

Premio Anual por Excelencia Institucional, PAEI 2021

Fichas Iniciativas de Excelencia

Marzo 2022

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.....	25
IV. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE GESTIÓN DE PERSONAS	30
ANEXO.....	62

I. PRESENTACIÓN

A continuación se describen las iniciativas más destacadas presentadas por las instituciones públicas en el marco del proceso de postulación al Premio Anual por Excelencia Institucional, PAEI 2021. 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 2021, 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 2021 del Premio Anual por Excelencia Institucional - en orden alfabético - corresponden a:

- Estamos con las escuelas: Orientación para establecimientos educacionales en contexto de pandemia, Agencia de Calidad de la Educación
- Información tecnológica de patentes: soluciones a problemas de interés público, Instituto Nacional de Propiedad Industrial
- Más fácil y rápido: Lectura automática de carpetas tributarias de postulantes al Programa Reactívale, Servicio de Cooperación Técnica
- Nuevas Herramientas en Tiempos de Pandemia, Servicio Nacional del Consumidor

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

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Agencia de Calidad de la Educación
Nombre Iniciativa	Estamos con las escuelas: Orientación para establecimientos educacionales en contexto de pandemia
Ámbito Iniciativa	Eficiencia y Productividad

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? La Agencia de Calidad de la Educación tiene como función central “Evaluar y Orientar el desempeño de los establecimientos educacionales para aportar a sus procesos de mejora”. Este propósito se vio impactado en primera instancia por el estallido social del año 2019 y, posteriormente, por el contexto de pandemia, que tuvo consecuencias importantes en el normal funcionamiento de los establecimientos educacionales, tales como, suspensión de clases, ajustes curriculares, reprogramación del año escolar e incluso cierres anticipados del año escolar. A pesar de las complejidades que presentó el entorno, la institución trabajó para adaptar sus procesos de evaluación y orientación de desempeño, de tal manera que fuera posible mantener el vínculo con los establecimientos, apoyarlos oportunamente en sus procesos de gestión escolar y orientarlos con herramientas que pudiesen aportar a la continuidad de su labor educativa. Es en ese marco que la institución diseña tres nuevos dispositivos de evaluación y orientación los cuales corresponden a: Agencia Orienta: mentorías para equipos directivos; Visita de evaluación y orientación en modalidad remota; y, Agencia Conecta: encuentro entre comunidades educativas. Los dispositivos tuvieron como objetivo central estar a disposición de las comunidades educativas y sus necesidades, para apoyar y orientar, con herramientas concretas, sus procesos de gestión educativa de forma eficiente, oportuna y contextualizada. En concordancia con el objetivo institucional de llegar oportunamente a los establecimientos, también era necesario introducir cambios y ajustes al proceso de construcción y visado de los reportes de evaluación y orientación que se generan para cada escuela, así como también a su formato, con foco en la atención a las necesidades y requerimientos de las comunidades educativas. Estos lineamientos fueron claves para la construcción de estos nuevos dispositivos de evaluación y orientación en contexto de pandemia. Desde una mirada global, los componentes de esta iniciativa tuvieron un importante impacto tanto en la eficiencia y productividad como en la calidad de las orientaciones y apoyo entregados, debido a su foco en: adaptarse a los requerimientos de orientación y apoyo de las comunidades educativas; y, reducir los tiempos de envío de los informes de evaluación y orientación a cada establecimiento, mejorando significativamente la oportunidad en la entrega de información para la mejora de la gestión escolar.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Cuál era el problema o necesidad detectada?

Previo al desarrollo de esta iniciativa, la Agencia daba cumplimiento a su mandato legal de evaluar y orientar a las escuelas a través de visitas en terreno. Las visitas eran desarrolladas por profesionales de la institución quienes se trasladaban al establecimiento educacional para levantar información, mediante diversos instrumentos (encuestas, entrevistas, observación de clases, entre otros), que permitían realizar una evaluación, a partir de los Estándares Indicativos de Desempeño (EID), y construir un reporte de visita con recomendaciones y orientaciones respecto a los elementos menos desarrollados por el establecimiento.

El año 2019, la institución contaba con tres dispositivos de evaluación y orientación que eran implementados en visitas presenciales a los establecimientos educacionales, lo cual permitía la realización de 500 a 700 instancias de orientación durante el año escolar, dependiendo del tipo de visita a implementar. En términos de tiempos de envío del reporte, el promedio del año 2019 fue de 33,8 días hábiles, lo que se traduce en casi dos meses luego de la realización de las visitas, lo cual, se alejaba de los objetivos estratégicos respecto a la oportunidad de llegada de esta información a las escuelas.

Es en base a esto, se realizan estudios de procesos y usabilidad de los reportes, con el objetivo de responder a los requerimientos de las comunidades educativas y acortar los tiempos de envío de los reportes. Estos estudios, fueron complementados con consultas a evaluadores(as) y un trabajo con la Unidad de Mejoramiento e Innovación. Los resultados de este proceso fueron el diseño de un nuevo reporte y una nueva ruta de visado que buscaba cumplir con las expectativas de los usuarios.

No obstante, el trabajo de la Agencia se vio interrumpido durante el último trimestre del año 2019, debido al estallido social que trajo una inestabilidad en el contexto nacional y que obligó a los establecimientos educacionales a acortar horarios de clases, suspender clases, e incluso, al cierre anticipado del año escolar. Frente a esto, la Agencia vio afectadas sus funciones, suspendiendo la aplicación de pruebas Simce y la realización de las visitas de evaluación y orientación.

Sumado a esto, a inicios del año 2020 se declara emergencia sanitaria en el país, derivando en que las autoridades del país aplicarán medidas a nivel nacional para velar por la salud de la población, tales como la suspensión de clases y suspensión de actos públicos de todo tipo y la implementación de cuarentenas que impedían el traslado de la población a sus lugares de trabajo.

Esto sin duda fue un cambio significativo para la población, donde la mayoría de las funciones que eran realizadas de forma presencial cambiaron a ser desarrolladas de forma remota, incluyendo, los procesos de aprendizaje. Los nuevos desafíos abrieron la puerta para el diseño de nuevos dispositivos de evaluación y orientación, que permitieran orientar y colaborar con las comunidades educativas en los procesos de ajuste y continuidad de sus procesos de aprendizaje. Junto con ello, ver la factibilidad de implementar los ajustes a los reportes y rutas de visado, en un contexto dinámico y de nuevos requerimientos por parte de los establecimientos.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿En qué consistió la iniciativa?
Con los desafíos planteados se solicita a un grupo interdisciplinario de la División de Evaluación y Orientación del Desempeño, que diseñarán un dispositivo de orientación que respondiera de forma oportuna y flexible a las necesidades de las comunidades educativas en el marco de la emergencia sanitaria. El objetivo principal fue entregar recomendaciones y orientaciones a los establecimientos educacionales para que pudieran responder a los nuevos lineamientos del Ministerio de Educación, dar continuidad a los procesos de aprendizaje y entregar herramientas socioemocionales para el trabajo con docentes, apoderados y estudiantes. El resultado es “Agencia Orienta: mentoría para equipos directivos”, instancia de carácter voluntario y de libre acceso para todas las escuelas del país. El dispositivo Agencia Orienta, se posicionó como un espacio de escucha, contención y colaboración entre la escuela y profesionales de nuestra institución -quienes cuentan con amplia experiencia y conocimiento del marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional-. Estas mentorías se ajustan a las necesidades que cada establecimiento tiene y el año 2020 se focalizaron en orientar a las escuelas para dar continuidad a los procesos de aprendizaje y desarrollo de todos y todas sus estudiantes en el contexto de pandemia. En vista de la implementación de las mentorías y la buena recepción del dispositivo por parte de las comunidades educativas, se conforman equipos de trabajo interdisciplinarios para el desarrollo de dos nuevos dispositivos. El primero, “Agencia Conecta: encuentro entre comunidades educativas”, que tiene como objetivo identificar, profundizar y difundir acciones destacadas que han implementado comunidades escolares en el contexto COVID-19 para favorecer la labor educativa, y que fueron recogidas de las mentorías implementadas. El segundo dispositivo, es la “Visita de evaluación y orientación en modalidad remota”, cuyo objetivo principal es la evaluación de un conjunto acotado de estándares indicativos de desempeño, que sean factibles y relevantes de evaluar dada la situación de crisis sanitaria en las escuelas de menor desempeño y, por tanto, mayor necesidad de apoyo y contención. Los tres dispositivos fueron desarrollados poniendo en el centro las necesidades diversas que presentaban las comunidades educativas y con foco en procesos innovadores de construcción de dispositivos, por medio de la creación de mesas de trabajo colaborativas conformadas por equipos interdisciplinarios. Es importante señalar que la nueva reportabilidad contó con espacios de participación para todos los equipos vinculados al diseño e implementación de las visitas de evaluación y orientación, quienes hicieron importantes aportes a este proceso de innovación, basados principalmente en su experiencia en terreno con las comunidades educativas y las necesidades, intereses y desafíos que estas propias comunidades levantaban durante las visitas de evaluación y orientación y la posterior entrega del reporte.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
¿Qué se logró? Los principales resultados con foco en la eficiencia y productividad fueron los siguientes: 1. Promedio de tiempo de envío de informes de visita de orientación y evaluación. Comparación 2019 – 2020: La implementación de la nueva reportabilidad permitió disminuir el tiempo de envío de los informes a cada establecimiento, donde el año 2019 alcanzó los 33,8 días promedio con una reducción al año 2020 de 15,9 días promedio. A su vez, los tiempos mínimos y máximos también bajaron considerablemente, donde el mínimo de días de envío el año 2019 fue de 10 días hábiles, mientras que el año 2020 fue de 4 días hábiles. Por otra parte, al evaluar el tiempo máximo de envío, el año 2019 llegó a los 79 días hábiles, mientras que el año 2020 fue de 28 días hábiles. 2. Cantidad de instancias de orientación y evaluación realizadas. Comparación 2019 – 2020: Durante el año 2019, se realizaron 495 instancias de evaluación y orientación, a igual número de establecimientos. Por su parte, los dispositivos de evaluación y orientación del año 2020 permitieron realizar un total de 1065 instancias a un total 864 establecimientos educacionales. 3. Cantidad de escuelas que por primera vez acceden a instancias de evaluación de la Agencia. Comparación 2019 – 2020: El año 2019 se orientaron por primera vez un total de 236 establecimientos educacionales, mientras que para el año 2020 este número casi se duplicó, llegando a un total de 518 establecimientos. 4. Percepción de las comunidades educativas sobre la utilidad de las mentorías de Agencia Orienta: considerando un grupo de 328 equipos directivos, el 46% de estos indicó que implementó la totalidad de las sugerencias entregadas por la Agencia en la mentoría, mientras que un 50% indicó que realizó una implementación parcial de las sugerencias y solo un 4% mencionó no haberlas implementado. Por otra parte, más de un 40% de los equipos directivos consultados, menciona explícitamente que la mentoría originó una reorganización de equipos y tareas o procesos de toma de decisión en su comunidad educativa. Finalmente, destacan la capacidad de escucha y orientación de los equipos profesionales de la Agencia, así como la entrega de recursos y herramientas pertinentes, claras y prácticas para su trabajo, identificando aprendizajes importantes a lo largo de todo el proceso de mentoría. 5. Satisfacción de las comunidades educativas con la Visita Remota: de los 89 sostenedores y/o equipos directivos consultados, cerca de un 90% declara estar satisfecho o muy satisfecho con la visita remota realizada en su establecimiento, destacando especialmente el taller de análisis conjunto de resultados que realizaron con profesionales de la Agencia, el cual permitió reflexionar y compartir opiniones y la adecuada identificación de fortalezas y debilidades en el proceso de evaluación.	
Nombre contacto en el Servicio	María Jesús Méndez Baraona, correo electrónico mariajesus.mendez@agenciaeducacion.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 507 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 7 - Contrata: 362 - Honorarios: 138
Ministerio	Educación
Año creación	2011
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con 5 oficinas territoriales macrozonales (Norte, Centro Norte, Centro Sur, Sur y Austral)
Misión Institucional	
Evaluamos, informamos y orientamos los procesos y resultados de las comunidades educativas, para contribuir al aseguramiento de altos estándares educativos para todos los estudiantes del país, y movilizar hacia el mejoramiento de una educación integral y equitativa.	
Productos Estratégicos	
1. Evaluaciones continuas y periódicas al sistema educativo 2. Orientación a los establecimientos educacionales y sus sostenedores 3. Provisión de información educativa relevante a los distintos usuarios	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
1. Estudiantes 2. Padres y apoderados 3. Sostenedores 4. Profesionales de la Educación 5. Establecimientos Educacionales	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Instituto Nacional de Propiedad Industrial
Nombre Iniciativa	Información tecnológica de patentes: soluciones a problemas de interés público
Ámbito Iniciativa	Eficiencia y Productividad

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? La iniciativa tiene por objetivos: 1. Agilizar el proceso de búsqueda de tecnologías existentes por parte de Instituciones y/o Empresas Públicas; Organizaciones privadas sin fines de lucro con fines públicos (Corporaciones, Fundaciones, etc.), de modo de reducir tiempo y costos destinados a dicho proceso, mejorando así la oportunidad en el desarrollo tecnológico de estas instituciones. 2. Facilitar el acceso a información tecnológica sistematizada y focalizada a las necesidades particulares de las instituciones que permita el desarrollo o uso de tecnologías en sus procesos productivos. 3. Generar un proceso de co-creación y co-diseño con los usuarios de la información tecnológica pertinente de modo que se integre, a través de reuniones técnicas colaborativas y validación de entregable(s) (informes), las visiones de los propios usuarios dando cuenta así de un proceso de innovación. 4. Como objetivo específico del piloto de esta iniciativa, se buscó proveer un nuevo servicio especializado y focalizado de, información tecnológica mundial de patentes más relevante de libre disposición, para acelerar la construcción en Chile de componentes internos complejos necesarios para el funcionamiento y/o reparación de respiradores artificiales (ventiladores mecánicos).
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? La génesis de esta iniciativa fue la necesidad de información tecnológica especializada en el marco de la actividad “Un respiro para Chile”, apoyada por el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, el Ministerio de Economía y SOFOFA, en particular el proyecto finalista liderado por la Empresa Nacional de Aeronáutica de Chile (ENAER) a través de su filial de Desarrollo de Tecnologías y Sistemas (DTS) y Fábricas y Maestranzas del Ejército de Chile (FAMAE), para el desarrollo y fabricación en Chile de respiradores artificiales (ventiladores mecánicos) con prioridad máxima, dado el escenario de escasez mundial de dichos dispositivos y el aumento sostenido de su utilización por parte de la población de nuestro país producto de la pandemia COVID-19. La problemática concreta que DTS tenía, era la compleja, costosa y lenta búsqueda de información sobre tecnologías que permitieran a los ingenieros de esta empresa, finalizar la fabricación y/o reparación en Chile de respiradores artificiales en el más breve plazo. La información específica que los ingenieros de DTS necesitaban obtener, consistían en

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

sistemas mecánicos, eléctricos y electrónicos, los cuales correspondían a elementos fundamentales para lograr el funcionamiento de los respiradores mecánicos. De igual forma, se requería también encontrar sistemas y componentes equivalentes para diferentes modelos de respiradores mecánicos. Sin tener bases de datos disponibles con información tecnológica actualizada ni los conocimientos o experiencia en realizar búsquedas eficientes de información, DTS no alcanzaría sus objetivos en cuanto a eficacia en la reparación de los ventiladores ni en la oportunidad de lograrlo.

A través de la Subdirección de Patentes, se conforma un equipo con expertos altamente calificados en diferentes campos de las tecnologías. Estos profesionales cada día laboran utilizando bases de datos sofisticadas que reúnen millones de documentos de patentes y papers científicos de todo el mundo. Dicho trabajo se transforma en la generación de patentes concedidas en Chile, cómo también en la elaboración de informes técnicos internacionales de búsqueda del estado de la técnica y opinión técnica respectiva.

En la actualidad, la búsqueda de información tecnológica sólo se hace a partir de la presentación de una solicitud de patentes ante INAPI, por tanto la creación de este nuevo servicio especializado y focalizado que se identifica a través de esta iniciativa, llevó a la Institución a la creación e implementación de nuevos enfoques, dada la existencia de una necesidad no cubierta actualmente por ningún actor público, y que el contexto de pandemia mundial nos expuso más claramente.

En base a una de las funciones que ejerce INAPI para cumplir sus objetivos estratégicos, que consiste en obtener, recopilar y clasificar la información sobre patentes y facilitar el acceso a aquella de libre disponibilidad, con el objeto de promover la transferencia de tecnología y la investigación e innovación tecnológica en el país, tomó el desafío que se necesitaba enfrentar y en un trabajo colaborativo interno interdisciplinario de sus profesionales, pudo proveer este nuevo servicio especializado y focalizado en encontrar las tecnologías de libre uso existentes en el mundo, que ayudaron a acelerar la construcción en Chile de ciertos componentes internos complejos necesarios para el funcionamiento y operación de los respiradores artificiales (ventiladores mecánicos).

INAPI a partir de esta experiencia y en una mirada desde la innovación en servicios, organizó un equipo de trabajo integrado por distintos estamentos internos, para implementar este nuevo servicio especializado y focalizado y buscando su sistematización, de forma de estar preparado para brindar apoyo tecnológico estratégico frente a necesidades y temas críticos de interés público a nivel nacional en todo momento y no necesariamente a requerimientos dentro del ámbito de una pandemia mundial.

¿En qué consistió la iniciativa?

El servicio especializado se gestionó siguiendo un proceso con cuatro etapas principales:

1. Reuniones con ministerios de Ciencias, Economía, SOFOFA Hub, ENAER-DTS, FAMAE e INAPI donde se evaluó la viabilidad técnica de proveer el servicio. Una vez identificado que la expertise existente en INAPI junto con la disponibilidad de bases de datos de patentes con alcance mundial en información tecnológica, habilitaban dar respuesta satisfactoria y de elevado estándar de calidad, se procedió a la segunda etapa.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

2. Ejecución de una serie de reuniones telemáticas entre directivos y expertos tecnológicos de ENAER-DTS e INAPI para abordar con mayor detalle y profundidad sobre la necesidad y problemática requerida. De estas reuniones se pudo identificar los componentes críticos que se requerían encontrar, hubo intercambio de información técnica, conversaciones entre ingenieros de DTS e INAPI en un levantamiento técnico colaborativo para idear la mejor estrategia de obtención de la información necesaria, pero por sobre todo que fuese útil para lograr la fabricación de ciertas piezas, componentes y sistemas críticos que hasta ese momento no se tenía al alcance. Teniendo muy claro en esa etapa del proceso, cuál era el problema y el gap tecnológico faltante, se procedió a la tercera etapa.
3. Profesionales del departamento de examen de patentes, específicamente pertenecientes al área tecnológica de la mecánica, en base a una hoja de ruta que contiene la construcción de estrategias de búsquedas, clasificación de patentes en función de las tecnologías necesarias de encontrar y la conceptualización de la problemática técnica detectada, se hizo un trabajo de búsquedas en bases de datos de patentes con alcance mundial. Acto seguido los profesionales tecnológicos de INAPI a través de reuniones internas analizaron los resultados obtenidos, agruparon las tecnologías por componentes críticos, y crearon un formato de informe especialmente para este servicio, el cual contuviera junto con un resumen ejecutivo, una agrupación de componentes y sistemas críticos, con la respectiva identificación de los documentos de patentes más relevantes y útiles.
4. Generar una reunión con los profesionales de ENAER-DTS para la explicación de los resultados obtenidos, generándose un intercambio de opiniones y entrega de orientación por parte de profesionales de INAPI sobre los documentos de patentes que entregaban los mayores detalles técnicos y más útiles en pro de facilitar la construcción y reparación de respiradores artificiales necesarios de habilitar y disponibilizar en el más breve plazo a la red asistencial de salud del país.

¿Qué se logró?

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

1. Proveer un servicio nuevo de alta calidad y sumamente focalizado, sin incurrir en ningún costo adicional para la Institución ni el Estado de Chile. Con una mirada en la innovación en servicios y adopción de nuevos modelos organizativos internos, se generó un proceso de 4 etapas el cual permitió integrar su capacidad tecnológica con su Know-how interno. En otras palabras, utilizando las mismas bases de datos de patentes que INAPI debe costear y contar para proveer sus servicios nacionales como internacionales, y en conjunto con su talento humano interno, que cuenta con profesionales sumamente especializado y de elevado know-how en los más variados campos tecnológicos, fueron elemento habilitantes para proveer este nuevo servicio, de elevada calidad y estándar. Este servicio posee una alta potencialidad de escalamiento hacia otras temáticas estratégicas o de alta complejidad, en ámbitos de interés público.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
2. Alta valoración, por parte de DTS, respecto del servicio proveído, el que permitió acelerar el desarrollo de ventiladores mecánicos. Profesionales de DTS transmiten su feedback y agradecimientos a todos los funcionarios de INAPI que fueron partícipe de esta colaboración. Cómo indican los diversos artículos de prensa, publicaciones en RRSS y entrevistas a DTS referido al proyecto “Ventilador Mecánico Neyûn”, DTS indicó que el servicio proveído por INAPI le permitió al equipo de especialistas de DTS estudiar las patentes relacionadas con ventiladores mecánicos y entender el proceso de sus respectivas invenciones. Asimismo, transmitieron públicamente que la gran cantidad de información tecnológica aportada ayudó a los ingenieros de DTS a desarrollar con mayor certeza Neyûn F., y que el análisis de la información tecnológica aceleró el desarrollo de los ventiladores mecánicos.	
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 175 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 49 - Contrata: 126 - Honorarios: 0
Ministerio	Economía, Fomento y Turismo
Año creación	2009
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	
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	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN
Clientes/Usuarios/Beneficiarios
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 Cooperación Técnica
Nombre Iniciativa	Más fácil y rápido: Lectura automática de carpetas tributarias de postulantes al Programa Reactívale
Ámbito Iniciativa	Eficiencia y Productividad

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? En el contexto de la emergencia productiva y contingencia sanitaria, el objetivo de esta iniciativa fue disminuir los tiempos de respuesta a los postulantes del Programa Reactívale, a través de la automatización de una actividad crítica en el proceso de evaluación. De esta forma, los objetivos específicos fueron: 1. Mejorar la eficiencia del proceso de evaluación de las postulaciones al programa Reactívale mediante la disminución de los tiempos de evaluación y respuesta a los postulantes 2. Reducir los costos asociados a la revisión, lectura y registro de las carpetas tributarias enviadas por cada micro y pequeña empresa. 3. Aumentar la productividad del proceso permitiendo evaluar a un mayor número de postulantes de manera equitativa y garantizando la precisión en la entrega de resultados. Este cambio en la forma de evaluar las postulaciones tuvo como propósito modernizar un proceso que, hasta ese entonces, se realizaba de manera manual a través de un trabajo de visualización de carpetas tributarias y su digitación por parte de empresas externas contratadas para apoyar la operación de los programas de Sercotec (Agentes Operadores).
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? Producto del estallido social y la posterior crisis sanitaria, Sercotec reorientó sus esfuerzos hacia la reactivación económica del país. Con el objetivo de entregar apoyo económico a micro y pequeñas empresas, a partir del año 2020 se incorpora un nuevo subsidio llamado "Reactívale". Este programa considera la entrega de un subsidio para micro y pequeñas empresas afectadas en sus ventas lo que hizo necesario incorporar, dentro de los requisitos de postulación, el envío de los documentos tributarios para acreditar la disminución de ventas (carpeta tributaria). Esta condición no estaba considerada como criterio de evaluación en la oferta programática de Sercotec, por lo tanto, incorporar dicho elemento generó un nuevo desafío para la institución. Antes de la implementación de la iniciativa, cada postulación a este programa consideraba los siguientes hitos: 1. Postulación: Cada postulante completaba su formulario de postulación adjuntando el archivo PDF de su carpeta tributaria generada desde el portal del Servicio de Impuestos Internos.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
2. Evaluación: Una vez cerrado el período de postulación, cada una de las 16 Direcciones Regionales de Sercotec, a través de los Agentes Operadores, revisaban las carpetas tributarias de los postulantes registrando manualmente los dígitos de ventas en el Sistema de Revisión Reactíate (SRR), con el fin de evaluar el nivel de ventas anuales y sus porcentajes de disminución. Esto implicaba una alta probabilidad de cometer errores de digitación involuntarios, los que se intentaban mitigar mediante una planilla Excel con fórmulas para comparar los resultados. Durante la primera convocatoria del Programa realizada en el mes de enero del año 2020 se registraron 14.146 postulaciones, lo que significó: a) Más de 7.000 horas dedicadas a la revisión de todas las carpetas tributarias considerando que el proceso tardaba en promedio 30 minutos por cada postulación b) Un monto de \$51.764.296 pagados a los Agentes Operadores a nivel nacional por esta actividad, es decir, un gasto promedio inicial de \$3.589 por cada micro y pequeña empresa evaluada. c) Cada postulante debía esperar, al menos, 38 días corridos después de cerrado el período de postulación para conocer el resultado. Dadas estas cifras, Sercotec reconoce que no es posible continuar con la revisión manual de las carpetas, no sólo por la alta probabilidad de error en la digitación, sino que también por los extensos tiempos en la entrega de respuesta a los postulantes y los altos costos asociados al proceso de evaluación. El proceso requería ser modernizado urgentemente en favor de la entrega rápida de subsidios a los beneficiarios, lo que planteó un enorme desafío con el objetivo de hacer un proceso más eficiente, productivo y confiable.
¿En qué consistió la iniciativa?
La iniciativa consistió en la modernización del proceso de evaluación de los postulantes al Programa Reactíate, reemplazando la lectura y digitación manual de registros de ventas de cada postulante, por un proceso automático, más rápido, seguro y considerablemente más eficiente. Con el fin de automatizar la revisión de carpetas tributarias, en una primera instancia, se revisaron opciones existentes en el mercado siendo la de más bajo costo 100 UF mensuales con un tope de 2.000 lecturas automáticas de carpetas tributarias mensuales. Debido a que este monto estaba fuera de presupuesto, se propuso realizar este proceso a través de un desarrollo interno con recursos humanos propios. Se trabajó durante 3 semanas para tener un producto mínimo viable, logrando acuerdo para ser aplicado en un pilotaje en convocatorias de baja cobertura para su posterior uso oficial durante un programa Reactíate de cobertura nacional. La iniciativa, una vez puesta en marcha, consideró un proceso tecnológico diurno y otro nocturno. El primero tiene relación con que cada formulario de postulación es reconocido por la nube de Sercotec (sistema AWS de Amazon), para posteriormente, en un proceso nocturno y cada 24 horas, procesar cada postulación. La plataforma valida que cada postulación tenga los datos y formatos correspondientes. Esta información registrada de manera automática en sólo 2 segundos es visible en el Sistema de Revisión Reactíate,

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
tanto para Agentes Operadores, encargados regionales y nacionales de Sercotec, reduciendo considerablemente el tiempo que implicaba el proceso de forma manual. Esto permitió aumentar la productividad ya que se pudieron realizar una mayor cantidad de convocatorias dentro del mismo periodo, aumentando así la cobertura de beneficiarios, y la consiguiente ejecución de mayores recursos. Adicionalmente, el proceso se vuelve más eficiente ya que se puede prescindir del pago que se hacía a los Agentes Operadores para esta revisión. La iniciativa, además, garantiza un margen de confiabilidad mayor al de cualquier proceso realizado manualmente.
¿Qué se logró?
Dentro de los principales resultados de la iniciativa, podemos encontrar: 1. Disminución de Tiempo de Evaluación en 99,89%. La lectura y registro manual de datos de cada carpeta tributaria se realizaba en promedio durante 30 minutos por cada postulante. Con la puesta en marcha de la iniciativa se disminuye a 2 segundos por cada carpeta leída automáticamente, lo que equivale a 99,89% de disminución en tiempo destinado. 2. Mayor eficiencia: Disminución de 94% en los costos de evaluación. Al realizar la lectura automática de carpetas tributarias, además de la reducción de horas hombre que representa un 99,89% menos, también se generó una disminución en los costos de evaluación de un 94%; dando como resultado un proceso más eficiente. 3. Aumento del nivel de confianza de la información de un 99%. El proceso de lectura de carpetas tributarias arroja un 99% de éxito al momento de leer carpetas en el formato correcto de subida. El 1% de no lectura implica errores de los postulantes al adjuntar una carpeta tributaria incorrecta o sin el formato solicitado. 4. Aumento de la productividad. A Sercotec se le entregaron recursos adicionales para el programa Reactívale, aumentando de un presupuesto regular de MM\$25.527 (2019) a MM\$79.107 (2020), lo que representa un aumento de 210%. Este incremento de recursos generó un aumento de productividad debido a que se pudieron realizar 4 convocatorias al programa en un tiempo de ejecución de menos de 3 meses cada una. Estas convocatorias tuvieron una cobertura de 13.684 beneficiarios/as, que fueron evaluadas con este sistema de lectura automática (aumento de cobertura de 189,4%). 5. Reducción de 71% del tiempo de entrega de resultados. Se reduce la incertidumbre respecto al periodo en que un postulante envía una postulación y recibe su resultado. En la primera convocatoria del programa (sin lectura automática de carpetas tributarias) las postulaciones cerraron el 31 de enero y la entrega de resultados comenzó el 10 de marzo, es decir, 38 días corridos desde el cierre de la postulación. En la convocatoria que cerró el 2 de junio (con lectura automática de carpetas tributarias), la entrega de resultados comenzó el 13 de junio, es decir, sólo 11 días corridos desde el cierre de la postulación. 6. Replicabilidad. Este sistema podrá replicarse en otros programas que impliquen identificar porcentajes de disminución de ventas o calcular el nivel de ventas de las empresas postulantes como, por ejemplo, Digitaliza tu Almacén y Crece.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
Nombre contacto en el Servicio	Melissa Campos, correo electrónico: melissa.campos@sercotec.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 347 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 0 - Contrata: 0 - Honorarios: 44 - Código del Trabajo: 303
Ministerio	Economía, Fomento y Turismo
Año creación	1952
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con Direcciones Regionales a lo largo del país
Misión Institucional	
Mejorar las capacidades de emprendedores y empresas de menor tamaño para iniciar y aumentar sosteniblemente el valor de sus negocios, acompañando sus esfuerzos y evaluando el impacto de nuestra acción.	
Productos Estratégicos	
1. Programa de Desarrollo Empresarial en los Territorios 2. Programa para el Mejoramiento de la Competitividad de la MIPE 3. Programa de Emprendimiento 4. Programa para Grupo de Empresas y Organizaciones Empresariales	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
1. Micro y pequeñas empresas con oportunidad de negocios 2. Emprendedores 3. Empresas vinculadas a asociaciones o grupos de empresas, y organizaciones con fines productivos y/o comerciales	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Servicio Nacional del Consumidor
Nombre Iniciativa	Nuevas Herramientas en Tiempos de Pandemia
Ámbito Iniciativa	Eficiencia y Productividad

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? La iniciativa tuvo por objetivo dotar a la ciudadanía y a nuestros funcionarios/as con herramientas digitales web, que les permitieran afrontar las principales dificultades de consumo, producto de la crisis sanitaria acontecida durante el año 2020, entendiendo el contexto de confinamiento y restricción de movilidad que limitó la atención presencial. Asimismo como Servicio Público, detectar e incorporar mejoras en la calidad de los nuevos productos que se ponen a disposición de los consumidores/as. Entre las herramientas web dispuestas para la ciudadanía y SERNAC durante el año 2020, se encuentran: - "Cotizador de productos básicos": Herramienta que permitiera conocer la información de precios y disponibilidad de stock de productos básicos en supermercados, farmacias y almacenes del sector seleccionado, permitiendo verificar la información antes de salir del hogar, especialmente en épocas de cuarentena o restricciones sanitarias. - Plataforma "Me Quiero Salir" (MQS): Herramienta que facilitase el término de contratos con empresas y/o servicios de telecomunicaciones, eliminando barreras de salida. Estos servicios fueron más demandados producto de la pandemia (teletrabajo, clases en línea, entre otros). - "Calculadora de Gastos de Cobranza Extrajudicial": Herramienta que facilitara tanto el cálculo, como la comprensión de los Gastos de cobranza cuando los consumidores no cumplen en el plazo de pago de una deuda, situación que se intensificó con la crisis sanitaria. Indica si los cobros realizados se encuentran dentro de los montos máximos estipulados por ley o si son indebidos.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? - Cotizador: Nació a partir de la pandemia y las secuelas del estallido social en temas de consumo y acceso a productos y servicios. A partir de esto, nos propusimos buscar y crear opciones útiles para responder a las necesidades de la ciudadanía y de los funcionarios/as, en materias de consumo, información y protección. La Unidad de Monitoreo de Mercados (UMM), identificó múltiples dificultades en los consumidores/as para conseguir productos básicos relacionados con la pandemia, como: mascarillas, alcohol gel, guantes, cloro, entre otros. Ante el escenario de quiebres de stock y eventual especulación de precios, vimos la necesidad de crear una herramienta tipo buscador que permitiese localizar stock de productos e identificar precios estándar.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- **MQS:** Por otra parte, identificamos la necesidad de equiparar la cancha en materia de justicia social, con acciones que permitieran un trato justo de las empresas hacia la ciudadanía; esto, evidenciado por el contexto social luego del estallido y agravado por la crisis sanitaria. Por ello, SERNAC investigó a uno de los mercados más reclamados en el 2019, telecomunicaciones; del cual, se realizó un estudio sobre las barreras de salida para los términos de contratos y/o para finalizar la prestación de servicios, que develó las prácticas y cláusulas que mantenían a las y los consumidores amarrados a contratos que no querían o no necesitaban. Este estudio implicó el análisis de 108.787 reclamos registrados sólo en el 1º trimestre del 2020, con un aumento del 85% respecto al año 2019 y entrevistas con las empresas del rubro. Producto de la pandemia, aumentaron la demanda y las falencias de estos servicios, sumadas a la dificultad para realizar trámites presenciales. Las empresas de telecomunicaciones vieron saturados sus canales de atención, impidiendo que los consumidores pudieran contactarlas para terminar los servicios. El Departamento de Proyectos Institucionales (DPI) se propone crear una herramienta web (tipo plataforma), que diera una respuesta ágil y dinámica a los requerimientos solicitados. Para la creación de esta plataforma, se dispuso el uso de una herramienta interna del Servicio denominada WORK SRN, para la creación de formularios y flujos dinámicos; la cual posibilita la creación de sistemas de forma rápida y a bajo costo, y nos permite brindar a la ciudadanía productos complejos, basados en estándares de procesos claros y simplificados, integrando a todos los actores: Ciudadanía, SERNAC y Empresas.
- **Calculadora:** Por último, SERNAC propone generar un mecanismo en ayuda de las y los consumidores, ante uno de los mercados más reclamados al Servicio durante el 2019, el financiero; abordando los gastos de cobranza, específicamente cómo calcularlos. De acuerdo con los rankings financieros del año 2019, recibimos 7.121 reclamos asociados a gastos de cobranza extrajudicial, un 20% del total de reclamos, ocupando el segundo lugar en las causas con motivo legal. Por lo tanto, como Servicio nos propusimos desarrollar una herramienta web que permitiera a las y los consumidores, entender de mejor manera los cobros que aparecen en sus estados de cuenta o cualquier documento de cobro, y verificar si corresponden a los montos regulados por ley, de manera gráfica, dinámica y didáctica.

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa al estar compuesta por 3 herramientas web, se describen a continuación cada una de ellas:

- **Cotizador de Productos Básicos:** Es una herramienta web alojada en www.sernac.cl. Consiste en un buscador con geolocalización, que permite encontrar diversos productos básicos, especialmente los que se tornaron escasos por la pandemia; informando comuna, categoría y formato, precios y disponibilidad de stock de las variedades existentes, ordenadas de menor a mayor precio y locales que los tienen, los cuales, además se visualizan en un mapa georreferenciado. A su vez, se dispuso un formulario para que las y los consumidores alerten al SERNAC en caso de detectar

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

diferencias entre lo informado por la herramienta y los precios y stock efectivos en determinado local. Para ello, SERNAC a través de las áreas de Fiscalización y Estudios, diseñaron un levantamiento de información sin precedentes en el Servicio, solicitando a las principales cadenas de farmacias y supermercados proporcionar información de precios y stock de una serie de productos básicos, con una periodicidad diaria y en la totalidad de los locales a nivel nacional. Para su desarrollo, Fiscalización generó oficios y argumentos jurídicos para la solicitud de información y Estudios diseñó las herramientas tecnológicas para recolectar, sistematizar, limpiar, analizar y disponer esta información a la ciudadanía; todo con recursos disponibles en el Servicio, como: Planillas de datos tipo, Formularios de Google Suite para el ingreso de la información diaria, R Studio para la limpieza y sistematización, Python para el análisis y Tableau para el diseño del Cotizador.

- Me Quiero Salir: Consistió en la creación e implementación de una plataforma digital, alojada en el Portal del Consumidor (plataforma de trámites digitales para la ciudadanía, a la cual se accede con Clave Única o registrándose para obtener una clave de usuario). Busca facilitar y agilizar el término de contratos con empresas de telecomunicaciones, por servicios de telefonía, internet y/o TV, incluyendo modalidad “pack”. Definido el proyecto, se realizó un análisis jurídico que permitiera sustentar las definiciones de flujo y diseño del sistema, generándose una propuesta que rápidamente fue desarrollada por la herramienta Work SRN, para ser testeada con consumidores/as y empresas; con cuya retroalimentación se mejoró la versión inicial y se inició la marcha blanca. Con un nuevo y mejorado diseño del producto, flujo e instrucciones, se generó material info-educativo dirigido a las y los consumidores, para promover el uso de este nuevo producto, con énfasis en el conocimiento y ejercicio de los Derechos del Consumidor; así como talleres instruccionales para las empresas. Finalmente, se realizó una evaluación de satisfacción según Nº de solicitudes atendidas, Nº de solicitudes con cierre favorable y calidad del servicio según las y los usuarios.
- Calculadora de Gastos de Cobranza: herramienta web, alojada en www.sernac.cl, que permite a las y los usuarios calcular los gastos extra que les genera atrasarse en el pago de una o más cuotas de una deuda; permitiendo determinar el monto máximo en pesos que le puede exigir la empresa en su caso específico. Agregando al valor de la cuota el interés moratorio y los gastos de cobranza, según la regulación vigente; para créditos de consumo, créditos hipotecarios y tarjetas de crédito. Por otro lado, entrega información de cuáles son los derechos de las y los consumidores financieros. De esta forma, las y los consumidores pueden identificar si les están realizando cobros indebidos o informarse de las consecuencias de la deuda. Definidos el diagnóstico y la herramienta, para su desarrollo, se configuraron los cálculos numéricos que ofrecería la herramienta mediante planillas de datos (BBDD). Ya establecido el mecanismo de cálculo, se pasó a lenguaje de programación; finalizando con la visualización de la herramienta.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
¿Qué se logró? Los resultados obtenidos por la iniciativa, son los siguientes: 1. El Cotizador de Productos Básicos por Coronavirus, fue uno de los productos más visitados en la página web de SERNAC, con más de 260 mil visitas, tráfico de usuarios inédito en las herramientas operativas hasta entonces. A nivel de gestión con empresas, nunca se había generado un flujo de información diaria de precios y stock, mucho menos con alcance nacional, lo que significó un desafío sin precedentes en cuanto a las técnicas de administración de datos. El Cotizador de Productos ha registrado más de 70 millones de precios, correspondientes a 3 mil locales, para aproximadamente 1700 productos distintos. Por esto ha sido reconocido como uno de los productos del año para SERNAC, siendo uno de los proyectos seleccionados para la participación del Concurso Funciona 2020. 2. La plataforma “Me Quiero Salir Telecomunicaciones” consiguió el mejor resultados en satisfacción usuaria del año 2020, entre nuestros productos, alcanzando un 79,22%, del cual 88% señala estar satisfecho; mientras que el 92%, señala que la herramienta cumplió con sus expectativas. Dado el impacto que tuvo el desarrollo de esta plataforma para la ciudadanía, como Servicio esperamos implementar una segunda etapa que contempla el “Me Quiero Salir Seguros”. Cabe resaltar, además, que esta iniciativa resultó ganadora del Concurso Funciona 2020, del Servicio Civil, y que la Autoridad Nacional de Protección del Consumidor del Perú, Indecopi, está gestionando replicar la herramienta en su país. A la fecha, se han recepcionado más de 50 mil solicitudes, de las cuales: el 80% aproximadamente, se han cerrado favorablemente para el/a consumidor/a; en el 5% el/la consumidor/a desistió; y en el 12% las empresas informaron que no correspondía proceder con el término del contrato, por problemas en la información aportada. Este último porcentaje fue revisado por especialistas del SERNAC, quienes detectaron aproximadamente 200 casos de incumplimiento a la normativa cuando las empresas no acogieron la solicitud de término de contrato, los cuales se derivaron a SUBTEL. 3. La herramienta Calculadora de Gastos de Cobranza Extrajudicial, se ha consolidado dentro del sitio web del SERNAC, para consultas de los consumidores/as, otras instituciones, funcionarios/as del servicio y ejecutivos/as de atención, entregando información financiera para los/as consumidores/as.	
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 378 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 29 - Contrata: 33 - Honorarios: 13
Ministerio	Economía, Fomento y Turismo
Año creación	1990
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con 16 Direcciones Regionales a lo largo del país
Misión Institucional	
Informar, educar y proteger a los consumidores, 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.	
Productos Estratégicos	
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	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
1. Público masivo. Consumidores/as en general, es decir, toda la comunidad 2. Consumidores/as afectados/as en sus intereses individuales o colectivos en materias de consumo 3. Público de educación primaria, secundaria, y superior 4. Distintos grupos de organizaciones; asociaciones de consumidores, ONG vinculadas a materias de consumo y proveedores organizados	

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

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

En este contexto, la iniciativa postulada evaluada en categoría de excelencia en la versión 2021 del Premio Anual por Excelencia Institucional, corresponde a:

- Innovando Protegemos, Fondo Nacional de Salud
- ChileAtiende, la red del IPS: Llegamos al usuario/a dónde y cómo nos necesite, Instituto de Previsión Social
- Sistema Tecnológico de Alta Demanda con Elasticidad (STADE), Subsecretaría General de la Presidencia

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

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Fondo Nacional de Salud
Nombre Iniciativa	Innovando Protegemos
Ámbito Iniciativa	Calidad de Servicio

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? En tiempos de incertidumbre, anticiparse e innovar para dar continuidad operacional en la atención en pandemia centrado en los ciudadanos, flexibilizando los modelos y enfocados en mejorar la calidad del servicio, con el fin de construir relaciones significativas en las interacciones de servicios presenciales, creando confianza, protección y compromiso con nuestros beneficiarios en tiempo de pandemia. Mediante la implementación de esta iniciativa, se espera: • Autoatención: Empoderar a los usuarios en las herramientas de auto-gestión, mediante la asistencia de un asesor de salud (facilitador de zona) en la sucursal. Esto permite a las personas tener una mejor experiencia y menores tiempos de atención. • Educación y conexión: fortalecer la relación con los beneficiarios, capacitándolos en el manejo de habilidades digitales que les permitan interactuar en los servicios digitales de Fonasa. • Asesoramiento: Gestionar, orientar y resolver con experticia los requerimientos más complejos de los usuarios/as entregando un alto compromiso social, calidez y empatía.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? Fonasa brinda acceso a la salud para el 77% de la población del país. En su misión está otorgar servicios de calidad comprometidos socialmente con su población beneficiaria, la que tiene realidades muy diversas. Prepararse para atender en forma digital a un alto número de personas y, a su vez, adecuar la actividad presencial para aquellos que no tienen acceso a la tecnología, fue un doble desafío en el contexto sanitario por Covid-19. Las normas sanitarias preventivas para la atención presencial, limitación de aforos, flexibilización de dotación y mantención de una adecuada distancia física para evitar nuevos contagios, dando continuidad operacional, y cumpliendo nuestro rol de servicio público esencial en una pandemia, fue un desafío que asumimos desde la innovación. En 2020 dispusimos de una red de 126 sucursales, clasificadas en sucursales madres e hijas, dependiendo del número de funcionarios que trabajan en ellas y servicios ofertados. El funcionamiento y organización de las sucursales estaban basados en un modelo transaccional, por ende, los roles de los ejecutivos de atención tenían una función específica, según el servicio ofrecido. Había una ausencia de estandarización de imagen y lineamientos para soporte físicos, infraestructura y comunicacional, como, por ejemplo, estandarización del gestor de turno o totalpack, kioscos; canal corporativo y vestimenta (folletería, afiches y gigantografías).

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

Por otra parte, en la encuesta de satisfacción de servicios públicos de 2019 del Ministerio de Hacienda, se observó que un 41% de los beneficiarios manifestó que “No recibió atención oportuna y de calidad” y que en aquellos beneficiarios con altos niveles de satisfacción lo estaban por el componente de agrado (aspectos emocionales de la experiencia) con un 41% del total, seguido por facilidad (aspectos funcionales) con un 31%, resolutivez (aspectos operacionales) con 16%, e imagen con 11%, resultados que nos orientaron a transformarnos y mirar de manera diferente cómo entregar el servicio en nuestro principal canal de atención (red de sucursales).

Las preguntas, con las que buscamos soluciones, fueron: ¿Cómo podemos distribuir de mejor manera los recursos disponibles en los puntos de atención para así mejorar la experiencia de todos los usuarios?; ¿Cómo podemos hacer para que las personas que atienden puedan interiorizarse y utilizar los protocolos de atención, para así homogeneizar la atención de los diversos puntos?; ¿Cómo podemos adelantarnos a las necesidades y problemas de los asegurados y empleadores actuando de manera proactiva?.

Con estos diagnósticos y respuestas diseñamos el nuevo modelo de atención que a su vez adaptamos a las necesidades de la pandemia, transformando la forma de atender a la población beneficiaria, es decir pasamos de un servicio transaccional a un servicio relacional centrado en las necesidades de la población beneficiaria.

Así surge la implementación del nuevo “modelo de atención ágil, personalizado y habilitador”, que recoge las necesidades actuales de nuestra población beneficiaria con un fuerte compromiso social, fundamentado en desarrollar el vínculo emocional con el usuario donde sabemos que la incertidumbre y miedos son parte del sentir de nuestra sociedad en pandemia y es nuestro rol hacerlos sentir protegidos.

En esta misma línea, estos diagnósticos nos permitieron establecer una nueva categorización de la red de sucursales de Fonasa, compuesto por: 17 sucursales habilitadoras, 23 ágiles, 45 personalizadas con autoatención, y 41 personalizadas.

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa se inició con sucursales piloto (Monjitas, Arica, Viña del Mar, Talca, Concepción, Temuco, Valdivia y Puerto Montt), nuevos protocolos, procedimientos y un diseño con 6 pilares de estándares de servicio en la experiencia que se moviliza a través de siete momentos de verdad y que son:

- Manejo de Fila: Organización y gestión del exterior de la fila de la sucursal en periodo de pandemia (rol gestor de fila).
- Área bienvenida Gestor de Servicio & Gestor de Turno: Es el primer momento al interior de la sucursal, es la atención de bienvenida y filtro en las sucursales. (rol gestor de servicio).
- Sala de espera: Todas las sucursales dejan de tener filas al interior, dando paso a una espera en zonas previamente definidas e implementadas para ello.
- Zona de Autoatención: Zona de ubicación de los kioscos, donde nuestros usuarios pueden acceder a servicios transaccionales (rol facilitador de autoatención).

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
e. Zona Digital: Es la zona habilitadora por excelencia del modelo de atención Fonasa, cuyo objetivo principal es lograr la migración de trámites presenciales al canal web (rol facilitador digital). f. Zona Personalizada: Es la zona de atención de nuestros asesores de salud, donde entregan la consultoría necesaria para dar solución a las necesidades de los beneficiarios de Fonasa. g. Evaluación de la Experiencia: Una vez que los usuarios obtienen la solución a su requerimiento, ingresan la evaluación de su experiencia en las botoneras dispuestas para ello. 1. Nuevos roles y rol estratégico del Jefe Sucursal, el nuevo modelo de atención implica nuevos roles de los asesores de salud y del jefe de sucursal, para entregar una experiencia satisfactoria. Estos son: 2. Rol estratégico Jefe Sucursal: Gestionar, crear, supervisar y evaluar la gestión de su equipo de trabajo, bajo el nuevo modelo de atención, siendo el principal embajador de la experiencia. 3. Multifuncionalidad: El nuevo modelo de atención contempla la reconversión de los asesores de salud para ser asesores integrales, es decir, que el módulo de atención otorgue todos los servicios. 4. Nuevas funcionalidades gestor de turno: Es homogeneizar la administración de la gestión de turno en las sucursales de Fonasa, a partir de un listado único de opciones de atención. 5. Look & feel sucursal: Contempla tres elementos en cada momento de verdad que construyen este estándar: infraestructura, soporte tecnológico y soporte comunicacional exterior e interior de las sucursales de Fonasa. 6. Agenda web y código QR: Se disponibiliza en la página web de Fonasa una agenda web a los usuari@s, que les permite programar su visita a la sucursal , dichas programaciones son contactadas telefónicamente por un asesor remoto quien da solución a los requerimientos factibles de gestionar y evita la visita del usuario a la sucursal. Asimismo, disponibilizamos código QR, en las diferentes sucursales, con el fin que las personas puedan escanearlo y ser atendidos por un asesor remoto, sin tener que acudir a la sucursal.
¿Qué se logró?
1. En 2020, concurrieron a las sucursales en las cuales se implementó el nuevo modelo de atención 238 mil personas. De ellos, se encuestó a 7.017, obteniéndose un 93% de experiencia calificada como “excelente”. La evaluación es parte del nuevo modelo, y la atención está diariamente siendo evaluada por la población. A marzo 2021, la evaluación de la experiencia lo realiza el 88% del total de visitas. 2. Resultados Manejo de Fila que concentra los servicios de Código QR, Agenda web y gestor de fila. • Agenda Web. Un total de 695 atenciones fueron agendadas por web en el año 2020, considerando 35 sucursales con disponibilidad, de 09:00 a 13:30 horas, con 9 turnos

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

diarios de 30 minutos, para agendamiento. Este servicio se incrementó el 2021 con 4.018 agendamientos a ¿marzo?. Hay que señalar que una vez agendado, un asesor remoto contacta al beneficiario pudiendo resolver el trámite sin su concurrencia a la sucursal, situación que ocurrió con 1.342 de estos agendamientos, un 21% del total.

- Código QR. En 2020 se han gestionado por código QR 6.134 solicitudes , de las cuales 90% han sido resultas por un asesor remoto. Este servicio comienza en julio de 2020 en la Dirección Zonal Sur y se implementa en todas las demás Direcciones Zonales en noviembre del mismo año. Este servicio también ha ido incrementando su uso por parte de la población beneficiaria en 2021, llegando a 8.146 solicitudes a marzo, con un total de 14.280 solicitudes gestionadas entre julio 2020 y marzo 2021.
- Gestor de Fila. Este servicio gestionó 5.461 atenciones a beneficiarios en 2020, con un sustancial ahorro de tiempo de espera. Se implementación comenzó en septiembre y en dos meses se contaba con 30 sucursales a nivel nacional. En 2021 se observa un fuerte aumento de este servicio con 35.331 atenciones a marzo, alcanzando 40.728 atenciones entre septiembre 2020 y marzo 2021.

En conclusión, cinco mil personas que necesitaban ir a la sucursal, le ahorramos dicho viaje al resolverlo proactivamente de manera remota (atención QR y agenda web por gestión interna), y de las 238 mil personas que terminaron visitando nuestras sucursales, su evaluación del servicio brindado fue de 93% de satisfacción neta. Estas cifras nos demuestran que la implementación de este nuevo modelo de atención ha estado centrado en las personas, lo que nos alienta a seguir implementando en el resto de la red de sucursales de Fonasa.

3. Fonasa aumentó los niveles de satisfacción en encuesta de satisfacción de servicios públicos 2020 del Ministerio de Hacienda, y es una de las tres instituciones públicas mejor evaluadas. Fonasa obtuvo un aumento de 11 puntos en su nivel de satisfacción y calidad de servicio durante 2020. La satisfacción usuaria aumentó de 57 puntos en 2019, a 68 puntos en 2020, con un nivel de insatisfacción (notas de 1 a 4) de solo un 9%. Destacó, a su vez, el trámite Certificado de Afiliación /No Afiliación como el mejor evaluado (75%), considerando un aumento de 19 puntos, seguido por Afiliación (66%). En cuanto a los atributos de experiencia, el 79% de los usuarios valoraron la utilidad de la información que recibieron, seguido por el resultado de su trámite con 77%, y por último, la facilidad de comprensión de la información recibida con 74%. Por otro lado, la evaluación de la Imagen de Fonasa, independiente de la última experiencia que el usuario tuvo con la institución, también mejoró su nivel de satisfacción, subiendo 11 puntos netos, llegando a 52%, destacando la transparencia (55% de satisfacción) y la confianza (45% de satisfacción). Con respecto a la evaluación por canal, las Sucursales continúan siendo las mejores evaluadas, obteniendo un 67% de satisfacción neta, elevando su indicador en 6 puntos, seguido del Sitio Web con 60%, presentando este último, la mayor alza, 34 puntos.

Nombre contacto en el Servicio

Benjamín Ahumada Rojas, correo electrónico
bahumada@fonasa.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 1.187 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 629 - Contrata: 544 - Honorarios: 14
Ministerio	Salud
Año creación	1979
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con cuatro (4) Direcciones Zonales (Norte, Centro Norte, Centro Sur, Sur).
Misión Institucional	
Somos el Seguro Público competitivo que garantiza a sus asegurados acceso a soluciones y servicios de salud de calidad, dignos y comprometidos de manera oportuna. Gestionamos eficazmente los recursos fiscales y previsionales a través de mecanismos de compra y relaciones mutuamente beneficiosas con los prestadores. Ofrecemos las condiciones para que los funcionarios de la institución desarrollen su potencial en un ambiente de excelencia técnica y humana.	
Productos Estratégicos	
1. Plan de Salud 2. Compra Sanitaria Eficiente 3. Gestión Financiera del seguro 4. Atención al asegurado	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
1. Beneficiarios Afiliados (Libro II Decreto Fuerza de Ley (DFL) N°1, 2005 Ministerio de Salud (Minsal)) 2. Otros Beneficiarios (Libro II Decreto Fuerza de Ley (DFL) N°1, 2005 Ministerio de Salud (Minsal))	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Instituto de Previsión Social
Nombre Iniciativa	ChileAtiende, la red del IPS: llegamos al usuario/a dónde y cómo nos necesite
Ámbito Iniciativa	Calidad de Servicio

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? El objetivo de la iniciativa fue fortalecer el modelo de atención basado en la omnicanalidad, de manera tal de asegurar, no solo la necesaria continuidad operativa del servicio, sino que además posicionar a la red ChileAtiende como la principal ventana de atención ciudadana del Estado en contextos de contingencia. Esto se logró a través del desarrollo de dos grandes ejes de gestión, el fortalecimiento y continuidad de una agenda de proyectos que apuntaran a la omnicanalidad y la instalación de nuevas capacidades de atención para hacer frente a la contingencia sanitaria. Cabe destacar que la omnicanalidad es entendida como la capacidad de la red de atención para resolver las diversas necesidades de la ciudadanía, a través de canales que operan de manera coordinada y con estándares homologados de calidad y resolución, ofreciendo a la persona usuaria una interfaz sencilla y cercana.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? Entre 2018 y 2019, ChileAtiende se constituía como una de las principales plataformas de respuesta hacia la ciudadanía con un alto número de interacciones en todos sus canales. Solo el año 2019 la red de atención acumuló un total de 57.354.959 interacciones, un 42,6% más de lo ejecutado el año anterior. Estas interacciones se llevaron a cabo esencialmente a través de los canales autoatendidos (81,8% el 2018 y 88,0% el 2019) como las páginas web ChileAtiende, IPS en línea, Respuesta de Voz Interactiva (en adelante IVR) y módulos de autoatención. Sin embargo, las atenciones generadas en los canales atendidos por ejecutivos sincrónicamente (presencial, Call Center, formularios de contacto web y redes sociales) no disminuyeron; es más, durante ese periodo se mantuvieron en aproximadamente 7 millones de interacciones. El aumento de la autoatención avanzó conforme a una agenda de proyectos que buscaban fortalecer este tipo de canales, para ofrecer una red de atención omnicanal con una respuesta homologada, resolutive y de calidad. No obstante, existe un número importante de ciudadanos que por diversas circunstancias necesitan de una orientación integral y específica, por lo que, de igual forma, requieren necesariamente de asistencia de un ejecutivo/a. Dado lo anterior y en circunstancias que las atenciones por ejecutivo no disminuían conforme lo esperado por la institución, a fines del 2019 y con la crisis social de octubre la institución comenzó a delinear planes de contingencia que permitieran enfrentar de

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

manera adecuada la atención de la ciudadanía, cumpliendo con ello el compromiso de continuidad operativa; así, se elaboraron planes de refuerzo a los canales de atención desde otras áreas y desde el nivel central.

Pese a los esfuerzos, tanto en el avance de los proyectos orientados a la omnicanalidad, así como también de las estrategias iniciales para hacer frente a los problemas operativos que se podían enfrentar producto de la crisis política, el año 2020 estuvo marcado por la crisis sanitaria que obligó a rediseñar la estrategia de la institución, en circunstancias de que el Estado requería de la continuidad operativa y de aumentar la capacidad de difusión, información y atención a la ciudadanía que necesitaba de mayor apoyo. Esto debido a que muchas de las ayudas estatales para absorber los efectos económicos de las cuarentenas y restricciones por la pandemia fueron implementadas en la atención, información y pago a través de IPS- ChileAtiende.

Es por esto que la situación de la red de atención estaba presionada por la demanda que ya era creciente desde el 2019, aumentando por esta situación de crisis que generó un incremento extra de demanda ciudadana para con el servicio. Dicha demanda debió ser atendida en condiciones de seguridad para evitar contagios, apoyando la disminución del desplazamiento a sucursales y a través de canales remotos resolutivos.

Dadas todas estas condicionantes y el deber de continuidad operativa, la institución optó por levantar una iniciativa que combinara la aceleración de las acciones orientadas a la omnicanalidad y canales remotos autoatendidos, así como también a acciones que permitieran sostener e instalar capacidades permanentes para dar respuesta a la contingencia

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa se ejecutó a través dos ejes: Fortalecimiento de la estrategia de Servicio Omnicanal; e, Instalación de nuevas capacidades de atención para hacer frente a la contingencia sanitaria. El primer eje aceleró y dio continuidad a los siguientes proyectos: Portal Conectad@s y MS Teams: se implementó un portal que permite a los ejecutivos/as acceder de manera centralizada, consolidada e inmediata los aplicativos e información necesaria para la atención, además se les capacitó en el uso de Teams, para reuniones, encuentros y capacitaciones.

- **Ejecutivo/a Multicanal:** consiste en que un ejecutivo/a del canal Presencial que tiene capacitación, experiencia de atención y menor carga laboral; atiende en tiempos de holgura un canal remoto (Digital o Call Center), ello permite distribuir la demanda entre canales, mejorar tiempos de respuesta y optimizar las capacidades de atención.
- **Implementación de Módulos de Autoatención:** se desplegaron 84 nuevos módulos (anteriormente 21) que permiten entregar múltiples servicios digitales del Estado en un solo lugar, sin tener que hacer filas o requerir de un ejecutivo/a.
- **Mi ChileAtiende (MiChA):** se habilitó una sección personalizada dentro del portal ChileAtiende que permite conocer beneficios otorgados y potenciales. Así se habilitaron trámites íntegramente de forma digital, sin tener que ir a otros sitios web de las demás instituciones, incluyendo el seguimiento de la solicitud.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

- Despliegue Administradores de fila con agendamiento web: se desplegaron nuevos administradores de fila que tienen la funcionalidad de agendamiento, lo que permite a usuarios/as solicitar una hora de atención a través de la web y evitar la fila fuera de la sucursal.
- Habilitación de "momentos de vida": luego de una investigación usuaria, se co-creó una sección en el sitio que entrega información simplificada y en lógica de paso a paso sobre ocho momentos vitales sensibles para la ciudadanía (vivienda, cesantía, tener un hijo/a, migrar, etc.).

Respecto al segundo eje se implementaron acciones para flexibilizar el modelo de atención:

- Apertura sucursal virtual: se implementó un nuevo canal de atención remota a través del sitio web institucional, de alta proyección en el tiempo, con 20 ejecutivos/as de sucursales que estaban excluidos del trabajo presencial por situaciones de salud. Consiste en la atención remota en vivo con un ejecutivo, sin necesidad de que las personas concurren a una sucursal. Se habilitaron inicialmente 6 trámites IPS, junto con la herramienta digital y el modelo operacional.
- Adaptaciones del modelo presencial y soluciones remotas: con las restricciones de movilidad, se redefinieron procedimientos y procesos para atender en condiciones de seguridad a la ciudadanía, evitando la presencialidad. Por lo que se implementó la renovación automática de poderes para apoderados y la incorporación de atenciones vía videollamada para trámites.
- Implementación de nuevos productos: Bono Emergencia COVID, Ingreso Familiar Emergencia, Bono COVID Navidad, Tarjeta Adulto Mayor y Registro Social de Hogares.
- Optimización web ChileAtiende: se integraron 15 trámites de IPS en la web ChileAtiende, para mejorar su acceso y visibilidad. En paralelo se implementó una sección inicial exclusiva de Coronavirus que permite acceder en forma rápida y oportuna a la información sobre las medidas de contingencia y beneficios disponibles.
- Plan de Contingencia apoyo a canales remotos: Se realizó un llamado interno a funcionarios/as voluntarios de áreas centrales y regiones para el fortalecer y colaborar en la atención de canales remotos y absorber la creciente demanda. Además, en particular en el Call Center se contrataron servicios externos de 45 colaboradores.
- Orientación sobre pago de pensiones y bonos mediante transferencias: dado que se modificaron las formas de pago conforme a hacerlo eficiente y seguro, los canales de atención realizaron el proceso de información y orientación usuaria requerida.

¿Qué se logró?

El principal logro de la iniciativa fue mantener la continuidad operativa de todos los canales de la red, optimizando y mejorando la respuesta resolutive en los canales remotos de atención. En términos generales, se diversificó la red dotando de mayor capacidad de respuesta a los canales remotos, esto significó un crecimiento en las interacciones en un 224,3% (186.000.524 interacciones), basado en los canales atendidos de manera remota y de autoatención.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
Esta diversificación de la capacidad de la red permitió ajustar el canal presencial para descomprimir la demanda, ajustar los protocolos al contexto de pandemia, gestionar de manera más eficiente las filas, controlar los aforos, agendar un total de 9.091 horas de atención, ajustar las normas de higiene y proteger a los funcionarios del posible contagio. No obstante, las transacciones realizadas presencialmente alcanzaron 4.312.143, cayendo sólo un 24% respecto al 2019. En el caso de los canales remotos atendidos por ejecutivos/as, la mayor capacidad permitió crecer, en relación al 2019, en un 66% en Call Center y en un 285% en formularios web y redes sociales. En los canales autoatendidos el crecimiento fue aún mayor, llegando el IVR a un 760% más que el 2019, un 445% más en IPS en línea, un 198% más en web ChileAtiende y un 1.436% más en los servicios transaccionales de la web. La incorporación de MiChileAtiende significó un total de 9.930.965 de visitas, en tanto en Momentos de Vida se registraron más de 700 mil visitas. El crecimiento en el volumen de transacciones estuvo acompañado de positivos resultados en la calidad de atención, en este sentido la medición de la red realizada por el Ministerio de Hacienda indica un 38,8% de satisfacción neta con un 62,5% de usuarios satisfechos (muestra total de 10.716 casos). Cabe destacar que el 2020, conforme a esta mirada omnicanal, se incorporó a la medición a la web ChileAtiende que anteriormente era gestionada desde la División de Gobierno Digital (MINSEGPRES). Este proceso de mejora en calidad se apoyó con la incorporación de nuevos productos basado en completar ciclos de viajes de usuarios/as. Lo anterior debido a que las ayudas estatales producto de la pandemia tenían trámites asociados que eran necesario realizar (Clave Única con 741.469 transacciones y Registro Social de Hogares con 130.124) los que fueron incorporados a fin de ofrecer una solución completa a la ciudadanía. En paralelo, la iniciativa permitió la incorporación, madurez y crecimiento de nuevas formas de interacción y soluciones, en este ámbito, fueron renovados automáticamente 63 mil poderes para el cobro de pensiones por un año y fueron desarrolladas soluciones remotas para trámites de autorización de apoderados, solicitudes de beneficios del Pilar Solidario y más, generando con ello cerca de 53 mil transacciones que permiten un ahorro ciudadano e institucional importante. Otra de las capacidades instaladas da cuenta de la creación de la Sucursal Virtual, que a diciembre recibió 2.236 llamadas, cuenta con 20 ejecutivos y se instala cómo una nueva alternativa formal de atención vía remota, que pretende seguir agregando nuevos trámites para atender, y que ha sido replicada en otras instituciones. Finalmente, esta iniciativa contó con el compromiso de funcionarios/as de backoffice y de regiones, quienes reforzaron los canales Call Center y digital aumentando su capacidad a un máximo de 116 y 93 personas respectivamente. Asimismo, 7 funcionarios/as se transformaron en ejecutivos Multicanal, atendiendo tanto en sucursales como en Call Center o en redes sociales, con soporte de capacitaciones, encuentros y con acceso al portal de Conectad@s que les permite atender con misma calidad en cualquier canal.	
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	Trabajan un total de 2.513 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 171 - Contrata: 2.301 - Honorarios: 41
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	
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.	
Productos Estratégicos	
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	
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	

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

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	Subsecretaría General de la Presidencia
Nombre Iniciativa	Sistema Tecnológico de Alta Demanda con Elasticidad (STADE)
Ámbito Iniciativa	Calidad de Servicio

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? El objetivo de esta iniciativa era asegurar la disponibilidad de servicios críticos de muy alta demanda para hacer frente a los efectos de la pandemia del COVID 19, toda vez que la tecnología usada hasta entonces no soportaba la intensidad de uso que las cuarentenas impusieron sobre algunos servicios digitales. Para lograr lo anterior se requería de la implementación de una infraestructura flexible, escalable y costo eficiente.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? La tecnología disponible a fines de 2019 para las plataformas transversales de Gobierno Digital presentaba las siguientes limitaciones: - No permitía escalar la capacidad lo suficientemente rápido para atender saltos bruscos en los niveles de demanda por servicios digitales. A la vez, no permitía decrecer la capacidad automáticamente para ahorrar costos una vez que la demanda hubiera bajado, por ejemplo, durante la noche o en horarios no peak. - No podía crecer para atender incrementos sostenidos de demanda del orden de 20x o 100x. A modo de ejemplo, ClaveÚnica soportaba 9.000 transacciones por minuto y Comisaría Virtual solo soportaba 500 transacciones por minuto. A raíz de este diagnóstico, se decidió migrar las plataformas de Gobierno Digital a un conjunto de tecnologías, STADE, con los siguientes beneficios: - Capacidad de soportar de manera estable grandes aumentos en la demanda por una plataforma o servicio digital. - Ser más costo efectivo que otras alternativas tecnológicas. Estos aumentos serían sostenidos en el tiempo, por lo que el ahorro resultaría bastante relevante tras su implementación. - Ser resiliente para adaptarse a cambios bruscos e instantáneos en el nivel de uso de las plataformas. - Todo esto a la vez de entregar un servicio con disponibilidad de 99,9% y tiempos de respuesta en promedio menores a un par de segundos. Pese al importante incremento en la capacidad que este conjunto de tecnologías trajo consigo, con la llegada de la pandemia se hizo evidente que ella no iba a dar abasto para la demanda explosiva de transacciones electrónicas que estaban generando las medidas sanitarias adoptadas, por lo que rápidamente se incorporaron nuevos componentes tecnológicos para reforzar STADE y así garantizar la disponibilidad de los servicios digitales cuando eran más necesarios para la ciudadanía.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿En qué consistió la iniciativa? La División de Gobierno Digital de SEGPRES ofrece, como parte de su labor, una serie de plataformas transversales que habilitan a otras instituciones públicas a prestar servicios digitales tanto a la ciudadanía como a las personas que trabajan en el Estado, en pos de una entrega más eficiente, moderna y cercana. Es en este contexto que en 2020, enfrentando el aumento de la demanda ciudadana por servicios digitales, surge la suite de tecnologías escalables, STADE. A inicios del año 2020 la División de Gobierno Digital comenzó a diseñar e implementar un plan de infraestructura tecnológica, para robustecer sus plataformas transversales y aumentar la disponibilidad del servicio de plataformas como ClaveÚnica, DocDigital y SIMPLE. La puesta en marcha comenzó con ClaveÚnica, pues instituciones críticas, por ejemplo, el Servicio de Impuestos Internos (SII), en enero de 2020 comenzaron a integrar este medio de autenticación, lo que iba a implicar un aumento considerable en su uso. Es así como se incorporaron a ClaveÚnica tecnologías Kubernetes y servicios auto administrados de bases de datos, los primeros componentes de STADE. Gracias a esto, ClaveÚnica pasó de 9.000 transacciones por minuto a 30.000 y, más importante, consolidándose a como un servicio de alta disponibilidad, lo que resultaría vital con el arribo de la pandemia. Sucesivos ajustes durante 2020 y 2021 hicieron posible que ClaveÚnica llegara a su máximo histórico de 220.000 transacciones por minuto para el lanzamiento del Bono Clase Media 2021. Posteriormente, la contingencia sanitaria del COVID 19 impulsó que los canales digitales de atención adquirieran aún mayor importancia en nuestro país, como una alternativa para resguardar la salud de la población, al reducir la movilidad y facilitar la continuidad en la entrega de prestaciones del Estado. Para sustentar el crecimiento explosivo de la demanda ciudadana de atenciones digitales que la pandemia trajo consigo, es que la División de Gobierno Digital detectó la necesidad apremiante de acelerar el paso e incorporar tecnologías Serverless a STADE. De esta forma, STADE se transformaría en un sistema crítico -costo eficiente- de escalabilidad automática para favorecer la estabilidad y disponibilidad de las plataformas y evitar interrupciones o caídas de servicio. STADE se implementó con todos sus nuevos componentes en mayo de 2020 por primera vez, para reforzar el servicio de la plataforma de digitalización de procesos SIMPLE - sobre la cual funciona el permiso general de desplazamiento de Comisaría Virtual. En esa fecha y, tras el anuncio de la aplicación de cuarentena en 12 comunas -el equivalente a 5 millones de personas- Comisaría Virtual pasó de atender en promedio 500 trámites diarios, previo a la pandemia, a 2.500 solicitudes por minuto. STADE permitió que en el curso de una semana, aproximadamente, Comisaría Virtual se convirtiera en un servicio de alta disponibilidad, para proveer a la ciudadanía de sus permisos de desplazamiento sin necesidad de poner en riesgo su salud concurriendo presencialmente a obtenerlos. Posteriormente, en el mes de julio de 2020, DocDigital, la plataforma de comunicaciones oficiales entre instituciones públicas pasaría también a incorporar elementos de esta suite en su infraestructura tecnológica, para dotar de mayor estabilidad del servicio, con miras a

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
un incremento en el número de instituciones en uso producto de la pandemia y la eventual entrada en vigencia de la Ley 21.180 de Transformación Digital del Estado que ampliará su utilización no solo a otras instituciones del nivel central, sino también a gobiernos locales, alcanzando un estimado de 600 órganos en uso.	
¿Qué se logró? La implementación de STADE para Comisaría Virtual, permitió escalar para generar 3.000 permisos de desplazamiento por minuto. Como resultado, a mayo de 2021 ya se han otorgado casi 300 millones de permisos de desplazamiento, evitando a las personas tener que concurrir a una unidad policial en medio de la contingencia sanitaria. Adicionalmente, STADE permitió disminuir el costo por transacción en más 60 veces, de 0,0115 USD/transacción a 0,000183 USD/transacción. Con respecto a su aplicación en ClaveÚnica, más de 2,2 millones la utilizan diariamente y 5,3 millones de usuarios únicos activos al mes. El día 17 de abril, para el lanzamiento del Bono Clase Media 2021, se registró un peak de 7,8 millones al día de autenticaciones y 220 mil transacciones por minuto en la primera hora post lanzamiento. Todo esto manteniendo una disponibilidad de servicio del 99,9%, gracias a la suite de STADE.	
Nombre contacto en el Servicio	Carolina Callpa Guzmán, correo electrónico ccallpa@minsepres.gob.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 348 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 34 - Contrata: 140 - Honorarios: 174
Ministerio	Secretaría General de la Presidencia
Año creación	1991
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Sin presencia regional
Misión Institucional El Ministerio Secretaría General de la Presidencia es la Cartera de Estado encargada de facilitar y coordinar el desarrollo y cumplimiento de la agenda programática y legislativa del Gobierno. Así, asesora directamente al Presidente de la República y a los Ministros de Estado en materias políticas, jurídicas y administrativas, con el fin de contribuir a la oportunidad y calidad de sus decisiones y apoyarlos en el ejercicio de sus funciones colegisladoras, proveyéndolos de la información político-técnica necesaria para una adecuada coordinación programática. Adicionalmente, realiza funciones de coordinación	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN
interministerial y con el Congreso Nacional con el propósito de imprimir eficiencia y coherencia a la acción gubernamental, además de asesorar intersectorialmente a los órganos de la Administración del Estado en el uso estratégico de las tecnologías digitales, buscando mejoras institucionales y de gestión que faciliten la modernización del Estado
Productos Estratégicos
1. Proyectos de ley ingresados al Congreso Nacional. Decretos supremos elaborados o revisados 2. Coordinación y Monitoreo del Cumplimiento Programático 3. Estudios y Análisis 4. Asesoría en Relaciones PolíticoInstitucionales 5. Coordinación y asesoría intersectorial a los órganos de la Administración del Estado en el uso de tecnologías digitales 6. Defensa jurídica del Presidente de la República ante el Tribunal Constitucional o Tribunales de Justicia 7. Promoción de la Integridad, Transparencia y Calidad del Servicio Público 8. Acciones preventivas de apoyo técnico a los servicios que componen la red de auditoría gubernamental del Estado
Clientes/Usuarios/Beneficiarios
1. Presidencia de la República 2. Comité Político 3. Ministros, Subsecretarios, Jefes de Servicios 4. Parlamentarios 5. Otros actores sociales 6. Ciudadanos usuarios de los bienes y servicios públicos 7. Auditores Internos y Ministeriales

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 2021 del Premio Anual por Excelencia Institucional, corresponden a:

- Nos cuidamos para cuidarte, Fondo Nacional de Salud
- Programa integral de acompañamiento y contención emocional para las personas que trabajan en Sercotec, Servicio de Cooperación Técnica
- Factor Humano: Formación y Desarrollo Integral, Defensoría Penal Pública
- Programa Fortalecimiento Cultura del Compromiso, Dirección de Compras y Contratación Pública
- Inclusión Laboral: potenciando la cultura Inclusiva en el FOSIS, Fondo de Solidaridad e Inversión Social
- IPS Conversa, Cobija y Contiene, Instituto de Previsión Social
- Programa de Alineamiento, Apoyo y Trabajo En Equipo, Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura

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

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Fondo Nacional de Salud
Nombre Iniciativa	Nos cuidamos para cuidarte
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? Promover el cuidado integral de las personas y equipos de trabajo del Fondo Nacional de Salud, para asegurar el funcionamiento y la continuidad operativa de la institución, en condiciones de Pandemia, en un marco de trabajo de colaboración y diálogo permanente con las Asociaciones de Funcionarios. En este contexto, se espera: 1. Promover el desempeño óptimo de los Funcionarios/as, en condiciones cambiantes, cumpliendo los desafíos, metas o tareas que contribuyan a entregar acceso a la salud a los beneficiarios, a través de liderazgos que lo motiven. 2. Potenciar la competencia de trabajo colaborativo, manteniendo la motivación, proactividad y perseverancia en contexto de trabajo presencial/remoto. 3. Contener emocionalmente a los funcionarios/as para mantener la conexión con la estrategia institucional, y así dar respuesta oportuna a la ciudadanía en nuestro ámbito de acción. 4. Promover y fortalecer el trabajo colaborativo y participación de las Asociaciones de Funcionarios en las definiciones y toma de decisiones para la continuidad operativa en condiciones de Pandemia.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? La rápida y exponencial propagación del COVID 19 a inicios del año 2020, implicó la instauración de cuarentenas sucesivas dentro del territorio nacional, que, acompañadas de restricciones de la circulación y reunión de las personas, impidieron el libre acceso a los puestos de trabajo de nuestros funcionarios/as. Dinámica que se repitió de manera transversal en todas las instituciones públicas. A diferencia de otros servicios públicos, el sentido de nuestro quehacer está ligado al acceso a la salud de nuestra población, por ello, esta emergencia sanitaria se enfrentó, por una parte, con la disponibilidad continua de los servicios de atención al público, asegurando continuidad operacional presencial, y por otra parte la protección de la salud de nuestros funcionarios/as. Debemos considerar que Fonasa es un actor principal en el acceso a la salud de más de 15 millones de chilenos/as, y entre las labores que se deben realizar está una serie de trámites que, si bien están disponibles digitalmente, muchos de sus beneficiarios no tienen o no pueden acceder a la tecnología para ello, y por ello, considerando los resultados del diagnóstico de riesgo y las Normas de Aplicación General de Gestión y Desarrollo de Personas del Servicio Civil -principalmente en el ámbito de Liderazgo y Ambientes Laborales y la oficialización de la Pandemia por COVID – 19 en nuestro país-, la

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
Institución debió rápidamente definir acciones internas que nos permitiesen asegurar el cumplimiento de las tareas esenciales, flexibilizando estilos de trabajo y colaboración, y modificando el paradigma tradicional del control de horas hacia la productividad por resultados. Junto con ello, se determinó el establecimiento de líneas de trabajo que permitiesen fortalecer el rol de las jefaturas alineándolos hacia un liderazgo positivo y responsable, que promovieran buenas prácticas laborales y que fueran motivadoras para sus equipos de trabajo.
¿En qué consistió la iniciativa?
Teniendo certeza que el cuidado de nuestros funcionarios/as es el principal baluarte para contribuir de manera oportuna a la emergencia sanitaria, implementamos un Programa de Trabajo basado en 3 ejes, adecuado a nuevo contexto pandemia, sin perder la calidad y excelencia en el desarrollo de nuestro trabajo. 1. EJE CONTENCIÓN a. Engagement año3: Medición abreviada en marzo 2020, base para la elaboración de planes de mejora, adecuados a la emergencia sanitaria y al trabajo remoto. Incluyó seguridad en los ambientes de trabajo; reconocimiento y refuerzo de valores institucionales y desarrollo de habilidades para la colaboración y comunicación en contexto de crisis. b. Conversatorios jefaturas: Se diseñaron 12 conversatorios de construcción emocional positiva vía remota, con el objetivo de promover auto coaching en 2 focos: Detección sobre las trampas y amenazas emocionales en el liderazgo en momentos de crisis, todo esto en paralelo a encuesta a jefaturas para medir impacto de la pandemia y sus principales problemáticas, para hacer frente a la crisis en su rol de líderes. c. Fortalecimiento Competencias Líderes: Se actualizó el Diccionario de Competencias y se trazó plan de reforzamiento en contexto de crisis y la reformulación de paradigmas de liderazgo. Se realizaron Talleres de Capacitación a jefaturas, para mejorar y potenciar las competencias de Orientación al Logro y Resultado, Flexibilidad y Liderazgo en situación de pandemia, Líder facilitador de ambientes de trabajo positivos y, destrezas en comunicación efectiva. d. Conversemos en Aniversario: El 31 de julio de manera virtual y convocatoria nacional, se llevó a cabo un conversatorio, con el fin de que los funcionarios, expresaran sus emociones, energía y hábitos, mitos y percepciones respecto a la situación país, lo que permitió identificar aprendizajes personales y organizacionales, para un mejor abordaje de esta pandemia. Se destaca la entrega del Premio “Espíritu FONASA” y “Dejando Huella”, que reconocen y refuerzan los valores institucionales en pandemia. 2. EJE GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS a. Continuidad de las Operaciones: Se estableció una modalidad flexible de organización del trabajo y un Plan Paso a Paso interno, que permitió velar por la salud de los funcionarios/as y resguardar el cumplimiento de las funciones institucionales, que sirvió de ejemplo para otras Instituciones Públicas. Se aumenta la flexibilidad horaria, disminuyendo la movilidad en horario punta y el riesgo de contagio.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
b. Modificar Procedimientos asociados a derechos y beneficios, y control de deberes y obligaciones de los funcionarios/as, para asegurar el acceso oportuno y vía remota a sus trámites, que incluyó implementación inmediata del VPN institucional y sistema de gestión documental Cero Papel, con firma electrónica avanzada de documentos de manera remota. c. Potenciar herramientas virtuales y Aula Virtual Interna, las cuales dieron continuidad a las actividades de capacitación, motivacionales y de contención; votaciones asociadas a las elecciones de Representantes del Personal en las instancias de participación normativa; y para el Reclutamiento y Selección de Personal, las pruebas técnicas, psicolaborales y entrevistas a candidatos. 3. EJE DE ENTORNO LABORAL a. Protocolo Covid-19, Precusores en la entrega de orientaciones para disminuir el contagio en los espacios laborales como mantener el distanciamiento físico para la protección de los funcionarios, entregando medidas de acción, prevención y orientación. b. Actualización de Procedimientos y Reglamento Interno HYSO: De Accidentes y Enfermedades Profesionales; Reglamento Interno de HYSO; capacitaciones a nivel nacional sobre medidas de protección, orientación de protocolos y formación de competencias a comités paritarios, comités de emergencias y jefaturas. c. Visitas Preventivas ISL a los centros de trabajo para validar cumplimiento de protocolos para la mejora continua.
¿Qué se logró?
1. EJE CONTENCIÓN a. Engagement año3: Refleja un aumento de más de un 5% en el índice promedio de Compromiso y Satisfacción laboral, con más de un 18% de funcionarios/as en Total Engagement, en estados de elevada activación y entusiasmo, propios de quienes muestran mayor pasión por el trabajo que realizan y cuyos altos niveles de energía, dedicación y concentración se correlacionan con altos indicadores de gratificación y resultados superiores en términos de productividad, irradiando energía a su entorno. Se disminuyó en más de un 5% el índice de Agotamiento, que se refiere a estados de baja gratificación y vivencia psicológica negativa del ambiente, sumando a una disminución de la energía orientada al trabajo. Todo lo anterior, en medio de una pandemia que ha producido un nivel de deterioro de salud mental general de la población mundial. b. Conversatorios jefaturas: 142 jefaturas contestaron la encuesta diagnóstica inicial y 91 jefaturas participaron en los conversatorios realizados para este efecto. c. Fortalecimiento Competencias Líderes: Se constituyeron 5 grupos de trabajo con participación de 49 jefaturas. d. Conversemos en Aniversario: En la Celebración Virtual del Aniversario, liderada por su Director Nacional, participó el 67,5% de funcionarios/as, destacando los Concursos Dejando Huellas y Espíritu FONASA, en los que se premiaron a los elegidos.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
2. EJE GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS a. Continuidad de las Operaciones: Se establecieron 3 modalidades de trabajo: presencial, remoto y por turnos, que permitieron mantener siempre operativas las Sucursales y asegurar la continuidad de la función pública. En promedio trabajaron en modalidad presencial 37,5% funcionarios, 51,7 % en trabajo remoto y 5,6 % en sistemas de turnos. Al 30 de abril solo el 18% de las Sucursales se encontraban operativas, aumentando a un 89% al 31 de julio y a un 96% al 30 de noviembre. b. Modificar Procedimientos: Los procesos de contratación y nombramiento; ascensos asociados a la carrera funcionaria, sistema de registro de asistencia, tramitación de licencia médicas, beneficios asociados a la Gestión de Bienestar, Sala Cuna, Jardín Infantil, selección de uniforme, reconocimiento de años de Servicio, Comités Paritarios y de evaluación de desempeño, fueron ajustados para que se realizaran de manera presencial y virtual. c. Potenciar herramientas virtuales y Aula Virtual Interna, Se matricularon 1.538 funcionarios/as en 9 actividades de capacitación; en procesos de reclutamiento y selección, se realizaron pruebas técnicas y psicolaborales a 49 postulantes. 3. EJE DE ENTORNO LABORAL. a. Protocolo Covid-19, Precursores en la elaboración inmediata de Protocolos trabajados en colaboración con las Asociaciones. El Primer Protocolo de acción Covid-19 se entregó el 12 de Marzo y la primera Resolución que regula la organización del trabajo el 16 de Marzo de 2020. Socializando y formando a los funcionarios/as en los Protocolos e instrucciones para prevenir riesgos de contagio Covid 19 de manera permanente, a través de Campañas de Difusión y conversatorios, con especial énfasis en la prevención de enfermedades de Salud Mental asociados a la Pandemia y aplicación del Plan APS (Plan de Apoyo Psicológico). b. Actualización de Procedimientos y Reglamento Interno de HYSO: Se difunden los documentos aprobados en el período y queda disponible en el Aula Virtual para capacitación específica en el 2021. La tasa de accidentabilidad se redujo en un 51% en relación al 2019. Se realizaron 14 actividades de capacitación en plataformas virtuales, coordinadas con el ISL, con la participación de 1.413 funcionarios/as. c. Visitas Preventivas ISL: Se realizaron 82 visitas a centros de trabajo de FONASA, lo que se traduce en que el 91% de los locales en funcionamiento fueron evaluados en el cumplimiento de protocolos COVID 19.	
Nombre contacto en el Servicio	Benjamín Ahumada Rojas, correo electrónico bahumada@fonasa.cl

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Servicio de Cooperación Técnica
Nombre Iniciativa	Programa integral de acompañamiento y contención emocional para las personas que trabajan en Sercotec
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa?
Mejorar las condiciones laborales de los(as) colaboradores(as) de Sercotec para facilitar su adaptación física, psicológica y emocional al nuevo contexto de pandemia y teletrabajo el que, además, se ha visto afectado por una alta carga laboral producto del intenso trabajo de Sercotec en la reactivación económica del país.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada?
En el contexto de la emergencia sanitaria por Covid-19, Sercotec comenzó oficialmente con la implementación de la modalidad teletrabajo el día 17 de marzo de 2020 con el propósito de velar por la salud y seguridad de todos los trabajadores y sus familias a nivel nacional, además de mitigar de manera responsable la expansión de contagios del virus. Esto implicó comenzar a teletrabajar desde los domicilios en forma abrupta, sin mayor preparación ni experiencia previa y en hogares no acondicionados para esta modalidad de trabajo, donde se ha debido intentar compatibilizar la vida laboral y familiar en un mismo espacio. Durante el mes de abril se realizaron sesiones entre la Unidad de Calidad de Vida y los equipos de trabajo de las Direcciones Regionales, en estas instancias se pudo constatar el estado de los equipos dada la contingencia producto de la crisis sanitaria a más de un mes de iniciada la modalidad de teletrabajo. Dentro de las problemáticas, el 88% de los equipos participantes, manifestaron lo siguiente: que ya no se sienten “parte de un todo”, horarios de trabajo con límites poco claros, exceso de videoconferencias (especialmente aquellas realizadas por las gerencias de negocio), sensación de ausencia de las Gerencias de Nivel Central y sensación constante de trabajar aislados. Además, de forma concreta, los equipos solicitaron apoyo psicológico ya que en general se sentían muy sobre exigidos, producto del teletrabajo en contexto de pandemia y de la presión que implicó la ejecución de recursos adicionales equivalentes a 281% para la operación de los programas dirigidos a apoyar a la reactivación de las micro y pequeñas empresas del país. Estos recursos fueron operados por una dotación de solo 303 personas, número inferior al del año 2019 (312 personas), quienes rápidamente, debieron levantar los programas para entregar con agilidad los beneficios a los(as) microempresarios(as) afectados, primero por el estallido social y luego por la pandemia. Esta alta exigencia, sumado al estrés inherente del encierro y el teletrabajo en condiciones anormales, comenzó a generar un desgaste físico y emocional, identificándose que tenían

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

una alta exposición a sufrir síntomas asociados al estrés crónico.

Por su parte, el Sindicato de Trabajadores, confirma estas problemáticas que afectan a todos los equipos y, especialmente, a los equipos regionales. Por lo que levanta y decide en conjunto con el Gerente de Personas realizar actividades de apoyo psicológico y contención emocional para los colaboradores(as). Dado lo anterior, Sercotec decide implementar un Programa Integral de Acompañamiento y Contención Emocional focalizado, principalmente, en las Direcciones Regionales ya que es donde se concentra casi el 70% de la dotación total del Servicio.

¿En qué consistió la iniciativa?

El Programa Integral de Acompañamiento y Contención Emocional implementado en Sercotec, está compuesto por las siguientes líneas de acción:

- A. Apoyo y contención psicológica: El objetivo fue proporcionar herramientas y/o técnicas de orden psicológico y preventivo, a fin de disminuir los efectos del estrés producido por situaciones adversas generadas por la crisis sanitaria, brindando estabilización y contención para el afrontamiento emocional con la finalidad de evitar la posterior aparición de síntomas asociados a un estrés crónico. Constó de dos actividades:
 - 1) Coaching Grupal, entre los meses de junio y julio todos los equipos de trabajo participaron en sesiones grupales dirigidas por un psicólogo especialista donde se revisó la situación actual de los equipos de trabajo, principales dificultades y necesidades para conectar con la tranquilidad y el cuidado. Estas sesiones fueron destinadas a enseñar a los trabajadores cómo abordar sus emociones y rediseñar sus arquetipos emocionales
 - 2) Atención online personalizada de psicólogos, se puso a disposición de todos(as) los(as) colaboradores(as) sesiones individuales con especialistas para contener sus miedos y frustraciones, además de entregar tips de apoyo en un espacio de confidencialidad y confianza.
- B. Sesiones para analizar temas relativos a bienestar y calidad de vida laboral: Consistieron en reuniones periódicas lideradas por los encargados de calidad de vida regionales, quienes, en base a lineamientos e información proporcionada por la Unidad de Calidad de Vida, prepararon e implementaron sesiones con los miembros de los equipos regionales para abordar temáticas relativas a bienestar, autocuidado, conciliación vida laboral y personal, entre otras cosas. El propósito de estas instancias fue compartir, en forma distendida, inquietudes, concientizar, educar y adoptar nuevas prácticas de equipo en torno a la calidad de vida laboral. Adicionalmente, todos los Directores(as) Regionales, en su rol de encargados(as) de gestión de personas, realizaron reuniones trimestrales exclusivas para que los equipos pudiesen manifestar sus preocupaciones, problemáticas, desafíos y/u oportunidades de mejora. Los principales temas tratados fueron: la operación de los programas y su respectivo impacto en las cargas laborales generada por la inyección de recursos adicionales que tuvieron que operar; La pandemia de Covid-19, cómo afectó esto en lo laboral además

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

de lo personal; El teletrabajo, destacándose sus aspectos positivos así como también las dificultades que implica la permanente conexión con los temas domésticos además del cuidado de los hijos(as) y familia. Con el propósito de relevar los temas tratados en estas reuniones, los Directores(as) enviaban las actas de las reuniones al Gerente de Personas quien, con esa información, realizaban seguimiento sobre el estado de los equipos regionales.

- C. Sensibilización sobre cuidados respecto al teletrabajo: Se realizó el envío masivo de material para el “Manejo emocional” con el objetivo de sensibilizar y promover cómo afrontar psicológicamente el día a día laboral. Además, para mantener a los(as) colaboradores(as) permanentemente informados sobre medidas de autocuidado e higiene laboral, se planificó el envío periodico de correos con infografías orientadas a generar conciencia sobre la importancia del autocuidado, tips sobre temas ergonómicos, pausas activas, necesidad de desconexión, entre otras cosas. En este contexto, y con el propósito de resguardar la salud ocupacional y entregar mayor comodidad a los(as) colaboradores(as) en el teletrabajo, el Gerente de Personas, autorizó el retiro del mobiliario de oficina a nivel nacional para todos(as) aquellos(as) que lo necesitaran.

¿Qué se logró?

- A. Apoyo y contención psicológica: Se realizaron 27 talleres de coaching grupales con una participación del 86% de la dotación total del servicio. 25% de los equipos de trabajo utilizaron la atención online personalizada de psicólogos en sesiones que se extendieron según la necesidad de cada colaborador. 91,3% de los que respondieron la encuesta sobre efectividad de las actividades de apoyo y contención manifestaron que fueron útiles para enfrentar las consecuencias psicológicas de la pandemia y las adversidades en el teletrabajo.
- B. Sesiones para analizar temas relativos a bienestar y calidad de vida laboral:
1. Sesiones Calidad de Vida: Los encargados de calidad de vida regionales realizaron 50 sesiones que involucraron a más del 90% del personal. Los principales temas abordados fueron: (a) Teletrabajo en tiempos de Covid 19: Se aborda cómo enfrentar esta modalidad y sus implicancias; (b) Autocuidado: Se realizan charlas sobre ergonomía para la prevención de trastornos músculo esqueléticos, pausas activas, riesgos psicosociales, terapias naturales, taller de alimentación y salud mental; (c) Otras temáticas como por ejemplo, estereotipos y prejuicios de género, beneficios caja de compensación, inclusión, discapacidad y portabilidad financiera; (d) Actividades para fortalecer la relación de los equipos como celebraciones de cumpleaños, fiestas patrias, día del padre y pasapalabras. 98% de los que respondieron la encuesta sobre efectividad de las actividades de apoyo y contención manifestaron que estas sesiones permitieron tomar conciencia y/o adoptar nuevas prácticas en torno a la calidad de vida laboral al interior de sus equipos.
 2. Reuniones Directores Regionales: Los Directores realizaron 64 reuniones en 100% de sus equipos para abordar temáticas de bienestar y calidad de vida laboral. Los

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

principales temas fueron: (a) Operación de los programas y el impacto en las cargas laborales generada por la gran cantidad de recursos que tuvieron que operar; (b) Temas relativos a preocupación por el bienestar psicológico del personal, su salud además de acuerdos para realizar actividades extraprogramáticas generando instancias de vinculación y esparcimiento; (c) El teletrabajo, destacándose sus aspectos positivos así como también dificultades de la permanente conexión con los temas domésticos y el cuidado de los hijos y familia. Se toman acuerdos para respetar los horarios de trabajo, mejorar los procesos y las comunicaciones internas, entre otros. 92% de los que respondieron la encuesta sobre efectividad de las actividades de apoyo y contención valoraron positivamente estas reuniones ya que les permitió a los equipos conversar sobre sus preocupaciones, problemáticas, desafíos y/u oportunidades de mejora.

- C. Sensibilización sobre cuidados respecto al teletrabajo: Se realizaron 29 comunicados sobre contención emocional, recomendaciones para el teletrabajo, prácticas saludables, pausa activa, buenas prácticas, autocuidado y descanso. Esto ayudó a enfrentar de mejor manera la gran carga laboral a la que estuvieron expuestos los colaboradores. 94% de los que respondieron la encuesta sobre efectividad de las actividades de apoyo y contención manifestaron que los comunicados fueron de utilidad para generar conciencia sobre la importancia del autocuidado laboral. 97% de los que respondieron la encuesta sobre efectividad de las actividades de apoyo y contención considera necesario que Sercotec realice y promueva las actividades desarrolladas en el programa integral. La encuesta de Clima del 2020 (82,6% de participación) considera en nivel excelente las siguientes dimensiones: aspectos de comunicación, identificación con la organización, motivación por el trabajo, respaldo organizacional y cooperación entre áreas. Finalmente, el 62% manifiesta que su percepción respecto al clima global de la organización es “Excelente”, lo que permite concluir que las acciones implementadas en el programa integral fueron efectivas en Sercotec.

Nombre contacto en el Servicio

Melissa Campos, correo electrónico:
melissa.campos@sercotec.cl

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Defensoría Penal Pública
Nombre Iniciativa	Factor Humano: Formación y Desarrollo Integral
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? La iniciativa tiene por objetivo aprovechar la conexión virtual para desarrollar distintos espacios de encuentro y generar mayor cobertura en materia de formación, a través de la instalación del programa “Factor humano: formación y desarrollo integral” que entregue habilidades acordes a las exigencias al contexto pandemia para seguir cumpliendo los objetivos institucionales. En este contexto, sus objetivos específicos, son: a) Desarrollar y ejecutar un plan de capacitación en contexto de pandemia que aborde las distintas dimensiones asociadas al fortalecimiento de conocimientos y habilidades técnicas, junto con el resguardo de todos los funcionarios/as y equipos de defensa licitada, propiciando espacios de encuentro y contención que aporten a mantener a los equipos conectados y cohesionados a pesar de la distancia física. b) Fortalecer no sólo los cursos de formación técnica en defensa penal, sino que, además, los destinados al cuidado de las personas y a la adecuada atención de usuarios, sobre la base de un conjunto de líneas de formación definidas como prioritarias en la gestión de capacitación institucional. c) Generar espacios de encuentro a distancia, manteniendo cohesionados a los equipos de trabajo en el contexto de la pandemia, mediante iniciativas y tecnologías desarrolladas por la institución.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? Para la DPP, al igual que para las diversas organizaciones públicas y privadas a nivel mundial, la pandemia se transformó en un inmenso desafío. Sin embargo, para nosotros lo fue sobre todo en el ámbito del cuidado de las y los funcionarios, sus familiares, proveedores, usuarios y ciudadanía. Eso se reflejó en procesos internos como el desarrollo de los planes de formación institucional, que antes de la pandemia se centraban en capacitación técnica. La institución diseñó y ejecutó rápidamente diversas estrategias, para mantener una prestación de defensa de alta calidad y dar continuidad a los procesos internos, entre ellos la gestión de la capacitación y de la conectividad entre funcionarios, equipos de defensa licitada y nuestros usuarios. Todas esas estrategias convergieron en la creación de un programa integral, al que denominamos “Factor humano: formación y desarrollo integral”. Previo a 2020, la gestión de capacitación se focalizaba en 2 grandes áreas: defensa y gestión de personas y desarrollo organizacional. Al declararse la pandemia, el presupuesto para formación fue de 119 millones de pesos para un total de 231 actividades de

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

formación, 100 de ellas orientadas a la defensa (43,3%) y 131 a otras temáticas (56,7%), con un gasto de M\$40 millones de pesos para las primeras (66,3 %) y de M\$79 de pesos para las segundas (33,7%). Ello muestra que, pese a los efectos de la pandemia, la DPP pudo seguir invirtiendo en el desarrollo de sus funcionarios, dedicando una buena parte de sus recursos a la formación y entrega de herramientas en autocuidado y bienestar para afrontar los efectos de la crisis y brindar así un mejor servicio a sus usuarios.

Como parte de la gestión en autocuidado y bienestar organizacional y previo a cualquier acción, se hizo un diagnóstico del impacto que la pandemia impactaba en la salud mental y en la situación personal y familiar de cada funcionario. Se identificó y clasificó a los grupos de riesgo para así aplicar medidas específicas a cada grupo. Tras ese catastro, se aplicó la 'Encuesta de bienestar 2020' para conocer las percepciones de funcionarios sobre las temáticas que más afectaron a las personas en pandemia, los síntomas asociados al estrés, el funcionamiento en el trabajo, la percepción de apoyo institucional, las necesidades y beneficios percibido. La tasa general de respuesta fue de 79,65%.

Entre los principales resultados y ante la pregunta sobre "qué temas nos han afectado más durante esta pandemia", las respuestas fueron de preocupación por "la salud de mi familia y de mis cercanos" (95,8 %), "mi salud" (83,7 %), "la incertidumbre de no saber cuándo pasará esto" (82 %), "la situación económica de mi entorno cercano" (80,9 %), "el cuidado y educación de los hijos" (58,6 %) y "no rendir en mi trabajo" (46,1 %). Respecto de cómo se percibe el funcionamiento en el trabajo durante este período, el 94,6 % dijo sentirse orgulloso de trabajar en la institución, el 91,3 % dijo sentir que contribuye al logro de los objetivos de su equipo, el 88,9 % señaló llevarse bien con sus compañeros(as) de equipo, el 87,5 % reconoció manejarse bien con los sistemas de conexión virtual y el 85,6 % dijo sentir que su trabajo tiene un impacto positivo en la ciudadanía.

En resumen, destacaron el orgullo de los funcionarios por pertenecer a la DPP, la labor de los directivos y jefaturas en el cuidado de las personas, su contribución al logro de objetivos de sus equipos y el impacto positivo en la ciudadanía, conceptos que reflejan su compromiso con la misión y los valores institucionales y la amplia valoración del rol institucional en el cuidado y protección de sus funcionarios. A partir de estos resultados, se diseñó y ejecutó una iniciativa para fortalecer el plan de gestión de las personas en contexto de pandemia, junto con activar la capacitación institucional a distancia con metodologías que permitieran el desarrollo de conocimientos y competencias, la cohesión de los equipos y el bienestar organizacional.

¿En qué consistió la iniciativa?

Entre marzo y abril readaptamos la metodología de formación y los medios para realizar los cursos a través de la plataforma Webex Training, con la que se realizaron todos los cursos en formato on-line. Pese a la distancia física, adoptada como principal estrategia para prevenir contagios de Covid-19, logró primar la solidaridad y cohesión entre los equipos, tanto para cumplir los objetivos institucionales de defensa de calidad como para potenciar el desarrollo de los funcionarios con estrategias de bienestar organizacional, la entrega de herramientas y la generación de espacios de autocuidado.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

En 2020 se realizaron 21 mil conexiones a través de Webex, lo que equivale a unas 89 reuniones diarias de trabajo promedio de todos los equipos del país (136 mil participantes). Ello demuestra que, pese a la distancia física, la comunicación, la coordinación de funciones y el acompañamiento se mantuvieron. Otros ejemplos emblemáticos fueron los siguientes:

- a. Resguardo de los funcionarios y sus familias. En marzo se elaboró un plan de resguardo institucional en que participaron todos los equipos regionales y asociaciones de funcionarios. Integró acciones de cuidado de la salud física, de acompañamiento y contención psicológica, de trabajo por turnos presenciales o remotos, de adaptación de la infraestructura y de entrega de elementos de protección personal, entre otras medidas.
- b. Espacios de reconocimiento. En 2020 se realizaron más que nunca ceremonias de reconocimiento al trabajo de los equipos, como parte de uno de los programas mejor evaluados de gestión de personas, tales como “Mejor DPP Regional”, “Trayectoria” e “Innovación”, entre otras.
- c. Actividades para el bienestar funcionario. Se realizaron acciones de difusión de actividades extra-programáticas que ayudaron a tolerar mejor el encierro.
- d. Espacios de reflexión para directivos. Organizados por los directivos de la DPP Nacional para conocer el estado de los equipos y abordar el contexto institucional e identificar nuevos desafíos y aprendizajes para compartir.
- e. Entrega de herramientas de contención a todos los directivos. Se desarrollaron diversos talleres de formación que entregaran herramientas comunicacionales para potenciar la comunicación a distancia y generar reuniones o espacios de contención con los equipos.
- f. Campañas comunicacionales y cuentas públicas participativas. Todo lo anterior iba siendo informado a través de campañas e informativos institucionales que se distribuían por WhatsApp. Se lanzaron cápsulas que llamamos #DPPInforma y #DPPCapacita, además de gráficas que nos permitieron estar al día y recibir consejos de bienestar.
- g. Gestión de la capacitación. En formación en defensa sumamos nuevos contenidos: rol de la defensa penitenciaria y la atención en comisarías, a propósito de la realización de varios pilotos regionales que se realizarán para instalar la defensa pública en las primeras horas de la detención. Por el otro, a través del modelo Calgary Cambridge se mejoraron las habilidades comunicacionales para las entrevistas con los usuarios, capacitándose en dicha técnica a más de 150 funcionarios. En gestión de personas, se capacitó a 21 directivos en habilidades de liderazgo en contexto de emergencia sanitaria, con un total de 22 horas de coaching. Otra incluyó un conjunto integral de acciones en favor del cuidado y bienestar de los equipos, con encuentros de sensibilización para todos los estamentos. Una tercera sumó a más de 200 funcionarios en talleres de capacitación para desarrollar habilidades de afrontamiento de situaciones complejas como la crisis social y la pandemia.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
¿Qué se logró?	
I. Resguardo de los equipos. a. Plan de resguardo y protocolos de trabajo a distancia, que permitió proveer infraestructura, señalética, campañas comunicacionales, conexiones a los sistemas y elementos de protección para la prevención del Covid-19 y el resguardo de la salud física de quienes estuvieran cumpliendo con turnos presenciales, junto con brindar apoyo psicológico y levantar necesidades de quienes se desempeñaban a distancia y/o tuviera alguna situación personal-familiar compleja. b. Programa de reconocimiento institucional, que permitió premiar a los equipos sobre la base de cuatro ejes: desempeño, trayectoria laboral, cualidades personales e innovación. II. Autocuidado. a. Talleres de sensibilización para directivos: de cuatro horas de duración, dirigidos a defensores regionales y directivos de la DPP Nacional, con el objetivo de reflexionar sobre el liderazgo en contexto de cambios y desafíos. Se abordaron temáticas como aprendizajes adquiridos durante la emergencia sanitaria, recursos personales que cada líder podía poner a disposición y oportunidades de cambio para la institución, con especial atención en las necesidades que se podían presentar en los respectivos equipos. b. Taller de estrategias para el autocuidado: con el objetivo de entregar contención emocional y herramientas de autocuidado basadas en psicología positiva, en junio se realizaron cuatro talleres, con una cobertura de 110 personas. También se trabajó con los encargados regionales y profesionales de gestión de personas para brindar contención y apoyo por el desgaste emocional producido según sus roles. Se realizaron tres talleres en modalidad virtual, de dos horas cada uno, con temáticas sobre gestión emocional e indagación apreciativa, junto con estrategias para lograr una comunicación efectiva. También, se realizaron actividades extra-programáticas para aliviar los efectos de la pandemia y acompañar a los funcionarios durante el proceso, abarcando la dimensión cultural y de salud -campaña de vacunación y boletín informativo de autocuidado-, la social y la deportiva. c. Contención individual: un equipo de tres psicólogos ha realizado contención emocional y seguimiento semana a semana a funcionarios que afrontaban diversas dificultades. III. Capacitación. Se logró capacitar a más de 2 mil participantes en defensa general y especializada (mil 400), atención de usuarios (150), liderazgo en contexto de pandemia (86) y autocuidado y bienestar organizacional (500). Gracias al desarrollo tecnológico institucional y a la readaptación de los procesos, fue posible compatibilizar el resguardo de la salud y cuidado de nuestros funcionarios con el cumplimiento de la misión institucional.	
Nombre contacto en el Servicio	Rodrigo Capelli Mora, correo electrónico rodrigo.capelli@dpp.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 752 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 276 - Contrata: 473 - Honorarios: 3
Ministerio	Justicia y Derechos Humanos
Año creación	2001
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con Defensorías Regionales y Locales en todas las regiones del país
Misión Institucional	
Proporcionar defensa penal de alta calidad, a todas las personas que carezcan de abogado por cualquier circunstancia, a través de un sistema mixto público - privado, velando por la dignidad y los derechos humanos de nuestros representados y garantizando el acceso a la justicia a aquellos en situación de especial vulnerabilidad.	
Productos Estratégicos	
1. Prestación del Servicio de Defensa Penal Pública. 2. Generación y difusión de información de defensa penal.	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
1. Toda persona imputada o acusada por un crimen, simple delito o falta que sea de competencia de un juzgado de garantía o de un tribunal de juicio oral en lo penal y las respectivas Cortes, en su caso, y que carezca de abogado. 2. Familiares de los imputados, acusados o condenados (se considera dos familiares por cada imputado). 3. Congreso Nacional: Diputados y Senadores, en especial la Comisión de Hacienda y la Comisión de Constitución, Legislación y Justicia. 4. Autoridades y profesionales del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos 5. Autoridades y profesionales de la Dirección de Presupuestos. 6. Miembros del Consejo de Licitaciones de la Defensa Penal Pública 7. Miembros del Poder Judicial 8. Docentes, alumnos e investigadores de Universidades y Centros de Estudios Nacionales e Internacionales 9. Condenados (que pudiesen ser objeto de defensa penitenciaria) 10. Comunidad Indirecta (en el marco de la concreción del objetivo de difusión a través de charlas, plazas ciudadanas y cuentas públicas, es posible entregar difusión de derechos al público en general) 11. Personas pertenecientes a Pueblos Indígenas (se refiere a grupos indígenas que pueden ser objeto de defensa especializada) 12. Adolescentes (son jóvenes entre 14 años y menores de 18 años de edad)	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Dirección de Compras y Contratación Pública
Nombre Iniciativa	Programa Fortalecimiento Cultura del Compromiso
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? Esta iniciativa buscaba instalar competencias técnicas y de gestión en los funcionarios, que permitieran mejorar principalmente, las prácticas de la organización en relación al trabajo en equipo y coordinación de acciones, facilitando el logro de nuestro objetivo estratégico “Excelencia Organizacional”, sustentado en los valores “Compromiso” y “Excelencia”. Entendiendo que la excelencia en el trabajo impacta en la efectividad y la impecabilidad de los servicios hacia la ciudadanía y, que un compromiso implica promesa y acción en el cumplimiento de los objetivos de la institución y su misión de servicio público, se observaba la necesidad de establecer una identidad construida a partir de las relaciones internas y externas.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? En el marco de trabajo de la implementación de una nueva estrategia institucional, resultaba de vital importancia desarrollar acciones de alineamiento organizacional para alcanzar los objetivos establecidos, por lo que, entre los meses de febrero y marzo de 2020, el equipo de Gestión y Desarrollo de Personas convocó a representantes de la institución, considerando funcionarios, jefaturas y miembros de la Asociación de Funcionarios, para elaborar un diagnóstico que levantara las necesidades en relación a las prácticas de gestión instaladas. Para este diagnóstico se utilizó la técnica cualitativa de estudio de opiniones “focus group”, participando 48 funcionarios. Los resultados se clasificaron en tres ámbitos de acción: El primero abordaba el sentir de los funcionarios con relación a la estrategia institucional, detectando la ausencia de objetivos comunes y el desconocimiento sobre prácticas que operacionalizaran los valores institucionales. El segundo ámbito, estaba orientado a identificar procesos y metodologías de trabajo, detectando ausencia de coordinación entre equipos, falta de planificación y metodologías, requerimientos poco claros, incapacidad para la gestión de acuerdos y seguimiento de compromisos, inadecuada gestión de agendas, ausencia de aprendizaje de errores y dificultad en la definición de criterios de satisfacción. El tercer ámbito, se relacionaba con los roles y responsabilidades, detectando la necesidad de establecerlos claramente, identificando la ausencia de accountability, concepto que se describe como la capacidad de asumir proactividad, compromiso y responsabilidad; una inadecuada evaluación y distribución de cargas de trabajo, la necesidad de gestionar en el desempeño el reconocimiento y penalizaciones, la falta de fomento de responsabilidad, entendiéndose este concepto como la impecabilidad y oportunidad de las acciones y un

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
inadecuado equilibrio entre capacidades técnicas y habilidades blandas. Por último, en relación con el análisis del proceso de evaluación del desempeño, el diagnóstico se basó en el Reglamento Especial de Calificaciones, subfactor de cumplimiento y oportunidad en el cumplimiento de metas individuales, considerándose una herramienta fundamental para movilizar a los equipos y alcanzar el alineamiento hacia los resultados esperados y, por consecuencia la excelencia organizacional. A partir de la evaluación realizada por el equipo de Gestión y Desarrollo de Personas junto al equipo de Gestión Estratégica y la Junta Calificadora sobre el proceso de formulación de metas para el periodo de calificación 2019-2020 se detectó un 32% de metas con definiciones genéricas y poco cuantificables, lo que hacía imposible relacionarlas a los resultados/objetivos declarados en la Estrategia Institucional. Esto conlleva a efectos no adecuados en el proceso de calificaciones, tales como, la frustración en los equipos por la falta de claridad sobre las expectativas del trabajo a realizar y desmotivación y percepción de injusticia en el proceso de evaluación.
¿En qué consistió la iniciativa?
El programa consideró el desarrollo de tres elementos, el primero fue el ciclo de talleres de formación, realizados entre los meses de agosto y noviembre de 2020, desarrollándose 9 ciclos de 4 talleres cada uno, de entre 1,30 a 2 horas de duración. La participación fue abierta a todos los equipos de la institución, contando con una asistencia total de 120 personas, correspondiente a un 96% de la dotación. La estructura de cada ciclo de formación incluía el desarrollo de competencias en los siguientes aspectos: Taller 1, Compromisos Efectivos; Taller 2, Coordinación de Acciones; Taller 3, Accountability; y, Taller 4, Gestión del Desempeño y Compromisos. El segundo elemento, es el desarrollo de una campaña comunicacional, cuyo despliegue reforzó los conceptos del programa de formación. Esta campaña fue realizada por el equipo de Gestión y Desarrollo de Personas y el equipo de Comunicaciones, las piezas comunicacionales consistieron en el diseño de mensajes breves y gif animados para reforzar los principales conceptos. Se socializaron a través de diversos medios internos, tales como mailing, canal “lista interna” a través de la aplicación Teams y publicaciones semanales a través del boletín de noticias internas. El tercer elemento es la aplicación de competencias asociadas a la cultura del compromiso en los subsistemas de gestión de personas: en el ámbito de selección de personal, se priorizó la valoración de competencias transversales asociadas al trabajo en equipo y responsabilidad, incorporándolas en los criterios de la evaluación psicolaboral de los postulantes. En el ámbito de la gestión del desempeño, se han incorporado los criterios de accountability y capacidad de coordinación de acciones en el proceso de evaluación del desempeño, a través del establecimiento de metas SMART, las que en su formulación deben considerar acciones desafiantes y operativas, esta nueva metodología de formulación de metas, permite el alineamiento y concordancia entre los distintos subsistemas de gestión de personas con la estrategia y objetivos institucionales.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
¿Qué se logró? Para evaluar los resultados en el ámbito del desarrollo de talleres de capacitación, se realizó una encuesta de satisfacción, con el objetivo de conocer la evaluación del programa y evaluar cualitativamente la aplicación de los contenidos. Esta encuesta consideró los focus group, el ciclo de talleres y la campaña comunicacional. Se recibieron un total de 76 respuestas de los 120 participantes del programa. El resultado obtenido indica que un 76,3% estima que los talleres fueron un aporte para mejorar su desempeño, un 82,9% considera que los talleres fueron una buena instancia de aprendizaje, un 86,9% indicó que le gustaría contar con más instancias prácticas para la adquisición de herramientas concretas de aplicación, un 92,1% manifestó que le parece importante que se continúe trabajando en estos temas. Los resultados en relación a la cobertura de la campaña comunicacional efectuada, indica que un 38% de los encuestados la revisó en su totalidad, mientras que un 42% indica haberla visto de manera parcial. Por otra parte, un 55% de los encuestados señala que fue un buen reforzamiento de los contenidos vistos en los talleres. Respecto de la evaluación global del programa, un 54% califica el programa con nota 3 (bueno) y un 25% con nota 4 (excelente). Un segundo resultado obtenido y enfocado a las acciones relacionadas a la aplicación de competencias en los subsistemas de gestión de personas, ámbito de selección de personal, es la incorporación de criterios de valoración de competencias transversales en el proceso de evaluación psicolaboral, tales como la responsabilidad y el trabajo en equipo. Esta acción impacta positivamente en los procesos de cambio cultural que se están desarrollando y permiten el alineamiento de las prácticas esperadas en quienes se incorporan a la organización. El diseño de los términos de referencia (TDR) incluye las competencias transversales definidas como criterios de evaluación asociados a una cultura del compromiso, evaluando a los candidatos que postulan a un cargo vacante, identificando estas competencias en el informe psicolaboral. Un tercer resultado obtenido, asociado a los subsistemas de gestión de personas, ámbito gestión del desempeño individual y la consecución de metas institucionales, se vincula fuertemente con el programa de fortalecimiento de cultura del compromiso. El trabajo realizado sobre el levantamiento y definición de metas y compromisos institucionales para el periodo 2020-2021 establece que la relación de metas con los lineamientos institucionales alcanza un 95%, esto implica una mejora del resultado obtenido en el periodo 2019-2020. En cuanto a las metas formuladas en el periodo 2020-2021, vinculadas con los lineamientos institucionales, éstas alcanzaron una cobertura del 86%. En relación con la clasificación de metas, el resultado para la formulación 2020-2021 fue de un 58% de metas desafiantes y un 42% de metas operativas. Concluyendo que el proceso de formulación de metas permitió generar una fuerte vinculación y concordancia de lineamientos estratégicos, mejorando la calidad de la formulación y estableciéndose indicadores claros y medibles tanto cuantitativa como cualitativamente.	
Nombre contacto en el Servicio	Damaris Quintero Vega, correo electrónico damaris.quintero@chilecomptra.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 148 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 3 - Contrata: 132 - Honorarios: 13
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	
1. Sistema de Información de Compras y Contratación Pública 2. Compras Colaborativas 3. Servicios a Usuarios 4. Observatorio ChileCompra	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
1. Compradores 2. Proveedores 3. Estado	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Fondo de Solidaridad e Inversión Social
Nombre Iniciativa	Inclusión Laboral: potenciando la cultura inclusiva en el FOSIS
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? Esta iniciativa tiene por objetivo potenciar la cultura inclusiva, a través de acciones que incorporen a todas las personas del FOSIS, en las que se promueva el respeto y la igualdad de oportunidades para las Personas con Discapacidad. Para cumplir con el objetivo se elaboró un protocolo de inclusión laboral que aborda estratégicamente procesos claves en la gestión de Personas, lo que ha permitido posicionar la Inclusión Laboral e ir más allá de lo que la normativa legal exige, apuntando a generar una cultura organizacional inclusiva.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? Hasta el año 2017, FOSIS no contaba con una estrategia en la gestión de personas que incorporara la temática de Inclusión Laboral. A partir del mes de noviembre de 2017, se desarrolló un proceso que buscaba generar acciones tendientes a potenciar la cultura inclusiva. Para desarrollar lo anterior, se incorporó el tema de Inclusión Laboral en la propuesta que se elaboró para actualizar la Política de Personas del FOSIS y se alineó con los incentivos de la institución, lo que permitió convertir la temática de inclusión laboral en un proceso establecido en la Subdirección de Personas a través de las acciones del Protocolo de Inclusión Laboral. En el año 2018, FOSIS central postuló al “Sello Chile Inclusivo”, obteniendo un reconocimiento por las buenas prácticas de inclusión laboral implementadas, siendo el único servicio reconocido en esta categoría en dicha convocatoria. Desde el inicio, y conscientes de esta gran necesidad de contribuir a la inclusión, todas las acciones que se planificaron apuntaban a fortalecer y preparar a la Institución en la temática de Inclusión Laboral, generando procesos internos que fortalezcan la cultura y valoren la diversidad. FOSIS se plantea el desafío no solo de cumplir con el mínimo exigido por la ley, sino que se comprometió con generar un cambio cultural dentro de la organización promoviendo el respeto y la igualdad de oportunidades en todas las etapas del ciclo de vida laboral. Se parte de la base que la Inclusión Laboral es un proceso que se sustenta en la igualdad de oportunidades y en la participación social, la cual se concreta una vez que la persona se incorpora al trabajo y participa de todas las actividades laborales y sociales de la institución. Para llevar a cabo esta tarea es importante que FOSIS esté preparado para incorporar a las Personas con Discapacidad. Por este motivo, el año 2020 el servicio postuló al “Programa de apoyo a la Inclusión Laboral” del Senadis y ejecutado por Avanza Inclusión, siendo seleccionados para participar en el programa. Como diagnóstico inicial del programa, el

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
servicio fue evaluado con un 80% en la medición de la aplicación en las prácticas de Inclusión Laboral, lo cual posicionó a la institución por sobre el promedio de ingreso que correspondía a un 55%.
¿En qué consistió la iniciativa?
Las actividades planificadas tienen como línea de acción el compromiso de la institución de prepararse y generar cambios en procesos clave, realizando acciones concretas que buscan generar, mantener y potenciar una cultura inclusiva. Estas son: 1. Compromiso institucional estratégico: Las prácticas de inclusión laboral se abordaron como un tema estratégico en la institución, esto se refleja en la incorporación del proceso de inclusión laboral en la Política de Personas, en los Convenios de Desempeño Colectivo de la Subdirección de Personas y en los Convenios de Alta Dirección Pública correspondientes al Director Ejecutivo y la Subdirectora de Personas. En todas estas instancias se trabajó según una planificación orientada a abordar la temática desde distintos ejes de acción enfocados en la sensibilización y en la capacitación de actores claves al interior de FOSIS. 2. Actualización del “Protocolo de Inclusión Laboral”: FOSIS cuenta con un Protocolo de Inclusión Laboral desde el año 2017, pero en enero del año 2020 este protocolo fue actualizado con la finalidad de potenciar las directrices y estrategias en él contenidas, orientadas a generar, mantener y mejorar una cultura inclusiva que prepare a la organización para integrar a personas con discapacidad en todo el ciclo de vida laboral. Esto implicó adaptar los procesos de Reclutamiento, selección y gestión de prácticas laborales, Inducción, Reinserción laboral, Ambientes Laborales, Capacitación y Formación, Desarrollo Laboral, Gestión del Desempeño y Calidad de Vida. 3. Capacitación del equipo a cargo: El equipo de Desarrollo Organizacional se especializó en la temática y se capacitó en la “Metodología de Empleo con Apoyo”, que es un modelo reconocido internacionalmente en integración y que busca dar apoyo y seguimientos en todo el proceso de inclusión laboral, lo que ha permitido incorporar un enfoque metodológico en la aplicación de las prácticas y actividades desarrolladas durante el año 2020. Es importante señalar que la temática de Inclusión laboral se instauró como un proceso de la Subdirección de Personas, en el que existe una profesional de Desarrollo Organizacional que coordina las acciones planificadas anualmente y que se ha convertido en referente hacia organizaciones externas. 4. Estrategia comunicacional: En el año 2020 se consideró necesario establecer una estrategia comunicacional que permitiera posicionar la temática de inclusión laboral en el FOSIS, generándose una planificación que apunta a posicionar la Inclusión Laboral como un valor transversal en la institución, sensibilizando y potenciando una opinión positiva en toda la organización a través de las siguientes acciones: testimonios de personas con discapacidad que trabajan en la organización; difusión del uso correcto del Lenguaje Inclusivo; dar a conocer acciones propias del proceso de inclusión que permiten mantener constantemente informadas a las personas respecto a las acciones que la institución va desarrollando.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
5. Capacitación permanente y transversal: Durante el 2020 se generaron capacitaciones a trabajadores y jefaturas en materias de inclusión laboral, orientadas al aprendizaje de las personas para comprender la importancia de la temática. Más allá de los aspectos legales, el objetivo es generar en las personas una actitud positiva y un compromiso con la diversidad y la no discriminación, lo que favorece a desarrollar, mantener y potenciar una cultura interna inclusiva.
¿Qué se logró?
Los resultados de la iniciativa se detallan a continuación: 1. Compromiso institucional: La propuesta de actualización de la Política de Personas incorpora la temática de inclusión laboral, se incorpora en la planificación 2020 del Convenio de Desempeño Colectivo de la Subdirección de Personas y Convenio de Desempeño Individual 2019-2020 de Director Ejecutivo y Subdirectora de Personas. 2. Sello Inclusivo: La postulación al sello se realizó en la categoría correspondiente “Sello Chile Inclusivo Instituciones Públicas y Organizaciones Sociales”. Se obtuvo el “Galvano a la Inclusión”, siendo la única institución que obtuvo el reconocimiento a las medidas de Inclusión Laboral en esa oportunidad. 3. Protocolo de Inclusión Laboral: Las prácticas de inclusión laboral fueron evaluadas en el “Programa de Apoyo a la Inclusión de Personas con Discapacidad”, en el cual se ingresó al programa con un índice de un 80% de inclusión y, al finalizar el programa, se obtuvo un índice de un 98% de inclusión. Esta experiencia fue muy importante para la institución, ya que la medición consideraba un índice de inclusión laboral completa a cumplir por sobre un 70%. 4. Preparación del Equipo de la Subdirección de Personas: Los integrantes del Equipo de Desarrollo Organizacional se certificaron en la “Metodología de Empleo con Apoyo”, que es un modelo para abordar la Inclusión Laboral en las Organizaciones. Los Encargados de Personas de regiones, como contraparte de la Subdirección de Personas, se capacitaron en Inclusión Laboral. 5. Estrategia comunicacional: En 2020 se desarrolló una estrategia comunicacional para difundir las acciones y avances de la incorporación de la inclusión laboral en el servicio en conjunto con el área de Comunicación Interna, incorporando una serie de actividades enfocadas a potenciar la cultura inclusiva de FOSIS. 6. Capacitaciones en inclusión laboral: Durante el año 2020 se desarrollaron capacitaciones a trabajadores del FOSIS, entre ellos a los Encargados de Personas regionales y a las jefaturas que actualmente tienen Personas con Discapacidad a cargo. 7. Plan trienal de capacitación y plan anual de capacitación: El plan trienal de capacitación 2020 considera la inclusión laboral como una de las temáticas que se deben abordar en las necesidades de capacitación para el año 2021. Esto permitió que por primera vez se considerara un presupuesto para la temática de Inclusión Laboral en el plan anual de capacitación. 8. FOSIS como referente de inclusión laboral: Debido a la incorporación al “Programa de apoyo a la Inclusión laboral” y a los resultados positivos que se obtuvieron en él, el

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
FOSIS participó en diferentes instancias como conversatorios y seminarios como referente de las buenas prácticas de Inclusión Laboral. Es destacable que, en el mencionado seminario, se expuso junto al Presidente de la Asociación Española de Empleo con Apoyo, que es un referente Internacional en la metodología para llevar cabo las buenas prácticas de Inclusión.	
Nombre contacto en el Servicio	María José Ruiz Ortiz, correo electrónico: mariajose.ruiz@fosis.gob.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 1.259 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 18 - Contrata: 745 - Honorarios: 496
Ministerio	Desarrollo Social y Familia
Año creación	1990
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con 16 direcciones regionales y 20 oficinas provinciales
Misión Institucional	
Contribuir a la superación de la pobreza y la vulnerabilidad social de personas, familias y comunidades.	
Productos Estratégicos	
1. Subsidio y Financiamiento 2. Capacitación y formación 3. Asesoría y acompañamiento 4. Asistencia Técnica	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
1. Personas en situación de extrema pobreza, pobreza o vulnerabilidad de distintos grupos sociales y etarios. 2. Familias en situación de extrema pobreza, pobreza o vulnerabilidad en todo el territorio nacional. 3. Comunidades que viven en territorios vulnerables donde la pobreza tiene mayor incidencia, concentración y profundidad.	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Instituto de Previsión Social
Nombre Iniciativa	IPS Conversa, Cobija y Contiene
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? La iniciativa tiene como objetivo, establecer un marco coherente, coordinado y transversal de acciones que han entregado herramientas, conocimientos y diferentes redes de apoyos con el fin de escuchar las necesidades del funcionariado, para luego dar cobijo y contención en aquellas situaciones de fuerte exigencia laboral-emocional, estrés, agresión física y/o psicológica mediante acciones personalizadas que derivan en distintas capas de intervención. De igual forma, estas iniciativas, responden a las exigencias del primer grupo de Normas de Aplicación General en Materias de Gestión y Desarrollo de Personas, en su dimensión de “Ambientes Laborales y Calidad de Vida” de la Dirección Nacional del Servicio Civil.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? Siendo el objetivo principal resguardar el bienestar laboral y emocional de nuestro funcionariado en un contexto de contingencia sanitaria y social de suma complejidad, éste impulsó el actuar del IPS y su red ChileAtiende mediante estrategias y prácticas que permitieran contribuir de forma directa en los ambientes laborales, co-creadas en conjunto con funcionarias, funcionarios y la Asociación de Funcionarios/as, mediante metodologías participativas mixtas que permitieron identificar las distintas necesidades a subsanar. Una de aquellas instancias fue la jornada de priorización estratégica 2020/2021, en que se reunió el equipo directivo de la Institución, a partir del desafío que presentaba la contingencia social y sanitaria. Ambos fenómenos obligan a revisar y generar consensos en relación con las necesidades expresadas en el plan cuatrienal del IPS, instalando nuevos lineamientos en que se priorizan la continuidad operacional, capacidad de responder a la entrega de nuevos productos, y la atención de calidad al usuario externo e interno. El IPS y su red ChileAtiende reconoce a una ciudadanía más empoderada y exigente de soluciones que ayuden en un contexto económico incierto, y a su vez, la necesidad de resguardar la salud mental de funcionarios y funcionarias, en el marco de una conciliación de vida familiar, laboral y personal. Es allí, donde se prioriza la necesidad de un Programa de Salud Mental y de Contención Emocional que contribuya al bienestar de nuestro funcionariado e implementado durante este contexto, siendo proyectada a futuro como una red de iniciativas permanentes de apoyo a nuestros/as trabajadores/as. Avalan esta decisión el alto sentido de compromiso de funcionarios y funcionarias con el IPS y su red ChileAtiende, realidad evidenciada a través de los reportes de modalidad de trabajo IPS informados a la Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC) de manera semanal

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

desde el 16 de abril del 2020. Éstos dan cuenta de la continuidad operativa - con un promedio del 60% de presencialidad - de la institución aún en los peores momentos de la contingencia social y sanitaria, relevando que el IPS y su red ChileAtiende nunca cesó su quehacer institucional y compromiso de cara a la ciudadanía. Esto, sin considerar la totalidad del funcionamiento del backoffice por medio de modalidad trabajo remoto, bajo parámetros de eficiencia y eficacia a través de monitoreo sanitario, organización del trabajo en casa, voluntariados para la atención y diversas plataformas tales como MS Teams, habilitación de escritorios remotos de trabajo, entre otras. Ambas modalidades, dan cuenta de la adaptabilidad de nuestra institución, en concordancia a nuestro valor institucional de vocación de servicio y flexibilidad.

No obstante, este compromiso y adaptabilidad se yuxtapone al aumento de volumen de trabajo, que se ha visto reflejado tanto en el alza de número de atenciones a la ciudadanía, como en lo declarado por nuestras funcionarias y funcionarios en la Encuesta Desafíos del COVID 19 en el Empleo Público en Chile, donde el IPS y su red ChileAtiende presenta resultados más altos respecto del aumento de la carga laboral, altos en comparación al promedio de Servicios públicos, siendo un 61% a nivel de Servicios Públicos y un 73% de IPS y su red ChileAtiende, validando el aumento exponencial de carga laboral a raíz de la contingencia social y sanitaria.

En conclusión, el desarrollo de funciones de nuestros/as funcionarios/as en este contexto complejo, ha relevado la necesidad de prevenir y apoyar de manera asertiva y personalizada, a través de un trabajo transversal del Departamento Gestión y Desarrollo de Personas (DGDP) en conjunto con los demás equipos de la institución, y de la redestinación de personas y recursos tecnológicos y presupuestarios a estas iniciativas, con el fin de generar espacios de diálogo, de capacitación y de soporte a las personas que integran nuestro servicio.

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa está constituida de tres pilares, cada uno con sus propias acciones, que responden a distintos momentos de intervención y/o apoyo:

“Conversar”, pilar vinculado a la generación de espacios de conversación e iniciativas de prevención respecto a situaciones de estrés laboral/emocional del funcionariado. Como parte de ello, se implementaron las siguientes acciones: Capacitación y formación a través del “Taller de Contención Emocional”, cuyo objetivo fue incorporar herramientas prácticas sobre higiene emocional, autocuidado integral y de concientización sobre el convivir que se desea, con el fin de motivar un nuevo modo de hacer. Éstos se realizaron entre los meses de abril y septiembre 2020, aplicado por medio de modalidad e-learning, con cobertura nacional. Además, se realizaron Talleres de Coaching a todas las jefaturas de las principales sucursales de la red ChileAtiende, cuyo objetivo estuvo focalizado en generar duplas de trabajo para hacer frente a situaciones que requieren contención tanto para funcionarios y funcionarias como para con la ciudadanía; éstos fueron realizados entre marzo y agosto con cobertura nacional. Por último, y en observancia de la continua preocupación por contar con información del sentir funcionario y sus ambientes laborales,

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

se realizaron Focus groups entre agosto y noviembre del 2020, por el equipo de profesionales del DGDP. Esta metodología participativa arrojó percepciones surgidas en el marco de la pandemia, siendo el resultado general los distintos miedos, el primero relacionado al contagio personal y a ser posibles vectores en su entorno laboral, personal y familiar; y el segundo, relacionado al aumento de violencia en un nuevo contexto de atención usuaria, esto desencadenó un evidente desgaste emocional, mental y físico, que exigió continuar y reforzar las iniciativas para el año 2021.

“Cobijar”, pilar de acciones generadas durante algún escenario de crisis, y cuyo objetivo fue acompañar y brindar una acción de contención a funcionarios y funcionarias que han permanecido en la atención de público directa y presencial, siendo contactados por un equipo multidisciplinario de profesionales del DGDP, quienes, para la correcta e idónea aplicación de esta iniciativa, fueron capacitados en la aplicación de Primeros Auxilios Psicológicos (PAP), como herramienta de rápida ejecución, no invasiva e individual, respondiendo así al objetivo de acompañar, contribuir a recuperar el equilibrio emocional, y con ello, prevenir la aparición de secuelas psicológicas. El plan de acción se basó en la contactabilidad de acuerdo a las necesidades de cada caso por medio de correo electrónico, teléfono, WhatsApp, plataforma Microsoft Teams, entre otras.

“Contener”, pilar de acciones de reacción respecto a situaciones detectadas y diagnosticadas en las instancias anteriores, cuyo objetivo es realizar una intervención psicosocial más profunda en situaciones de índole socioeconómica, de salud en todas sus dimensiones. El resultado de estas intervenciones derivó en el otorgamiento de ayudas sociales (ayuda económica) otorgamiento de préstamos sociales sin intereses, derivaciones a programas institucionales internos como por ejemplo prevención del consumo de alcohol y drogas, violencia intrafamiliar, salud mental, entre otros o derivación a red externa de otras instituciones públicas o vinculación con entidades privadas para un tratamiento, o incorporación de programas.

¿Qué se logró?

Al momento de plantear el objetivo de resguardar el bienestar laboral y emocional de nuestro funcionariado en un contexto de contingencia sanitaria y social de suma complejidad, la Institución multiplicó sus esfuerzos para que su alcance y extensión estuviese accesible a todo el funcionariado de IPS no importando su ubicación geográfica, de allí que toda acción se concibe con una lógica de poder ser implementada a nivel nacional. Esto último se vio reflejado en primera instancia por los resultados obtenidos en el pilar de “Conversar” donde por ejemplo se logró la participación de 1.332 funcionarios y funcionarias desde Arica a Magallanes, permitiéndoles acceder a herramientas y conocimientos para hacer frente a potenciales situaciones de estrés y exigencia emocional. De la misma forma, se logró capacitar al 100% de jefaturas de sucursales de mayor complejidad y demanda de toda la red ChileAtiende, esto se traduce en la realización de 56 talleres a nivel nacional, abarcando a 126 jefaturas (86 mujeres y 43 hombres). Por último, y dentro de las acciones de “Conversar”, y con el fin de poder levantar información de primera fuente para indagar en el sentir del funcionariado, se

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

realizaron 36 focus groups, nuevamente con lógica nacional, permitiendo la participación de 286 personas que brindaron valiosa información para poder delinear futuros proyectos y acciones.

En tanto, para el pilar de “Cobijar”, la cual se caracterizó por una atención personalizada e individual, se realizaron acciones de Primeros Auxilios Psicológicos a 181 funcionarios (54) y funcionarias (127) de diferentes cargos y lugares del país, en eventos que revestían principalmente situaciones de estrés, ya sea por agresiones sufridas durante la atención a la ciudadanía o por lamentables decesos ocurridos por el contexto sanitario. De allí que esta acción fue sumamente valorada por quienes no sólo recibieron el apoyo directo, sino también los equipos a los cuales pertenecen y sus respectivas jefaturas. Lo cual se ve reflejado no sólo en la opinión de los funcionarios y funcionarias en los conversatorios regionales realizados en abril de 2021, sino también, por el hecho de que entre enero y mayo del 2021, esta instancia continuase con 211 nuevos casos de seguimiento y contención.

Por último, y respecto al pilar “Contener”, al tratarse de situaciones que se pueden extender en el tiempo superando el apoyo brindado en “Cobijar”, por sobre todo de carácter económico, durante el año 2020 se entregaron 41 ayudas económicas sociales, por un monto total de \$17.422.238. Adicionalmente, se entregaron 14 préstamos libres de intereses por un monto de \$7.750.000.

Todo lo anterior, y considerando la buena recepción por parte del funcionariado atendido, que se tradujo en la solicitud de estas iniciativas a ejecutarse en nuevos grupos objetivos, así también, la institucionalización de este programa a través de la generación de protocolos correspondientes es que se establece la permanencia de estas iniciativas, por medio de resolución dictada por la Dirección Nacional. Por otra parte, considerando que la dotación del IPS es un 61% de mujeres y un 39% de hombres, y en atención al valor institucional de Equidad de Género, las iniciativas proyectadas implican el diseño y ejecución de estas acciones con enfoque de género, en el marco de la implementación de NCH3262, siendo el IPS y su red ChileAtiende el primer servicio público certificado.

Nombre contacto en el Servicio

Hugo Rojas Domínguez, correo electrónico hugo.rojas@ips.gob.cl

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura
Nombre Iniciativa	Programa de Alineamiento, Apoyo y Trabajo en Equipo
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? La iniciativa tuvo por objetivo, mantener el sentido de comunidad y equipo, y que la información fluyera de la manera más oportuna y confiable posible entre todos los funcionarios, y que se les diera la seguridad de que se adoptarían todas las medidas de protección sanitaria a quienes cumplieran turnos presenciales. De esta manera, ellos podrían desempeñar sus funciones de la mejor manera posible, ya sea que estuvieran en sus casas o cumpliendo un turno en las oficinas. Esas condiciones eran indispensables para que el Servicio tuviera continuidad operacional, al menos en los servicios que se consideraban críticos de seguir proveyendo a usuarios, particularmente a la pesca artesanal y a los exportadores y junto con ello mantener el necesario nivel de control de las actividades de pesca y acuicultura. Sin duda esta iniciativa refuerza las normas dictadas por el Servicio Civil, la participación y Rol de Jefaturas en Dirección de Equipos, entre otros, innovando en acciones que promueven cambios conductuales que se espera se afiancen en el tiempo y sean replicable en otras instituciones.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? Antes de esta iniciativa los equipos de trabajo recibían información a través de conductos oficiales del Servicio, los que son más bien jerárquicos, es decir, a través de las jefaturas, ya sea del nivel Central y Regional. Es sabido que en general, estos sistemas presentan deficiencias pues no siempre la información llega a todos los funcionarios, lo que produce ciertas debilidades de comunicación interna. Esta situación fue identificada en una encuesta realizada en febrero de 2020, previa a la pandemia, en la que se detecta que entre un 58% a 61% se siente poco o nada informado. Esta situación, sumado a la pandemia, que hizo necesario que parte importante del personal trabajara desde sus casas, añadió una complejidad extra a las formas de trabajo, afectadas por los cambios en las condiciones sanitarias, los que tuvieron impacto significativo en la organización del trabajo interno y que significaron un desafío en términos de la comunicación y en muchos aspectos como las capacidades técnicas de conexión, el uso de los tiempos, la jornada de trabajo y otros. Todo lo anterior, representaba un cambio que había que abordar para lograr dar a continuidad operacional, en base a las adaptaciones que había que hacer para que ello fuera posible. En este contexto, se dictaron resoluciones oficiales a través de las cuales se establecieron las condiciones en las que se debía continuar trabajando, en un marco de flexibilidad, con la finalidad de resguardar de la mejor manera posible la salud de las personas, la de

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

funcionarios, funcionarias y servidores del Estado, así como del debido cumplimiento de la función pública atendiendo las necesidades de la ciudadanía. Sin embargo, este proceso no estuvo exento de problemas sobre todo en los inicios de la pandemia, pues se fueron presentando distintas situaciones internas frente a las cuáles fue necesario reaccionar rápidamente para responder de una manera oportuna y con igual criterio a nivel nacional, lo que no fue fácil ante los nuevos escenarios que fueron dando en el país con las restricciones sanitarias que fueron emanando desde la autoridad.

Todos los antecedentes antes descritos, hicieron necesario implementar una estrategia que permitiera sortear las dificultades que se presentaban y se vislumbraban, creando condiciones que dieran al personal la posibilidad de cumplir sus funciones sintiéndose informados, seguros, y apoyados por la institución.

¿En qué consistió la iniciativa?

Con el fin de organizar el trabajo, se planteó que esta iniciativa tendría 3 componentes: Comunicación Institucional focalizada; Contención emocional para fortalecer los ambientes laborales y Bioseguridad en labores presenciales.

COMPONENTE 1: COMUNICACIÓN. El fortalecimiento de la comunicación institucional, se focalizó en la realización de reuniones quincenales (virtuales) de la Directora Nacional, donde se invitaba a todo el personal del Servicio y que tuvieron una gran participación. En estas reuniones, de carácter nacional y masivas, se abordaban, en lo principal, las siguientes materias: situación sanitaria del país y sus particularidades en lo que afectaba a la institución; estado de situación del personal que labora en las distintas oficinas; informar y explicar las normas, reglas y criterios con las que se debía realizar el trabajo; acciones que se estaban implementando para asegurar el desarrollo del trabajo seguro; atender las inquietudes que presentaba el personal; otorgar tiempo para que el personal se pudiese saludar e intercambiar mensajes entre ellos. Se realizaron un total de 16 reuniones de este tipo a través de videoconferencia de la Directora Nacional.

COMPONENTE 2: CONTENCIÓN EMOCIONAL. Se efectuaron intervenciones de apoyo psicolaborales que tuvieron como fin dar a los trabajadores un espacio y herramientas para la conciliación de responsabilidades personales y familiares con el trabajo. Para ello se requirió de ayuda de profesionales especializados y dentro de las tareas encomendadas a éstos se consideró: realizar conversaciones o charlas, individuales o grupales, por videoconferencia, llamadas telefónicas o cualquier medio pertinente, con las personas que solicitaban atención profesional; reportar mensualmente el número de casos atendidos indicando si el personal correspondía al nivel central o regiones, considerando el pleno resguardo profesional y manteniendo la confidencialidad tanto respecto de la identidad de las personas atendidas como de la información personal entregada por las mismas; proponer medidas tendientes a rebajar el nivel de estrés del personal; preparar material de apoyo para la difusión y socialización de medidas a implementar; propiciar espacio de autocuidado especial a través de la intranet institucional, para fortalecer la actitud positiva para el entorno familiar y personal creándose: “El Rincón de la Felicidad” Se realizaron 2 talleres al equipo directivo para dar herramientas en el trabajo en crisis y

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
primeros auxilios psicológicos; 3 talleres de trabajo psicolaboral a todo el personal del servicio a nivel nacional y 136 eventos de contención emocional individual COMPONENTE 3: BIOSEGURIDAD EN LABORES DE TRABAJO Con el fin de reducir los riesgos asociados a la pandemia COVID-19, se elaboraron y difundieron protocolos de bioseguridad generales y uno para cada oficina. Se realizaron charlas para capacitación con todo el personal de SERNAPESCA (marzo, julio y septiembre) para entregar información e implementar los protocolos de bioseguridad en oficinas y atención a usuarios, y se reforzó la comunicación a través de videos para asegurar que se entendieran y aplicaran correctamente. En términos globales, se efectuaron las siguientes actividades: 5 documentos sobre Covid-19 en bioseguridad; 56 Planes de Bioseguridad, uno por cada oficina; 10 capacitaciones en temas específicos a nacionales en temas de bioseguridad; curso nacional de Bioseguridad al total del personal del servicio; entrega de materiales de protección Covid-19 a todos los funcionarios oportunamente; habilitación de espacios, definición de aforos y protocolos de limpieza.	
¿Qué se logró?	
Considerando que el propósito de esta iniciativa fue mantener el alineamiento, sentido de comunidad y equipo, y que la información fluyera de la manera más oportuna y confiable posible entre todos los funcionarios, y que se les diera la seguridad de que se adoptarían todas las medidas de protección sanitaria a quienes cumplieran turnos presenciales, es posible afirmar que este objetivo se logró en base a los siguientes datos: - Encuesta al personal de SERNAPESCA realizada en abril del 2021 en comparación a la efectuada en el mismo mes del año 2020, que da cuenta de un incremento significativo en el porcentaje de personas que se siente “bastante informada” pasando de un 35% a un 67% en términos de “noticias y actividades” y pasando de un 36% a un 51% en términos de “lineamientos estratégicos”. Ello da cuenta de una mejora sustantiva en la percepción de los funcionarios/as en relación al grado de información que reciben demostrando con ello la efectividad en la comunicación interna. Así mismo, en la encuesta de abril del 2021 se agregó la pregunta “¿Con qué nota califica las reuniones ampliadas mensuales como práctica de comunicación interna?” y en una escala de 1 a 5 el 80% las calificó con nota 4 o 5, es decir, la práctica de reuniones ampliadas ha sido valorada y apreciada por quienes trabajan en SERNAPESCA. - El hecho de efectuar 136 sesiones individuales con fines de contención emocional atendiendo a 133 personas, da cuenta por sí mismo de la amplia cobertura de atención, puesto que a través de la medición de ansiedad, efectuada en junio del 2020 se había detectado un total de 104 personas con un nivel de ansiedad entre moderado y severo. - Durante todo el año 2020 no se registraron contagios de origen laboral por COVID-19 en dependencias de SERNAPESCA. Asimismo, se mantuvo los principales trámites en operación, no presentándose un incremento de reclamos por parte de los usuarios.	
Nombre contacto en el Servicio	Pamela Donoso Vicencio, correo electrónico: pdonoso@sernapesca.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 1.201 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 41 - Contrata: 1.123 - Honorarios: 37
Ministerio	Economía, Fomento y Turismo
Año creación	1978
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con 16 Direcciones Regionales.
Misión Institucional	
Contribuir a la sustentabilidad del sector y a la protección de los recursos hidrobiológicos y su medio ambiente, a través de una fiscalización integral y gestión sanitaria que influye en el comportamiento sectorial promoviendo el cumplimiento de las normas.	
Productos Estratégicos	
1. Fiscalización integral 2. Servicios y entrega de información sectorial a usuarios y ciudadanía	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
1. Centros de acopio y faenamiento 2. Centros de cultivo de especies hidrobiológicas inscritos 3. Armadores industriales 4. Plantas elaboradoras de productos pesqueros y acuícolas 5. Armadores artesanales 6. Organizaciones gremiales o sindicales de empresas de acuicultura, pescadores recreativos y/o pescadores artesanales 7. Importadores de productos pesqueros y acuícolas 8. Exportadores de productos pesqueros y acuícolas 9. Pescadores artesanales 10. Pescadores recreativos 11. Empresas comercializadoras de productos pesqueros y de acuicultura 12. Transportes terrestres y marítimos de productos pesqueros y de acuicultura 13. Agencias aduaneras 14. Laboratorios, entidades de análisis y/o de muestreo autorizados 15. Organismos del Estado 16. Organismos Internacionales 17. Organismos no Gubernamentales 18. Centros de Estudio e Investigación 19. Ciudadanía	

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.