

Premio Anual por Excelencia Institucional, PAEI 2022

Fichas Iniciativas de Excelencia

Febrero 2023

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.....	41
IV. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE GESTIÓN DE PERSONAS	73
ANEXO	95

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 2022. 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 2022, 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 2022 del Premio Anual por Excelencia Institucional - en orden alfabético - corresponden a:

- Implementación de Vigilancia Genómica COVID-19: Modelo científico e interactivo, Instituto de Salud Pública
- Inteligencia Artificial y herramientas digitales para la detección temprana de productos sin certificar, que podrían llegar a los hogares del país, Superintendencia de Electricidad y Combustibles
- Modelo de excelencia institucional, Corporación de Fomento de la Producción
- Datos Abiertos: promoviendo la transparencia y acceso a la información de las Compras Públicas, Dirección de Compras y Contratación Pública
- Optimización de la producción estadística, Instituto Nacional de Estadísticas
- Registro Civil en el corazón del Estado - interoperabilidad en contexto de pandemia, Servicio de Registro Civil e Identificación
- Digitalización del proceso de cobro, optimizando y automatizando de cara a los usuarios y necesidades en tiempos complejos, Servicio de Tesorerías

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

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Instituto de Salud Pública
Nombre Iniciativa	Implementación de Vigilancia Genómica COVID-19: Modelo científico e interactivo
Ámbito Iniciativa	Eficiencia y Productividad

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Qué se esperaba con esta iniciativa?

El objetivo de la iniciativa es el fortalecimiento de la vigilancia genómica a nivel nacional como modelo con aporte de tecnología/sistematización para la disposición de la información asociada. El modelo considera, además, la inclusión de estrategias innovadoras de diagnóstico y rastreo de cepas, instalación de capacidades diagnósticas en la red asistencial del país, incluso transferencia tecnológica de nivel internacional, así como otras acciones en apoyo a la vigilancia sanitaria como organismo técnico de referencia.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

Desde el inicio de la Pandemia, el ISP fue pionero y jugó un rol clave nacional e internacionalmente; en marzo de 2020, a menos de una semana de la confirmación del primer caso de COVID-19 en Chile, investigadores de los subdepartamentos de Virología y Genética Molecular del Instituto de Salud Pública de Chile, descifraron el genoma completo de los cuatro primeros casos en el país, estableciendo que correspondían al mismo virus identificado en Wuhan, China, cuya expansión comenzó el 1 de diciembre de 2019. Posteriormente, desarrollaron localmente el diagnóstico molecular PCR en tiempo real (Reacción en Cadena de la Polimerasa) y la secuenciación nucleotídica, en base a protocolos puestos a disposición por la Organización Mundial de la Salud (OMS). De esta forma se implementó la técnica de PCR, para la detección específica del virus, a través de la amplificación y detección del ácido nucleico viral, como técnica para confirmar casos. Este hito se desarrolla cuando aún no existían kits comerciales de diagnóstico en Chile y la red asistencial de salud pública y privada, no contaba con las competencias o capacidades diagnósticas necesarias para enfrentar la emergencia sanitaria.

Por otra parte, no existían herramientas que permitieran identificar mutaciones más prevalentes en los distintos linajes de SARS-CoV-2, donde es posible identificar patrones de mutaciones y asociarlos con datos externos, lo cual permite a la comunidad científica acceder fácilmente a análisis computacionales más complejos, y las herramientas que existían están basadas en datos europeos, excluyendo a Latinoamérica en los análisis, siendo esta última muy relevante dado que algunos linajes catalogados como VOC o VOI han surgido en esta región.

En este punto es importante señalar, que la mayor parte de los datos de secuencias genéticas proceden de países de altos ingresos, liderando Reino Unido la tasa de secuenciación. En muchas de las variantes de interés se desconoce su impacto en la

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

transmisión viral, en la severidad de la enfermedad o en la inmunidad de los individuos susceptibles.

Respecto de los sistemas para disponer información, el ISP contaba con una plataforma de sistema interactivo, sin embargo, presentaba problemas por tecnologías obsoletas, que impedían la visualización del sistema. Esta situación no permitía, dar respuesta al gran volumen de consultas que se reciben respecto a los resultados de la vigilancia de laboratorio, para estudios científicos, fines académicos, entre otros, cuya preparación implica tiempos adicionales para las áreas científico-técnicas del Instituto, para preparar las respuestas.

Lo anterior, sumado a la detección de variantes de preocupación (VOC) y de interés (VOI) en Reino Unido, EEUU, Brasil y Sudáfrica, hizo evidente la necesidad de reforzar la emisión de información sobre vigilancia genómica nacional con el fin de apoyar la detección y bloqueo de estas nuevas variantes.

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa tuvo por objeto dar respuesta a la necesidad país de fortalecer la vigilancia genómica y disponer de manera oportuna, transparente, pública y dinámica, información y datos de monitoreo de fronteras, tendencia de muestras secuenciadas, grupos etarios y la distribución porcentual de linajes según regiones, a través de la creación de una plataforma, que es parte del Sistema de Resultados de Vigilancia de Laboratorio. Para esto, el Subdepto. Genética Molecular secuencia más de 600 muestras virales por semana, lo cual genera un gran volumen de información genómica de interés público, privado, académico.

Esta iniciativa permitió modernizar el Sistema interactivo de vigilancia que disponía el ISP como herramienta técnica digital que permite una visualización dinámica de dicha información, transformados en datos agregados de los resultados de la vigilancia de laboratorio. Permitiendo al usuario interactuar con la información, por ejemplo: selección de periodo de tiempo de visualización de los datos, herramientas de manipulación de gráficos (selección de categorías, modificación de ejes de datos) y descarga de tablas, gráficos e informes de análisis de resultados, y es, además, el resultado del trabajo colaborativo institucional entre el Laboratorio Biomédico Nacional y de Referencia, la Agencia Nacional de Dispositivos Médicos Innovación y Desarrollo (ANDID) con el apoyo de la Unidad de Tecnologías de la Información y la Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional.

El Sistema facilita la interpretación de información sanitaria como apoyo para la toma de decisiones en salud y el levantamiento de hipótesis para posibles estudios. Este sistema permite, además, la visualización de información de agentes de vigilancia de laboratorio a través de mapas, gráficos y tableros interactivos. Es importante destacar que los datos se presentan de acuerdo a la fecha de obtención de muestra y región de la cual fue derivada la muestra.

Consta de tres aplicaciones: Vigilancia genómica de SARS-CoV-2 (último desarrollo); Reporte Mensual de Agentes de Vigilancia de Laboratorio; y, Vigilancia de laboratorio

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

bacterias que pueden producir Infecciones asociadas a la atención en salud (IAAS). Los que se actualizarán de forma semanal, mensual, y trimestral, respectivamente.

El desarrollo de las aplicaciones es incremental, proyectando la incorporación más información a las ya existentes y el desarrollo de nuevos aplicativos como la visualización de los resultados de la vigilancia de ESAVI y la información presentada es dinámica, ya que se actualiza permanentemente.

En línea con el trabajo del ISP en torno a esta iniciativa, mediante Resolución Exenta N°403 de fecha 27 de abril de 2021, el Ministerio de Salud, aprobó el Proyecto de Vigilancia Genómica de SARS-cov2, en atención a la evolución de la Pandemia y la aparición de nuevas variantes denominadas de interés (VOI, por sus siglas en inglés) y con el fin de hacer frente a las limitaciones de los sistemas de vigilancia, la reducida capacidad de los países y territorios para secuenciar y las diferencias en los métodos de selección de las muestras a analizar.

Por ello esta iniciativa, como fortalecimiento de la vigilancia genómica, considera, además, otras actividades como la transferencia de capacidades diagnósticas a la red asistencial del país, para aumentar la capacidad de testeo y ampliar la red de vigilancia para eventuales casos sospechosos de COVID-19 capacitando a profesionales de laboratorios de hospitales públicos para el diagnóstico, a través de PCR en tiempo real, permitiendo contar con una respuesta más oportuna a nivel local y descentralizando el diagnóstico. Este trabajo se refleja en que, a septiembre de 2021 el país ya contaba con más de 200 laboratorios registrados con capacidad de diagnóstico de SARS-Cov-2 por PCR, procesó cerca de 1.500 exámenes diarios, en el periodo más álgido de la pandemia y cerca de 300.000 muestras a septiembre de 2021.

¿Qué se logró?

El principal resultado, fue la actualización y disposición de la herramienta Sistema de Resultados de Vigilancia de Laboratorio, como parte fundamental de la implementación de un Modelo mayor en materia de innovación científica para la vigilancia genómica. Asimismo, a través OPS/OMS, el ISP realizó una capacitación entre otros a: Argentina, Uruguay, Paraguay, Brasil, Costa Rica, México, Ecuador y Colombia, de todo el proceso mediante la difusión de protocolos y buenas prácticas de manejo y análisis bioinformático de genomas completos.

El reforzamiento de la vigilancia genómica realizada por el ISP permitió la detección oportuna de la variante Alpha del Reino Unido en pasajeros infectados en diciembre 2021, siendo el primer país de Latinoamérica en reportar la introducción de esta variante. Posteriormente, bajo esta misma vigilancia se detectaron las variantes de preocupación Gamma, Beta y Delta y las variantes (VOI), Lambda y Mu. Estos hallazgos fueron posibles a través de la vigilancia genómica que se realiza de viajeros con PCR positivo provenientes del aeropuerto internacional de Santiago, en coordinación con la SEREMI metropolitana y el MINSAL.

Durante el 2021 el Instituto de Salud Pública junto al Departamento de Epidemiología del MINSAL reforzaron la vigilancia comunitaria, a través de una vigilancia en tiempo real en

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

todo el país. Este reforzamiento permitió al ISP aumentar de 25 a 450 genomas completos a la semana durante estos últimos meses. El liderazgo que ha ejercido el ISP en la vigilancia genómica en el país ha sido reconocido por toda la región y por OMS/OPS. En Latinoamérica, Chile es el país que ha reportado un número mayor de genomas completos en la plataforma GISAID, con respecto a los casos positivos de COVID-19. Al 14 de septiembre de 2021, Chile tiene disponible para todo el mundo 8.127 genomas completos, el 76% ha sido depositado por el ISP, el otro 24% por Universidades, clínicas y centros de investigación.

A su vez, como parte del reforzamiento de la vigilancia genómica en todo el país, el ISP ha realizado convenios de colaboración con Universidad de Oxford de Reino Unido, Universidades de la Macrozona Norte (Antofagasta, Tarapacá y Atacama) y el Centro de Control para la Prevención de Enfermedades, el CDC de Atlanta EEUU, que permitirán realizar estudios de movilidad poblacional y así determinar la incidencia de variantes del virus que provoca COVID-19, información que es relevante para la toma de decisiones en salud pública.

Por otra parte, el ISP y el MINSAL en conjunto el Ministerio de Ciencias crearon una red de vigilancia genómica en todo el país. Actualmente, el ISP tiene registrados en esta red 14 laboratorios, 10 Universidades, 1 Clínica, 2 Centros Privados y 1 Hospital Público. La información aportada por Chile, a través del ISP y los laboratorios Universitarios es parte de los insumos que la comunidad científica mundial comparte en la plataforma GISAID, que construye el mapa mundial del virus y sus variaciones por región. El Instituto de Salud pública ha realizado un aporte a toda la comunidad científica y población chilena en general, poniendo a disposición un Sistema Interactivo de Vigilancia de Laboratorios que hoy cuenta con una plataforma de Vigilancia genómica de variantes de SARS-CoV-2, con datos de monitoreo de fronteras, tendencia de muestras secuenciadas, grupos etarios y la distribución porcentual de linajes según regiones.

Se aplicaron encuestas a los usuarios del sistema de vigilancia y de la información que provee este sistema, donde se observa una percepción positiva, con un 86% de usuarios que considera como “IMPORTANTE” contar con un Sistema interactivo como este en su institución o servicio; mientras que un 62% considera como “MUY IMPORTANTE” contar con un Sistema Interactivo que permita visualizar los resultados de Vigilancia Genómica y vigilancia de Infecciones Asociadas a la Atención en Salud (IAAS); Eventos supuestamente atribuibles a vacunas (ESAVI).

Nombre contacto en el Servicio

Paola Aguilera, correo electrónico paguilera@ispch.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 920 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 88 - Contrata: 791 - Honorarios: 41
Ministerio	Salud
Año creación	1980
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Sin presencia regional
Misión Institucional	
El Instituto de Salud Pública de Chile es el organismo de referencia del Estado, que promueve y protege la salud de la población, fortaleciendo el control sanitario a través de la vigilancia, autorización, fiscalización, investigación y transferencia tecnológica, cumpliendo todo ello, con altos estándares de calidad y excelencia.	
Productos Estratégicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de Ensayos/Exámenes/ Calibraciones. 2. Supervisión/Evaluación. 3. Preparación y Evaluación de Ensayos de Proficiencia o Aptitud. 4. Elaboración y revisión de Documentos Técnicos de Referencia. 5. Ejecución de Capacitación. 6. Realización de Investigación Aplicada. 7. Autorizaciones/Modificaciones. 8. Fiscalizaciones. 9. Gestión de Trasplante. 10. Producción de Insumos para Laboratorio. 11. Vigilancia de Laboratorio, productos sujetos a control sanitario y radiológica personal. 12. Evaluación de Ambientes Laborales. 	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Laboratorios Clínicos. 2. Laboratorios del Ambiente. 3. Laboratorios Toxicológicos y Centros de Radioterapia. 4. Empresas titulares de registros sanitarios de productos farmacéuticos y cosméticos, distribuidoras e importadoras de productos farmacéuticos y cosméticos; laboratorios de producción de productos farmacéuticos y cosméticos, laboratorios externos de control de calidad; empresas importadoras de materias primas relacionadas, Centros de estudios de bioequivalencia y de bioexención. 5. Empresas titulares de registros sanitarios de productos pesticidas, desinfectantes y sanitizantes. 	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

6. Centros de Trasplantes (renal, corazón, pulmón, hígado).
7. Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMIS) de Salud.
8. Servicios de Salud.
9. Beneficiarios del sistema público de salud.
10. Beneficiarios del sistema privado de salud y particulares.
11. Hospitales del Servicio de Salud.
12. Clínicas y Hospitales privados.
13. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Comisión Médica, Preventiva e Invalidez (COMPIN), Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), Instituto de Previsión Social (IPS), Mutuales y Comisión Médica de Reclamos (COMERE).
14. Ministerio de Salud (MINSAL), Superintendencia de Salud, Fondo Nacional de Salud (FONASA) y Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud (CENABAST).
15. Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica.
16. Fiscalía Nacional, Regionales y Locales.
17. Organización Panamericana y Mundial de la Salud (OPS y OMS); Red Interamericana de Laboratorios de Análisis de Alimentos (RILAA); Instituciones similares al Instituto de Salud Pública (ISP) a nivel internacional.
18. Ministerio del Medio Ambiente, Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) y Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA).
19. Instituciones relacionadas con los procesos de comercio exterior de mercancías como Dirección Nacional de Aduanas, Ministerio de Relaciones Exteriores, Tesorería General de la República y Correos de Chile.
20. Operadores de comercio exterior: Agentes de Aduana y Couriers.
21. Empresas Fabricantes, Importadoras y/o distribuidoras de Dispositivos Médicos.
22. Empresas certificadoras de Elementos de Protección Personal (EPP), Empresas prestadoras del servicio de dosimetría personal y Centros Audiométricos Médico Legal de Referencia.
23. Beneficiarios de la Ley contra accidentes y enfermedades profesionales.
24. Empresas fabricantes e Importadoras de EPP.
25. Dirección del Trabajo, DIRECTEMAR, SERNAGEOMIN.
26. Confederaciones y Federaciones de Trabajadores, CUT.
27. Laboratorios calibradores de contaminantes atmosféricos.
28. Instituto Nacional de Normalización (INN), Comisión Chilena de Energía Nuclear (CCHEN), ACHIPIA.
29. PDI, Carabineros de Chile, Gendarmería.
30. Empresas del rubro alimentario.
31. Entidades Acreditadoras.
32. Prestadores Institucionales.
33. Empresas públicas y privadas de medición de ruido.
34. Ministerio Público.
35. Superintendencia del Medioambiente y Tribunales ambientales.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

- 36. ONEMI y Sistema de Protección Civil.
- 37. Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, Centro de Control y Certificación Vehicular (3CV).
- 38. Organismos Certificadores de Dispositivos Médicos.
- 39. Centros Veterinarios.
- 40. Empresas de Validación de Cabinas de Seguridad biológicas y áreas biolimpias.
- 41. Consejo de la Sociedad Civil del ISP.
- 42. Municipalidades e Intendencias Regionales.
- 43. Trabajadores/as del Sistema Público y Privado.

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Superintendencia de Electricidad y Combustibles
Nombre Iniciativa	Inteligencia Artificial y herramientas digitales para la detección temprana de productos sin certificar, que podrían llegar a los hogares del país
Ámbito Iniciativa	Eficiencia y Productividad

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa?
<p>La iniciativa tiene por objetivo, diseñar e implementar un sistema de monitoreo y fiscalización de importadores y fabricantes de productos eléctricos y de combustibles, moderno, que mediante el uso de herramientas de inteligencia artificial permita su identificación de manera oportuna, priorizando por focos de riesgo a fin de prevenir la comercialización de productos eléctricos y combustibles riesgosos para la ciudadanía.</p>
¿Cuál era el problema o necesidad detectada?
<p>El equipo de Fiscalización de comercio de la SEC para poder monitorear y fiscalizar el cumplimiento de los importadores de productos, se encontraba con las siguientes dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El porcentaje de certificación de productos comercializados en territorio nacional alcanzaba un 88%. Si se considera que anualmente se comercializaban cerca de 800 millones, existía un riesgo de 96 millones de productos no certificados que potencialmente llegaban a los hogares chilenos. Se debe notar que el cálculo de este indicador no es preciso dada la dificultad que existía de obtener la información del mercado. - Por parte de los importadores, no se contaba con información estructurada de manera oportuna, ni de la cantidad de productos que importaban, esto debido a que se debían manejar altos volúmenes de información en planillas Excel. Hay que considerar que el Servicio Nacional de Aduanas entrega una base de datos con más de un millón y medio de registros, que corresponde aproximadamente a más de 7.000 millones de productos. Una vez limpiada la base de datos, solo el 7% aproximadamente era válido. - Falta de conocimiento en nuevas tecnologías para el manejo de grandes volúmenes de datos, durante la última década el nivel de importaciones de productos eléctricos y de combustibles que se certifican en nuestro país ha ido en un constante crecimiento, que en promedio para los últimos diez años alcanza el 15%. - No se lograba identificar a todos los importadores en especial a los nuevos que ingresaban sus productos al país (sólo se tenía un universo de aproximadamente 7.000 importadores cuando en la realidad eran más de 20.000). - Fiscalizadores dedicaban la mayor cantidad de su tiempo en la obtención de datos y no en establecer estrategias y acciones para fiscalizar a los actores y movilizar a los

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

mercados. Cabe destacar, que esta labor la realizaban 7 profesionales de la fiscalización de comercio de productos dedicados tanto a la limpieza y clasificación de datos de Aduanas, como al monitoreo y fiscalización de los importadores de productos.

- El tiempo utilizado en determinar las empresas que no certificaban sus productos era aproximadamente de 5 meses, por lo tanto si bien se emitía una sanción a las empresas, el producto ya se estaba utilizando en las casas. Lo anterior, significaba principalmente un riesgo ya que, estadísticamente, cada hogar en un año adquiere en promedio 27 artefactos (eléctricos o de combustibles) presentes en el comercio nacional.
- Dificultad en la notificación de los importadores riesgosos, ya que no se disponía de una base de contactos, ni de los correos electrónicos de contactos, que eran necesarios en época de pandemia.

¿En qué consistió la iniciativa?

Debido al crecimiento que han tenido las tecnologías orientadas al trabajo con grandes cantidades de datos llamadas Big Data-Data Science, la SEC realizó una capacitación en Big Data en la Escuela de Ingeniería de la UC, cuyo objetivo era introducir a los funcionarios en estas nuevas tecnologías y vislumbrar las oportunidades que estas nuevas herramientas podían ofrecer dadas las diferentes problemáticas presentes en nuestros procesos de fiscalización.

Con estos nuevos conocimientos el equipo de fiscalización de comercio, perteneciente al Departamento Técnico de Productos, en conjunto con el equipo de la Unidad de Información y Proyectos, dependientes del Depto. de Normas y Estudios, desarrollaron el proyecto Inteligencia Artificial para la detección temprana de productos sin certificar, que podrían llegar a los hogares del país.

Esta iniciativa contempla el desarrollo de nuevas estrategias de fiscalización, más ágiles e inteligentes apoyándose fuertemente en el uso de herramientas de Inteligencia Artificial y plataformas digitales para el monitoreo y fiscalización de importadores presentes en el país. Todo lo anterior para incrementar mayores niveles de seguridad y calidad en los productos que consumen los hogares de nuestro país según:

- 1.- Desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas para monitorear y movilizar los mercados, con recursos propios de la SEC a partir del empleo de algoritmos de inteligencia artificial (uso de softwares libres como RStudio y Python), desarrollándose un modelo de clasificación automática de todos los registros de declaraciones de Aduanas. La ventaja que ofrecen estos modelos de clasificación es que son capaces de clasificar los registros que se capturan de la base de datos de Aduana en sólo minutos, permitiendo con ello la detección temprana de todos los importadores y sus cantidades importadas.
- 2.- Se desarrolló un sistema de alertas que permite detectar nuevos importadores relevantes (masivos en sus segmentos de mercado), con el objetivo de detectar a estos nuevos importadores si comercializan dichos productos sin su correspondiente certificación, de manera oportuna.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

3.- Con los datos ya clasificados y segmentados, se implementó una plataforma de monitoreo y fiscalización de importadores, que permite establecer prioridades en la gestión fiscalizadora, ya sea por niveles de masividad en las importaciones de productos, o niveles de riesgo que se han podido establecer en el uso de estos. Cabe destacar que la plataforma actualmente permite verificar el cumplimiento de los importadores segmentados por tipo de mercado, impacto en la ciudadanía y compartimento individual por actor.

4.- Se diseñó un visualizador del principal indicador estratégico en la gestión en materia de fiscalización de productos llamado Indicador de Cobertura, el cuales es un cociente entre la cantidad de productos certificados, dividido por todos los productos importados (certificados o no) y de fabricación nacional. Con este indicador estratégico podemos ver cómo se comporta el conjunto de los actores a través del tiempo, además hoy en día podemos segmentar dicho indicador por distintos grupos de actores dada su relevancia en sus respectivos mercados e impacto en la ciudadanía.

5.- Se estableció un convenio de colaboración con Tesorería General de la República, institución que cuenta con una gran base de datos de contactos de contribuyentes. Esto generó un contacto más expedito y oportuno con los importadores, en especial con aquellos de quienes no teníamos información de contacto.

6.- Se redefinieron estrategias de fiscalización, dada la información disponible y conocimiento de actores y productos que se importan en Chile. Se segmentaron los actores y acciones a seguir según tamaño e impacto para la ciudadanía.

7.- Se implementó un trabajo colaborativo con los principales importadores de los distintos mercados.

8.- Se implementó un reporte de gestión de asignaciones para fiscalizadores y fiscalizadoras conozcan su gestión.

¿Qué se logró?

Los principales resultados que se obtuvieron con esta iniciativa son los siguientes:

1.- En términos globales, hemos podido elevar los niveles de cobertura de certificación de productos comercializados en territorio nacional de un 88% en el año 2020, a un 95% el año 2022. Esto representa un aumento de más de 150 millones de productos certificados que llegan a los hogares.

2.- Contar con información oportuna de las importaciones y certificaciones de productos eléctricos y de combustibles comercializados en el país. Años atrás, se requería un trabajo manual que tardaba 5 meses en reconocer a los importadores y sus volúmenes de importación. Actualmente con la clasificación automática, disponemos de la información semanalmente de todos los ingresos declarados en Aduanas.

3.- Enfocar al equipo de fiscalización en labores de gestión directa de los actores del mercado y monitoreo del desempeño de estos, evitando labores manuales de clasificación de datos que producían desfases en la oportunidad de fiscalización. En los últimos dos años hemos duplicado la cantidad promedio de importadores accionados (467 actores), en comparación a los seis años anteriores (209).

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

4.- Generar la caracterización de los actores con relación a su comportamiento de certificación, mercados en los que participan y rubros en los que se desarrollan, lo que permite aumentar el grado de certeza de quienes comercializan productos con obligatoriedad de certificación de los que no, siendo estos últimos finalmente considerados como excluibles de las estrategias aplicables.

5.- Visualizar con mayor facilidad el comportamiento de pequeños y nuevos actores, ejerciendo, además de la fiscalización propia de nuestro quehacer, una labor educativa y de difusión sobre los Productos eléctricos y de combustibles que en la actualidad tienen obligatoriedad de certificación y los sistemas de certificación aplicables.

6.- Con el sistema de Alertas se puede detectar de manera oportuna a nuevos importadores que traen una gran cantidad de productos, los cuales se gestionan rápidamente para que no alcancen a comercializar sus productos no certificados. Con esta nueva herramienta de gestión, hemos detectado en el último año a 153 actores nuevos que han importado más de 33 millones de unidades de productos.

7.- Ahorro de recursos, ya que esta iniciativa fue desarrollada por los profesionales de la SEC lo que significó un ahorro de más de 100 millones de pesos si hubiera sido contratada a terceros.

8.- Mejora continua de la calidad de la información al recibir retroalimentación de los distintos actores involucrados directamente como lo son las empresas fiscalizadas, e indirectamente, como Organismos de Certificación, Laboratorios de Ensayos y Agentes de Aduanas a través de los servicios ofrecidos a dichas empresas.

Nombre contacto en el Servicio

Pedro Alfaro Ruiz, correo electrónico palfaro@sec.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 382 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: <ul style="list-style-type: none"> - Planta: 56 - Contrata: 306 - Honorarios: 20
Ministerio	Energía
Año creación	1985
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con 16 Direcciones Regionales a lo largo del país
Misión Institucional	
Supervigilar la adecuada operación de los productos y servicios energéticos del país en términos de seguridad y calidad; fiscalizando, en los distintos niveles del mercado, que las operaciones y el uso de estos recursos se den en condiciones de seguridad para las personas, en conformidad a la normativa vigente y resguardando los derechos de todos los actores.	
Productos Estratégicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fiscalización. 2. Estudios técnicos y normativos en materias de electricidad, gas y combustibles. 3. Autorizaciones y registros. 4. Atención de la Ciudadanía. 	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Usuarios públicos y privados del sistema y productos energéticos. 2. Empresas oferentes de servicios energéticos (generación, transmisión, almacenamiento y distribución). 3. Entidades y organismos autorizados para cumplir funciones de certificación. 4. Empresas comercializadoras de artículos (eléctricos, gas y combustibles). 5. Personas naturales (profesionales, técnicos y trabajadores especializados) que prestan servicios en las áreas de electricidad y gas. 6. Municipalidades, administradoras, propietarias de alumbrado público. 	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Corporación de Fomento de la Producción
Nombre Iniciativa	Modelo de excelencia institucional
Ámbito Iniciativa	Eficiencia y Productividad

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
<p>¿Qué se esperaba con esta iniciativa?</p> <p>Crear un modelo, soportado en una gobernanza y eje estratégico denominado “la excelencia institucional”, basado en una nueva forma de mirar los procesos para simplificarlos, a través de 3 focos: proyectos de optimización y experiencia (mejora continua); generar e implementar proyectos de mejora continua, con impacto en la experiencia usuaria; estandarización definiciones institucionales para generar los cimientos de la excelencia; y, cultura, para dotar de conocimientos metodológicos, poniendo al centro a los funcionarios/as desde la co-creación e implementación para así sostener las demandas que implican la entrega mejor y mayores servicios.</p>
<p>¿Cuál era el problema o necesidad detectada?</p> <p>Si bien, el año 2020 se realizó la declaración formal del 4to estratégico como la excelencia institucional, no existió un plan que condujera el camino hacia la excelencia. Lo anterior, no solo generaba operación en silos, sino también información desorganizada, distorsión en los procedimientos, ineficiencias, malas prácticas, duplicidad de tareas, procesos no estandarizados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de optimización y experiencia: En términos de proyectos y diagnóstico institucional de cara a nuestros usuarios, la web CORFO venía siendo diagnosticada con ciertas necesidades usuarias desde el año 2018, mediante un informe de Ki a nisum company, arrojó hallazgos como, por ejemplo, la dificultad para filtrar los fondos y convocatorias, como también que esta parte del sitio era uno de los 3 más visitados. Lo anterior, tenía un impacto importante a la hora de entregar nuestros servicios y oferta programática, por lo que el año 2020 se actualizó el diagnóstico, confirmando los espacios de mejora existentes de nuestra web, fueron +70 entrevistas realizadas a nivel nacional con ciudadanos, donde los hallazgos principales y más dolorosos fueron “Nuestra web es confusa y constantemente se nos critica que no está pensada para los ciudadanos de Corfo”, el lenguaje es complejo, la información desordenada y desactualizada, falta coherencia y más importante, búsqueda de programas e instrumentos complejo y poco claro. • Estandarización: En el año 2018, se realiza un primer diagnóstico, respecto a los procesos institucionales, donde el principal hallazgo muestra que no existía documentación disponible, actualizada ni estandarizada, por lo cual dificultaba los análisis de optimización. Sumado a ello, no existía un catastro que mostrara donde había que mejorar, así como tampoco un consolidado de los procesos identificados, que permitiera desplegar un plan. Se logró identificar alrededor de 70 diagramas de

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

flujo, no existiendo documentación estándar ni catalogación de niveles de detalle (procesos, subprocesos y tareas), como también se desconocía la cobertura y alcance institucional de los procesos. Adicional a lo anterior, el año 2020 se creó una nueva propuesta de un mapa de procesos con mirada transversal, llegando hasta el nivel de subprocesos y se formaliza un primer denominado “catálogo de procesos”. Este fue un excelente punto de partida, baso en metodología top down para complementar posteriormente con metodología botton up proporcionando documentación validada por los usuarios internos. Dado sus buenos resultados, se esperaba para el 2021 una nueva versión, junto con profundización y mejora. Misma cosa ocurría con la política de procesos institucional, la cual estaba desactualizada por más de 10 años, impactando fuertemente en el alineamiento estratégico vigente, como también las formas internas de operar. Finalmente, para complementar el diagnóstico, se recogen datos de una encuesta que, de cuenta de la percepción de los procesos según la ciudadanía, resultando ser la con más baja satisfacción el proceso de seguimiento de proyectos. Para esto, se inició un trabajo interno, basado en benchmarking, mejores prácticas, metodologías de la industria e información histórica para generar durante el año 2019 el primer proyecto con metodología lean que buscó mejorar los tiempos de servicio del proceso mencionado, escalando la implementación a nivel nacional durante el año 2020. Esto permitió seguir en la senda de la mejora continua, donde se bajaron los tiempos del proceso de seguimiento (de 100 días hábiles a 48 días).

- **Cultura:** En términos de lenguaje y conocimiento de los procesos, existía una necesidad de derribar el trabajo en silos y otros, se esperaba comenzar a trabajar con los equipos de manera transversal, articulada y vinculante, como también, fomentar e impulsar una cultura basada en la gestión por procesos y de cara a los ciudadanos, que permitiese poner en valor la conceptualización de la política de procesos y metodología más cercana

¿En qué consistió la iniciativa?

La Subdirección de innovación Corporativa, mediante el mandato y declaración de la excelencia institucional como 4to eje Estratégico, trabajó el modelo de excelencia en 3 focos: proyectos de optimización y experiencia, estandarización y cultura.

1. Proyectos de Optimización y Experiencia:

a. **Web Corfo:** Se mandató a la Subdirección de innovación corporativa y la Subgerencia de comunicaciones a trabajar colaborativamente junto con un equipo transversal de funcionarios/as a nivel nacional, bajo metodología de innovación en una exploración, ideación, soluciones, prototipado e implementación, todo esto de cara a la ciudadanía, fortaleciendo así, la oferta programática de CORFO. Se comienza un trabajo el año 2020, convocando a más de 20 funcionarios/as a nivel nacional y transversal, quienes levantan los hallazgos y testeo con +70 ciudadanos, recogiendo información como; la web tiene información desordenada, poco clara, entre otros. Luego de ello, se construyó el perfil de usuario con más demanda, siendo este “el busquilla”. El desafío fue: ¿Cómo podemos mejorar la forma de mostrar la información en la página web hacia nuestros ciudadanos y

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

de esta manera puedan encontrar los distintos apoyos que la Corporación tiene disponible? Surgieron +10 iniciativas, priorizándose las de cara al usuario e implementables el 2021. Priorizamos los actuales filtros ¿Cuál fue el desafío? contar con una página web renovada, clara y más ordenada de cara a la ciudadanía. En el ciclo de prototipado y testeo, se validaron los nuevos filtros de programas; más claros y que respondan de mejor manera. Fueron 5 sesiones de co-creación para caracterizar la oferta a una vista conceptual, validación con más +7 usuarios de tipo “busquilla”. Finalmente, se realizó el nuevo diseño del sitio web. Se realizaron las acciones necesarias para implementar una forma de caracterizar y vincular las convocatorias a los nuevos filtros de, diseño y desarrollo sitio web, modificación del formulario de creación de Ficha Web, comunicación de la nueva forma de operar, caracterización de la oferta

2. Estandarización:

a. Monitoreo operacional, instalar monitoreo ágil diario a nivel nacional del proceso de seguimiento y cierre de proyectos, entrenando a los equipos en el uso de tableros y metodología. Este proyecto nace posterior a una encuesta aplicada, donde retroalimentan la necesidad de contar con monitoreo para su gestión diaria, lo que permite validar los ciclos de mejora continua y el avance del proyecto de seguimiento y cierre de proyectos presentado el año 2019, el cual además obtuvo el galardón del tercer lugar a los Kaizen Awards.

b. Desafío Kaizen, en una constante de HACER MEJOR, nos vinculamos con el instituto Kaizen, donde se nos desafió a participar en los premios Kaizen Awards 2021 confirmando la aplicación metodológica e impacto. Luego de 4 presentaciones, compitiendo con más de 90 empresas, logramos el 3er lugar a nivel Nacional, validando y reconociendo el trabajo en torno a modelos de excelencia y productividad.

c. Definiciones institucionales en el ámbito de los procesos (APQC)

c.1 Creación de la 2da versión de catálogo de procesos disponibilizandolos a nivel nacional y transversal.

c.2 Se crean análisis para valorizar y priorizar los procesos para los planes de levantamiento y documentación. Matriz de valorización y de Impacto cruzado, que busca relevar los procesos que tienen mayor interrelación e impacto en la operación interna.

c.3 Se crea la política de excelencia operacional que busca generar un marco de referencia basado en los objetivos estratégicos relacionados a la excelencia y en modelo EFQM.

3. Cultura:

a. Instalar capacidad mediante el centro de entrenamiento interno.

b. Taller gestión por procesos encargados de riesgo y a todos los funcionarios.

c. Transferencia a pares, donde participaron más de 12 instituciones públicas.

d. Especialización del equipo en metodología SCRUM y certificación Lean.

¿Qué se logró?

1. Proyectos de optimización y experiencia - Web corfo:

- Implementación de la web, Homepage y nuevos filtros de cara a la ciudadanía
- Levantamiento, diagnóstico e implementación 100% con pertenencia desde

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

funcionarios/as y ciudadanía. Trabajo realizado internamente por sus equipos. Ahorro de +70 millones.

- Menor esfuerzo en la búsqueda por parte de nuestros ciudadanos
- Mayor visibilidad de los beneficios que la Corporación tiene disponible
- Mayor pertenencia de los funcionarios de la Corporación con el sitio web
- El conocimiento (“know how”) del proyecto queda en manos de la Corporación.
- Construcción del flujo ideal del perfil de usuario
- Identificación de las componentes relevantes a prototipar y testear.
- Responder al dolor del usuario y objetivo planteado en la web; es decir, mejorar la búsqueda de la oferta que corfo tiene a través de nuevos filtros, diseño y usabilidad en el sitio, con una alta tasa de ingreso, siendo esta de 9.336.647 usuarios
- 100% trámites digitales de cara a los usuarios (RNT)
- Incremento de visitas en un 14%, equivalente a 1.144.683, lo que implica 11.957 usuarios adicionales

2. Estandarización:

- Monitoreo operacional: Aumento de un 25% en la eficiencia con el monitoreo en seguimiento y cierre de proyectos; 48 a 36 días a nivel nacional (2021-2020); instalar un monitoreo a nivel nacional a través de 180 agendas de seguimiento y monitoreo.
- Kaizen: 3er Lugar a nivel nacional en Kaizen Awards, reconocimiento al modelo de ejecución de excelencia institucional, aumento en la productividad con metodología; validación Interna/externa de la aplicación de modelos de excelencia.
- Posicionamiento metodológico institucional: Definiciones institucionales; contar con un catálogo institucional de procesos con validación nacional; contar con Matriz de valoración e impacto a la vanguardia
- Estandarizar lenguaje y gestión por procesos: La creación/actualización de la política permite alinear la estrategia con la operación.

3. Cultura:

- Entrenar a más de 350 funcionarios/as en Gestión por procesos, niveles de madurez de procesos, innovación, scrum y otros.
- Instalar lenguaje y dominio de los equipos CORFO en términos de procesos, políticas y nuevos modelos instalados
- Certificación Lean equipo de la Subdirección
- Replicabilidad, entrenando a funcionarios de otros servicios públicos, logrando transferir tanto el modelo como mejores prácticas.
- Materializar resultados mediante Comité Estratégico de Innovación, donde participa toda la capa directiva de CORFO
- Al ser un modelo, es posible Transferir a nuestros pares, resultados que se demuestran en talleres realizados durante el 2021 y agendas solicitadas.

Nombre contacto en el Servicio

Katherine Ayala Ayala, correo electrónico kayala@corfo.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 1.032 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: <ul style="list-style-type: none"> - Planta: 121 - Contrata: 5 - Código del Trabajo: 758 - Honorarios: 148
Ministerio	Economía, Fomento y Turismo
Año creación	1939
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con 16 Direcciones Regionales
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.	
Productos Estratégicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Subsidios para el Desarrollo de Redes y Territorios. 2. Subsidios para el Desarrollo de la Innovación. 3. Subsidios para el Desarrollo de Emprendimientos. 4. Créditos, Coberturas y Capital de Riesgo para Acceso al Financiamiento de empresas. 5. Subsidios para el Fortalecimiento de Desarrollo Tecnológico Productivo. 6. Gestión Patrimonial. 	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
<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. 7. Emprendedores extranjeros con un potencial negocio a ser desarrollado en Chile. 8. Estudiantes de estudios superiores o centros de formación técnica. 9. Otros Organismos no Gubernamentales, Organizaciones Gremiales, Cooperativas. 10. Intermediarios Financieros No Bancarios (IFNB). 11. Personas Naturales profesionales, técnicos y trabajadores de empresas de sectores priorizados. 	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Dirección de Compras y Contratación Pública
Nombre Iniciativa	Datos Abiertos: promoviendo la transparencia y acceso a la información de las Compras Públicas
Ámbito Iniciativa	Eficiencia y Productividad

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
<p>¿Qué se esperaba con esta iniciativa?</p> <p>La iniciativa tiene por objetivo, acercar la información de compras públicas a las personas de manera oportuna y eficiente, con un nuevo sitio de Datos Abiertos con enfoque ciudadano, a través de la tecnología y digitalización, con el objetivo de promover la transparencia y el control social sobre los gastos del Estado.</p>
<p>¿Cuál era el problema o necesidad detectada?</p> <p>Al igual que todos los servicios públicos, las personas deben solicitar información a través del Portal de Transparencia, cuyas respuestas pueden tardar hasta 30 días hábiles. Este tema era recurrente en la Dirección ChileCompra, institución que administra la plataforma de Mercado Público, el e-commerce más grande del país.</p> <p>Con lo anterior, se creó el año 2017 el sitio de datos abiertos https://datosabiertos.chilecompra.cl/, punto de acceso ciudadano a la información de compras públicas. El alcance del portal de datos abiertos contemplaba un aumento del 10% en sus visitas anuales. Si bien esta cifra era alentadora, es necesario considerar la alta tasa de rebote (sesiones en las que el usuario ha abandonado el sitio en la página de entrada sin generar NINGUNA interacción con ella) de 80% para el sitio de datos abiertos.</p> <p>A partir de retroalimentaciones con usuarios y stakeholders, se detectó que el sitio poseía un diseño complejo para la obtención de datos, requiriendo esfuerzos para su navegación. Los principales segmentos de usuarios que se detectaron son: 1) Usuarios que buscan una mirada general básica de las compras públicas. 2) Usuarios proveedores y potenciales proveedores del Estado. 3) Usuarios funcionarios públicos, que necesitan tener una mirada general de su institución. 4) Usuarios con perfil analista.</p> <p>De los segmentos detallados, el sitio solo podía hacerse cargo del perfil analista. Los restantes, que, a pesar de tener intención en saber más sobre compras públicas, perdían el interés al momento de entrada y representan la alta tasa de rebote antes mencionada. Por otra parte, si bien la información estaba disponible en línea, la actualización de la información estaba solo de manera mensual, perdiendo la oportunidad de obtención de ésta.</p> <p>En ese momento, se contaba con distintas fuentes de información como apoyo para el nuevo diseño, tales como: aprendizajes del sitio actual, solicitudes de transparencias, incidentes asociados a datos y comparación con otros sitios de compras pública (ej:</p>

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

usaspending.gov, sitios de compras públicas de Paraguay, y otros países que publican datos utilizando estándar OCDS). A esto se debe agregar la retroalimentación de la sociedad civil en mesas técnicas y el apoyo de actores de la sociedad civil.

Por otra parte, el fácil acceso a la información de las compras públicas se torna relevante para efectos de potenciar la transparencia del sistema, el acceso a la información, facilitar el control ciudadano, la reutilización de la información y favorecer la generación de espacios de colaboración entre diversos actores. Además, considerando el gran volumen de información asociado al sistema, con más de 2 millones de órdenes de compras cada año, se hace relevante poner a disposición la información mediante herramientas tecnológicas y digitales que permitan a la ciudadanía acceder y visualizar el comportamiento del sistema de manera fácil e intuitiva. Además, está en línea con el Quinto Plan de Acción de Gobierno Abierto:

https://www.ogp.gob.cl/5to_plan_compromisos/c1-mejora-del-acceso-a-la-informacion-de-compras-publicas-mediante-la-implementacion-de-un-nuevo-diseno-del-sitio-de-datos-abiertos-de-chilecompra-con-enfoque-ciudadano/

Dado este diagnóstico y sin perder el foco de la continuidad operacional, la Dirección ChileCompra levantó una iniciativa que acercara la información de compras públicas a las personas de manera más simple, a través de un nuevo sitio de Datos Abiertos con enfoque ciudadano, a través de la tecnología y digitalización, con el objetivo de promover la transparencia y el control social sobre los gastos del Estado.

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa “Datos Abiertos: promoviendo la transparencia y acceso a la información de las Compras Públicas” consistió en implementar un nuevo sitio de datos abiertos <https://datos-abiertos.chilecompra.cl/>, donde se muestre la información de compras públicas. El nuevo diseño está orientado a responder de forma directa e intuitiva las preguntas de la sociedad civil en materia de compras públicas, de manera que aumente la transparencia y se potencie el control ciudadano en las compras públicas. Para que los usuarios y usuarias del sitio puedan ir conociendo poco a poco las nuevas visualizaciones de datos y herramientas, el nuevo sitio se levantó en paralelo con el antiguo, permitiendo el continuo acceso a la información junto con explorar las nuevas posibilidades que les ofrece el nuevo sitio.

El Dpto. UX realizó el diseño de cada sección del sitio, qué preguntas se responderían a través de los datos, a quiénes van dirigidas y cómo cada nueva sección se iría conectando con cada uno de los módulos de Mercado Público. Estos se evalúan en con la Div. de Estudios e Inteligencia de Negocios, el Dpto. Desarrollo, el Dpto. de Proyectos y la Dirección. Además, la evaluación de los diseños cuenta con 2 instancias extras de evaluación, por un lado, la Mesa de Datos ChileCompra y Talleres de usuarios. La Div. de Estudios e Inteligencia de Negocios construye las consultas y agrupaciones de datos necesarios para cada sección y página del sitio, para que luego el Dpto. Desarrollo se encargue de la construcción de los endpoints necesarios que permitirán consumir la información.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

Existieron fases de prototipado y testeo, donde se probaron las ideas de solución en formato navegable para luego mejorarlas antes de su implementación. El proceso fue iterativo y ayudó a evolucionar desde las primeras propuestas, todavía lejanas del diseño final, hasta las de alta fidelidad, donde se definen las características del producto final de cara a los usuarios. Se construyeron wireframes (representación visual de un sitio web), los que posteriormente fueron evaluados y testeados con usuarios, donde el objetivo principal fue poner a prueba el entendimiento y la comprensión de cada usuario con respecto a cada gráfico, y si la información que se quería transmitir se lograba sintetizar correctamente.

El refinamiento de los prototipos permitió ajustar las principales visualizaciones. Una de ellas fue la “Ficha de organismo comprador”. Esta sección tiene por objetivo agrupar los principales datos obtenidos a partir de las compras realizadas por cada organismo en la plataforma de Mercado Público, con visualizaciones que permitan a los usuarios conocer y entender a fondo cómo realiza sus compras la institución pública de su interés. Junto con testear las diferentes secciones, se realizó un levantamiento de información y problemas del sitio actual, que permitió ajustar temas de contenido, nomenclaturas y relevar problemas.

Una de las principales fases del proceso de rediseño del sitio fue la página de descargas, al ser una de las secciones más visitadas, se buscó validar como hipótesis que la mayoría de los usuarios que ingresan al sitio de datos abiertos, hacen uso y descargan principalmente los datos de órdenes de compra generadas en la plataforma en formato .csv. Para esto se realizaron entrevistas a usuarios frecuentes del sitio, estas entrevistas fueron llevadas a cabo por el Departamento de Diseño de Servicios y Experiencia de Usuario de ChileCompra.

Se crea curso de capacitación para el uso del sitio Datos abiertos, modalidad E-learning, que quede disponible de manera permanente y abierta para que la ciudadanía en general pueda entender tanto el uso del sitio, como los principales términos relacionados a las compras públicas del Estado, con amplio material de apoyo que permita una habilitación más rápida de los usuarios de datos de Chile Compra.

¿Qué se logró?

Los principales resultados de la iniciativa “Datos Abiertos: promoviendo la transparencia y acceso a la información de las Compras Públicas.”, fueron:

- Aumento del uso del sitio de Datos Abiertos con enfoque ciudadano: nuestro antiguo sitio con datos de compras públicas, tenía un importante tráfico de usuarios, sin embargo el 80% de ellos rebotaba, es decir llegaban a la página de Inicio y se retiraban sin tener mayor interacción. Con el nuevo sitio que busca disponer la información en sencillo, para que el ciudadano común obtenga la información que necesita, se logró aumentar el tiempo de interacción media del usuario a 3 minutos y medio en promedio.
- Mayor profundidad de la información. Se incorporaron nuevas estadísticas y secciones que vinieron a enriquecer la data antiguamente publicada. Entre los nuevos datos cuentan Información Regional de Compras Públicas, productos y servicios más transados por cada

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
<p>institución, licitaciones desiertas, productos y servicios de Convenios Marco, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejora en la oportunidad de la publicación. Se incluyeron nuevas secciones de datos en bruto para descargar la información con una actualización diaria y con solo 1 día de desfase respecto de lo publicado en Mercado Público. - Incorporación de publicaciones con standard internacional OCDS. Con el fin de facilitar el análisis e interpretación de los datos chilenos en otros Gobiernos y organizaciones internacionales, se incluyó una sección dirigida a usuarios avanzados con descargas masivas bajo el standard internacional para las contrataciones abiertas OCDS, tanto en su versión bulk (descarga masiva por formulario) como en las descargas a través de su API. <p>Se logra un nuevo sitio más fácil e intuitivo, gracias a una estructura y agrupación de contenido eficiente, que disminuya los clicks necesarios para poder llegar al núcleo de la información más recurrentemente solicitada. Además, se crean nuevas visualizaciones de datos enriquecidas, que ayuden a poner a disposición información en formatos gráficos de rápido entendimiento. Mejorar la interacción de los usuarios con el sitio, de tal manera que la tasa global de rebote disminuya en un 15%. Adicionalmente, al transparentar la información del funcionamiento del mercado de las compras públicas se espera a contribuir a una mejora en los equilibrios de mercado.</p>	
Nombre contacto en el Servicio	Marcela Cabrera, correo electrónico marcela.cabrera@chilecompra.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 155 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: <ul style="list-style-type: none"> - Planta: 4 - Contrata: 136 - Honorarios: 15
Ministerio	Hacienda
Año creación	2003
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Sin presencia regional
Misión Institucional	
La Dirección ChileCompra tiene como misión generar eficiencia en la contratación pública con altos estándares de probidad y transparencia, a través del Sistema de Compras Públicas que conecta las necesidades de compra de los Organismos Públicos con la oferta de los Proveedores.	
Productos Estratégicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de Información de Compras y Contratación Pública. 2. Compras Colaborativas. 	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Compradores. 2. Proveedores. 3. Estado. 	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Instituto Nacional de Estadísticas
Nombre Iniciativa	Optimización de la producción estadística
Ámbito Iniciativa	Eficiencia y Productividad

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa?
El propósito de esta iniciativa, fue optimizar el proceso de producción estadística para proveer datos en forma oportuna y de calidad a los/as usuarios.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada?
<p>El Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE) en su constante compromiso por entregar mejores datos a la ciudadanía y a los/las usuarios/as, así como también, aumentar eficiencia en el uso de los recursos del Estado, pone en marcha la iniciativa de optimización de procesos de negocio, a través de automatizaciones que permitan transformar parte de los procesos productivos: difusión, procesamiento y análisis.</p> <p>Para ello, se fomentan espacios colaborativos donde, a través de la innovación y de la propuesta de ideas de personas del servicio, invitan a optimizar ámbitos que tengan impacto en la satisfacción de los usuarios/as, sin perder de vista el escenario sanitario y la austeridad en el presupuesto fiscal.</p> <p>En un año la producción puede llegar a 204 productos estadísticos: 42% nivel central y 58% a nivel regional (www.ine.cl). Es por ello que en 2020 se lleva a cabo un piloto en el proceso de difusión que permitió la elaboración de un diagnóstico.</p> <p>Se detectaron los siguientes elementos que podían mejorarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Difusión: <ul style="list-style-type: none"> - Los subprocesos “Generar productos de difusión”, “gestionar la publicación de productos de difusión” y “promocionar los productos de difusión, se ejecutaban repetitivamente, por cada operación estadística, en menos de 48 horas, con una alta presión sobre los ejecutores, aumentando el riesgo de error en tareas manuales. - El control y la revisión de la producción manual, la realizaban cargos de jefaturas, que se reiteran por cada operación estadística, traspasando el límite de la capacidad productiva de dichas personas y, en consecuencia, aumentando también el trabajo en horas extraordinarias. • Proceso de Procesamiento: <ul style="list-style-type: none"> - Específicamente en los subprocesos de “Revisar y Validar Datos” y “Calcular Agregaciones”, donde su tiempo de ejecución era entre 10 a 20 minutos por encuesta o tabulado. • Proceso de Análisis: <ul style="list-style-type: none"> - Específicamente en el subproceso “Preparar resultados” proceso de realiza de forma manual a través de planillas excel con muchas iteraciones, aumentando la probabilidad de error por cada producto estadístico.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- En este subproceso también participan distintos perfiles de cargo, teniendo varias iteraciones para obtener los niveles de calidad para su procesamiento y posterior publicación.
 - Las etapas de Validación tasa de respuesta, Validación de datos externos, Visualización por producto, Panel de control modelo predictivo tienen un tiempo promedio de ejecución de 5 a 10 minutos, para cada una.
 - La conclusión principal para abordar esta problemática fue la incorporación de tecnología, en específico el uso del lenguaje en R, por su bajo costo y su rápida implementación.
 - Asimismo, dicha implementación aumentaría la eficiencia del proceso y reduciría el riesgo de error, sin embargo, era necesario evaluar las alternativas disponibles en el mercado para garantizar seguridad de los datos y no aumentar el gasto institucional puesto que la situación presupuestaria era restrictiva.
- La línea base respecto a la ejecución manual:
- Proceso de Difusión:
 - 12 horas para la ejecución de los subprocesos por producto.
 - Costo de M\$ 2.288, anual aproximado, de los subprocesos de difusión de 1 boletín (se usa como referencia la producción del IPC).
 - Números de reprocesos: 3 en promedio por producto.
 - Perfiles de cargo que interactúan en los subprocesos: (a) 3 en la ejecución y (b) 4 en el control.
 - Cantidad de horas utilizadas fuera del horario laboral: (a) 1 hora para la ejecución y (b) 2 horas para el control.
 - Número de personas con capacitación o especialización R: (a) 17 nivel central y (b) 0 nivel regional.
 - Proceso de Procesamiento:
 - Tiempo: 10 a 20 minutos por encuesta o tabulado.
 - Proceso de Análisis:
 - Tiempo: 5 a 10 minutos por producto estadístico.

¿En qué consistió la iniciativa?

La automatización de boletines consiste en elaborar códigos de fuentes que permiten construir una secuencia de actividades de forma automatizada. Su diseño implica identificar fallas para que el código se ejecute correctamente o hacer cambios si se generan nuevos modelos de tabulados o de disposición de la información de un producto estadístico. Para esto, se requieren insumos que son proporcionados en distintas etapas de la producción, como tabulados del período t o del mes anterior, para la generación de la tabla de rectificación, texto para vectores no automatizables sobre resultados particulares del período, u otro insumo específico. Con ello, la ejecución del código se realiza respecto de una base datos donde variables, datos y resultados se almacenan en la memoria activa del pc, permitiendo resguardar la información, permitiendo disminuir el tiempo de la generación de boletines para difusión, de 12 horas a menos de 1 minuto.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

La iniciativa de optimización se inició en 2020 con la revisión de sistemas y pruebas, incorporando la coordinación con oficinas estadísticas de otros países.

Se decidió trabajar con software R, ya que al ser un desarrollo de código open source, no conlleva costos de licencia y posee un entorno y lenguaje de programación diseñado para el análisis estadístico. Para esto, se conformaron equipos multidisciplinarios, con las áreas de tecnología, negocio y gestión de personas de la institución, capacitando a un total de 210 personas.

La optimización se realizó en el proceso productivo de Difusión, cuyo objetivo se relaciona con la ejecución de subprocesos, etapas y actividades que permiten disponer el dato estadístico a la ciudadanía y a los usuarios/as.

Se contempló un proceso de marcha blanca, iniciando con: Índice de Precios de Productor; Índice de Precios al Consumidor; Índice de precios de distribución de electricidad, gas y agua; Índices de Ventas de Servicios; Índice de Producción Industrial; e Índice de Transporte y Comunicaciones.

El primer boletín automatizado fue el IPP, proceso en el cual, se consideró factible de ejecutar en los tiempos que requiere el producto estadístico coyuntural, concluyendo una automatización desarrollada de forma exitosa, por lo que fue replicado en regiones, generando los primeros boletines automatizados.

Posteriormente, se realizaron pruebas en las etapas del análisis de resultados, específicamente, preparar borradores de resultados para el análisis de nacimientos en Chile de estadísticas vitales, así como también, del Informe Anual de Estadísticas Policiales; generación de estadísticas de Nacimientos en Chile; encuestas empresariales; Índice de Actividad del Comercio; Encuesta de Ferias y Mataderos; e Índices de Remuneraciones y de Costo de Mano de Obra.

Asimismo, se trabajó la automatización de Interpretar y explicar los resultados para el Índice de Producción Industrial, Validar los resultados para el Índice de Actividad del Comercio y para las Encuestas de Ferias y Mataderos.

En diciembre de 2021, las 15 direcciones regionales contaban con, al menos, 3 productos automatizados para su difusión, cerrando el año con 49 boletines y, en el nivel central, con un total de 26 productos automatizados. Con ello, el 53% de la producción nacional de boletines se automatizó en el proceso de difusión. Por lo tanto, se decide ampliar el alcance a otros productos estadísticos, extendiendo el proceso a todas las regiones, consiguiendo a la fecha un 93,4% de boletines automatizados.

Se amplía el alcance a otras fases del proceso productivo de las operaciones estadísticas: etapa de validación de indicadores y de resultados del proceso de Procesamiento y Análisis de Resultados en el subproceso Preparar borradores de Resultados.

Finalmente, la optimización permite identificar discrepancias, errores en la codificación o en lo informado por la fuente, así como también, efectuar una completa validación de los datos entrantes sin intervención manual.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
¿Qué se logró?	
<p>1. La iniciativa de optimización de procesos de producción estadística tuvo como resultados principales, durante el año 2021:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la eficiencia de la ejecución del proceso productivo de difusión. <ol style="list-style-type: none"> a) Aumento de eficiencia de un 99% del tiempo en la ejecución de las etapas del proceso optimizadas, pasando de 12 horas a 5 minutos. b) Disminución de un 99% en horas fuera de horario laboral 4 a menos de 1 hora. c) Disminución de un 100% en el número de reprocesos. d) Disminución de perfiles y profesionales ejecutando las etapas del proceso de difusión. De 3 profesionales a 1 y simplificando las actividades de control y supervisión (de 4 jefaturas involucradas a 1). e) Aumento en la cobertura pasando de una implementación acotada el 2020 con un 3,9% (6/152) de boletines publicados mediante el proceso de difusión optimizado a un 53% (81/152) el 2021. De ellos un 60% corresponde a producción de regiones. Asimismo, la implementación de la iniciativa en un alcance ampliado permitió evidenciar una disminución en los errores detectados en alguno de los boletines estadísticos, que principalmente se relacionaban a errores gramaticales, alcance de palabras, ortografía, etc. f) Disminución de los tiempos en los subprocesos de: (a) procesamiento pasando de 10 a 20 minutos a máximo 5 segundos por tabulado o encuesta. (b) Análisis pasando de 5 a 10 minutos a menos de 10 segundos por producto estadístico. g) 0% de error en cifras coyunturales, principales el 2021 (Ver Anexo FH). <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de capacidades: h) Aumentaron las capacidades en el uso del lenguaje R y LAtex: Nivel central 165 personas capacitadas – Nivel regional 30 personas capacitadas. i) Se transfieren conocimientos a 15 personas, de otras instituciones del Estado que son parte del Sistema Estadístico Nacional. 	
Nombre contacto en el Servicio	Nicolás Rojas Hernández, correo electrónico nirojash@ine.gob.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 2.852 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 79 - Contrata: 1.696 - Honorarios: 1.077
Ministerio	Economía, Fomento y Turismo
Año creación	1843
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con 16 Direcciones Regionales a lo largo del país
Misión Institucional	
Somos la institución pública de Chile encargada de generar las estadísticas oficiales del país y articular el Sistema Estadístico Nacional, teniendo como propósito, disponer de información de calidad para la toma de decisiones a nivel nacional y territorial.	
Productos Estratégicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estadísticas. 2. Infraestructura Estadística. 3. Políticas y normas. 4. Estudios y herramientas de análisis. 5. Coordinación con organismos productores de estadísticas a nivel nacional. 	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Instituciones del Estado. 2. Empresas Privadas. 3. Investigadores. 4. Otro usuario/a INE. 	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Servicio de Registro Civil e Identificación
Nombre Iniciativa	Registro Civil en el corazón del Estado - interoperabilidad en contexto de pandemia
Ámbito Iniciativa	Eficiencia y Productividad

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa?
El objetivo de esta iniciativa, es facilitar desde una sola plataforma integrada el acceso a las personas a trámites en los Servicios Públicos y Privados, en el contexto de la pandemia Covid19, ello a través de la cooperación con otras instituciones.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada?
<p>Los efectos de la pandemia Covid19 generaron nuevas necesidades para las personas y profundizaron la importancia de que las instituciones, públicas y privadas, cuenten con una adecuada integración que permita maximizar el uso de canales virtuales. De esta manera se evita que las personas deban concurrir presencialmente a realizar trámites.</p> <p>Por otra parte, el Servicio de Registro Civil e Identificación disponía de experiencia en materia de interoperar con otros organismos, así como de bases con datos que resultan imprescindibles para la realización de diversos trámites.</p> <p>En este contexto se generaron nuevos trámites, respecto de los cuales Registro Civil entregó los insumos y soporte necesarios para su habilitación en línea: Permisos en Comisaría Virtual; Retiro de Fondos de AFP; Pase de Movilidad; Postulación a Ingreso Familiar de Emergencia (IFE); Declaración jurada para viajeros.</p> <p>Ninguno de los trámites mencionados, los cuales eran nuevos, contaba con el desarrollo de herramientas de integración electrónica, surgiendo la necesidad de interoperar con el Servicio de Registro Civil e Identificación, a fin de obtener, validar datos y corroborar identidad.</p> <p>Sin el desarrollo de las herramientas de interoperabilidad para el intercambio de datos, se hubiese dificultado notablemente la realización de estos trámites, debido a que el contexto requería que las personas no se trasladarán físicamente a solicitarlos, o bien esos traslados se evitaran al máximo posible.</p> <p>Con esta medida el Servicio de Registro Civil e Identificación aporta en forma concreta a las políticas de Gobierno Digital, al poner a disposición de los organismos públicos como privados el acceso a su base de datos, a través de respectivos convenios de conexión y colaboración, con el fin que puedan verificar identidad, información del ciudadano/a, entregar documentos, entre otros.</p> <p>Por otra parte, en el ámbito de instituciones privadas se trabajó con Previred y Sinacofi, lo que facilitó la realización de trámites como los vinculados a retiros de fondos previsionales.</p>

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿En qué consistió la iniciativa?

Esta iniciativa consiste en la entrega en línea de datos por parte del Servicio de Registro Civil e Identificación a otras instituciones, tanto públicas como privadas, de forma de hacer frente a nuevas necesidades de las personas derivadas del periodo de pandemia. De esta forma, este mecanismo permite que el organismo consultante, obtenga la información en forma instantánea y rápida, permitiendo una respuesta más eficiente al ciudadano que consulta o requiere un trámite.

Esta integración con otros organismos y entidades públicas va en directo beneficio de los ciudadanos/as, simplificando la realización de los trámites, produciendo ahorros de tiempo, costos de traslado y evitando la propagación de contagios en el contexto de la pandemia Covid19. Así se promueve un Estado al servicio de las personas, más eficiente al lograr la interacción en línea, lo que permite avanzar en la consolidación de su proceso de modernización y transformación tecnológica.

Para poder generar estas soluciones, el Servicio de Registro Civil e Identificación realizó una importante inversión en horas de desarrollo de servicios informáticos de intercambio de información, los que se estiman conforme lo siguiente:

-Procesos masivos: 7,000 horas de desarrollo.

-Servicios en línea: 720 horas de desarrollo

De esta forma, se desarrollaron interfaces de forma que las aplicaciones del Servicio de Registro Civil e Identificación pudiesen comunicarse con las de otras instituciones, haciendo posible acceder al conjunto de servicios disponibles. A esta serie de servicios, se les denomina API (application programming interface).

¿Qué se logró?

Producto de la contingencia sanitaria, se potenció la interoperabilidad con otras instituciones, tanto públicas como privadas, que requerían identificar y verificar la identidad de las personas. De esta forma, se colaboró con los siguientes programas: Comisaría Virtual, Retiros de Fondos Previsionales (Retiros del 10%), Control Sanitario en Aeropuerto, “Me Vacuno”, Ingreso Familiar de Emergencia (IFE).

Durante 2021 se realizaron, bajo este concepto, más de 108.8 millones de transacciones con otras instituciones, de acuerdo con el siguiente detalle:

- Comisaría Virtual: 25.1 millones de solicitudes individuales, 19.7 millones de solicitudes institucionales.

- Retiro 10%:12 millones de verificaciones de identidad.

- Control Sanitario Aeropuerto: 1.5 millones de consultas de identificación de pasajeros/as.

- Me Vacuno: 17.1 millones de consultas de datos de personas y 8.1 millones de verificaciones de documentos.

- Pase de Movilidad: Se habilitó en mecanismo de consulta vía código QR con el documento de cédula de identidad para hacer posible acceder en forma efectiva y con mayor seguridad a la verificación del pase de movilidad para toda la población documentada.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
- IFE: 25.3 millones de verificaciones de documentos.	
Nombre contacto en el Servicio	Mauricio Cornejo Corvalán, correo electrónico mcornejc@registrocivil.gob.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 3.141 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: <ul style="list-style-type: none"> - Planta: 43 - Contrata: 3.075 - Honorarios: 23
Ministerio	Justicia y Derechos Humanos
Año creación	1884
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con 16 Direcciones Regionales a lo largo del país
Misión Institucional	
Somos el servicio público que hace posible a las personas demostrar su identidad, acreditar hechos y actos significativos en sus vidas, proporcionando un servicio confiable, oportuno y cercano a la gente.	
Productos Estratégicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos y servicios de Identificación. 2. Registro Civil. 3. Registro de Vehículos Motorizados. 4. Registros Penales. 5. Registros Especiales 	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personas Naturales. 2. Instituciones del Sector Público. 3. Organizaciones y Empresas del Sector Privado. 4. Personas Naturales - Usuarios del sistema de Identificación (cédulas y pasaportes). 5. Personas Naturales - Usuarios de Registros Penales (Beneficios Penales). 	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Servicio de Tesorerías
Nombre Iniciativa	Digitalización del proceso de cobro, optimizando y automatizando de cara a los usuarios y necesidades en tiempos complejos
Ámbito Iniciativa	Eficiencia y Productividad

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
<p>¿Qué se esperaba con esta iniciativa?</p> <p>El objetivo de esta iniciativa, es optimizar el proceso de cobro, para lograr una mayor recaudación en tiempos complejos (marcados por el período de pandemia con restricciones para ejecutar el proceso de cobro, sumado a un incremento en las necesidades de la ciudadanía por ayudas del Estado por sobre la posibilidad de cobrar a esas misma ciudadanía), aumentando los niveles de eficiencia, digitalizando etapas masivas e implementando mejoras en colaboración con entidades públicas y privadas.</p>
<p>¿Cuál era el problema o necesidad detectada?</p> <p>El proceso de cobro contaba con etapas que se ejecutaban de forma manual, retrasando la cobranza, lo que sumado a un contexto en que se requiere más recaudación, se hizo necesario identificar mejoras, con las herramientas y recursos disponibles. Todo enlazado a la modernización y transformación, que fue acelerada por la pandemia, se identificó los elementos que son parte de esta iniciativa y que potenciaba la recaudación, en el segmento de cobro había caído a \$443 mil millones el 2020.</p> <p>Las etapas identificadas, a intervenir en el proceso de cobro, generaban una dedicación mayor de los funcionarios relacionados, de menor valor, actividades rutinarias y administrativas, entre ellas se agrupan en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de expedientes de cobro físico. Los expedientes de cobro de obligaciones sin cargo previo en Cuenta Única Tributaria se gestionaban de forma física. Con tramitación en papel, el riesgo por pérdida era alto, por los documentos en original que no podían obtenerse nuevamente. Además no se tenía un buen seguimiento, sin reportería. Existiendo 4.277 expedientes manuales que se gestionaban en TGR y que luego se han generado de forma digital, con todo el ahorro que esto implicaría. - Solicitud presencial de fondos embargados en cuentas bancarias de contribuyentes morosos. Posterior a la traba de embargos sobre dineros de contribuyentes en sus productos bancarios se hacían necesarias varias tareas para obtener la remisión de los fondos embargados desde los bancos. De esta forma TGR debía incurrir en actividades presenciales y dedicar a un Recaudador Fiscal en una oficina bancaria hasta ser atendido para recuperar los fondos, junto con las tareas administrativas que debía ejecutar TGR para que los fondos ingresaran a arcas fiscales. Generando riesgo de extravío de los documentos bancarios y el potencial retraso de la remisión de fondos. El exceso de tareas era evidente, junto con las dificultades asociadas a restricciones por la pandemia.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

En estas tareas, en los 3 últimos años como promedio se efectuaban 22.211 actividades en terreno por los Recaudadores, que implicaba un total de 2.211 viáticos que se podrían ahorrar (46 millones de pesos), junto con 44.421 informes que debían generarse se eliminaban, implicando el ahorro de esas impresiones y la dedicación de Tesoreros y Abogados en un estimado de 740 horas que no serían necesarias, también impactaba el área de operaciones, con un ahorro de 740 horas de cajero asociado al ingreso en arcas fiscales de lo embargado.

- Información desagregada y de muchas fuentes para salidas a terreno de Recaudadores. Para configurar una salida de un Recaudador (Ministro de Fé que actúa por la TGR/Fisco), la preparación de la información contemplaba consulta de múltiples fuentes, con impresión de documentación y otras acciones, impactando en el tiempo para efectuar las salidas a cobrar. Diferencias en la información que disponía cada Recaudador, dependiendo de la oficina que hiciera las gestiones e impresiones de informes que se confeccionaban para la salida del Recaudador.

En estas tareas, en promedio en los 3 últimos años, a partir de 40.641 demandas se generaban 121.922 Informes con un ahorro de 6.091 horas de los Recaudadores.

- Notificaciones presenciales. En el proceso de cobro de obligaciones tributarias se consideran varias formas de notificación de las resoluciones que se dictan: carta certificada, correo electrónico y la actuación de los Recaudadores en terreno. Con motivo de las restricciones por la pandemia, se identificaron instancias donde se podría utilizar herramientas tecnológicas para facilitar la utilización de la notificación vía mail y así mantener la gestión de cobro de forma remota, sin transgredir el mandato legal respecto del actuar del Recaudador como ministro de fe. Esto también permitió reemplazar el envío de cartas certificadas que tiene un costo de \$1.130, lo que podría proyectarse hacia las notificaciones efectuadas por Recaudadores de cerca de \$20 millones.

¿En qué consistió la iniciativa?

El proceso de cobro como un proceso de negocio principal en el quehacer de la TGR, está sujeto a revisiones constantes de su situación, como parte de la gestión de los procesos, identificando desperdicios dentro del mismo y propuestas de mejora, todo en el marco de un escenario complejo vivido el 2020 producto de la pandemia y otras variables de contexto, que hacían visualizar que la situación potencialmente se podría proyectar durante el 2021 y siguientes. Dado ello es que se efectuó un trabajo de revisión, liderado por la División de Cobranzas y articulado con otras áreas de la TGR (Operaciones, Administración, Tecnologías de la Información, Modernización e Innovación, Gestión Institucional y Red de Tesorerías), de las principales etapas y que tenían un componente manual y de presencialidad, con el objeto de proponer mejoras y así optimizarlas, considerando la utilización de herramientas ya disponibles, sin recursos adicionales, generando mayor eficiencia.

En la perspectiva de digitalización del Proceso de Cobro: se identificó la existencia de algunos conceptos de cobro vía la gestión de sus expedientes de forma manual (impresión y físicos), los que pasaron a gestionarse de forma digital, a través de la incorporación de

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

los mismos en un Gestor Documental, ya existente en TGR para otros fines, con todos los beneficios que esto conlleva, sumando la opción de la Generación de Reportería para el monitoreo y seguimiento de estos conceptos que por su naturaleza y relación se gestionaban de forma manual. Esta mejora se trabajó con varias áreas en TGR, distintas de la División de Cobranzas, tales como: Administración y Tecnologías de la Información.

Adicionalmente en TGR dentro de las etapas principales del proceso de cobro se encuentra la instancia de notificación y embargo de bienes que los deudores puedan poseer y se transformen en garantías para un potencial pago de las obligaciones con el Fisco, una acción con alto nivel de eficacia corresponde al embargo de activos financieros, como son las cuentas bancarias que los deudores poseen. No obstante ello, para la notificación y remisión de los fondos embargados se hacía muy engorroso, dada la necesidad de concurrir a las sucursales para notificar de la acción de cobro, así como del retiro físico del resultado y luego la gestión interna para el ingreso en arcas fiscales vía cajas de las Tesorerías. En un trabajo transversal con el área de Operaciones, se logró concretar una alianza con las instituciones bancarias para simplificar este proceso, generando que con la Notificación vía el Recaudador Fiscal de manera presencial se active el resto de las etapas de forma electrónica, a través de la remisión centralizada de los fondos embargados y la recepción directa en las cuentas de Tesorería de los fondos, aportando en una recaudación más oportuna y segura, disminuyendo tareas administrativas y eliminando riesgos asociados a pérdida de vales vista, entre otros.

También se identificaron mejoras en el accionar de los Recaudadores Fiscales en el trabajo en terreno, que dado el escenario se hacía difícil incrementar (restricciones por pandemia), por lo que se optimizaron elementos tales como: estandarización y centralización de la información que deben disponer los Recaudadores para salir a cobrar, por medio de una aplicación desarrollada en TGR con la información de nuestros sistemas y otras fuentes, para habilitar dichos antecedentes en los dispositivos móviles que poseen los Recaudadores, disminuyendo tiempo de construcción de informes locales y la impresión de dichos antecedentes, entre otros beneficios. Junto con ello se identificó la opción de utilización de notificaciones vía correo electrónico por medio de la automatización en la generación de ciertas actuaciones, utilizando firma electrónica simple, lo que permitió aumentar el nivel de actividades de estas características, beneficiándose el proceso, dada la oportunidad con la que se generaba respecto de lo manual y presencial.

¿Qué se logró?

Dentro de los principales resultados se pueden destacar lo siguiente:

- Expedientes digitales:
 - Se elimina el riesgo de pérdida de documentación física.
 - Disminuye el uso de papel (quedando su uso sólo para actuaciones que se realizan en terreno).
 - Otorga reportabilidad para el apoyo a la gestión de cobro de estas deudas, quedando además la documentación con un alto estándar de seguridad al ser suscrita mediante

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

firma electrónica avanzada.

- Gestión digital de 4.277 expedientes que antes se administraban de forma manual.

Remisión de Fondos Embargados vía Transferencia Electrónica:

- La remisión automática de fondos por parte de los bancos se hace semanalmente, únicamente en virtud de la traba del embargo.

- Elimina el riesgo de extravío de los vales vistas.

- Se eliminaron todas las actuaciones y resoluciones que se requerían para solicitar los fondos embargados (disminución de papel y diligencia del Recaudador Fiscal).

- Reduce el tiempo entre la traba de embargo y el ingreso en arcas fiscales (beneficio para el contribuyente).

- 22.211 diligencias que no deben ser ejecutadas de forma presencial por el Recaudador Fiscal, con 2.221 viáticos que se ahorran por este concepto (46 millones de pesos de ahorro aproximado).

- 44.421 impresiones que no se deben emitir producto de las mejoras.

- Ahorro de 740 horas asociadas a los roles de Tesoreros y Abogados que destinaban de su tiempo a labores administrativas a las tareas de esta instancia.

- Número de embargos bajo esta modalidad en diciembre de 2021: 79 correspondiente a 617 millones de pesos. Acumulado a 2022: 3073 correspondiente a 16 mil millones de pesos.

- Aplicación para Recaudadores Fiscales (Informes centralizados y Notificación vía Correo Electrónico):

- Estandarización de informes de recaudadores fiscales.

- El recaudador fiscal tiene información patrimonial al “alcance de la mano - Smartphone”.

- Avance hacia la política cero papel.

- Resguarda la seguridad de la información.

- Reducción de tiempo utilizado por recaudadores fiscales en preparación de informes: 6.096 horas de ahorro de tiempo de Recaudadores Fiscales.

- 81.281 hojas de ahorro en impresión.

- 5.430 gestiones realizadas en el 2021, notificación vía correo electrónico.

- Recaudación asociadas a los segmentos del Proceso de Cobro:

- Aumento de recaudación. Año 2020: \$443 mil millones - Año 2021: \$569 mil millones.

Nombre contacto en el Servicio

Guillermo Tejos Torres, correo electrónico gtejos@tgr.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 1.969 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: <ul style="list-style-type: none"> - Planta: 724 - Contrata: 1.236 - Honorarios: 9
Ministerio	Hacienda
Año creación	1927
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con Tesorerías Regionales y Provinciales a lo largo del país
Misión Institucional	
Somos la Institución responsable de recaudar, custodiar y distribuir los recursos del Tesoro Público, a través de una gestión moderna, eficiente y segura, que facilite la interacción con nuestros usuarios y los ciudadanos, contribuyendo al desarrollo del país.	
Productos Estratégicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recaudación. 2. Gestión de Inversiones. 3. Distribución. 4. Contabilidad del Tesoro Público. 5. Registros Especiales. 	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Usuarios Privados: Personas naturales y jurídicas, en su calidad de contribuyentes y de agentes a los cuales se les paga por concepto de devoluciones de impuestos, subsidios y otros beneficios que provee el Estado. 2. Usuarios Públicos: Municipalidades y Organismos, Instituciones y Servicios Públicos a los cuales se les transfieren recursos, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Presupuestos. Congreso Nacional, Contraloría General de la República, Corte Suprema, Cortes de Apelaciones, Defensoría Penal, Juzgados de Cobranza Laboral y Previsional, Tribunales de Primera Instancia, entre otros. 3. Gobierno: Autoridades económicas, administrativa y regionales, tales como: Presidencia de la República, Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Ministerio de Educación, Ministerio de Justicia, Ministerio de Defensa Nacional, Gobiernos Regionales, entre otros. 4. Ciudadanos. 	

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 2022 del Premio Anual por Excelencia Institucional, corresponde a:

- IPS-ChileAtiende: la mayor red de atención y orientación del Estado al servicio de las personas. Somos la puerta de entrada para orientar a las personas sobre beneficios y servicios del Estado, en una emergencia sanitaria y económica, Instituto de Previsión Social
- Desarrollo de estrategias para la entrega transparente y participativa de información técnica: experiencia aplicada en evaluación de vacunas COVID-19, Instituto de Salud Pública
- Contigo cuando más nos necesitas: reorganizándonos para brindar soluciones eficaces para mitigar los efectos de la crisis sanitaria, Servicio de Impuestos Internos
- Entrega de clave única 100% online a través de Tele Atención, Servicio de Registro Civil e Identificación
- Turismo Atiende, un nuevo modelo de atención al turista, Servicio Nacional de Turismo
- La Ciencia al servicio de la ciudadanía, Servicio Nacional del Consumidor
- Servicio de atención de público por Videollamada, Superintendencia de Electricidad y Combustibles

A continuación, se revisarán las iniciativas señaladas, en formato de ficha, a saber:

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Instituto de Previsión Social
Nombre Iniciativa	IPS-ChileAtiende: la mayor red de atención y orientación del Estado al servicio de las personas. Somos la puerta de entrada para orientar a las personas sobre beneficios y servicios del Estado, en una emergencia sanitaria y económica
Ámbito Iniciativa	Calidad de Servicio

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa?
La iniciativa tuvo como objetivo general canalizar la demanda de atención ciudadana, producto del contexto sanitario y necesidades socioeconómicas hacia el Estado, a través de la implementación de una estrategia de atención por etapas, inicialmente masivas y con foco en la autoatención, interacción digital y habilitación usuaria; para, posteriormente, abordar las necesidades y soluciones específicas de atención, a través de las y los funcionarios en la red multicanal.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada?
<p>La crisis sanitaria del año 2020 trajo consigo un contexto desafiante y de alta demanda para el Estado de Chile. En este sentido, el IPS fue requerido para ejecutar las transferencias de recursos para la ciudadanía y entregar asesoría, información y atención a las personas que buscaban apoyo y contención.</p> <p>Esta situación exigió una respuesta por parte de la Institución, tanto en el pago eficiente de las transferencias del Estado, como también en la atención de la ciudadanía. En este sentido, en el año 2020 se observó un incremento de un 65% en los pagos realizados (ese año se realizaron 50 millones de pagos, mientras que el año 2019 se realizaron 30 millones). En tanto, a nivel de atención se observó también un incremento, manteniendo los niveles observados en los canales asistidos por ejecutivos (disminución de sólo un 9,28%) y aumentando sustancialmente las autoatenciones (aumento de un 256,28%).</p> <p>Este crecimiento implicó un proceso de adaptación rápida a nivel institucional, con un importante esfuerzo mancomunado en volcar los recursos en la continuidad operativa y en la rápida y eficiente respuesta en términos de pagos. Si bien se pudo dar respuesta a ese escenario en cuanto a cantidad, se mermó en cierta medida en la calidad, ya que se generó un impacto importante en términos de satisfacción usuaria, disminuyendo el Índice de Satisfacción Neta en 32 puntos (2019 ISN de 71% y 2020 ISN de 39%). No obstante, para comprender esta cifra, es necesario observar algunos aspectos específicos vinculados a la pandemia y que no dependen de la gestión institucional, que pudieron haber incidido en la satisfacción usuaria. Por ejemplo: disminución de la dotación y cierres puntuales de sucursales por casos Covid-19, la obligación normativa de aforos que generó</p>

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

filas en los accesos de las sucursales y el aumento sostenido de consultas ante eventuales beneficios, fueran gestionados por el IPS o no por el cierre de otros servicios públicos.

La Institución anticipó que para el año 2021 la situación de demanda tendría similar o mayor exigencia, por lo que las soluciones y estrategia debían fortalecerse rescatando lo mejor de lo realizado el 2020, es decir, adaptándose, flexibilizando y madurando la estrategia para abordar la sobredemanda en la institución. Esto, con permanente foco en mejorar la experiencia para las personas.

Sin ir más lejos, durante el año 2021 se presentó un crecimiento sin precedentes en el volumen de pagos realizados, alcanzando un total de 95.601.040 de pagos ejecutados en el año, lo que implica un crecimiento de un 89,7% respecto al 2020 y un 213,8% frente al 2019. En términos de atenciones, la institución en el año 2021 abordó un volumen de demanda similar al del 2020 (sólo un 0,47% menos). Esto, consolidando el crecimiento mostrado en el año previo, es decir, con un aumento considerable respecto a lo realizado el 2019 (un 68,94% más).

Por ello, la evaluación respecto al 2020 indicaba que era necesario madurar la estrategia de atención, con un foco omnicanal, favoreciendo la entrada de las personas usuarias a la red, a través de nuevos y mejores servicios de autoatención, promoviendo con ello la adopción digital, pero brindando, además, a quienes lo requieran, una asesoría y atención de calidad en los diversos canales de atención. Es decir, surge la idea de generar una estrategia que, en una primera instancia, y a partir de medios digitales simples y resolutivos, permita abordar la masividad de la demanda, para luego disponibilizar a las personas que lo necesitaran, un servicio de atención asistido por un/a ejecutivo/a; favoreciendo para ello un proceso de aprendizaje y habilitación con las personas usuarias, respecto de los productos y servicios que la institución entrega. Con esto se pudo asumir, sin problemas mayores, volúmenes de demanda mejorando sustancialmente la calidad de la atención.

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa contempló el desarrollo de una estrategia de canalización de la demanda que consideró el fortalecimiento de dos líneas: la autoatención y la atención asistida.

En la línea de fortalecimiento de la autoatención, para favorecer la experiencia usuaria e integrar a la web como una entrada a la experiencia con IPS, se realizó una serie de mejoras al sitio web Chileatiende, como un ajuste en el diseño del sitio, adoptando una línea minimalista, accesible y simple. Se actualizaron 500 fichas de trámites para optimizar su comprensión por parte de la ciudadanía. Se habilitó la descarga directa del Informe de deudas de la CMF, trámite con alta demanda que era entregado de manera exclusiva en sucursales, como una forma de descomprimir la afluencia. Finalmente, se mejoró la visibilidad y posicionamiento de la red de sucursales en Google My Business.

Se realizó un plan de Promoción de la autoatención que implicó el traspaso de la red de módulos del Estado desde la DGD, convirtiendo al IPS en el líder estratégico y operacional. Se incorporaron dos nuevos servicios (Informe de deudas y el prefolio de Bono de atención) y se expandió la red, sumando a Fonasa y MDS.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

Se incorporó en los planes de mejora de las direcciones regionales una línea de trabajo que contempla la promoción de la adopción digital. Esto implica un plan de capacitación y acompañamiento a los funcionarios para que sean promotores digitales.

En la línea de fortalecimiento de la atención asistida, se coordinaron acciones que permitieran mejorar la experiencia de una forma sistémica y con una mirada Omnicanal, disminuyendo los riesgos sanitarios en la atención presencial. Fue así como se profundizó en la promoción del pago a través de transferencia electrónica y se generaron nuevas prórrogas de autorizaciones de apoderados para cobro de beneficios.

Se implementó la Sucursal Virtual, que permite a las personas conectarse en tiempo real con un ejecutivo, desde su teléfono o computador, sin mayor complejidad y desde su hogar. Este canal, a la vez que diversifica la red, mantiene un sello institucional inclusivo, ya que incluye el lenguaje de señas y creolé en la atención.

Se implementó la Autorización de apoderados en forma remota, brindando una solución expedita a personas que, por problemáticas de salud o de movilidad, no pueden cobrar su pensión. Esto, estableciéndose a través de pasos claros, un procedimiento que les permite, de forma rápida, autorizar un poder y que el apoderado pueda ser reconocido por la entidad pagadora. Para este trámite, se desarrolló un protocolo que considera 5 etapas, las cuales -a través de un sistema de escalamiento- permite a usuarios que se conectan en un primer momento vía remota, ser atendidos posteriormente por videollamada por un/a Asistente Social.

Otra herramienta que se incorporó fue el Agendamiento web, el cual permite a los usuarios programar su visita a las sucursales con antelación; lo que facilita optimizar los tiempos de espera de la atención presencial y fomentar el ahorro ciudadano.

Adicionalmente, destaca el proyecto del Ejecutivo multicanal, el cual dota de flexibilidad a las ejecutivas/os de la red presencial para que presten servicio tanto en su canal, como también en apoyo a los canales remotos (Call Center y Canal Digital).

Finalmente, se desarrolló el proyecto Respondemos, que abordó la rebaja masiva de stock de reclamos ingresados a la institución y abordar de manera eficiente y eficaz los ingresos de nuevos reclamos.

Estas dos líneas y sus diversas acciones permitieron consolidar una estrategia que invita, favorece y encausa a la ciudadanía a resolver de manera remota sus requerimientos, sin perjuicio de que la Institución acoja y acompañe a las personas que requieren mayores especificaciones o con necesidades más complejas, con el apoyo de funcionarias/os. Se fortalece una estrategia que con sus diversas etapas, acompaña, habilita y empodera a las personas en su interacción con el Estado

¿Qué se logró?

- En términos generales, la iniciativa permitió una mejora sustancial en el modelo de atención masivo de IPS en su red ChileAtiende, ya que permitió la atención de similar volumen de interacciones respecto al año anterior, con un total de 185.177.698 interacciones durante el 2021, pero mejorando el nivel de satisfacción general de los usuarios. Esto es, obteniendo en la medición del 2021 un Índice de Satisfacción Neta de

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

51%, es decir, 12 puntos superior al resultado del 2020.

1. En la línea del fortalecimiento de servicios digitales y la autoatención:

- La Web Chileatiende alcanzó su mayor demanda histórica, con cerca de 137.126.572 interacciones. Adicionalmente, más de 16 millones de usuarios adicionales hicieron clic al contenido en los resultados de búsqueda de Google, y un 98% de quienes accedieron a información de sucursales, lo hicieron mediante locaciones de Google My Business, posicionando a la web como la primera referencia en los viajes de usuarios en la red de atención. Por sí misma, la web también presentó una mejora sustantiva en calidad, ya que el Índice de Satisfacción Neta (ISN) de las fichas de trámites pasó de 7,4% (2020) a 54,8% (2021).

- Una parte relevante de la web está referida a las prestaciones transaccionales, donde en el 2021 destaca el incremento experimentado en la descarga de certificados (+34.34%) y en los servicios proactivos (+274,34%), los que corresponden a ventanas que se despliegan en forma automática dentro de MiChileAtiende, cuando el usuario ingresa al sistema, e informa en caso de que se tenga disponible algún beneficio.

- En cuanto a los módulos de Autoatención Express Chileatiende, durante el 2021 se encuentran instalados 83 módulos, desde los cuales se hicieron 180.898 atenciones. Cabe destacar que los trámites con mayor demanda en esta modalidad de atención fueron: certificado de nacimiento (49.758 transacciones), certificado de antecedentes (27.949 transacciones) y certificado de afiliación (20.888 transacciones).

- Finalmente, en la línea de autoatención, la adopción digital fue instalada como una línea de trabajo formal en la institución, siendo abordada en los planes de mejora regional en el año 2021.

2. En la línea de las atenciones asistidas, también se presentaron importantes logros:

- En particular en la Sucursal Virtual se realizaron 53.302 atenciones y obtuvo un ISN de 79,5% en la evaluación de diciembre 2021, constituyéndose como el canal mejor evaluado.

- Respecto a los apoderados para poderes remotos, en el 2021 se lograron tramitar bajo esta modalidad un total de 62.731 poderes, también con una excelente evaluación por parte de los usuarios (ISN de 70,59%).

- En cuanto al Agendamiento Web, en el 2021 se implementó de manera masiva este sistema, considerando la atención de 13 trámites, con cobertura en las 16 regiones del país, abarcando 70 sucursales y 81 escritorios, se agendaron 52.605 horas bajo esta modalidad y en la evaluación realizada en el mes de diciembre, las personas usuarias otorgaron un ISN de 64,2%, más alto que la evaluación del piloto realizado en el año 2020 (57,7%).

- Respecto al Ejecutivo Multicanal, el 2021 se realizó la instalación del proyecto, el que fue aprobado en diciembre del 2020. Un total de 9 personas funcionarias se constituyeron como ejecutivos multicanal, lo que implicó un modelo de capacitación, implementación de sistemas y monitoreo de sus funciones. Estas personas ejecutivas realizaron funciones en los canales presencial, digital y CallCenter, generando aprendizajes y desafíos para la implementación en una escala mayor.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
<p>3. En lo referido a Reclamos, el proyecto rebajó totalmente los reclamos de los años 2019 y 2020 y dejó en 80% el nivel de respuesta de reclamos el 2021.</p> <p>- Si bien, en la línea de atención asistida se registró un alza en la evaluación de la ciudadanía, todos los canales muestran una tendencia al alza, cerrando el mes de diciembre con sus mejores desempeños.</p>	
Nombre contacto en el Servicio	Hugo Rojas Domínguez, correo electrónico hugo.rojas@ips.gob.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	<p>Trabajan un total de 2.451 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planta: 149 - Contrata: 2.262 - Honorarios: 40
Ministerio	Trabajo y Previsión Social
Año creación	2009
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con 16 Direcciones Regionales en todo el país.
Misión Institucional	
<p>El IPS entrega beneficios y servicios sociales y previsionales, a través de su red de atención ChileAtiende, promoviendo la excelencia en su gestión y acercando de manera inclusiva el Estado a las personas, considerando a sus funcionarios y funcionarias como el principal capital de la institución.</p>	
Productos Estratégicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio de atención de usuarios en materias previsionales, sociales y otros trámites y servicios 2. Concesión, pago y mantención de beneficios previsionales, beneficios complementarios y regímenes especiales 3. Recaudación, distribución, compensación y registro de las cotizaciones previsionales y cobranza de deudas previsionales 4. Servicio de pago masivo de beneficios de seguridad social y demás prestaciones sociales ordenadas por ley 	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

Clientes/Usuarios/Beneficiarios

1. Pensionados del Sistema de Pensiones Básicas Solidarias de Vejez e Invalidez y del Aporte Previsional Solidario de Vejez e Invalidez Ley N°20.255.
2. Pensionados de Regímenes Previsionales del Sistema de Reparto (sin ISL)
3. Pensionados de Leyes de Reparación (N° 19.234 Exonerados Políticos, N°s 19.123 y 19.980 Rettig y N° 19.992 Valech) y Leyes Extraordinarias (N° 19.129 Indemnización Compensatoria para trabajadores del Carbón y beneficiarios de Bonos extraordinarios) y beneficiarios de Bonos extraordinarios -Leyes de reparaciones y AFPER.
4. Beneficiarios asociados a beneficios administrados por terceros y pagados por el IPS (MINDES, SUSESO)
5. Mujeres con bonificación por hijo nacido vivo, art. 74, Ley N°20.255
6. Imponentes del Sistema de Reparto Cotizaciones de los trabajadores dependientes e independientes.
7. Personas afiliadas a las AFP y a entidades o personas jurídicas en convenio con el IPS
8. Menores de 18 años de edad que perciban subsidio por discapacidad mental
9. Trabajadores entre 18 y 35 años, que perciban subsidio estatal mensual, conforme a lo dispuesto en el artículo 82, de la Ley N°20.255
10. Trabajadores independientes contemplados en el DL N° 3.500, que perciban asignación familiar.
11. Empleadores que perciban subsidio estatal mensual por trabajadores contratados que tengan entre 18 y 35 años de edad, conforme a lo dispuesto en el artículo 82 de la Ley N° 20.255
12. Instituciones a las que se entrega información útil para sus planes y políticas públicas (MINTRAB, SEGPRES, SUPEN, SUSESO, MINDES, DIPRES, SUBDERE e INE))
13. Instituciones a las cuales el IPS presta Servicio de Pago (MINDES y SUSESO)
14. Instituciones a las cuales el IPS presta Servicio de Recaudación (ISL)
15. Instituciones a las cuales el IPS presta Servicio de Atención de Público a través de la Red Multiservicio y multicanal.

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Instituto de Salud Pública de Chile
Nombre Iniciativa	Desarrollo de estrategias para la entrega transparente y participativa de información técnica: experiencia aplicada en evaluación de vacunas COVID-19
Ámbito Iniciativa	Calidad de Servicio

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
<p>¿Qué se esperaba con esta iniciativa?</p> <p>El objetivo de la iniciativa fue promover la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana, la innovación y uso de las tecnologías en el proceso de Evaluación de vacunas COVI-19, a través de la generación de una estrategia de gestión del proceso y de comunicación del mismo.</p>
<p>¿Cuál era el problema o necesidad detectada?</p> <p>Una vez declarada la Pandemia por COVID, se dio inicio a diferentes esfuerzos asociados establecer metodologías de análisis, así como otras acciones asociadas a frenar el avance de la pandemia; en este sentido el ISP se transformó en un actor estratégico tanto a nivel nacional como internacional, dado que en Chile no existían kits comerciales de diagnóstico y la red asistencial de salud pública y privada, no contaba con las competencias o capacidades diagnósticas necesarias para enfrentar la emergencia sanitaria y no existían vacunas para enfrentar la pandemia, por ello, uno de los ejes prioritarios del ISP, para el combate y control de la pandemia, fue la priorización de las autorizaciones de emergencia de vacunas contra COVID-19.</p> <p>Esta acción es congruente con las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud y con las prácticas internacionales de las Autoridades Reguladoras de Alta Vigilancia Sanitaria, controlando el ciclo de vida de los productos sanitarios, desde su investigación, autorización de uso (con registro sanitario, cuando corresponde) y distribución, hasta su comercialización y experiencia de uso.</p> <p>Este trabajo requería la colaboración interinstitucional del Departamento Agencia Nacional de Medicamentos, específicamente del Subdepartamento de Autorizaciones y Registro de Productos Nuevos y Biológicos, quien debía activar todos sus esfuerzos en torno a la evaluación de solicitudes de uso por emergencia sanitaria de diferentes estudios clínicos que permitieran anticipar el ingreso de las vacunas COVID a Chile, además, de incluir la participación activa de equipos de expertos externos al ISP, del ámbito de la academia y científicos reconocidos.</p> <p>Al momento de plantear la iniciativa, el sistema de Farmacovigilancia de Vacunas se basaba en un sistema de vigilancia pasiva, estableciendo la notificación obligatoria de todos los Eventos Supuestamente Asociados a la Inmunización o ESAVI detectados por parte de los profesionales de la salud, directores de establecimientos asistenciales y los</p>

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

titulares de registro sanitario al Instituto de Salud Pública de Chile (ISP), priorizando las notificaciones de ESAVI serios e incluyendo la monitorización de todas las vacunas usadas en el país; no obstante, en el contexto de pandemia y con la incorporación de las vacunas SARS-CoV-2 al Programa Nacional de Inmunizaciones (PNI), se hizo necesario realizar una monitorización más estrecha de los ESAVI presentados, asociados a estas vacunas.

Por lo anterior, se hizo necesario contar con Informes Estadísticos Periódicos desarrollados por el mismo departamento de Farmacovigilancia, que dieran cuenta del panorama general de los eventos adversos notificados para las vacunas SARS-CoV-2, incluyendo información acerca de cantidad de dosis administradas, cantidad de eventos adversos notificados, distribución por región, sexo y edad de ellos, así como análisis de las manifestaciones más frecuentemente notificadas para cada vacuna.

Por otra parte, era necesario avanzar en el proceso de evaluación de Planes de Manejo de Riesgos (PMR), con el fin de identificar las preocupaciones de seguridad, riesgos reales y potenciales asociados a las nuevas vacunas, y además que permitiera identificar estrategias para minimizarlos.

Todo lo anterior, debía ser abordado considerando mantener canales de comunicación e información con la población en general, incluyendo la academia y otras instituciones científicas, además de las áreas de control del Minsal, potenciando con ello el carácter de participativo de un Modelo de evaluación y seguimiento de las vacunas.

¿En qué consistió la iniciativa?

En el contexto de la implementación del Proyecto de Vigilancia Genómica de SARS-cov2, establecido por el Ministerio de Salud, mediante Resolución Exenta N°403 de fecha 27 de abril de 2021, el Ministerio de Salud y con el fin de hacer frente a las exigencias por frenar el avance de la Pandemia, el ISP implementa un Modelo de evaluación de emergencia de vacunas, que implicó ir más allá del cumplimiento de las funciones de Autorización y vigilancia, fue necesario considerar otras variables como acreditar frente a la población la transparencia del proceso de evaluación, entregar la información de manera precisa y con la debida oportunidad, además, de la implementación de nuevos procesos de gestión interna, era necesario integrar a otros actores al proceso “tradicional” de autorizaciones; lograr su participación aumentaría la confiabilidad en el proceso, desde la experiencia en el extranjero y desde la confirmación científica, finalmente el uso de tecnología, permitiría fortalecer la comunicación con la población, a través de generación de informes disponibles on line y transmisiones en directo, acercando el proceso de evaluación de vacunas a la comunidad, todo lo anterior, debía estar, además, alineando a las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud y las prácticas internacionales de las Autoridades Reguladoras de Alta Vigilancia Sanitaria.

Por otra parte, cada uno de los procesos de evaluación contó con la colaboración de expertos internos y externos de reconocida trayectoria, como académicos, miembros de Sociedades Científicas y jefaturas de las unidades técnicas a cargo de la evaluación de los antecedentes técnicos que respaldan cada autorización. Las discusiones y análisis para la autorización de las vacunas se realizaron de manera pública y transparente, en

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

concordancia con las buenas prácticas regulatorias, para garantizar la correcta toma de decisiones y contar así con la confianza pública en relación a estas vacunas, en base a los antecedentes disponibles de seguridad, calidad y eficacia. Cabe destacar que los profesionales evaluadores de los registros de productos biológicos con los que cuenta el ISP, son destacados expertos con sólida formación académica y contribuyen con la OMS en la evaluación de antecedentes de las vacunas proporcionadas por dicha entidad a través de todo el mundo.

Las sesiones de evaluación fueron transmitidas para toda la población, a través de la señal de streaming del Gobierno de Chile.

En el marco del modelo de evaluación de vacunas y como parte del proceso de seguimiento de este proceso, es destacable mencionar la vigilancia de las vacunas. En este sentido se fortaleció la Farmacovigilancia para el seguimiento de Eventos Supuestamente Atribuibles a Vacunas e Inmunizaciones (ESAVI), con el objetivo de cubrir el aumento de las notificaciones recibidas, producto del proceso masivo de inmunización.

Lo anterior, significó priorizar los recursos de las áreas, entre otros recursos, se contrataron 8 profesionales para la gestión de ESAVI, además, se incluyeron en el proceso evaluaciones a grupos de expertos y comités asesores por especialidades.

El ISP entregó lineamientos para la implementación de la farmacovigilancia de vacunas COVID-19, a través de un documento técnico, llamado Implementación de la Farmacovigilancia para las vacunas SARS-CoV-2 en Chile, dirigido a los profesionales de la salud responsables de mantener el sistema, con recomendaciones para la priorización de la notificación, el seguimiento de casos, la investigación y la evaluación de los Eventos Supuestamente Atribuibles a la Vacunas o Inmunización (ESAVI).

¿Qué se logró?

- Producto de la priorización de los procesos asociados a ensayos sobre autorizaciones y Registro de Productos Nuevos y Biológicos, se evaluó en tiempo récord las solicitudes de ingreso por emergencia sanitaria de vacunas. Producto de esas evaluaciones durante el mes de diciembre y primer mes del año 2021 ya se encontraban autorizadas por uso de emergencia 3 vacunas en Chile (laboratorios Pfizer, SINOVAC y ASTRAZENECA). Para ello colaboraron activamente profesionales de diferentes Subdepartamentos, entre ellos: Inspecciones, Farmacovigilancia y Laboratorio nacional de Control, además de contar con la participación de expertos externos al ISP.

- El ISP se transformó así, en un actor clave, a través, de la evaluación de los estudios clínicos y de calidad de la aprobación en la Comisión de Productos Nuevos de las vacunas que se están utilizando hasta la fecha en el Programa Nacional de Inmunización referente a COVID y que empezó el año 2021.

- Otro de los logros de este modelo participativo en el proceso de evaluación de las vacunas, fue Poner a disposición de la ciudadanía y profesionales de la salud, las fichas informativas de las vacunas contra COVID-19, que contienen información de indicación, rango etario autorizado, esquema de vacunación, precauciones, contraindicaciones y los eventos supuestamente asociados a la inmunización que se han detectado en los estudios

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

clínicos y la vigilancia post-comercialización.

- Por otra parte, se dispuso públicamente 7 informes estadísticos, con información consolidada de los Eventos Supuestamente Atribuibles a Vacunas (ESAVI) que se han presentado en la población chilena, la tasa en la cual se han presentado los eventos más frecuentes, sean estos serios, no serios y de interés.
- En años anteriores la tasa promedio de ESAVI serios correspondía al 10 % de los ESAVI notificados (800 en promedio); durante el año 2021 producto de la vacunación masiva de la población está aumentó sobre un 2.000 %; con un esquema de vacunación de al menos 3 dosis de 4 vacuna SARS-Covid-2 administradas concomitantemente; lo que permite caracterizar su perfil de seguridad en la población chilena.
- En el esfuerzo constante por potenciar la Transparencia en la aplicación del Modelo de evaluación de vacunas, se implementó la evaluación de Planes de Manejo de Riesgos (PMR) e Informes Periódicos de Seguridad simplificados de las vacunas SARS-CoV-2, dado que fueron autorizadas de emergencia por Art 99 del Código Sanitario.
- Durante el año 2021 se evaluaron ocho (8) PMR y se emitieron nueve (9) Informes Periódicos de Seguridad, lo que permitió identificar las preocupaciones de seguridad, riesgos identificados y potenciales asociados a las nuevas vacunas, y además permitió identificar estrategias para minimizarlos.
- Como parte de este modelo de evaluación de vacunas el ISP, a través de su Agencia Nacional de Medicamentos (ANAMED), respaldó el control de calidad de las vacunas Covid-19, a través de la liberación de lotes de las vacunas que han ingresado al país. Al 15 de septiembre de 2021, se liberaron más de 35 millones de dosis de vacunas (35.716.724), para su aplicación en los grupos de personas definidos por el Ministerio de Salud.
- Al 31 de julio de 2021, se habían recibido 10.789 notificaciones de ESAVI asociados a las vacunas contra COVID-19, lo que corresponde a 31,1 veces la cantidad recibida en el mismo periodo del año 2020. Estas actividades permitieron poner a disposición de la ciudadanía el primer informe consolidado de ESAVI el día 29 de diciembre de 2020, la misma semana en que comenzó la vacunación masiva a nivel nacional.
- El proceso de vacunación masiva significó un incremento de más de 1.800% de notificaciones, respecto de los datos históricos a diciembre del año 2021, se recibieron más de 16 mil reportes, respecto de los más de 845 reportes del año 2020. Cabe señalar que sólo 983 reportes se han catalogado como ESAVI serios, siendo el 100% investigado.

Nombre contacto en el Servicio

Paola Aguilera, correo electrónico paguilera@ispch.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 920 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 88 - Contrata: 791 - Honorarios: 41
Ministerio	Salud
Año creación	1980
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Sin presencia regional
Misión Institucional	
El Instituto de Salud Pública de Chile es el organismo de referencia del Estado, que promueve y protege la salud de la población, fortaleciendo el control sanitario a través de la vigilancia, autorización, fiscalización, investigación y transferencia tecnológica, cumpliendo todo ello, con altos estándares de calidad y excelencia.	
Productos Estratégicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de Ensayos/Exámenes/ Calibraciones 2. Supervisión/Evaluación 3. Preparación y Evaluación de Ensayos de Proficiencia o Aptitud 4. Elaboración y revisión de Documentos Técnicos de Referencia 5. Ejecución de Capacitación 6. Realización de Investigación Aplicada 7. Autorizaciones/Modificaciones 8. Fiscalizaciones 9. Gestión de Trasplante 10. Producción de Insumos para Laboratorio 11. Vigilancia de Laboratorio, productos sujetos a control sanitario y radiológica personal 12. Evaluación de Ambientes Laborales 	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Laboratorios Clínicos. 2. Laboratorios del Ambiente. 3. Laboratorios Toxicológicos y Centros de Radioterapia. 4. Empresas titulares de registros sanitarios de productos farmacéuticos y cosméticos, distribuidoras e importadoras de productos farmacéuticos y cosméticos; laboratorios de producción de productos farmacéuticos y cosméticos, laboratorios externos de control de calidad; empresas importadoras de materias primas relacionadas, Centros de estudios de bioequivalencia y de bioexención. 5. Empresas titulares de registros sanitarios de productos pesticidas, desinfectantes y sanitizantes. 	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

6. Centros de Trasplantes. (renal, corazón, pulmón, hígado)
7. Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMIS) de Salud.
8. Servicios de Salud.
9. Beneficiarios del sistema público de salud.
10. Beneficiarios del sistema privado de salud y particulares.
11. Hospitales del Servicio de Salud.
12. Clínicas y Hospitales privados.
13. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Comisión Médica, Preventiva e Invalidez (COMPIN), Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), Instituto de Previsión Social (IPS), Mutuales y Comisión Médica de Reclamos (COMERE).
14. Ministerio de Salud (MINSAL), Superintendencia de Salud, Fondo Nacional de Salud (FONASA) y Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud (CENABAST).
15. Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica.
16. Fiscalía Nacional, Regionales y Locales.
17. Organización Panamericana y Mundial de la Salud (OPS y OMS); Red Interamericana de Laboratorios de Análisis de Alimentos (RILAA); Instituciones similares al Instituto de Salud Pública (ISP) a nivel internacional.
18. Ministerio del Medio Ambiente, Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) y Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA).
19. Instituciones relacionadas con los procesos de comercio exterior de mercancías como Dirección Nacional de Aduanas, Ministerio de Relaciones Exteriores, Tesorería General de la República y Correos de Chile.
20. Operadores de comercio exterior: Agentes de Aduana y Couriers.
21. Empresas Fabricantes, Importadoras y/o distribuidoras de Dispositivos Médicos.
22. Empresas certificadoras de Elementos de Protección Personal (EPP), Empresas prestadoras del servicio de dosimetría personal y Centros Audiométricos Médico Legal de Referencia.
23. Beneficiarios de la Ley contra accidentes y enfermedades profesionales.
24. Empresas fabricantes e Importadoras de EPP.
25. Dirección del Trabajo, DIRECTEMAR, SERNAGEOMIN.
26. Confederaciones y Federaciones de Trabajadores, CUT.
27. Laboratorios calibradores de contaminantes atmosféricos.
28. Instituto Nacional de Normalización (INN), Comisión Chilena de Energía Nuclear (CCHEN), ACHIPIA.
29. PDI, Carabineros de Chile, Gendarmería.
30. Empresas del rubro alimentario.
31. Entidades Acreditadoras.
32. Prestadores Institucionales.
33. Empresas públicas y privadas de medición de ruido.
34. Ministerio Público.
35. Superintendencia del Medioambiente y Tribunales ambientales.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

- 36. ONEMI y Sistema de Protección Civil.
- 37. Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, Centro de Control y Certificación Vehicular (3CV).
- 38. Organismos Certificadores de Dispositivos Médicos.
- 39. Centros Veterinarios.
- 40. Empresas de Validación de Cabinas de Seguridad biológicas y áreas biolimpias.
- 41. Consejo de la Sociedad Civil del ISP.
- 42. Municipalidades e Intendencias Regionales.
- 43. Trabajadores/as del Sistema Público y Privado.

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Servicio de Impuestos Internos
Nombre Iniciativa	Contigo cuando más nos necesitas: reorganizándonos para brindar soluciones eficaces para mitigar los efectos de la crisis sanitaria
Ámbito Iniciativa	Calidad de Servicio

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
<p>¿Qué se esperaba con esta iniciativa?</p> <p>El objetivo de esta iniciativa fue responder de manera rápida y eficiente, facilitando el acceso expedito a los beneficios definidos por el Gobierno, para apoyar a las familias y/o personas que vieron afectadas económicamente producto de la situación sanitaria de la pandemia durante el año 2021. Para ello, el SII concentró sus esfuerzos en diseñar y desarrollar soluciones integradas y colaborativas, que impactaron y modificaron la gestión interna y la forma de relacionarnos con la ciudadanía, fortaleciendo su vocación de servicio público, calidad y excelencia. El Servicio alineó toda su capacidad técnica, humana y de gestión, generando una serie de acciones para dar cumplimiento a lo mandatado por Ley con el fin de entregar las ayudas a las y los ciudadanos que más lo necesitaban.</p>
<p>¿Cuál era el problema o necesidad detectada?</p> <p>En medio de la crisis sanitaria, el SII se vio desafiado a implementar una estrategia para responder de manera eficiente y hacerse cargo de la gestión y tramitación de la cartera de beneficios estatales para paliar la crisis económica producto de la pandemia por COVID 19. En ese momento, el Servicio no contaba con un aplicativo para dar respuesta a dicho requerimiento, por cuanto, estaba fuera de su “giro habitual”. Como es de conocimiento público, la experiencia del primer periodo de postulación del Préstamo Solidario en el año 2020 presentó algunas dificultades que impactaron negativamente en la imagen del Servicio. Esta situación nos llevó a revisar el proceso de gestión, tramitación, soporte tecnológico, aplicativos disponibles, puntos de contacto y las necesidades de la ciudadanía para diseñar una nueva estrategia que permitiera proponer una solución oportuna y aplicable a los nuevos procesos que se llevaron a cabo durante el 2021.</p> <p>Respecto de los sistemas y aplicativos informáticos para la gestión y tramitación de los bonos, se detectó la necesidad de reforzar la inteligencia de datos, como una manera de asegurar la fidelidad y seguridad de la información de todos los ciudadanos, buscando generar un aplicativo fácil, intuitivo y que permita solicitar el beneficio a un costo mínimo para el ciudadano.</p> <p>Sobre los puntos de contacto para resolver las consultas de la ciudadanía, se identificó la necesidad de habilitar una plataforma que permitiera recepcionar y responder de manera eficiente un alto volumen de éstas, así como, la conformación de un equipo experto de personas para resolver dudas, consultas y apelaciones respecto del proceso de</p>

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

postulación de los beneficios vigentes. Del proceso 2020, se rescata la criticidad de este punto, y la importancia de contar con información pertinente y oportuna de cara a la ciudadanía. En esa oportunidad, el Servicio utilizó el canal disponible en la página web y la mesa de ayuda, sin embargo, ambos canales fueron insuficientes para gestionar el gran número de consultas recibidas, generando incomodidad en quienes buscaban una respuesta inmediata a sus necesidades.

¿En qué consistió la iniciativa?

En el contexto de la emergencia sanitaria, el SII se movilizó para diseñar soluciones efectivas para poner en marcha medidas estatales para entregar ayudas y beneficios a los ciudadanos que vieron mermados sus ingresos por la pérdida de sus puestos de trabajo y/o actividades productivas. Entre las soluciones se destacan:

- Aplicativo Web y móvil para solicitud y tramitación del pago de cerca de una decena de beneficios Estatales dirigidos a personas y empresas en 2021: Bono Clase Media, aporte fiscal directo de un máximo de \$500.000, no reembolsable, para trabajadores y empresarios individuales que hayan tenido una disminución de sus ingresos de 30% o más; Bono Clase Media Pensionado, aporte fiscal directo de \$100.000, no reembolsable, para pensionados que se señalan en la Ley 21.323 de 2021; Préstamo Solidario del Estado, beneficio en UF destinado a trabajadores(as) y empresarios(as) individuales que, enfrentaron una disminución de, al menos, el 30% en sus ingresos; Préstamo Solidario del Estado Pensionado, que corresponde al mismo beneficio anterior pero dirigido a pensionados de vejez e invalidez con renta vitalicia; Bono Alivio Mypes, ayuda económica de \$1.000.000 a todas las personas que tienen micro y pequeñas empresas para que puedan seguir adelante con sus negocios; Préstamo Cotizaciones Mypes, ayuda para emprendedores afectados por la crisis económica producto de la pandemia; Bono Adicional Variable Mypes, aporte complementario al anterior, y corresponde a 3 veces el IVA promedio declarado en 2019, con un tope de \$2.000.000, y que se incrementa en un 20% para personas con sexo registral femenino; Bono Pago de Cotizaciones Mypes, que entrega a mypes el monto correspondiente a 1 mes de cotizaciones de seguridad social, el que se suma a otros beneficios para emprendedores; Subsidio sueldo Mínimo, ayuda para alcanzar un Ingreso Mínimo Garantizado, que permite a los(as) trabajadores(as) recibir un apoyo monetario de hasta \$47.927, dependiendo de su ingreso bruto. Este aplicativo cruzó y analizó datos de distintas fuentes de información e instituciones, para definir los beneficiarios(as) de dichos aportes de acuerdo con la Ley.

- Habilitación de canal de contacto Web para la recepción, tramitación y respuesta a las apelaciones recibidas, la disponibilidad de canales presenciales y remotos, además de material de ayuda para orientar a la ciudadanía. Si al momento de la postulación el contribuyente no calificaba como beneficiario de la ayuda, tenía la posibilidad de apelar a través de la plataforma, enviando inmediatamente la documentación para su reevaluación, recepcionando la respuesta correspondiente.

Las apelaciones recibidas fueron respondidas por un equipo de funcionarios(as) de las DR's y DN, quienes cumplieron la tarea de evaluar caso a caso, para dar una respuesta en

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

tiempo y forma, de acuerdo con la normativa vigente. Para ello, este equipo fue capacitado en materia de atención y asistencia al contribuyente.

Estas soluciones permitieron implementar en breve tiempo la entrega de ayudas a miles de personas y empresas, y al mismo tiempo, mantener la operación con altos estándares de servicio durante el 2021. Esto último, fue reconocido con el Premio PROCALIDAD, que mide la satisfacción usuaria, donde el SII obtuvo el premio en la categoría servicios públicos, y además como el mejor en la categoría contractual, relevando que el SII, aún en tiempos complejos, puso a disposición toda su vocación de servicio público, su excelencia técnica y humana en beneficio del país y sus habitantes.

Se realizaron diversas campañas de difusión hacia la ciudadanía, realizando llamados a solicitar los beneficios, entre las que destacamos las noticias expuestas en el sitio web, y también la creación de un portal exclusivo para las solicitudes y apelaciones correspondientes. Asimismo, se desarrolló una campaña de difusión interna, para que los funcionarios(as) manejaran información oficial respecto del proceso y sus características.

¿Qué se logró?

Para la entrega de los beneficios del Estado del año 2021, el Servicio fue capaz de desarrollar e integrar una plataforma a través de diferentes aplicativos para dar respuesta a las postulaciones y también a las apelaciones de solicitudes, que no se pudieron concretar en línea. En este sentido, y dentro de los principales logros se destacan:

- Se desarrolló una solución informática en tiempo record, en la que los ciudadanos(as) que solicitaran los beneficios, sólo debían ingresar al sitio web www.sii.cl y la plataforma informaba de manera automática si cumplía o no con los requisitos para acceder al beneficio solicitado, y en caso de no cumplir con lo especificado por la Ley, se indicaba el requisito que no calificaba y la manera para solicitar su apelación, aportando con los antecedentes necesarios para respaldar su situación, si correspondía. Se mantuvo disponible y sin caídas, un sistema de recepción y respuesta a las solicitudes de los ciudadanos.
- Se contó con un nuevo sistema de apelaciones, que permitía el aporte de antecedentes para una reevaluación de los requisitos.
- Al aplicativo se conectaron 8 millones de personas y permitió entregar los distintos beneficios en los plazos establecidos, presentando óptimo desempeño, tal como se demostró para las más de 2.500.000 de peticiones recibidas, sólo para el Bono Clase Media.
- Para el periodo 2021 se recibieron 720.000 apelaciones, las que fueron respondidas dentro de los plazos señalados en la Ley 21.323. El equipo a cargo alcanzó una tasa de respuesta de 1.440 apelaciones c/u.
- En total, más de 500 funcionarios(as), equivalente al 10% de la dotación del Servicio, participó en las tareas de atención y asistencia a la ciudadanía, gestionando de manera eficaz, la entrega de información y respuestas a las apelaciones dentro del plazo estipulado.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- Asimismo, se contó con una mesa de ayuda exclusiva y dedicada para la contingencia, la cual se capacitó y respondió las múltiples consultas de los ciudadanos de forma eficaz e inmediata. Durante el periodo comprendido entre abril y diciembre del 2021, se alcanzó la suma de 377.366 llamadas recibidas, lo que equivale a un 34,7% de las llamadas que se recibieron en ese periodo.
- El SII gestionó la entrega de más de 7.5 millones de beneficios entre abril y octubre del 2021, con un equivalente a \$3.6 billones de pesos. A modo de referencia, a diciembre 2021, el número de beneficiarios del Bono clase media fue de 1.882.308 personas, con un costo fiscal ejecutado de MUS\$1.433.
- Adicionalmente, el SII puso a disposición de la ciudadanía una serie de medidas tributarias que complementan la cartera de ayudas estatales, entre ellas destacamos: Devolución de retención de impuesto; Devolución anticipada de impuesto a la renta; Postergación al pago de contribuciones; Postergación de plazo para obtener el permiso de circulación; Condonación de intereses y multas por retraso de pago de impuestos fiscales y Postergación de pago de cuotas de crédito hipotecario, que se gestionaron mediante el sitio web del SII.
- Cabe mencionar, que habiendo implementado estas acciones excepcionales de manera exitosa, el Servicio fue distinguido por primera vez como “el gran ganador” en la categoría Contractual, del Premio Nacional de Satisfacción de Clientes PROCALIDAD 2022 (por la gestión 2021) por la valoración a su relación permanente con los contribuyentes, a partir de la información proporcionada por el Índice Nacional de Satisfacción de Clientes (INSC).

Nombre contacto en el Servicio

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

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Servicio de Registro Civil e Identificación
Nombre Iniciativa	Entrega de clave única 100% online a través de Tele Atención
Ámbito Iniciativa	Calidad de Servicio

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Qué se esperaba con esta iniciativa?

La clave única es la llave digital que permite a los ciudadanos acceder a servicios del Estado a través de una contraseña y es la base para construir el Modelo de Identidad Digital en Chile. El objetivo de este desarrollo fue facilitar el acceso a la identificación digital a través de una atención 100% en línea: agendando en www.registrocivil.cl una cita para una tele conferencia y obtener la clave única.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

Originalmente, previo a la implementación de esta iniciativa, este trámite era solo posible de realizar en modalidad presencial en las oficinas del Servicio o en lo tótem de autoatención (también presencial).

El Servicio de Registro Civil e Identificación tiene como trámite a su cargo la entrega de la clave única para que las personas puedan operar con el Estado y acceder a los cerca de los 1,600 trámites en línea que actualmente tienen disponibles las instituciones públicas como oferta digital, y que requieren de este mecanismo de autenticación.

Durante el año 2019, es decir previo a la contingencia de la pandemia Covid19, el Servicio entregó un total de 1.339.115 códigos de Clave Única.

Una característica y limitante de este proceso, es que requería forzosamente de la presencia de la persona titular en oficinas del Servicio de Registro Civil e Identificación, a fin de poder verificar la identidad, previo a la entrega de la clave única.

Producto de la emergencia sanitaria asociada a la pandemia Covid19, la demanda por obtener la clave única creció en forma notable. Es así como en 2020 la cantidad de solicitudes alcanzó los 3.344.740, es decir un 150% de incremento respecto del periodo previo.

La razón de este aumento es que, dada la contingencia, surgieron trámites nuevos en el Estado que necesitaron para su operación virtual de la clave única como medio de autenticación digital, como ejemplos de ello se tienen los trámites asociados a permisos emitidos por Comisaría Virtual, pase de movilidad, actualización de registro en el Servicio Social de Hogares, cambio de domicilio electoral en Servel, acceso a bonos y o la postulación al Ingreso familiar de emergencia (IFE), por nombrar algunos.

Esta situación redundó en que hubiera una mayor necesidad de las personas de poder contar con clave única, ello además en un contexto de restricciones de movilidad generadas para poder evitar alzas en los contagios en la población, haciendo

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

imprescindible el traslado en forma presencial para poder obtenerla al no existir una modalidad no presencial para ello.

De esta forma, surgió la necesidad de poder evaluar que la verificación de la identidad de las personas, necesaria para poder obtener la clave única, pudiese ser realizada en línea, teniendo como solución poder contar con un sistema de atención telemática, vía videoconferencias, mediante el cual el o la funcionario/a del Registro Civil pudiese verificar la identidad de la persona solicitante a través de una modalidad totalmente en línea, esto de forma de evitar traslados a las personas, aportando además en la reducción de las posibilidades de contagios.

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa consistió en generar un mecanismo 100% electrónico para obtención de clave única a través del sitio www.registrocivil.cl, evitando el traslado físico de personas a las oficinas del Servicio, situación especialmente relevante considerando las restricciones y riesgos que ha implicado la pandemia Covid19, la que por otra parte implicó para las instituciones del Estado generar nuevos trámites digitales que necesitan la autenticación con clave única, como por ejemplo, el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) y pase de movilidad.

De esta forma cada vez más servicios públicos solicitan clave única para autenticar a los usuarios en forma remota, facilitando la postulación a programas y beneficios.

Cabe indicar que este trámite tiene alcance tanto en el territorio nacional, como también en otros lugares del mundo para chilenos/as en el extranjero.

Durante el desarrollo de la Clave Única digital se revisaron aspectos normativos con foco en grupos sensibles de atención especial como personas en el exterior del país o discapacitados. El diseño técnico de la solución encontrada involucró disponer en la página institucional de una sección denominada “clave única” donde la persona ingresa datos de contacto seleccionando día y hora en que desea ser atendido. Una hora antes del tiempo de la cita, la persona recibe un correo electrónico con un link para ingresar a la entrevista, ya sea a través de computador o dispositivo móvil, lo que le permite ser atendida en forma telemática y una vez realizado el trámite el solicitante recibe en su correo electrónico el código para activar su clave única.

Adicionalmente, se agregó un sistema recordatorio de atención a través de aviso WhatsApp, donde 20 minutos antes se envía mensaje adjuntando el link de atención, facilitando el trámite para la persona usuaria.

Por otra parte, en el aplicativo de atención, se incorporaron niveles de seguridad y trazabilidad tales como número de Run y serie de la cédula de identidad, fecha de nacimiento, cotejo de fotografía del último documento registrado, para que los funcionarios/as pudieran validar la identidad de los usuarios.

La clave única en este sentido tuvo un rol fundamental, ya que trámites que los ciudadanos antes realizaban de manera presencial necesitaron ser dispuestos preferentemente de manera online.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

El éxito de esta iniciativa dependió no solo de factores tecnológicos, sino especialmente de la preparación y colaboración de funcionarios/as como ejecutivos de atención remota, los que llegaron a conformar un equipo de 197 personas en las distintas direcciones regionales del Servicio.

La capacitación del personal estuvo a cargo del área de Atención Ciudadana, quienes prepararon actividades pedagógicas y generaron material de consulta para que los funcionarios y funcionarias pudiesen llevar a cabo esta labor, mediante scripts o guiones de atención, con textos, contenidos y pasos detallados para la realización de la entrevista, también se subieron tutoriales en el sistema “Aula Virtual” del Servicio.

También se creó un grupo a través de la herramienta WhatsApp a fin de facilitar un entorno colaborativo entre los funcionarios que les permitiera interactuar y encontrar soluciones rápidas a problemas cotidianos.

El proceso del trámite vía videoconferencia contempla cinco fases.

1. Corroborar los datos de la cédula de identidad
2. Consulta de datos personales
3. Comparación de fotografía
4. Captura de imagen del solicitante
5. Aprobación de la solicitud

En la selección del personal como ejecutivo/a de atención remota, participaron las direcciones regionales del Servicio seleccionando a personas idóneas, considerando la familiaridad en el manejo de medios digitales.

Este proyecto marca un hito en el modelo de atención ciudadana del Servicio, haciendo posible realizar un acto administrativo solemne a través de una atención remota, lo que abre la posibilidad de extender el modelo a otro tipo de trámites similares.

¿Qué se logró?

- El 6 de enero de 2021, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, y el Servicio de Registro Civil e Identificación realizaron el lanzamiento oficial de la obtención de clave única a través de una modalidad digital, esto es, sin necesidad de la asistencia presencial de los usuarios/as ya que, para confirmar la identidad, se realiza una entrevista virtual previamente agendada. Este hito marcó la generación del primer servicio 100% remoto de tele atención en el Servicio de Registro Civil e Identificación.

Este aporte es especialmente significativo pues no solo beneficia a los usuarios/as del Servicio sino también a los de otras entidades públicas. Al respecto, el Estado entrega en la actualidad más de 1.600 trámites que requieren este tipo de autenticación virtual.

Es importante señalar, que esta modalidad de atención permite atender ciudadanos tanto en el territorio nacional como desde el extranjero, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos, cédula de identidad vigente o dentro del periodo de prórroga del documento.

Al 31 de diciembre de 2021 se otorgaron 826 mil entrevistas tele atenciones para obtención de clave única en línea, de un total emitido que alcanzó a los 3,5 millones ese año.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- En la encuesta anual de satisfacción neta de usuarios, que se realiza por encargo del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos a la empresa DATAVOZ se entrevistaron a 829 personas que usaron este sistema para obtener su clave única, observándose que resultó ser el trámite digital mejor evaluado dentro de la oferta institucional con un 71,26% de satisfacción neta, seguido por “Certificado Gratuito” (65,46%), “Reserva de hora” (61,49%) y “Certificados pagados” (57,23%). Al desagregar la satisfacción de acuerdo con el sexo de la persona solicitante, se observa que tuvo una mejor acogida en el segmento de mujeres (74,00%) respecto de hombres (67,33%).
- Al descomponer la satisfacción para el trámite “Obtención Clave Única”, se halló que todas sus dimensiones presentan porcentajes de satisfacción neta superiores a un 70%, destacando “Calidad de la atención” y “Calidad de contenido de la página”, con 79,37% y 76,12% respectivamente.
- En otros aspectos, el sistema implementado para solicitar atención virtual para obtener la clave única cuenta con el beneficio de aportar seguridad, por cuanto se realiza una verificación de identidad en línea, generando el código directamente al usuario a través de correo electrónico sin que sea conocido por el funcionario/a que realiza la atención, asegurando trazabilidad en todo el proceso (agenda – recordatorio – entrega de código)
- La iniciativa contribuyó a descongestionar oficinas presenciales, esto al captar una demanda mayor a 800,000 atenciones anuales en forma virtual y con una atención personalizada y aportando con ello además a reducir condiciones de contagio durante un periodo crítico en el desarrollo de la pandemia Covid19.
- Desde la perspectiva de las personas que laboran en el Servicio, éstas conocen diariamente cuántas atenciones deben realizar y su agenda diaria, lo que permite una mejor organización de su carga laboral.

Nombre contacto en el Servicio

Mauricio Cornejo Corvalán, correo electrónico
mcornejc@registrocivil.gob.cl

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Servicio Nacional de Turismo
Nombre Iniciativa	Turismo Atiende, un nuevo modelo de atención al turista
Ámbito Iniciativa	Calidad de Servicio

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Qué se esperaba con esta iniciativa?

La iniciativa tuvo como objetivo, acercar de forma oportuna la oferta turística a los viajeros nacionales e internacionales, prestadores de servicios turísticos y la ciudadanía, a través de canales de comunicación no presenciales, con un modelo estandarizado que otorgue acceso a la información para todas las regiones desde cualquier punto del país.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

La atención a turistas nacionales e internacionales y prestadores de servicio se realiza principalmente a través de las Oficinas de Información Turística (OIT) regionales en forma presencial. Como canal no presencial, solo existía el formulario de contacto en el sitio web institucional y los teléfonos análogos de cada región.

Debido a que la atención a turistas, prestadores de servicio y la ciudadanía es parte del producto estratégico denominado Información sectorial, referida al diseño, la elaboración, la publicación y la difusión de información turística general y especializada, se hizo necesario crear y poner a disposición múltiples plataformas tecnológicas de atención no presencial. Estas complementan la atención en oficinas y permiten una mayor y mejor accesibilidad de la información a los turistas para planificar sus viajes, logrando adicionalmente difundir proyectos, incentivos y apoyos disponibles para los prestadores de servicios y empresarios turísticos.

Dentro de los puntos relevantes del diagnóstico se encuentran:

1. Imagen: ubicación de oficinas de la Región Metropolitana con poca visibilidad: La imagen de marca de las Oficinas de Información Turística no es coherente con Imagen de Chile en el extranjero, lo cual dificulta la identidad e identificación de estas por los turistas extranjeros. La distribución de los elementos en los espacios de las Oficinas de Información Turística no es funcional o coherente para facilitar el acceso de quienes las visitan. Asimismo, el material turístico que se entrega carece de estandarización en su contenido, existiendo documentos con información mínima y otros con la necesaria y suficiente para orientar al turista en sus visitas a diferentes atractivos turísticos.
2. Cobertura de oficinas de información turística: De las 66 OIT existentes, solo se logra cubrir el 47% de los destinos priorizados estratégicamente por la Subsecretaría de Turismo, en su mayoría ubicadas sin considerar la demanda ni la afluencia de turistas.
3. Información de productos y servicios: Falta de oportunidad y permanencia en la frecuencia de actualización de los contenidos del material turístico en formato físico. Información muy parcelada, con una mirada muy local, que dificulta el entendimiento de

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

los turistas respecto de su acceso a los lugares, horarios, diversidad de servicios de los atractivos y solo disponibles en medios físicos, lo que imposibilita su entrega en forma remota.

4. Personas: La atención a turistas contaba con 38 informadores a lo largo del país. La definición de roles y responsabilidades en forma concreta era mínima. Inexistencia de un proceso de capacitación continua a los informadores para mantener actualizados los conocimientos de los atractivos turísticos a nivel nacional y no solo regional, además de lo relacionado con atención de usuarios. Carencia de espacios adicionales a la evaluación de desempeño que permitan entregar una retroalimentación y orientaciones a los informadores para mejorar la atención. Algunos de los informadores se manejan en el idioma inglés, sin embargo, no se cubre necesidad de la demanda de los turistas extranjeros.

El diagnóstico revela la necesidad de una modernización de la atención de turistas nacionales y extranjeros, así como a todo usuario que se acerca a las OIT en búsqueda de información turística, administrativa u otra para resolver sus inquietudes o consultas. Es necesario aplicar un cambio en los paradigmas de atención implementados a la fecha, que pongan al usuario en el centro para facilitar el acceso a información concreta y precisa de los destinos turísticos y adicionales en medios digitales de acceso masivo.

¿En qué consistió la iniciativa?

Para resolver el desafío de una mejor y mayor atención de los turistas, prestadores de servicios y empresarios de la industria turística, se construye un proyecto que contempla la creación de un centro de atención apoyado en la omnicanalidad y en siete elementos que permitirán entregar un servicio de excelencia y satisfacer las necesidades de conocimientos de la oferta turística nacional.

Estos son atención de excelencia; capacitación constante; medición efectiva; gestión oportuna; planificación anual; manejo de felicitaciones, consultas reclamos y sugerencias; y mejora continua.

La iniciativa contempló la separación de la atención presencial de la no presencial, creando una plataforma de atención no presencial a nivel nacional a través de un número, mail y WhatsApp único. Se consideró la participación de todas las regiones en la atención de estas plataformas, además de la atención presencial en las OIT.

La implementación de la iniciativa consideró las siguientes etapas de desarrollo, siendo la de mayor envergadura e impacto la desarrollada durante 2021:

- Un diagnóstico de marzo de 2019 consideró la opinión, la evaluación del modelo existente a la fecha mediante encuestas a los usuarios y benchmarking de la industria turística. Se realizó un piloto julio 2019.
- El lanzamiento del modelo fue en abril de 2020, primero con el número telefónico único de la línea 600 y la nueva plataforma Contáctanos en www.sernatur.cl, para continuar luego con la implementación de las fases del modelo de atención no presencial, quedando pendiente el avance en la atención presencial por motivo de la pandemia.

FASE II (enero de 2021 a diciembre de 2021): El objetivo de esta fase fue la incorporación

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

de tecnología que apoye, automatice procesos de atención y sume procesos de evaluación al modelo. Lo anterior conllevó a la implementación de los siguientes canales de atención:

- WhatsApp: plataforma de trabajo que permite responder de forma simultánea por diferentes asesores. Creación de cuenta Business.
- Optimización del sistema Contáctanos: se creó un formulario amigable, con un diseño acorde al manual de identidad, de fácil acceso, inteligente, con actualización automática y respuesta en tres idiomas.
- Agenda Virtual: plataforma de atención virtual que otorga asesorías a través de videollamadas.
- Correo nacional de atención: cuenta de correo única a nivel nacional.
- Sistema Oficial de Información de Asesoría (SOFIA): sistema de registro de las atenciones presenciales realizadas en las oficinas de información turística.
- Outbound: sistema de llamados salientes a usuarios, los que permiten acercar la información de la industria turística a la ciudadanía y los prestadores de servicios turísticos.
- Registro de marca: creación de logos y registro de la marca Turismo Atiende.
- Plan comunicacional: trabajo de difusión de la Unidad de Turismo Atiende en conjunto con el equipo de comunicaciones.
- Encuesta: se evalúa la satisfacción y cordialidad en la atención de los canales de atención.
- Centro de ayuda: se crea un espacio de apoyo para el trabajo diario de los asesores, unificando la información en un espacio de la intranet.

¿Qué se logró?

Con este nuevo modelo se generaron o consolidaron canales de atención que antes no existían en el servicio:

- WhatsApp nueva plataforma OneMarketer: representó el 30% del total de las atenciones del 2021, con un 576% más de contactos que el año anterior. La implementación de OneMarketer ocurrió en el 2021, permitiendo aumentar el número de atenciones y disponibilizar a más asesores de forma simultánea para entregar respuestas.
 - Agenda Virtual: se implementó a mediados del 2021, su resultado de atención es relevante, ya que alcanzó 79 citas agendadas, las que permitieron no solo atender las solicitudes, sino que acercar a los usuarios a la información de una forma más integral, emulando la atención presencial.
 - Correo nacional de atención único a nivel nacional: alcanzó el 18% del total de atenciones 2021. No es posible comparar datos, ya que en años anteriores no existía una cuenta única de contacto.
 - Outbound: los llamados salientes a usuarios, permitieron conocer la situación de empresas turísticas en tiempos de pandemia, resolver consultas y entregar orientaciones de los diferentes beneficios u otros destinados a apoyar al sector.
- El modelo ha permitido establecer distintas mediciones para mejorar la gestión. Es así como para el ámbito no presencial se establecieron mediciones de tasa de abandono,

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

nivel de servicio esperado en relación con la cantidad de atenciones diarias y la implementación de una encuesta a los usuarios atendidos, respecto de los aspectos de tasa de respuesta, satisfacción con la atención y cordialidad.

- Resultados por canal. Respecto de los niveles de servicio, se alcanzó el 100% en Whatsapp, un 99% en la Agenda Virtual, un 95% en el correo electrónico, un 90% en el formulario Contáctanos de la web y un 68% en el teléfono.

- En relación con los horarios de atención, se han visto mejorados debido a la posibilidad de atención remota, lo que no era posible antes del modelo. Antes, si una OIT no se encontraba operativa, no era posible atender a los usuarios. Esto se soluciona a través de la diversificación y la omnicanalidad, permitiendo tener una tasa de abandono total del 12% durante el año 2021.

- El volumen de atención de turistas nacionales y extranjeros pasó de 175.000 a 57.461 atenciones, no pudiendo compararse debido a la aparición de la pandemia, tiempo en que las oficinas permanecieron cerradas gran parte del año 2021, a la espera de la reactivación del turismo. Por esto, el 77% del total de atenciones correspondieron a los canales no presenciales (43.992).

- En el ámbito presencial, recibimos 13.469 visitas en las oficinas de información turística a lo largo del país, considerando que el primer semestre hubo un promedio de cinco OIT operativas y el segundo semestre un promedio de diez, de un total de 19 oficinas de información turística.

- Asimismo, de las atenciones realizadas a los turistas nacionales y extranjeros en el canal presencial, el 62% corresponde a información para armar los recorridos en alguna región, el 13% se relaciona con orientar en la oferta turística de la zona respectiva, el 1% con información asociada a trámites del turista y 8% se relaciona con el programa Vacaciones Tercera Edad.

- En lo interno, se ha internalizado a nivel nacional la necesidad de compartir la información en un mismo espacio para que todos los asesores puedan entregar la mejor respuesta a los usuarios a través de fichas, manuales y material estandarizado de atractivos, destinos y experiencias turísticas de las regiones. Además, se trabaja con un plan de capacitación anual para los asesores, que contempla capacitaciones de destinos, atractivos, productos y servicios propios de la institución, conocimientos que son medidos para verificar que la información ha sido internalizada y puedan entregar información veraz, actualizada, oportuna y completa a los usuarios.

Nombre contacto en el Servicio

Claudia Meza Morillo, correo electrónico
cmeza@sernatur.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 401 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: <ul style="list-style-type: none"> - Planta: 28 - Contrata: 307 - Honorarios: 66
Ministerio	Economía, Fomento y Turismo
Año creación	1975
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con 16 Direcciones Regionales
Misión Institucional	
Ejecutar planes y/o programas basados en la Política Nacional de Turismo, impulsando el desarrollo sustentable de la actividad turística, incentivando la especialización, calidad y competitividad de la industria turística, y promocionando los destinos y atractivos turísticos nacionales, para contribuir al desarrollo económico, social y cultural del país.	
Productos Estratégicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Información Sectorial. 2. Promoción y difusión de los productos y destinos turísticos. 3. Programas de Turismo social. 4. Herramientas para el fortalecimiento de la gestión local, territorial y medioambiental. 5. Formalización de los prestadores de servicios turísticos. 6. Herramientas de competitividad para prestadores de servicios turísticos y capital humano. 	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Turistas nacionales. 2. Turistas extranjero/as. 3. Prestadores de servicios turísticos. 4. Organismo públicos. 5. Universidades, Institutos Profesionales, CFT y liceos de educación media técnico profesional que imparten carreras de turismo a nivel nacional. 6. Estudiantes en enseñanza media de centros educativos con financiamiento estatal de régimen diurno, con puntaje IVE-SINAE y adultos acompañantes respectivos. 7. Organismos internacionales. 8. Entidades privadas (Cámaras de turismo, Corporaciones, Asociaciones Gremiales, Federaciones). 9. Adulto/as Mayores. 10. Personas con capacidad disminuida mayores de 18 años. 11. Municipalidades. 12. Banco Central. 13. Familias. 	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Servicio Nacional del Consumidor
Nombre Iniciativa	La Ciencia al servicio de la ciudadanía
Ámbito Iniciativa	Calidad de Servicio

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
<p>¿Qué se esperaba con esta iniciativa?</p> <p>La iniciativa tuvo como objetivo, mejorar el bienestar de las y los consumidores financieros mediante experimentos conductuales que permitan analizar ciertos sesgos cognitivos que presentan las personas al desenvolverse en el mercado financiero, afectando su comportamiento y toma de decisiones como consumidores/as. Los hallazgos producto de estos experimentos permiten realizar propuestas de perfeccionamiento normativo basado en evidencia causal, con la participación de la ciudadanía.</p>
<p>¿Cuál era el problema o necesidad detectada?</p> <p>La comprensión de las cartillas de información de productos financieros presenta un alto grado de dificultad para la ciudadanía, debido al uso de términos técnicos complejos, formatos poco amigables y sobrecarga de información, sumado a que se ha observado que las y los consumidores no siempre cotizan antes de contratar productos financieros o no realizan el nivel de pago óptimo de sus tarjetas de crédito quedando expuestos al cobro de intereses.</p> <p>Dado que la regulación nacional exige a los proveedores financieros a entregar cartillas estandarizadas con la información más relevante de sus productos y servicios, se vio la oportunidad generar estudios para determinar cuál es la mejor forma de presentar dicha información a las personas consumidoras y proponer cambios regulatorios basados en evidencia experimental.</p> <p>Para identificar el estado base de la iniciativa se consideró el comportamiento y acceso/uso de la información de las y los consumidores/as frente a las cartillas de tres productos financieros: seguros automotrices, tarjetas de créditos y créditos hipotecarios:</p> <p>1. La contratación de un crédito hipotecario es una decisión financiera importante que impacta en la calidad de vida de las personas. En Chile, durante 10 años la tasa de colocación hipotecaria promedio se redujo consistentemente, desde 5,92% en enero 2009 a 1,99% en noviembre de 2019; y entre diciembre 2018 y noviembre 2019 la tasa promedio bajó desde 3,28% a 1,99%. Sin embargo, en promedio, el flujo de refinanciamientos representó solo un 6% de las operaciones de crédito hipotecario (Banco Central, 2019). Adicionalmente, la literatura indica que bajos niveles de educación financiera y sesgos cognitivos del consumidor dificultan que éstos evalúen los beneficios y costos del financiamiento, manteniéndolos en una posición crediticia sub-óptima (Lunn et al, 2018).</p>

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

2. Las tarjetas de crédito constituyen uno de los principales medios para obtener préstamos directos. Se estiman alrededor de 17 millones y medio de tarjetas de crédito bancarias y no bancarias en Chile a julio 2020. Para tomar una decisión del pago de la deuda de tarjetas de crédito, las instituciones financieras envían mensualmente a las personas un estado de cuenta. El estado de cuenta actual contiene información sobre el monto total a pagar, fecha de pago, el pago mínimo requerido, costos por atraso, cuotas por pagar y detalles de compras e intereses. La complejidad de los estados de cuenta no sólo afecta su comprensión, sino también el comportamiento de pago. Al respecto, la evidencia señala que la forma en que se presentan los montos de pago en los estados de cuenta afecta las decisiones de pago de los individuos (Navarro-Martinez, et al., 2011; Stewart, 2009; Lunn, McGowan & Howard, 2018).

3. Seguros automotrices. En los últimos años se ha experimentado un aumento sostenido en el número de vehículos en circulación a nivel nacional. El año 2020 se registraron un total de 5.479.286 permisos de circulación para vehículos motorizados (INE, 2021), mientras que al segundo semestre de 2020 se contabilizaban un total de 1.843.350 vehículos asegurados (CMF, 2021c). A nivel general, la literatura destaca que, al momento de la contratación de productos financieros como los seguros, los consumidores no cotizan lo suficiente y se ven influenciados por el contexto de compra (Ischenko et al., 2014; Lunn et al., 2018). En Chile, una encuesta sobre capacidades financieras en el país mostró que el 38% de los consumidores no compara con ningún otro producto financiero al elegir un producto y que sólo un 13% compara con productos dentro de la misma institución financiera (SBIF, 2016).

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa consiste en la realización de tres experimentos que buscan encontrar estímulos o técnicas para facilitar la toma de decisión de las y los consumidores financieros, para así prevenir decisiones de consumo sub-óptimas y con el fin de proponer a las autoridades de gobierno realizar ajustes regulatorios tendientes a mejorar las condiciones de protección y el acceso oportuno y democrático a la información (cumplimiento del derecho de las y los consumidores a la información veraz y oportuna).

Los experimentos realizados fueron:

1. Rediseño de la comunicación trimestral del estado del crédito hipotecario y su impacto en la cotización de ofertas crediticias: Se realizaron dos experimentos en esta temática. En primer lugar, se realizó una revisión del régimen regulatorio y la conducta del mercado en materia de información al consumidor hipotecario, luego se realizó una evaluación cualitativa con consumidores respecto a la comunicación del estado del crédito hipotecario actual y opciones de rediseño. Se prosiguió con un experimento en línea con 548 consumidores para evaluar el efecto de ciertos estímulos y ayudas visuales en la decisión de portar sus créditos y así mejorar sus condiciones crediticias. Luego, se analizaron los resultados y se dispuso el informe a consulta pública para establecer propuestas de perfeccionamiento normativo. A partir de estos resultados, también se dio inicio a un experimento de campo con BancoEstado donde participaron 245.743 deudores

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

de su cartera hipotecaria, corroborando los resultados del experimento en línea.

2. Experimento para evaluar el impacto en las decisiones financieras del consumidor de la comunicación del estado de cuenta de tarjetas de crédito: En primer lugar se identificó y tipificó el problema, se revisó la literatura y se generaron prototipos que fueron evaluados en entrevistas con consumidores. Luego, se realizó el experimento con 1.328 tarjetas habientes. A partir de los resultados, se envió el estudio a consulta pública, y se generaron las propuestas de perfeccionamiento normativo con relación a lo establecido por Reglamento, respecto de la información que se dispone en los estados de cuenta de las tarjetas de crédito.

3. Estandarización de la hoja de resumen de cotización de seguro automotriz: evidencia experimental sobre su impacto en las decisiones del consumidor financiero: Consistió en proponer el rediseño de la hoja resumen (HR) de cotización de seguros automotrices. Para esto, se diseñaron y testearon, a través de un experimento aleatorio online con 3.008 consumidores/as, tres prototipos de cotización en comparación con una cotización representativa de la información que actualmente entregan las Compañías y Corredoras de Seguros. Primero se revisó la regulación de la estandarización de información precontractual y luego la existencia de estudios previos sobre el diseño de información precontractual en seguros. Posterior a ello SERNAC empieza a trabajar en el diseño del control y prototipos de la HR, con la participación de consumidores/as mediante el formato entrevista. Finalmente se desarrolla la etapa experimental, que considera la participación de una muestra de consumidores/as en la revisión de los prototipos de HR de la cotización de seguros automotriz, los resultados y el informe técnico final fueron dispuestos a consulta de la ciudadanía.

¿Qué se logró?

Se obtuvo los siguientes resultados:

1. Rediseño de la Comunicación del Estado del Crédito Hipotecarios:

- Los resultados indican que el cambio en el formato de la Comunicación Trimestral propuesto (Tratamiento 3) en el experimento en línea, está asociado a una probabilidad de 23 pts. porcentuales más alta de cotizar otras opciones crediticias en comparación a aquellas personas que vieron el formato actual (control). Por otro lado, los resultados del experimento de campo muestran que una de las cartillas aumenta en 0,62 pts. porcentuales la probabilidad de solicitar un certificado de liquidación en comparación al grupo de control en condiciones reales.
- Se concluye que las cartillas que entregan información de mercado aumentan la comprensión de la información y la probabilidad de que consumidores realicen gestiones para portar sus créditos. Considerando que actualmente hay alrededor de 1.600.000 créditos hipotecarios bancarios, el impacto potencial de enviar la cartilla rediseñada en las solicitudes de portabilidad podría ser de 9.000 a 11.000 consumidores aprox. cada trimestre, asumiendo que los resultados del experimento se pueden traspasar directamente a toda población de deudores hipotecarios y que esta población se mantiene constante.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- Se generó una propuesta de perfeccionamiento normativo al Presidente, a través del MINECON, a fin de rediseñar la comunicación trimestral establecida en D.S. N° 42/2012 del MINECON.

2. Rediseño del estado de cuenta de tarjetas de crédito:

- Los resultados indican que los prototipos diseñados aumentan el entendimiento general del estado de cuenta: un 35% de las personas considera que el estado de cuenta actual se entiende en líneas generales, mientras que con el nuevo diseño este valor aumenta, en promedio, a 53%. En particular, el rediseño del estado de cuenta mejora la claridad de cada sección que compone el estado de cuenta.

- Además, los estados de cuenta rediseñados aumentan a 40% las personas que están dispuestas a cotizar otra tarjeta (vs. 29% del estado de cuenta actual).

- Respecto de las consecuencias de los pagos, un 50% de las personas responde en forma correcta que pagando el monto total facturado evita pagar intereses adicionales o rotativos (vs. 26% en el caso del estado de cuenta actual), mientras que un 55% logra identificar al monto mínimo como el menor pago posible para evitar intereses de mora y posibles gastos de cobranza (vs. 49% en el caso del estado de cuenta actual).

- Los resultados indican que de aquellas personas que podrían pagar intereses, casi un 12% aumentarían sus pagos con uno de los rediseños propuestos. Es decir, un 27% de las personas que hubiesen pagado intereses adicionales ya no lo hace en el marco de este estudio; esto es más de 1 cada 4 participantes.

- El SERNAC formuló una propuesta de perfeccionamiento normativo al Presidente, a través del MINECON para modificar el D.S. N° 44/2012 del MINECON.

3. Estandarización HR de cotización de seguro automotriz:

- Los resultados indican que los prototipos diseñados por SERNAC logran aumentar de manera significativa los niveles de comprensión de la cobertura del seguro en 36 pts. porcentuales promedio. Además, el diseño elaborado por SERNAC obtuvo mejores niveles de comprensión de la prima (76,65 vs 85,64%) y el deducible (71,93 vs 77,65%), la percepción de utilidad de la información (55,47 vs 75,40%) y facilidad para entenderla (36,03 vs 58,01%) en comparación con el formato representativo de la industria.

- Junto a ello, se logró aumentar en 15 pts. porcentuales los niveles de confianza en la información entregada. Finalmente, los resultados dan cuenta de un aumento en 4,13 pts. porcentuales de la intención de cotizar otras alternativas de seguros.

- El SERNAC formuló una propuesta de perfeccionamiento normativo al Presidente, a través del MINECON.

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 393 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: <ul style="list-style-type: none"> - Planta: 32 - Contrata: 351 - Honorarios: 10
Ministerio	Economía, Fomento y Turismo
Año creación	1990
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con 16 Direcciones Regionales en todo el país.
Misión Institucional	
<p>Informar, educar y proteger a los consumidores, promoviendo el cumplimiento de la normativa vigente, mediante la vigilancia y fiscalización de los mercados, en un marco técnico de eficacia y eficiencia de la acción institucional, potenciando el equilibrio y transparencia en las relaciones de consumo, a través de un SERNAC moderno y ágil al servicio de las personas.</p>	
Productos Estratégicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Información de Mercado y Consumo. 2. Protección y asesoría jurídica. 3. Educación para el Consumo. 4. Fortalecimiento y promoción en materias de consumo en la sociedad civil. 5. Fiscalización en materias de protección de los derechos del consumidor. 6. Interpretación administrativa materias de protección de los derechos del consumidor. 7. Orientación y atención al consumidor. 	
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. 	

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 2022 del Premio Anual por Excelencia Institucional, corresponden a:

- Para Cuidarnos y Respetarnos, Corporación de Fomento de la Producción
- Centro de Atención e Información al Personal (CAIP), Junta Nacional de Jardines Infantiles
- Modelo de Gestión de personas al servicio del país, Servicio de Registro Civil e Identificación
- Mesa de Acción Inmediata (MAI), Instituto Nacional de Propiedad Industrial
- Plan de bienestar físico y psicológico de funcionarios SERVIU Región del Biobío, Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Biobío

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	Para Cuidarnos y Respetarnos
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
<p>¿Qué se esperaba con esta iniciativa?</p> <p>La iniciativa tuvo por objetivo, generar un ambiente de apoyo y respeto a la convivencia laboral en un espacio compartido de trabajo. Fortaleciendo los equipos de trabajo y liderazgos para potenciar un buen Clima dentro de la Institución. Entregando contención, técnicas y herramientas para enfrentar un retorno paulatino para algunos funcionarios y para aquellos que por diversas razones continuaran con trabajo remoto.</p>
<p>¿Cuál era el problema o necesidad detectada?</p> <p>Desde el inicio de la emergencia sanitaria Covid19 Corfo implementa el sistema de teletrabajo al casi 95% de su planta. La evolución de los indicadores permitió el retorno gradual y progresivo de los funcionarios a las oficinas. Mantener un buen clima laboral en tiempos de pandemia se ha convertido en un reto para el desarrollo organizacional debido a la inestabilidad e incertidumbre que ha generado la crisis sanitaria. Promover un ambiente de armonía ayuda a mejorar el desempeño y el sentimiento de pertenencia en los funcionarios. La pandemia implicó un cambio abrupto en la forma en la concebimos las interacciones laborales, pasaron en un corto plazo a ser 100% virtuales, se habilitaron herramientas digitales necesarias para un nuevo formato. Los equipos en la medida de lo posible se adaptaron y dieron la continuidad operacional en todo el que hacer.</p> <p>A más de un año y cuando se espera el retorno de los equipos a sus espacios físicos existen herramientas con un alto grado de adopción, ya sea por seguridad o por su eficiencia en mantener equipos comunicados y conectados más allá de las instalaciones donde trabajen, relaciones fluidas y más cercanas con y entre regiones. Por otro lado, los resultados obtenidos indicaban que los principales focos de intervención tienen relación con el temor al contagio y el no poder soportar las secuelas psicológicas de esta situación. Debido a esto era relevante generar acciones que permitan mitigar las consecuencias, incertidumbre y cambios constantes en nuestra forma de vida y trabajo. Estos además han provocado síntomas de estrés tales como cansancio mental y físico, trastornos del sueño y mayor irritabilidad.</p> <p>Mandatados por Vicepresidente de Corfo, liderado por la Subdirección de innovación corporativa y la Subgerencia de Personas y Desarrollo en un trabajo colaborativo y en línea con las prácticas de relaciones laborales de la Corporación que crean espacios sistemáticos y formales para la integración de opiniones y propuestas de manera colectiva, con el fin de ir mejorando paulatina y sistemáticamente las condiciones de trabajo, y en este contexto de pandemia construir en conjunto una estrategia transversal de cuidado.</p>

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

Con estas directrices el objetivo era plantearlo como un desafío a resolver, donde se convoca a un grupo de funcionarios transversal y nacional para hacer un levantamiento de las problemáticas que se visualizan en el retorno progresivo. En un ejercicio de priorización se plantean 2 desafíos a resolver:

Reuniones remotas en el mismo espacio. La vuelta de todos los funcionarios/as de forma presencial implica volver a tener las oficinas más saturadas. El uso de las reuniones por Teams es algo que vino para quedarse, dando seguridad y comodidad a los funcionarios, optimizando tiempos de traslado y alcance. Sin embargo, cuando hay reuniones remotas simultaneas en el mismo espacio y equipos, se torna complejo.

DESAFIO ¿Cómo podemos hacer varias reuniones remotas sin interrumpirnos entre nosotros y manteniendo la calidad de estas? La infraestructura física de Corfo está diseñada y habilitada debido a la optimización de espacios y recursos, distribuyendo espacios de trabajo compartido y en menor cantidad oficinas privadas. La dinámica de trabajo en equipo era en su totalidad presencial y en espacios colaborativo. Existe antes de la pandemia una cultura de interacción cara a cara.

Salud de los funcionarios. El encierro prolongado, el teletrabajo sin tener las condiciones óptimas, la convivencia del trabajo, niños y labores del hogar ha producido un cansancio y una carga mayor en nuestros funcionarios/as. A eso se suma la incertidumbre y ansiedad de la posibilidad de volver a trabajar, por lo que realizar iniciativas que apunten a la salud y bienestar de nuestros funcionarios/as ha surgido como una oportunidad.

DESAFIO ¿Cómo podemos generar iniciativas que ayuden a la salud física y mental de nuestros funcionarios/as para evitar el estrés de la pandemia y postpandemia?

¿En qué consistió la iniciativa?

Acotadas las dos problemáticas, se estableció por razones de materia y alcance que sería la Subdirección de Innovación Corporativa quien trabajaría en el desafío de resolver las “reuniones remotas” y la Subgerencia de Personas y Desarrollo en el desafío relacionado con “Salud de los funcionarios”

La problemática “reuniones remotas en el mismo espacio”, es abordada planteándola como un desafío de innovación y es promovido a ser resuelto por todos los funcionarios/as de la corporación.

Se realizaron diversas acciones de comunicación y sensibilización; se enviaron invitaciones de directivos y funcionarios además de una amplia convocatoria nacional; se realizan “meeting de acompañamiento” que permitía a los funcionarios que tenían ideas, aclararan sus dudas y ayudarles a gestionar su participación.

Postularon tres equipos, se realizó el proceso de selección y se convocó a 2 tipos de jurado: el primer grupo jurado corresponde a una selección aleatoria de funcionarios y funcionarias, entre ellos jefe de gestión patrimonial, periodistas, ejecutiva/os técnicas/os, abogados, planificación y control, otros; y el segundo, un grupo jurado de autoridades: Gerenta de asuntos corporativos, Asociación de empleados, Director de Auditoría, Director de Tecnologías, etc. La iniciativa escogida para su implementación fue “NO ESTOY SOLO”.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

Consiste en implementar y fomentar el uso de una señal visual (ruleta tipo semáforo) en cada puesto de trabajo, para indicar el estado en que se encuentra cada colaborador. Así se evita ser interrumpido, se distraiga y se produzca una reacción incómoda en el entorno, resguardando el respeto y cuidado por y para nuestros funcionarios/as.

La iniciativa se desarrolla bajo metodología de innovación. Esto es, sesiones de exploración e ideación para diseñar y construir un prototipo testeado funcional para su ejecución. En el contexto metodológico, el equipo tiene un equilibrio entre la diversidad de roles/cargos, regional y paridad de género.

Sus principales componentes: señal visual (kit: ruleta tipo semáforo + plumón y borrador) para ubicar en el lugar de trabajo, que opera como pizarra. Esto permite personalizar el mensaje. Se fomenta su uso mediante un video lúdico, que permite mostrar sus múltiples formas de empleo. Para su distribución e implementación, se convoca a los encargados de buen clima laboral de cada gerencia o región, habilitándose un sitio SharePoint que detalla las buenas prácticas de una reunión virtual/presencial; videos explicativos del uso.

La segunda problemática asociada a la salud de los funcionarios se desarrolla creando el programa de contención llamado “CORFO CONTIGO EN TODAS”

Se generaron estrategias de intervención diferenciadas para entregar herramientas que permitieran manejar y contener un encierro prolongado, el teletrabajo sin condiciones óptimas, la convivencia del trabajo, niños, labores del hogar, y una carga mayor en nuestros funcionarios/as.

Siendo estas; nuestros funcionarios/as y sus necesidades específicas y requerimientos de los equipos de trabajo.

Se realizó una encuesta de salud mental a nivel nacional. Los resultados obtenidos indicaban que las principales preocupaciones tenían relación con el temor al contagio y el no poder soportar las consecuencias psicológicas. Debido a esto fue relevante generar acciones que permitieran mitigarlas.

Se realizaron sesiones con el objetivo de potenciar la comunicación, el trabajo colaborativo y resolución de conflictos.

Se complementaron las distintas sesiones con actividades lúdicas on line para disminuir los niveles de estrés. Estas fueron: Haka action, Rap del cuerpo, Human Bingo y CSI La hacienda.

Se realizaron talleres para todos/as los/as funcionarios sobre temáticas innovadoras que generan buenos ambientes laborales: Taller de risoterapia - Taller Alba emoting

Además, realizamos el primer evento de reconocimiento a las iniciativas innovadoras desarrolladas por funcionarios/as, denominado InnoAwards

¿Qué se logró?

1. Impacto en las personas:

- Se distribuyeron más de 900 kit ruletas (tipo semáforo), correspondiente al 87% de la dotación de la corporación. Quedando disponibles ante alguna necesidad en la Subdirección de Innovación y cubriendo las 16 direcciones regionales, comités y nivel Central.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- En un trabajo conjunto con el equipo de comunicaciones internas, encargados de buen clima y desarrollo organizacional se alcanzó casi la totalidad de los funcionarios/as.
 - Se realizaron 8 conversatorios sobre pandemia y salud mental, donde tuvieron la instancia de hablar sobre cómo estaban sobrellevando este proceso.
 - 112 funcionarios diseñaron su propósito de vida, lo que les permitió conectarse con la felicidad y generar un plan de acción para lograrlo.
 - 81 funcionarios que participaron en sesiones individuales de asesoría para afrontar la pandemia y el trabajo a distancia de manera efectiva con la psicóloga de la corporación. Esto se tradujo en 243 horas de contención psicológica.
 - 354 personas con test prism aplicado. Esto nos permite conocer algunas características de nuestros/as funcionarios/as como la personalidad en estado natural y bajo situaciones difíciles, sus motivaciones, como manejan los conflictos, como toman decisiones y sus necesidades principales. Esta información nos permite generar planes de acción que permitan asesorar a funcionarios/as, equipos y líderes respecto como potenciar el buen clima laboral.
 - Se realizaron 32 actividades para dar forma al plan de calidad de vida en entre ellas: Charlas de Motivación, Autocuidado y regulación emocional; Actividades para promover la vida familiar tales como talleres de verano, invierno y navidad, recetas en videos de funcionarios para fiestas patrias, etc. Se complementaron con iniciativas orientadas a la prevención de drogas y administración del presupuesto familiar.
2. Autocuidado:
- 200 funcionarios participaron en conversatorio sobre Coronavirus realizado por un médico Infectólogo. El que respondió todas las consultas generando una mayor certidumbre respecto al virus.
 - 1 taller “Buscando momentos para disfrutar” donde se presentaron técnicas y herramientas que nos permiten generar acciones que aumenten nuestro bienestar.
3. Trabajo en equipo y relaciones interpersonales:
- 136 sesiones en total, con el objetivo de potenciar la comunicación, el trabajo colaborativo y resolución de conflictos.
3. Buen Ambiente Laboral:
- 2 talleres para todos/as los/as funcionarios sobre temáticas innovadoras que generan buenos ambientes laborales. Taller de Risoterapia y Albaemoting.
4. Control del estrés:
- Se realizaron 4 talleres donde participaron 191 funcionarios/as: de Haka action, Rap del cuerpo, Human Bingo y CSI la hacienda.
 - 177 funcionarios/as participaron en Taller de Higiene del sueño.
5. Plan de resguardo y protocolos de trabajo a distancia:
- Información disponible en los canales internos de comunicación “soy corfo” donde está disponible y abordado por temática: Plan de manejo de coronavirus en Chile, Actualización al plan Paso a Paso, Cambios en plan paso a paso, Protocolo en caso de accidentes de trabajo o enfermedad profesional en teletrabajo, Medidas de prevención covid-19 uso de vehículos fiscales de Corfo.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
<p>6. Plan de Calidad de vida:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se canalizaron 35 actividades de difusión. - Se realizaron 16 actividades <p>7. Estrategia de Comunicaciones y Sensibilización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Todas las actividades fueron difundidas y sensibilizadas a través de un plan de comunicaciones que se tradujo en 135 publicaciones. - El video de acompañamiento para las reuniones remotas alcanzó las 800 visualizaciones y el sitio SharePoint informativo llegó a las 500 visitas. - La jornada de reconocimiento a funcionarios (Innovawards 2021), tuvo más de 700 funcionarios conectados y 17 iniciativas implementadas por sus funcionarios/as 	
Nombre contacto en el Servicio	Katherinne Ayala Ayala, correo electrónico kayala@corfo.cl

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Junta Nacional de Jardines Infantiles
Nombre Iniciativa	Centro de Atención e Información al Personal (CAIP)
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Qué se esperaba con esta iniciativa?

El Centro de Atención Integral al Personal JUNJI o CAIP, es una iniciativa cuyo objetivo principal es entregar un servicio de atención integral y de calidad a todos los requerimientos que pueden realizar sus funcionarias/os, independiente de su calidad jurídica, condición socioeconómica, condición sexual, ubicación geográfica, estamento, en igualdad de condiciones, en las distintas materias de gestión de personas, que puedan experimentar en todo su ciclo de vida laboral, mediante la implementación de una plataforma de atención que gestiona de manera efectiva, la respuesta y solución a sus requerimientos, como por ejemplo información de sus liquidaciones de sueldo, feriado legal, días administrativos, licencias médicas, beneficios del Servicio de Bienestar de la institución o estado de solicitudes de reembolso, entre otros. También puede realizar reclamos o sugerencias.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

La JUNJI tiene una dotación aproximada de 21.200 funcionarios/as y una gran dispersión geográfica considerando oficinas regionales y unidades educativas, por lo que existe una alta demanda de información vinculada con temas de Gestión y Desarrollo de Personas. La atención y desarrollo de las y los funcionarias/os se encuentra enmarcada en las orientaciones de la política de gestión de personas. y en el cumplimiento al instructivo presidencial, que señala que las instituciones deben generar esfuerzos por fortalecer los derechos laborales, desarrollar acciones para generar ambientes laborales que, basados en el respeto y buen trato, favorezcan el compromiso, motivación, desarrollo y mejora de desempeño de las personas que en ellos trabajan.

Para llevar a cabo la iniciativa se realizó un diagnóstico previo, proceso en el cual se levantó información relevante y se definió un modelo de atención institucional, en base a la participación de funcionarios/as de las distintas Direcciones Regionales, a través de la metodología de grupo nominal y realizando encuestas a funcionarios/as de la institución. Algunos de los problemas que se detectaron fueron:

1. Gran demanda de requerimientos por parte de los funcionarios/as de la institución.
2. Dispersión geográfica de las funcionarias de la institución, generando grandes distancias entre funcionarias/os de jardines infantiles con las dependencias de las Direcciones regionales.
3. Inexistencia de un modelo de atención a funcionarios/as definido y estandarizado a nivel nacional.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

4. Funcionarias/os de jardín dirigiéndose a oficinas de Direcciones Regionales, destinando gran parte de la jornada laboral para resolver sus requerimientos.
5. Funcionarios/as de gestión del Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas, con recarga laboral al dedicar gran parte de su tiempo en dar respuesta a requerimientos de las y los funcionarios/as, además de las funciones respectivas.
6. La atención dependía de la disponibilidad de los y las funcionarios/as del área de Gestión y Desarrollo de personas, especialistas de cada área, pudiendo quedar funcionarias/os sin atención.
7. Funcionarios/as con brechas de competencias para la atención de público, generando insatisfacción por parte de las y los funcionarios/as, o malentendidos de la información.
8. Información desintegrada y eventualmente desactualizada. Diversas respuestas ante un mismo requerimiento.
9. Información para respuestas, solo manejada por algunos funcionarios/as, generalmente de mayor experiencia.
10. Una atención preferencial y solo de manera presencial y a los anexos telefónicos, sin modelo de atención estandarizado.
11. Baja alfabetización digital de funcionarias/os, lo que dificultaba o impedía acceder a realizar consultas a través de un medio digital.
12. Procedimientos diversos y no documentados, lo que, en algunos casos, generaba entrega de respuesta erróneas.
13. Ausencia de tiempos de respuesta definidos a requerimientos (La respuesta al mismo requerimiento en una región podría demorar un día y en otra región podría demorar 10.)
14. Sin sistema de registro, seguimiento y gestión de requerimientos. No se podía constatar cierre o correcta resolución.

¿En qué consistió la iniciativa?

El CAIP es una iniciativa que comienza a gestarse el año 2018, desde donde comenzó a generarse el modelo de atención. El año 2019 comienza la etapa de marcha blanca, para comenzar con el primer modelo de atención en el año 2020.

Durante el 2021, se realiza un ajuste a todos los procedimientos y modelo de atención del CAIP, logrando implementar su última versión la cual contó con una ampliación de los canales virtuales, particularmente la implementación de la Agente Virtual Emily. Esta actualización actúa en forma de respuesta a las contingencias vividas durante ese año, en el cual paulatinamente el servicio retorna a la presencialidad de una manera muy gradual, manteniendo la cohesión y los canales de comunicación a través de las distintas realidades del país y los jardines infantiles.

El CAIP se sustenta en base a un modelo de atención basado en 4 pilares de atención y una plataforma tecnológica que integra todos los procesos del modelo, de manera de garantizar su registro, monitoreo y evaluación, y facilita la asignación de los distintos roles de atención a lo largo de la gestión de los requerimientos.

Los pilares principales son:

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

1. ACCESO Y OPORTUNIDAD

Con el objetivo de entregar un servicio accesible y no discriminatorio, se trabajó en potenciar múltiples canales de atención, que se adapten a las diversas condiciones físicas y psíquicas que puedan presentar las y los funcionarias/os de la institución.

Entre los canales, podemos nombrar: Canal telefónico; Canal Presencial; Atención en terreno; Canal Web Intranet; Canal Web Mail; Chatbot.

2. COBERTURA DEL SERVICIO

Horario de atención: Existe un horario diferido según canal de atención

- Telefónico y chatbot: Los días hábiles de lunes a viernes de 8:30 a 18:30 horas.
- Web (intranet y correos electrónicos): 24 x7, es decir el personal JUNJI podrá acceder sin restricción de días y horario.

- Presencial: el horario del centro de atención presencial se establece según contingencia y dirección regional, el cual es oportunamente informado a las y los funcionarios.

a) Materias asociadas: Se tipifican todas las consultas que presentan las y los funcionarios en materias de gestión de personas, por ejemplo, Derechos y Deberes Laborales, Soporte, Remuneraciones, entre otros.

b) Tipos de Requerimientos: Las y los funcionarios pueden realizar distintos tipos de requerimientos, tales como consultas, solicitudes, reclamos, felicitaciones y sugerencias.

3. EFICIENCIA y GESTION

a) Perfil del Ejecutivo de Atención: Se define un perfil de los y las ejecutivos/as de atención, el cual considera como competencias clave aquellas ligadas a la atención de personas. Cabe agregar que además se está capacitando constantemente en materias de inclusión laboral, género y diversidad.

b) Gestión de Requerimientos: Todos los requerimientos ingresados por los distintos canales de atención se gestionan a través de una plataforma informática, sistema CRM, y cuyas principales características son monitorear la respuesta de los requerimientos, en forma y plazos, generando alertas respectivas para el cumplimiento de estos, de acuerdo con el modelo de atención definido.

4. SATISFASCCION USUARIA

a) Protocolo de Atención: La finalidad del protocolo de atención es proporcionar un instrumento de apoyo y de presentación uniforme del ejecutivo de atención, ante la solicitud requerida por el personal JUNJI.

b) Indicadores de Gestión: El sistema de gestión de requerimientos integra indicadores de gestión, tales como plazos de respuesta, tasas de uso, número de reclamos, etc., que permiten el análisis para la toma de decisiones, en función de mantener siempre una calidad de servicio y satisfacción usuaria.

c) Encuestas de Satisfacción: Se realizan encuestas de satisfacción periódica al personal JUNJI que utiliza el centro de atención, a través de los distintos canales de comunicación.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
¿Qué se logró?	
<p>En función de las problemáticas detectadas en el diagnóstico inicial, y a los cuales la iniciativa buscaba entregar respuesta, se destacan los siguientes resultados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Funcionarios/as cuentan con diversos canales de atención, disminuyendo las brechas generadas por las distancias geográficas y generando alternativas a la atención presencial. 2. Se establece un modelo de atención con estándares y protocolos definidos 3. Las solicitudes de funcionarios/as son centralizadas y canalizadas a través de ejecutivos dedicados a la atención, seguimiento y respuesta a los requerimientos, resguardando la atención y los plazos de respuesta. 4. Información actualizada y estandarizada según tipo de requerimiento para todas las y los funcionarias por igual, independiente del canal de consulta utilizado. 5. Funcionarias de Jardín no requieren dirigirse a oficinas regionales para resolver sus requerimientos, manteniendo su permanencia en sala. 6. Se genera gestor documental con los procedimientos en materias de gestión de personas actualizados. 7. Se genera un sistema de registro, desde el cual se puede generar seguimiento, trazabilidad y responsabilidad de los diferentes resolutores frente a los distintos requerimientos. 8. Apoyo fundamental en la vuelta paulatina a la atención en jardines durante el año 2021, donde se torna imprescindible poder mantener un canal de comunicación y atención formal y oficial con las y los funcionarios de la JUNJI, en un contexto de alta incertidumbre. 9. Dentro de los indicadores de gestión, durante el año 2021 se registró un total de 106.406 requerimientos, generando un promedio de 8.867 requerimientos mensuales ingresados a través de la plataforma de gestión. 10. Se registró tasa de uso promedio de 24% mensual de funcionarias de jardines infantiles. La tasa de uso anual, por otro lado, alcanzó un 98%. 11. Adicionalmente, considerando solo requerimientos escalables, se obtuvo un 81,0% de requerimientos respondido dentro de los plazos de respuesta establecido. 12. Niveles de satisfacción “Satisfecho” o “Muy Satisfecho” del 78% en promedio, considerando encuesta aplicada en el 1° y 2° semestre. 13. Reconocimiento por parte del servicio civil dentro del banco de buenas prácticas laborales como iniciativa destacada en el área de calidad de vida. 	
Nombre contacto en el Servicio	Hernán Osorio Weidmann, correo electrónico hfosorio@junji.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 19.842 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: <ul style="list-style-type: none"> - Planta: 871 - Contrata: 18.248 - Honorarios: 723
Ministerio	Educación
Año creación	1970
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con 16 Direcciones Regionales en todo el país.
Misión Institucional	
Entregar educación parvularia de calidad y bienestar integral a niños y niñas preferentemente entre 0 y 4 años de edad, priorizando las familias con mayor vulnerabilidad socioeconómica, a través de una oferta programática diversa y pertinente a los contextos territoriales.	
Productos Estratégicos	
1. Educación Parvularia de Calidad: Desarrollo de un currículum educativo integral, inclusivo y pertinente, con equipos pedagógicos idóneos para diseñar e implementar experiencias e interacciones significativas que permitan el despliegue de los aprendizajes de niños y niñas, resguardando su bienestar integral, en vinculación con la familia.	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Párvulos atendidos por la JUNJI en forma directa (Programa Jardín Infantil clásico, Programa Jardín alternativo, Programa Educativo para la familia). 2. Familias de párvulos atendidos por la JUNJI en forma directa (Programa Jardín Infantil clásico, Programa Jardín alternativo, Programa Educativo para la familia). 3. Párvulos atendidos por terceros con financiamiento JUNJI (Programa jardín Infantil VTF). 4. Familias de párvulos atendidos por terceros con financiamiento JUNJI (Programa jardín Infantil VTF). 5. Municipalidades, Corporaciones Municipales, Servicios Locales de Educación, Entidades privadas sin fines de lucro y Universidades, en convenio con transferencia de fondos. 6. Funcionarios y funcionarias JUNJI (Dirección Nacional, Direcciones Regionales, Programas Educativos y Jardines Infantiles). 	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Servicio de Registro Civil e Identificación
Nombre Iniciativa	Modelo de Gestión de personas al servicio del país
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Qué se esperaba con esta iniciativa?

La iniciativa tiene por objetivo, posibilitar a través de la gestión de personas, el funcionamiento del Servicio en un nuevo sistema de atención, asegurando asimismo su continuidad operativa en todos los canales de atención, en especial en las oficinas de atención presencial, esto en un contexto de contingencia sanitaria.

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

El Servicio para hacer frente a las nuevas necesidades de transformación de su modelo de atención, el que involucró la formación de ejecutivos/as de atención remota (para Clave Única), la participación de facilitadores para la atención, la adecuación de la atención a un sistema de agendas, y especialmente para hacer frente a los desafíos que involucró mantener su operatividad para atender las necesidades de las personas durante el periodo de emergencia sanitaria contaba con un Diagnóstico de Balance Social Interno cuyo objetivo fue “realizar un diagnóstico de la gestión institucional para incorporar mejoras en el mediano plazo, definir políticas y/o establecer programas en favor de los funcionarios/as”. Cabe mencionar que este proceso, en su fase de diagnóstico fue presentado como iniciativa destacada en el proceso de postulación al premio por excelencia PAEI versión 2020, generándose con posterioridad actividades de implementación en todas las regiones del país, y también a nivel transversal.

Este diagnóstico indagó en las percepciones de las personas que integran la institución respecto de la valoración y satisfacción en el trabajo, la contribución de este a la consecución de sus proyectos personales, los efectos del trabajo sobre su vida familiar y social, las relaciones humanas generadas al interior del Servicio, y la percepción acerca de la gestión institucional en materia de gestión de las personas.

Para efectos de este diagnóstico se contó con participación mayor al 50% de la dotación del Servicio, lo que permitió identificar los siguientes focos para la gestión:

1. Género y Equidad.
2. Proceso de retiro (jubilación).
3. Ausentismo Laboral.
4. Mujeres jefas de familia.
5. Conciliación trabajo y familia.
6. Capacitación.
7. Sentido del Trabajo.
8. Liderazgo de equipos.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

9. Mirada local en la toma de decisiones.

10. Proceso de modernización y modelo de atención.

Los espacios generados en este proceso resultaron de la mayor relevancia para sostener la atención de las personas en los periodos de mayor incidencia de la emergencia sanitaria, permitiendo por una parte mantener la atención presencial en la red de oficinas del Servicio y por otro, salvaguardar la integridad de aquellos/as funcionarios/as que se encontraban en situación de riesgo.

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa consistió en la planificación y ejecución en el periodo 2021 de acciones vinculadas a Balance Social en todas las direcciones regionales del Servicio, abordando materias tales como: género y equidad, proceso de retiro (jubilación), ausentismo laboral, mujeres jefas de familia, jornadas de trabajo y flexibilidad, capacitación, sentido del trabajo, liderazgo de equipos, mirada local en la toma de decisiones y proceso de modernización.

De esta forma, las acciones desarrolladas se encuentran asociadas a su vez con los lineamientos del Servicio Civil, respecto a: participación funcionaria, políticas de gestión y desarrollo de personas, carrera funcionaria y ambientes laborales y calidad de vida laboral.

Con estas orientaciones, cada una de las 16 direcciones regionales generaron un plan de acción local, acogiendo sus respectivas características diferenciadoras. Paralelamente se definió en el Nivel Central el diseño de un Plan Transversal de Balance Social desarrollado a partir de las temáticas identificadas en el diagnóstico.

De esta forma se abordó la necesidad de desarrollar acciones en forma sistemática y coordinada en cada una de las áreas que conforman al Servicio, instancias que no existían al menos formalmente, previo al levantamiento efectuado a través del proceso de diagnóstico.

Este trabajo aportó las condiciones necesarias para poder abordar de mucho mejor manera las necesidades y responsabilidades institucionales en el contexto de la pandemia Covid19, donde existieron mesas de trabajo integradas por directivos de la institución y representantes de los/as funcionarios/as a fin de compatibilizar la necesidad de mantener el funcionamiento presencial de trámites esenciales que administra el Servicio, como lo son por mencionar algunos ejemplo: las inscripciones de defunción, inscripciones de nacimiento, emisión de documentos de identidad y viaje, trámites de posesiones efectivas, entre muchos otros.

¿Qué se logró?

El desarrollo de las acciones vinculadas a esta iniciativa permitió al Servicio obtener los siguientes resultados de relevancia:

- El Servicio logró mantener su atención en modalidad presencial durante todo el periodo de pandemia, incluido el lapso sin la disponibilidad de vacunas, ello a través de la colaboración entre las instancias directivas y de funcionarios/as las que se expresaron en protocolos formales. De esta forma, en las oficinas de atención presencial del Servicio se

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

atendieron durante el periodo 2021 un total de 12.680.707 trámites en toda la red de oficinas que la institución tiene distribuidas en el país, entre los que se cuentan por mencionar algunos ejemplos, 3.257.131 cédulas de identidad para chilenos y extranjeros, 419.095 pasaportes, 139.534 inscripciones de defunción, 186.418 inscripciones de nacimiento y 82.397 solicitudes de posesiones efectivas.

- La continuidad de la atención presencial, fue lograda sin desmedro de la salud y bienestar de los/as funcionarios/s, ya que se logró conciliar las necesidades especiales de personas con enfermedades, madres y padres con hijos menores (esto vinculado con la corresponsabilidad parental), la facilitación de trabajo remoto para quienes no pudieran realizar labor presencial, y la reubicación de personal de forma que estuviese más cerca de sus lugares de trabajo para evitar transportarse e incurrir en mayores riesgos.

- Se logró dar continuidad a atenciones especiales realizadas con equipos de atención en terreno, principalmente para la obtención de documentos de identidad (se atendieron en 2021 un total de 76.610 solicitudes de cédulas de identidad en equipos de terreno en todo el país, 17.472 de ellas a personas adultos mayores y 3.325 a personas con discapacidad), pero también en forma especial desarrollar atenciones en hospitales y cárceles. En estas últimas destaca la realización de matrimonios y la inscripción de nacimiento de hijos/as de mujeres reclusas, ello en coordinación con Gendarmería de Chile.

Estos logros cobran mayor relevancia al considerar que el 70% de la dotación del Servicio es femenina, siendo la mitad de ellas jefas de hogar.

Nombre contacto en el Servicio

Mauricio Cornejo Corvalán, correo electrónico mcornejc@registrocivil.gob.cl

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Instituto Nacional de Propiedad Industrial
Nombre Iniciativa	Mesa de Acción Inmediata (MAI)
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa?
Esta iniciativa buscaba fortalecer el compromiso y bienestar de los funcionarios, mediante el desarrollo de un espacio de trabajo transversal participativo que permitiera generar acciones para mejorar el bienestar laboral de las personas que se desempeñan en INAPI, en un contexto de crisis sanitaria.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada?
Durante el mes de mayo del año 2021, se tomó la aplicación N° 15 de la Encuesta de Calidad de Vida Laboral, Conciliación y Teletrabajo, cuyos resultados son la base del diseño y focalización de las acciones de mejora para la gestión de personas, sean estas teletrabajadores, trabajadores remotos excepcionales o trabajadores presenciales. Entre los resultados, se identificó un área de mejora asociada a la participación funcionaria, que arrojó un resultado de 4.46, en tanto que el reactivo asociado al estrés y cansancio de los funcionarios muestra resultados de 3.5, todo lo anterior en escala del 1 al 7.
¿En qué consistió la iniciativa?
<p>En conjunto con diversos integrantes seleccionados como representantes transversales de todas las áreas de INAPI, se configuraron las siguientes acciones:</p> <p>Se realizaron reuniones de diseño del Equipo de Trabajo de Acción Inmediata.</p> <p>Posteriormente, dado el alcance y cobertura de las temáticas a trabajar, se decidió formar una Mesa y formalizar este trabajo mediante Actas y subcomisiones de trabajo.</p> <p>Se llevó a cabo conversaciones productivas con los diferentes representantes de la Mesa de Acción Inmediata y las Mesas específicas de trabajo que han existido en INAPI, las que cuentan con la experiencia y conocimiento de la temática.</p> <p>Se focalizaron líneas de acción prioritarias entre las que se destacan: Desconexión, Nuevo Sistema de Reconocimiento, Diseño de un Proceso de Movilidad Abierto, Análisis Organizacional, Factibilidad de uso parcial de feriados y días administrativos, Compensación por proyectos.</p> <p>Se concluyó que el aspecto de Análisis Organizacional sea revisado posteriormente y se implementen las líneas de acción de la Mesa de Movilidad.</p> <p>En materia de Reconocimiento, se aplicó una encuesta a los funcionarios para recoger opiniones acerca de la factibilidad de cierto tipo de reconocimientos y de conocer la opinión respecto de lo que esperan sea reconocido tanto individual como grupalmente.</p> <p>Producto de todas estas instancias de coordinación, profundización de las problemáticas y diseño se generaron los siguientes productos</p>

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
<p>1. Desconexión: confección de minuta con indicaciones que contribuyan a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.</p> <p>2. Nuevo Sistema de Reconocimiento: se realizan cambios en el sistema de reconocimiento, eliminando la actividad “Alguien te mira” y, a través de la aplicación de una encuesta, se obtiene información de los funcionarios, quienes indicaron requerir mayor reconocimiento en relación a la trayectoria laboral, mejorar el uso de las anotaciones de mérito, mejorar el reconocimiento de la evaluación de desempeño, definir criterios de uso para el libro de reconocimiento. Se incorpora el reconocimiento a las jefaturas y el reconocimiento por equipos o proyectos.</p> <p>3. Diseño de un proceso de Movilidad Abierto: se obtiene autorización de aumentos de grado, de grados más bajos de INAPI. Lo que se traduce en dos aumentos de grado 20 a 19 realizados en el año 2021 y tres aumentos de grado 19 a 18 para realizar durante el año 2022. Se obtienen directrices de Dirección Nacional respecto de cómo debieran continuar los Procesos de Movilidad, los cuales se iniciarán a trabajar en Abril 2022.</p>	
¿Qué se logró?	
<p>Los resultados obtenidos fueron en las siguientes materias y acciones: Posterior a la realización de las actividades ejecutadas por la mesa de acción inmediata, se realiza una nueva medición de la Encuesta de Calidad de Vida Laboral, Conciliación y Teletrabajo, arrojando los siguientes resultados (las notas están en escala de 1 a 7):</p> <p>1.- La percepción de la participación funcionaria subió a desde 4.5 a 5,1. Esta subdimensión se compone de dos reactivos, que dan cuenta del involucramiento de los(as) funcionarios(as) en el diseño y creación de productos y actividades de mejora, atributo que mostró una mejora de 0.4 décimas, quedando en 5.0 y un segundo reactivo, que levanta la importancia del trabajo conjunto con la Asociación de funcionarios ANFINAPI, que obtuvo una mejora sustantiva, de casi un punto, pasando de 4.4 a 5.3 entre ambas mediciones.</p> <p>2.- Otras dimensiones que mostraron alzas importantes en percepción de funcionarios y funcionarias, fueron el involucramiento en la toma de decisiones que varió +0.6 décimas, quedando en 4.8 y la percepción de igualdad de oportunidades y condiciones laborales para hombres y mujeres, atributo que varió +0.5 décimas quedando en 5.6, puntuación que se haya sobre el promedio global de la Encuesta de diciembre de 2021.</p> <p>Finalmente, y en la lógica poner en evidencia el positivo impacto de iniciativas desarrolladas de manera participativa, la percepción del rol de las políticas de gestión de personas en INAPI mejoró en cuanto a situar a los funcionarios(as) como el activo más importante de la organización, pasando de un 4.3 a un 4.9.</p>	
Nombre contacto en el Servicio	Felipe Welch Petit, correo electrónico fwelch@inapi.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 172 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 50 - Contrata: 118 - Honorarios: 4
Ministerio	Economía, Fomento y Turismo
Año creación	1991
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Sin presencia regional
Misión Institucional	
Consolidar 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. Registros de Marcas. 2. Registros de Patentes. 3. Gestión de transferencia del conocimiento. 4. Servicios internacionalización de patentes-Sistema PCT. 5. Propuestas legislativas y de Políticas públicas relacionadas con Propiedad Industrial. 	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presidencia de la República. 2. Ministerios, Servicios y Otras Entidades Públicas. 3. Estudios Jurídicos. 4. Empresas y Asociaciones Gremiales. 5. Personas Naturales. 6. Universidades, Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I). 7. Investigadores y Emprendedores 8. Tribunal de Propiedad Industrial. 9. Sistema Nacional de Innovación. 10. Organizaciones Internacionales de Propiedad Industrial. 11. Oficinas de Propiedad Industrial de Otros Países. 	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Biobío
Nombre Iniciativa	Plan de bienestar físico y psicológico de funcionarios SERVIU Región del Biobío
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
<p>¿Qué se esperaba con esta iniciativa?</p> <p>Esta iniciativa tiene por objetivo, conciliar la vida profesional y familiar a los funcionarios y funcionarias del Servicio, a través un plan de actividades que permita fortalecer el cuidado permanente de su bienestar físico y emocional.</p>
<p>¿Cuál era el problema o necesidad detectada?</p> <p>Durante el año 2016 en el Servicio se realizó el diagnóstico de género y conciliación orientado principalmente a la detección de las brechas entre mujeres y hombres, a nivel de gestión administrativa y gestión basada en las personas a lo menos en los siguientes ámbitos: compensaciones, participación laboral, participación en cargos de jefaturas, toma de decisión y uso de medidas de conciliación.</p> <p>Para construir este diagnóstico, se utilizó como base la Guía Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal en las Organizaciones, además se utilizó como insumo la información recopilada durante el último año por la institución en este sentido, utilizando el Diagnóstico Estadístico de Género y Conciliación realizado en septiembre 2015 por el Depto. de Administración, levantado a partir de la información disponible en los sistemas institucionales, Encuesta de Género aplicada por la Mesa Interdepartamental de Género en Noviembre/2015 y respondida por los funcionarios/as del Servicio, Cuestionario ISTAS 21 aplicado por el Comité de Riesgos Psicosociales en Abril/2016 a todos/as los funcionarios/as del Servicio. Dicho diagnóstico ha sido actualizado permanentemente con frecuencia bianual y además ha sido socializado con las personas funcionarias que componen el Servicio.</p> <p>Tal como se menciona anteriormente, el levantamiento de necesidades se viene realizando hace varios años, trabajando en medidas parciales que no han permitido cubrir todos los aspectos necesarios para dar respuestas a dichos requerimientos presentados por estos instrumentos de diagnóstico. Condición que se vio aún más afectada con la pandemia del 2020.</p> <p>Las técnicas utilizadas incluyeron la recopilación de datos de las bases de personas, revisión de documentos organizacionales y la aplicación de cuestionarios y encuestas a todas las personas funcionarias, además de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuestas de levantamiento de necesidades del programa de calidad de vida 2021. - Requerimientos de funcionarios de aplicación de las medidas antes indicadas. - Alto número de licencias médicas por temas de salud mental y por dificultades para la conciliación de la vida personal familiar y laboral.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa consistió en la elaboración y desarrollo de un Plan Integral de Bienestar Físico y Psicológico aplicado al Servicio, el que se comprende de actividades orientadas al bienestar psicológico y físico, como también a la facilitación de herramientas para la conciliación de la vida familiar y laboral. El desarrollo de este Plan, contemplo:

- Consultorio Psicológico: para generar un espacio de orientación y primera contención de manera individual a las personas funcionarias del Servicio que así lo requieran, ya sea para temas personales, familiares y/o laborales. Posterior a la primera consulta se realiza el seguimiento del caso, con la finalidad de poder emitir las alertas necesarias cuando una persona funcionaria requiera ayuda que deriva de acciones del propio Servicio.

- Gimnasio para todos y todas: para fomentar la realización de actividad física y de esta manera instaurar hábitos saludables en las personas funcionarias del Servicio. Estas instalaciones quedan a una cuadra del Edificio Institucional en Concepción, por lo que su ubicación se transforma en un facilitador para el uso antes o después de la jornada laboral y es gratuito.

- Jardín Infantil y Club de Niños: para entregar un servicio de atención y cuidado integral y personalizado en el desarrollo de creatividad, imaginación de los hijos e hijas de las personas funcionarias de este Servicio.

- El jardín infantil opera durante todo el día, con horario de apertura a las 8:00 am y cierre a las 18:00 horas, lo que permite a las personas funcionarias dejar a sus hijos/hijas a solo una cuadra de sus lugares de trabajo, contribuyendo a minimizar los tiempos de traslados y el estrés que puede generar esto en algunas personas.

- El Club de Niños opera al cierre del horario del Jardín Infantil, lo que permite a las personas funcionarias facilitar el hecho de buscar una guardería o personal de cuidado particular en sus casas. Tanto el Jardín Infantil como el Club de Niños son servicios pagados, pero con valores menores a los de mercado, y el primero de estos servicios es subvencionado por el Servicio.

- Hogar Universitario: para contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas funcionarias, generando un servicio facilitador para sus hijos e hijas estudiantes, con domicilio en la Provincia de Arauco, Biobío, comunas alejadas de Concepción como lo son Coronel, Lota, Tomé, etc. y Región de Ñuble, se implementó el Hogar Universitario donde los/as estudiantes residen durante la semana en una ubicación privilegiada en pleno centro de concepción lo que facilita su traslado a las casas de estudio. Si bien este servicio es pagado, el valor está por debajo de los precios de mercado, lo que además contribuye a la economía del hogar de las familias Serviu

- Actividades de Capacitación: para brindar las herramientas necesarias para que las personas funcionarias pudieran enfrentar el periodo de pandemia, se realizaron actividades de capacitación sobre herramientas digitales y emociones, bajo este contexto se destaca el curso “Gestión del cambio y herramientas prácticas para la optimización de la información en forma digital”, con el objetivo de facilitar la adecuación a nuevas formas de trabajo bajo los lineamientos de transformación digital y la disminución de las brechas en alfabetización digital.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Qué se logró?

Los resultados de la iniciativa, fueron:

- Consultorio Psicológico: durante 2021 fueron atendidas 108 personas funcionarias, equivalente al 18% de la dotación promedio de dicho año, en donde los principales resultados indican que las personas atendidas, consideraron que el Servicio estaba desarrollando estrategias de atención específica para cada uno, lo que incremento el nivel de identificación de estos con la institución y la percepción de valoración como persona. Además, se lograron identificar las problemáticas más frecuentes que apremiaban a las personas funcionarias, tales como: Problemas de ansiedad generalizada; Estrés por la conciliación de la vida profesional, personal y familiar; Depresión y problemas relacionados con su grupo familiar.
- Gimnasio para todos: durante 2021 y bajo las condiciones de emergencia sanitaria del país, el gimnasio opero con la modalidad de reserva, permitiendo que hubiese solo un usuario por maquina dentro del gimnasio, garantizando la aplicación de las medidas sanitarias vigentes.
- Durante 2021, asistieron cerca de 40 personas funcionarias a las dependencias del gimnasio, asistencia que aumento de forma progresiva, siendo reconocida como una oportunidad de poder canalizar el estrés mediante el ejercicio, además de implementar medidas de cuidado personal y de conciliación de la vida personal con lo laboral por la cercanía del gimnasio con el lugar de trabajo.
- Jardín Infantil y Club de Niños: durante 2021 se inscribieron 21 hijos o hijas de personas funcionarias en el Jardín Infantil y 16 en el Club de Niños.
- Independiente de los beneficios directos para los usuarios de estos servicios, que son los hijos e hijas de las personas funcionarias del Servicio, este se extrapolo al SERVIU en sí, ya que se incrementó la asistencia en modalidad presencial de la dotación.
- Las personas lo argumentaron en que, asistir al trabajo teniendo a sus hijos e hijas a una cuadra de distancia, con todos los resguardos de seguridad y protocolos sanitarios, les entrego la confianza necesaria para comenzar a activar las rutinas que tenían antes de la pandemia y desempeñar sus funciones con tranquilidad, disminuyendo el riesgo de doble presencia.
- Hogar Universitario: si bien la implementación y habilitación comenzó en 2021, este no se utilizó debido a las condiciones de la emergencia sanitaria y la modalidad telemática de las universidades, independiente de lo anterior y en función de la difusión, al cierre de 2021 existieron 6 postulaciones para la utilización del hogar durante 2022.
- Se obtuvieron resultados positivos, tanto para las finanzas de las familias SERVIU, como también en los factores vinculados a lo emocional, es decir:
 - La condición de estrés que se produce en las familias por tratar de cubrir los gastos generados por la educación universitaria y en bienestar de sus hijos e hijas.
 - Condición de estrés de los hijos e hijas de las personas funcionarias, ya que estos requieren un espacio seguro y confortable para estudiar y con tiempos de traslados prudentes a sus respectivas casas de estudios.
 - En la actualidad las personas funcionarias y sus hijos e hijas catalogan el Hogar

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
<p>Universitario como una oportunidad que contribuye a la calidad de vida de las familias SERVIU.</p> <p>- Actividades de Capacitación: Específicamente para el curso de “Gestión del cambio y herramientas prácticas para la optimización de la información en forma digital”, fueron 60 las personas funcionarias atendidas. Este curso permitió a las personas funcionarias desarrollar habilidades que se tradujeron en la optimización de los recursos personales, laborales y tecnológicos que se contemplan en el desarrollo de sus respectivas funciones, logrando de esta forma contribuir a un trabajo más eficiente y eficaz, alcanzando metas grupales, de la institución y aquellas de índole personal. Además, esta iniciativa se tradujo en un aporte a la implementación de las políticas de Transformación Digital que se están trabajando en el Servicio.</p>	
Nombre contacto en el Servicio	Carlos Riffo Romero, correo electrónico criffor@minvu.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	<p>Trabajan un total de 556 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planta: 25 - Contrata: 531 - Honorarios: 0
Ministerio	Vivienda y Urbanismo
Año creación	1976
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Servicio regional
Misión Institucional	
<p>Materializar las políticas, planes, programas y normativas para recuperar la ciudad y construir ciudades socialmente integradas, avanzando hacia una calidad de vida urbana y habitacional que responda y reconozca las necesidades y requerimientos de las personas que habitan en la región, con énfasis en la sostenible en la inversión pública, el medioambiente y la economía regional. Nuestro foco está en mejorar la calidad de vida de las personas más postergadas y también de los sectores medios, contribuyendo con la reactivación económica y la generación de empleo, aumentando y acelerando la inversión urbana y habitacional.</p>	
Productos Estratégicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecución de iniciativas Ciudad y territorio. 2. Ejecución de iniciativas de Barrio. 3. Ejecución de Programas y Proyectos de Vivienda. 	

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

1. Clientes demandantes y/o Reguladores, Segpres, Dipres, Subdere, Congreso Nacional, Contraloría General de la República, Consejo de Auditoría General de Gobierno, Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de Obras Públicas, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Bienes Nacionales, Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, CONADI, SECTRA, SERNAM. Gobiernos Regionales y Provinciales Municipalidades, SENAMA, SENADIS, CORE, INE, CNCA y Ministerio del Medio Ambiente.
2. Entidades Públicas y Privadas que acceden a la información del sector.
3. 3 Representantes Poblacionales y Organizaciones Sociales que acceden a los programas del sector.
4. Municipalidades de comunas que acceden a los Programas Urbanos y Concursables del sector.
5. Familias que acceden a los Programas Habitacionales y Urbanos del sector.
6. Familias que viven en aldeas y campamentos.
7. Deudores de la Cartera Hipotecaria del Sector.
8. Familias residentes y Organizaciones Sociales de Barrios con deterioro urbano y alta vulnerabilidad social.
9. Ciudadanos e Instituciones que realizan consultas, reclamos, opiniones, sugerencias y/o solicitan información pública.

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.