cada vez más empoderadas demandan administraciones tributarias que sean eficientes, y la vez cercanas, equitativas y transparentes. Los desafíos que esta nueva ciudadanía impone, también son materia del SII, por lo que este ha decidido asumir un rol activo en el mejoramiento de los servicios que provee. Por ello, las nuevas exigencias del contexto obligan a escuchar las demandas de sus

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

usuarios, a involucrarlos en los procesos de diseño de experiencias y de este modo, resolver las necesidades concretas que están detrás de sus trámites y consultas para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. En este sentido, y con el diseño de esta estrategia el SII ha transitado desde una relación vertical a una relación más cercana con sus usuarios, y a considerarlos como una fuente clave de información para la mejora de planes, programas, servicios y plataformas, que incorporen y atiendan sus necesidades, y que finalmente apoyen la facilitación del cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

¿En qué consistió la iniciativa?

Esta estrategia ha abordado distintos niveles y canales, que incluyen el desarrollo de plataformas tecnológicas, la generación de alianzas de colaboración y el levantamiento de las necesidades de los contribuyentes, es por ello que agrupamos las principales acciones desarrolladas en cuatro líneas de trabajo:

a) Desarrollo de aplicaciones y plataformas tecnológicas. La pág. web del SII recibe más de mil millones de visitas anuales, es por ello que el desarrollo y/o mejoras de las funcionalidades de la página, reviste un impacto importante a la hora de facilitar y asegurar el cumplimiento tributario de nuestros contribuyentes. De este modo, entregamos productos y servicios pensados en acercar y simplificar las obligaciones tributarias y mejorar su experiencia. Entre ellas: (1) Familia de Aplicaciones e-rut, e-renta, e-boleta, e- factura, e-IVA, e-reavalúo, facilitando el acceso a tramitaciones masivas y de alto impacto; (2) Régimen definitivo de la Facturación electrónica para todas las empresas del país; (3) Nueva Plataforma Estudio de Precios No Agrícolas que permite transparentar el análisis de superficies y construcciones de todos los predios No Agrícolas de Chile, permitiendo estudiar de forma simultánea todas las comunas, desde Arica a Pta. Arenas; y, (4) Boleta de contribuciones de Bienes Raíces que ya no se envía por correo tradicional a los domicilios de los contribuyentes, sino que se remite vía email. Esto permite transmitir la información de manera más expedita y cercana a los contribuyentes. Todas estas aplicaciones y plataformas, buscan acercar al SII a los contribuyentes adecuando la entrega de información y servicios a los canales que la ciudadanía utiliza, facilitando el acceso a través de la web, desde cualquier dispositivo con conexión a internet y a un solo click de distancia.

b) Fortalecimiento de la vinculación con la sociedad civil y cercanía con los contribuyentes. Con ello, se crean y desarrollan redes colaborativas con organizaciones civiles y se acercan los servicios que presta la institución a sus contribuyentes, junto con potenciar un Estado más cercano y accesible. Destacamos: (1) Acuerdos de colaboración tributaria con asociaciones gremiales, durante el 2018 se firmaron más de 30 acuerdos entre el SII y diversas AAGG del país, los que representan una medida concreta mediante la cual se busca facilitar a sus contribuyentes, el conocimiento y la comprensión de sus obligaciones tributarias para mitigar sus riesgos de incumplimiento y buscar soluciones colaborativas construidas entre ambas partes; y (2) Convenios con Instituciones de Educación Superior que posibilitan la atención especializada de contribuyentes a través de instalación en los propios establecimientos de Educación Superior, de pequeños centros de atención de

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

micro contribuyentes, lo que nos permite llegar a segmentos que no acceden por otros canales a la información y trámites que ofrecemos.

c) Evaluación de la experiencia del contribuyente a través de un sistema de medición continuo con la Mesa de Ayuda telefónica, buscando desarrollar un servicio integral de contact center cuyas mejoras están basadas en las opiniones, percepciones y evaluaciones que realizan los mismos usuarios del servicio. Para llevar a cabo este proceso de mejora, se estructuró una encuesta de satisfacción que el contribuyente responde de manera anónima y confidencial y que nos permite cuantificar brechas de satisfacción e identificar áreas de mejora.

d) Estrategia de difusión y comunicación hacia el contribuyente: que se ha desarrollado mediante la publicación de información en nuestro sitio Web (noticias), Webinar (charlas interactivas en línea), redes sociales (Facebook live) y medios escritos, y en casos especiales como la obligatoriedad del uso de la factura electrónica hemos recurrido a medios de comunicación masivos (TV). Con ello, respondemos a la necesidad de comunicar nuestra estrategia y hacernos cercanos y visibles para nuestros contribuyentes, utilizando diversas fuentes y canales de información.

¿Qué se logró?

Los principales resultados son los siguientes:

- Facilitación y mejoramiento de la experiencia en el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes, a partir de la generación de mejoras y planes de acción conjuntos e integrados de todas las áreas de negocio del Servicio.
- Aplicación de encuesta de calidad de servicio donde los contribuyentes señalan su nivel de satisfacción respecto a la atención y servicios recibidos por la mesa de ayuda, que pone al contribuyente al centro de su gestión a partir del desarrollo de un servicio integral de Contact Center. Los resultados indican un índice de satisfacción neta del 72,8% en la calidad de la respuesta entregada; un 85,9% en la amabilidad del operador que lo atendió y un 74,1% respecto de si recomendaría este canal de atención.
- Nueva aplicación móvil de e-factura que permite de forma segura, fácil y gratuita emitir facturas electrónicas y consultar la validez de documentos tributarios electrónicos, mediante el escaneo de su timbre con la cámara desde dispositivos móviles. Más de 100 mil descargas de nuestras nuevas apps (e-factura 31.570; e-boleta 73.011).
- Nueva aplicación e-IVA que permite a todos los contribuyentes que estén obligados a declarar y pagar el Impuesto al Valor Agregado (IVA), validar y enviar su propuesta de declaración de F29 de forma segura, fácil y gratuita. Cada mes, más de 1.800 declaraciones de IVA se hacen mediante la nueva aplicación.
- Implementación del envío de la Boleta de contribuciones de Bienes Raíces vía correo electrónico: durante el periodo, fueron enviadas por mail 3.493.064 boletas de contribuciones, permitiendo al contribuyente recibir información de forma más oportuna. Asimismo, esta medida ha generado un ahorro por concepto de impresión y despacho de más de \$2.300.000.000. Con una cobertura total de más de 6 millones de boletines físicos y electrónicos enviados.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- Régimen definitivo de Facturación Electrónica permite disminuir sustantivamente los costos en el proceso de facturación y los tiempos de emisión y recepción de documentos, permitiendo a los contribuyentes un aumento en la productividad y competitividad de sus empresas. Junto con lo anterior, genera ahorro en impresión, despacho y almacenamiento de documentos tributarios. Durante el año 2018, se inscribieron en Factura Electrónica 195.102 empresas. De los contribuyentes inscritos durante el año 2018, el 97,8% lo hizo a través del Sistema de Facturación Gratuito del SII. Durante el año 2018, se emitieron más de 533 Millones de Documentos Tributarios Electrónicos. La participación de la factura electrónica corresponde prácticamente a un 100% del total de las facturas emitidas en el país.
- En 2018 un total de 5.150 empresas fueron autorizadas como emisores de boleta electrónica, alcanzando un total de 15.880 inscritos. Lo anterior representa un alza de un 23% respecto a los inscritos en 2017. El 91% de los contribuyentes utiliza el software del SII y tan sólo un 9% utiliza un software de mercado, actuando el servicio de manera cercana, fácil y gratuita para los contribuyentes
- Plataforma de Estudio de Precios No Agrícolas: consideró un total de Predios Re-Avaluados de 6,5 millones; un total de Áreas Homogéneas (AH): 13.859 predios (AH es una cantidad de predios con características comunes); Total de Muestras Utilizadas: 1,2 Millones de transferencias de Bienes Raíces (muestras válidas); brindando un servicio que incorpora nuevas tecnologías y plataformas de cara a los contribuyentes.
- 37 acuerdos de colaboración firmados entre el SII y diversas asociaciones gremiales del país, con una participación de más de 22.000 contribuyentes, favoreciendo la colaboración y relación constructiva con la sociedad civil.
- Más de 250 contribuyentes derivados de Municipalidades y programas gubernamentales, apoyados por estudiantes y docentes del convenio institucional de educación superior, en la realización de sus trámites y consultas.

Nombre contacto en el Servicio

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

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

El criterio de Gestión de Personas, considera la evaluación de las iniciativas realizadas por los servicios para fortalecer el desarrollo y el desempeño de las personas, el perfeccionamiento de las políticas de gestión de personas, la implementación de buenas prácticas laborales y participación funcionaria.

En este contexto, las iniciativas postuladas por los servicios públicos evaluadas en categoría de excelencia en la versión 2019 del Premio Anual por Excelencia Institucional, corresponden a:

- Laboratorio de Ideas: Defensoría Conectada, Defensoría Penal Pública.
- Innovando en materia de Gestión de Personas: Engagement, Fondo Nacional de Salud.
- Teletrabajo en INAPI: Primera experiencia de Teletrabajo (TT) en el Estado de Chile, Instituto Nacional de Propiedad Industrial.

A continuación, se revisarán cada una de las iniciativas detalladas, en formato de ficha, a saber:

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Defensoría Penal Pública
Nombre Iniciativa	Laboratorio de Ideas: Defensoría Conectada
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Qué se esperaba con esta iniciativa?

Fortalecer los ambientes laborales en la institución, mediante la instalación de un ‘Laboratorio de Ideas’ que permite a todos(as) los(as) colaboradores(as) de la defensa pública aportar con sus ideas en la co-construcción de soluciones innovadoras para mejorar su calidad de vida, la comunicación interna y la experiencia de servicio de los usuarios. Se busca recoger opiniones, aportes y buenas prácticas, resolver y canalizar dudas en torno a temas de interés institucional, facilitar el acceso colectivo a información relevante y generar retroalimentación, promoviendo así un discurso común que refuerza el sentido de pertenencia institucional y el compromiso con el clima laboral, estimulando finalmente un sistema virtuoso de calidad, que impacta positivamente en la generación de acciones de mejora en la prestación de defensa penal.

La iniciativa recoge los ejes centrales de dos de los cuatro objetivos estratégicos vigentes de la Defensoría, que en síntesis apuntan a fortalecer tanto la difusión de derechos y el rol institucional dentro del sistema de justicia como el desarrollo de las personas que ejercen la defensa pública, ambos con la idea de consolidar la excelencia institucional. Este proyecto estratégico se enmarca en dos ejes de la “Agenda de modernización del Estado” (Gobierno Eficiente y Gobierno Abierto), para aumentar los niveles de transparencia y calidad de la atención a los usuarios y poner a sus instituciones cien por ciento al servicio de las personas. Así, el ‘Laboratorio de Ideas’ responde a la construcción de un ‘Gobierno Eficiente’, que según esa agenda se basa en el perfeccionamiento y capacitación de los funcionarios públicos para la mejora continua en sus prestaciones -en este caso de defensa-, la atención a los ciudadanos, el fortalecimiento de la institucionalidad y el acceso a la justicia.

Esta iniciativa promueve también un ‘Gobierno Abierto’, que incentiva el desarrollo de espacios para la comunicación, participación y el co-diseño de iniciativas de desarrollo estratégico institucional con los funcionarios y la sociedad civil.

Su diseño, puesta en marcha y alcances incorporan en su metodología y desarrollo las tres funciones estratégicas que el Laboratorio de Gobierno define para lograr una nueva relación entre el Estado y las personas, a saber: conectar y movilizar, luego capacitar y, por último, explorar y solucionar. La primera para crear y desarrollar un ‘ecosistema de actores’ capaces de impulsar colaborativamente agendas de innovación pública; la segunda para promover estas capacidades entre los diversos actores de ese ecosistema, pero con foco en los funcionarios públicos y la tercera para crear, experimentar y poner en marcha soluciones a problemas públicos.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

Anualmente la Defensoría atiende a más de 320 mil personas, con una dotación de 717 funcionarios institucionales y 524 colaboradores externos del subsistema privado. Esta amalgama impone desafíos de integración y apertura de espacios de participación que fomenten un buen clima laboral y, a su vez, contribuyan a asegurar la calidad de la prestación de defensa.

En ese marco fue que, en 2016, se llevó a cabo la encuesta “Comunicación y Valores”, diseñada y aplicada por la Universidad Católica de Chile -con el Departamento de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional, junto a la Unidad de Comunicaciones y Participación Ciudadana como contrapartes técnicas-, con el objetivo de medir la valoración de todos los prestadores de defensa pública respecto de los medios internos de comunicación de la Defensoría.

Los hallazgos y conclusiones de esa medición sustentaron, primero, la formulación de la política de comunicaciones internas actualmente vigente y, luego, sumándose a otras fuentes de información, marcaron la línea de base de esta iniciativa. En síntesis, aunque la mayoría de los consultados dijeron estar informados sobre los valores institucionales, el quehacer diario del servicio y los proyectos estratégicos de la institución y poco más de la mitad (55,5 por ciento) calificó como ‘buena’ o ‘muy buena’ la comunicación interna, en paralelo casi la mitad (44,6 por ciento) la consideró ‘deficiente’ o ‘muy deficiente’, escenario a partir del cual el 76,4 por ciento dijo que lo que más le interesaba era conocer más sobre los proyectos estratégicos.

Como fuentes más habituales de información interna, los encuestados mencionaron el correo electrónico (60 por ciento), los compañeros de trabajo (48,2 por ciento) y las jefaturas (43,6 por ciento). Respecto de los canales de información que debían ser mejorados, el 74,5 por ciento señaló que la prioridad debían ser las reuniones cara a cara y el 35,5 por ciento la página de intranet.

La sistematización de estas mediciones permitió concluir que la información institucional circulaba de modo vertical y descendente. A partir de ello la demanda principal fue privilegiar la información ‘cara a cara’ como canal fundamental de comunicación, pero lo que más destacó fue el interés masivo y transversal de los encuestados por ser parte de las definiciones estratégicas de la institución.

Otro elemento relevante de diagnóstico surgió de la Encuesta ISTAS 21, aplicada por primera vez en 2016. Este instrumento, promovido por la Superintendencia de Seguridad Social, buscó medir los riesgos psicosociales en el ambiente de trabajo, es decir todas las características de la organización del trabajo que puedan tener algún efecto negativo sobre la salud física y psicológica de los trabajadores de una organización, en este caso de la Defensoría.

En la dimensión “Trabajo activo y posibilidades de desarrollo” -relacionada con el sentido del trabajo, la integración en la organización y la posibilidad de influir en algunas decisiones sobre el trabajo-, el resultado promedio a nivel país fue de 42 por ciento de “bajo riesgo”. En la medida que esta percepción actuaba como un “factor protector” frente a las exigencias y desafíos del trabajo institucional, aparecía como una relevante potenciar sus resultados en la Defensoría.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿En qué consistió la iniciativa?

El ‘Laboratorio de Ideas’ de la Defensoría instala una nueva forma de trabajar, que privilegia la creación colectiva de nuevas soluciones a los desafíos públicos de la institución, las que surgen desde los funcionarios para mejorar la calidad de vida de las personas y para anticipar mejoras necesarias en la prestación de defensa.

Se trata de un cambio estructural en la forma de comunicar -que incorpora nuevos espacios, formatos y roles-, basado en la interacción y retroalimentación ‘cara a cara’ con los(as) funcionarios(as) institucionales y colaboradores(as) del subsistema privado y que permite lograr un flujo constante, participativo y horizontal de información. La finalidad esencial es motivar una reflexión conjunta y permanente en torno a los temas de interés institucional y, luego, lograr la co-construcción de ideas y métodos innovadores para abordar los desafíos del servicio y las necesidades de sus usuarios. Por ello, como objetivos específicos para esta iniciativa se definieron los siguientes:

- Abrir espacios de participación y retroalimentación a través del uso de nuevas metodologías y herramientas de comunicación interna, como las jornadas de comunicación interna y la evaluación constante de la percepción de los funcionarios mediante encuestas y otros encuentros presenciales con grupos más pequeños.
- Buscar en los funcionarios(as) nuevas ideas y soluciones innovadoras que sean de beneficio tanto para el servicio como para sus usuarios.
- Fomentar la motivación de los colaboradores para asumir los desafíos que exige su función y generar valor público al sistema de justicia.
- Fortalecer la gestión y desarrollo de las personas en la institución, incorporando buenas prácticas para estandarizar los mensajes institucionales, propiciar la confianza, fomentar la retroalimentación y participación, y promover la cohesión y la importancia del trabajo colaborativo.

Tras las evaluaciones y diagnósticos descritos, la primera fase de desarrollo del proyecto, ejecutada durante todo 2018, implicó la realización de tres jornadas temáticas de comunicación interna a nivel nacional, que involucraron a todas las defensorías regionales, al nivel central y a todos los prestadores licitados de defensa pública, con un total de 90 encuentros.

Como metodología base, cada encuentro consideró la revisión y debate amplio de un tema estratégico central para la institución y, luego, un espacio para la formulación de dudas, opiniones o ideas, todas las cuales fueron recogidas en fichas de retroalimentación (90) que, tras su análisis, contribuyeron a la formulación y desarrollo de mejoras en proyectos, a fortalecer el avance en procesos ya iniciados y a generar información útil como insumo para nuevas iniciativas.

¿Qué se logró?

- 1) Institucionalización a través de la instalación de capacidades y empoderamiento de agentes claves:
 - a. Creación de la ‘Política de comunicaciones internas’: Por primera vez se releva la importancia de este ámbito para la Defensoría y se establecen parámetros, objetivos y metas de desarrollo.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

b. Creación del ‘Comité de comunicaciones internas’: Instancia ejecutiva del plan de comunicaciones internas.

c. Capacitación en comunicaciones internas: Instalación de capacidades y empoderamiento en directivos y profesionales del Departamento de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional y de la Unidad de Comunicaciones y Participación Ciudadana de todo el país.

d. Incorporación de la temática en las metas: el Laboratorio de Ideas se incorporó al rol que ejercen los(as) Defensores(as) Regionales(as) como líderes y comunicadores, incluyendo en sus respectivos Convenios de Desempeño Individual (CDI) 2018-2019 una meta sobre la realización de instancias de comunicación interna.

2) Amplia participación y valoración de la instancia:

a. Realización de las jornadas: con una meta de tres jornadas regionales para 2018, en total se realizaron 90 encuentros y luego se hizo una encuesta para evaluar la percepción de funcionarios y colaboradores sobre su calidad, nivel de participación y los temas tratados. La contestaron 722 personas, con un alcance del 56 por ciento del sistema público-privado de defensa pública, integrado por casi mil 300 personas. Con ello se superó la meta prevista para la primera fase del Laboratorio de Ideas de 50% de participación.

b. Resultados relevantes: el 97 por ciento consideró que estas jornadas son valiosas para conocer y ser parte del quehacer institucional y el 81 por ciento las señaló como eficientes para acceder a información. El 91 por ciento dijo que en estos diálogos ‘cara a cara’ pudo expresar sus opiniones e ideas y el 62 por ciento las evaluó con nota 6 y 7.

3) Impacto en el mejoramiento del ambiente laboral:

a. Impacto positivo en Encuesta ISTAS 21: La percepción promedio de trabajo de “bajo riesgo” entre funcionarios y colaboradores mejoró de 42 a 44,95 por ciento en la dimensión “Trabajo activo y posibilidades de desarrollo”.

b. Levantamiento de temáticas de interés y soluciones innovadoras: En las jornadas se recogieron 90 fichas de retroalimentación mediante las cuales se levantaron necesidades, propuestas, ideas innovadoras y sugerencias específicas que, como resultado, muestran que el Laboratorio de Ideas ya está en marcha. Dentro de las temáticas que registran logros se pueden mencionar las siguientes:

- Derechos humanos: Se solicitó la capacitación transversal a todos los funcionarios sobre esta temática para reforzar la misión institucional. Por ello, tras un convenio con la Subsecretaría de Derechos Humanos se comenzó a capacitar a los distintos estamentos en la materia.

- Mejora en capacitación con foco en ambientes laborales y calidad de vida: Capacitación 2018 para los(as) asistentes administrativos(as) del nivel central en tareas cotidianas, lineamientos estratégicos y manejo del estrés en atención de usuarios. La medición de transferencia mostró un 87 por ciento de aplicación en tres áreas: disposición corporal, desarrollo de conductas de integración y colaboración, y desarrollo de nuevas acciones para mejorar su rol.

Nombre contacto en el Servicio

María Cristina Marchant Cantuarias, correo electrónico maria.marchant@dpp.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 721 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 255 - Contrata: 462 - Honorarios: 4
Ministerio	Justicia y Derechos Humanos
Año creación	2001
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con Defensorías Regionales y Locales en todas las regiones del país
Misión Institucional	
Proporcionar defensa penal de alta calidad, a todas las personas que carezcan de abogado por cualquier circunstancia, a través de un sistema mixto público - privado, velando por la dignidad y los derechos humanos de nuestros representados y garantizando el acceso a la justicia a aquellos en situación de especial vulnerabilidad.	
Productos Estratégicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestación del Servicio de Defensa Penal Pública. 2. Generación y difusión de información de defensa penal. 	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Toda persona imputada o acusada por un crimen, simple delito o falta que sea de competencia de un juzgado de garantía o de un tribunal de juicio oral en lo penal y las respectivas Cortes, en su caso, y que carezca de abogado. 2. Familiares de los imputados, acusados o condenados (<i>se considera dos familiares por cada imputado</i>). 3. Congreso Nacional: Diputados y Senadores, en especial la Comisión de Hacienda y la Comisión de Constitución, Legislación y Justicia. 4. Autoridades y profesionales del Ministerio de Justicia (Ministro, Subsecretario, Jefes de División, Departamento, Jefes de Unidades y profesionales de gestión). 5. Autoridades y profesionales de la Dirección de Presupuestos. 6. Miembros del Consejo de Licitaciones de la Defensa Penal Pública. 7. Miembros del Poder Judicial. 8. Docentes, alumnos e investigadores de Universidades y Centros de Estudios Nacionales e Internacionales. 9. Condenados (<i>condenados que pudiesen ser objeto de defensa penitenciaria</i>). 10. Comunidad Indirecta (<i>en el marco de la concreción del objetivo de difusión a través de charlas, plazas ciudadanas y cuentas públicas, es posible entregar difusión de derechos al público en general</i>). 11. Pueblos minoritarios (<i>grupos indígenas que pueden ser objeto de defensa especializada</i>). 	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Fondo Nacional de Salud
Nombre Iniciativa	Innovando en materia de Gestión de Personas: Engagement
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
<p>¿Qué se esperaba con esta iniciativa?</p> <p>Mediante la implementación de esta iniciativa, se buscó facilitar que las personas se conecten con su trabajo y su propósito, impulsando su motivación, su entusiasmo y sus niveles de activación de manera de contribuir a fortalecer el compromiso y el desarrollo de una cultura de servicio orientada a nuestros usuarios. Asimismo, lograr incorporar la activación como elemento básico de un ambiente laboral positivo y productivo integrando conceptos como energía, espacios de recuperación y niveles de exigencia, al ambiente laboral de FONASA.</p>
<p>¿Cuál era el problema o necesidad detectada?</p> <p>En el contexto del objetivo de “Fortalecer la Cultura y Satisfacción Laboral”, incluido en el Plan Estratégico de Gestión y Desarrollo de Personas FONASA 2018-2019, y en respuesta tanto a la norma en materias de Gestión y Desarrollo de Personas establecidas por el Servicio Civil, que incluye la preocupación por los ambientes laborales, como a la necesidad expuesta por las Asociaciones de Funcionarios al inicio de la actual administración, hemos estado trabajando en la Medición de Compromiso y Satisfacción Laboral (Engagement).</p> <p>En este marco, en particular en la publicación de Orientaciones en Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral 2018, el Servicio Civil explicita: <i>“Los Servicios Públicos, deberán desarrollar un Programa de Calidad de Vida Laboral, con el objeto de lograr mejores grados de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social por parte de los funcionarios en su labor y en su entorno de trabajo, con el fin de cumplir con los objetivos institucionales y así entregar mejores servicios a la ciudadanía. Este programa deberá abordar aspectos o acciones a nivel individual de los funcionarios, del ambiente de trabajo y de la organización.</i></p> <p><i>Los Servicios Públicos deberán realizar evaluaciones regulares del estado de los ambientes laborales, mediante instrumentos que de acuerdo a la normativa vigente y las necesidades específicas, permitan tener evidencia para generar acciones de promoción, resguardo y mejoramiento de las condiciones y ambientes de trabajo para los funcionarios. Asimismo, deberán implementar programas o planes de intervención para mejorar aquellos aspectos en que, producto de la evaluación efectuada, se constaten brechas. Las acciones desarrolladas en este ámbito, deberán garantizar la participación de los funcionarios y sus Asociaciones”.</i></p>

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

Es así como, junto con la elaboración del Programa de Trabajo, se definieron las siguientes acciones para dar cumplimiento al objetivo: (a) Implementar Mesa de Compromiso y Satisfacción Laboral; (b) Levantamiento de consultoras; (c) Definición de instrumento de medición; (d) Medición de índice de Compromiso; (e) Establecer Planes de Mejora de acuerdo con resultados obtenidos de la medición. Consecuentemente, se ha establecido una metodología de trabajo participativa que incluye el funcionamiento permanente de mesas de trabajo entre las áreas técnicas y los representantes de los trabajadores/as.

¿En qué consistió la iniciativa?

Teniendo presente la constante evolución del mundo del trabajo y la necesidad institucional de contar con personas que actúen de forma entusiasta y activa para conseguir sus objetivos, que tengan un interés genuino por lo que hacen y que ese interés los motive a actuar de manera eficaz y proactiva; la División de Gestión y Desarrollo de Personas estableció, como uno de sus principales objetivos para el trienio 2018 – 2020, trabajar en la Gestión del Engagement, teniendo como desafío el de facilitar que las personas se conecten con su trabajo y su propósito, para lo cual se definieron acciones a implementar:

- Crear la División de Gestión y Desarrollo de Personas.
- Establecer una estrategia de Gestión y Desarrollo de Personas, basada en el modelo de Engagement, que plantea que las personas con mayor nivel de compromiso disfrutan más de su trabajo y transforman ese gusto en acción efectiva, logrando mejores resultados, impulsando a otros y proponiendo nuevas ideas. (que implica en Engagement)
- Incorporar indicadores de cumplimiento asociados a la gestión de la Engagement en los distintos mecanismos de evaluación del desempeño de Altos Directivos públicos institucionales.
- Conformar una Mesa de Trabajo integrada por representantes de la División de Gestión y Desarrollo de Personas del Nivel Central y Direcciones Zonales, Representantes de las Asociaciones de Funcionarios y del Depto. de Comunicaciones;
- Aplicar Encuesta de Medición del ENGAGEMENT se basa en un modelo de Recursos y Demandas del Trabajo, midiendo índices de Engagement y Agotamiento, así como las palancas correspondientes a los recursos del trabajo (Autonomía, Colaboración, Coaching del supervisor, Retroalimentación y Oportunidades de Crecimiento y Aprendizaje), los recursos personales (Optimismo y Auto eficacia) y las demandas del trabajo (Presión en el Trabajo, Demandas Mentales, Demandas Emocionales, Conflictos de Rol y Trabas en el Trabajo)
- Establecer un área de trabajo con consultoría interna.

Paralelamente a la instalación del modelo de Engagement, y con el objetivo de potenciar los aspectos positivos y deseables del entorno, que con mayor fuerza afectan el trabajo de las personas, se definieron líneas de acción en diversos ámbitos:

- Gestión por Competencias para el Compromiso: A través de la metodología de Panel de Expertos, se revisó y actualizó el Diccionario de Competencias; se revisaron perfiles de cargo y se socializó el concepto de competencias a través de un video masivo.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- Liderazgo para el Compromiso: Establecer un Programa de Prácticas Directivas incorporando las jefaturas a nivel nacional y capacitar a las jefaturas en el Reglamento de Calificaciones y su nueva orientación hacia la Gestión del Desempeño.
- Participación para el Compromiso: Conformación de diversas mesas de trabajo, dentro de las que se destacan las siguientes: Mesa de Movilidad Interna, Mesa de Conciliación, la Mesa de Compromiso y Satisfacción Laboral y la Mesa de Comunicaciones Internas.
- Comunicación para el Compromiso: Entendido como uno de los pilares fundamentales del modelo del Engagement, se plantea fortalecer las comunicaciones internas, a través de todos los canales de comunicación disponibles en la institución.

¿Qué se logró?

- Dentro de los principales resultados del año 2018, se destacan:
- En mayo, se crea la División de Gestión y Desarrollo de Personas.
 - Se incorporó en los convenios de desempeño de los altos directivos, el cumplimiento de indicadores.
 - El junio, se conforma una Mesa de Trabajo, integrada por representantes de la División de Gestión y Desarrollo de Personas del Nivel Central y Direcciones Zonales, Asociaciones de Funcionarios y del Depto. de Comunicaciones
 - Entre los meses de octubre y noviembre, se aplicó la encuesta de ENGAGEMENT, que contó con la participación de un 90% de los funcionarios.
 - En noviembre de 2018, se conforma el área de consultoría interna.
- Paralelamente se definieron líneas de acción:
- Gestión por Competencias para el Compromiso: Se revisó y actualizó el Diccionario de Competencias; perfiles de cargo y se dio a conocer mediante video masivo.
 - Liderazgo para el Compromiso: En el 2018, con el objetivo de desarrollar líderes efectivos en la gestión del Engagement, se inició el Programa de Prácticas Directivas, que se implementó en las Direcciones Zonales. Asimismo, en el marco de la puesta en marcha del Nuevo Reglamento de Calificaciones y su nueva orientación hacia la Gestión del Desempeño, se realizaron capacitaciones en el Nivel Central y Direcciones Zonales.
 - Participación para el Compromiso: Se conforman mesas de trabajo destacando: Movilidad Interna, Conciliación, Compromiso y Satisfacción Laboral y Comunicaciones Internas.
 - Comunicación para el Compromiso: Fortalecimiento de las comunicaciones internas, a través de todos los canales de comunicación disponibles en la institución.
 - Gestión por Competencias para el Compromiso: Diccionario de Competencias de FONASA 2018; Video de Socialización de la Gestión por Competencias; charlas abiertas a jefaturas y a gestión de personas a nivel central y zonal para sociabilizar y profundizar el conocimiento en competencias; reuniones con Paneles de Expertos (2) y consultas focalizadas a roles claves en las cuatro Direcciones Zonales y ambas asociaciones de funcionarios.
 - Liderazgo para el compromiso: Se realizaron 2 talleres de Prácticas Directivas; capacitación en Evaluación del Desempeño a 168 Jefaturas; visitas y reuniones

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

ampliadas a las cuatro Direcciones Zonales; implementación del programa de Inducción para jefaturas; actualización de la Política de Gestión y Desarrollo de Personas.

- Participación para el Compromiso: Todo el 2018 funcionaron las Mesas de Trabajo, donde se destacan:

a) Mesa de Movilidad Interna. Procedimiento de Movilidad Funcionaria por razones sociales;

b) Mesa de Conciliación de vida laboral y familiar. Actualización del Procedimiento de Prevención del Maltrato y Acoso laboral y Sexual; conversatorios sobre Maltrato y Acoso Laboral y Sexual; aplicación de Encuesta de Tensiones Conciliatorias.

c) Mesa de Compromiso y satisfacción laboral. Participación en la definición del instrumento de medición y evaluación de consultoras; revisiones y validaciones, tanto relativa a la generación de la base de datos, las categorizaciones que ésta contempla para agrupar funcionarios y generar unidades de análisis y las diversas acciones de comunicación y difusión que se realizaron previo y durante el periodo de aplicación de la encuesta.

d) Comunicación para el compromiso. Funcionamiento mesa conjunta entre la División de Gestión y Desarrollo de Personas y el Departamento de Comunicaciones; 4 Boletines “Caminemos Juntos”; Café con Director; reuniones nacionales ampliadas y por video conferencia de Formación en Engagement, el día 18 de octubre de 2018; Cadena Nacional; fondos de pantalla en los computadores institucionales para campañas de difusión específicas.

- Presentación de resultados a las jefaturas, reuniones con los resultados en índices y porcentajes de Engagement y Agotamiento, y una hipótesis diagnóstica producto del comportamiento de las palancas de recursos y demandas del trabajo

- Resultados Institucionales entregados a la Dirección Nacional de Fonasa, jefaturas, zonales y asociaciones de funcionarios.

Nombre contacto en el Servicio

Benjamín Ahumada Rojas, correo electrónico bahumada@fonasa.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 1.192 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 685 - Contrata: 498 - Honorarios: 9
Ministerio	Salud
Año creación	1979
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	
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 (Minsal)). 2. Otros Beneficiarios (Libro II Decreto Fuerza de Ley (DFL) N°1, 2005 Ministerio de Salud (Minsal)). 	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Instituto Nacional de Propiedad Industrial
Nombre Iniciativa	Teletrabajo en INAPI: Primera experiencia de Teletrabajo (TT) en el Estado de Chile
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
<p>¿Qué se esperaba con esta iniciativa?</p> <p>El Teletrabajo fue diseñado para ofrecer una modalidad de trabajo flexible a los funcionarios, que modificando el lugar de desarrollo de tareas laborales, les permitiera favorecer una mejor compatibilización de responsabilidades laborales y familiares junto con mejorar el desempeño laboral del personal de INAPI.</p> <p>INAPI entendió el Teletrabajo como un instrumento de gestión de personas, un incentivo no monetario, que contribuye al logro de objetivos y metas institucionales, que permite impulsar la productividad de los trabajadores y favorece de manera importante su calidad de vida laboral, mejorando las condiciones de compromiso y permanencia en la organización. Así, este instrumento fue concebido como un incentivo destinado a impulsar la motivación y retención del talento, de adscripción y renuncia voluntaria y con prestación de servicios, en principio, en un único lugar, el domicilio designado por el trabajador. Se independiza así el desarrollo de tareas laborales respecto del lugar donde se realizan. Su otorgamiento queda supeditado a criterios de buen desempeño funcionario y autonomía.</p>
<p>¿Cuál era el problema o necesidad detectada?</p> <p>En los últimos años, la demanda por los servicios que presta INAPI ha presentado un aumento, tanto a nivel nacional como internacional, que implican una alta exigencia de calidad. Lo anterior, sumado a la posibilidad de aumento de rotación de personal producto de presiones del mercado, generaron en la institución la necesidad de anticiparse al problema de no contar con las personas con los conocimientos técnicos para responder ante la demanda, lo que produciría aumentos en los tiempos de tramitación de solicitudes y baja calidad de los exámenes. Surgió entonces la necesidad de contar con una política y herramientas de gestión de personas que permitiera mitigar el riesgo de no responder a la demanda del servicio.</p> <p>Como parte de la política de gestión de personas moderna, en la dirección del servicio se entendía la necesidad de generar oportunidades de desarrollo y beneficios no sólo monetarios, sino que otros que permitan mejorar continuamente el “salario emocional” y con ello mitigar riesgos organizacionales, como pueden ser la rotación de personal, fuga de conocimiento técnico, desmotivación y un clima laboral inadecuado. Por lo demás, en la actualidad las personas crecientemente buscan un equilibrio entre su vida personal y su vida laboral.</p>

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

La dirección de un servicio debe estar atenta a la ocurrencia de dichos fenómenos, que ponen en riesgo el cumplimiento de los objetivos centrales y que pueden afectar su productividad y la calidad de productos o servicios provistos a la ciudadanía. Surge así la necesidad de incorporar nuevos e innovadores instrumentos de gestión de personas para mejorar los estándares de eficiencia, compromiso y motivación de los trabajadores.

INAPI funciona en Santiago, ciudad que, además de ser muy extensa, cuenta con más de siete millones de habitantes y un sistema de transporte deficiente. Los funcionarios de INAPI, como de otros servicios públicos, viven en distintas partes de la Región Metropolitana e incluso fuera de ella, lo que implica no sólo largos traslados, estrés y escaso tiempo para uso personal, particularmente para quienes usan transporte público, sino también un gasto significativo en transporte y alimentación. En particular, los funcionarios de INAPI recorren en promedio 25,5 kms. diarios, en comparación a los 14,8 kms. que recorren en promedio los santiaguinos (fuente: moovit insights)

Desde una perspectiva societal, las nuevas tendencias como el enfoque de género, la inclusión laboral de personas con alguna discapacidad y la descentralización del capital humano en regiones –quizás no tan desarrollada como las anteriores– presentan a las organizaciones el desafío de cómo incluir estas tendencias en sus estrategias y modelos de gestión.

Para avanzar en una gestión de personas moderna y que dé cuenta de todos los elementos mencionados anteriormente, desde 2013 INAPI desarrolló una línea estratégica de gestión de personas compuesta de una variada gama de herramientas: flexibilidad horaria, mesas de clima laboral, programas de reconocimiento, beneficios para padres en sala cuna y jardín infantil, entre otros.

El piloto de Teletrabajo implementado en INAPI consiste en autorizar a funcionarios de la institución la realización de sus actividades y tareas desde su domicilio, utilizando equipamiento informático y de comunicaciones para ejecutarlas, y contando con registros que den cuenta de las actividades realizadas.

¿En qué consistió la iniciativa?

Su implementación consideró tres ejes de trabajo: (1) Cambio legal: Sustitución de la obligación de marcación horaria por una tasa de producción; (2) Adaptación de la gestión de personas, aspectos técnicos y administrativos, para la entrada en operación aspectos de la gestión de personas, elementos técnicos y administrativos para regular la implementación y con ello comunicarla de forma efectiva a los funcionarios de INAPI; y, (3) Cambio al sistema de control, fortaleciendo el sistema de seguimiento de la productividad, mediante indicadores individuales, evidenciando la contribución a los objetivos estratégicos.

Se instaló en tres etapas: (a) Marcha blanca, transcurrida entre enero y febrero de 2017; (b) Piloto con 10% de la dotación, desde de febrero de 2017; y, (c) Expansión, desde abril de 2018, donde se aumenta al 35% de la dotación, es decir, 63 funcionarios.

Las principales actividades del proceso de instalación de Teletrabajo, son:

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

a) Difusión del concurso, liderada por el propio Director Nacional quién comunicó a cada funcionario el lanzamiento de TT y motivó la participación del personal en las diferentes etapas;

b) Selección incluyó el criterio de desempeño funcionario ponderado al 50%, consistente con el objetivo de otorgar al TT el incentivo destinado a los trabajadores de mejor desempeño. Los otros factores incluidos fueron conocimiento del cargo y la institución (10%), conocimiento TIC (20%) y conocimiento de la modalidad de TT (20%).

c) Capacitación: Desarrollada con los objetivos de: apoyar el proceso de adaptación a TT y re-conexión con la Institución, desarrollar habilidades técnicas y de manejo de condiciones ambientales familiares, Facilitar la identificación y aplicación de buenas prácticas entre los teletrabajadores, y Fortalecer las habilidades de supervisión de las jefaturas de teletrabajadores.

Dos de los ámbitos clave en la implementación fueron la definición, por un lado, de protocolos de seguridad de los funcionarios que teletrabajen y, por otro, de los estándares de seguridad de los datos e información con que cuenta INAPI:

- Seguridad de la Información: Para una adecuada operación y seguridad de los datos, los teletrabajadores recibieron un equipo informático y para realizar su función a distancia, se habilitó una conexión a través de una red privada virtual (VPN en inglés), ya sea a un Escritorio Virtual y/o a los sistemas que el funcionario requiera para el desempeño de sus funciones. Por otro lado, los teletrabajadores se obligan a asegurar el adecuado tratamiento de la información para realizar sus funciones, así como resguardar la privacidad de ésta en el lugar acordado, según la Política de Seguridad de la Información que ha definido objetivos y estándares en esta materia.

- Aseguramiento de condiciones de higiene y seguridad: Cada teletrabajador establece un domicilio para efectuar el TT, respecto del cual INAPI verifica, con un informe de su prevencionista de riesgos, si éste es idóneo, seguro y que no pueda afectar la salud de los teletrabajadores para los efectos del cumplimiento de la Ley N°16.744. Dicha aprobación es un requisito básico para iniciar el Teletrabajo.

Una práctica necesaria para una política pública es la adecuada evaluación de un piloto de estas características. Para esto, la evaluación del sistema de Teletrabajo ha sido desarrollada en conjunto con la División de control de Gestión Pública de Dipres, el Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile e INAPI, otorgando así la necesaria independencia en la evaluación de resultados.

Las dimensiones incluidas en el estudio son productividad, conciliación vida laboral/familiar/personal y calidad de vida laboral. Para el monitoreo de estas última variables, INAPI generó un instrumento que mide distintas ámbitos de éstas. La primera medición se realizó en marzo 2017 previo al inicio de los primeros teletrabajadores, sirviendo así de línea base. A la fecha hay cinco mediciones comparables, la última en diciembre 2018.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
¿Qué se logró?	
<p>1.- Conciliación vida laboral/familiar/personal. Los teletrabajadores (TT's) iniciaron con un nivel de conciliación promedio de 4,88 (escala 1 a 7), lo que es un 6% más bajo que sus pares de la organización (5,04). En las siguientes mediciones los TT's elevaron su tasa de conciliación llegando a 5,58, mientras que la tasa de conciliación de No teletrabajadores (No TT's), es de 5,25; por tanto, el grupo de TT's pasó de una peor conciliación a una mejor que el resto de la organización.</p> <p>2.- Calidad de vida laboral. Antes de iniciar el Teletrabajo (marzo 2017), los TT's y No TT's tenían estándares muy similares de calidad de vida laboral (4,95). Se evidencia además que esta variable presenta una baja inicial en los TT's debido a la fase de adaptación, para luego aumentar sostenidamente hasta llegar a 5,16, cifra similar a los No TT's. Esto muestra que la calidad de vida laboral puede verse afectada por el Teletrabajo, pero si es gestionado de forma adecuada, se transforma en un agente impulsor de mejoramiento de la calidad de vida laboral. Cabe destacar que el aumento se presenta en toda la institución, con o sin Teletrabajo, ya que los funcionarios perciben positivamente este tipo de herramientas como parte del "salario emocional" que reciben desde la institución. Esto se evidencia en el aumento la sensación de orgullo de trabajar en esta institución, que pasó de 5,6 a 6,1 a nivel institucional.</p> <p>3.- Los resultados en calidad de vida familiar, muestran que los teletrabajadores elevaron su calidad de vida familiar en un 14% al finalizar el primer año de implementación de Teletrabajo y casi un 20%, al finalizar el segundo año de implementación, diciembre de 2018.</p> <p>4.- Aumento de productividad institucional en las áreas de marcas y patentes y call center. Durante el año 2017 cinco de las siete áreas con teletrabajadores aumentaron su productividad, entre 2% y 85%, respecto al año 2016. Durante el 2018, ahora con 13 áreas o unidades con teletrabajadores en las unidades de marcas, patentes, 10 de ellas presentaron aumentos de productividad en comparación con el año anterior. Lo anterior permite concluir se considera que haber establecido un mecanismo con este grado de innovación y complejidad manteniendo el crecimiento de los niveles producción de las áreas de sustantivas de INAPI (marcas y patentes), es evaluado como un resultado positivo.</p> <p>5.- Reducción del ausentismo. Si bien no era uno de los objetivos iniciales, los datos preliminares estudiados muestran un reducción de más de un 50% en la cantidad de días de ausentismo por funcionario, pasando de 11,1 días promedio período 2010-2016, a 5,4 días. Como dato comparativo, para los mismos períodos de análisis, un grupo de referencia, compuesto por funcionarios de similares características, mantuvo sus días de ausentismo en 8,9 días por funcionario.</p> <p>6.- Modernización institucional. Su implementación implicó procesos mejora de los sistemas de información de gestión; diseño de indicadores individuales de gestión; instalación de áreas de calidad y aumento del accountability de los resultados organizacionales, tanto para las autoridades como para los trabajadores.</p>	
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: 123 - Honorarios: 8
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 2018, considerada de excelencia, de acuerdo a los estándares del Premio Anual por Excelencia Institucional, en su versión 2019.

Se trata de la **Defensoría Penal Pública**, que efectúa medición sus dos (2) productos estratégicos estos son *Prestación del Servicio de Defensa Penal Pública* y *Generación y difusión de información de defensa penal*.

Para estos efectos, el servicio postulante utiliza diversos mecanismos tales como encuestas presenciales y telefónicas, cuestionarios, entrevistas, considerando para ello 4.482 casos de un universo de 319.738 ingresos en el año 2018. La medición considera varios tipos de usuarios y abarca las tres áreas de atención, esto es Tribunales, Oficinas, y Centros Privativos de Libertad (Detención/Reclusión). Los índices de satisfacción en general son superiores al 50% y gran parte de los instrumentos son cuatrimestrales.

A partir de los resultados obtenidos en las mediciones realizadas, el servicio incorpora estos resultados en el mejoramiento de las prestaciones institucionales que otorga, disponibilizando sistemas, reportes y realizando capacitaciones y talleres de gestión de calidad, denotando una preocupación por mejorar la calidad de atención que entrega, orientados al mejoramiento continuo de la gestión institucional. Asimismo, es destacable que gran parte de los resultados se traducen en compromisos de gestión individual del Defensor Nacional y de altos directivos de la institución, así como la suscripción de compromisos en el marco del Plan de Acción de Gobierno Abierto 2018-2020.

Por todo lo anterior, es posible señalar que este servicio consideró como parte de su gestión y evaluación institucional 2018, 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, la Defensoría Penal Pública 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 la medición evaluada, con los elementos más relevantes reportados por la Defensoría Penal Pública en el marco de su postulación al Premio Anual por Excelencia Institucional en su versión 2019, se presenta en el siguiente cuadro:

MEDICIÓN SATISFACCIÓN USUARIOS AÑO 2018	
Productos Estratégicos del servicio con medición de satisfacción de usuarios ²	<ul style="list-style-type: none"> • Prestación del Servicio de Defensa • Generación y difusión de información de defensa penal
Tipo de instrumento de medición utilizado	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas presenciales • Estudio cuantitativo • Encuestas
Frecuencia de medición	<ul style="list-style-type: none"> • Cuatrimestral y consolidado por año calendario • Semestral
Tipo de Evaluación	Externa
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>)	
Prestación del Servicio de Defensa	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de encuestas: El estudio contempló una muestra final de 4.482 casos durante el 2018, distribuido por las distintas líneas de atención: Tribunales (1.800), Oficinas (1.373), y Centros de Reclusión (1.309). El error muestral asociado nivel nacional fue de un 2,3% en tribunales y de 2,6 en oficinas, asumiendo un 95% de confianza y varianza máxima (P=0,5) de los estimadores, considerando un universo de 319.738 ingresos en el año 2018. • Entrevistas presenciales: El estudio contempló una muestra final de 3.810 encuestados que evaluaron explícitamente su satisfacción general o global con el servicio de defensa penal pública en cualquiera de sus tres líneas de atención. El error muestral asociado a nivel nacional fue de un 1,6%, asumiendo un 95% de confianza y varianza máxima (P=0,5) de los estimadores, considerando un universo de 319.738 ingresos en el año 2018.
Generación y difusión de información de defensa penal	Se consideran dos muestras independientes de 706 y 705 casos. Margen de error de 3,7%, al 95% de confianza. Se alcanzó una cobertura total de 185 comunas a nivel nacional. El 90% de la muestra fue aplicada en población urbana y el 10% en población rural. Los datos fueron ponderados según género, edad y zona, obteniendo una muestra de representación nacional para el universo en estudio.

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

MEDICIÓN SATISFACCIÓN USUARIOS AÑO 2018	
Resultados de la medición de satisfacción de usuarios <i>(según Productos Estratégicos del servicio con medición de satisfacción de usuarios)</i>	
Prestación del Servicio de Defensa	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción neta Atención en Tribunales: 54,5% • Satisfacción neta Atención en Oficinas: 84,5% • Satisfacción neta global para los tres canales de atención: 57,7% • Satisfacción general con el servicio de prestación de defensa: 86%
Generación y difusión de información de defensa penal	<ul style="list-style-type: none"> • Respecto a la institución: 26% de las personas declara conocer la Defensoría Penal Pública. • Conocimiento indirecto de la Defensoría Penal Pública: 26% de las personas declara que conoce alguna institución que defienda los derechos de las personas imputadas, pero solo un 55% declara conocer sus derechos al ser detenido • Valoración de la existencia de una institución que defienda los derechos de imputados: 81% declara que sí, pero solo un 31 % lo señala como prioridad de inversión en educación.
Incorporación de los resultados en el mejoramiento de la gestión institucional <i>(según Productos Estratégicos del servicio con medición de satisfacción de usuarios)</i>	
Prestación del Servicio de Defensa	<ul style="list-style-type: none"> • Los focos de mejora prioritarios se centran en la relación con el imputado, especialmente en la comunicación efectiva con el usuario. La realización de entrevista se trabajó mediante protocolos y capacitaciones específicas de técnicas de entrevista. • Se generaron reportes a regiones con el comportamiento de los indicadores estratégicos más relevantes a los directivos regionales. • Se incorpora un sistema de alertas, para registro, gestión y seguimiento de casos de vulneración de garantías en causas vigentes, a través de una plataforma informática que permite dar aviso vía mail a los encargados regionales. • Para garantizar la adopción de medidas eficaces respecto de las alertas, tanto éstas, como los tiempos asociados a su gestión, fueron estandarizados e instruidas desde el nivel central, lo que permite el control y seguimiento objetivo de los casos reportados por sistema. • Se efectúan dos Talleres de Gestión de Calidad en cada Defensoría Regional del país cada año de ejecución. • Se incorpora el indicador como meta de los compromisos de gestión de los convenios de desempeño individual de Defensor Nacional y de altos directivos de la institución.

MEDICIÓN SATISFACCIÓN USUARIOS AÑO 2018

<p>Generación y difusión de información de defensa penal</p>	<p>Incorporación de la DPP al Cuarto Plan de Acción de Gobierno Abierto 2018-2020 a través de la suscripción de compromisos en varias líneas de trabajo con la finalidad de acercar la justicia a la ciudadanía a través de la democratización del conocimiento de los derechos de los ciudadanos en materia penal, mejorando así la confianza en las instituciones y fortaleciendo el Estado de Derecho y la paz social. En este marco, los compromisos asumidos por la Defensoría, son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conformación de mesa de trabajo de instituciones públicas del sistema de justicia para acordar acciones que permitan una mejor y mayor difusión de los roles del sistema, sus actores y derechos ciudadanos. • Implementación de una plataforma digital participativa donde organizaciones, ciudadanía y usuarios, accedan a información estadística sobre el quehacer institucional. • Programa de contenidos que permita que las personas con sus distintas características (migrantes, jóvenes, pueblos originarios, personas privadas de libertad, minorías sexuales y personas con capacidades diferentes y ciudadanía en general) puedan conocer y exigir sus derechos en el ámbito penal. • Fortalecimiento de atención al usuario (con especial foco en migrantes, integrantes de pueblos originarios, jóvenes y personas privadas de libertad) a través de todos los puntos de contacto, brindando información en línea sobre causas. • Co-creación con funcionarios de la Defensoría de un documento con principios y valores que regirán en la institución para la aplicación concreta del plan de Gobierno Abierto enfocado en el derecho a la defensa.
--	---

**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, según metas establecidas alineadas con los objetivos estratégicos institucionales.
Innovación	Corresponde al grado en que la iniciativa implica la creación e implementación de nuevos enfoques, resultando novedosa en el contexto en el que se genera, ya sea en la detección de un problema u oportunidad de mejora, o en la necesidad de implementar una política definida por la dirección de la institución.
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. Incluye detalles de evaluaciones de satisfacción de los distintos actores participantes, 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, considerando las eventuales adaptaciones que deban ser realizadas según cada contexto.