

Premio Anual por Excelencia Institucional, PAEI 2020

Fichas Iniciativas de Excelencia

Marzo 2021

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.....	31
IV. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE GESTIÓN DE PERSONAS	37
ANEXO.....	62

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 2020. Estas corresponden a los tres (3) criterios reglamentarios que evalúa el Premio: Eficiencia y Productividad; Calidad de Servicio y Gestión de Personas.

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

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

Para el caso del criterio Eficiencia y Productividad, considerar si se están cumpliendo eficientemente, los objetivos y metas propuestas; 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 2020, 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 2020 del Premio Anual por Excelencia Institucional, corresponden a:

- Mejorando la oportunidad del examen del patentes a los solicitantes, Instituto Nacional de Propiedad Industrial
- Gestor Documental Digital Defensoría Penal Pública, Defensoría Penal Pública
- Más simple y Fácil: Modernización del proceso de postulación y evaluación de Capital Abeja Emprende y Capital Semilla Emprende, Servicio de Cooperación Técnica
- Modelo de Administración y Gestión Eficiente de los Recursos, Servicio Nacional de Aduanas
- Optimización de la herramienta “No Molestar” (anti spam), Servicio Nacional del Consumidor

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

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Instituto Nacional de Propiedad Industrial
Nombre Iniciativa	Mejorando la oportunidad del examen del patentes a los solicitantes
Ámbito Iniciativa	Eficiencia y Productividad

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Qué se esperaba con esta iniciativa?

Esta iniciativa tiene por objetivo general, mejorar la oportunidad de los informes técnicos y percepción de calidad del servicio de examen de patentes, mediante la reducción del tiempo de respuesta al solicitante.

Como objetivo específico se busca optimizar la gestión y el control de la carga de trabajo y asignación de solicitudes a los peritos externos, administrando las diferentes etapas de nombramiento y la emisión de informes.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

El proceso de examen de patentes de invención busca determinar el cumplimiento de los requisitos de novedad, nivel inventivo y aplicación industrial de las invenciones presentadas en INAPI para la obtención de registro. Las etapas del proceso de registro son: examen preliminar, publicación en el diario oficial, examen pericial y etapa resolutive. El tiempo promedio de tramitación de una solicitud de patente en el año 2017 fue de 5,0 años, superior al plazo promedio de 4,0 años según estándares internacionales. Cabe señalar que la oportunidad en la obtención de registro de patentes es la variable principal para evaluar la eficacia y eficiencia en la entrega de los servicios. En efecto, el valor de este activo intangible aumenta, en la medida que se obtiene tempranamente el registro. Luego de estudiar todo las etapas del proceso se detectó que una oportunidad de mejora se situaba en la etapa pericial. En esta etapa, interviene la figura del perito externo, profesional que integra el Registro Pericial en Patentes, en su calidad experto, conocedor de las materias que se le asignan en razón de haber aprobado las capacitaciones y validación de antecedentes en virtud del cual se certificó su idoneidad y competencias por parte de INAPI para pasar a integrar el aludido Registro Pericial. En dicho contexto, el perito es un colaborador externo de la Oficina que emite los informes periciales de rigor en el proceso de registro de patentes, principal antecedente para que INAPI pueda emitir resolución definitiva de aceptación o rechazo del respectivo registro de patente solicitado. Puntualmente las oportunidades de mejora sometidas a evaluación son:

1.- Aumentar la cantidad de nombramientos periciales en las solicitudes en trámite, reduciendo los tiempos de espera. La asignación de una solicitud de patente a un perito externo se realiza haciendo un match entre el área técnica, la disponibilidad de tiempo del perito y la cantidad de asignaciones anteriores. En el año 2017 se asignaron 3.741 solicitudes, de un total de 7.000 solicitudes en espera para nombrar. A esa época la información de las solicitudes en condiciones para proceder al nombramiento estaba

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

disgregada y poco clara, debiendo ser realizada mayormente de forma manual por los funcionarios a cargo. Lo anterior generaba un alto riesgo de dejar fuera de nombramiento a solicitudes que si están en tal condición, lo que implica un atraso en el proceso y una falta de servicio o servicio deficiente para el usuario final.

2.- Garantizar estándares de calidad en la elaboración de informes periciales: La emisión y generación de los informes periciales se realiza de forma manual por parte de los peritos, sólo apoyado por plantillas word que servían de modelo para estandarizar la información, sin embargo el perito debía digitar toda la información de la solicitud, como son los datos bibliográficos, ya existentes en los sistemas de INAPI.

3.- Posibilitar el trabajo paperless por parte del perito evitando el traslado físico de expedientes, a fin de aminorar los riesgos de pérdida de documentación pública y por otra parte, disponibilizar la información contenida en los informes periciales para la elaboración de resoluciones o fallos que utilizan informes periciales. A partir de los informes periciales, funcionarios de INAPI debían digitar la información contenida en los informes periciales ya que dicha información se encontraba en formato papel y/o PDF.

A partir de esta situación, el tiempo promedio que tomaba en 2017 la totalidad de la etapa pericial, alcanzaba a 23 meses. Lo anterior impactaba directamente en el tiempo de total de tramitación de 4,7 años en promedio. Además, este tiempo de respuesta impacta directamente en la percepción de calidad de servicio; en 2017 el 79,6% de los usuarios califica con nota 6 o 7 (en escala de 1 a 7) en relación al “tiempo de tramitación de su requerimiento”, donde además un 6,1% lo califica con notas entre 1 y 4, es decir, no estaba satisfecho.

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa consta de tres componentes principales:

1.- Diseño e implementación de plataforma informática que permita administrar toda la interacción entre solicitante, perito, Banco Estado y las distintas unidades en INAPI (Subdepartamento de Finanzas y Contabilidad, Unidad de Gestión Administrativa de Peritos y Departamento de Examen de Patentes), así como información relativa a las búsquedas y opinión profesional técnica contenida en los informes periciales. Los diferentes hitos de la etapa pericial abordados son: asignación especialidad técnica de la solicitud, pago de arancel por parte del solicitante, nombramiento de perito, aceptación del cargo por parte del perito, peticiones de prórroga, elaboración y entrega de los informe pericial en línea por parte del perito, recepción y aprobación en línea del informe pericial por parte de INAPI, control de la etapa completa, pago por parte de INAPI a los peritos, y finalmente el control y gestión de la carga de trabajo y asignación de solicitudes a los peritos.

Para ello, se conformó un equipo de trabajo compuesto por la encargada y funcionarios del Departamento de Peritos, dependiente de la Subdirección de Patentes, profesionales del Depto. TIC de INAPI y representantes del cuerpo de peritos externos, quienes desarrollaron un módulo informático denominado “Sistema de Gestión de Peritos”, concebido como una aplicación satélite del workflow principal, el Sistema de Propiedad

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

Industrial de Automatización (IPAS, por siglas en inglés), principal sistema de gestión de INAPI. Este sistema incluye funcionalidades como:

- Registro de las todas las acciones sobre el peritaje.
- Herramientas para ejecutar nombramiento masivo, agilizando así las actividades de nombramiento de peritos.
- Identificación del estado esta cada peritaje y hacer gestión sobre ellos de modo de evitar variaciones en estándares de tiempos.

Este módulo, que inició sus operaciones con anterioridad al año 2019, fue el primer paso para digitalizar la gestión de la etapa pericial, agilizando, principalmente las actividades de nombramiento de los peritos.

2.- Diseño e implementación de un sistema informático de emisión y generación de informes periciales en línea. En un formato electrónico que permite la creación completa de forma digital del informe pericial. Facilita a los peritos crear sus informes, rescatar la información desde la base de datos, editar dicha información y que además pueda ser reutilizada posteriormente para la elaboración de fallos y por parte de los examinadores resoluciones definitivas de solicitudes de patentes. Este sistema, lanzado en 2019 permite de forma complementaria visualizar el expediente electrónico completo, opción para cada perito de revisar el estado de todas las solicitudes asignadas y establecer diversas comunicaciones con INAPI.

3.- Generación de paneles de control de gestión. Como parte del apoyo brindado por el Departamento de estrategia Institucional, se han desarrollado paneles o dashboards de control de gestión que permiten visualizar de forma integrada información clave de la etapa pericial, tales como: información de stock pendientes; métricas clave de gestión (KPI's) en cuanto a cantidad de producción, tiempos promedio, antigüedad de stock pendiente, etc. Esta información fue levantada mediante metodología de enfoque de procesos con una primera etapa de levantamiento del proceso, identificación de insumos y productos del mismo, junto con los recursos que utiliza el proceso para su operación.

A partir de los tres componentes identificados, desde 2019 se pudo dar una implementación de la totalidad de brechas u oportunidades de mejora detectadas, entrando en régimen el funcionamiento en el marco de la etapa pericial del proceso de examen de patentes.

¿Qué se logró?

Los principales resultados de esta iniciativa son:

1.- Reducción de los tiempos de operación en la etapa pericial. A partir de la implementación de la iniciativa se ha logrado una sostenida reducción del tiempo de ejecución de esta etapa. Si en 2017 la etapa pericial concluía en 23 meses en promedio, a fines de 2019 el tiempo promedio se redujo a 15,5 meses, es decir una reducción de más de un 32%. Se ha considerar que considerando los plazos de carácter legal, el tiempo mínimo que esta etapa puede demorar es de 6 meses.

2.- Aumento de la cantidad de nombramiento. Gracias a la mayor capacidad de planificación y control que entregan las herramientas implementadas, se ha aumentado la

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

cantidad de asignaciones o nombramientos de peritos. En 2019 se realizaron 3.733 nombramientos de peritos a través de la resolución respectiva. Esta cifra es un 8% superior a los 3.450 nombramientos realizados durante el año 2017. Cabe señalar que en 2018 se realizaron 3.695 nombramientos, identificándose en el primer año algunos resultados incipientes, los que se confirmaron en 2019.

3.- Disminución del tiempo total de tramitación. Esta iniciativa contribuyó directamente en la disminución del proceso general de examen de patentes. Si en 2017 el tiempo promedio fue de 5,0 años de tramitación, en el año 2018 fue de 3,8 años y el 2019 alcanzó 3,5 años promedio representando una mejora de 30% respecto de 2017. Lo anterior nos ubica entre las oficinas de más alto estándar del mundo como la USPTO de Estados Unidos y la EPO de Europa que tienen entre 3 a 6 años promedio de tramitación.

4.- Respecto de la percepción de calidad de servicio, en particular, sobre la percepción del tiempo de tramitación de los requerimientos, se evidenció una mejora de 8,6 puntos porcentuales, pasando en 2017 de 79,6% de personas que califican este atributo con nota 6 o 7 (en escala de 1 a 7) a 88,2% en el año 2019. Complementariamente, la tasa de desaprobación en este ítem, es decir, personas que calificaron con notas entre 1 y 4, pasó de 6,1% a 5.9%.

5.- Simplificación del pago y acreditación de aranceles periciales en línea por parte de los solicitantes. En el proceso del pago y acreditación de los respectivos aranceles periciales en línea la plataforma identifica si la respectiva solicitud está en condiciones para pago y en dicho caso, calcula el monto a pagar, por lo que evita pagos erróneos en cuanto a oportunidad, monto y solicitud que se pretende pagar en la Cuenta Corriente de INAPI en el Banco de Estado. La plataforma conversa en línea con la base de datos IPAS y con el Banco Estado.

6.- Simplificación del pago por parte de INAPI a los peritos. La plataforma valida la entrega conforme del respectivo informe pericial para proceder al pago.

7.- Finalmente y como externalidad positiva de esta iniciativa, se aseguró la continuidad operativa del proceso de patentamiento en Chile, permitiendo el pleno trabajo de los peritos durante el estallido social de octubre de 2019, que tuvo como consecuencia el siniestro de incendio de parte de nuestras instalaciones, atendida la ubicación del Edificio Institucional en las cercanías de Plaza Italia, y por último durante todo este período de emergencia sanitaria, producto de la pandemia por la enfermedad del COVID-19.

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 184 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: <ul style="list-style-type: none"> - Planta: 50 - Contrata: 128 - Honorarios: 6
Ministerio	Economía, Fomento y Turismo
Año creación	2009
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Sin presencia regional
Misión Institucional	
Desarrollar el Sistema Nacional de Propiedad Industrial, mediante la protección de los derechos, la difusión del conocimiento y el fomento de una visión equilibrada y comprehensiva de la Propiedad Industrial, con el fin de contribuir al desarrollo económico y social de Chile.	
Productos Estratégicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de Marcas. 2. Registro de Patentes. 3. Acceso al conocimiento científico y tecnológico en el ámbito de la PI. 4. Posicionamiento Internacional de INAPI. 5. Propuestas legislativas y de políticas públicas relacionadas con Propiedad Industrial. 	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presidencia de la República. 2. Ministerios, Servicios y Otras Entidades Públicas. 3. Estudios Jurídicos. 4. Empresas y Asociaciones Gremiales. 5. Personas Naturales. 6. Universidades, Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I). 7. Investigadores y Emprendedores. 8. Tribunal de Propiedad Industrial. 9. Sistema Nacional de Innovación. 10. Organizaciones Internacionales de Propiedad Industrial. 11. Oficinas de Propiedad Industrial de Otros Países. 	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Defensoría Penal Pública
Nombre Iniciativa	Gestor Documental Digital Defensoría Penal Pública
Ámbito Iniciativa	Eficiencia y Productividad

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Qué se esperaba con esta iniciativa?

Como objetivo general y en el marco del proceso de transformación digital que viene implementando la Defensoría Penal Pública desde el año 2016, donde se han desarrollado una serie de proyectos tecnológicos que han mejorado la eficiencia y productividad de la institución, tales como la adopción del Sistema de identificación única del estado (clave única), Sitio Web y/o Aplicación móvil que proporcionen a los usuarios espacios de interacción con la defensoría de un modo virtual; Agenda electrónica centralizada de cita, Automatización del proceso de registro de respuesta a trámites electrónicos realizados desde SIGDP a CAPJ, Carpeta Digital de Causas, Sistema de gestión de Contratos de Defensa Penal, se ha definido diseñar e implementar un sistema para la gestión de la documentación oficial y correspondencia de toda la Institución, el cual incluye la creación y administración de los documentos de forma de organizar de manera lógica, eficaz y categorizada la documentación, estableciendo estrategias y técnicas de gestión que permitan el seguimiento de la tramitación y trazabilidad de los documentos, la conservación de la información, garantizando la inmediatez de consulta y acceso a la información y optimización del proceso de firmas y vistos buenos a través de vías electrónicas, tales como firma avanzada electrónica.

Las principales funciones que debe cumplir un sistema de gestión documental en pos de aumentar la productividad y la eficiencia de los procesos son: 1) Coordinar y controlar cualquier actividad relacionada con los documentos: creación, recepción, ubicación, acceso y preservación; 2) Custodiar y recuperar la documentación generada con la eficacia necesaria para que no suponga un impedimento en la actividad de la Institución 3) Garantizar el buen funcionamiento de la organización y el cumplimiento de la legislación vigente, asegurando la preservación adecuada de los activos documentales de la organización.

Para que estos requisitos se vean cumplidos, el sistema elegido incluye una serie de funcionalidades clave a nivel operativo: 1. Gestión de usuarios completa y sencilla: la definición de permisos en el acceso de la documentación debe ser fácil de gestionar por el administrador del sistema, ya que sufre de constantes modificaciones. 2. Interfaz de usuario: la usabilidad del sistema es fundamental para que la curva de aprendizaje sea mínima y el aprovechamiento de las funcionalidades sea óptimo. 3. Integración con los programas de ofimática: especialmente con el paquete de Microsoft Office, que facilita en gran manera la generación y almacenamiento de documentos. 4. Digitalización de textos: el reconocimiento óptico de caracteres es de gran ayuda a la hora de eliminar papel en los

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

procesos de la empresa. 5. Optimización del proceso de Firma y vistos buenos de documentos a través de vías electrónicas en base a Firma Electrónica Avanzada. 6. Todo ello en pos de aumentar la productividad y la eficiencia de los procesos asociados a la prestación de defensa y de soporte administrativo, permitiendo a nuestros funcionarios comunicarse, colaborar y compartir información de forma simultánea, en tiempo real y disminuir considerablemente los costos de impresión, almacenamiento y traslado de documentación institucional.

Este proyecto estratégico se enmarca en el proceso establecido en el Instructivo Presidencial N°1/2019 “Transformación Digital del Estado”, después Ley N° 21.180, el cual establece la obligación de los órganos del Estado de tener sistemas tecnológicos o digitales actualizados, mediante los cuales se lleven a cabo los procedimientos administrativos. En este sentido, la regla general es el procedimiento electrónico y la excepción es el papel, además, establece la obligación de los órganos de la Administración de cooperar mutuamente en aquellos casos en que, para la tramitación de un procedimiento, se requiera información que es de competencia de otro órgano del Estado.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

Durante el periodo 2018, la Defensoría Penal Pública gestionó un total de 90.019 documentos, de los cuales 31.273 corresponde a documentación Oficial (resoluciones y oficios) representando el 35%; la diferencia, 58.746 corresponde a Correspondencia General con un 65%, de éstos últimos documentos, se encuentran los informes, memorando, cartas, documentos externos entre otros. Con este alto nivel de registros, se plantea la necesidad de automatizar el proceso de las Oficinas de Partes como también el trabajo de las asistentes al interior de la Institución, utilizando herramientas tecnológicas disponibles y así lograr la anhelada transformación digital en esta materia.

Para llevar a cabo la transformación digital, se han establecido cinco pilares fundamentales:

- Entorno: Al observar el entorno en que se desenvuelve la defensoría, se reconoce en éste, un cambio relevante en cuanto al tipo de usuarios que hoy tenemos respecto a décadas pasadas, hoy en día, ellos se encuentran mayoritariamente preparados y familiarizados con el uso de las herramientas digitales que ofrece el mercado y eso no puede pasar por alto en la institución a la hora de establecer herramientas que vayan en beneficios de los todos los funcionarios.
- Personas: Siendo ellas el activo más importante de toda organización, en el contexto de transformar digitalmente a la Defensoría, es decir, convertir a la institución en un servicio público moderno, ágil y eficiente, las personas pasan a ser el eje central de la iniciativa, desde el diagnóstico hasta la puesta en marcha de los proyectos implementados. Por lo mismo, es necesario efectuar acciones tendientes a participar en equipos multidisciplinarios y que, por cierto, incluya de forma representativa a funcionarios que gestionan documentos en general.
- Productos – Servicios: Este concepto está referido a analizar los productos, servicios o trámites que la institución hoy ofrece y ver cómo éstos pueden ser mejorados con la

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

adopción de tecnología. Un ejemplo que facilitaría mejorar el servicio es a través del uso de la firma electrónica de documentos.

- Difusión: La comunicación de los productos o servicios a nuestros usuarios, es fundamental para alcanzar el éxito del proyecto.
- Cambio Cultural: La barrera más significativa para lograr el éxito en proyectos como la Transformación Digital es la cultura, por lo mismo, se hace necesario establecer estrategias que favorezcan la implementación de los nuevos modelos de trabajo, un ejemplo claro es la traspasar desde una firma manual (en papel) hacia una “firma digital” directamente en el computador, sin la necesidad de impresión del documento.

En síntesis, los elementos que salieron a la luz al aplicar los fundamentos del diagnóstico en la transformación digital a los grupos objetivos del proyecto, se observaron los siguientes imperativos: Firma Digital, Centro de Proceso, Flujo de Trabajo, Notas Internas, Documentos Oficiales. Correspondencia. En base a lo anterior, se prepara el requerimiento para que el Departamento de Informática lo desarrolle y podamos cumplir con las expectativas de los usuarios.

¿En qué consistió la iniciativa?

La descripción de la iniciativa se plasma sobre los conceptos más relevantes que se manejan en torno al uso del Gestor Documental Digital, esto es:

- Centros de procesos: Corresponde a la unidad responsable de la gestión del documento, dicha gestión implica crear documentos, derivarlos a otros centros, solicitar firma y crear notas internas. Por cada centro de proceso, puede existir más de un usuario. En la Defensoría Nacional existen 18 centros de procesos que interactúan entre sí, para el caso de regiones, el modelo se replica y se adapta conforme a la realidad de cada región.
- Oficina de partes: La Oficina de Partes igualmente son centros de procesos, sin embargo, tiene la particularidad que ésta puede enviar documentos a las distintas oficinas de parte de otras regiones, además de la recepción y despacho de documentos externos a la institución.
- Derivar Documentos: Consiste en mover un documento de un centro de proceso a otro, por tanto, cuando un documento es derivado y se recibe, el centro destino pasa a ser responsable de su gestión. Todo lo anterior, se pueden realizar directamente en sistema por parte de las asistentes de cada unidad, profesionales y directivos que necesiten gestionar documentos.
- Notas Internas: Las notas internas cumplen el rol de organizar ciertas acciones o tareas que se originan a partir de la gestión de un documento. Estas son asignadas a uno o varios funcionarios, quienes a su vez deben gestionar dicha nota interna de acuerdo a las instrucciones dadas en ella.
- Flujo de Trabajo-Terminar Documento: Se refiere a cerrar el proceso de tramitación de un documento. Tratándose de un documento oficial que se firma electrónicamente, éste al momento de ser firmado, automáticamente se le asigna un número, fecha y se cambia de estado para su posterior recuperación.
- Firma Digital: La acción de solicitar firma digital la pueden hacer todos los encargados de

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

un centro de proceso. La persona que le corresponda firmar electrónicamente, previamente se habilita su firma con las entidades acreditadas para esto. En el diseño, programación y puesta en marcha del nuevo modelo de gestión documental digital en la institución se incorpora en su metodología, funciones estratégicas de desarrollo que contienen, el promover capacidades de los diversos actores con foco en los funcionarios y usuarios, incluyendo la innovación para entregar soluciones a problemas de la administración pública. Mencionar, además, que la adopción de un nuevo modelo de gestión documental digital, resulta clave para que la Institución pueda, perfeccionar sus procesos, disminuir el gasto relacionado a la gestión documental, garantizar la trazabilidad, control y organización de los documentos, asimismo asegurar la accesibilidad, autenticidad y preservación de éstos a lo largo del tiempo.

¿Qué se logró?

En relación a aspectos económicos:

1. Reducción Costos de impresión: 8.244 documentos oficiales como resoluciones y oficios que hoy se encuentran disponibles en el Gestor Documental, para consulta de los funcionarios, significó que el costo mensual de impresión disminuyera de M\$9.320 en 2018 a M\$ 4.620 el 2019. Con la usabilidad al 100 % de la aplicación Carpeta Digital de Causas, se proyecta que disminuya a menos de M\$ 1.000.
2. Reducción espacios físicos para el almacenaje y resguardo de documentos adaptadas a otras funciones, mejorando significativamente la calidad de los espacios de trabajo para nuestros funcionarios y la atención de nuestros defendidos y familias. Sólo en la defensoría nacional, se ha reducido el espacio de bodega en 32 m3, debido al ahorro en almacenaje de papel, archivadores y cajas con documentos oficiales.
3. Disminución en costos de arriendo de espacios para almacenaje: el 2019, se eliminaron todos los arriendos de espacios para archivos de documentos, lo que implicó una disminución en su costo mensual de M\$18.000 el 2018 a M\$ 3.400 el 2019. Se proyecta, con la implementación total de Gestor Documental, que el último trimestre de 2020 se reduzca a M\$0.
4. Reducción de tiempos asociados a la gestión de documentos: dedicados a la administración, generación y distribución de documentos, que a través del gestor documental disminuyeron en más de un 40%, permitiendo redestinar recursos a la Defensa Penal impactando directamente en la calidad de atención de nuestros usuarios.
5. Disminución en costos de traslado: de documentación en soporte papel, institucional y hacia otras reparticiones de M\$350 el 2018 a M\$123 de costo promedio mensuales en 2019, proyectándose que para el 2020 esta cifra disminuirá a M\$60.

En relación a aspectos administrativos:

1. Disminución de Tiempos de Búsqueda: al concentrarse la documentación en forma digital directamente en el sistema y con facilidad para la recuperación de la información, gracias a la disposición de toda la documentación institucional en línea y en forma instantánea.
2. Facilidad de acceso al sistema de Gestión Documental través de 1 aplicación

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

[Plataforma virtual], de fácil uso y adaptada para PC, Tablet y Smartphone, tanto para la revisión, tramitación, aprobación e incluso generación de documentos.

3. Trazabilidad, transparencia y validación: Seguimiento al proceso de tramitación documental, permitiendo el control de versiones, compartir información y colaboración documental. Se destaca la implementación del validador de firmas a través de la aplicación desde su PC, Tablet y Smartphone.

4. Disminución tiempos de tramitación: para la generación, distribución, respuesta y/o aprobación de documentos, utilizando medios electrónicos de comunicación y notificaciones por correo electrónico. 5. Interoperabilidad con otros sistemas institucionales y el intercambio de documentos (SIGPER: Sistema Gestión de Personas) para la construcción y búsqueda de documentos.

En lo referido a seguridad de la información:

1. Seguridad de la información: por medio de permisos establecidos a los usuarios, de la institución y de nuestros proveedores y socios estratégicos, el sistema garantiza un correcto manejo y la probabilidad de que información sensible se exponga protegiendo la confidencialidad mediante políticas de seguridad rigurosas.

2. Prevención de la pérdida y disponer de sistemas de respaldo, custodia, conservación y de seguridad de la información: Previniendo la pérdida de información y la seguridad de la información confidencial sin comprometer la accesibilidad de los documentos y un protocolo de control de acceso, identificando a las personas que están autorizadas para consultar o editar documentos.

3. Trazabilidad: al encontrarse la información documental en un solo sistema disponible a los usuarios internos, acceder a documentos de trabajo fuera de la oficina, permitiendo la movilidad de nuestros defensores.

4. Control: el sistema de gestión documental en la nube, garantiza seguridad, control, organización.

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 725 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 254 - Contrata: 466 - Honorarios: 5
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>). 	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Servicio de Cooperación Técnica
Nombre Iniciativa	Más simple y Fácil: Modernización del proceso de postulación y evaluación de Capital Abeja Emprende y Capital Semilla Emprende
Ámbito Iniciativa	Eficiencia y Productividad

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
<p>¿Qué se esperaba con esta iniciativa?</p> <p>Esta iniciativa surge con el objetivo de simplificar, automatizar y facilitar los procesos de postulación y de evaluación de los fondos concursables Capital Abeja y Capital Semilla, programas con gran demanda para quienes emprenden por primera vez, y que resultaban costosos en tiempo y recursos, tanto para el postulante, como para los procesos internos del servicio.</p> <p>Para esto, nos propusimos incorporar mejoras tecnológicas que permitieran la transferencia de información en línea con otros servicios (SII, TGR y Registro Civil), logrando modernizar el sistema de evaluación de admisibilidad e implementando un proceso de postulación más fácil, eficiente y equitativo de cara al postulante.</p>
<p>¿Cuál era el problema o necesidad detectada?</p> <p>Hasta el año 2018, el proceso de postulación y evaluación de los programas Capital Abeja y Capital Semilla de Sercotec, contemplaban las siguientes etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Postulación: Los postulantes debían responder un cuestionario de 146 preguntas que medía sus características emprendedoras y además desarrollar un plan de negocios. ● Evaluación de admisibilidad: Proceso de revisión del cumplimiento de requisitos y evaluación de las características emprendedoras de los postulantes. ● Evaluación técnica del plan de negocio: Las postulaciones que resultaban admisibles, eran evaluadas con el fin de verificar la pertinencia y viabilidad del plan presentado. <p>Se detectó que durante el proceso de postulación se pedía más información de la que se evaluaba, ya que, en el caso de no ser admisibles, el plan de trabajo desarrollado por los postulantes no era revisado. Además, el formulario a completar consideraba metodologías que habían perdido vigencia para la formulación de un plan de negocio.</p> <p>Adicionalmente, las preguntas contenidas en el formulario de postulación se aplicaban todos los años, existiendo cierto dominio de los contenidos. Algunas preguntas y respuestas circulaban en la red internet, y existían consultes externos que cobraban a los postulantes por formular el plan de negocio, afectando la igualdad de oportunidades para los postulantes.</p> <p>La mayoría de los reclamos recibidos durante el año 2018 a través de la OIRS, se referían al proceso de postulación y admisibilidad, alcanzando el 65% del total.</p>

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

El formulario de postulación 2018 consideraba siete secciones con 146 preguntas de desarrollo y alternativas referentes a: 1. Nivel de desarrollo del emprendimiento; 2. Potencial del negocio; 3. Capacidad del emprendedor/a o del equipo emprendedor; 4. Formación; 5. Información complementaria; 6. Modelo de negocio; 7. Estructura de financiamiento.

Una vez completado el formulario, lo que requería una dedicación de aproximadamente 10 horas para el postulante, recién se habilitaba el botón enviar. Todo este esfuerzo generaba expectativas y posterior efecto frustración, entre quienes eran notificados como inadmisibles (total inadmisibles año 2018: 2.279).

Una vez finalizada la postulación, comenzaba el proceso de Admisibilidad, que consideraba el cumplimiento de los requisitos establecidos en las bases y el puntaje obtenido en el test de caracterización del emprendedor. Para esto se realizaban las siguientes acciones:

1. Cruce de información con otros servicios del Estado: Servicio de Registro Civil (SRCel)
2. Consolidación de postulaciones en un archivo que se enviaba vía oficio a la Tesorería General de la República (TGR) y Dirección del Trabajo, proceso que tardaba 5 días hábiles.
3. Con la información recibida de dichas instituciones, se realizaban los cruces de datos para determinar las postulaciones admisibles.
4. Por último, se asignaba el puntaje obtenido por cada postulante en el test de caracterización del emprendedor. Al cabo de 10 días hábiles, se notificaba el resultado al postulante. En el caso de los no admisibles, no se revisaba/evaluaba el plan desarrollado. El 2018 se realizaron 31 convocatorias Emprende, registrando 39.215 postulaciones iniciadas que no fueron enviadas (63% del total). Entre las postulaciones enviadas, el 10% resultaron inadmisibles (2.279).

Surge entonces la necesidad de cambiar el modelo de postulación y evaluación para los emprendedores/as que, si bien podrían contar con una buena idea, no tenían las competencias para formular un plan de negocio.

¿En qué consistió la iniciativa?

Esta iniciativa se enmarca dentro del lineamiento de modernización institucional, y consiste en el diseño, desarrollo e implementación de una nueva plataforma en la nube, que permite un sistema de postulación simplificado, con el fin de facilitar el proceso de postulación y evaluación, tanto para el postulante como de los procesos internos de la institución, haciéndolos más eficientes y ágiles.

En primer lugar se revisó el formulario de postulación antiguo, analizando y seleccionando las preguntas necesarias y mínimas para determinar las características del emprendedor/a. Respecto al plan de negocio, se reemplazó por preguntas basadas en una metodología de Canvas orientadas a la idea de negocio. Esta revisión simplificó el formulario de postulación, reduciéndose de 146 a 23 preguntas. Se incorpora a la postulación material audiovisual a través de un video con la metodología de Elevator Pitch, donde el propio postulante explica su idea de negocio y por qué merece ser beneficiado.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

A la simplificación del proceso de postulación, se suma la modernización del proceso de evaluación de admisibilidad, en donde esta nueva plataforma de postulación se conecta con las plataformas del SII, SRCel y TGR, que verifican en línea el cumplimiento de los requisitos de admisibilidad de estos programas.

En relación al párrafo anterior, se generaron dos líneas de trabajo; una para integrar y vincular el nuevo sistema de Sercotec con los sistemas de la TGR, mediante un convenio entre ambas instituciones. La otra línea de trabajo consideró la implementación de una nueva integración con SII y SRCel para consultar en línea información del postulante, para procesar los criterios de admisibilidad vinculados a estos servicios.

Esto permitió disminuir de forma considerable los tiempos de evaluación de admisibilidad de las postulaciones y las horas dedicadas a verificar el cumplimiento de requisitos, haciendo más eficiente el proceso de admisibilidad.

Como parte del diseño, en agosto 2018, se realizó un análisis del proceso de postulación en la Dirección Regional de Atacama, para luego generar un piloto que permitiera probar el nuevo formulario con metodología Canvas y la pertinencia del video pitch. Como resultado, se realizaron ajustes al proceso, requisitos y preguntas del formulario. Además, el 24 de agosto de 2018 se realizaron pruebas de usabilidad y navegación con usuarios reales convocados por Sercotec en sus dependencias, lo cual permitió incorporar nuevas mejoras al diseño del sistema de postulación simplificada.

Se desarrolló landing page “Guía de Postulación”, que orienta en forma simplificada, sobre las actividades a realizar durante la postulación, un manual para la elaboración del Canvas, videos tutoriales que entregan herramientas al emprendedor respecto a cómo postular y a cómo elaborar el Video Pitch y un curso de Diseño de Modelo de Negocios.

En abril de 2019, en el marco de las aperturas de los programas Capital Abeja y Capital Semilla, se lanzó la nueva plataforma de postulación simplificada. A todas las actividades de apoyo enunciadas anteriormente, se sumó la red de 50 Centros de Negocios, que durante abril y mayo realizaron 545 talleres con 9.505 participantes de todo el país, quienes pudieron conocer las metodologías de Canvas y Elevator Pitch, con el fin de hacer una postulación más ágil y eficiente, con mejor y mayor información.

¿Qué se logró?

- **Simplificación del formulario de postulación:** Las 146 preguntas que debían responder los postulantes se reducen a solo 23 (14 de test y 9 de Canvas) más un video Pitch, lo que significó mayor eficiencia y agilidad en el proceso de postulación. Completar el formulario anterior requería una dedicación de aproximadamente 10 horas, este tiempo baja a un máximo de 2 horas, lo que equivale a un 80% de disminución. La simplicidad del nuevo formulario permite postular a emprendedores que pueden tener una buena idea, pero que no dominan conceptos de la formulación de un plan de negocios, lo que contribuye a la equidad y garantiza igualdad de oportunidades.
- **Modernización del proceso de evaluación de admisibilidad:** La incorporación de esta nueva plataforma integrada en línea con otros servicios públicos (SII, TGR, SRCel) y modernización en el proceso de evaluación, trajo como resultado la eficiencia en los

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

procesos internos de la institución. Producto de este cambio en el proceso, los tiempos de respuestas del resultado de la admisibilidad de cara al usuario, disminuyen de 10 días hábiles a manera instantánea, en la primera etapa. Gracias a la optimización y eficiencia en este nuevo proceso de admisibilidad automática, las personas saben antes de enviar su postulación si califican o no, reduciendo las expectativas y posterior frustración. Como resultado, las postulaciones “no admisibles” bajaron de un 10% el 2018 a un 3% el 2019.

- En relación a la eficiencia de los procesos internos, las horas dedicadas a la evaluación de admisibilidad disminuyen de 8 a 6 semanas, lo que equivale a una reducción del 25%. La implementación de este nuevo proceso de postulación y evaluación, permitió replicar el modelo en otras convocatorias (Reactírate, Crece).
- En cuanto a los usuarios, se registró una disminución de los reclamos. De 326 reclamos recibidos el 2018, 212 se referían al proceso de postulación y admisibilidad, no registrándose ninguno en el 2019 relacionados a estos temas.
- Respecto a la usabilidad de la plataforma: Sistema responsivo que permite postular a través de distintos dispositivos (pc, notebook, ipad, smartphones). El testeado de usabilidad y navegación realizado con usuarios reales fue clave en el desarrollo de la usabilidad del sistema, logrando resultados que mejoran la experiencia en la postulación y evaluación de este programa. El Sistema de Postulación Simplificada bajo una plataforma nube, garantiza la disponibilidad del servicio frente a una alta demanda de postulaciones, permite una eficiente escalabilidad, rendimiento y capacidad de adaptación y respuesta.
- Eficiencia del apoyo a la postulación: Siempre que se realiza un cambio en un proceso tan importante de postulación y en un programa de gran demanda, como es Capital Abeja y Capital Semilla, este debe ir acompañado con medidas de difusión, acompañamiento y capacitación, para que los postulantes estén en mejores condiciones para participar. Por esto fue relevante incorporar el apoyo a la postulación, integrando un conjunto de acciones y recursos, tanto presenciales como audiovisuales, que les permitiera capacitarse para este cambio. Estos son: creación de una landing page “Guía de Postulación”, manual para la elaboración del Canvas, videos tutoriales sobre cómo elaborar el Video Pitch, 545 talleres de capacitación realizados por los Centros de Negocios con 9.505 participantes.

Nombre contacto en el Servicio	Romina Jadue, correo electrónico: romina.jadue@sercotec.cl
--------------------------------	------------------------------------------------------------

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 339 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: <ul style="list-style-type: none"> - Planta: 0 - Contrata: 0 - Honorarios: 27 - Código del Trabajo; 312
Ministerio	Economía, Fomento y Turismo
Año creación	1952
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con Direcciones Regionales a lo largo del país
Misión Institucional	
Mejorar las capacidades de emprendedores y empresas de menor tamaño para iniciar y aumentar sosteniblemente el valor de sus negocios, acompañando sus esfuerzos y evaluando el impacto de nuestra acción	
Productos Estratégicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de Desarrollo Empresarial en los Territorios 2. Programa para el Mejoramiento de la Competitividad de la MIPE 3. Programa de Emprendimiento 4. Programa para Grupo de Empresas y Organizaciones Empresariales 	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Micro y pequeñas empresas con oportunidad de negocios 2. Emprendedores 3. Empresas vinculadas a asociaciones o grupos de empresas, y organizaciones con fines productivos y/o comerciales. 	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Servicio Nacional de Aduanas
Nombre Iniciativa	Modelo de Administración y Gestión Eficiente de los Recursos
Ámbito Iniciativa	Eficiencia y Productividad

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Qué se esperaba con esta iniciativa?

Esta iniciativa tiene como objetivo general, desarrollar e implementar un Modelo de Administración y Gestión eficiente de recursos fiscales del Servicio Nacional de Aduanas, que permita instalar una visión estratégica en la planificación del uso de recursos, estableciendo estándares objetivos para su asignación y reasignación en el Servicio, basado en los principios de accountability, compliance y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Esto conlleva un cambio cultural dentro de la Institución, lo que corresponde a un cambio de paradigma en la ejecución de los recursos, el que plantea al Servicio Nacional de Aduanas no como una organización que consume recursos, sino que Organización a servicio del país y sus ciudadanos, que busca generar impacto social a través de su quehacer, que planifica su actuar y, en función de ello, los recursos a utilizar propendiendo aumentar su eficiencia en la gestión, generando beneficios sociales para todas sus partes interesadas, bajo los principios previamente mencionados con alto énfasis en la persona.

Otro punto de interés en la implementación del Modelo guarda relación con cómo los recursos se relacionan con la Estrategia Institucional. Este match debe ser un reflejo inequívoco de como la estrategia, a través de sus objetivos estratégicos aterriza a las capas tácticas de la institución a través de planes, actividades y proyectos.

Los recursos fiscales deben ser asignados entonces en base a una estructura formal de toma decisiones, que descansa en el contexto sociopolítico de la Nación, así como en las herramientas teóricas que el Modelo busca desarrollar.

De esta manera se busca aumentar el nivel de objetividad en la asignación de los recursos, tendiente al aseguramiento de que su ejecución sea en base a los resultados esperados y al impacto social buscado, de manera tal de centrar el foco en el ciudadano.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

No se evidencia la existencia de un proceso estandarizado de gestión de recursos que tomara en cuenta la totalidad de este, quedando a la deriva elementos tales como la gestión de nuevas iniciativas o proyectos no-centralizados, la relación de estas con la formulación presupuestaria, el control de gestión y la relación que la medición de los resultados tiene con la asignación o reasignación de los recursos. Esto genera riesgos en asignaciones subjetivas, poco eficientes o desalineadas con los lineamientos gubernamentales, la estrategia institucional, el contexto socioeconómico nacional.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
<p>¿En qué consistió la iniciativa?</p>
<p>La iniciativa consiste en una implementación plurianual de tres etapas: Etapa I Año 2019: Homologación Conceptual Estratégica; Etapa II Año 2020: Profundización de Conceptos a Niveles Tácticos; y, Etapa III Año 2021: Desarrollo de una Incubadora de Proyectos.</p> <p>Durante el primer año, los esfuerzos se centraron en homologación conceptual de nivel estratégico, etapa que fue desarrollada en conjunto con la Universidad Técnica Federico Santa María y que contó con el desarrollo de 5 seminarios con 50 participantes cada uno, el que incluye a directivos de toda la Organización (nivel central y regiones) junto a sus equipos de administración y gestión. Las temáticas correspondientes a estos seminarios fueron: Gobierno Corporativo, Metodología de Gestión de Proyectos, Metodología de Control de Gestión, Metodología de Gestión Logística, Metodología de Gestión Financiera. En esta etapa, Aduanas, con el apoyo de la Universidad, desarrolló un diagnóstico que entregó recomendaciones para generar líneas de acción para el quehacer en temas del Modelo desde el año 2020 en adelante.</p> <p>Como parte del proceso de aprendizaje y experiencia logradas con la academia, se adaptaron estándares para la solicitud de recursos expansivos conforme a los principios teóricos y las instrucciones del Ministerio de Desarrollo Social y Familia respecto de la Formulación y Evaluación Social de Proyectos. Esto permitió nivelar a los funcionarios en la toma de decisiones, vinculando el uso de los recursos a resultados que aporten mayor nivel de eficiencia y transparencia y con ello generando valor al Estado.</p> <p>Adicionalmente el Servicio diseño e implementó un catálogo de gestión que ordena la información y el manejo presupuestario en SIGFE en base a las prioridades institucionales, permitiendo un mejor control de la gestión institucional en base a principios de aumento de calidad en el gasto en cuanto a su nivel de alineamiento estratégico y aseguramiento de la provisión de servicios.</p> <p>Una de las líneas de acción implementadas durante inicios de 2020 que responde a las recomendaciones realizadas por la Dirección Nacional, Direcciones Regionales, Administraciones de Aduanas y la Academia, fue crear comités macrozonales para las 16 aduanas, que se vinculan con otros Servicios, Gobiernos Regionales, usuarios de comercio exterior y la ciudadanía. Ahora, el modelo permite que se reúnan y apliquen el modelo corporativo en base a objetivos y problemas comunes, siendo esta instancia que permite abordar oportunidades, mejores prácticas y soluciones en mayor eficiencia y eficacia.</p>
<p>¿Qué se logró?</p>
<p>Principalmente se logró transitar a un modelo de eficiencia en el uso de los recursos, que establece los estándares de administración y gestión de los recursos para la consecución de los objetivos institucionales, guardando el mayor nivel de eficiencia e impacto social, siempre con el concepto de accountability dentro del catálogo de principios para la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas. Esto se materializa a través de la presentación de 19 de proyectos durante 2019 al proceso de formulación presupuestaria 2020 con diferentes niveles de desarrollo, las que fueron presentadas tanto por el nivel central del Servicio, como de las distintas Direcciones y Administraciones de Aduanas,</p>

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
<p>dando pie a una toma de decisiones con más información y mayor objetividad al momento de priorizar iniciativas a ser incluidas en el proyecto de presupuesto.</p> <p>Dentro de estas iniciativas destaca el Plan Quinquenal de Infraestructura el que define el quehacer en estas materias a través de una cartera de proyectos para el lustro 2020-2024 dando una visión que trasciende la actual administración centrando su atención en las necesidades de los usuarios y por ende, del Servicio para el cumplimiento de la misión institucional.</p> <p>Finalmente, del trabajo de control y seguimiento de la ejecución presupuestaria, nacido del fortalecimiento de la gestión financiera del Servicio, se logró un gasto con mayor uniformidad respecto de años anteriores, llegando al cumplimiento de una ejecución del 50% en junio, y de no más del 17% en diciembre del mismo año, dando cuenta así de la efectividad de los ejercicios de planificación y de control de gestión. Asimismo, la creación de comités macrozonales a lo largo del territorio nacional, que agrupa por zonas a 16 aduanas, que responderán en forma unificada al país y sus ciudadanos y que busca la eficiencia en la gestión, y que debe consolidarse en el año 2020.</p>	
Nombre contacto en el Servicio	Francisco Cabellos, correo electrónico: fcabellos@aduana.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 2.107 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: <ul style="list-style-type: none"> - Planta: 644 - Contrata: 1.460 - Honorarios: 3
Ministerio	Hacienda
Año creación	1855
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con 10 Direcciones Regionales a lo largo del país
Misión Institucional	
Fiscalizar y facilitar el comercio exterior, para contribuir a la recaudación fiscal, al desarrollo económico, a la competitividad y a la protección del país y las personas, promoviendo el cumplimiento voluntario de la normativa, entregando un servicio de calidad e innovador, con funcionarios probos y competentes.	
Productos Estratégicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fiscalización de las operaciones de comercio exterior. 2. Provisión de operaciones de comercio exterior. 3. Estadísticas de Comercio Exterior. 	

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

1. Servicios públicos relacionados directa e indirectamente con el comercio exterior
2. Viajeros nacionales y extranjeros que traspasen las fronteras del país.
3. Importadores y Exportadores.
4. Operadores de Comercio Exterior (Transportistas, Almacenistas)
5. Agentes de Aduanas
6. Usuarios de Zona Franca
7. Solicitantes de información de Comercio Exterior

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Servicio Nacional del Consumidor
Nombre Iniciativa	Optimización de la herramienta “No Molestar” (anti spam)
Ámbito Iniciativa	Eficiencia y Productividad

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Qué se esperaba con esta iniciativa?

La iniciativa tiene por objetivo que los consumidores puedan ejercer de manera fácil y efectiva, su derecho a dejar de recibir mensajes spam (promociones/publicidad) tanto a sus correos electrónicos, como a sus números telefónicos (llamadas, mensajes de textos y WhatsApp), disminuyendo con la plataforma, el tiempo de tramitación, mejorando la calidad de las respuestas a la ciudadanía y robusteciendo las potenciales denuncias del SERNAC, por infracción de las empresas a la normativa relacionada.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

La herramienta No Molestar fue lanzada el año 2013, presentando una serie de dificultades, ya que el trámite asociado no estaba 100% digitalizado y los tiempos de gestión, de hasta dos meses, impedían dar una respuesta rápida y oportuna a los/las consumidores/as. En concreto, la primera versión del No Molestar permitía a los/las consumidores/as ingresar su solicitud por los tres canales de atención disponibles del SERNAC (presencial, en línea y telefónicamente), para luego reunir los requerimientos generados y oficiar en forma periódica a las empresas, informándoles de las solicitudes de los/las consumidores/as. Acto seguido, las empresas respondían al SERNAC, quien generaba la carta de respuesta para el/la solicitante, cerrando el caso de cara al consumidor, y denunciando los casos sobre los que estimaba existía infracción a la Ley.

La gestión descrita se realizó por aproximadamente 6 años, e implicó destinar a dos funcionarios a tiempo completo para su diligencia, abordar dificultosamente la información resultante del proceso y obtener disconformidades desde los/las consumidores/as. Por todo lo señalado, y en busca de la mejora continua y optimización de los recursos institucionales, es que a inicios del año 2019 se decide realizar un rediseño de la herramienta.

Ya implementada la mejora, el SERNAC comenzó a medir la satisfacción y evaluar dicha herramienta, arrojando como resultado un enorme aumento de las solicitudes mensuales de No Molestar (5.700 en 2017, 13.000 en 2018 a 18.600 en 2019), una considerable disminución en los tiempos de gestión (de 2 meses a un máximo de 7 días corridos) y la posibilidad de reorientar las funciones de quienes eran responsables de su gestión, ya que ahora no se requería intervinientes del SERNAC. Sin duda el objetivo de optimizar la herramienta fue cumplido, sin embargo, la satisfacción con el producto no alcanzó estándares internos establecidos ni la información resultante estaba siendo óptimamente gestionada. Por ello, como parte de la mejora continua y para asegurar el cumplimiento

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

de todos los objetivos de la herramienta, se decidió durante el segundo semestre del año 2019, implementar nuevas mejoras, robusteciendo la herramienta y el proceso de manera integral.

Para este trabajo, se revisaron los Reclamos y Consultas de los/las consumidores/as y empresas, se realizaron entrevistas a los involucrados en el proceso y una breve encuesta y un testeo guiado a los consumidores/as usuarios de la herramienta, identificando 4 hallazgos a relevar:

- Sobre el 35% de las solicitudes no eran respondidas por las empresas (proveedores).
- Tanto los/las consumidores/as como las empresas (proveedores), solicitaban mejorar aspectos de usabilidad de la plataforma (simplificar).
- Las empresas requerían conocer detalles sobre la nueva etapa “aviso de incumplimiento”, ya que sólo informaba que existía esta acción del consumidor.
- El SERNAC requería mejorar el seguimiento del cumplimiento normativo de las empresas y mejorar los insumos para las eventuales denuncias por infringir la Ley.

Con la sistematización y análisis de esta información, se realizó una presentación de los resultados a las partes interesadas (sólo del SERNAC) y se definieron nuevas mejoras a implementar.

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa se caracteriza principalmente por 2 elementos que contribuyen a la optimización: Digitalización y automatización de la gestión del producto/herramienta; y, Evaluación y mejora continua de cara al usuario/beneficiario. Ello, enmarcado en los lineamientos del Gobierno, respecto a la modernización y transformación digital del Estado y, en particular para la actual administración del SERNAC, la implementación de la Ley N° 21.081, ya que ambos desafíos significan un profundo cambio en la forma de “hacer las cosas” y una gran oportunidad para entregar a la ciudadanía productos/herramientas que generen valor público.

Es así entonces, como luego de realizado el diagnóstico, se decidió rediseñar la herramienta No Molestar, pudiéndose hoy dividir su ejecución en 2 etapas: 1. Digitalización y automatización de la herramienta; 2. Mejoras a la usabilidad y etapa de seguimiento de las solicitudes (“aviso de incumplimiento”).

La primera etapa se desarrolló entre febrero y mayo de 2019, realizándose las siguientes acciones para su materialización:

- Identificación de requerimientos de las partes interesadas.
- Gestión del presupuesto y contratación de servicios de desarrollo de software.
- Gestión del Reglamento, relacionado al producto.
- Gestión de la solución tecnológica, utilizando para el desarrollo metodología ágil.
- Realización de pruebas de funcionalidad y presentación de resultados a las partes interesadas internas, para su aceptación conforme.
- Comunicación de los cambios a las partes interesadas externas (empresas), de forma presencial y vía web (mailing y Portal del Proveedor).
- Lanzamiento de la herramienta a usuarios/as - consumidores/as.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

Se obtuvo como resultado general de esta etapa, la optimización de recursos y re-destinación de horas-persona, disminución de tiempos de gestión/respuesta al consumidor/a y la digitalización del trámite en un 100%.

La segunda etapa planificó su ejecución entre agosto de 2019 y marzo de 2020, realizándose las siguientes acciones:

- Medición y análisis de satisfacción usuaria (consumidor/a).
- Testeo de usabilidad del sistema con usuarios/as.
- Análisis de resultados de las mejoras implementadas en la primera etapa.
- Presentación de propuesta de mejoras a las partes interesadas internas y levantamiento de requerimientos.
- Testeo de mejoras propuestas (prototipos funcionales) con usuarios/as.
- Gestión de la solución tecnológica, utilizando para el desarrollo metodología ágil.
- Presentación presencial de mejoras a partes interesadas externas (empresas) y recepción de su retroalimentación.
- Ajuste de requerimientos, según retroalimentación recibida.
- Comunicación de los cambios a partes interesadas externas (empresas).
- Lanzamiento de la herramienta a usuarios-consumidores/as.

Se obtuvo como resultados generales de esta etapa, durante el año 2019, la incorporación de mejoras de usabilidad de cara al/la consumidor/a y a las empresas, atendiendo reclamos/sugerencias y propendiendo a aumentar la satisfacción usuaria y tasa de respuesta de las empresas.

¿Qué se logró?

El proyecto ha tenido resultados verificables respecto a los objetivos planteados, tales como:

- Digitalización del trámite en un 100%, agilizando y optimizando su gestión.
- Capacidad de absorber el creciente aumento de solicitudes No Molestar por parte de la ciudadanía (5.700 solicitudes mensuales de No Molestar en 2017; 13.000 en 2018 ; 18.600 en 2019), entregando respuestas en menor plazo y más concretas.
- Disminución del tiempo de notificación a la empresa, pasando de 3 semanas promedio, a 1 día hábil.
- Disminución del tiempo de respuesta al consumidor/a, pasando de 2 meses a 7 días corridos.
- Disminución del volumen de casos “sin respuesta”, pasando de un 65% a un 78% de respuestas, solo con mejoras de usabilidad de la plataforma, propendiendo a aumentar la satisfacción usuaria.
- Mejoras a la usabilidad del sistema para el/la consumidor/a, disminuyendo pasos (clic) y mejorando textos orientadores.
- Mejoras a la usabilidad del sistema para la empresa, para responder con mayor rapidez y facilidad.
- Automatización en la gestión de solicitudes, no interviniendo funcionarios/as en la gestión de la solicitud de No Molestar, sino solo en el control del proceso y gestión del

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

seguimiento “aviso de incumplimiento”. Ello ha permitido redestinar los esfuerzos a esta etapa que aportan mayor valor al consumidor/a.

- Mejoras a la etapa “aviso de incumplimiento”, modificando el formulario de ingreso e incorporando la posibilidad de respuesta por parte de la empresa, para así entregar una respuesta personalizada al solicitante, propendiendo a mejorar su satisfacción. Además, permite realizar un mejor análisis de una eventual denuncia (mejores medios probatorios) y dar un buen uso a los recursos disponibles.

Por otra parte, la iniciativa ha permitido generar aprendizaje en la forma de gestionar proyectos, dejando instaladas prácticas que, sin duda, generan valor y permiten entregar mejores productos a la ciudadanía. Ejemplo de dichos aprendizajes han sido:

- Definir mejoras/necesidad del público objetivo, a partir de sus propias opiniones/requerimientos y no lo que internamente creemos que necesita y quiere.
- Realizar propuestas de solución con todos los intervinientes del proceso y también con quienes lo utilizan como elemento de entrada en la gestión de otros procesos institucionales.
- Realizar testeo con usuarios finales (público objetivo) durante el desarrollo del producto/herramienta y también al final de éste, de modo de ajustar oportunamente, disminuyendo costos y aumentando satisfacción.
- Generar diversas instancias de capacitación-instrucciones: presenciales y documentadas, a los distintos intervinientes.

Finalmente, la iniciativa ha generado un efecto colateral en la instalación de una cultura de trabajo colaborativo, en cuanto ha permitido mejorar los procesos relacionados a su gestión, consensuar criterios entre distintas áreas de trabajo y un acercamiento con las empresas en el diseño de nuestros productos.

Nombre contacto en el Servicio

Paula Herrera Pisani, correo electrónico:
pherrera@sernac.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 353 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 24 - Contrata: 311 - Honorarios: 18
Ministerio	Economía, Fomento y Turismo
Año creación	1990
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con 16 Direcciones Regionales a lo largo del país
Misión Institucional	
Informar, educar y proteger a los consumidores ciudadanos, mediante un marco técnico de eficacia, eficiencia y transparencia de la acción institucional y de los mercados, y del rol responsable, activo y participativo de cada uno de sus actores.	
Productos Estratégicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Información de Mercado y Consumo. 2. Orientación, asesoría jurídica y protección. 3. Educación para el Consumo Responsable. 4. Iniciativas de apoyo para la participación ciudadana. 	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Público masivo. Consumidores/as en general, es decir, toda la comunidad. 2. Consumidores/as afectados/as en sus intereses individuales o colectivos en materias de consumo. 3. Público de educación primaria, secundaria, y superior. 4. Distintos grupos de organizaciones; asociaciones de consumidores, ONG vinculadas a materias de consumo y proveedores organizados. 	

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, la iniciativa postulada evaluada en categoría de excelencia en la versión 2020 del Premio Anual por Excelencia Institucional, corresponde a:

- Justicia Abierta: Acercando el Servicio a las Personas, Defensoría Penal Pública

A continuación, se revisará la iniciativa señalada, en formato de ficha, a saber:

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Defensoría Penal Pública
Nombre Iniciativa	Justicia Abierta: Acercando el Servicio a las Personas
Ámbito Iniciativa	Calidad de Servicio

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
<p>¿Qué se esperaba con esta iniciativa?</p> <p>Acercar la justicia a la ciudadanía a través de un servicio transparente y moderno, sustentado en un sistema integral de atención de usuarios que se diseña e implementa desde sus necesidades y prioridades, considerando tanto el acceso a la información pública, desde la promoción del conocimiento de los derechos de los ciudadanos en materia penal y datos abiertos, como el fortalecimiento de las capacidades institucionales para ampliar y facilitar el acceso al servicio través de distintos canales de atención y responder a los cambios de escenarios de forma oportuna y flexible. Esto considera el desarrollo de habilidades y competencias en los funcionarios que desempeñan funciones de atención de usuarios, utilización de lenguaje claro e implementación de un sistema de atención presencial y virtual centrado en las personas.</p> <p>Como objetivos específicos, se tiene:</p> <p>A. Fortalecimiento de la atención al usuario con especial foco en migrantes, integrantes de pueblos originarios, jóvenes y personas privadas de libertad a través de distintos los canales de atención (presencial y virtual), brindando información en línea sobre causas, localización de nuestras más de 390 oficinas y la posibilidad de agendar de manera centralizada una entrevista con el defensor penal público asignado.</p> <p>B. Desarrollo de una plataforma digital participativa donde organizaciones, ciudadanía y usuarios puedan acceder a información de manera clara sobre el quehacer de la DPP en materia de estadísticas, política institucional, presupuestos y otras informaciones relevantes del servicio.</p> <p>C. Elaboración de programa de contenidos de lenguaje claro que fortalezca las competencias comunicacionales y las habilidades de quienes atienden a usuarios y permita que las personas puedan conocer y exigir sus derechos en el ámbito penal.</p> <p>D. Co-creación con funcionarios de la Defensoría de políticas de atención de usuarios con principios y valores compartidos, que regirán en la institución para la aplicación concreta del sistema integral de atención de usuarios.</p> <p>E. Dar cumplimiento al compromiso de Justicia Abierta, liderado por la Defensoría en el marco del Cuarto Plan de Acción de Gobierno Abierto 2018-2020.</p>

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

Distintos estudios han demostrado el bajo nivel de conocimiento que tienen los ciudadanos en Chile sobre sus derechos frente al sistema de justicia y sus actores, lo cual se traduce en baja confianza y satisfacción respecto de la justicia. El Departamento de Estudios Sociales de la Universidad Católica (DESUC), en conjunto con la Defensoría Penal Pública, realizaron en 2018 un estudio cuantitativo a nivel país, en cuyos resultados destaca un alto grado de desinformación y desconfianza frente al sistema. En este sentido resaltan datos como: - La ciudadanía evalúa a la justicia otorgándole sólo una nota 3,2 (de un máximo de 7). - El 71% de los ciudadanos piensa que la justicia no es igual para todos, mientras que el 15% estima que las condenas aplicadas a los imputados son correctas. - El 87% de la ciudadanía piensa que es importante que exista una institución que defienda a personas imputadas. - Los atributos que más se valoran de un servicio de defensa penal son que le expliquen de manera clara su situación (29%) y contar con profesionales que tengan experiencia (25%).

Otros dos estudios sucesivos de la empresa Cadem reflejan un incremento en el grado de desconocimiento público respecto de los derechos que asisten a las personas en caso de ser detenidas: en noviembre de 2018 el 42% de las personas consultadas dijeron desconocer sus derechos, cifra que aumentó a 46% en noviembre de 2019.

A nivel interno, las auditorías de satisfacción realizadas por la Defensoría refuerzan que los atributos de atención más valorados por los usuarios son la información clara, completa y actualizada sobre el estado de las causas, el acceso expedito y ágil a la solicitud de entrevistas con su defensor, fecha de próxima audiencia y antecedentes de defensores; tiempo de espera y atención, y los domicilios y teléfonos de las Defensorías para contactarse con ellos. Estas auditorías muestran que las personas atendidas por la Defensoría que conocían previamente la institución (sea por medios de comunicación u otras formas masivas) tenían mejor valoración del servicio recibido, pues contaban con expectativas más realistas y mayor conocimiento de su situación. Por ello, esta estrategia de Justicia Abierta considera la información pública como un aspecto central del acercamiento del servicio hacia las personas.

Otros aspectos identificados como prioritarios se vinculaban la necesidad del proceso y el desarrollo de competencias y actualización de conocimientos de las principales temáticas y/o procedimientos por los funcionarios que atienden público en las oficinas, para responder y orientar satisfactoriamente al usuario. También se detectó la necesidad de unificar las bases de datos para entregar respuestas más ágiles e integradas a los usuarios. Además, se evidenció la importancia de transformar el habitual lenguaje técnico jurídico por uno cercano y claro, que permitiera entregar un servicio más humano y acorde a las necesidades de las personas que atendemos, en cada punto de contacto y en cualquier circunstancia, incluso en las contingencias de movilizaciones sociales de 2019 y de pandemia que han marcado este 2020.

En definitiva, se requería de un Sistema Integral de Atención de Usuarios que fuera consistente con las necesidades expresadas por nuestros usuarios y que estuviera en línea con los valores de transparencia de la información y el fortalecimiento de las capacidades

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

institucionales comprometidos por la Defensoría en el contexto del Cuarto Plan de Acción de Gobierno Abierto suscrito por el Estado de Chile, mediante la iniciativa de Justicia Abierta. Para ser robusto, este sistema debía contar con un modelo y una política para organizar los recursos y componentes de la atención de forma sistémica y alineada con los objetivos estratégicos y estándares de calidad de atención establecidos por la Defensoría, para aprovechar las capacidades humanas y tecnológicas existentes de cara a una modernización y mejoramiento del servicio.

¿En qué consistió la iniciativa?

Consiste en la modernización del Sistema Integral de Atención de Usuarios aplicando los principios de Justicia Abierta que considera a la base sus necesidades y prioridades. El mismo está compuesto por cuatro ámbitos, que se desarrollan en paralelo y apuntan al mismo objetivo de hacerlo replicable y acercar la Defensoría a las personas a través de distintos canales para brindar, siempre a escala humana, un servicio tan relevante como es cautelar los derechos de las personas en el proceso penal. La iniciativa de Justicia Abierta es una integración de programas que se realizan simultáneamente, para asegurar que exista una efectiva y cercana relación con las personas que atendemos. Por ello contempla el cambio cultural de funcionarios, defensores y asistentes, a través de formación en lenguaje claro y habilidades de atención, pero al mismo tiempo establece nuevas plataformas para acceder fácilmente a información de causas, así como nuevos canales para que los propios usuarios, si así lo desean, puedan revisar directamente su información o ser atendidos de forma virtual.. Uno de los fines de la iniciativa es modernizar el servicio, de modo de responder a los diversos escenarios que se puedan enfrentar.

Por ello, involucra los siguientes ámbitos de acción:

- 1) Mejoramiento de la atención en todos los puntos de contacto a través del uso de nuevas tecnologías, lo cual permitió levantar la multiplataforma web Mi Defensoría, un espacio especialmente diseñado para las personas que atendemos, el que a través del uso de Clave Única permite encontrar información de causas, conocer el nombre del defensor asignado, encontrar la dirección y teléfono de contacto de la oficina más cercana a su ubicación y agendar entrevistas con su defensor/a de forma virtual. También destaca el nuevo Mantenedor de datos de direcciones y teléfonos de oficinas o centros de atención y la Ficha del imputado, reporte que consolida la información más relevante de cada representado, de modo que tanto defensores como asistentes que están en atención de usuarios puedan acceder de forma expedita y rápida a estos antecedentes, evitándole al usuario pérdidas innecesarias de tiempo, entregando varias veces la misma información.
- 2) Desarrollo de un Modelo de Atención de Usuarios. Construido con una metodología innovadora, que considera la elaboración participativa, al interior de la institución, de una Política de Atención de Usuarios, de un conjunto de procedimientos estandarizados a nivel nacional y el desarrollo de habilidades y competencias para todas las personas que se desempeñan en la atención de usuarios, abarcando temas como empatía, escucha activa y efectiva, comunicación no verbal, etc.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

3) Rendición de cuentas y promoción de derechos. Considera la disponibilidad de datos abiertos mediante una plataforma pública, que permite acceder en línea a las cifras del quehacer institucional. Junto con ello, se destaca el desarrollo de actividades de promoción de derechos hacia los usuarios y ciudadanos en general, como las innovadoras instancias de participación ciudadana en las cuentas públicas. Lo anterior guarda estrecha relación con la Resolución 147 del Comité Jurídico Interamericano de la OEA, que señala que “La información debe ser pública, las excepciones deberán establecerse por ley de manera taxativa, que esta obligación debe extenderse a todos los órganos de la administración pública y que dicha información sea accesible y comprensible”.

4) Lenguaje Claro. Contempla la elaboración de un programa de formación interna y externa para acercar el lenguaje jurídico a las personas, el que se lleva a la práctica en la atención de usuarios, tanto en el ámbito de la defensa penal en tribunales y audiencias como en la atención de oficinas y la comunicación en general de la institución. El programa utiliza mecanismos innovadores para permear a toda la institución en torno al compromiso de comunicarnos claramente con las personas que atendemos y a la ciudadanía en general.

¿Qué se logró?

Esta iniciativa involucra a toda la organización y al estar vinculada al compromiso de Justicia Abierta del Cuarto Plan de Acción de Gobierno Abierto de Chile 2018 -2020, se considera la rendición de cuentas a actores externos como el Min. Sec. Gral. de la Presidencia y la Mesa de Gobierno Abierto, conformada por actores como la sociedad civil, la academia y la Cepal.

Se lograron los siguientes resultados:

1) Sistema Integral de Atención de Usuarios. Construcción colaborativa, difusión y aplicación de la Política de Atención de Usuarios y Modelo de Atención de Usuarios, por medio del cual se estandariza la atención de la Defensoría a nivel nacional. 2) 34 Talleres de Habilitación de Usuarios para asistentes y defensores realizadas entre mayo y julio en todas las regiones del país. Se capacitó a 300 personas.

2) Mejoramiento de atención en todos los puntos de contacto a través de diferentes plataformas e instrumentos:

- Mi Defensoría -accesible a través de www.dpp.cl- ha incrementado consistente y drásticamente las interacciones de usuarios, totalizando en 2019 10 mil 230 visitas (en enero comenzó con 75 interacciones y en diciembre llegó a mil 536).

- Mantenedor de Datos, este sistema permite tener actualizados los teléfonos y direcciones de las 390 oficinas del país. Ficha de Imputados, su aplicación en 2019 alcanza las 333 mil 115 cusas ingresadas entre enero y diciembre.

3) Mejoramiento de indicadores de satisfacción de usuarios, en tribunales (audiencias programadas y controles de detención) y oficinas. Por ejemplo, la satisfacción de la entrevista con defensor antes de la audiencia pasó de 86% en 3er cuatrimestre de 2018 a 94% en mismo período 2019 y la satisfacción con información de teléfonos creció de 77,7 % a 85,8% en ese lapso.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

4) Rendición de cuentas y promoción de derechos. Publicación de plataforma de datos abiertos (www.dpp.cl) con mil 904 solicitudes de información, marcando el peak el 19 de octubre de 2020, con 152. Al permitirse esta búsqueda directa, se le da mayor fluidez a los canales de transparencia activa, que entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2019 recibieron 155 solicitudes. Además, considera la realización de un nuevo modelo de cuentas públicas, vinculado a la difusión de derechos, el que fue reconocido por el Ministerio Secretaría General de Gobierno, que distinguió la innovación de la Defensoría por desarrollar en 2019 la mejor cuenta pública participativa de los 129 servicios del Estado. Se valoró que el Defensor Nacional, Andrés Mahnke, ofreciera su discurso en un espacio abierto como el paseo Bulnes, la participación de estudiantes en el “Tribunal de Niños”, la ‘Cuarta Feria de Derechos Ciudadanos’ y la charla magistral del Premio Nacional de Ciencias Humberto Maturana, la que fue transmitida vía streaming por radio Biobío, logrando una audiencia de más de 27 mil personas en ese momento.

5) Lenguaje Claro. Incorporación de la Defensoría como integrante de la Red de Lenguaje Claro; desarrollo del “Juego del Lenguaje Claro”, actividad que permitió jugar por redes sociales y por vía presencial con más de 50 mil personas y aprender sobre temas jurídicos de forma simple y lúdica. Esta iniciativa fue seleccionada entre los 10 proyectos finalistas del concurso Funciona! del Servicio Civil. Otro resultado destacable es el desarrollo y publicación del glosario “Dilo en Mapuzungun”, documento elaborado en conjunto con comunidades de pueblos originarios de la región de La Araucanía, entre otras acciones de difusión a la comunidad. Todo lo anterior nos permitió tener una institución reforzada y preparada para atender las necesidades de nuestros usuarios en el marco del denominado estallido social de 2019 (donde los ingresos con audiencias de control de detención se vieron incrementados en 14,4%) y para responder a las complejidades de atención presencial durante 2020 a raíz de la pandemia, donde entre el 1° de enero y el 20 de octubre de 2020 se han gestionado 313 mil 136 llamadas y videollamadas.

Nombre contacto en el Servicio

María Cristina Marchant Cantuarias, correo electrónico maria.marchant@dpp.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 2020 del Premio Anual por Excelencia Institucional, corresponden a:

- Súmate a innovar en el cambio, Corporación de Fomento de la Producción.
- Gestión de riesgos psicosociales en tiempos de crisis, Instituto Nacional de Propiedad Industrial.
- RECONOCERTE - es parte de nuestro ADN: Programa de Reconocimiento Institucional, Defensoría Penal Pública.
- Sharing is Caring: espacios y ambiente colaborativo, Servicio de Cooperación Técnica.
- Incorporación del Código de Ética en los procesos de la carrera funcionaria en la Subsecretaría de las Culturas y las Artes, Subsecretaría de las Culturas y las Artes.

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

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Corporación de Fomento de la Producción
Nombre Iniciativa	Súmate a innovar en el cambio
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Qué se esperaba con esta iniciativa?

“Súmate a innovar en el cambio” tiene por objetivo contar con un equipo de promotores de innovación interna, que a partir del uso de recursos internos, identifiquen mejores formas de hacer las cosas al interior de Corfo, en diversos ámbitos. Para ello nos basamos en un modelo de polinización, como lo hacen las abejas, mediante el cual, a través del transporte del polen de una flor a otra, se da lugar a la producción de semillas y frutos. De igual forma, se seleccionó a un grupo de funcionarios para que aprendieran y difundieran una metodología de innovación específica, a través de su aplicación en diferentes áreas. Esto implicó la definición de un Perfil de Coach de Innovación, con conocimientos, competencias y habilidades.

El Departamento de Desarrollo de Personas y la Subdirección de Innovación Corporativa, como base fundamental del proyecto, buscaron crear y fortalecer el músculo de la innovación, a través de actividades de formación y capacitación, en línea con el “Cumplimiento de Estándares de Formación y Capacitación de Funcionarios Públicos”, de las Normas de Aplicación General en materia de Gestión de Personas. Para ello, los coaches primero asistieron a una certificación de primer nivel (con una relatora que viajó desde Israel específicamente para realizar los talleres), para luego transmitir sus conocimientos a otras áreas. Además, estos nuevos conocimientos están alineados con el componente de “Innovación y Desarrollo” del proceso de Planificación y Soporte, del modelo de Gestión de Personas del Servicio Civil.

Por otro lado, los resultados obtenidos del proyecto (mejoras innovadoras a problemas), al ser co diseñados por los mismos funcionarios/as, generan diversas consecuencias, como la mejora en la motivación y el sentido de pertenencia, por lo que se espera que impacten en los estudios de ambiente laboral, también en línea con el eje de Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral de las Normas de Aplicación General impulsadas por el Servicio Civil.

“Súmate a innovar en el cambio” apunta a:

- Identificar conocimientos y competencias de innovación aplicables en Corfo, para ser instaladas en los coaches.
- Seleccionar y formar equipos de coaches que impulsen y faciliten proyectos de innovación.
- Generar espacios creativos para que los funcionarios y funcionarias, junto a los coaches, busquen cómo hacer las cosas de forma distinta y más eficiente, a partir de metodologías definidas.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- Aumentar la colaboración y unión de personas en torno a la resolución de problemáticas relevantes y de carácter transversal en Corfo.
- Instalar un lenguaje común respecto a la innovación y el proceso de innovación.
- Generar impacto en proyectos que se lideren y permitiendo hacer de la institución una entidad más eficiente y con valor para ciudadanos.

Se espera que la mejora continua y la innovación trasciendan institucionalmente y no forme parte de soluciones aisladas, buscando una cobertura nacional en el mediano/largo plazo, descentralizando proyectos de innovación, reduciendo la necesidad de apoyo en externos (consultoras), optimizando procesos y recursos, y aprovechando el conocimiento interno (gestión del conocimiento). Se busca dar visibilidad y abrir espacio a la innovación, instalando el concepto y dándole un espacio de participación a todos los funcionarios y funcionarias, a lo largo de todo el territorio, promoviendo los cambios internos y el desarrollo laboral para cada persona involucrada.

“Súmate a Innovar en el cambio” es una iniciativa de un programa liderado y gestionado por la Subdirección de Innovación, llamado “Yo soy I”, que busca instalar la innovación al interior de CORFO mediante el fortalecimiento de habilidades y capacidades internas, considerando las dimensiones de la innovación organizacional, las habilidades para innovar, la comunicación, la gobernanza, los procesos, los recursos, los resultados y comportamientos.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

Según un Estudio de Cultura (2016), en Corfo predominaba el control, la confiabilidad y resultados predecibles a partir de procesos rígidos, con poco espacio para la innovación y la participación en la identificación de soluciones. Además, se relevó el interés por transitar a la colaboración y co-creación, con metas y valores compartidos, donde se observe cohesión, participación y un sentido de “nosotros”.

En un estudio de Engagement (2016), encargado por Corfo a la Fundación Chile, se destacó la baja autonomía (nivel de control, libertad y flexibilidad que poseen en su trabajo, y la posibilidad de participar en la decisión de cómo se hacen las cosas). En dicho estudio, se sugirió como necesaria la identificación de mejores prácticas para ser difundidas, principalmente sobre de acciones que tiendan a aumentar los niveles de autonomía y motivación.

En los estudios Ista21 de 2015 y 2018, sumado a focus group realizados en todas las áreas, se reconoció transversalmente un liderazgo basado en patrones culturales jerárquicos y controladores, y la necesidad de migrar a un estilo más participativo, colaborativo y de innovación.

Durante 2018 se llevó a cabo un trabajo interno de intercambio de opiniones y puntos de vista entre funcionarios y funcionarias y directivos (instancia llamada “café con...”). Se identificó la disposición de los funcionarios en colaborar, querer simplificar procesos, proponer inquietudes, pero también falta de información, silos gerenciales, resistencia al cambio, entre otros.

A nivel externo, en una consulta ciudadana realizada en 2018, se evidenció la percepción

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

de una falta de colaboración con los beneficiarios, alta burocracia y engorrosos procesos internos, además de una baja empatía y comunicación de nuestros funcionarios y funcionarias hacia los ciudadanos, entre otros.

En 2019, junto a Laboratorio de Gobierno se realizaron talleres para identificar percepciones de usuarios y funcionarios/as. Participaron 63 funcionarios/as y 40 beneficiarios/ciudadanos, lo que permitió analizar la experiencia del beneficiario y reconocer los principales “dolores” del servicio, como la baja estandarización y procesos engorrosos, comunicación poco efectiva con nuestros beneficiarios, entre otros. Esta información fue particularmente valiosa para entender el escenario en que deberían trabajar los coachs que se formarían en la iniciativa “Súmate a innovar en el cambio”.

En conclusión, en diferentes instancias se ha relevado la necesidad de contar con iniciativas orientadas a construir una organización menos jerarquizada y más participativa, con mayores espacios de análisis crítico y co-creación, en que funcionarios y ciudadanos pudieran identificar problemas y proponer soluciones. Para ello, se diseñó esta iniciativa, que a partir de la instalación de nuevos conocimientos en un grupo de “polinizadores”, se buscará la difusión de metodologías y prácticas de trabajo innovadoras y colaborativas en la búsqueda de soluciones o mejoras a los procesos.

¿En qué consistió la iniciativa?

“Súmate a Innovar en el cambio” se basa en la alianza estratégica entre la Subdirección de Innovación Corporativa y el Departamento de Desarrollo de Personas (la colmena), en los coachs facilitadores de procesos de innovación, identificados según sus perfiles y capacitados en metodologías de innovación (las abejas polinizadoras), y las unidades que buscan mejoras internas (flores polinizadas). En el modelo de polinización, un grupo de coachs especializados (abejas) difunde (o poliniza) los conceptos de la innovación interna en las diferentes áreas (o flores), a través de la implementación de proyectos que solucionen problemas o mejoren procesos.

El primer hito fue una invitación a todos los funcionarios y funcionarias de Corfo a participar en el “Súmate a Innovar en el cambio”, respondiendo 3 preguntas que permitieron determinar su motivación para ser parte de la iniciativa. En este primer llamado se recibieron 96 postulaciones, a quienes se les evaluó utilizando el test PRISM, una herramienta que trabaja en base a un algoritmo psicométrico que analiza más de 50 habilidades y rasgos humanos a través de siete módulos integrados. Los resultados fueron analizados por la Subdirección de Innovación Corporativa y el Departamento de Desarrollo de Personas, con el apoyo de una consultora experta, definiendo el perfil de “Coach de innovación” y seleccionando a los 20 candidatos más idóneos; un equipo multidisciplinario de distintas gerencias, profesiones y cargos, que se convertirían en los próximos polinizadores de la innovación en Corfo.

Este equipo se certificó como coach de Innovación con la metodología Systematic Inventive Thinking (SIT), que pone a disposición herramientas para ver las cosas de una forma diferente, y para buscar soluciones con recursos existentes (“dentro de la caja”). Los coachs de la innovación, gracias a su perfil y los conocimientos adquiridos en la

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

certificación, se transformaron en actores clave para la búsqueda de soluciones innovadoras, a partir de etapas de exploración, ideación, prototipado e implementación. De igual forma, difunden la metodología y los conceptos de la innovación corporativa.

Solo el segundo semestre 2019 se iniciaron 7 proyectos de innovación dirigidos por coaches, con la participación de las unidades requirentes y personas externas, que identificaron en soluciones concretas, además de polinizar a dichos equipos, generando un ecosistema de Innovación interna. Entre ellos, destacamos los proyectos de “Mejorar el Proceso de Formalización de StartUp Chile”, “Proyecto de garantías”, “Mesa de Ayuda, Cómo mejoramos el servicio de atención y soluciones hacia nuestros funcionarios”, “Acompañamiento financiero del cliente”, entre otros. Hasta el día de hoy, se siguen sumando nuevos proyectos, existiendo actualmente una lista de espera, que avanza según la disponibilidad de coach para comenzar nuevos proyectos.

Para analizar el desarrollo de los proyectos y buscar mejoras continuas, se diseñó un sistema de documentación para contar con información sobre horas invertidas, costos, personas involucradas, resultados alcanzados, etc. Por las características del proyecto, se destaca que puede ser replicado por otras instituciones, ya que el principal insumo es el conocimiento interno y el deseo de generar cambios innovadores de problemas diversos, requiriendo solo una única inversión vinculada al entrenamiento de los coaches, posible de incluir en los Planes Anuales de Capacitación, si así lo requiriera cualquier servicio.

¿Qué se logró?

En una etapa inicial, tuvimos una excelente respuesta de los funcionarios, con casi 100 interesados en participar de la iniciativa “Súmate a Innovar en el cambio”, que fueron evaluados con la herramienta PRISM. Luego, hemos desarrollado 10 proyectos de innovación gestionados por los coaches certificados, que se encuentran en diferentes etapas (exploración, ideación, prototipado, testeado o implementación), con una activa participación de 105 funcionarios (polinizados), pertenecientes a 13 Gerencias y/o Direcciones Regionales. Todos ellos fueron inducidos con un taller inicial para presentarles las metodologías de innovación que utilizarán en las sesiones, parte central de la polinización.

Entre Julio y diciembre 2019 se realizaron más de 100 sesiones de trabajo, con 575 horas invertidas por los coaches, con un promedio de 12 ideas innovadoras sesión, de las que se seleccionan las más idóneas para ser implementadas. Este trabajo, realizado íntegramente con recursos internos, ha ahorrado un estimado de 70 millones de pesos en honorarios que eventualmente podrían haber sido pagados a consultores externos- solo en este periodo de 3 meses. En general, los proyectos tienen duraciones superiores a 4 meses, por lo que los buenos resultados obtenidos en ellos se han evidenciado durante 2020.

Tenemos un excelente nivel de satisfacción de los funcionarios participantes de las distintas sesiones de co-creación, obteniendo hasta el momento un 4,69 en una escala de 1 a 5, donde es muy insatisfecho 1 y 5 muy satisfecho, lo que confirma la buena recepción del plan de trabajo y las metodologías seleccionadas. Además, contamos con información sistematizada sobre el desarrollo y conclusiones de cada proyecto, permitiendo mejorar

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
<p>continuamente (incluye horas dedicadas, recursos utilizados, personas participantes, herramientas de innovación utilizadas, dificultades identificadas, etc.). Todo ello ha generado una creciente demanda de proyectos Corporativos que requieren la intervención de al menos una pareja de coachs de innovación (actualmente existe una lista de espera de nuevas solicitudes), y una alta motivación de nuevos funcionarios/as a sumarse al equipo como segunda generación de coach, entrenándose en la metodología. Otro gran logro ha sido la identificación de los primeros indicios de la instalación de un lenguaje común en torno a la innovación corporativa, gracias a la generación de espacios de conversación para instalar y darle pertenencia a la palabra innovación a partir de metodologías, focus conversacionales y el Golden Circle para un propósito común, involucrando además a la alta administración y a jefaturas o sponsors de proyectos, que han dado su reconocimiento a través de videos relacionados con los distintos proyectos. Por otro lado, hemos sido reconocidos externamente. El Centro de Innovación de la Universidad Católica invitó Corfo a participar del seminario de Systematic Inventive Thinking, donde se presentó el proyecto de coach, y cómo permea la polinización al interior de la organización, generando cambios ágiles y desde sus funcionarios/as. Por otro lado, fuimos invitados por la Universidad Mayor al seminario de Innovación y Diseño, para dar la mirada del sector público y sus dimensiones en la Innovación organizacional.</p>	
Nombre contacto en el Servicio	Pilar Prado Rosales, correo electrónico pprado@corfo.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 919 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: <ul style="list-style-type: none"> - Planta: 129 - Contrata: 3 - Honorarios: 86 - Código del Trabajo: 701
Ministerio	Economía, Fomento y Turismo
Año creación	1939
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con oficinas en todas las regiones del país
Misión Institucional	
Mejorar la competitividad y la diversificación productiva del país, a través del fomento a la inversión, la innovación y el emprendimiento, fortaleciendo, además, el capital humano y las capacidades tecnológicas para alcanzar el desarrollo sostenible y territorialmente equilibrado.	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN
<p>Productos Estratégicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Subsidios para el Desarrollo Competitivo. 2. Subsidios para el Desarrollo de la Innovación 3. Subsidios para el Desarrollo de Emprendimientos 4. Créditos y Coberturas para el Acceso al Financiamiento de empresas 5. Subsidios para el Cierre de Brechas en Ámbitos con Potencial 6. Subsidios para el Fortalecimiento de Capacidades Tecnológicas. 7. Gestión Patrimonial
<p>Clientes/Usuarios/Beneficiarios</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas nacionales que desarrollen actividades productivas o de servicios con ventas anuales de hasta 2.400 UF (micro empresa) 2. Empresas nacionales que desarrollen actividades productivas o de servicios con ventas anuales superiores a 2.400 UF y hasta 25.000 UF (pequeña empresa) 3. Empresas nacionales que desarrollen actividades productivas o de servicios con ventas anuales superiores a 25.000 UF y hasta 100.000 UF (mediana empresa) 4. Empresas nacionales que desarrollen actividades productivas o de servicios con ventas anuales superiores a 100.000 UF (gran empresa) 5. Emprendedores. 6. Centros de Investigación, Universidades, Otras entidades académicas: Instituciones de educación superior no universitarias, cuya finalidad es la formación de profesionales y especialistas técnicos y Entidades Tecnológicas 7. Emprendedores extranjeros con un potencial negocio a ser desarrollado en Chile 8. Estudiantes de estudios superiores o centros de formación técnica 9. Estudiantes Chilenos de enseñanza media 10. Otros: Organismos no Gubernamentales (ONGS), Organizaciones Gremiales, Cooperativas 11. Entidades Ejecutoras/AOI/Intermediarios Financieros No Bancarios (IFNB) 12. Personas Naturales profesionales, técnicos y trabajadores de empresas de sectores priorizados

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Instituto Nacional de Propiedad Industrial
Nombre Iniciativa	Gestión de riesgos psicosociales en tiempos de crisis
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa?
Disminuir riesgos psicosociales de las personas que laboran en INAPI, mediante la disminución de sensación de inseguridad, producto del estallido social.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada?
<p>El 18 de octubre del año 2019 se inició el llamado “Estallido Social”, el que concentró actividades masivas en la llamada “zona cero”, cercana al edificio institucional de INAPI. Estas actividades por una parte expresión de la población, también han tenido desmanes y efectos en las inmediaciones del edificio y en él mismo. El “Estallido Social” también provocó distintos problemas para las personas que trabajan en INAPI. Dentro de los más relevantes, estuvo la complejidad en los traslados, producto de problemas en el transporte público tanto en los sectores aledaños a INAPI como en los sectores donde residen las personas, lo que impidió un normal traslado e incluso dificultó la asistencia presencial y el retorno a los hogares. Por otra parte, se generaron problemas de abastecimiento en distintos sectores de la capital, lo que generó una alta carga emocional para los hogares de distintos funcionarios y funcionarias.</p> <p>Adicionalmente, se presentaron enfrentamientos entre manifestantes y carabineros en los alrededores del edificio institucional, destrucción de la fachada del edificio de INAPI, destrucción e incendios de locales comerciales, de mobiliario público como bancos, plazas, semáforos, veredas, calzadas, señalética, árboles, entre otros. Lo anterior generó en los funcionarios, temor y angustia, tanto para el traslado desde sus hogares, al ingreso y la salida del edificio institucional y su permanencia durante la jornada laboral. También se generó una sensación de tristeza e impotencia al ver que el edificio, un lugar muy apreciado y querido para trabajar, del cual se siente mucho orgullo, fue destruida prácticamente toda la fachada de vidrio de los primeros tres pisos.</p> <p>A partir de lo anterior existía el riesgo de disminución de la calidad de vida laboral, producto de factores de riesgo psicosociales, que podría impactar la productividad, la continuidad operativa y la percepción de la calidad de servicio por parte de la ciudadanía. INAPI mide un indicador de Calidad de Vida Laboral registró una medición de 5,4 (en escala de 1 a 7) en agosto del año 2019. Las principales variables que mide este indicador son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad en el trabajo: acciones por parte de la organización para prevenir riesgos y promover la seguridad en el lugar de trabajo.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

2. Posibilidades de desarrollo organizacional: percepción de crecimiento y desarrollo constante en el cargo.

3. Estrés mental: estrés que percibe el trabajador como consecuencia de su vida laboral y personal.

4. Autonomía laboral: capacidad de control interno de las decisiones y del modo de trabajar.

Asimismo, estos riesgos podrían impactar en el nivel de ausentismo, el cual para el período octubre diciembre 2018 alcanzó a los 3,9 días de licencias médicas tipo 1 o 2 por funcionario. Previo a los hechos mencionados INAPI evidenciaba niveles de producción que permitían mantener una adecuada satisfacción de usuarios. Así es como el promedio de producción del último trimestre entre 2016 y 2018 fue 8.632 solicitudes de marcas, con un tiempo promedio de 5,5 meses. Por el lado de patentes, para el último trimestre 2016-2018 se habían gestionado 978 solicitudes en promedio, con un tiempo promedio de 3,7 años. A nivel de calidad de servicio en diciembre de 2018 se evidenciaba un nivel de satisfacción de los usuarios de 68% (notas 6 o 7 en escala de 1 a 7).

En consecuencia, el estallido social en sí, como evento movilizador de la población, sus efectos en la vida diaria de las personas y en particular, las condiciones de trabajo dañadas, fueron gatillantes que generaron ansiedad y estrés en los funcionarios y personas que se desempeñan habitualmente en INAPI y fueron factores de riesgo en cuanto a las operaciones de INAPI.

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa abordó diversos ámbitos de la gestión de INAPI:

1. Gobernanza

1.1. Creación de Comité de Crisis: se crea el 23 de octubre con una primera acta el día 29 de octubre, con el objetivo de enfrentar la situación actual y riesgos futuros en tres áreas principales: Seguridad de los funcionarios, Continuidad de la operación e Infraestructura. Los participantes son: Jefe DAF, Encargado Dpto. Administrativo, Subdirector de Atención a Usuarios, Subdirector TIC, Encargado Departamento Estrategia Institucional, Jefa de Gabinete y Asociación de Funcionarios ANFINAPI. Este Comité se reunió de forma permanente para evaluar las acciones tomadas e identificar aquellas a seguir, contando con permanente retroalimentación de parte de los Subdirectores como jefaturas.

1.2. Protocolo de Conciliación modificado en diciembre de 2019 para agregar los permisos por fuerza mayor motivados por alteraciones al orden público y/o dificultades de desplazamiento.

2. Contención

2.1. Instancias de reflexión sobre el acontecer nacional y herramientas de contención, las cuales fueron realizadas por funcionarias del Depto. de Gestión y Desarrollo de Personas.

2.2. Charla de contención emocional: Reacciones esperables, Contención a compañeros de trabajo afectados, herramientas para contener al equipo, estrategias de regulación emocional, ejecutadas en coordinación con la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS).

2.3. Workshops para abordar la gestión de emociones, la confianza como impulsor para

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

una construcción de futuro, las fortalezas personales y la colaboración como aporte a la gestión de una organización que crece.

2.4. Talleres de una sesión para el Manejo del Estrés: Taichi y Musicoterapia. (Acciones de la semana calidad de Vida que ayudaron bastante a entregar un momento de contención a los funcionarios).

3. Seguridad Física

3.1. Retiros anticipados de los funcionarios hacia sus hogares: mediante evaluación diaria considerando la verificación constante de las manifestaciones y enfrentamientos que se presentaban en los alrededores del edificio y chequeo frecuente de los acontecimientos en los medios de transporte y vías de circulación de la ciudad.

3.2. Identificación y organización de funcionarios que pudieran trasladar a otros funcionarios, tanto en la ida y regreso desde sus hogares y hacia la oficina, haciendo así el transporte un espacio colaborativo.

3.3. Trabajo colaborativo con el Comité Paritario en el refuerzo de difusión de las zonas de emergencia y evacuación.

4. Operación

4.1. Implementación de Teletrabajo con 5 días en el domicilio, para las personas que ya poseían dicha modalidad en los días de mayor crisis en el país.

Como elementos que sustentaron las medidas implementadas se puede mencionar:

- Desarrollo de indicadores y metas por funcionarios por implementación de Reglamento Especial de Calificaciones desde el año 2014.
- Contar con 35% de la dotación en Teletrabajo, lo que permitió dar continuidad operativa de forma rápida al implementar modalidad 5-0 de forma excepcional.
- Contar con experiencia de trabajo a distancia permitió a nivel institucional que todos los funcionarios pudieran trabajar en la lógica de metas y no sólo de permanencia, resguardando su integridad física.

¿Qué se logró?

La ejecución de este plan de medidas permitió dar continuidad al trabajo de excelencia que INAPI desarrolla, con foco en el cumplimiento de metas tanto individuales como de procesos e institucionales:

1.- La percepción de calidad de vida laboral mantuvo sus altos niveles de mediciones previas. Así es como, en la medición realizada entre noviembre y diciembre de 2019 presentó una nota promedio de 5,4 (en escala de 1 a 7), donde los principales atributos valorados por los y las funcionarias fueron la seguridad laboral y la autonomía en el trabajo.

2.- El nivel de ausentismo disminuyó de 3,9 días promedio por funcionario (período octubre diciembre 2018) a 2,5 días promedio por funcionario para el período octubre diciembre 2019. Las áreas que evidenciaron una mayor baja fueron la Subdirección de Patentes, que paso de 4,0 a 2,6 días de licencias por funcionario y Subdirección de transferencia del Conocimiento de 9,8 días a 0,3 días por funcionario.

3.- La mitigación de los factores o riesgos psicosociales, entre otros elementos, permitió a

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

INAPI mantener o incluso mejorar su actividad operativa para el periodo octubre diciembre 2019. Así es como la cantidad de marcas gestionadas fueron 8.642 solicitudes siendo levemente superior al promedio en el último trimestre de los 3 años anteriores, donde además se mejoró el tiempo promedio de tramitación llegando a 5,0 meses en comparación con los 5,5 meses promedio de los tres años anteriores. Por su parte, la gestión de patentes mostró un aumento de un 27% respecto del promedio 2016-2018 llegando a 1.248 solicitudes gestionadas en el último trimestre 2019. Adicionalmente el tiempo promedio de gestión se redujo a 3,3 años en dicho período (3,7 años en periodos anteriores).

4.- El aseguramiento de las operaciones de INAPI, de la atención a los usuarios y de la seguridad de los funcionarios, tuvo como efecto una mejora en la percepción de calidad de servicios de INAPI. Así es como los usuarios satisfechos (quienes pusieron notas 6 o 7) pasaron del 68% al 68,5%. En tanto la imagen corporativa de INAPI mejoró 3 puntos porcentuales pasando de 68% en 2018 a 71% en 2019, donde los ítems con mayor aumento fueron el uso de la tecnología y la calidad de la información y comunicación (+2 y +3,6 puntos porcentuales, respectivamente).

Desde una perspectiva cualitativa se pueden mencionar los siguientes logros.

1.- Mantener sin interrupciones la operación institucional, en particular la atención de usuarios en forma permanente en todos los canales de atención (físico, telefónico y correo electrónico).

2.- Aumentar la prevención y los niveles de seguridad de nuestros funcionarios, las personas se sintieron apoyadas y comprendidas por la institución.

3.- Mejorar nuestras formas de comunicación y de coordinación incluyendo como siempre a los actores involucrados (Directivos, Asociación de Funcionarios, Mutualidad, Comité Paritario), reforzamos la idea de que al trabajar en conjunto las acciones y actividades tiene un impacto mayor en nuestros funcionarios.

4.- Generación de aprendizaje y conocimiento que permitió preparar equipamiento y capacidades para afrontar nuevas contingencias crisis, tales como COVID 19 en 2020 donde INAPI a implementando Trabajo Remoto Excepcional con casi el 100% de los funcionarios, protegiéndolos a ellos, sus familias y asegurando la continuidad operativa durante toda la pandemia.

Nombre contacto en el Servicio

Felipe Welch Petit, correo electrónico
fwelch@inapi.cl

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Defensoría Penal Pública
Nombre Iniciativa	RECONOCERTE - es parte de nuestro ADN: Programa de Reconocimiento Institucional
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Qué se esperaba con esta iniciativa?

Generar una Cultura institucional en torno al Reconocimiento, mediante la instalación de un Programa centrado en 'Nuestro ADN', nuestra esencia y dar cuenta de quienes somos, que permita a todos(as) nuestros(as) colaboradores(as) ser reconocidos(as) con relación a las distintas contribuciones que realizan diariamente, lo que se ve traducido en la implementación de cuatro ejes diferenciadores pero que se complementan entre sí y dan como resultado una propuesta integral con respecto a las diversas modalidades e intereses de las personas.

Se busca relevar las acciones cotidianas que realizamos al interior de la organización, incorporando espacios de participación activos y concretos a través de la generación y el fortalecimiento de mecanismos y procedimientos que propenden y resguardan el reconocimiento permanente, estimulando la confianza y la motivación, lo que conlleva el fortalecimiento de los liderazgos tornándolos más efectivos, promoviendo el sentido de pertenencia institucional y la disposición a instaurar y mantener climas laborales positivos. Desde el ámbito estratégico esta iniciativa contempla la implementación de acciones coherentes con la agenda de Modernización del Estado, específicamente con el principio que da cuenta de que los cambios transformacionales se generan desde las personas y para ello, éstas deben encontrarse comprometidas y contar con líderes disponibles a hacer cambios en pro de una mirada institucional compartida, conllevando funcionarios motivados para asumir los desafíos permanentes que exige nuestra función y el valor público.

Asimismo, quisimos ser un aporte concreto en cuanto la brecha identificada en los resultados del barómetro de gestión de personas (2016), con respecto a la carencia de programas de reconocimiento a nivel de instituciones públicas, siendo un elemento clave que aún no posee los espacios suficientes. Paralelamente, el grupo de normas (el segundo en lo particular) emanados por el Servicio Civil en materia de gestión de personas y la construcción de nuestra política institucional (enmarcado en nuestro cuarto objetivo estratégico) recalca la necesidad de generar mecanismos concretos que faciliten que todos y todas que son parte de esta institución puedan tener la posibilidad de ser reconocidos, desarrollar su potencial y sus habilidades en un contexto que permita además, conciliar la vida personal y laboral, propiciando el escenario ideal para generar este proyecto.

Desde lo particular, este programa ha contemplado la participación desde su inicio, ya que, la estructura del mismo responde a los resultados directos de la encuesta aplicada a

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

nivel nacional, donde más del 80% de personas de todos los estamentos dio su parecer. Además, todos sus intereses se ven reflejadas en las diversas iniciativas contempladas, lo que genera mayor identificación y por ende menor resistencia con respecto a estas actividades a lo largo del país, facilitando la instauración de una nueva cultura, resguardando las particularidades regionales.

Este programa no solo impacta a quienes son parte de nuestra institución, sino a nuestros usuarios finales, ya que el contar con personas comprometidas resguarda el seguir entregando un servicio de calidad y, por ende, seguir posicionándonos como una institución que va a la vanguardia tanto en temas técnicos como los de gestión de personas. Dicha iniciativa contempla 4 ejes de intervención, el de desempeño laboral destacado que busca instaurar y reflejar modelos y conductas a seguir fortaleciendo el compromiso y motivación con el trabajo; el de Trayectoria Laboral que refuerza el sentido de pertenencia; el de Cualidades Personales que se orienta a estimular el trabajo colaborativo y fortalecer relaciones laborales propositivas; y el de Innovación que busca mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo, optimizando los requerimientos de nuestros usuarios y fomentando prácticas positivas al interior de los equipos.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

Este programa considera desde su planificación diversas instancias diagnósticas y de participación para que las personas se identificaran y se sintieran parte, como elementos claves de acción, la idea es conocer acuciosamente la situación concreta en temas de reconocimiento, en el ámbito público como privado, revisar prácticas implementadas, estadísticas, levantar impresiones de asociaciones y referentes, pero sobretodo de funcionarios(as), lo que nos permitiría identificar elementos facilitadores u obstaculizadores al momento de implementar una práctica orientada a cambiar nuestra cultura.

Se realizaron dos encuestas diagnósticas. La primera contempló la construcción de un instrumento de 6 preguntas orientado a identificar prácticas utilizadas a nivel regional, nivel de éxito, recepción y continuidad de las mismas. Dicha consulta fue destinada a los encargados de gestión de personas regionales, donde se identificó que todas en algún momento habían realizado algún tipo de práctica aislada para reconocer algún hecho en particular. Se advierte que el 64% de los consultados consideran que el eje del desempeño debe ser reconocido, el 50% cree que la trayectoria debiera ser un mecanismo permanente de reconocimiento y el 75% admite que cuando estas prácticas se han dado, han sido bien recepcionadas.

En una segunda etapa se realiza un diagnóstico a nivel nacional, donde se confeccionaron dos instrumentos, el primero fue una encuesta de 16 preguntas para quienes identificaban acciones de reconocimiento y el segundo, de 9 preguntas para quienes no advirtieron ni manifestaron ser reconocidos hasta el momento. El objetivo era identificar las causales más importantes de ser reconocidas, nivel de conformidad frente a los reconocimientos percibidos, quienes tienden a entregar más reconocimiento (formal o informal), las causales de reconocimiento más frecuentes y las tendencias de preferencia

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

de las personas en el caso de ser reconocidos. Se obtuvo una tasa de respuesta de 630 funcionarios, lo que contempla un total de 81,9% de la dotación.

Entre los resultados podemos señalar que el 56% señala que cuando existen estas instancias de reconocimiento, el nivel de conformidad en distintos grados supera el 96%. Frente a la consulta acerca de cuáles motivos considera más relevante reconocer se indica que el desempeño cuenta con un 40.3% de las preferencias, 24.3% las cualidades personales, 23.5% la trayectoria, y un 7.1% la innovación. Se advierte además que un nuevo conocimiento conlleva el 4.3% de las preferencias y 0.5% un hito personal. Se advirtió ciertas diferencias con relación a los estamentos.

El estamento auxiliar, administrativo y técnico compartieron como primera preferencia el desempeño y en segundo lugar las cualidades personales, para el estamento profesional el desempeño es la variable con mayor interés (38.8%), continua la trayectoria (25.16%), y las cualidades personales (23.6%), finalmente el (50%) del estamento directivo señala que el desempeño sea la variable que prime. Frente a la consulta, de quien apreciaría más obtener un reconocimiento, las respuestas arrojaron que el 52,9% de un usuario o cliente interno, 45,5% de la Jefatura, 44,2% de sus pares y el 18,7% de las personas bajo su cargo. Con respecto a la forma de preferencia para premiar el reconocimiento podemos decir que el 37% señala que se realice a través de la entrega de una instancia de capacitación y/o perfeccionamiento, el 16% desea que sea factible ser parte de un proyecto institucional, el 15,7% a través de la adjudicación de una nota de mérito, el 11% otras formas, el 8,6% a través de la difusión en un medio institucional, el 6,3% salida fuera de la oficina y el 5,4% en una ceremonia de premiación. Los hallazgos y conclusiones de esa medición determinaron la formulación de este Programa de Reconocimiento.

¿En qué consistió la iniciativa?

El Programa de Reconocimiento instala una forma transversal y permanente de generar mecanismos activos para destacar a nuestras personas desde distintas miradas (ejes), dicha instancia surge desde ellos, por lo que los niveles de identificación a éstas permitieron mayor adhesión e impacto positivo en cuanto sus niveles de motivación y compromiso, facilitando la instauración de una nueva cultura en torno al reconocimiento. Este programa apunta a incorporar y sistematizar a nivel nacional nuevos espacios de participación vertical y horizontal, donde todos(as) pueden tener la oportunidad de ser visualizados y reconocidos, contando con mecanismos flexibles, para ser aplicado en las regiones, independientemente a su realidad.

Dichos ejes integran acciones que buscan tanto el reconocimiento anual de ciertas conductas, como asimismo, espacios de reconocimientos inmediatos. Este programa que cuenta con 4 ejes se implementa de manera progresiva, por lo que, si bien todos se activaron en la primera fase 2019, algunas acciones concretas se realizaron durante el 2020.

El primer eje es el de Desempeño Laboral Destacado, la (Defensoría Regional Destacada (2019) y considera la evaluación de diversos criterios alineados a los cuatro objetivos estratégicos institucionales. Con respecto a las categorías de Gestión de Defensa

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

(Categoría Defensores(as) y Asistentes) y Gestión y Soporte Institucional (funcionario(a) Destacado(a) –se implementan a partir del año 2020. Dada la importancia del rol que desarrollan nuestros(as) defensores(as) y profesionales del sistema mixto a diario, se destaca a quienes dan cuenta de su calidad en la gestión que desempeñan, desde una perspectiva técnica y relacional. Con respecto al reconocimiento de asistentes de defensoría local y funcionarios(as) se distingue el aporte que realizan en cuanto el apoyo a la gestión de la defensa y asimismo, la contribución que realizan de forma diaria al cumplimiento de nuestra misión institucional.

Nuestro segundo eje es el de Trayectoria Laboral (2019) donde se destacaron los 5, 10 y 15 años de Servicio y Cese de Funciones. No solo se reconocerá el tiempo de sino que también el aporte y huella que ha entregado.

El tercer eje destaca las Cualidades Personales (Valores), (2019-2020) donde funcionarios(as), y personas del sistema mixto fueron reconocidos. Éste se orienta al reconocimiento de conductas que representan nuestros valores como lo son la excelencia, la humildad, el espíritu y el compromiso social y que facilitan el establecimiento de ambientes laborales positivos y el fortalecimiento de las interacciones entre pares. Aquí se contemplan dos instancias, la que implica votación popular anual de las regiones para distinguir a quien refleja en mayor medida estas conductas y como segunda instancia, nuestro Buzón de Reconocimiento, donde todas las personas pueden ser reconocidas por otra (par, jefatura, alguien de su equipo, persona de otra área, o departamento) por alguna acción en particular. Esta forma de reconocimiento destaca acciones que facilitaron y promovieron resultados positivos en el contexto laboral de manera inmediata a la conducta, por lo que no solo la persona es informada por el valor por la cual se reconoce, sino que por la descripción de la conducta aludida, asimismo el sistema remite para conocimiento esta información a su jefatura y mensualmente se informa en una noticia a nivel central.

Nuestro cuarto eje es la Innovación (2019), su objetivo es reforzar conductas orientadas a propender a desarrollar habilidades individuales y colectivas, mejorar sistemas y/o fortalecer la gestión y administración de los procesos. Se premió a 3 acciones por su impacto, innovación y réplica. Dichos proyectos fueron presentados al concurso funciona, donde una de estas, quedó entre las 10 mejores a nivel nacional. En diciembre del 2019 se realiza una encuesta de satisfacción de post implementación donde se perciben cambios significativos con relación a la encuesta diagnóstica.

¿Qué se logró?

1. Institucionalización de un Programa de Reconocimiento:
 - Tras la fase de diagnóstico (2018), la planificación de este proyecto, ejecutada en 2019, incluyó la creación del Comité de Reconocimiento Institucional a nivel central, que entre otras cosas definió las características de dicho programa, y que fue parte de la evaluación de las propuestas relacionadas al eje de la Innovación.
 - Durante el año 2018 se elaboró y validó el ‘Programa de Reconocimiento Institucional de la Defensoría Penal Pública’, que por primera vez sistematiza un mecanismo formal y

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

permanente, estableciendo parámetros, objetivos y periodos en particular.

- Paralelamente, se trabajó con los equipos directivos, regionales, asociaciones de funcionarios, jefes de departamentos, encargados regionales de comunicaciones y de gestión de personas, sin dejar de mencionar a los profesionales del Departamento de Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional del nivel central.
- Para dar cuenta de la relevancia institucional de esta iniciativa, ésta fue considerada como una prioridad en la agenda estratégica del servicio y considerada como parte trascendental del rol de líderes y comunicadores que desempeñan las jefaturas de nuestra institución. Así, en el contexto de la gestión y evaluación regional para el periodo 2019-2020 se incluyeron acciones relacionadas con la implementación de estas instancias.

2. Amplia participación y valoración de la instancia:

- El 81.9% de la dotación, es decir, 630 funcionarios participaron de la encuesta diagnóstica, donde los resultados fueron los elementos que determinaron la estructura del programa de reconocimiento. El 96% de los consultados menciona que cuando estas instancias de Reconocimiento se dan, el nivel de conformidad en distintos grados supera el 96%.
- Alto nivel de participación regional (funcionarios y personal del subsistema mixto) para realizar la votación de la persona que representa en mejor medida a los valores institucionales. La encuesta post implementación da cuenta de que la mayoría de las personas encuestadas (73.8%), tiene conocimiento de que se han realizado reconocimientos por distintas causas tanto en las Defensorías Regionales, Locales, departamentos o Unidades. Asimismo, podríamos decir que la mayoría de las personas de nuestra institución reconoce que alguien de su equipo o él ha recibido algún tipo de reconocimiento durante el periodo 2019. No obstante, es necesario tener en consideración que hay acciones de algunos ejes que aún no se han desarrollado (como por ejemplo desempeño en la gestión de la defensa y gestión y soporte institucional), por lo que se podría proyectar que este porcentaje se incrementará tras la implementación de los mismos. El 63.8% de las personas afirma que el Programa de Reconocimiento es percibido como una herramienta que ha favorecido el clima laboral, por lo que consideramos que su implementación estaría cumpliendo con los objetivos inicialmente propuestos, y esto es un buen indicador que nos orienta a seguir mejorando en instancias orientadas al desarrollo de las personas, como asimismo considerar estos resultados en pro de fortalecerlo progresivamente.

Nombre contacto en el Servicio

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

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Servicio de Cooperación Técnica
Nombre Iniciativa	Sharing is Caring: espacios y ambiente colaborativo
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Qué se esperaba con esta iniciativa?

“Sharing is Caring: espacios y ambiente colaborativo” es una iniciativa que tiene como objetivo potenciar la articulación del trabajo de los equipos del Servicio, a través de la implementación de acciones orientadas a mejorar la calidad de vida de los/las colaboradores/as, la comunicación y la colaboración entre los equipos. En este contexto, el Servicio implementó tres acciones que apuntaron a los siguientes objetivos:

1. Generar espacios colaborativos orientados a potenciar la articulación del trabajo de las gerencias de Nivel Central y de las Direcciones Regionales.
2. Potenciar la comunicación y la articulación, mediante el trabajo colaborativo.
3. Mejorar la calidad de vida de los colaboradores y las colaboradoras del Servicio.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

Sercotec se caracteriza por ser una institución con alta capacidad de flexibilidad y que debe asumir constantes desafíos para dar respuestas oportunas a las problemáticas que los/as emprendedores/as y empresarios/as deben enfrentar para lograr la sostenibilidad de sus negocios. En los últimos años Sercotec tuvo un aumento de presupuesto superior al 70%, lo que implicó nuevos programas y desafíos que requirieron realizar varios ajustes a nivel organizacional, entre los que destacan:

- 1) La administración y gestión de la nueva red de 50 Centros de Negocios implementados entre los años 2015 - 2017, implicó la incorporación de un nuevo programa y la conformación de la Gerencia de Centros de Negocios.
- 2) El año 2015 Sercotec migró al Modelo de Agenciamiento para la operación de sus programas, donde entes calificados denominados “Agentes Operadores Intermediarios” administran los recursos y ejecutan los programas de fomento.

Los 79 Agentes Operadores Intermediarios permitieron aumentar considerablemente la cobertura de atención en todas las regiones, sin embargo, este cambio de modelo significó modificaciones en las funciones que desempeñaba la Gerencia de Programas (a cargo del modelo) y las Direcciones Regionales del Servicio, lo que trajo nuevos desafíos, desde el punto de vista de la articulación y las comunicaciones.

Los cambios organizacionales, generaron una división en la oferta de productos y servicios y, por ende, una desconexión de las dos gerencias de negocios existentes (Gerencia de Programas y Gerencia de Centros de Negocios), lo que afectó al brazo operativo en común: las Direcciones Regionales.

En enero del año 2019, se realizó una Jornada de Calidad de Vida en la que participaron

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

representantes de calidad de vida de todas las Direcciones Regionales y el Sindicato de Trabajadores del Servicio. En la oportunidad se levantó que el 80% de los reclamos realizados por los participantes se relacionan a aspectos que afectan las comunicaciones, ambiente laboral, la atención, carga laboral, distribución de funciones e infraestructura de trabajo. Con esta información se identificaron los siguientes problemas:

- Comunicación entre áreas de negocios disociadas. No tener canales claros de información para las áreas de operación, generó que los procesos involucrados se vieran perjudicados.
- Escasez de Espacios de Colaboración (espacios cowork). Existían muy pocos espacios donde se pudiera compartir ideas o conversar acerca del trabajo diario entre áreas.
- Poca empatía y conocimiento del aporte de cada área: Se trabajaba en forma separada, no habían espacios para conocer lo que hacía cada área y el aporte que entregaban a la institución, lo que generaba poca empatía frente al trabajo del otro y a las cargas o complejidades de sus labores.

Estas situaciones provocaron una disociación, ya que los esfuerzos se gestionaban de forma aislada, profundizando silos organizacionales en el Nivel Central y aumentando la presión en las Direcciones Regionales. Como consecuencia se afectó el ambiente de trabajo y las comunicación interáreas, situación que es posible evidenciar en los resultados del ISTAS 21, aplicado el año 2018, donde unidades de las Direcciones Regionales presentaron un nivel de riesgo alto en 4 de las 5 dimensiones.

¿En qué consistió la iniciativa?

“Sharing is Caring: espacios y ambiente colaborativo” consistió en la implementación de tres acciones centrales:

1. Implementación de pasantías interáreas: Con el objetivo de mostrar el quehacer de las distintas áreas del servicio a sus colaboradores, se implementó un proceso de pasantías, que permitió que pudieran trabajar en un área distinta a la suya para poder entender en profundidad, los procesos, funcionamiento, problemáticas del equipo y, además, interactuar y crear lazos con otros compañeros. El proceso de pasantías interáreas se realizó, a través de las siguientes etapas:

- Reunión Interáreas: realizada entre jefaturas de las áreas con los participantes del programa de pasantías.
- Definición Plan de Trabajo: elaboración de los Planes de Trabajo de cada uno de los colaboradores participantes del proceso (pasantes).
- Distribución de las tareas del pasante: se redistribuyen las tareas de los pasantes (tareas asociadas a su cargo), dentro de su unidad de trabajo, con la finalidad de no sobrecargar al pasante en el periodo que estará realizando otras funciones.
- Notificación Pasantía: se notifica formalmente al pasante respecto al proceso en el cual participará.
- Acompañamiento y Evaluación: se acompaña al pasante durante el proceso de pasantía, con el fin de obtener información para detectar de manera temprana falencias u oportunidades de mejora del proceso y analizarlo a través de la experiencia de los

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

involucrados, en relación a aspectos técnicos, relacionales y conductuales.

- Socialización y transferencia: el pasante transmite en su área de trabajo la experiencia vivida durante la pasantía, logrando que el equipo empatice con la Unidad o Gerencia que recibió a su compañero(a) y entienda de mejor manera las labores que realizan y la complejidad de ella.

2. Habilitación de Espacios Cowork con miras a la articulación: Con la finalidad de generar ambientes laborales integrados, durante el año 2019 se acondicionaron los espacios de trabajo, pasando desde la modalidad “oficinas por áreas” a “espacios abiertos compartidos”, permitiendo la implementación de un Plan de Trabajo de Acciones de Coordinación, a través del cual, las gerencias de negocios realizaron una serie de acciones de articulación de la oferta de programas a nivel nacional.

3. Planes de Mejora para la calidad de vida y el bienestar laboral al interior de Sercotec: Buscando mejorar la calidad de vida de los/las colaboradores/as, las comunicaciones internas y la colaboración entre los equipos, durante el año 2019 se implementaron Planes de Mejora. Si bien, los resultados de la encuesta ISTAS 21 aplicada durante el año 2018, arrojó que 6 equipos se encontraban en riesgo “Alto”, el Servicio, por recomendación del Sindicato, implementó en todas las Direcciones Regionales a las que se les aplicó el diagnóstico, planes de mejora para un ambiente laboral sano y saludable, donde la coordinación, la camaradería, la comunicación y la confianza fueran ejes centrales.

En este contexto, 15 Directores Regionales formularon e implementaron planes de mejora con actividades ajustadas a las necesidades de sus propios equipos regionales, tales como revisión de cargas laborales, generación de espacios de sociabilización entre colaboradores/as, conciliación vida laboral, personal y familiar, entre otras.

¿Qué se logró?

1. Implementación de pasantías interáreas: La aplicación de las pasantías se realizó con éxito, evidenciando que:

- La obtención de mayor conocimiento respecto del trabajo de personas y equipos diferentes del propio, contribuyó a mejorar la comunicación entre las áreas;
- Fue una oportunidad para socializar entre equipos, los objetivos y las tareas de cada uno, y entender cómo aportan a los objetivos institucionales.

Resultados obtenidos concretos: Las pasantías fueron aplicadas en 5 unidades con 39 funcionarios participantes, lo que representan un 38% de nivel central de Sercotec (considerando áreas de negocio y de soporte).

Respecto al nivel de satisfacción, el 100% de los participantes (pasantes, jefaturas y equipo que recibe) evaluaron positivamente esta actividad.

La evaluación de la aplicación de las pasantías tuvo los siguientes resultados: evaluación general de todos los actores involucrados (pasantes, equipo que recibe al pasante y jefaturas) fue calificada como conforme por el 100%. Se pudo concluir que la aplicación de las pasantías fue provechoso para todos los involucrados.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

2. **Habilitación de Espacios Cowork con miras a la articulación:** Se adoptó un diseño de planta abierta (estructura flexible) para el 100% de los/las colaboradores/as que se desempeñan en el Nivel Central, lo que hizo mucho más fácil compartir pensamientos y trabajar juntos. La integración más relevante se logró entre la Gerencia de Centros de Negocios y la Gerencia de Programas, quienes al quedar en un mismo espacio pudieron articular de mejor manera la oferta de programas institucionales y coordinar distintas acciones que derivaron en un Plan de Trabajo. Los principales resultados del plan fueron:

- Realización Taller de Centros de Negocios 2019; se trató la importancia de la articulación de la oferta regular del Servicio con los Centros de Negocios. Asistieron colaboradores/as de Sercotec y de los Centros.
- Realización de siete encuentros macrozonales; con la participación de colaboradores/as de Sercotec y de los Centros de Negocios se sensibilizó a los asistentes respecto a la relevancia de la articulación de la oferta.
- Videoconferencia con Direcciones Regionales y gerencias de negocio para sensibilizar sobre la relevancia de la articulación de la oferta de Sercotec.
- Elaboración documento “Buenas Prácticas que Fomentan la Articulación” que resume las buenas prácticas que se gestionaron con la operación 2019, entre la Gerencia de Programas y la de Centros de Negocios.
- Acciones de orientación sobre los subsidios que entrega Sercotec en la primera línea de atención de los Centros de Negocios
- Más de 600 talleres Canvas y Pitch que facilitaron el proceso de postulación a los interesados/as a los fondos concursables de Sercotec.

3. **Planes de Mejora para la calidad de vida y el bienestar laboral al interior de Sercotec:** se implementó el 100% de las actividades comprometidas en los 15 planes de mejora para la calidad de vida y bienestar laboral de los/as colaboradores/as de todas las Direcciones Regionales. Esto corresponde al 67% de la dotación del servicio, siendo éstas las unidades críticas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Sercotec. Los planes involucraron más de 90 actividades donde se destaca la revisión de cargas laborales, creación de espacios de sociabilización entre colaboradores/as, conciliación vida laboral, personal y familiar, entre otras.

Se estima que la evaluación de estas acciones generaron un buen resultado, considerando que en la Encuesta de Clima realizada en 2020 (participación de un 82,6% de colaboradores) un 69% considera nivel “excelente” los aspectos de comunicación. Finalmente, el 62% de los colaboradores que respondieron la encuesta manifiesta que su percepción respecto al clima global de la organización es “Excelente”.

Nombre contacto en el Servicio	Romina Jadue, correo electrónico romina.jadue@sercotec.cl
--------------------------------	-----------------------------------------------------------

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Subsecretaría de las Culturas y las Artes
Nombre Iniciativa	Incorporación del Código de Ética en los procesos de la carrera funcionaria en la Subsecretaría de las Culturas y las Artes
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Qué se esperaba con esta iniciativa?

Esta iniciativa tiene por objetivo general, fortalecer en funcionarios/as el conocimiento y comprensión de la Ética Pública para promover un comportamiento y apego irrestricto al Principio de Probidad Administrativa como eje central del desempeño de la función pública, en el marco de la carrera funcionaria de la Subsecretaría de las Culturas y las Artes.

Como objetivos específicos, se plantea:

- 1.- Poner en valor el Código de Ética entre los funcionarios y funcionarias de la Subsecretaría de las Culturas y las Artes.
- 2.- Potenciar las competencias de los postulantes a cargos de Planta respecto del Código de Ética mediante la inclusión de preguntas atinentes en pruebas técnicas para factor aptitud para el cargo y las previas capacitaciones y charlas realizadas.
- 3.- Mejorar los requisitos para acceder a la carrera funcionaria en la Subsecretaría.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

Desde el punto de vista de la existencia del Código de Ética Institucional:
 Antecedentes Código de ética: En el marco de los procesos de fortalecimiento de la carrera funcionaria institucional, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, CNCA, inició el proceso de elaboración e implementación del Código de Ética institucional, liderado por la Dirección Nacional del Servicio Civil, en adelante DNSC, con el apoyo del PNUD, que fue desarrollado en el año 2016, constando de 4 etapas: Comunicación, Encuesta, Diagnóstico, Redacción.

Del proceso de diagnóstico para la elaboración del código de ética, se puede señalar que se realizaron encuesta a 462 funcionarios de un total de 910, lo que representa una tasa de participación de 50,7%. Se realizaron 5 grupos focales (con la participación de 42 funcionarios) para profundizar los hallazgos de la encuesta, repartidos de la siguiente manera: 4 grupos focales a nivel central (Santiago y Valparaíso); 1 grupo focal con Direcciones Regionales (Araucanía); Además de los grupos focales, se realizaron entrevistas presenciales con miembros de la Asociación de Funcionarios de la Cultura (Anfucultura), con directivos, profesionales, así como entrevistas a distancia con funcionarios de regiones. De los encuestados 60,6% no conocía los valores de la institución. De acuerdo al análisis, las dificultades más recurrentes corresponden a: i) la generación de ascensos sin tomar en consideración el desempeño (40 comentarios) y ii) el

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

reclutamiento de funcionarios sin relación al mérito (24 comentarios). Otra información relevante es: la generación de ascensos sin tomar en consideración el desempeño (18 comentarios), el acoso laboral (18 comentarios).

Conformación de la dotación y estructura de personal de la institución: Previo a la creación del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, la planta de profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares del CNCA, contaba con 19 cargos provistos de un total de 59 posibles. El desarrollo de carrera funcionaria con la anterior institucionalidad cultural se constituyó en un ámbito pendiente, tanto organizacional como del cumplimiento de las expectativas de estabilidad laboral de funcionarios/as y trabajadores/as.

Ambas dimensiones lograron una vinculación favorable con la creación del Ministerio y esta Subsecretaría a partir de la Ley N° 21.045 y del posterior Decreto con Fuerza de Ley N° 35 de 2017, que fija las Plantas del Personal del Ministerio, cuerpo normativa fijó las condiciones para el acceso a los cargos de la planta del servicio, las cuales cuentan con particularidades que la distinguen en comparación a la generalidad de los Servicios de la Administración del Estado regidos por el Estatuto Administrativo, a saber:

- 1.- Encasillamiento de los funcionarios/as de la Planta del ex CNCA en la planta de la Subsecretaría de las Culturas y las Artes. (HITO I)
- 2.- Concurso Interno de Encasillamiento para Contratas, para proveer cargos vacantes de la Planta de Profesionales, Técnicos y Administrativos de la Subsecretaría de las Culturas y las Artes (HITO II).
- 3.- Concurso Interno de Presentación de Antecedentes para Plantas y Contratas, para proveer cargos vacantes de la Planta de Profesionales, Técnicos, Administrativos y Auxiliares de la Subsecretaría de las Culturas y las Artes (HITO III).

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa consistió en incorporar como elemento relevante en la evaluación de los/as postulantes el Código de Ética Institucional, entendido como parte de los conocimientos y competencias más importantes que deben manejar y/o aplicar quienes se desempeñan en el Servicio Público en general, y en particular, quienes decidan desarrollar carrera funcionaria en nuestra institución, manifestando su intención a través del respectivo proceso de postulación.

Previamente, para materializar la implementación del proceso concursal, se adoptaron una serie de medidas de gestión interna que facilitaron esta experiencia inédita en el Servicio, tales como:

- 1.- Revisión y consulta de información disponible para cada postulante, la cual fue validada por el mismo previo al inicio del concurso.
- 2.- Diseño, desarrollo e implementación del Sistema de Postulación en Línea, que efectuó la Sección de Tecnologías de Información y Comunicaciones. El sistema ya tenía la información de los requisitos de postulación y admisibilidad, por tanto todos aquellos que no cumplían con el requisito de antigüedad establecido para postular (5 años de antigüedad continuos en el ex CNCA, contados hacia atrás desde el desde el 28/febrero de

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

2018), y sin inhabilidades del Art. 27°, letras b, c y d del inciso segundo del Reglamento sobre concursos del Estatuto Administrativo; el sistema no les permitió postular. El Sistema permitió a los postulantes corroborar la información ya revisada, el grado y escalafón al que postula y realizar la postulación; al cabo de la cual el sistema le entregaba un certificado de postulación exitosa, además del envío de un correo electrónico confirmando su postulación realizada. El sistema se mantuvo operativo y sin fallos durante toda la etapa de postulación.

3.- Definición de contenidos a evaluar, siendo el Código de Ética definido como indispensable para la evaluación y selección de candidatos/as, lo cual fue refrendado en las bases del Concurso. Los otros contenidos: Ley de Bases Generales de la Administración del Estado; Estatuto Administrativo; y Ley N° 21.045 que crea el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

4.- Para efectos de la preparación de los/as postulantes, se dispuso en la intranet institucional, una batería de preguntas y respuestas, en base a la cual se confeccionaron las pruebas. Además se realizó una capacitación, a cargo del equipo jurídico del Departamento de Gestión y Desarrollo de las Personas, tanto presencial en el nivel central Valparaíso y Santiago y como por videoconferencia con las personas de las Secretarías Regionales Ministeriales de todo el país, entre los días 15 y 18 de abril de 2019. Además se puso a disposición de las personas, material de apoyo adicional sobre los contenidos de la capacitación.

5.- Diseño metodológico, implementación y evaluación de la prueba técnica para medir el factor aptitud para el cargo, que contó con la asistencia del Centro MIDE de la Pontificia Universidad Católica de Chile, como ente externo a cargo de la misma.

¿Qué se logró?

Desde el punto de vista de la incorporación del componente Código de Ética en la evaluación del proceso concursal:

1.- El informe Global emitido por el Centro MIDE de la Pontificia Universidad Católica de Chile, da cuenta del desempeño alcanzado por los y las postulantes en cada uno de los cuatro temas abordados en la Prueba Técnica, alcanzando el componente “Código de Ética” la más alta puntuación en la evaluación del Estamento Administrativo, y la segunda puntuación más alta en los estamentos Profesional y Técnico de acuerdo al siguiente detalle:

- Estamento Profesional: 88% de Efectividad en Estatuto Administrativo; 87% de efectividad en Código de Ética; 86% en Orgánica del Estado; y 82% en Ley N° 21.045, que crea MINCAP
- Estamento Técnico: 91% de Efectividad en Estatuto Administrativo; 85% de efectividad en Código de Ética; 84% en Orgánica del Estado; y 83% en Ley N° 21.045, que crea MINCAP.
- Estamento Administrativo: 83% de Efectividad en Código de Ética; 81% de efectividad en Estatuto Administrativo; 73% en Orgánica del Estado; y 68% en Ley N° 21.045, que crea MINCAP.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
<p>Los resultados detallados anteriormente dan cuenta de un alto grado de conocimiento en la evaluación técnica de parte de los y las postulantes al referido Código en un proceso de medición objetivo y a cargo de un ente externo a la Subsecretaría, lo cual es coherente en términos de avance en comparación a lo diagnosticado el año 2016 e informado en el punto N° 3 de este formulario de postulación.</p> <p>2.- Por otra parte los resultados globales del proceso se detallan continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De las 306 personas habilitadas para postular, un total de 274 efectivamente presentaron su postulación, las que fueron declaradas admisibles. - 263 personas rindieron la Prueba Técnica en que se evaluó entre otros, el ámbito Código de Ética con diverso grado de dificultad de acuerdo al Estamento al cual se postuló. - 220 personas postulantes fueron seleccionadas. - 213 personas finalmente fueron encasilladas en la planta de la Subsecretaría. Las diferencias con el dato del punto anterior se dan a partir de renunciaciones voluntarias y casos de funcionarios encasillados en Hito I que desempeñaban cargos a contrata de acuerdo al artículo 87° del Estatuto Administrativo y que, de acuerdo a dictamen de CGR, igualmente podrían participar del proceso. 	
Nombre contacto en el Servicio	Eduardo Oyarzún Figueroa, correo electrónico: eduardo.oyarzun@cultura.gob.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	<p>Trabajan un total de 1.406 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planta: 24 - Contrata: 734 - Honorarios: 564 - Código del Trabajo: 84
Ministerio	Culturas, las Artes y el Patrimonio
Año creación	2017
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con Secretarías Regionales Ministeriales a lo largo del país.
Misión Institucional	
<p>Promover el arte y las industrias culturales, las economías creativas y las culturas populares y comunitarias, mediante el diseño, ejecución y evaluación de políticas, planes, programas e iniciativas orientadas al desarrollo artístico y cultural del país, con activa participación de la ciudadanía, resguardando el acceso equitativo a manifestaciones y servicios culturales, impulsando el desarrollo de audiencias y respetando las identidades territoriales y la diversidad cultural.</p>	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN
<p>Productos Estratégicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomento al Arte y la Cultura 2. Descentralización y Participación Cultural 3. Arte y Creatividad en la Educación 4. Nueva Institucionalidad Cultural
<p>Clientes/Usuarios/Beneficiarios</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creadores/as y Artistas de las artes Escénicas (teatro, danza, circo), de las artes de la visualidad (fotografía, artes visuales, y nuevos medios); áreas de diseño, artesanía, arquitectura y gastronomía. 2. Agentes culturales en el ámbito literario (editores/as, bibliotecarios/as profesionales, distribuidores/as de libros y todos(as) aquellos que componen la cadena de valor). 3. Agentes culturales en el campo de la música (recopiladores/as, investigadores/as, musicólogos/as, productores/as de fonogramas, distribuidores, y quienes hacen parte de la cadena de valor). 4. Agentes culturales del campo audiovisual (exhibidores/as, distribuidores/as, administradores/as de salas de exhibición quienes hacen parte de la cadena de valor). 5. Gestores y Gestoras Culturales 6. Población con altos índices de vulnerabilidad económica, social y territorial. 7. Organismos Públicos (Gobiernos Locales y regionales e instituciones públicas del nivel central que cuentan con programas, políticas o estructuras orientadas a apoyar el desarrollo del sector cultural). 8. Organismos Privados (Corporaciones, Fundaciones) 9. Niños y niñas, pertenecientes al 2° y 3° nivel de jardines infantiles (Municipales, Particular Subvencionados, Junji e Integra). 10. Niños, niñas y jóvenes de educación básica y media de establecimientos educacionales públicos con altos índices de vulnerabilidad escolar. 11. Instituciones formales y no formales que desarrollan procesos de formación en arte y cultura 12. Niños, niñas y jóvenes entre 7 y 19 años de aquellas comunas donde funcionan los Centros de Creación 13. Población que accede a Programación Artístico Cultural 14. Organizaciones Culturales Comunitarias

**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.