

Premio Anual por Excelencia Institucional, PAEI 2023

Fichas Iniciativas de Excelencia

Febrero 2024

Contenido

I. PRESENTACIÓN	3
II. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	5
III. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE CALIDAD DE SERVICIO.....	28
IV. FICHAS INICIATIVAS DE EXCELENCIA EN ÁMBITO DE GESTIÓN DE PERSONAS	71
ANEXO	102

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 2023. 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 2023, 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. FICHAS INICIATIVAS 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 2023 del Premio Anual por Excelencia Institucional - en orden alfabético - corresponden a:

- Programa de Infraestructura tecnológica y desarrollo de capacidades para su uso en contextos educativos, Subsecretaría de Educación
- Optimización del procedimiento de análisis y gestión de presentaciones de bomberos beneficiarios del Decreto Ley N° 1.757, de 1977, Comisión para el Mercado Financiero
- Sistema de Atención Electrónica en el Archivo Nacional y los Archivos Regionales (SAE), Servicio Nacional del Patrimonio Cultural
- Registro de personas cuidadoras en el Registro Social de Hogares, Subsecretaría de Evaluación Social
- Automatización del protocolo de selección de comunas nuevas para el Programa Red Local de Apoyos y Cuidados, Subsecretaría de Servicios Sociales

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

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Subsecretaría de Educación
Nombre Iniciativa	Programa de Infraestructura tecnológica y desarrollo de capacidades para su uso en contextos educativos
Ámbito Iniciativa	Eficiencia y Productividad

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? La iniciativa tiene como propósito que los establecimientos educacionales del país, que reciben subvención del Estado, integren el uso de tecnología en sus prácticas educativas, contando con conectividad, equipamiento tecnológico, recursos educativos digitales de apoyo pedagógico curricular y con capacidades necesarias para impulsar esta estrategia.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? A inicios del año 2022 se inició un proceso de evaluación interna y rediseño del programa, lo que permitió constatar una serie de prácticas y situaciones que modificaban sustancialmente el contexto de las comunidades educativas. Previo a la pandemia, los establecimientos educativos en zonas geográficamente complejas tenían dificultades para disponer de internet en sus aulas, no siendo capaces de enriquecer las experiencias de aprendizaje mediante los recursos y contenido educativo en internet. De esa misma manera, los resultados de las mediciones de Alfabetización Computacional y Manejo de Información muestran que los estudiantes de establecimientos educacionales subvencionados de dependencia pública han presentado menores resultados respecto a estudiantes del mismo nivel socioeconómico, pero de establecimientos educacionales particulares subvencionados. Esto se traduce en acceso a infraestructura y desarrollo de capacidades que no son homogéneas en el sistema educativo. Así entonces, 4 de cada 10 de docentes consideraba que no existía equipamiento tecnológico adecuado, y la misma proporción considera que el equipamiento computacional está desactualizado. Por otro lado, 6 de cada 10 docentes considera que no existe buena calidad de conexión a internet, y 1 de cada 2 docentes percibe que no hay suficiente apoyo técnico para mantener los recursos digitales. La misma proporción de docentes (52%) considera que no existen suficientes recursos digitales para el aprendizaje. Luego, el traslado de la sala de clases a los hogares de estudiantes, docentes, directivos, profesionales y asistentes de la educación representó un obstáculo relevante para la continuidad del proceso de enseñanza y aprendizaje para millones de personas en Chile. Esta situación se vio potenciada principalmente por tres situaciones: (1) falta de disponibilidad de internet adecuado en hogares de estudiantes y docentes; (2) la poca disponibilidad de equipamiento tecnológico en las escuelas y hogares de

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
estudiantes y docentes; (3) falta de instancias para desarrollar capacidades, conocimientos y habilidades que permiten utilizar las tecnologías digitales con propósitos educativos y pedagógicos. Sin embargo, el sistema educativo desplegó una serie de acciones para contrarrestar estas problemáticas, adquiriendo equipamiento computacional, entregando dispositivos para conectividad a internet y capacitación para el uso de la tecnología, en su mayoría de casos autogestionadas por las mismas comunidades educativas. Esto permitió iniciar el desarrollo prácticas educativas y procesos pedagógicos con tecnologías, que a su vez fue fundamental para el desarrollo de clases en el nuevo escenario de virtualidad. Dadas estas nuevas condiciones del sistema educativo, existen una serie de desafíos que están orientados a dar continuidad y sostenibilidad a las prácticas pedagógicas realizadas durante las clases virtuales.
¿En qué consistió la iniciativa?
La iniciativa está configurada mediante la articulación de 3 componentes que responden a las necesidades identificadas. El primer componente es Conectividad, que entrega conexión a internet a los establecimientos beneficiados, así como financiamiento para mejorar la infraestructura de redes, de tal manera de permitir la distribución y conexión a internet desde las salas de clases. El segundo componente es Equipamiento tecnológico y recursos educativos, que distribuye infraestructura tecnológica en el sistema educativo, para esto, se realizan una serie de acciones orientadas, por un lado, a invitar y convocar a los establecimientos educacionales para la participación en los proyectos; y por otro lado, se diseñan proyectos de entrega de equipamiento considerando diferentes poblaciones que podrían estar sufriendo menor acceso al equipamiento tecnológico. El tercer componente corresponde a Capacitación, que consiste en el acompañamiento y desarrollo de capacidades para el uso de la infraestructura digital y dispositivos que son entregados en el marco del programa.
¿Qué se logró?
Entre sus principales resultados, destacan: - Se entregó conectividad a internet a 8.758 establecimientos educacionales a lo largo del país, lo que equivale a más de 3 millones de estudiantes. - Se entregó financiamiento para la habilitación de infraestructura tecnológica que permita el uso de internet por el proyecto Aulas Conectadas, a 530 establecimientos, lo que equivale a más de 400 mil estudiantes. - Se entregó equipamiento y formación en el uso de la tecnología a 320 establecimientos educacionales con una matrícula total de más de 276 mil estudiantes, de los cuales 84 representan establecimientos educacionales que atienden a más de 7 mil estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (NEE).

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
- En total el programa entregó beneficios durante el año 2022 a 8.786 establecimientos educacionales, es decir, más de 3.1 millones de estudiantes.	
Nombre contacto en el Servicio	Denis Ortega Carmona, correo electrónico denis.ortega@mineduc.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 3.390 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 932 - Contrata: 2.286 - Honorarios: 172
Ministerio	Educación
Año creación	1927
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con 16 Secretarías Regionales Ministeriales a lo largo de todo el país.
Misión Institucional	
Velar por un sistema educativo equitativo y de calidad, que potencie la labor de los actores del sistema educativo, que contribuya a la formación integral y permanente de las personas y al desarrollo del país, mediante la formulación e implementación de políticas, programas e iniciativas.	
Productos Estratégicos	
1. Apoyo Educativo 2. Financiamiento de Acciones Educativas 3. Políticas y Normas Educativas 4. Acceso y Permanencia 5. Servicios de Información	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
1. Alumnos 2. Profesionales de la Educación 3. Sostenedores 4. Establecimientos educacionales 5. Padres, madres y apoderados	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Comisión para el Mercado Financiero
Nombre Iniciativa	Optimización del procedimiento de análisis y gestión de presentaciones de bomberos beneficiarios del Decreto Ley N° 1.757, de 1977
Ámbito Iniciativa	Eficiencia y Productividad

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? La iniciativa tiene por objetivo, la disminución de los tiempos de tramitación de respuesta de los requerimientos de bomberos beneficiarios del Decreto Ley N° 1.757.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? La Comisión para el Mercado Financiero (CMF), en su rol de organismo técnico, que busca aportar al bienestar de la sociedad, cautelando por la estabilidad y transparencia del sistema financiero, protegiendo a los usuarios, y facilitando el desarrollo de los servicios idóneos, como continuadora legal de la Superintendencia de Valores y Seguros, ha identificado aspectos a mejorar en sus procedimientos administrativos, que se enmarcan en los beneficios que se otorgan por accidentes y enfermedades a los miembros de los Cuerpos de Bomberos, según el Decreto Ley N° 1.757. Al respecto, el D.L. 1.757, establece y consolida los beneficios e indemnizaciones que los miembros de los Cuerpos de Bomberos tienen derecho, a consecuencia de accidentes sufridos y las enfermedades contraídas, por participar en actos de servicio, con ocasión de concurrir a ellos o en el desarrollo de labores que tengan relación directa con la institución bomberil. Lo anterior nace, del propósito de actualizar la legislación sobre la materia, regulada anteriormente en la Ley 6.935 de 1941, en post de garantizar un rol social que de “seguridad económica a estos beneméritos servidores públicos y a sus familias, como un reconocimiento de su espíritu de sacrificio y abnegación para con la comunidad”. Al efecto, el art. 4° del citado D.L., otorga facultades a la CMF, para: • Analizar, evaluar y pagar las solicitudes de beneficios e indemnizaciones, en base a la forma y oportunidad definida por la normativa. • Cobrar a las compañías de seguros que cubran el riesgo de incendio, las cuotas de prorrateo para el pago de beneficios. • Normar la forma y la oportunidad en que se acredita el cumplimiento de los requisitos. Se debe señalar que la Ley 21.130 de 2019, determinó la integración institucional de la CMF, con la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, proceso que conllevó la revisión de las competencias internas, derivando en el traslado del proceso al Dpto. de Finanzas de la Dirección General de Administración y Operaciones, el 25/02/2021.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

Así, en 2021, se recibieron 506 presentaciones, por solicitudes de beneficios, los cuales abarcan:

- Atención médica integral para voluntarios activos accidentados a consecuencia de un acto de servicio.
- Subsidio por incapacidad temporal para voluntarios accidentados a consecuencia de un acto de servicio, que se vean impedidos temporalmente de trabajar, estudiar o prestar servicio voluntario.
- Renta vitalicia por incapacidad para voluntarios accidentados a consecuencia de un acto de servicio, pierdan permanentemente su capacidad de trabajar en algún grado.
- Renta de sobrevivencia: para hijos y cónyuge de voluntario fallecido a consecuencia de un acto de servicio.

Atendida la sensibilidad que representan los beneficios para los interesados, durante 2022, se buscó reducir el tiempo de respuesta, a fin de otorgar mayor certeza a los recurrentes, sobre los beneficios que pueden obtener y, por ende, acelerar el proceso de otorgamiento, ya que la normativa establece un plazo de 45 días para pronunciarse sobre la materia, el cual se suspenderá si se formulan observaciones. En consecuencia, durante 2021, la atención promedio de solicitudes, fue de 46 días hábiles.

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa se ejecuta a raíz de la redistribución de funciones derivada del proceso de integración institucional. El Dpto. de Finanzas, al recibir este proceso, instaló como prioridad su optimización en cuatro dimensiones, a saber:

- Coordinación interna y externa: Durante 2022, se buscó estandarizar el criterio legal aplicable ante la existencia de ambigüedades y vacíos, mediante la consulta frecuente a la División de Control Legal Administrativo. De esta forma, la interpretación otorgada en función de un análisis técnico y jurídico ha permitido consolidar mecanismos de acción que faciliten su pronta resolución, evidenciándose un aumento de un 50% en las consultas de este tipo en 2022 (9), respecto a 2021 (6), en torno a la relación entre acto de servicio y accidente de lesiones en COMPIN, la prescripción de los beneficios, y la calificación de acto de servicio. En este mismo sentido, el Departamento desarrolló un formulario estándar para la evaluación de solicitudes, orientado al analista, con la intención de que este pueda responder a preguntas preformuladas, favoreciendo así la aplicación de criterios previamente definidos. Cabe destacar que durante agosto de 2021 se inició un trabajo conjunto con el Dpto. COMPIN Nacional de Subsecretaría de Salud Pública, con la finalidad de consolidar un formato de evaluación y dictamen coherente y conciso, según lo definido por la normativa.
- Control de la gestión de casos: A contar de 2022, se comenzó a elaborar informes mensuales de control de gestión, que reporten a la Jefatura los tiempos de trabajo por analista, a fin de alertar riesgos y no exceder en 15 días hábiles el tiempo de respuesta. Lo anterior, conllevó una disminución de los tiempos de respuesta de 76%. Se suma a lo

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

anterior la consolidación de reuniones semanales de tratamiento concomitante con la Jefatura, para abordar casos complejos, favoreciendo la retroalimentación continua.

- Digitalización: Las solicitudes son efectuadas en forma remota mediante correo postal, o por la plataforma CMF sin papel, sistema desarrollado por el Servicio, que se encuentra en operación desde octubre de 2019. Para dar mayor cobertura a los Cuerpos de Bomberos, y facilitar la entrega de las solicitudes, se potenció dicha plataforma, a partir de junio de 2020, constituyendo la modalidad preferente de entrega, con más del 60% de las solicitudes en 2022. Cabe señalar que se mantiene la recepción presencial en Oficina de Partes, en cuyo caso los antecedentes son digitalizados durante el mismo día. Lo anterior ha favorecido la rápida derivación de los expedientes al Dpto., disminuyendo en un día el tiempo promedio entre la recepción de los antecedentes y el inicio de la consiguiente etapa de análisis. En línea con lo anterior, los documentos almacenados digitalmente poseen acceso compartido inmediato, encontrándose habilitados para su visualización desde Intranet, facilitando el tratamiento ininterrumpido y continuo de los casos, independiente de la modalidad de trabajo.

- Actualización de la normativa: La Planificación 2022 definió como meta estratégica la actualización de la Norma de Carácter General 233, de 2008, a fin de resolver la obsolescencia de la reglamentación de la materia, y facilitar una interpretación clara y expresa de los requisitos, plazos, y medios establecidos para la concesión de los beneficios. El proceso se inició en abril de 2022, con una consulta pública desarrollada en noviembre del mismo año, encontrándose a la fecha de postulación, en proceso de consolidación y revisión legal. Participaron del proceso el Cuerpo de Bomberos de Santiago, la Junta Nacional de Bomberos, y la Asociación de Aseguradores de Chile A.G. Los principales comentarios apuntaron a facilitar la justificación de traslados y prestaciones, flexibilizar requisitos para las solicitudes digitales y aclarar la redacción de artículos, entre otros.

¿Qué se logró?

A modo de contexto, cabe señalar que, durante el año 2022, se han recibido 463 presentaciones, con un promedio de ingreso mensual de 39 solicitudes. Así entonces, tras la puesta en producción de la iniciativa de optimización del procedimiento de análisis y gestión de presentaciones de bomberos beneficiarios del Decreto Ley N° 1.757, se observó una disminución del 76% en los tiempos de tramitación de las solicitudes y respuesta al usuario, pasando de 46 días hábiles a 11 hábiles para la entrega de una respuesta a los recurrentes.

En efecto, al analizar los tiempos de tramitación en trimestres, es posible advertir que, a contar del tercer trimestre del año, no hubo casos nuevos tramitados fuera de plazo (en un tiempo mayor a 45 días corridos), logrando entre los meses de julio a diciembre un tiempo promedio de 7 días hábiles. Así entonces, durante la referida anualidad, se autorizó el pago de 292 beneficios, correspondiendo 123 por reembolso de prestaciones

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
médicas; 71 a rentas vitalicias de sobrevivencias; 89 a rentas vitalicias de invalidez y; 9 a subsidios por incapacidad temporal. En relación con las estadísticas financieras de 2022, cabe destacar que en el año se autorizó el pago de un total de \$1.288.764.478, distribuido entre los diferentes beneficios concedidos. De ellos, \$1.151.656.815 (89,4%) corresponden a rentas vitalicias, \$33.326.539 (2,6%) corresponden a subsidios por incapacidad laboral, y \$ 103.816.124 (8,1%), corresponden a reembolsos por prestaciones médicas. Es del caso recordar que, los señalados fondos no corresponden a ingresos propios de la Comisión, sino más bien, a recursos extrapresupuestarios, administrados por la CMF, previa solicitud a las compañías de seguros del país que cubren el riesgo de incendio, pagándose los beneficios durante el mismo mes en que los recursos son requeridos.	
Nombre contacto en el Servicio	Jimena Moreno Hernández, correo electrónico jmoreno@cmfchile.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 649 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 26 - Contrata: 622 - Honorarios: 1
Ministerio	Hacienda
Año creación	2017
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Sin presencia regional
Misión Institucional	
Aportar al bienestar de la sociedad, cautelando por la estabilidad y transparencia del sistema financiero, protegiendo a los usuarios, y facilitando el desarrollo de servicios idóneos.	
Productos Estratégicos	
1. Supervisión Prudencial y de Conducta de Mercado de las entidades fiscalizadas en los ámbitos de valores, seguros, bancos e instituciones financieras 2. Regulación Prudencial y de Conducta de Mercado de las entidades fiscalizadas en los ámbitos de valores, seguros, bancos e instituciones financieras 3. Provisión y difusión de información al mercado 4. Atención de consultas y reclamos	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

Clientes/Usuarios/Beneficiarios
--

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Inversionistas actuales y potenciales del mercado de valores y asegurados actuales y potenciales en el mercado nacional2. Todas las entidades supervisadas por la CMF |
|---|

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Servicio Nacional del Patrimonio Cultural
Nombre Iniciativa	Sistema de Atención Electrónica en el Archivo Nacional y los Archivos Regionales (SAE)
Ámbito Iniciativa	Eficiencia y Productividad

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? En concordancia con el objetivo estratégico N° 4 del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural que propone <i>“Mejorar el acceso a los servicios patrimoniales que genera y gestiona la institución, mediante iniciativas de difusión, transferencia de conocimientos y mediaciones patrimoniales, que incorporen el desarrollo de nuevas tecnologías y condiciones de seguridad pertinentes”</i>, esta iniciativa propone poner a disposición de la ciudadanía, de manera digital, el 100% del acervo documental que el Archivo Nacional preserva. EL Sistema de Atención Electrónica, responde al mandato legal de garantizar a las personas y a las instituciones el acceso a la información desde cualquier lugar del territorio nacional o internacional. Y por otra parte, ampliar los trámites disponibles en Chile Atiende (copias autorizadas y solicitudes, avanzando en la implementación de la Ley de Transformación Digital para los servicios que se prestan tanto a la ciudadanía como a las instituciones públicas, privadas y otros poderes del Estado.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? Con la creación del Sistema Nacional de Archivos y vigencia de la Ley de Transformación Digital, se genera la necesidad de cualificar la cadena de procesos que ha sostenido el Archivo Nacional históricamente. Junto a la estandarización de procesos y la instalación de Archivos Regionales, se plantea la urgencia de avanzar en políticas de preservación y acceso. Estos requerimientos se ven tensionados al momento de enfrentar el cierre de atención presencial con las coyunturas de octubre de 2019 y la emergencia sanitaria en 2020. Las dificultades para dar continuidad a la atención de público durante dicho periodo, el colapso del canal correo electrónico (mayo del 2020) por deficiencias del proceso de atención remota en uso y el aumento de reclamos tanto en Santiago como en Tarapacá, aceleraron la búsqueda de soluciones tecnológicas y organizacionales que con austeridad (Circular N°15 Dipres) y creatividad funcionaria, permitieran avanzar en la ruta de transformaciones digitales y en un modelo de trabajo que abordara el desafío de lograr la atención 100% digital. Para comprender la especificidad y complejidad de los servicios otorgados, se levantó información respecto a la cadena de procesos de la atención usuaria, aspectos normativos presentes en los trámites de certificación y elementos de la dimensión tecnológica que soporta estos procesos.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

El diagnóstico se levanta a partir de análisis institucionales derivados de la instancia “Mesa de Acceso”, estadísticas regulares, estudio de satisfacción usuaria MESU, información financiera contable, levantamiento de procesos/política de calidad. En base a ello, para el año 2020 se identifican los principales nudos críticos:

- Falta de estandarización de procesos de atención remota y de formatos de certificación utilizados.
- Plataforma Cyberdoc resulta poco amigable e interactiva para solicitar documentación
- En Arnad se emitieron 7153 certificados vía remota.
- Extensión del tiempo de entrega de los certificados es de 4,72 días.
- Problemas de seguridad y pérdida de documentación por entrega masiva del servicio impreso a través de correo postal empresa correos de Chile (1144 envíos en total)
- Los resultados de MESU dan cuenta que el indicador más bajo en relación al Buen Servicio es la modernización, donde un 16,6% de los usuarios que están en desacuerdo con que la institución se moderniza, mientras que un 55% está de acuerdo con esto.
- Evidencia de brecha de desarrollo entre Santiago y los Archivos Regionales donde aún se realizan procesos de certificación sin el uso de las herramientas tecnológicas
- El 9% del acervo documental estaba digitalizado en la plataforma Cyberdoc (9873 volúmenes) principalmente referido a registros conservatorios. Si se requerían servicios digitales relacionados con el 91% restante, únicamente se tenía acceso en modo de atención presencial al no existir el proceso de digitalización por demanda de plataforma.
- Antes de esta iniciativa, todo era en formato papel con firma tradicional, implicando mayor gasto en papel, tintas para impresoras, riesgo de mayor demora por el tiempo que la Conservadora del Archivo Nacional destinaba a firmar cada uno de los documentos, tiempo en el traslado desde y hacia el ARNAD, y días extras de demora en los casos de despacho a regiones.
- Uso intensivo de papel y tintas (\$7.690.810 en 2020) por proceso analógico del trámite, atenta contra las políticas de Estado Verde y directrices “cero papel” en pos de la transformación digital del Estado.
- El equipamiento para el procesamiento digital era deficiente pues entre los años 2003 al 2018 se externaliza el servicio de digitalización incidiendo en la baja capacidad productiva de esta función estratégica con foco usuario.

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa piloto que durante el 2022 logró un significativo avance, ha consistido en desarrollar una plataforma interoperable que permite certificar todo el acervo documental existente en el Archivo Nacional, atendiendo de manera totalmente electrónica todas las solicitudes de copias y certificados de documentos no digitalizados, que las personas naturales, empresas, instituciones públicas, poder judicial y legislativo, requieren del Archivo de la Administración (ARNAD). Para esto se debió concebir un proceso de transformación en el que hubo que modificar el quehacer de las operaciones

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

habituales, con el principal objetivo de poner a disposición de la ciudadanía el 100% del patrimonio documental custodiado.

Inicialmente se debió modificar el ritmo productivo de producción digital, es decir, colocar en primera línea la labor de digitalización documental “por demanda”, por sobre el que hacer de digitalización por fondo documental. Con posterioridad se creó acceso ciudadano, mediante el uso de la “Clave Única”, de ese modo es posible recuperar más información relevante desde los datos provistos por el registro civil.

Se diseñó participativamente con los equipos de atención al público, un formulario que se encuentra disponible en el enlace: <http://atenciondigital.archivonacional.cl/>. Las y los usuarios lo completan y reciben en su correo electrónico la documentación solicitada con firma electrónica avanzada, dentro de un plazo máximo de 20 días hábiles, dependiendo de la complejidad del caso. Se estableció un nuevo proceso digital de “contacto ciudadano”, que permite tener mejores antecedentes para la pesquisa documental. Esta “escucha en línea” da mayor flexibilidad al sistema y hace posible afinar las búsquedas que por la naturaleza del acervo documental y los trámites asociados, pueden ser de alta complejidad. El flujo de trabajo integra este contacto con el área de atención al público, por si es necesario aclarar o precisar algún dato, previo a la valoración de la solicitud.

También poniendo el énfasis en el enfoque usuario, se mejoran los mecanismos de pago en línea, que permiten mejor fluidez de la tramitación y se puede realizar por la plataforma a través de Web Pay, o bien por transferencia electrónica, considerando que hay zonas y comunidades que aún no tienen acceso a internet.

En el caso que la persona asista presencialmente al Archivo, se cuenta con un equipo que genera la solicitud y también es posible recibir su pago en efectivo o por medio de tarjetas bancarias. Y en caso de contar con privilegio de pobreza, existe una opción de gratuidad para estos casos. Una vez pagada o seleccionada con gratuidad, la solicitud continúa su tramitación en el área de reprografía, quienes digitalizan el requerimiento y una vez obtenidas las imágenes insertan el objeto digital en el proceso certificable. Se deriva al área de Certificaciones para la confección de las copias autorizadas y certificados requeridos. Si son copias simples, se envían directamente a los/as usuarios/as. Confeccionadas las copias autorizadas y los certificados se envían a la firma digital avanzada, proceso que se ha automatizado, mediante los mecanismos de firma provistos por el gobierno, como es “FirmaGob” de manera desatendida, y se despacha automáticamente al correo electrónico indicado en cada solicitud.

Para responder oficios de instituciones, se efectúa el mismo flujo de trabajo con excepción del cobro ya que se selecciona como solicitud “uso oficial”. Y se confecciona el oficio respuesta, enviando todo el set de documentos a la institución solicitante.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Qué se logró?

Mediante su implementación, se logró aumentar los procesos de producción de digitalización por fondos con la adición de la digitalización por demanda ciudadana.

- Todas las solicitudes de documentos no digitalizados se tramitan de manera digital, a excepción de copias de planos de mayor tamaño que no permite aún el sistema incluirlos. Se encuentra en desarrollo una solución.

- Se logra interoperación fluida con plataformas del estado (Clave única, Registro Civil, Pago en Línea y FirmaGob), igualmente ha permitido crear una plataforma digital cómoda, sencilla y rápida a la hora de solicitar un servicio.

- Se estandarizan progresivamente los formatos de certificación y las formas de hacer en los distintos archivos públicos, funcionando efectivamente en red.

- Durante el 2022 en Arnad se emitieron 16.098 certificados vía remota, incrementándose en más del doble la vía digital respecto al 2020, lo que implica un 225% de crecimiento y un 56% de tasa de variación, mejorando en la misma proporción la eficiencia del servicio otorgado.

- Disminuye el tiempo de entrega de los certificados, bajando de 4,72 días promedio en 2020 a 4,2 días promedio en 2022.

- Se incrementa la atención remota en Arnad entre el año 2020 (2.713) y el año 2022 (7.258).

- A partir de los resultados de la encuesta de satisfacción usuaria se observa, para la variable de percepción de “buen servicio” en 2022, un alza de 11,6 puntos respecto del año 2020, alcanzando el máximo desde que se tiene registro, de un 67%.

- Disminución de uso de correo postal de manera significativa lo que incrementa la eficiencia y la seguridad en la entrega del servicio Mayor sinergia entre el trabajo de laboratorio y su desarrollo en equipamiento de digitalización y la unidad de reprografía, adquiriendo nuevas competencias aumentando la capacidad productiva al modificarse la cadena de procesos.

- Al implementar SAE se reduce el envío de cartas en un 588% pasando de 1.144 cartas el 2020 a 72, el 2022.

- El público de la Región Metropolitana no debe trasladarse al Arnad para realizar su solicitud y tampoco para retirar presencialmente los documentos, como era antes de esta iniciativa.

- El público de regiones tampoco debe escribir un correo con lo que requiere, y no debe trasladarse a las Sucursales de Correos de Chile a retirar los sobres con sus documentos. En la época de mayor restricción por el COVID-19 se extraviaron muchos documentos que se debieron rehacer por problemas con el Servicio de Correos de Chile.

- Esta iniciativa traspasó el límite solo del ARNAD, ya que se implementó este año en el Archivo Regional de Tarapacá, y se instalará en todo el resto de los Archivos Regionales existentes y por instalarse, así como también en el Archivo Nacional Histórico (ANH), por el buen resultado obtenido tanto a nivel de gestión interna como su positivo impacto en el

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
público que necesita de nuestros servicios lo que se refleja en los resultados de satisfacción MESU 2022, donde en materia de satisfacción institucional quienes manifiestan una alta satisfacción aumentan 12.5 puntos entre 2020 y 2022, mismo periodo donde disminuyen 8.3 puntos las personas usuarias insatisfechas. En síntesis, podemos decir que los principales logros de esta experiencia se ven reflejados, por una parte, en el avance de poder certificar del 9% del acervo documental el 2020 a hoy poder certificar el 100% de la documentación custodiada y, por otra parte, ir logrando la expansión de este sistema de atención electrónica en cada uno de los archivos regionales y de ese modo acortar las brechas e inequidades entre la capital y los territorios del norte y sur de Chile.	
Nombre contacto en el Servicio	Rosa Labra Torres, correo electrónico rosa.labra@patrimoniocultural.gob.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 1.788 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 303 - Contrata: 1.189 - Código del Trabajo: 185 - Honorarios: 111
Ministerio	Culturas, las Artes y el Patrimonio
Año creación	1929
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con 16 Direcciones Regionales a lo largo de todo el país
Misión Institucional	
Gestionar el reconocimiento, el resguardo y el acceso al patrimonio y la memoria, de forma participativa y en su diversidad, para generar conocimiento y contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas.	
Productos Estratégicos	
1. Acceso a Museos 2. Acceso a Bibliotecas 3. Acceso a Archivos 4. Conservación, Resguardo e Investigación del Patrimonio cultural 5. Registro de la propiedad intelectual de autores chilenos	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
1. Estudiantes de enseñanza pre-escolar, básica, media y universitaria 2. Adultos y adultos mayores 3. Investigadores 4. Turistas 5. Grupos carenciales de la sociedad y geográficamente aislados 6. Profesores 7. Organismos Públicos (Ministerios, Juzgados, Universidades, etc.) 8. Organismos Privados (Empresas, Corporaciones, Fundaciones, etc.) 9. Autores 10. Organismos Privados que cautelen bienes patrimoniales de uso público (museos y centros culturales privados, ONG's, etc) 11. Niños en establecimientos hospitalarios 12. Bibliotecas Privadas 13. Medios de Comunicación 14. Público en General 15. Discapacitados visuales 16. Organizaciones de los pueblos originarios en Chile, reconocidos por la Ley 19.253, además del pueblo tribal afrodescendiente de la región de Arica y Parinacota y las familias chango de la Caleta Chañaral de Aceituno, Región de Atacama, de acuerdo al Artículo 1.2 del Convenio 169 de la OIT 17. Cultores/as Tradicionales 18. Instituciones públicas y privadas vinculadas a la gestión patrimonial 19. Personas pertenecientes a comunas donde existen sistemas de patrimonio material e inmaterial integrado, y que en su conjunto abordan tres ámbitos del Patrimonio Cultural: protección, reconocimiento y gestión local	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Subsecretaría de Evaluación Social
Nombre Iniciativa	Registro de personas cuidadoras en el Registro Social de Hogares
Ámbito Iniciativa	Eficiencia y Productividad

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? El principal objetivo de esta iniciativa es identificar a las personas que ejercen el rol de cuidados y proporcionan asistencia permanente de forma no remunerada a personas con discapacidad, dependencia funcional moderada o severa y/o necesidades educativas especiales. Previo a la existencia de este registro, la identificación de las personas que cuidan de forma no remunerada era prácticamente inexistente y sólo se conocía la información proveniente desde la sociedad civil que, mediante encuestas propias, lograba visibilizar mínimamente a esta población y sus necesidades.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? La pandemia del COVID-19 agudizó las necesidades de cuidado que existen al interior de los hogares del país. Muchas mujeres se vieron forzadas a dejar sus fuentes de trabajo remunerado con el fin de poder cuidar a familiares por razones de salud o a sus hijos e hijas que dejaron de asistir de manera presencial a los establecimientos educacionales. En efecto, acorde a lo señalado por CEPAL, existe una crisis de cuidado, caracterizada por un aumento de demanda (y su complejidad) del cuidado, una reducción de la oferta potencial de cuidadores y el envejecimiento acelerado de la población, que han provocado que la participación femenina se encuentre en cifras similares a las observadas en el año 2012. Asimismo, según datos de ENDIDE 2022, el 9,8% de la población adulta del país (1,5 millones de personas aproximadamente) se encuentra en situación de dependencia funcional y 58,7% tiene un cuidador dentro o fuera del hogar, es decir, al menos 800 mil personas ejercen labores de cuidado¹. Estimaciones del Banco Central, por su parte, muestran que el trabajo doméstico no remunerado -incluyendo las labores de cuidado - representa más de 25% del PIB ampliado del país. Mientras que, datos de la Encuesta de Bienestar Social 2021 señalan que el 85% de quienes destinan 8 o más horas diarias al trabajo de cuidados no remunerado son mujeres. Bajo ese contexto, se evidenció la falta de una caracterización periódica y continua de las personas cuidadoras en Chile, invisibilizando sus carencias y necesidades al momento de tomar decisiones programáticas y de política pública. Si bien a partir de datos del Registro Social de Hogares (RSH) es posible identificar que hogares tienen necesidades de cuidado, no resulta igualmente factible el asociar a la persona sujeta de cuidado con aquella que entrega el cuidado. En base a esto, se decidió visibilizar a las personas cuidadoras

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

mediante el uso del RSH, pues la identificación de este grupo permitirá entender los efectos de esta labor, las características sociodemográficas de las personas que lo ejercen y el contexto socioeconómico de los hogares que tienen a una persona que ejerce labores de cuidados. A marzo de 2023, este registro cuenta con un total de 45.653 personas cuidadoras de las cuales 88% son mujeres, el 62,7% se encuentra en edad de trabajar (18 a 60 años) y un 74.6% pertenece al tramo del 40% más vulnerable de la Calificación Socioeconómica (CSE).

Cabe señalar que la visibilización de las personas cuidadoras se vuelve necesaria no sólo porque son un grupo afectado económicamente por la labor de cuidado dado que muchas veces les impide poder trabajar de forma remunerada, sino que también porque se ven afectados en términos sanitarios, pues tienen una mayor prevalencia de sufrir el “síndrome del cuidador” como consecuencia inmediata y de presentar problemas en su salud física y mental en el mediano y largo plazo.

¿En qué consistió la iniciativa?

El Registro de Personas Cuidadoras se lanzó en octubre del 2022. Si bien su implementación se inició en el mes de julio de 2022, sus requerimientos han sido trabajados de manera constante e implicaron esfuerzos de desarrollo tecnológico y operativo desde inicios del año. Como desarrollo tecnológico, se creó una sección de cuidados en la plataforma del Registro Social de Hogares, que permite que las personas soliciten, para sí mismas o para alguien de su hogar, la incorporación al registro como persona cuidadora, y que vinculen su labor de cuidado explícitamente a la(s) persona(s) cuidada(s). Esto también puede activarse en el sentido contrario, permitiendo que desde el hogar de una persona que recibe cuidados, se declare quién(es) es(son) su(s) cuidador(es). Así, una vez validada la información entregada por la persona, es posible descargar un certificado que permita su reconocimiento como cuidador(a).

En su aplicación, se extendió la funcionalidad de solicitud de complemento para declarar a la persona cuidadora y su respectiva persona que requiere cuidados. Adicionalmente se agregaron servicios de protocolo de Transferencia de Estado Representacional (REST, en inglés) para consulta por información de un cuidador, y descarga de certificado de cuidador. Y se creó un componente a través de una Interfaz de Programación de Aplicación con protocolo de comunicación REST (API REST, en inglés) para el manejo de credenciales, principalmente para la lectura y validación del QR de la credencial, que también se encuentra presente en el certificado. De esta forma, la solución permite una mejor manera de dar mantenimiento a la información y evolucionar el producto.

En la construcción de la base de datos, se trabaja con dos tipos de casos: 1) aquellos que se construyen de manera automática, es decir, no requiere que la persona realice un trámite para ser parte de la Base de Personas Cuidadoras (en adelante, BPC y 2) aquellos que vienen por la identificación de una persona potencial que recibe cuidados, es decir, aquella persona que requiere cuidados que han sido identificados en algún registro

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
administrativo o autoreporte, pero no se puede identificar a la persona cuidadora. Así, para identificar los casos anteriormente descritos, la BPC contiene seis fuentes de información: 1) Los y las usuarias del programa de pago de personas cuidadoras de personas con discapacidad (estipendio) están presentes de manera automática en la BPC debido a que este programa identifica tanto a la persona que requiere cuidados como aquella que los otorga (lo que llamaremos díada). Esta base permite identificar díadas de forma runificada, por lo que su consideración en la BPC es automática. 2) La base del Programa Red Local de Apoyos y Cuidados (PRLAC), del cual se cuenta con información de personas en situación de dependencia funcional moderada o severa y sus cuidadores. Esta base también permite identificar díadas de forma runificada, por lo que su consideración en la BPC también será automática. No obstante, si una díada del PRLAC difiere de una señalada en el estipendio, se priorizará el estipendio, según criterios de calidad y actualización del dato. Existen otras cuatro fuentes de información que permiten identificar dependencia y/o situación de discapacidad, sin embargo, en estas fuentes no es posible identificar las díadas de forma runificada, por lo que el registro de la persona cuidadora estará sujeto a la aprobación de una solicitud de complemento al RSH respaldada mediante declaración jurada. Una vez aprobadas estas solicitudes a nivel municipal, se verifica que la persona que recibe cuidados esté presente en alguna de las siguientes bases de datos: RSH, Registro Nacional de Discapacidad; Registro de niños, niñas y adolescentes en Programa de Integración Escolar (PIE); Registro de establecimientos de Enseñanza Especial (EE); Programa Red Local de Apoyo y Cuidados (PRLAC).	
¿Qué se logró?	
El 14 de noviembre del año 2022, el módulo del registro de personas cuidadoras quedó disponible para la ciudadanía y los ejecutores del RSH, siendo el primer logro asociado a este producto. Entre esa fecha, y el 31 de diciembre de 2022, fueron reconocidas 40.967 díadas a nivel de personas cuidada-cuidadora. Actualmente (cifras de marzo 2023), el registro identifica a 45.653 personas cuidadoras, en donde el 66% de las personas han ingreso de manera automática y el resto lo ha hecho gracias a la aprobación de una solicitud. Cabe destacar que, durante el año 2022, el diseño de la reforma de pensiones consideró dentro del proyecto de ley al registro de personas cuidadoras como insumo para la verificación de aquellas personas que, por razones de cuidados, ven mermadas sus pensiones.	
Nombre contacto en el Servicio	Bárbara Núñez Silva, correo electrónico bnunez@desarrollosocial.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 291 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 26 - Contrata: 230 - Honorarios: 35
Ministerio	Desarrollo Social y Familia
Año creación	2011
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con 16 Secretarías Regionales Ministeriales a lo largo de todo el país
Misión Institucional	
Contribuir a la disminución de personas en situación de pobreza y vulnerabilidad social, a través del diseño, coordinación, aplicación y evaluación de iniciativas, planes, programas sociales e iniciativas de inversión pública, así como la producción y difusión de información social relevante para la toma de decisiones, promoviendo la participación de distintos actores sociales.	
Productos Estratégicos	
1. Sistema Nacional de Inversiones 2. Sistema de Seguimiento y Evaluación de Políticas y Programas Sociales 3. Sistema de Investigación y Análisis de la Realidad Social 4. Sistema de Información Social 5. Sistema de Cooperación Público/Privada	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
1. Presidencia de la República 2. Ministerios y Servicios Públicos 3. Intendencias 4. Gobiernos Regionales 5. Gobernaciones 6. Municipalidades 7. Personas en situación de pobreza multidimensional 8. Personas en situación de pobreza por ingresos 9. Universidades, Centros de Estudios Superiores e Investigación, Académicos, investigadores y Estudiantes 10. Congreso Nacional 11. Poder Judicial	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

12. Organismos internacionales de Naciones Unidas: CEPAL, OIT, UNICEF, OMS, PNUD, OECD; BID, Banco Mundial, entre otros
13. Sociedad Civil: Organizaciones de Interés Público según ley 20.500, Corporaciones y Fundaciones sin fines de lucro presentes en el registro de la ley de donaciones sociales

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Subsecretaría de Servicios Sociales
Nombre Iniciativa	Automatización del protocolo de selección de comunas nuevas para el Programa Red Local de Apoyos y Cuidados
Ámbito Iniciativa	Eficiencia y Productividad

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? El propósito de esta iniciativa, fue desarrollar un mecanismo de selección de comunas nuevas que ingresen al Programa Red Local de Apoyos y Cuidados, que esté basado en criterios objetivos, y que sea un proceso automatizado, y replicable obteniendo los mismos resultados.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? En el marco de la Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG) encargado por la Dirección de Presupuesto (DIPRES) al Programa Red Local de Apoyos y Cuidados (2019-2020), el panel evaluador recomendó la actualización del mecanismo de selección de comunas originalmente propuesto por el Banco Mundial en la fase inicial de implementación del programa, argumentando que “el mecanismo de selección de comunas, es una herramienta útil para la fase inicial, por cuanto establece cierta racionalidad al ingreso de unas comunas respecto de otras. Sin embargo, posterior a la fase piloto este mecanismo puede ser objeto de serias objeciones por cuanto pondera la capacidad de gestión y la necesidad de apoyos y cuidados en la población (presencia de demanda), privilegiando lo primero”. De este modo, parte del objetivo era responder a la recomendación realizada por el panel de expertos y eliminar la variable capacidad de gestión municipal e incorporar otras más relevantes, generando un mecanismo más justo y objetivo.
¿En qué consistió la iniciativa? Consistió en la elaboración de una nueva metodología para la selección de comunas que ingresan de manera gradual al Programa Red Local de Apoyos y Cuidados, la cual considera un proceso de cálculo automatizado, que incorpora variables como: el porcentaje de hogares que presenten una alta probabilidad de contar con al menos una persona en situación de dependencia funcional (moderada o severa), respecto del total de hogares de una comuna. De esta manera, se incorpora el factor de la demanda potencial para la selección de comunas prioritarias a implementar el programa. Sumado a lo anterior y considerando que la incorporación de nuevas comunas se realizaría de manera progresiva hasta llegar al total del país, se estableció un criterio de priorización en el ingreso utilizando como parámetro las dimensiones que se consideran para el

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
cálculo de la pobreza multidimensional (educación, salud, trabajo y seguridad social, vivienda y entorno, redes y cohesión social). De esta manera, la pobreza multidimensional sería también un criterio que se sumaría para la selección de comunas. Ambos indicadores combinados permiten encontrar las comunas con mayor demanda potencial por apoyos y cuidados, y que además presentan una pobreza multidimensional, en comparación con el resto de las comunas de su Región.
¿Qué se logró?
Entendiendo que el programa busca implementarse en todas las comunas del país en el mediano plazo, este nuevo mecanismo permite ordenar el ingreso progresivo de las comunas restantes, en base a criterios técnicos que dan prioridad a unas comunas, considerando en primer lugar la demanda potencial de personas en situación de dependencia funcional moderada y severa, y luego la pobreza multidimensional comunal. Si bien el nuevo mecanismo de selección no permite medir resultados de manera tangible, como ahorro del presupuesto o reducción del personal optimizando el recurso humano, permite incluir a las comunas de una manera mucho más justa, sin que se perjudiquen entre sí. Mediante el mecanismo de selección previo, algunas de las comunas que ingresaron al programa, no necesariamente correspondían a aquellas comunas que presentaban mayor demanda potencial y mayor pobreza a nivel regional. En cambio, el nuevo proceso permite seleccionar a comunas que sí corresponden a las comunas con una demanda potencial y una pobreza multidimensional mayor a la mediana de la región. Para la convocatoria 2022, el algoritmo seleccionó 28 nuevas comunas, de aquellas que se encontraban en este cuadrante, y que son las que cumplen con los distintos parámetros como contar con mayor demanda potencial, mayor pobreza multidimensional, de tal manera de aportar a la equidad territorial. Esta es una de las mejores maneras para materializar el avance en transparencia, justicia y objetividad en elección de las comunas. Uno de los principales resultados de la implementación del algoritmo fue la mejora en la distribución regional de la cobertura del programa. Si se compara la proporción de comunas donde se ejecuta el programa, en relación al total de comunas que existe en cada región en la convocatoria 2021 (con el mecanismo antiguo) y en la convocatoria 2022 (aplicando el nuevo mecanismo), se evidencia que con la aplicación del nuevo mecanismo de selección, se avanzó en la distribución más equitativa entre regiones, es decir, la brecha del porcentaje de avance de implementación del programa entre las regiones con mayor y menor cobertura (en términos de comunas donde se implementa el programa), en promedio disminuyó en un 10% entre un año y otro. Dado lo anterior, con la aplicación de este nuevo mecanismo de selección de comunas, el programa ha logrado consolidar la equidad territorial como uno de los principios fundamentales del proceso de implementación del Programa Red Local de Apoyos y Cuidados.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
Nombre contacto en el Servicio	Carlos González Meza, correo electrónico cgonzalezm@desarrollosocial.gob.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 1.026 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 95 - Contrata: 819 - Honorarios: 112
Ministerio	Desarrollo Social y Familia
Año creación	2011
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con 16 Secretarías Regionales Ministeriales a lo largo de todo el país
Misión Institucional	
Ejecutar e implementar las políticas, planes y programas sociales del Ministerio, articulando y coordinando de manera integrada las acciones de los organismos e instituciones públicas, con el fin de erradicar la pobreza y brindar protección social a las personas y grupos vulnerables, promoviendo su integración y desarrollo social en el tiempo.	
Productos Estratégicos	
1. Sistema Intersectorial de Protección Social 2. Instrumentos de caracterización socioeconómica	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
1. Personas Vulnerables 2. Presidencia de la República 3. Ministerios y Servicios Públicos 4. Intendencias 5. Gobiernos Regionales 6. Gobernaciones 7. Municipalidades 8. Congreso Nacional 9. Poder Judicial 10. Universidades Chilenas	

III. FICHAS INICIATIVAS 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 2023 del Premio Anual por Excelencia Institucional, corresponde a:

- Internacionalización de marcas chilenas: inicio servicio bajo el Protocolo de Madrid, Instituto Nacional de Propiedad Industrial
- Copago Cero: Salud Gratuita para las personas beneficiarias del Fondo Nacional de Salud que se atienden en la Red Pública de Salud, Fondo Nacional de Salud
- IPS: La Seguridad Social con las personas en el centro, Instituto de Previsión Social
- Pensión Garantizada Universal: Sincronizar es la clave del éxito en beneficio de las personas, Superintendencia de Pensiones
- Proceso cultura colaborativa de asistencia y permanencia de los niños y las niñas en jardines infantiles de JUNJI, Junta Nacional de Jardines Infantiles
- Co-diseño e incorporación de mejoras en instrumentos y programas en base a la experiencia y necesidades de usuarias y usuarios, Servicio de Cooperación Técnica
- Observatorio de Precios: Compara tu lista de compras, Servicio Nacional del Consumidor
- ClaveÚnica, servicio centralizado de autenticación digital del Estado, Subsecretaría General de la Presidencia

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

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Instituto Nacional de Propiedad Industrial
Nombre Iniciativa	Internacionalización de marcas chilenas: inicio servicio bajo el Protocolo de Madrid
Ámbito Iniciativa	Calidad de Servicio

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? La Adhesión de Chile al Protocolo concerniente al Arreglo de Madrid relativo al Registro Internacional de Marcas -en adelante Protocolo de Madrid o El Protocolo- es parte de la Estrategia Nacional de Propiedad Industrial y se enmarca en las políticas públicas impulsadas por INAPI encaminadas a avanzar en el proceso de modernización e internacionalización del sistema de Propiedad Industrial de Chile. El objetivo principal del proyecto fue fortalecer el ecosistema nacional mediante su apertura e integración al contexto internacional, que facilite la internacionalización de las marcas chilenas y la gestión de portafolios de marcas, contribuyendo de esta manera la inversión extranjera y la competitividad de la matriz productiva, incentivando el desarrollo, la innovación y el emprendimiento. De esta manera, el objetivo de la iniciativa no se agota en la consolidación de la inserción de Chile a nivel global, sino que busca también contribuir a constituir al país en un polo de innovación regional.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? Previo a la implementación del Protocolo de Madrid, Chile no tenía participación internacional en cuanto a la tramitación de solicitudes de marcas. Por esta razón, el solicitante nacional que quisiera registrar sus marcas en el extranjero, debía acudir a cada oficina de Propiedad Industrial del país correspondiente y solicitar en cada una su marca, con todos los costos adicionales que eso significaba, como contratación de agentes o abogados, pago de tasas de cada país en la moneda local y costo de las diferencias cambiarias, pago de traducciones oficiales al idioma del país correspondiente, pago de publicaciones en las gacetas de cada país, entre otros trámites que pueden ser muy gravosos. Todo lo anterior, sólo para iniciar el trámite de registro, lo que resultaba engorroso, costoso y muchas veces confuso. Por su parte, los titulares de registros extranjeros que deseaban entrar al mercado chileno con sus marcas debían realizarlo ante INAPI directamente y sólo para iniciar el trámite, incurrir en gastos correspondientes a: contratación de un agente con domicilio en Chile, traducción de todos sus documentos al español, pago de la tasa chilena, pago de la publicación en el Diario Oficial, pago del trámite de declaración jurada en caso del registro de un nombre de fantasía, entre otros. El Protocolo establece un sistema de registro internacional para facilitar la protección internacional de las marcas, al establecer una vía alternativa al registro país por país

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

cuando se desea proteger una marca en varios mercados a través de un sistema eficiente y económico. No constituye un procedimiento de concesión de marcas ni sustituye los registros nacionales, sino que se trata de un sistema complementario y adicional a aquéllos, que estandariza la presentación y examen formal, previo a la concesión nacional, abaratando los costos a quienes desean registrar sus marcas en múltiples países, al mismo tiempo que implica ahorros para las oficinas nacionales. Por tanto, no contar con esta vía, era un desincentivo para que empresas extranjeras comercializaran sus bienes y servicios en Chile, perdiendo competitividad. En efecto, la cantidad de solicitudes de marcas provenientes del extranjero evidencia una disminución de 0,5% en 2019 (8.724), -8,46% en 2020 (7.994). El 2021 presenta un crecimiento de 13% (9.049), pero es una excepción debido al crecimiento mundial de solicitudes de marcas producto de la pandemia. Lo anterior se demuestra en primer semestre de 2022, previo a la entrada en operación del protocolo de Madrid en Chile, las solicitudes extranjeras volvieron a presentar una caída, esta vez de un 12% (4.234 solicitudes).

Para utilizar el sistema es necesario contar con una solicitud o registro nacional en un país miembro del Protocolo como base y, por otro lado, que el solicitante sea nacional o que esté domiciliado o cuente con un establecimiento en el territorio de dicho estado miembro. Todas las solicitudes deben ser presentadas a través de la oficina donde se presentó la solicitud o registro que sirve de base a la solicitud internacional, que se denomina Oficina de Origen (OO). Las Oficinas Designadas (OD) por el solicitante en su solicitud internacional vía el Protocolo deben pronunciarse en un plazo determinado sobre la registrabilidad de la marca de acuerdo a su legislación nacional, debiendo notificar tanto la denegación provisional como la definitiva a la oficina internacional de la OMPI y al solicitante.

Por tanto, la iniciativa surge de la necesidad de converger hacia las mejores prácticas internacionales para que nuestros emprendedores, innovadores y usuarios puedan beneficiarse de las ventajas y simplificaciones en la constitución de sus derechos, que ofrece el Protocolo para la internacionalización de sus marcas chilenas y la gestión de portafolios de marcas, promoviendo la competitividad de la matriz productiva, incentivando el desarrollo, la innovación y el emprendimiento.

¿En qué consistió la iniciativa?

Esta iniciativa implicó desafíos relevantes para INAPI, atendida su dimensión y los distintos aspectos que abarca, para hacer frente a las nuevas responsabilidades de INAPI debido a su doble rol como Oficina de Origen y como Oficina Designada.

1.- Actualización de normativas: se confeccionaron los instrumentos jurídicos idóneos para regular internamente la correcta aplicación del Protocolo y su regulación jurídica y técnica sobre el alcance y aplicación del mismo para las partes interesadas a través de la dictación de las normas regulatorias necesarias. Así, se elaboraron Circulares y/u otros actos administrativos.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

2.- Diseño e implementación de sistema de pago de tasas: Se diseñó un esquema de tasas, tanto en su calidad de Oficina de Origen (tasa de certificación), como en su rol de Oficina Designada, incluyendo los mecanismos de gestión de tasas y transacción financiera con OMPI, teniendo en cuenta los requerimientos y restricciones de otros órganos públicos involucrados - TGR, Dirección de Presupuesto (DIPRES) - para lo cual se diseñaron mecanismos de comunicación y coordinación, involucrando a dichos órganos en la definición de tales mecanismos en fases tempranas del proyecto.

3.- Modelamiento de los procesos y procedimientos, definiendo etapas y pasos para la obtención de un nuevo registro internacional, el mecanismo de recepción de la solicitud internacional, el manejo de las posibles irregularidades y los procedimientos de mantención, corrección y actualización de los registros internacionales. Este modelamiento se levantó para los dos roles de INAPI en el marco de este protocolo: Oficina de Origen y Oficina Designada

4.- Adecuación IPAS (sistema de gestión de solicitudes): Se realizaron modificaciones en el flujo de trabajo de este sistema para adaptarlo a las actividades y estados propios de los procesos bajo el marco del Protocolo: esquema de numeración de las solicitudes recibidas del registro internacional; esquema de publicaciones en el Estado Diario; el esquema de publicaciones en el Diario Oficial; ajustes en las resoluciones actuales, de forma que sean más autodescriptivas; nuevos formularios de comunicaciones con la oficina internacional.

5.- Adecuación plataformas tecnológicas: Se implementó un nuevo servicio en línea para solicitudes presentadas en INAPI como oficina de origen, en el portal web institucional. Implicó Definir y realizar cambios en la pizarra de pagos para recibir y procesar las tasas, implementar nuevo contenido para el portal de INAPI con información del Protocolo, un nuevo sistema para la gestión de tasa como oficina designada entre otras funcionalidades.

6.- Capacitación interna: Se realizaron capacitaciones y talleres para los directivos de INAPI, y funcionarios (as) de distintas áreas de la institución con énfasis en las áreas de servicios al usuario y subdirección de marcas, incluyendo un programa de formación especial con el Departamento de Marcas Internacionales de la OMPI. Para todas las actividades se establecieron objetivos y sistemas para medir y evaluar los resultados de las actividades ejecutadas, para garantizar la adecuada preparación de los funcionarios de INAPI antes de la adhesión y entrada en vigor del Protocolo.

7.- Difusión y capacitación externa: Para facilitar el conocimiento y uso de estos servicios por parte de usuarias y usuarios se realizaron diversas actividades comunicacionales en prensa, portal web y redes sociales, promoviendo activamente el uso del Protocolo en círculos de empresarios, asesores jurídicos y agentes de marcas, representantes de asociaciones profesionales y de diversas instituciones, tales como agencias de promoción de las exportaciones y agencias de apoyo a las pequeñas y medianas empresas y todos aquellos que podrían beneficiarse del sistema.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
¿Qué se logró? Los resultados de su implementación, fueron: - Para los titulares nacionales: Como oficina de origen o depósito de solicitudes hemos recibido 22 solicitudes de registro de marca internacional de titulares nacionales, de las cuales se han certificado y enviado 14 a OMPI y 13 de ellas ya cuentan con registro internacional. A modo de ejemplo, un caso de éxito del uso del sistema de Madrid es el caso de la marca ASTORIA, solicitud internacional N° 5, que designa a Bulgaria, Egipto y Mongolia como destino de registro y cuyo titular ya había intentado registrar a través de los sistemas nacionales sin éxito; mayormente, debido a las dificultades de realizar el trámite en jurisdicciones con legislación tan diversa, idiomas diferentes, elevados tiempos de respuesta y altos costos de tramitación. Gracias al sistema implementado por INAPI, el titular de ASTORIA accedió a una atención personalizada y a una plataforma en línea diseñada y dirigida para asistirle en la presentación de su solicitud internacional, la cual obtuvo registro en OMPI con fecha 05 de enero de 2023 y se encuentra actualmente en tramitación en las oficinas designadas. - Para los titulares de registros extranjeros: Como oficina designada hemos recibido 1.907 solicitudes de registro de marcas provenientes de titulares de diversos países, lo que ha sido clave para revertir la tendencia a la baja, ya que, si se consideran los ingresos de solicitudes extranjeras por la vía tradicional más los ingresados bajo el Protocolo de Madrid el año 2022, totalizan 9.225 solicitudes, lo que representa un aumento de 7.4% respecto del promedio de los tres años anteriores (2019-2021). La implementación de esta iniciativa ha tenido una alta valoración para las partes interesadas del sistema nacional de propiedad industrial. Así es como en el marco del levantamiento del diagnóstico de la Planificación Estratégica 2022-2025, se realizó una encuesta a las y los integrantes del Consejo de la Sociedad Civil de INAPI, quienes identificaron el inicio la operación de INAPI dentro del Protocolo de Madrid como un hito relevante y además como una oportunidad para promover el uso estratégico de la protección marcaria. Por otro lado, como una externalidad positiva de la iniciativa, ésta ha generado como ingresos a las arcas fiscales de CHF 801.910 (francos suizos) y su equivalente de M\$723.101 pesos chilenos durante el año 2022.	
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 173 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 48 - Contrata: 122 - Honorarios: 3
Ministerio	Economía, Fomento y Turismo
Año creación	1991
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Sin presencia regional
Misión Institucional	
Consolidar el Sistema Nacional de Propiedad Industrial, mediante la protección de los derechos, la difusión del conocimiento y el fomento de una visión equilibrada y comprehensiva de la Propiedad Industrial, con el fin de contribuir al desarrollo económico y social de Chile.	
Productos Estratégicos	
1. Registros de Marcas 2. Registros de Patentes 3. Gestión de transferencia del conocimiento 4. Servicios internacionalización de patentes-Sistema PCT 5. Propuestas legislativas y de Políticas públicas relacionadas con Propiedad Industrial	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
1. Presidencia de la República y Ministerios, Servicios y Otras Entidades Públicas 2. Personas Naturales, investigadores y emprendedores 3. Empresas y Asociaciones Gremiales 4. Universidades, Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I) 5. Estudios Jurídicos vinculados a la propiedad industrial 6. Tribunal de Propiedad Industrial 7. Sistema Nacional de Innovación 8. Otros usuarios las Organizaciones Internacionales de Propiedad Industrial, y otras oficinas de propiedad industrial de otros países	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Fondo Nacional de Salud
Nombre Iniciativa	Copago Cero: Salud Gratuita para las personas beneficiarias del Fondo Nacional de Salud que se atienden en la Red Pública de Salud
Ámbito Iniciativa	Calidad de Servicio

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? El objetivo de esta iniciativa es aliviar económicamente a las familias al disminuir su carga financiera al momento de enfrentar una enfermedad, mitigando el gasto de bolsillo que existe en el sistema de salud chileno, que según datos del año 2020, llegaba a ser el 29% respecto del gasto total en salud, tercero más alto de Latinoamérica, según la OMS. De esta forma, se genera 100% de cobertura financiera para las personas beneficiarias que se atienden en la Modalidad de Atención Institucional MAI. Lo anterior en sintonía con las políticas públicas que apunten a mayor universalidad y no discriminación, que considera al total de la población beneficiaria en igualdad de condiciones frente a los requerimientos de salud.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? FONASA, se hace cargo del pago de todas las atenciones médicas que se realicen en la Red Pública por sus beneficiarios. Casi el 80% de la población pertenece a FONASA. El 17% de la población cuenta con aseguramiento privado. A diciembre de 2021, el 60% de los beneficiarios de FONASA, es decir, más de 9 millones de personas, pertenecían a los Tramos B, C y D, afectas al pago de cotización. El 40% restante se distribuye en dos grupos: a) quienes son cargas de dichas personas y b) personas clasificadas en el Tramo A, que por su condición socioeconómica y otras establecidas por ley, tienen gratuidad en sus prestaciones de salud en el marco de la Modalidad de Atención Institucional. Un 41% de los cotizantes de FONASA tienen una remuneración inferior a \$400.000, mientras que un 80% de los cotizantes tiene una remuneración hasta \$800.000. y solo un 20% tienen una remuneración superior a los 800.001. Al 2021, la composición de los tramos es la siguiente: Tramo A: Incorpora a personas carentes de recursos económicos y a otras en causales establecidas por ley (PRAIS, beneficiarios relacionados al Programa Prilonco y familiares soldados de Antuco). Tienen bonificación del 100% en las atenciones de salud en la Red Pública. Corresponden a 3.000.800 personas (20%). Tramo B: Personas que perciben un ingreso imponible mensual menor o igual a \$410.000. Tienen una bonificación del 100% en las atenciones de salud en la Red Pública (excepto

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

atención dental) y acceso a compra de bonos en establecimientos privados en convenio con FONASA. Incluye a 6.155.357 personas (39%).

Tramo C: Personas que perciben un ingreso imponible mensual mayor a \$410.000.- y menor o igual a \$598.600. Con 3 o más cargas familiares pasan a Tramo B. Hasta septiembre tienen una bonificación del 90% en las atenciones de salud en la Red Pública y acceso a compra de bonos en establecimientos privados en convenio con FONASA. Incluye a 2.544.949 personas (16%). De ese total, 2.054.476 son personas menores de 60 años afectas al beneficio.

Tramo D: Personas que perciben un ingreso imponible mensual mayor a \$598.600. Con 3 o más cargas familiares pasan a Tramo C. Hasta septiembre tienen una bonificación del 80% en las atenciones de salud en la Red Pública y acceso a compra de bonos en establecimientos privados en convenio con FONASA (Modalidad Libre Elección/MLE). Incluye a 3.851.478 personas (25%). De ese total, 3.334.431 son personas menores de 60 años afectas al beneficio.

Desde el punto de vista de las prestaciones de salud, como país generamos alrededor de 110 millones de atenciones al año. De ellas, 80 millones son producidas por prestadores públicos y 30 millones son hechas por privados. De las que se realizan en el sector privado, la mitad son financiadas por FONASA.

Modalidades de Atención: las personas beneficiarias de FONASA acceden a la atención de salud por dos vías: Modalidad de Atención Institucional (MAI), que es la que se efectúa en la Red Pública de Salud, y la Modalidad Libre Elección (MLE), que ocurre en los establecimientos privados y públicos (pensionado) en convenio con FONASA. Esta iniciativa aplica a la MAI.

Para el año 2022, las 2.564 prestaciones de salud en la Modalidad de Atención Institucional (Red Pública de Salud) a las que pueden acceder las personas beneficiarias de FONASA, están definidas un Arancel aprobado según Res. Ex. N° 89 de 24.01.2022. En este Arancel, se especifica el monto total de cada prestación, con el correspondiente copago dispuesto para los grupos C y D que es de un 10% y 20% respectivamente, además de las atenciones odontológicas que debe cubrir el grupo B, C y D.

El monto por concepto de copagos para nuestros beneficiarios que usan la MAI (atenciones ambulatorias, hospitalarias, dentales, entre otras), se proyectó para el año 2022 M\$ 98.188.921.

¿En qué consistió la iniciativa?

Desde el jueves 1 de septiembre de 2022, las personas pertenecientes a FONASA de los tramos C y D (más de 5 millones de personas) tienen gratuidad en todas sus atenciones en la Red Pública de Salud. Se suman, de esta manera, a la gratuidad que ya tenían las personas de los tramos A, B y los mayores de 60 años.

Esta iniciativa, se comenzó a gestar desde Abril del año 2022, con el propósito de avanzar efectivamente hacia un Sistema Universal que instaure la salud como un derecho para

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

todos los habitantes del país, uno de los grandes desafíos de este Programa de Gobierno. Desde Septiembre de 2022, son 2.564 prestaciones aranceladas en la Modalidad de Atención Institucional (MAI) que tendrán costo cero, incluyendo atenciones odontológicas, de salud mental, de urgencia o algún programa especial (cirugía bariátrica o fertilización in vitro), en la Red Pública, el costo siempre será cero.

Los medicamentos y las prótesis también tendrán costo cero, si están en los tratamientos indicados por los médicos de la red pública. Es importante precisar que los procedimientos del Pago Asociado a Diagnóstico (PAD) y las personas que se hospitalizan en pensionado (0,2%), corresponden a la Modalidad Libre Elección, por tanto, no son parte de esta iniciativa.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas (INE, “Encuesta Suplementaria de Ingresos”), el ingreso mediano (es decir, el que recibe alguien representativo de la mitad de la población) llegó a \$457.690 y la mitad de quienes laboran en Chile percibieron ingresos menores o iguales a este monto. En ese marco, esta iniciativa es un gran alivio para quienes perciben ingresos medios.

Pilares de la Iniciativa: Foco en las personas beneficiarias de FONASA y Trabajo intersectorial.

- Foco en las personas beneficiarias de FONASA: Se realizó el levantamiento de la información disponible, asociado al producto estratégico Plan de Salud, que integra el Régimen General de Prestaciones y cobertura Financiera a la que acceden las familias. Los elementos del diagnóstico relevaron el alto impacto que tiene el gasto de bolsillo asociado a las prestaciones de salud, necesidad sentida por las personas al momento de requerir atención médica.

- Trabajo intersectorial: La MAI concentra más de 2.500 prestaciones y establece su cobertura financiera. El aumento de esta cobertura es una decisión que no depende solo de FONASA. Anualmente, se debe presentar una propuesta de arancel MAI que debe contar con marco presupuestario necesario para las mejoras que se quieran hacer a esta modalidad.

Para aumentar, mantener, eliminar o incorporar nuevas prestaciones de salud o coberturas financieras, se requiere contar con estudios detallados, mesas de negociación y la priorización de la Autoridad Sanitaria, debido al impacto que tiene en la Salud de todos los habitantes del País.

Por tanto, se instalaron mesas de trabajo, compuesta tanto por FONASA, Ministerio de Salud, Ministerio de Hacienda (Dirección de Presupuestos), Secretaría General de la Presidencia SEGPRES, Gabinete de Presidencia, para revisar y evaluar la propuesta presentada por la Institución. En este proceso se trabajó entre Mayo y Agosto del 2022.

En la primera cuenta pública del Presidente de la República, se anuncia la medida y posteriormente, en el mes de septiembre de 2022 el Sector Salud realiza su lanzamiento. Por tanto, se requirió un trabajo mancomunado, de colaboración y con el foco puesto en los beneficiarios.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se logró? La iniciativa se hizo efectiva a partir del 01 de Septiembre de 2022, con la aplicación de dos documentos normativos, trabajados en mesas intersectoriales: 1. Res. Ex. N°1137-2022, conjunta entre los Ministerios de Salud y Hacienda, que derogó la anterior resolución que fijaba los porcentajes de cobertura (Res Ex N°1717, de 1985) y estableció el 100% de cobertura financiera para todos los beneficiarios del FONASA en la Modalidad de Atención Institucional. 2. Res. Ex. N°1112-2022, conjunta entre los Ministerios de Salud y Hacienda, que actualizó el Arancel de Prestaciones de la Modalidad de Atención Institucional para todos los grupos de prestaciones (incluyen medicamentos, prótesis y atenciones odontológicas), con el 100% de cobertura para todos los beneficiarios del FONASA. - Impacto del Copago Cero en las personas: Se concretó la gratuidad total para los más de 15 millones de usuarios de FONASA en la MAI. Durante el periodo entre septiembre a diciembre de 2022 se realizaron 683.851 atenciones ambulatorias y hospitalarias, asociadas a 561.566 personas que han sido beneficiados por Copago Cero. De ellas, 26.485 atenciones corresponden al Tramo B (sólo atenciones dentales), 279.985 al Tramo C, y 377.381 al Tramo D. Cabe destacar, - Impacto en el bolsillo de las personas: Esta iniciativa ha significado un ahorro total de M\$ 34.360.764, para las 561.566 personas beneficiadas. Es así como se elimina una de las barreras que impide el acceso a la salud, tema primordial para avanzar hacia sistemas de salud universales, cumpliendo con una de las recomendaciones principales de todos los organismos internacionales. Por eso, la OMS celebró esta medida y la prestigiosa revista "The Lancet" destacó el "Copago Cero" en la edición del 17 de Septiembre 2022. El Copago Cero beneficia a un grupo de personas que puede empobrecerse por gastos de salud, al tener que pagar una parte de su atención de su bolsillo. En Chile, el 2% de la población cae en pobreza por copagos de salud y el 14% sufre gastos catastróficos (por atenciones complejas de salud), eso significa que tiene impactos significativos en los bolsillos familiares, que les impide destinar esos recursos a otros bienes. - Comunicación hacia la Comunidad: Durante el período previo a la puesta en marcha de la Iniciativa y su implementación, se realizaron diversas campañas de difusión, a través de mailing masivos con un alcance de 4.050.403 personas, mayores de 18 años y menores de 60 de los tramos C y D, con un 20,4% de tasa de apertura, mayor que el 18% de mailing masivos de la industria. A su vez se elaboró un programa con los hitos comunicacionales de esta medida, con más de 1.000 publicaciones en medios de comunicación a nivel nacional y con el 48% de las notas en medios de comunicación clasificado con alto alcance de audiencia. 126 sucursales FONASA (Arica a Punta Arenas) brandeadas con Copago Cero. En el mes de diciembre de 2022, se realizó una Consulta Ciudadana Beneficio Copago Cero, para conocer la satisfacción de la población usuaria FONASA con respecto a esta iniciativa en la Red Pública de Salud, en el marco de la Ley 20.500 teniendo un

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
carácter no vinculante. El alcance de esta consulta fue de 3.462 personas distribuidas a nivel nacional. Sobresale el alto grado de satisfacción neta de las personas usuarias que conocen el Copago Cero y que son atendidas en la Red Pública de Salud: 75% (1.387 personas). Para aquellas personas que se atienden en la Red Pública y Privada de Atención en Salud, la implementación del beneficio Copago Cero aporta a recomendar FONASA a amigos y familiares, obteniéndose un NPS (Net Promoter Score) de 42% (N=1.760).	
Nombre contacto en el Servicio	Matías Goyenechea Hidalgo, correo electrónico mgoyenechea@fonasa.gov.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 1.206 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 609 - Contrata: 574 - Honorarios: 23
Ministerio	Salud
Año creación	1979
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con 4 Direcciones Zonales
Misión Institucional	
<u>Misión 2019 - julio 2022:</u> 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 <u>Misión julio 2022 - 2026:</u> Somos el Fondo Nacional de Salud que reúne gestiona y distribuye con equidad y eficiencia los recursos para el financiamiento del régimen general de prestaciones, garantizando el acceso, la oportunidad, calidad y protección financiera a nuestros beneficiarios, avanzando hacia la conformación del Fondo Universal de Salud, con participación de la ciudadanía y las personas que trabajan en la institución.	

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
Productos Estratégicos
<u>2019 - Julio 2022:</u> 1. Plan de Salud Este producto estratégico 2. Compra Sanitaria Eficiente 3. Gestión Financiera del seguro 4. Atención al asegurado <u>Julio 2022 - 2026:</u> 1. Régimen General de Prestaciones 2. Asignación de recursos y Compra Estratégica Sanitaria: 3. Gestión Financiera y presupuestaria del Fondo 4. Servicio a las personas y participación de la Comunidad
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)) Organización Panamericana y Mundial de la Salud (OPS y OMS); Red Interamericana de Laboratorios de Análisis de Alimentos (RILAA); Instituciones similares al Instituto de Salud Pública (ISP) a nivel internacional.

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Instituto de Previsión Social
Nombre Iniciativa	IPS: La Seguridad Social con las personas en el centro
Ámbito Iniciativa	Calidad de Servicio

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? El objetivo de esta iniciativa fue crear las condiciones necesarias para que -junto con el mandato de hacerse cargo de implementar la gestión de los procesos para la entrega de la Pensión Garantizada Universal-, el Instituto de Previsión Social garantizara las condiciones para apoyar a la ciudadanía en el acceso al nuevo beneficio y resolver sus posibles dudas o inquietudes, a través de un reforzamiento de los canales de atención que se tradujera en su acompañamiento en los diferentes canales de la red de atención ChileAtiende y, por ende, en una positiva experiencia usuaria.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? Desde el año 2020 -y hasta el 2021-, la Institución enfrentó un cambio importante en el volumen de atenciones: solo en el 2020 el crecimiento del volumen de contactos fue más de un 300%, comparado con el 2019. Esto, debido al aumento en las ayudas sociales y la necesidad creciente de la ciudadanía por apoyo del Estado, producto del contexto sanitario y económico. El escenario de emergencia obligó al IPS a cambiar la estrategia y el sentido de la atención, implementándose un abordaje masivo, mediante medios de autoatención digitales simples y resolutivos, para luego avanzar a través de la atención asistida con aquellas personas usuarias que no cuentan con habilidades digitales, toda esto realizado mediante una densa red multicanal de servicios. Esta estrategia permitió abordar exitosamente un volumen de interacciones sin precedentes en la institución, conciliando cantidad de las mismas con la calidad y oportunidad de la atención, lo cual se tradujo en una positiva evaluación de satisfacción usuaria. A fines de 2021, se anuncia el envío al Congreso del proyecto de Ley PGU, que tenía por objeto mejorar -en el corto plazo- el monto y cobertura de las pensiones de las personas desde los 65 años. Esta política pública imponía un doble desafío al IPS y a su red ChileAtiende, de administrar el pago del nuevo beneficio, junto con robustecer y organizar oportunamente el modelo de atención para lograr una experiencia usuaria de calidad, de cara a la ciudadanía. En efecto, la implementación de la PGU requería de diversos ejes de acción, vinculados al accionar eficiente de las áreas centrales: tanto la evaluación de antecedentes, concesión y pagos de beneficios, como también el diseño y fortalecimiento de un modelo de atención que ya presentaba una creciente demanda, de manera que la ciudadanía que requería de apoyo obtuviera la mejor experiencia usuaria posible de una

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

institución gubernamental que la guiara en el proceso. A todo lo anterior habría que agregar, que todo este esfuerzo requería de la mantención de estándares de calidad y buen trato hacia los funcionarios y funcionarias. Esto, posiciona al IPS en un rol clave dentro del sistema de seguridad social.

La entrada en vigencia de la PGU implicaba un aumento importante en el volumen de interacciones y atenciones en la red, esto debido a que dicho beneficio, además de impactar en el aumento de pensiones, permitía la entrada de nuevos usuarios a la red de atención del IPS. En consecuencia, el impacto de la PGU es tanto a nivel de la red de canales de atención, como también en los procesos de soporte y de negocio. Esto, en paralelo a la realización de los servicios y beneficios regulares que ya la institución administraba con un alto volumen.

Por otra parte, por magnitud, la PGU requería de una coordinación entre instituciones públicas (superintendencias, municipios y otras), así como también privadas (AFP, compañías de Seguro, prestadores de servicios de pagos, entre otras); lo que empujó al IPS a fomentar la coordinación interna y externa, en los procesos de diseño y operación, para otorgar una mejor experiencia usuaria.

Cabe destacar que esta política pública estaba dirigida a un segmento amplio de personas cercanas a la edad de jubilación (90% más vulnerable), quienes -según análisis y estudios institucionales- también cuentan con menor educación y más bajo desempeño en el uso de herramientas digitales. Este tipo de usuario requería de un diseño e implementación de soluciones que considerara dichas particularidades, acercando el Estado a las personas mediante contactabilidad y buscando activamente a potenciales beneficiarios. En suma, diseñar el servicio acorde al arquetipo de usuario de esta política.

Así, el desafío de implementación tenía como norte el situar al usuario y sus derechos en el centro, junto con abordar de manera estratégica la gobernanza y el diseño específico de los servicios. Todo esto, con el foco en que la experiencia de la ciudadanía fuera la adecuada.

¿En qué consistió la iniciativa?

En el 2022 surge el desafío de diseñar, implementar, y atender a usuarios/as de la PGU, a través de una estrategia de 3 ejes: Foco ciudadano, Gobernanza colaborativa y Calidad de la atención.

Respecto al Foco Ciudadano, al momento de implementar la PGU, fue necesario incluir el punto de vista de usuarios/as antes, durante y después que interactuaban con la red de atención, Por ello, se construyó un Viaje de Usuario PGU, de 4 etapas, con sus respectivos puntos de contacto (medios de comunicación y canales de atención, etc.).

La Institución ha desarrollado una línea de trabajo que busca conocer a las personas usuarias generando con ello estrategias y servicios acordes a sus requerimientos; por ello se trabajó en la identificación de arquetipos de usuarios/as que interactúan con la red, perfilando mejor al usuario/a de la PGU, quien es un buscador de beneficios, con baja

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

habilitación digital y escolaridad.

Para la Gobernanza Colaborativa, se creó una coordinación general, que facilitó la interacción entre las áreas y organismos involucrados. Destaca la creación del Sistema de Gestión Integrado de Reclamos, que permitió una integración público-privado inédita. Cuando se promulga la Ley 21.419, la SUPEN instruye que IPS debe centralizar todos los reclamos presentados por PGU; a partir de esta instrucción IPS propone un sistema en el que interactúan 30 entidades del Sistema de Pensiones, y que facilita la creación, derivación, y gestión de reclamos entre todos los actores. Esta iniciativa simplificó la experiencia usuaria al implementar una ventanilla única de reclamos. Cabe destacar, que, en agosto, entran en vigencia nuevos requisitos, lo que generó un aumento de demanda y reclamos. Para mejorar la calidad de las respuestas se crea una mesa de trabajo entre IPS, SUPEN y la Subsecretaría de Previsión Social, a fin de construir respuestas unificadas. Destaca también el funcionamiento de dos mesas permanentes: una operativa, liderada por la división Beneficios de IPS, en la que participan las AFPs y Cías de Seguros, además de la SUPEN, quien es la encargada de articular la mesa; y una liderada por Canales de atención ChileAtiende, en la que participan las áreas de atención de las AFPs y Cías de seguro, y la Subsecretaría de Previsión Social. Ambas mesas permitieron identificar nudos en la implementación para trabajarlos en conjunto.

En cuanto al foco de Calidad de Atención, una acción fue la Contactabilidad permanente, para ello la institución reactivó un convenio con el SRCel, el cual facilitó datos de las personas registradas en sus sistemas. También se realizó un Plan Especial de Contacto a Pensionadas/os: Reversión u Opción PGU, lo que permitió una atención de calidad y de asesoría constante. Esta asesoría se brindó a través de las sucursales, de la sucursal virtual y en los casos en que lo requería visitas domiciliarias. Otro aspecto a relevar es la Liquidación consolidada, que para implementarla se realizó una mejora al Sistema de Gestión Interna, lo que permitió proporcionar a todos los beneficiarios información detallada respecto a su pensión; es preciso señalar, que, para emitir esta liquidación se requirió de un gran esfuerzo de coordinación con AFPs y Cías de Seguro, quienes proporcionaron al IPS información necesaria para su emisión.

En el mes de junio, IPS se hace cargo de todos los pagos PGU que incluían a las pensiones contributivas de AFP y Cías de Seguro, para esto se adecuaron los procedimientos internos para garantizar los pagos, acción que fue definida cómo Asegura tu pago. Este proceso requirió ampliar el volumen de autorización de apoderados, incluyendo autorizaciones de carácter especial y provisorio, y el reemplazo de documentos.

Finalmente, cabe destacar que la PGU al ser un beneficio en constante evolución requirió de una actualización permanente para brindar una atención de calidad (casi a diario), lo que evidenció la capacidad para la realización y la disposición de las personas funcionarias.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Qué se logró?

La estrategia de implementación de la PGU permitió un abordaje aún mayor de interacciones y atenciones de la ciudadanía, aumentando significativamente los niveles de satisfacción usuaria.

En el año 2022 se registró un total de 290.681.059 interacciones/transacciones de personas usuarias en los diversos canales, volumen que representa un crecimiento de un 57% respecto del año 2021. Este crecimiento está sustentado en un aumento del 58% de interacciones mediante medios de autoatención digital, además de un 19% más de atenciones mediante ejecutivos de atención de los diversos canales. Es preciso señalar que para responder a tal demanda los sistemas web contaron con una capacidad que permitió responder adecuadamente al volumen de interacciones/transacciones mencionadas anteriormente.

El volumen de atenciones estuvo acompañado de un excelente desempeño en términos de satisfacción usuaria: el estudio del Ministerio de Hacienda -que es transversal a los servicios públicos-, arrojó un Índice de Satisfacción Neta de la última experiencia de 70%, superior en 19 puntos a lo registrado el 2021.

Un aspecto a relevar guarda relación con el conocimiento que la institución ya tenía respecto a las personas usuarias de PGU, la realización del viaje de usuario y la construcción de arquetipos permitió profundizar en aquellas características específicas, y por tanto ir incorporándolas en el diseño en cada etapa de la implementación.

En particular para los usuarios de la PGU, una medición específica interna de seguimiento mensual mostró que el producto, en general, mantiene una evaluación por sobre el resultado general Institucional (en 7 de 8 meses sobre el resultado institucional).

La iniciativa consideró, además, la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Reclamos (iniciativa que resultó finalista en el Concurso Funciona!), que permitió realizar acciones coordinadas, centralizadas y en una vía única respecto a las materias de la PGU. Esta nueva vía permitió la interoperación de 30 instituciones distintas, tanto públicas como privadas, que ingresaron un total de 42.502 reclamos PGU durante el 2022.

Cabe destacar que la institución realizó una evaluación de la implementación de la PGU, utilizando una metodología mixta, la cual buscaba analizar tanto factores internos como externos en el proceso. En este sentido, la evaluación destaca aspectos como el corto período de implementación, foco en la persona usuaria, la orientación a la calidad de atención y protocolos, además de la flexibilidad institucional para responder adecuadamente al desafío. La evaluación estuvo orientada a incorporar mejoras y destacar fortalezas en la implementación. En relación a esto, destaca la excelente evaluación de las capacitaciones de la PGU que hicieron los ejecutivos, al ser consultada su opinión respecto a esta temática.

Con todo, la iniciativa en términos generales implicó que la PGU sumara un total de 1.408.823 registros de atenciones, representando el 20% del total general de atenciones asistidas por ejecutivos/as, todo esto con una satisfacción usuaria sólo comparables con

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
los niveles alcanzados en prepandemia y con un nivel satisfacción de los usuarios/as PGU más alto que la satisfacción general de la institución. De este modo, el modelo de atención logró, efectivamente, responder a la altura del desafío propuesto, generando las condiciones para apoyar a la ciudadanía en el acceso al nuevo beneficio y, por ende, a una positiva experiencia usuaria.	
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 2.454 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 118 - Contrata: 2.301 - Honorarios: 35
Ministerio	Trabajo y Previsión Social
Año creación	2008
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, incorporando la perspectiva de género y considerando a sus funcionarios y funcionarias como el principal capital de la institución.	
Productos Estratégicos	
1. Servicio de atención a población usuaria en materias previsionales, sociales y otros trámites y servicios 2. Concesión, pago y mantención de beneficios previsionales, beneficios complementarios y regímenes especiales a la población beneficiaria 3. Recaudación, distribución, compensación y registro de las cotizaciones previsionales y cobranza de deudas previsionales 4. Servicio de pago masivo de beneficios de seguridad social y demás prestaciones sociales ordenadas por ley	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
1. Pensionados del Sistema de Pensiones Básicas Solidarias de Vejez e Invalidez y del Aporte Previsional Solidario de Vejez e Invalidez Ley N°20.255. 2. Pensionados de Regímenes Previsionales del Sistema de Reparto (sin ISL). 3. Pensionados de Leyes de Reparación (N° 19.234 Exonerados Políticos, N°s 19.123 y 19.980 Rettig y N° 19.992 Valech) y Leyes Extraordinarias (N° 19.129 Indemnización Compensatoria para trabajadores del Carbón y beneficiarios de Bonos extraordinarios) y beneficiarios del Aporte Familiar Permanente (AFPER). 4. Beneficiarios asociados a beneficios administrados por terceros y pagados por el IPS (MINDES, SUSESO). 5. Mujeres con bonificación por hijo nacido vivo, art. 74, Ley N°20.255. 6. Imponentes del Sistema de Reparto Cotizaciones de los trabajadores dependientes e independientes. 7. Personas afiliadas a las AFP y a entidades o personas jurídicas en convenio con el IPS. 8. Menores de 18 años de edad que perciban subsidio por discapacidad mental. 9. Trabajadores entre 18 y 35 años, que perciban subsidio estatal mensual, conforme a lo dispuesto en el artículo 82, de la Ley N°20.255. 10. Trabajadores independientes contemplados en el DL N° 3.500, que perciban asignación familiar. 11. Empleadores que perciban subsidio estatal mensual por trabajadores contratados que tengan entre 18 y 35 años de edad, conforme al art. 82 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	Superintendencia de Pensiones
Nombre Iniciativa	Pensión Garantizada Universal: Sincronizar es la clave del éxito en beneficio de las personas
Ámbito Iniciativa	Calidad de Servicio

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? El objetivo de esta iniciativa fue entregar un servicio de calidad a las personas beneficiarias de la Pensión Garantizada Universal (PGU), debido a que la ley que crea este beneficio elimina la transferencia de fondos desde el Instituto de Previsión Social (IPS) a las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) y Compañías de Seguros de Vida (CSV). Esto implicaba que, si no se efectuaban cambios al modelo operativo de pago de cada institución, las y los beneficiarios de PGU recibirían dos pensiones en fechas y lugares distintos, siendo las personas de menores recursos las más afectadas, ya que, en su mayoría, efectuaban el cobro de forma presencial y, además, en muchos casos, además tendrían que reliquidar los descuentos.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? A diciembre de 2021, existían 1.558.001 afiliadas y afiliados que percibían el pago de un beneficio solidario juntamente con su pensión contributiva. Los recursos para el financiamiento de los beneficios solidarios eran transferidos mensualmente desde el IPS a las AFP o CSV. Posteriormente, se realizaba un proceso de conciliación de dichos fondos. Asimismo, la liquidación de pago era elaborada por las entidades privadas y el beneficio solidario constituía un haber más de la liquidación, sin revelar al Estado como la entidad pagadora del beneficio, lo que generaba desinformación en las personas respecto de los beneficios estatales. La Ley N° 21.419, publicada el 29 de enero de 2022, que crea la PGU, establece un traspaso de los beneficios solidarios existentes a la PGU a contar del 1° de febrero de 2022, y elimina, a partir del 1° de junio de ese año, la transferencia de recursos desde el IPS a las AFP y CSV. Lo anterior implicaba que 1.381.585 pensionados que habían sido traspasados a la PGU por ser un beneficio mayor recibirían dos pagos en forma independiente, la PGU y la pensión contributiva. Igual situación para los nuevos beneficiarios de PGU. Las personas más afectadas serían aquellas que realizaban el cobro de forma presencial, quienes en general poseen más bajos ingresos. Asimismo, se separaba en dos la liquidación de pago, por lo que cada persona tendría que realizar las reliquidaciones de salud e impuestos. Los procesos de pago de cada una de las entidades involucradas eran muy distintos. En efecto, el IPS generaba las planillas de pago el último día del mes anterior al pago y

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

realizaba los pagos todos los días del mes. En tanto, las 7 AFP y las 16 compañías de seguros de vida pagaban en general entre el 14 y 25 del mes, y comenzaban a generar las planillas de pago el día 10 de cada mes, una vez que se conocía el valor de la UF. Además, respecto de los pagos presenciales, de acuerdo con los contratos vigentes, el IPS necesitaba 8 días hábiles para enviar a las entidades pagadoras (BancoEstado y Caja Los Héroes) las planillas y recursos, y las entidades privadas realizaban estos pagos principalmente a través de Servipag y requerían sólo 4 días.

Esta separación en los pagos de las pensiones (PGU y contributiva) y la forma de procesarlos implicaba que las y los beneficiarios de la PGU recibirían este beneficio en fechas y lugares distintos el pago de sus pensiones.

Es por ello por lo que, situando a las y los beneficiarios primero, urgía el desafío para la Superintendencia de Pensiones, en sus roles de regulador y fiscalizador, y de líder en la implementación de la PGU, de generar un modelo operativo que permitiera la sincronización de los pagos y la consolidación de haberes y descuentos.

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa consistió en generar un modelo de pago de pensiones eficiente y coordinado entre instituciones públicas y privadas que permitiera que las y los beneficiarios de PGU realizaran su cobro de forma conjunta con su pensión contributiva y recibieran una liquidación de sus haberes y descuentos consolidada.

Se creó entonces un modelo operativo que contempla el intercambio de información entre el IPS y las distintas entidades del DL 3.500, que permite determinar el monto a pagar por cada entidad, el ajuste de fecha de pago de la PGU al de la pensión contributiva, el ajuste del proveedor de pago en efectivo al del IPS, la generación de la liquidación consolidada de pago elaborada por las AFP o CSV, la cual también queda disponible a través del IPS y la actualización de la información de las y los pensionados que afectan al proceso, tales como cambio de AFP, traspaso a Renta Vitalicia, mandatarios, etc.

Lo anterior significó para los equipos técnicos de la SP un gran desafío, dado que hubo que compatibilizar los distintos tiempos de ejecución de los procesos de pago de las diferentes entidades para lograr una coordinación entre ellas. Hubo que alinear a las entidades en pro del servicio a la y el pensionado, todo lo cual fue sustentado por la emisión de más de 219 oficios por parte de esta Superintendencia, en materias regulatorias, instructivas, fiscalizadoras y de difusión.

En la creación de este modelo liderado por la SP, los pilares fundamentales fueron:

- 1) Foco en las y los beneficiarios: Para abordar esta necesidad de bienestar de la y el beneficiario respecto de facilitar el cobro de su pensión contributiva y la PGU, y la liquidación conjunta de ambas, se requirió la colaboración y coordinación entre el mundo privado y el público.
- 2) Integración de los procesos operativos: Se creó un nuevo modelo operativo que permite compatibilizar los distintos tiempos de ejecución de los procesos de pago de las

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

diferentes entidades, logrando que la mayor cantidad de beneficiarias/os reciba su pensión y PGU en el mismo lugar y en la misma fecha. Al respecto, todos los partícipes debieron ajustar sus procesos para poder intercambiar la información, disminuir los tiempos de proceso y generar canales de respuesta frente a contingencias.

3) Consolidación de los haberes y descuentos: La liquidación consolidada de pago es un documento que emiten las AFP y CSV con la información que aporta el IPS respecto de la PGU y que la generan las propias entidades respecto de los haberes y descuentos asociados proporcionalmente entre la pensión previsional y la PGU.

4) Fortalecimiento de la labor fiscalizadora: Monitoreo permanente, con un enfoque preventivo, para evitar la materialización de riesgos que afectaran los procesos, y mesa de trabajo con las AFP, CSV e IPS para el análisis de dudas e incidentes.

5) Trabajo en equipo, integrando a distintas áreas de la Superintendencia de Pensiones.

6) Disponibilización de la plataforma tecnológica de la SP para intercambio de archivos.

7) Difusión del beneficio: En el marco del trabajo colaborativo público/privado, y con el fin de hacer más eficiente el proceso, se realizaron capacitaciones y se difundió la información por sitios web, redes sociales y medios de comunicación.

¿Qué se logró?

La implementación de esta iniciativa se basó en un modelo donde las distintas áreas de la Superintendencia de Pensiones participaron desde su experticia, permitiendo generar soluciones y respuestas a los distintos desafíos que se presentaron en el transcurso de la implementación, al respecto se relevan los siguientes resultados:

1. Obtener desde las entidades externas relaciones de trabajo colaborativas, proactivas, participativas, para lograr que éstas se involucraran en el interés de la Superintendencia, promoviendo la sincronización de los pagos en cuanto a fecha y lugar, y la generación de la liquidación consolidada, logrando un mayor bienestar para las y los pensionados y beneficiarios.

2. Al 31 de diciembre de 2022 las y los beneficiarias/os de PGU alcanzan a 2.291.187, 942.255 hombres y 1.348.932 mujeres.

3. Sincronización de pagos de 24 entidades públicas y privadas (7 AFP, 16 CSV y el IPS), en beneficio de las y los beneficiarios de PGU, lo que ha sido muy significativo en materia de seguridad social.

4. La sincronización ha beneficiado a 934.323 personas, que corresponden a 495.191 hombres y 439.132 mujeres, distribuidas a lo largo del país, siendo la región Metropolitana la que concentra la mayor cantidad de beneficiarias/os con un total de 359.980 y la región de Aysén la que tiene el menor número con 5.053.

5. La liquidación consolidada de pago de la PGU y de la pensión contributiva, se encuentra disponible para los y las beneficiarias en las oficinas de atención presencial y en los respectivos sitios web del IPS, de las AFP y de las CSV.

6. Los montos promedio pagados para las personas que tienen pensión autofinanciada y

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
PGU alcanza a \$227.813 y \$190.599, respectivamente. 7. La implementación de la PGU fue sustentada con la emisión de más de 219 oficios por parte de esta Superintendencia, en materias regulatorias, instructivas, fiscalizadoras y de difusión. 8. Se generaron 104 nuevos archivos de datos a intercambiar entre los distintos partícipes. 9. A través de la Plataforma tecnológica de la SP el intercambio de información para el pago entre el IPS, las AFP y las CSV, junio de 2022 y marzo de 2023 superaron los 74 millones de registros y esta Institución efectuó más de 170.000 validaciones de estructura. 10. Se realizaron más de 26 reuniones de trabajo en la mesa de operación de la PGU. 11. Se realizaron más de 30 reuniones de trabajo en la mesa intersectorial de servicios PGU. 12. La integración de los procesos operativos permitió que el día 2 de cada mes el IPS envíe los datos de las personas beneficiarias de PGU para ese mes y 24 horas más tarde las AFP y CSV le disponibilizan los datos para el pago de la PGU. 13. Fortalecimiento de la labor fiscalizadora: Monitoreo permanente, con un enfoque preventivo, para evitar la materialización de riesgos que afectaran los procesos, y mesa de trabajo con las AFP, CSV e IPS para el análisis de dudas e incidentes. 14. Difusión del beneficio: En el marco del trabajo colaborativo publico/privado, y con el fin de hacer más eficiente el proceso, se realizaron capacitaciones y se difundió la información por sitios web, redes sociales y medios de comunicación. Asimismo, se fiscalizaron las gestiones realizadas por las 7 AFP, 16 CSV y al IPS para contactar a los potenciales beneficiarios de PGU.	
Nombre contacto en el Servicio	Andrés Kiblisky Pérez, correo electrónico akiblisky@spensiones.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 505 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 33 - Contrata: 211 - Honorarios: 261
Ministerio	Trabajo y Previsión Social
Año creación	2008
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Sin presencia regional

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Misión Institucional	
Proteger los derechos previsionales de las personas, contribuyendo al buen funcionamiento del sistema de pensiones y del seguro de cesantía, con una regulación y supervisión de calidad y la entrega oportuna de información clara y confiable.	
Productos Estratégicos	
1. Atención y orientación a las personas en materia previsional 2. Supervisión de las entidades y actores que componen el sistema de pensiones y seguro de cesantía, aplicando un enfoque basado en riesgo, instruyendo medidas correctivas y sancionando cuando corresponda 3. Regulación del funcionamiento del sistema de pensiones y seguro de cesantía, emisión y actualización de normativa y apoyo técnico en el desarrollo de proyectos de ley 4. Elaboración y difusión de estadísticas, informes, bases de datos y estudios sobre el sistema de pensiones y seguro de cesantía	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
1. Trabajadores afiliados al Sistema de Pensiones, D.L. 3.500. 2. Pensionados del Sistema de Pensiones, D.L. 3.500. 3. Servicios e instituciones del sector público. 4. Administradoras de Fondos de Pensiones. 5. Administradora de Fondos de Cesantía. 6. Trabajadores afiliados al Seguro de Cesantía. 7. Beneficiarios del Seguro de Cesantía. 8. Beneficiarios del sistema de pensiones solidarias. 9. Imponentes y beneficiarios de los regímenes de prestaciones de las ex cajas de previsión administradas por el IPS. 10. Instituto de Previsión Social. 11. Asesores Previsionales. 12. Potenciales afiliados. 13. Académicos, investigadores y estudiantes. 14. Medios de comunicación. 15. Organismos Internacionales. 16. Comisiones Médicas del DL N°3.500. 17. Comisión Ergonómica Nacional (CEN). 18. Comisión de Apelaciones (CA). 19. Salas del Consejo Médico. 20. Salas del Consejo Médico de Apelaciones.	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Junta Nacional de Jardines Infantiles
Nombre Iniciativa	Proceso cultura colaborativa de asistencia y permanencia de los niños y las niñas en jardines infantiles de JUNJI
Ámbito Iniciativa	Calidad de Servicio

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? La iniciativa tuvo como objetivo, generar una cultura de fomento a la asistencia a nivel institucional, procurando la permanencia de los niños y las niñas de jardines infantiles de administración directa de JUNJI, a través de una metodología de mejora continua, toma de decisiones (universales e individuales) y basadas en evidencias y la activación de un Comité de asistencia en cada unidad educativa.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? En JUNJI la asistencia de los niños y las niñas se mide a partir de la matrícula y los días trabajados dentro del mes. Cuando los párvulos se encuentran matriculados en cada unidad educativa, la directora o encargada registra diariamente la asistencia a través de la plataforma institucional GESPARVU, este dato llega a Dirección Nacional para su consolidación y análisis mensual. En términos cuantitativos, el año 2019 el promedio de asistencia anual fue de 62,4% en los jardines infantiles de Administración Directa. Es debido a los resultados de asistencia evidenciados, que JUNJI busca estrategias para mejorar su respuesta frente a la ciudadanía en materia de asistencia. El año 2019 se contacta a la Fundación Educacional Oportunidad, con el objetivo de conocer la metodología de trabajo “Mejora Continua” implementada en su programa de asistencia. Uno de los aspectos iniciales que se logra vislumbrar, son los comportamientos diferenciados que tiene el indicador de asistencia, ante lo cual, surge la necesidad de construir un proceso que permita ordenar las respuestas institucionales frente a los casos ocurridos en cada territorio y sus particularidades. Por otra parte, los efectos del contexto sanitario COVID19 también tuvieron un impacto en el indicador de asistencia durante los años 2020-2021, es así como en el año 2020 no existió atención de párvulos de manera presencial, exceptuando el mes de marzo (71,6% de asistencia). Respecto al año 2021, la asistencia fue de 11,5% en el mes de mayo y 30% en el mes de octubre (meses identificados como representativos semestralmente para este indicador). La pandemia obligó a establecer aforos y controlar el acceso a las unidades educativas, entre otras medidas.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

Considerando el trabajo diagnosticado desde el año 2019, junto con el escenario actual, el año 2022 JUNJI implementa un proceso institucional de asistencia para la permanencia de los niños y niñas, teniendo como desafío la generación de una cultura que involucre a las familias y a toda la comunidad educativa.

Lo anterior, establece la importancia que tiene el reconocer y revincularse con las familias de los niños y niñas, destacando lo primordial de la labor educativa conjunta, desde el reconocimiento de los saberes pertinentes a la cultura, creencias y expectativas, potenciando con ello procesos educativos significativos y situados para los niños y niñas.

En base a lo descrito, para el despliegue en las unidades educativas de una cultura colaborativa de fomento de la asistencia para la permanencia, es fundamental la implementación de una serie de estrategias (universales e individuales). En relación con estas últimas, desde el comité de asistencia se valoran y acogen las diversas necesidades y particularidades de las familias de aquellos párvulos que se encuentran en “alerta de asistencia” para la definición y puesta en práctica de acciones específicas y pertinentes.

¿En qué consistió la iniciativa?

Fomentar una cultura de asistencia a nivel institucional, procurando la permanencia de los niños y las niñas de jardines infantiles de administración directa de JUNJI, a través de una metodología de mejora continua, toma de decisiones (universales e individuales) y basadas en evidencias y la activación de un Comité de asistencia en cada unidad educativa.

- La directora o encargada de las unidades educativas reciben en su correo electrónico institucional, los primeros cinco días de cada nuevo mes, el reporte de asistencia (GESPARVU) de los respectivos niveles, grupos de niños y niñas.
- La directora o encargada de la UE revisa junto a su equipo, en instancias de trabajo, el porcentaje de asistencia de los niños y las niñas, contenido en el reporte de asistencia mensual (GESPARVU).
- Una vez que identifique los niños y niñas que se encuentran en alerta de asistencia (<80%), la directora o encargada activa el comité de asistencia.
- Una vez que se activa el comité de asistencia, se evalúa que estrategias individuales se implementarán por cada niño o niña que se encuentra en alerta de asistencia (<80%).
- El comité de asistencia, en base a la herramienta metodológica PHEA, planifica, estudia, implementa y ajusta las estrategias que requiere cada caso
- La directora y/o encargada debe sesionar los comités a lo menos una vez al mes, en base a los datos del reporte mensual de asistencia (GESPARVU), esto permitirá hacer un seguimiento mensual del impacto de las estrategias implementadas.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
¿Qué se logró? Se logró implementar en las unidades educativas participantes la metodología de Mejora Continua, la que permitió evaluar por parte de las directoras y/o encargadas, el desempeño de las estrategias de asistencia que se implementaron en los jardines infantiles JUNJI, en base al seguimiento a datos con foco en la inasistencia de cada niño y niña. La implementación de estrategias individuales ha permitido retomar vínculos con las familias, junto con valorar su participación en la educación de niños y niñas, lo que constituye para la Educación Parvularia una ventana de oportunidades para generar interacciones positivas de afecto, relación, aprendizaje y desarrollo. Asimismo, favorecer y mantener la comunicación entre las familias y el equipo educativo del jardín infantil, propicia la confianza y, por tanto, la colaboración y buenas relaciones entre ambos, contribuyendo a la reforzar el sentido y valoración que le otorgan las familias a la educación parvularia. En términos cuantitativos, la implementación del proceso tuvo un impacto positivo en la tendencia de mejora de la asistencia dentro de las unidades educativas abordadas, las cuales presentaron una pendiente de tendencia un 45% mayor a la pendiente de tendencia de las asistencias del resto de las unidades educativas en las regiones no abordadas: m de 0,018 para los establecimientos abordados, frente a un m de 0,0124 del resto de los establecimientos. Está pendiente, a su vez, se ve principalmente impactada por las mejoras en las asistencias a lo largo del segundo semestre del 2022 en los establecimientos intervenidos, en relación con los no abordados por esta implementación; lo cual evidencia el impacto de las medidas universales e individuales que los comités de asistencia instalan en cada unidad educativa.	
Nombre contacto en el Servicio	Hernán Osorio Weidmann, correo electrónico hfosorio@junji.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 20.500 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 789 - Contrata: 18.984 - Honorarios: 727
Ministerio	Educación
Año creación	1970
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con 16 Direcciones Regionales a lo largo del país.
Misión Institucional	
Entregar educación parvularia de calidad y bienestar integral a niños y niñas preferentemente entre 0 y 4 años de edad, priorizando las familias con mayor vulnerabilidad socioeconómica, a través de una oferta programática diversa y pertinente a los contextos territoriales.	
Productos Estratégicos	
1. Educación Parvularia de Calidad	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
1. Párvulos atendidos por la JUNJI en forma directa (Programa Jardín Infantil clásico, Programa Jardín alternativo, Programa Educativo para la familia). 2. Familias de párvulos atendidos por la JUNJI en forma directa (Programa Jardín Infantil clásico, Programa Jardín alternativo, Programa Educativo para la familia). 3. Párvulos atendidos por terceros con financiamiento JUNJI (Progr. jardín Infantil VTF). 4. Familias de párvulos atendidos por terceros con financiamiento JUNJI (Programa jardín Infantil VTF). 5. Municipalidades, Corporaciones Municipales, Servicios Locales de Educación, Entidades privadas sin fines de lucro y Universidades, en convenio con transferencia de fondos. 6. Funcionarios y funcionarias JUNJI (Dirección Nacional, Direcciones Regionales, Programas Educativos y Jardines Infantiles). 7. Banco Central. 8. Familias.	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Servicio de Cooperación Técnica
Nombre Iniciativa	Co-diseño e incorporación de mejoras en instrumentos y programas en base a la experiencia y necesidades de usuarias y usuarios
Ámbito Iniciativa	Calidad de Servicio

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? La iniciativa tuvo como objetivo, generar una oferta de programas de apoyo conectada con las necesidades de potenciales beneficiarios y beneficiarias, mediante una estrategia basada en la construcción de soluciones en conjunto con micro y pequeñas empresas (mipes) y stakeholders representativos.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? Producto de la pandemia y el deterioro macroeconómico, las micro y pequeñas empresas chilenas debieron asumir el desafío de reinventarse mediante la adopción de nuevas tecnologías y soluciones automatizadas para eficientar al máximo sus recursos y lograr ser más competitivas, en un entorno más desafiante y digitalizado. Según la agencia Edelman, en Chile en el año 2021 el 88% de las pequeñas y medianas empresas (pymes) aseguró que la pandemia impulsó su digitalización y la mayoría de las organizaciones presentó un avance entre 50% y 70% de sus metas de transformación digital. A su vez, el 71% reveló que continuaría con la adquisición e implementación de nuevas tecnologías posterior a la pandemia. Sercotec, con el objetivo de ayudar a estas empresas en el entendimiento y aprendizaje sobre digitalización, realizó acciones de capacitación y asesorías en los Centros de Negocios a través del programa Ruta Digital. Sin embargo, se detectó que estas acciones no eran suficientes ya que no se adaptaban a las necesidades reales de las empresas. En forma paralela a este proceso, los gremios de micro y pequeñas empresas que conforman el Consejo Consultivo de Empresas de Menor Tamaño del Ministerio de Economía (Asexma, CNDC, Fecomtur, Convergencia Pymes, ChileSerTur, Achiga, Conupia, Mipymes AG), hicieron presente a Sercotec una serie de brechas vinculadas a su oferta programática: plazos de convocatorias acotados y falta de información oportuna para postular (desconocimiento de forma anticipada de las fechas de apertura de las convocatorias), lo que generaba pérdida de oportunidades para acceder a las postulaciones de subsidios, convocatorias realizadas de forma muy tardía, además de bases y formularios de postulación complejos. En ambos casos, el Servicio identificó la existencia de necesidades insatisfechas de

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

usuarias y usuarios, por lo decidió implementar un trabajo colaborativo con potenciales clientes(as) y stakeholders, basándose en la buena experiencia de colaboración desarrollada en 2021 con el programa Reactívale Suplementeros y en el mandato establecido en los objetivos estratégicos institucionales relativo a “Incorporar la opinión y experiencia de nuestros usuarios y usuarias para implementar mejoras en los procesos de entrega de bienes y servicios institucionales” (Objetivo de gestión N° 7, Formulario A1 Sercotec).

El programa Reactívale Suplementeros, que benefició a 1.473 suplementeros y suplementeras con una ejecución presupuestaria de \$1.880.292.857, fue resultado de un co-diseño con usuarios(as), experiencia que fue incorporada en la iniciativa participativa de co-diseño e incorporación de mejoras implementada en 2022, especialmente en lo relativo a los siguientes aprendizajes:

- Se generaron bases del programa focalizadas a las necesidades reales de los usuarios y usuarias
- Se focalizaron de forma más efectiva los requisitos de admisibilidad.
- Se customizaron los procesos de postulación.
- Se obtuvieron parámetros de evaluación pertinentes a los y las postulantes.
- Se definieron ítems de financiamiento acordes a las reales necesidades de usuarios y usuarias.

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa se implementó a través de dos dimensiones, en función del tipo de usuario(a) y de sus necesidades. Para el caso de las mipes con necesidades en materia de digitalización, el Servicio decidió crear en forma colaborativa un nuevo programa enmarcado en los Servicios Virtuales; en tanto que para las organizaciones de micro y pequeñas empresas se definió trabajar, a través de reuniones, en la identificación, diseño y construcción de mejoras a los instrumentos ya disponibles.

1. Trabajo colaborativo para el diseño de programas: se aplicó para co-construir el programa Mercados Virtuales, en conjunto con potenciales beneficiarios y beneficiarias. El programa debía fortalecer la adopción digital de estas empresas, con el fin de ampliar sus canales de venta mediante la incorporación de servicios digitales que les faciliten el acceso a marketplaces nacionales para hacerlas más competitivas. Este trabajo consistió en:

- Preparación de la metodología de trabajo colaborativo: se definieron los actores a participar, las instancias de participación, el análisis y la validación de los resultados. Se realizó un trabajo conjunto con Centros de Negocios para determinar el alcance de los talleres para la definición del programa, estableciendo las regiones y centros a participar, sumándose la participación del Ministerio de Economía a estos talleres. En esta instancia, se utilizó una metodología de trabajo basada en cuatro ejes centrales para digitalizar una empresa: (1) Infraestructura digital; (2) Redes y Clientes; (3) Gestión Interna y Ventas y (4) Sistemas de pago. Levantando la información desde estos ejes por medio de preguntas en

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

una metodología denominada “Café del Mundo”, se orientó a responder las siguientes interrogantes: “Para usted ¿es necesario esto para digitalizar su empresa? ¿lo tiene o lo necesita?”

- Ejecución de los talleres: se realizaron en los Centros de Negocios de La Serena, Valparaíso, La Florida y Villarrica, convocando a empresarias y empresarios de comunas y regiones cercanas. Con los participantes en plenarios, se priorizaron los temas más frecuentes y relevantes que condujeron a la definición de los componentes del programa, como por ejemplo: focalización, requisitos de admisibilidad, criterios de evaluación técnica, selección, requisitos para la formalización, ítems de financiamiento y aporte empresarial, entre otros.

- Análisis de los resultados del co-diseño y validación del instrumento por el equipo de expertos: en conjunto con el Ministerio de Economía y profesionales de Sercotec, se hizo la síntesis de los resultados de estos talleres, generando el programa piloto Mercados Virtuales.

2. Trabajo colaborativo para el diseño de mejoras transversales para facilitar la experiencia del usuario: se realizó con gremios representantes de micro y pequeñas empresas, reconociendo su rol estratégico de representación y alcance. El trabajo se llevó a cabo a través de reuniones, según la siguiente secuencia:

- En una primera instancia se mostró la metodología de trabajo, basada en un modelo de innovación ágil (F: Lab.gob.cl), el cual busca explorar, investigar, diseñar y pilotear. Cada problemática identificada o diagnóstico, fue conversada y caracterizada con sus causas y efectos, visualizando de forma conjunta posibles soluciones.

- Posteriormente, estas alternativas de solución se trabajaron internamente en Sercotec, con las distintas gerencias, a fin de entregar soluciones de bajo costo, rápida implementación y alto impacto. El trabajo interno implicó colaboración y coordinación entre las gerencias de negocio, Gerencia de Comunicaciones y Gerencia de Tecnología y Sistemas de Sercotec.

- Una vez acordadas las propuestas, se presentaron a los gremios para validación de las iniciativas de mejoras.

- En una instancia final, se entregó a los gremios los avances en la implementación de las mejoras comprometidas, los que fueron validados, recibiendo retroalimentación al respecto.

¿Qué se logró?

Los logros del trabajo de co-diseño realizado para el programa Mercados Virtuales fueron:

- Se realizaron 4 talleres con participación de 50 empresas clientes de Sercotec, 34 especialistas de Centros de Negocios, 16 profesionales de Sercotec y 2 representantes de Minecon.

- Se sistematizó la información recogida con la metodología “Café del Mundo” y, a partir de ella, se codiseñó el programa Mercados Virtuales, con sus componentes y estrategia de

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

intervención. Se definió un programa dirigido a apoyar a micro y pequeñas empresas que tengan por objetivo ampliar los canales de venta, dando sus primeros pasos en la digitalización de sus negocios y habilitación en marketplaces nacionales. A su vez, se codiseñan elementos de admisibilidad, postulación, evaluación, selección, formalización e ítems que financia el programa: asistencia técnica digital (puesta en marcha y diagnóstico, coaching, asesoría, catálogo digital, cartera de clientes digital, WhatsApp empresa), inversión (infraestructura digital, software, material de difusión y promoción).

- Requisitos de formalización (se anexa bases del programa). Se validó el programa por parte del equipo de especialistas de las gerencias de Centros de Negocios y de Desarrollo Empresarial de Sercotec, más profesionales del Minecon.

- La publicación del llamado a postular se realizó el 17/11/2022. Producto de la convocatoria, se recibieron 168 postulaciones provenientes de 9 regiones y 38 Centros de Negocios. Resultaron seleccionadas como beneficiarias del programa un total de 56 empresas.

- El monto de presupuesto asignado para el programa es de \$ 214.026.028

- Transformación del piloto Mercados Virtuales en un programa de línea de Sercotec. Esto quiere decir que será presentado al proceso de evaluación ex ante de la Dirección de Presupuestos durante el primer semestre de 2023, para posteriormente ser parte de la oferta regular.

En el marco de las mejoras transversales para la experiencia de usuario, se obtuvieron los siguientes productos:

- Aumento de los plazos de postulación en las convocatorias: se amplió el período de postulación de los programas Fortalecimiento Gremial y Fondo de Desarrollo de Ferias Libres de 3 semanas a un mes, y de 5 a 10 días en el caso de los programas Crece, Ruta Digital, Digitaliza tu Almacén, Capital Semilla y Abeja Emprende, a fin de otorgar más tiempo a los interesados e interesadas para que preparen sus postulaciones y, a su vez, obtener un mayor alcance en el acceso a la información durante el periodo de difusión de los instrumentos.

- Anticipo del calendario de convocatorias: publicar durante el primer trimestre de cada año el calendario de convocatorias permite que las y los potenciales postulantes preparen con tiempo sus proyectos y conozcan las distintas oportunidades de acceso a financiamiento.

- Habilitación de curso de Canvas en la web de Sercotec: este curso permite que los interesados(as) y/o potenciales postulantes se familiaricen y manejen conceptos de modelo de negocio necesarios para completar los formularios de postulación.

- Habilitación de un módulo "Pre-Check" en el sitio web de Sercotec: A través de este botón de consulta, las y los postulantes pueden saber de forma anticipada si cumplen con requisitos o condiciones transversales de acceso a los fondos concursables de la institución, tales como antigüedad de la empresa, deudas tributarias y laborales, incumplimiento de contratos con Sercotec y la calidad de beneficiario anterior.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
- Videos tutoriales en formato de cápsulas informativas para facilitar la comprensión de los beneficiarios y beneficiarias respecto de la firma de contrato con Sercotec y la rendición de los recursos recibidos. - Mejora en la calidad de la información entregada en las notificaciones de resultados a los y las postulantes a los programas Fortalecimiento Gremial, Crece, Capital Semilla Emprende y Capital Abeja, entregando más antecedentes sobre el resultado de postulación y puntaje obtenido.	
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 389 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 0 - Contrata: 0 - Honorarios: 0 - Código del Trabajo: 389
Ministerio	Economía, Fomento y Turismo
Año creación	1952
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con 16 Direcciones Regionales a lo largo de todo el país.
Misión Institucional	
Entregar a emprendedoras, emprendedores y microempresas conocimiento especializado a través de asistencia técnica, capacitación y aportes no reembolsables para inversión, con el propósito de que fortalezcan sus capacidades y aumenten en forma sostenida el valor de sus negocios.	
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	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN
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	Observatorio de Precios: Compara tu lista de compras
Ámbito Iniciativa	Calidad de Servicio

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? La iniciativa tuvo como objetivo, disponer a la ciudadanía de una herramienta que les permita comparar precios de diferentes productos de abarrotes y de uso habitual, comercializados en supermercados en todo el territorio, que vaya en favor de maximizar el rendimiento del presupuesto destinado para estas compras y con ello aportar al mejoramiento de la calidad de vida y alimentaria de la ciudadanía.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? Desde nuestros inicios hemos estado comprometidos con el monitoreo de precios y la protección de los derechos de las personas consumidoras, comenzando por el Comisariato General de Subsistencia y Precios, el cual tenía como foco asegurar el abastecimiento de alimentos y garantizar precios justos y accesibles para productos esenciales. Posteriormente, ya establecido el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC), fuimos generamos diversas iniciativas destacadas en materia de análisis de precios de productos de consumo, como el registro histórico de precios de una canasta de alimentos básicos, medicamentos, panificados y combustibles líquidos, que dio origen al Sistema de Información de Precios (SIP) año 2011, que se informaba mensualmente a los consumidores. El Indicador Regional de Precios (IRC) alimentado por el SIP, el año 2014, alojado en la web de datos.gob, el cual medía las variaciones de precios y las variaciones porcentuales de las medias de precios de ciertos ítems (ambos productos de información eran contruidos con muestras estadísticas no probabilísticas de los mercados estudiados). A pesar de actividades regulares realizada para informar y entregar a la ciudadanía productos para el análisis de precios no se había generado una herramienta que se mantuviera actualizada con una periodicidad menor a un mes, que contemplase un alcance en territorio y productos que fuera representativo para el consumidor/a que requiriera consultar esta información. Por ello, considerando el compromiso adquirido por el Gobierno del Presidente Gabriel Boric con la ciudadanía y la CUT, durante el primer trimestre del 2022 (considerando el escenario inflacionario al alza), de poner a disposición de las personas consumidoras los precios de algunos de los productos más comprados, el cual tenía por objetivos: 1) permitir a la población buscar el local más barato para sus compras y 2) monitorear el alza de los precios de los supermercados. Decidimos crear una

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

nueva herramienta que logre cumplir con estas expectativas. Aprovechando los avances en tecnologías de información y big data, que nos permite un mayor alcance, uso de volúmenes de información más grandes, realizar análisis más acabado y preciso de la realidad de los mercados, entre otras posibilidades.

Lo primero que hicimos para generar la herramienta fue definir qué mercado analizar, el que corresponde al de productos de consumo esenciales y básicos que se verían afectados por la inflación, y que a su vez, afectarían a los/as consumidores/as. Posteriormente, comenzó la recolección de los datos, oficiando a las empresas para que enviaran información sobre estos productos. Dicha información fue almacenada como archivos de datos (CSV) en Google Drive; con ello se elaboró un tablero de visualización con la herramienta Tableau. Por último, para asegurarnos de que la herramienta fuera clara, útil y fácil de usar realizamos testeos con consumidores y consumidoras que cotizan sus compras en internet.

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa consistió en una herramienta que permite a las persona consumidoras poder consultar el precio de un número importante de productos de consumo de carácter esencial (abarrotes, aseo, etc.), vendidos en las cadenas de supermercados a lo largo del país, de modo que les permitiese comparar entre cadenas y productos, para que pudieran identificar la mejor oferta para su presupuesto y en el lugar para comprar; todo con una periodicidad casi automática, muy distinta a lo antes realizado.

La iniciativa comenzó con los oficios a las empresas (supermercados) para pedirles los precios de un listado de productos básicos y altamente comprados. Recibida la información se consolidó a través de una agrupación de productos, de acuerdo a su naturaleza y tamaño. Además, se configuró el levantamiento de datos, depuración y actualización semanal, según la información que entregan las empresas oficiadas.

Posteriormente, desde la Fiscalía Nacional Económica se nos indicó que no podíamos mostrar los precios de los productos y marcas específicos, por eventuales malas prácticas por parte de las empresas o distorsiones que pudiese crear en los mercados. Se buscó dar respuesta a esas limitaciones, obteniendo por resultado una propuesta que consideró 5 tipos de “carros a cotizar”, con 20 categorías de productos y cerca de 300 variedades y marcas.

No obstante, existían dudas entre el equipo respecto a que la herramienta realmente prestase utilidad y fuera fácil de usar, por lo que se decide realizar un testeo con la ciudadanía. Para esto, se entrevistó a 34 personas de diferentes regiones (norte, centro y sur) y edades, las que ingresaron desde distintos dispositivos (escritorio y móvil) para realizar el ejercicio. Este levantamiento evidenció que, si bien había una alta necesidad de tener un lugar para cotizar los precios de supermercados, no se comprendían bien las instrucciones, la composición de los carros, ni el resultado de la búsqueda. Además, se observó que las conductas de consumo de los diferentes hogares de las personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

entrevistadas eran tan diferentes y que pre-armar un “carro de compras” no les prestaba utilidad.

Por otro lado, la iniciativa supuso un desafío desde el punto de vista técnico, por el almacenamiento del volumen de datos y su correspondiente procesamiento. Esto debido a que se requerían precios semanales de más de 30 establecimientos (proveedores) y de más de 70 categorías de productos, el cual siguiendo los procesos usuales, implicaba una validación manual de datos, lo cual no optimizaba el análisis de la data.

Como consecuencia de los testeos y desafíos técnicos, se propone desarrollar internamente una herramienta que permitiera a las personas armar el “carro de compras” que ellas necesitaran. Para ello, fue necesario contratar un servicio de infraestructura en la nube, que pudiera contener toda la data de precios, la aplicación ha desarrollado y que aguantara un alto número de visitas, de acuerdo a lo proyectado.

Se diseñó, entonces, el prototipo de la nueva herramienta considerando las observaciones de la ciudadanía que fueron levantadas en los testeos. Esta maqueta se sometió a un nuevo testeo con consumidores y consumidoras, que entregó otras áreas de mejora en usabilidad y claridad de la información, más acotadas que en los primeros ejercicios.

Con toda esta información se desarrolló el “Observatorio de Precios” de forma ágil, co-construida, que se actualiza una vez a la semana, el cual fue valorado por parte de la CUT y la ciudadanía. Asimismo, se modificaron las prácticas de acopio de información, permitiendo al SERNAC multiplicar sus oportunidades de exhibición de precios, para que sean consultados por personas de todo el país.

Asimismo, los resultados de la medición de satisfacción, indican nuevas oportunidades de mejora para hacer más rápida la búsqueda de información, aumentar la utilidad de la comparación de carros y ampliar los productos a cotizar.

¿Qué se logró?

Se desarrolló una herramienta que permite cotizar productos en establecimientos de 203 comunas (de las 346 que tiene Chile), contemplando 221 productos agrupados en 68 categorías y 11 departamentos. En total son más de 11.000 códigos de barra, que abarcan 44 de los 66 productos de la canasta básica que se pueden comprar en un supermercado. Se consideran 9 proveedores de cadenas nacionales y 21 proveedores regionales o locales, sumando a 1.161 establecimientos. En conjunto, hay más de 30.000.000 de precios acumulados. La herramienta al 31 de diciembre del 2022 acumulaba más de 25.800 visitas, con 10.200 carros seleccionados, como los más económicos.

Como resultado también se destaca la experiencia del SERNAC de desarrollar una herramienta de manera co-creada con la ciudadanía, poniendo a las personas usuarias al centro de nuestra gestión, a través de 2 testeos que incluyeron 50 entrevistas.

Asimismo, se logró la automatización de los procesos de depuración y validación de la data, extensible a todos los estudios de precios del SERNAC, y además, para todos los mercados.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
Por otro lado, la iniciativa tuvo un bajo costo institucional, pues se desarrolló internamente con el equipo TI. También mejoró el relacionamiento y sinergias internas, pues se realizó por un equipo interdisciplinario con personas de diferentes áreas del Servicio. En términos de costos, sólo se pagó el servicio de infraestructura en la nube durante 6 meses, equivalente a \$20.240.260 (como referencia, los proyectos de administración de bases de datos en Chilecompra superan esta cifra hasta llegar a los 140.000.000). También fue una experiencia de desarrollo de proyecto ágil, pues en total se llevó a cabo en sólo 12 semanas. Este nuevo repositorio de información permite al SERNAC hacer un monitoreo permanente del alza de los precios y modificaciones que den cuenta de posibles problemas en los mercados. Este análisis nutrirá una mesa interministerial del costo de la vida, con presencia de organizaciones de la sociedad civil, fortaleciendo así, con participación ciudadana, la protección de los consumidores y consumidoras.	
Nombre contacto en el Servicio	Rodrigo Mateluna Estay, correo electrónico rmatelunae@sernac.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 382 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 27 - Contrata: 344 - Honorarios: 11
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 de todo el 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.	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN
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 en materias de protección de los derechos del consumidor 7. Orientación y atención al 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.

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Subsecretaría General de la Presidencia
Nombre Iniciativa	ClaveÚnica, servicio centralizado de autenticación digital del Estado
Ámbito Iniciativa	Calidad de Servicio

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? La iniciativa tuvo como objetivo, facilitar la relación del Estado con las personas en el entorno digital.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? En la actualidad existen más de 3.000 trámites disponibles digitalmente para las personas naturales y jurídicas, donde muchos de ellos, por su naturaleza requieren tener un alto grado de certeza respecto de la identidad de quien realiza el trámite. Para ello, hasta antes de la existencia de “ClaveÚnica” como servicio de autenticación centralizado del Estado, cada institución utilizaba su propio sistema de autenticación, mediante desarrollo propio o contratando el servicio, exigiendo al usuario tener que contar con distintas claves de acceso a los servicios del Estado. Lo anterior, en la práctica desmotiva el uso de servicios digitales del Estado, por la dificultad de tener que administrar múltiples claves, sobre todo en grupos de usuarios menos intensivos en el uso de sistemas digitales, además de atentar contra la confianza de los usuarios, al no contar con un estándar mínimo de seguridad, tanto respecto del tipo de solución utilizada por las instituciones, como de la acreditación de la identidad digital de una persona, sin mediar la institución responsable del Estado en la materia, que es el Servicio de Registro Civil e Identificación. La ClaveÚnica es un servicio de alta transaccionalidad y de alto uso por parte de la ciudadanía, como lo demuestran las 458 millones de autenticaciones alcanzadas en el año 2022. Por lo mismo, para 2022 se concentraron los esfuerzos hacia el robustecimiento de la disponibilidad y seguridad de la plataforma, iniciando el desarrollo de un segundo factor de autenticación y añadiendo nuevas mejoras para fortalecer los mecanismos de seguridad, con mayores controles y validaciones, como el uso de captcha para evitar acceso automatizados, y análisis de información para detectar malas prácticas y comportamientos anómalos. Además, se incluyeron servicios de ethical hacking, contratados por la DGD, a partir del cual se realizaron múltiples mejoras en la configuración y código. En diciembre de 2021, había 13,7 millones de usuarios de CU, que permitían el acceso digital a 1.598 trámites del Estado, que significaron más de 600 millones de autenticaciones anuales. Entre los servicios más utilizados están la plataforma “Me vacuno”, “Comisaría virtual”, “IFE laboral”, “ChileAtiende” y el Poder Judicial.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿En qué consistió la iniciativa?

ClaveÚnica funciona como mecanismo de autenticación para que las personas naturales accedan a los distintos servicios digitales del Estado utilizando una sola contraseña, simplificando y facilitando la vida de las personas. La administración de la plataforma de ClaveÚnica está a cargo de la División de Gobierno Digital (DGD), del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, y el enrolamiento de los usuarios para entregar la clave de activación para crear la clave, la realiza el Servicio de Registro Civil, presencialmente por una vez, y luego de la pandemia, mediante servicios de atención por videoconferencia, donde participa un funcionario que hace de ministro de fe.

La validación de los datos de las personas naturales está basada en el estándar OpenID Connect, cuyo factor de autenticación es una contraseña creada y administrada por la persona, vinculada a su rol único nacional (RUN).

Por otra parte, la DGD es el órgano responsable de la integración de ClaveÚnica en las instituciones públicas, para facilitar el acceso de la ciudadanía a sus servicios y plataformas digitales de manera segura. De esta forma, ClaveÚnica permite a los ciudadanos identificarse y realizar trámites digitales en distintas instituciones utilizando una sola contraseña, simplificando el acceso y evitando el manejo de múltiples cuentas de usuario. Para las instituciones, por otra parte, ClaveÚnica ofrece un mecanismo efectivo para validar la identidad de sus usuarios, diseñado para ser seguro y sencillo de integrar, permitiendo reducir esfuerzos en la implementación, pues el mecanismo ya está previamente diseñado, de forma que los organismos puedan concentrarse en la funcionalidad de sus aplicaciones, sin tener que desarrollar sus propios medios de autenticación.

Durante el año 2022 la DGD realizó una serie de acciones para mejorar la calidad del servicio. En primer lugar, y continuando con los esfuerzos permanentes de la agenda de transformación digital del Estado, se trabajó para integrar más trámites digitales, plataformas e instituciones en el sistema de ClaveÚnica.

En lo concerniente a la calidad del servicio, se comenzó un trabajo en conjunto con el SRCel para realizar la caracterización de los usuarios, de acuerdo con su localización geográfica, o el rango etario al que pertenecen. Esto se realiza con el propósito de identificar espacios para diseñar un servicio más personalizado, de acuerdo con las necesidades de los distintos perfiles de usuario, además de llevarse a cabo una serie de testeos con usuarios para mejorar la experiencia de usuarios de la plataforma.

Para fortalecer la confianza en el servicio, se implementaron nuevas acciones para aumentar la seguridad del sistema, a partir de hallazgos de servicios de Ethical Hacking, uso de servicios de captcha para evitar acceso automatizado (o robots), análisis de información para detectar comportamientos anómalos, y el diseño e inicio del desarrollo de un segundo factor de autenticación.

Además, a nivel de la operación de la DGD, se realizaron mejoras para poder entregar un servicio más eficiente. Con anterioridad, cuando las instituciones hacían la solicitud de un

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
ticket para integrarse en la plataforma ClaveÚnica, el requerimiento era derivado a los equipos técnicos de la DGD, para proceder con la creación de los usuarios respectivos. Sin embargo, a lo largo del año 2022 se modificó este procedimiento, de forma que los equipos de Mesa de Ayuda, es decir, quienes reciben las solicitudes directamente desde los organismos, realicen la integración de forma directa. Esto ayuda a acortar tiempos, y entregar una mejor experiencia a los usuarios.
¿Qué se logró?
A fines de 2022 ClaveÚnica estaba integrada como mecanismo de autenticación para la realización de 1.795 trámites ante organismos públicos. Además, 1.115 plataformas de organizaciones públicas se han integrado a ClaveÚnica, abarcando a 285 instituciones del Estado. Entre aquellas plataformas que durante 2022 registraron mayor cantidad de autenticaciones mediante ClaveÚnica están MeVacuno, del Ministerio de Salud, para el plan de vacunación contra el COVID-19; IFE Laboral, que funciona como incentivo para el empleo formal; la plataforma del Poder Judicial, destinada a orientar y entregar información a los usuarios en materias judiciales, o la del Registro Social de Hogares, para los procesos de selección de beneficiarios de subsidios y programas sociales. La creciente cobertura de ClaveÚnica deriva en un alto nivel de transaccionalidad. Para el año 2022, la cantidad de usuarios con su ClaveÚnica activada ascendía a 14,6 millones de personas, casi un millón más que en el año 2021, que eran 15, 7 millones. Considerando las proyecciones de población que realiza el Instituto Nacional de Estadísticas, al año 2022, se alcanzó una cobertura del 89% de las personas mayores de 14 años, y por tanto habilitadas para tener ClaveÚnica, efectivamente estaban registradas como usuarios. El mecanismo de ClaveÚnica se está utilizando no sólo en trámites digitales del Estado, sino que también por parte de entidades del sector privado. En efecto, cuando se solicita un certificado de firma electrónica avanzada, el agente privado que presta el servicio de certificación de firma electrónica debe comprobar fehacientemente la identidad del solicitante. Para esto, como primer factor de autenticación, la normativa reconoce el mecanismo de ClaveÚnica. Por lo mismo, se han firmado convenios con instituciones privadas que ofrecen servicios de firma electrónica. Respecto a los ahorros logrados, de acuerdo con cálculos expertos realizados en DGD, se estimó que el desarrollo de una solución de autenticación, realizada individualmente por un organismo, requeriría de una inversión inicial de \$50 millones y un costo de operación mensual \$11,3 millones. En 2022 se integraron a ClaveÚnica 22 instituciones; suponiendo que las 22 organizaciones que se integraron a ClaveÚnica hubiesen desarrollado sus propias soluciones de autenticación, el gasto habría ascendido a \$4.085 millones. Considerando que la mantención anual del servicio compartido de autenticación se estima en \$471,6 millones, el ahorro logrado mediante la solución compartida sería aproximadamente de \$3.614 millones para el año 2022. En lo relativo a la seguridad del servicio, y por tanto, protección de los usuarios, durante 2022 se implementó una mejora al captcha del login de sesión, implementando el

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
recaptcha enterprise invisible; esto también viene como recomendación y mejora de Ethical Hacking. Adicionalmente, se avanzó en la coordinación para la firma del convenio de colaboración con el SRCel, que permitirá acceder a datos de las personas para incorporar segundos factores de seguridad; esto permitirá, por ejemplo, la incorporación del número de serie de la cédula de identidad, como factor de seguridad, en el flujo de recuperación de ClaveÚnica, cuya concreción está proyectada para el primer semestre del año 2023. Durante el mes de agosto de 2022 se efectuó una carga inicial de personas fallecidas. De acuerdo con el registro de defunciones informado por el SRCel, este número alcanzó la actualización de 180 mil personas con registro de defunción, bloqueando el acceso a la activación, login y recuperación de ClaveÚnica. Finalmente, y como parte de la calidad del servicio, la métrica conocida como “uptime” puede definirse como la proporción de tiempo que una plataforma se mantiene activa. Los registros muestran que durante 2022 la plataforma de ClaveÚnica estuvo en activo durante el 99,999% del tiempo. Por otra parte, el tiempo que toma el sistema para reaccionar ante una entrada, fue de 532.81 mls.	
Nombre contacto en el Servicio	Liber Tamayo Grez, correo electrónico ltamayo@minsepres.gob.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 372 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 32 - Contrata: 152 - Honorarios: 188
Ministerio	Secretaría General de la Presidencia
Año creación	1990
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 transformación del Estado, junto con el desarrollo de soluciones e instalación y medición de capacidades de innovación pública.
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 Político Institucionales 5. Gobierno Digital: 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. Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno: 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 8. Órganos de la Administración del Estado

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 2023 del Premio Anual por Excelencia Institucional, corresponden a:

- Fortaleciendo el desarrollo integral y la carrera funcionaria de las personas que trabajan en el Instituto Nacional de Deportes (IND), Instituto Nacional de Deportes
- IPS, enfoque de género para un mayor desarrollo organizacional viable en el tiempo para todas y todos, Instituto de Previsión Social
- Desarrollo de una Cultura CMF Integrada, Comisión para el Mercado Financiero
- Programa de Fortalecimiento de Equipos Regionales: Juntos hacemos la Diferencia, Corporación de Fomento de la Producción
- El ISL lo construimos entre todas y todos, Instituto de Seguridad Laboral
- ¡Juntos/as construimos el Servicio que Chile necesita! Instancias Participativas de Funcionarios/as para la toma de decisiones en temáticas clave para la institución, Subsecretaría de las Culturas y las Artes

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

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Instituto Nacional de Deportes
Nombre Iniciativa	Fortaleciendo el desarrollo integral y la carrera funcionaria de las personas que trabajan en el Instituto Nacional de Deportes (IND)
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? La iniciativa tuvo por objetivo, la implementación de un conjunto de acciones dirigidas a funcionarios/as y trabajadores/as del IND, con énfasis en el fortalecimiento de los ambientes de trabajo y la generación de una cultura organizacional que favorezca el desarrollo de un trabajo público digno, saludable y decente en el Sector Deporte.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? En el marco del cumplimiento de las Normas de Aplicación General en Gestión y Desarrollo de Personas del Servicio Civil, se efectuó un análisis e identificación de puntos de mejora, en los ámbitos de Concursabilidad y Carrera Funcionaria, Inducción, Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral y Participación Funcionaria, detectándose las siguientes brechas: I-. Concursabilidad y Carrera Funcionaria, necesidad de regularizar los cargos de planta a la fecha vacantes y que no han sido provistos según normativa vigente, mediante procesos de Ascenso. Dentro este ámbito, en lo referido a Remuneraciones: a) Brechas de sueldo entre cargos de similares características del Personal regido por el Código del Trabajo. b) Baja competitividad de los sueldos versus el mercado que dificulta la retención del talento. c) Alto número de personas en los grados más bajos de los respectivos estamentos durante años sin la posibilidad real de mejoras. Ello, impacta negativamente en el funcionamiento de los recintos deportivos y, por ende, de la calidad de atención entregada a la población beneficiaria, incluyendo aquellos que serán sede de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Santiago 2023. d) Falta de oportunidades en desarrollo de carrera, que permita la movilidad vertical y horizontal. e) Inexistencia de estudio y análisis de las remuneraciones del Personal regido por el Código del Trabajo. f) Muchas de las personas traspasadas de honorarios a la Contrata, de acuerdo con los criterios establecidos por la Dirección de Presupuestos, quedaron asimiladas en estamento administrativo y auxiliar, contando con asignación profesional respectiva al momento del traspaso. En este sentido, han sido traspasados y se mantienen vigentes 371 personas desde el año 2016 y hasta el año 2022, de las cuales 175 se encuentran en estamentos distintos al profesional, contando con asignación profesional.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

II-. Los procesos de inducción técnica se realizan en las capitales regionales, desarrollándose en una jornada convocada antes de dar inicio a las actividades de los programas Crecer en Movimiento y Deporte y Participación Social, donde los/as profesores/as, monitores/as e instructores/as de acuerdo con sus propias posibilidades y disponibilidad tratan de asistir para participar en esta instancia de capacitación e instruirse sobre los lineamientos y metodologías que cada programa establece para su población beneficiaria. En la práctica, en promedio, de un total de 3.257 profesores/as, monitores/as e instructores/as contratados, sólo el 34% (1.200 aprox.) lograba asistir a la jornada. El resto sólo recibe la información por correo.

III-. En Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral, se efectuó en 2021 un Diagnóstico de la situación actual, según orientaciones del Ministerio de la Mujer a nivel exploratorio para establecer la base de una eventual certificación de la Norma Chilena Nch3262 en el IND (establece requisitos que debe cumplir un sistema de gestión para la igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal) identificando brechas según requisitos de la norma para ser abordados, en áreas como capacitación, infraestructura, reclutamiento y selección, conciliación laboral-personal-familiar, compensaciones, prevención de violencia intrafamiliar y prevención del maltrato y acoso laboral y/o sexual, originando una serie de acciones a implementar en las temáticas ya señaladas, detectándose 27 brechas entre todos los ámbitos. En este último punto, se destaca que el IND ha detectado un creciente número de denuncias por maltrato y acoso laboral y/o sexual: en 2021, registrándose 14 casos (12 de los presuntos victimarios son hombres). Los puntos tratados anteriormente, originan la necesidad de otorgar un enfoque de trabajo que guíe las acciones en gestión de personas bajo los principios: público, digno, saludable y decente, en concordancia con los principios del Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo.

¿En qué consistió la iniciativa?

Las brechas identificadas en los distintos ámbitos mencionados en el Diagnóstico originaron el compromiso de la actual administración del IND en analizar y proponer acciones concretas en esta materia, bajo los principios del Trabajo Público, Digno, Saludable y Decente en el Deporte:

I-. En el ámbito de Concursabilidad y Carrera Funcionaria, el IND está avanzando en una Política de Compensaciones: Esta acción consiste en el diseño e implementación de una Política de Compensaciones que contribuya al crecimiento y desarrollo individual de las personas que trabajan en el IND. En el marco de esta política se analizaron, formularon propuesta y ejecutaron acciones de mejoramiento de las condiciones laborales de las/los funcionarias/os y trabajadoras/es del IND que significó un esfuerzo de gran envergadura en términos institucionales y presupuestarios. Todo trabajando en conjunto con las Asociaciones de Funcionarios.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

II-. En el ámbito de la Inducción, se efectuó un fortalecimiento del proceso de inducción mediante la implementación de la plataforma SISTEC (sistema de tecnificación deportiva en línea): Mediante el uso de la plataforma Moodle se diseñó e implementó esta herramienta que ha permitido mejorar la eficacia y eficiencia en el alcance del proceso de inducción para los/as profesores/as, monitores/as e instructores/as de los programas “Crecer en Movimiento” y “Deporte y Participación Social”, de tal manera que las distancias y los traslados no representen barreras de acceso para transmitir los lineamientos técnicos y metodológicos a cada una de las personas que implementarán las actividades comprometidas en materia deportiva, en contacto directo con la población beneficiaria.

III-. En el ámbito de Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral, la institución formuló y ejecutó un Plan para la aplicación de la Norma Chilena NCH3262 “Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal”: El Plan tuvo por finalidad generar las condiciones laborales adecuadas que permitan la Conciliación de la Vida Personal y Laboral, las que se gestionaron mediante tres líneas de acción: aplicación del principio de igualdad de derechos, oportunidades y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad; fortalecimiento de la aceptación de la diversidad, el respeto y la disminución de las brechas de género; y la educación y sensibilización que fomenten una vida y entorno laboral saludable en el marco del Buen Trato Laboral y los principios básicos como el respeto, empatía, compromiso e identidad con el IND.

¿Qué se logró?

En función de las problemáticas detectadas en el diagnóstico inicial, y a los cuales la iniciativa buscaba entregar respuesta, se destacan los siguientes resultados:

I.- Avanzando hacia una Política de Compensaciones

1) Ajuste de remuneraciones de sueldo base de personas contratadas por Código del Trabajo a \$480.000 a partir de julio de 2022, para aquellas personas que se encontraban bajo este monto, siendo mejoradas 74 personas e impactando en un 27,1% de la dotación Código del Trabajo al mes de junio 2022.

2) Traspaso de Personal a Honorarios del Subt. 24 a Código del Trabajo, para el funcionamiento de Recintos Deportivos- 15 personas a honorarios de Subt. 24 de Recintos Deportivos fueron traspasadas en noviembre de 2022 a Código del Trabajo de los Recintos Deportivos, reforzando la continuidad de servicio y aumentando la oferta programática a través de turnos.

3) Formalización de ascenso de 10 funcionarios (1 auxiliar y 9 administrativos) en 2022, regularizando vacantes del escalafón en los grados que accedieron éstos y completando la provisión de cargos pendientes de años anteriores.

4) Movilidad interna. Ejecución de 12 procesos de selección por Movilidad Interna (135 postulantes), los que no se efectuaban desde 2019.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

5) Homologación de personas traspasadas de honorario a contrata en estamento profesional: ajustando un grado para 89 personas con asignación profesional y ajuste entre 1 y 3 grados para 20 personas sin asignación profesional, de los procesos de traspasos de Honorarios a la Contrata de 2016 al 2020, total de 109 personas beneficiadas (impacta al 62,3% de personas en esta situación) financiados con recursos internos.

6) Estudio de bandas salariales para personal código del trabajo, de los Recintos Deportivos administrados a nivel nacional.

II.- Plataforma de inducción SISTEC.

Se inició este proyecto como plan piloto en 2022, realizándose una inducción regional en O'Higgins, con recepción positiva, con 64 personas inscritas. Esta plataforma se vincula con la transferencia técnica realizada el 2022 con profesores de 4 municipios a nivel nacional mediante entrega del modelo de trabajo de 3 pilares que implementa el servicio. Las materias a tratar están orientadas a la mejora de la clase que entrega el profesor, con orientaciones para ejecutar actividades en la línea de intervención física, social y psiconutricional.

III.- Plan de aplicación Norma Chilena NCH3262.

Se ejecutó Plan de Trabajo para disminuir brechas detectadas en Diagnóstico de la Norma NCH3262 para generar ambientes de respeto, diversidad y equidad, eliminando sesgos y estereotipos de género:

- Recopilación y sistematización de información por criterios propios en materia de conciliación para la generación de análisis.
- Ejecución de la capacitación sobre la Norma Chilena 3262 dando a conocer conceptos de la norma y entregar herramientas para implementarla (44 capacitados 66% mujeres, 34% hombres).
- Diagnóstico de Recintos Deportivos IND, en coordinación con ACHS, para evaluar estado de señaléticas y espacios físicos
- Actualización Diagnóstico de Tensiones Conciliatorias, como insumo para actualizar Procedimiento de Conciliación.
- Actualización procedimiento Maltrato, Acoso Laboral y/o Sexual y ejecución de Curso: 48 personas, (50% mujeres, 50% hombres). - Ejecución de curso en prevención, detección y derivación de violencia intrafamiliar VIF (31 personas)
- Ejecución actividad de intervención, informando sobre control preventivo del cáncer de mama; Difusión beneficio copago cero en Mamografías, Charlas online y conversatorios de Prevención del Cáncer de Mama (34 personas).
- Operativos de Salud Visual, 139 personas (64% mujeres y 36% hombres).
- Firma de convenio con Servicio Civil en gestión y desarrollo de personas (15/07/2022), en base a principios de Trabajo Público, Digno, Saludable y Decente. Incluye asistencia técnica en charlas y capacitaciones, permitiendo avanzar en generar un marco de referencia para ejecutar acciones, en complemento con la normativa del Servicio Civil.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
Nombre contacto en el Servicio	Jorge Vergara Ramírez, correo electrónico jorge.vergara@ind.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 4.393 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 113 - Contrata: 801 - Honorarios: 285 - Código del Trabajo: 3.194
Ministerio	Deporte
Año creación	2001
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con 16 Direcciones Regionales en todo el país
Misión Institucional	
Implementar la política nacional de actividad física y deporte, dando énfasis en la práctica de la actividad física, el deporte competitivo y de alto rendimiento, fomentando la cultura deportiva y promoviendo el desarrollo de infraestructura que respondan a las prioridades y necesidades sociales y territoriales de la población.	
Productos Estratégicos	
1. Sistema de Deporte Competitivo y Alto Rendimiento. 2. Actividad física, deportiva, formativa y comunitaria. 3. Financiamiento de proyectos para el desarrollo de la actividad física y deportiva. 4. Sistema de fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones deportivas y sociales. 5. Infraestructura y recintos deportivos.	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
1. Organizaciones Deportivas. 2. Organizaciones Comunitarias, Territoriales, Funcionales y Otras. 3. Técnicos, Jueces y Árbitros. 4. Establecimientos educacionales y Centros de Educación Superior. 5. Servicios Públicos y Municipios. 6. Empresas donantes. 7. Población que realiza actividad física y deportiva. 8. Deportistas de Alto Rendimiento. 9. Población beneficiaria de los programas del IND	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Instituto de Previsión Social
Nombre Iniciativa	IPS, enfoque de género para un mayor desarrollo organizacional viable en el tiempo para todas y todos
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? Mientras en el año 2021 el Instituto de Previsión Social puso su foco en la salud laboral/mental, autocuidado e igualdad para las/os funcionarias/os que respondieron a las exigencias y desafíos planteados por la emergencia sanitaria, en el año 2022 fue más allá en el reconocimiento al esfuerzo, vocación y calidad de servicio de sus equipos, por medio de iniciativas que promovieran elementos remuneratorios, así como también, que destacasen la función pública al interior del servicio. Esto, bajo tres pilares que son: 1) justicia organizacional con enfoque de género, lo que implica un sistema que no haga distinción ni miramientos por ser hombre o mujer; 2) reconocimiento a la línea de atención del servicio, por su destacado desempeño durante la pandemia, y 3) el uso responsable de recursos presupuestarios, que permitan la sostenibilidad de estas mejoras en el tiempo.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? Como una de las acciones que caracteriza el Sistema de Igualdad de Género, originado a partir de la NCh 3262, se encuentra la generación de un diagnóstico de carácter anual que da cuenta de los avances, oportunidades y nuevos desafíos que la Institución debe abordar en materia de Género. Para el año 2021, entre los resultados más significativos y los que dieron pie para trabajar la presente iniciativa, guardaron relación con lo siguiente: - 2 de cada 3 funcionarias/os que respondieron la encuesta percibieron que no existía equidad en términos de representación en cargos de responsabilidad. - 1 de cada 2 funcionarias/os percibieron que no se promovía de forma justa, ya que no se aplicaban los mismos criterios de evaluación para mujeres y hombres. Esta proporción se mantuvo al momento de consultar de si existía una misma remuneración entre hombres y mujeres para un mismo nivel de responsabilidad, funciones y desempeño. - También, 1 de cada 2 funcionarias/os estableció que la equidad salarial, la transparencia en procesos de selección y desarrollo de carrera, como también, el desarrollo equitativo de hombres y mujeres eran focos que debían ser priorizados para avanzar en términos de igualdad y equidad de Género.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

Estos resultados se vieron reforzados con la aplicación de la Encuesta de Clima, la cual se aplica cada 2 años y cuya última versión fue realizada en el año 2021, dando cuenta que las dimensiones de justicia organizacional y remuneraciones eran aquellas donde se presentaban las mayores oportunidades de mejora. La primera mide la percepción de las personas acerca del grado en que la organización aplica de forma justa las normas y procedimientos, teniendo relación con condiciones laborales, incentivos, posibilidades de formación y desarrollo, entre otros. En tanto, la dimensión de remuneraciones guarda relación con la percepción de las personas acerca del nivel y asignación de los salarios que ofrece la organización, siendo aspectos relevantes la relación entre el área, nivel de responsabilidad, funciones realizadas, requerimientos de formación, como también, con procedimientos para mejorar las condiciones laborales o mejoras remuneracionales.

Es así que 1 de cada 3 personas encuestadas manifestó una percepción negativa sobre la dimensión de justicia organizacional; en tanto, 6 de cada 10 personas encuestadas indicó una valoración negativa sobre la dimensión de remuneraciones.

Además, se complementó con un análisis pormenorizado de la estructura remuneracional en IPS, instrumento desarrollado por el Departamento Gestión y Desarrollo de Personas (DGDP), el cual considera la posición de cada funcionaria/o en base a la renta promedio del cargo que desempeñaban. Esto permitió determinar la distancia de cada persona frente a dicho promedio, lo que evidenció que existían personas que estaban sobre la renta promedio como por debajo de ésta. Es este último grupo el que se abordó en el diseño de la iniciativa y que alcanza un 46% del total de la dotación institucional.

Por tanto, y a partir de los números y focos previamente expuestos, IPS inició un proceso de diseño que permitiese abordar de la mejor forma posible los desafíos planteados, reconociendo que desde el punto de vista teórico existe una relación directa entre la percepción de equidad (justicia) que tiene una persona y su motivación en el desempeño de su cargo y que, de romperse este equilibrio, se genera una tensión que debe ser solucionada de algún modo. A su vez, considerando que durante el año 2022 IPS afianzó desde la vereda pública su compromiso con la inclusión, género y con un desarrollo de carrera atractivo, brindando proyección no sólo a través de salarios justos, sino también a través del hecho de trabajar en la institución que brinda seguridad social a la ciudadanía. Esto, por medio de la implementación de beneficios con alto impacto social, como lo fue, por ejemplo, la Pensión Garantizada Universal.

¿En qué consistió la iniciativa?

Se implementó una iniciativa de mejora colectiva, modalidad de desarrollo funcionario que se haya en el Procedimiento de Movilidad de IPS para la Contrata y actualizado en un trabajo con la Asociación de Funcionarias/os (ANATRINP) en el año 2022. Esta iniciativa tuvo como rasgos: 1) Incluir el enfoque de género, y así, focalizar con interseccionalidad de género; 2) Reconocer a la línea de atención de IPS y su Red ChileAtiende (IPS-ChA). Y 3) mayor cobertura, gracias al oportuno y eficiente manejo de recursos por parte del IPS

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

durante los años 2021-2022.

Es así que se diseñaron criterios técnicos diferenciados por área, a raíz del rol e impacto de éstas en el desempeño de IPS frente a la ciudadanía, en el desafío por la pandemia y sus efectos para las/os funcionarias/os, ya que, en el año 2022 se implementó uno de los beneficios de seguridad social más relevante desde la reforma previsional, la PGU. Luego del trabajo realizado en una mesa compuesta por representantes de la Dirección Nacional y de ANATRINP, se obtuvo el consenso de la iniciativa.

Además, y ante los pilares de uso responsable de recursos presupuestarios y reconocimiento a la línea de atención, se distribuyeron los recursos presupuestarios en 3 áreas: la primera vinculada a la atención ciudadana y, por tanto, preponderante en los desafíos estratégicos, para la cual se dispuso un 70% del total del presupuesto de esta iniciativa. La segunda área, y cuyo presupuesto fue de un 20% del total, y vinculada a la anterior al operativizar la concesión, mantención y pago de los beneficios de seguridad social, permanentes y aquellos que surgieron por la contingencia sanitaria y sus efectos. Por último, la tercera da soporte a las ya señaladas, desde su gobernanza hasta los sistemas informáticos. Ésta abarcó un 10% del total del presupuesto.

Con el afán de que la acción recoja el pilar de justicia organizacional con enfoque de género, se analizó a toda la dotación institucional con los criterios consensuados con la ANATRINP, siendo: 1) Revisión dotacional, su información y perfil ante los desafíos estratégicos, 2) Antigüedad en IPS, incorporando la importancia y reconocimiento de la trayectoria, 3) Antigüedad en el grado y su tope posible de financiar, centrado en las personas con mayor permanencia en su grado y con las rentas más bajas, 4) Brecha y equidad de género en el cargo, dando respuesta al compromiso con la justicia organizacional y el diagnóstico institucional del año 2021, 5) Medidas disciplinarias aplicadas y, así, asegurar la excelencia y probidad de la función pública, y 6) Revisión y validación de requisitos legales del nuevo grado.

Estos criterios reconocieron tanto las particularidades de las áreas como la trayectoria, desempeño y relevancia de la labor de funcionarias/os ante los desafíos estratégicos de IPS frente al sistema de seguridad social. A lo anterior, y respondiendo a la justicia organizacional con enfoque de género, se buscó disminuir las brechas remuneracionales, gracias al análisis semestral que las evalúa oportunamente para tomar acciones a debidas cuentas del compromiso de IPS de avanzar continuamente en esta materia.

Así, de las 2.498 personas revisadas durante septiembre de 2022, un total de 572 personas cumplieron con los requisitos definidos por el IPS.

A todo lo ya señalado, se desarrolló una estrategia por parte del DGDP que informó, formó y explicó este proceso ante los desafíos estratégicos que enfrentó IPS y el uso de criterios técnicos, transversales y objetivos. Esta estrategia comprendió el envío masivo de una infografía explicando los criterios de otorgamiento, destacando el porqué de ésta y el cariz técnico; además, se creó un correo electrónico que permitió a funcionarias/os resolver dudas e inquietudes.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
Por último, y respecto de las 572 personas que se vieron afectas a la mejora en su renta, se les envió un correo personalizado dando cuenta de esta iniciativa junto con el reconocimiento y felicitaciones.
¿Qué se logró?
A la vista de los resultados obtenidos inicialmente por la iniciativa, se pueden vislumbrar tres impactos obtenidos en línea con los tres pilares definidos previamente en el diseño de la iniciativa: En términos presupuestarios, la iniciativa logró resguardar el uso eficiente y sostenible del presupuesto, esto se evidenció por cuanto no implicó un costo adicional al ya considerado en la administración del subtítulo 21 no sólo para el año 2022, sino también, para el año 2023. A la hora de hablar del pilar de reconocimiento de las áreas por su contribución en los desafíos estratégicos de IPS durante pandemia y la implementación de beneficios sociales de alto impacto para la ciudadanía como la PGU, se consignó que el 65% de las personas beneficiadas por la iniciativa tuvo vinculación con la atención de público, ya sea presencial y/o remota; de la misma forma, el 23% de las/os beneficiadas/os se vinculaban con el área de concesión y administración de beneficios a la ciudadanía, y por último, el 12% se desempeñaba en la gestión de los sistemas de soporte. Además, esta iniciativa que ha mejorado remuneracionalmente a 572 personas de la institución, nos permite hablar de la búsqueda por parte de IPS para ser un lugar de trabajo que propicie no sólo reconocer, sino también atraer y retener talento a través de posibilidades reales, transparentes y sustentadas técnicamente de cara a las/os funcionarias/os. Además, y en línea con el diseño propuesto inicialmente para la iniciativa, se pudo lograr el objetivo de ir en beneficio de las rentas más bajas, ya que el 60% de las personas mejoradas tenía un grado inferior al 15 EUS. Asimismo, y vinculado a la búsqueda de la justicia organizacional con enfoque de género, se pudo realizar una de las acciones de mayor impacto para subsanar las diferencias con enfoque de género detectadas en la Institución, convirtiéndose en una iniciativa pionera al interior del Servicio Público en la búsqueda de contribuir en uno de los principales fenómenos al momento de hablar de equidad de género como lo es la diferencia salarial entre hombres y mujeres, ámbito de acción relacionado a la dimensión de ambientes laborales de la Normativa de Aplicación General, en tanto esta fue una iniciativa que contribuye al mejoramiento de las condiciones y ambientes de trabajo para el funcionariado, a la vez, que garantizó la participación funcionaria a través de la ANATRINP . Es así que, del total de personas con mejoras por ésta, un 68% correspondió a mujeres que estuviesen bajo o en el grado promedio respecto de su cargo. En la misma línea, se evidenció que la iniciativa realizada, logró disminuir la brecha remuneracional con enfoque de género en 32 cargos de un total de 89, pero de una forma que bien vale destacar, ya que, de esos 32 cargos, 19 tenían una brecha salarial en donde los hombres

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
ganan más en promedio y 13 cargos en donde la mujer ganaba más en promedio. Por último, el tercer pilar trata de sentar las bases de una forma o metodología de trabajo que permitirá en adelante, abordar las mejoras colectivas basadas en principios de transparencia, equidad y con foco de género, a través de la incorporación de elementos técnicos que coligan con los intereses del funcionariado de IPS y la responsabilidad y sostenibilidad presupuestaria; y con ello, elementos que permitirán permear en la cultura organizacional y la forma en que se busca contribuir al derecho de desarrollo laboral de cada funcionaria/o.	
Nombre contacto en el Servicio	Hugo Rojas Domínguez, correo electrónico hugo.rojas@ips.gob.cl

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Comisión para el Mercado Financiero
Nombre Iniciativa	Desarrollo de una Cultura CMF Integrada
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? La iniciativa tuvo por objetivo, establecer las bases para la construcción de una nueva cultura organizacional, que le permita a la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) llegar a ser percibida interna y externamente, como una única organización, con identidad propia y con equipos identificados y comprometidos.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? Como un proceso inédito de integración entre entidades públicas del ámbito regulatorio, la CMF impulsa un complejo proceso de transformación interna, instalando un nuevo enfoque en sus procesos claves y con importantes cambios en la conformación de sus equipos. La integración realiza un avance significativo al concluir el primer proceso de planificación estratégica y definir su misión, visión y valores, así como una serie de objetivos e iniciativas; entre ellas, contar con una cultura organizacional integrada. En este primer período, la integración se desarrolla en un ambiente externo presionado por el estallido social; además, cuando las iniciativas debían comenzar a desplegarse, se presentó la emergencia del COVID y la adopción del trabajo remoto. Si bien tal situación enlentece el proceso, se pudo avanzar con la integración de las Áreas de Administración y Soporte, estableciendo un primer avance. A continuación, y en base a la asesoría del Fondo Monetario Internacional, se impulsa la integración de las áreas Core, con modificaciones esenciales en la estructura y organización interna de las áreas, para transitar de una supervisión y regulación por industrias, a un enfoque por funciones (supervisión, regulación y sanción) y que se ordena bajo una lógica de “twin peaks”, separando la supervisión prudencial del ámbito de protección al cliente y de conducta de mercado. Esta segunda fase se inició en marzo y concluyó en diciembre de 2021. Dado este cambio, se necesita articular este proceso desde la mirada del desarrollo organizacional, destacando el valor de la cultura como un elemento central para el éxito de la integración; visto lo anterior, se inicia un trabajo focalizado en las personas, desplegando iniciativas con un enfoque más participativo, para apoyar la instalación de esta nueva estructura y avanzar hacia el desarrollo de una cultura integrada. El establecimiento de una nueva cultura, por su complejidad, es un proceso que se instala muy gradualmente, pero, una vez que se comienza a consolidar, permite establecer las bases para que la institución alcance un buen nivel funcionamiento y de gestión organizacional.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿En qué consistió la iniciativa?
Dada la complejidad que supone desarrollar una nueva cultura, se estableció una estrategia de cambio con una proyección de mediano y largo plazo, considerando adicionalmente las culturas fuertemente arraigadas de las instituciones que dan origen a la Comisión, las ex Superintendencias de Valores y Seguros y de Bancos e Instituciones Financieras. La estrategia considera preservar los elementos distintivos de ambas instituciones y sustentarse en los lineamientos estratégicos contemplados en su actual misión, visión y valores. La iniciativa contempló las siguientes líneas de trabajo: 1. Apoyar a los equipos, jefaturas y nuevos liderazgos en la instalación de la nueva estructura. 2. Diagnosticar la Cultura Organizacional, identificando sus cualidades distintivas y aquellas que comparten las instituciones que dan origen a CMF. 3. Establecer un Programa de Cultura CMF Integrada, con énfasis en la sensibilización de los actores claves y en concordancia con los lineamientos estratégicos institucionales.
¿Qué se logró?
Los principales logros alcanzados a partir de esta iniciativa, durante el año 2022, fueron: 1. Entrega de lineamientos al Área de Comunicaciones. Reuniones con todos los integrantes de este equipo para sensibilizar y destacar su rol en la instalación de una nueva cultura y brindar asesoría para la evaluación de una nueva Intranet. 2. Celebración aniversario CMF. Se define el 1 de junio, día que marca la integración de la Ex SBIF a la CMF. Se realizan actividades formales y de camaradería, para generar una mayor identificación. Se realizó un Webinar y cobertura en el newsletter institucional. 3. Propuesta Código de Conducta. Se profundizó en todo el repertorio de conductas que debe incluir este Código, presentadas como una propuesta al Área de Secretaría General, para el objetivo de lograr un fuerte alineamiento con los principios y valores institucionales; la propuesta se ordena en base a cuatro pilares. 4. Programa de Mentoría. Además de ser una instancia de desarrollo profesional, que se apoya en la maestría de aquéllos más experimentados, también permite fomentar la cultura, al reforzar la colaboración y modelar las conductas y valores que transmiten los mentores. 5. Propuesta de Prácticas de Reconocimiento. En el contexto de integración, resulta primordial impulsar una cultura de reconocimiento activa, que permita encauzar conductas y alinearlas con los valores institucionales, por ello, se propone sistematizar las prácticas en curso y se sugieren nuevas acciones. 6. Dar a conocer el programa “Cultura CMF Integrada”, explicando las actividades y para asimilar su alcance y complejidad. 7. Nuevo Reglamento de Calificaciones. Luego de tener que evaluar el desempeño utilizando dos reglamentos distintos, el año 2022 se implementa el Nuevo Reglamento de

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
Calificaciones CMF, instalando un procedimiento integral y unificado. Se diseña una metodología para definir y validar los instrumentos auxiliares, se difunde y se capacita a través de la plataforma Moodle.	
Nombre contacto en el Servicio	Jimena Moreno Hernández, correo electrónico jmoreno@cmfchile.cl

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Corporación de Fomento de la Producción
Nombre Iniciativa	Programa de Fortalecimiento de Equipos Regionales: Juntos hacemos la Diferencia
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? La iniciativa tuvo por objetivo, generar acciones preventivas y de acompañamiento en periodo de adaptación al cambio, que iniciaron con la llegada de los nuevos Directores y Directoras y algunos Subdirectores, que asumían en las diferentes regiones de nuestro país. A través de este programa se buscó aportar desde los ámbitos relativos a la gestión de personas en la ejecución exitosa de los desafíos del programa institucional y lograr instalarlo como una buena práctica y un mecanismo de gestión permanente en post de mantener siempre los mejores estándares en temas de buen ambiente laboral, descentralización y género, logrando un actuar coherente de nuestras autoridades con las tendencias en materia de personas.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? Si bien Corfo entiende bien la conformación y propósito de las Direcciones Regionales (DR) y de los Comités de Desarrollo Productivo Regional (CDPR), en cuanto a su estructura y perfiles de cargo, no se contaba con información documentada y detallada de las particularidades de quienes componían cada equipo en términos de características individuales, que generaban formas diferentes de relacionamiento entre las personas, definición para la toma de decisiones, afrontamiento para la resolución de conflictos, entre otras conductas. Tampoco se disponía de información objetiva sobre las características de los Directores y Directoras Regionales una vez seleccionados, ya que al ser cargos de confianza, el área de Personas no realizaba entrevistas ni evaluaciones psicolaborales. Producto de lo anterior, no se podían detectar brechas u oportunidades de mejora en su liderazgo, y cualquier plan de acción enfocado en los directivos y de mejoramiento de los ambientes laborales, tenían un enfoque reactivo y genérico, lo que no permitía considerar las particularidades locales y mucho menos determinar prácticas preventivas, que definieran las “reglas del juego” de quienes ingresaban a estos cargos en nuestra Corporación, en ocasiones generando conflictos entre las nuevas autoridades y los equipos regionales, por no saber administrar con antelación las diferencias en los estilos de relacionarse personal y laboralmente.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

También es importante destacar el uso de otras fuentes de información complementarias al momento de realizar el diagnóstico regional, principalmente la proporcionada por casos de climas previos identificados en cada región, denuncias de maltrato o acoso laboral, enfermedades profesionales, y casos presentados por la Asociación de funcionarios (ANECOR).

Con este diagnóstico, se diseñó un programa de Fortalecimiento Regional: juntos hacemos la diferencia, se comenzó con una línea de base diferente, levantando información individual, que permitiera perfilar a cada persona y equipo, según las características de sus miembros y las formas de vincularse entre sí, prediciendo conductas frente a determinados escenarios.

¿En qué consistió la iniciativa?

Se diseñó un programa de Fortalecimiento Regional con un equipo multidisciplinario, que permitió definir acciones para dar apoyo integral a las Direcciones Regionales, buscando fortalecer a los equipos en base a planes de trabajo a la medida de cada región, considerando las características de sus miembros, y de sus líderes. El programa consistió en trabajar con tres públicos objetivos:

El primero, con los 16 Nuevos Directores(as) y 3 Subdirectores(as), que se les aplicó el test PRISM, evaluación que entregó un Perfil de personalidad basal y bajo presión, formas en que procesan información, toman decisiones, manejan conflictos, sus motivaciones y determinadas. La naturaleza multidimensional del PRISM les permitió descubrir fortalezas y áreas de desarrollo, además de recibir directrices de cómo trabajar brechas. Esto fue un insumo de vital importancia al momento de diseñar un acompañamiento personalizado y no estandarizado, según el nivel de adecuación de cada uno con un perfil predeterminado “Líder Corfo”, y con ello, se realizaron asesorías guiadas por profesionales de Corfo y consultoras externas, con planes de acción a corto, mediano y largo plazo.

Además, se realizó un plan complementario a la Inducción habitual (historia, misión y estructura de Corfo, beneficios, e información sobre la Asociación de funcionarios, etc.), que incluyó:

- Curso “Descentralización, El Nuevo Escenario para Corfo y los Gobiernos Regionales”, de 6 horas, orientado a conocer y comprender conceptos básicos e hitos de la descentralización en Chile y la nueva estructura del poder regional.
- Curso Avanzado de Género de 16 horas, orientado a fomentar la participación de la mujer en la economía, en los ámbitos de la innovación productiva o empresarial y el emprendimiento.
- Charla de Protocolo de Acoso y Maltrato Laboral, a cargo de receptoras/es de denuncia, su objetivo fue revisar el protocolo de denuncia y acompañamiento para este tipo de casos.

El segundo grupo formado por los Subdirectores y Coordinadores de Administración y Control de Gestión, quienes asistieron al curso “Gestión emocional para el liderazgo” de

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

16 horas, que buscó fortalecer la efectividad del liderazgo de jefaturas intermedias sobre la base habilidades interpersonales y de comunicación, potenciando la motivación y compromiso de sus equipos. Este curso tuvo 3 módulos de trabajo, con contenidos teóricos y actividades prácticas vinculadas a los desafíos del liderazgo, la gestión emocional para el liderazgo y nuevas herramientas para liderar de manera efectiva.

El tercer grupo formado por los equipos regionales, a quienes se les aplicó el test DISC para generar espacios de autoconocimiento y potenciar habilidades en materia de comunicación, empatía y trabajo colaborativo. Esto permitió potenciar la relación entre los equipos y las nuevas jefaturas, conociéndose y manejando de mejor manera los conflictos.

Posteriormente, se les realizaron sesiones virtuales de 4 horas en cada región, donde se realizaron actividades práctico-experiencial, con conceptos, dinámicas y ejercicios orientados a incorporar nuevas posibilidades y ámbitos de acción y que faciliten el desempeño laboral, la comunicación y la colaboración, aceptando sus diferencias y atributos. Se buscó una fusión entre la entrega de contenidos y conversaciones para tomar conciencia sobre lo que se debe mejorar y potenciar como equipo, unido al trabajo de casos con situaciones reales que se producen en el trabajo. En estas sesiones, participaron todos los funcionarios/as incluidos los nuevos directivos.

Además, se identificaron equipos críticos donde se debían focalizar esfuerzos. A modo de ejemplo, en equipos con un solo rasgo de personalidad presente, enfocado en la tarea, se definieron estrategias para desarrollar las otras habilidades asociadas a comunicación efectiva. O en equipos con patrones de relacionamiento que no potenciaban un buen clima laboral, se generó un taller que permitió establecer patrones saludables.

¿Qué se logró?

El principal resultado tiene relación con que hoy contamos con información detallada, objetiva y documentada sobre la configuración de las diferentes direcciones regionales y comités de desarrollo productivo regional, en cuanto a sus jefaturas y cada uno de los funcionarios/as que conforman los equipos. Hoy, la información disponible permitió no solo diseño e implementación del programa, sino que también facilitó una serie de coordinaciones y acciones acertadas desde el nivel central para la gestión de su liderazgo y acompañamiento cotidiano.

Lo anterior se da gracias a la realización de 19 test Prism en directivos y 335 test Disc en el equipo, con los consecuentes informes individuales o grupales, y a partir de ello, se realizaron presentaciones, talleres de devoluciones de resultados, asesorías personalizadas, además de la definición de acciones personalizadas para cada una de las 16 regiones, según sus características, con un seguimiento periódico de avances y resultados según lo programado.

Además, cada directivo tuvo un acompañamiento personal e individual con un coach, con quien desarrolló un trabajo con foco especial en la gestión del liderazgo, en función del

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
perfil de Líder Corfo y permitió acortar las brechas identificadas. La cantidad de sesiones por directivo varió según las necesidades de cada uno y cada plan de seguimiento se realizó en su totalidad. Por otro lado, gracias al proceso de inducción complementario a cada nuevo directivo (16 directores y 3 subdirectores), hoy se tiene la certeza que los nuevos Directivos están en conocimiento de todos y cada uno de los focos estratégicos de Corfo, incluidos los relacionados con el enfoque de género y la promoción de ambientes laborales saludables. Finalmente, si bien la Asociación de Funcionarios sigue alertado sobre situaciones de clima laboral, estas han disminuido en cantidad, ya que están al tanto del programa y las acciones que se están realizando de manera preventiva en cada una de las regiones.	
Nombre contacto en el Servicio	Pilar Prado Rosales, correo electrónico pprado@corfo.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 999 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 103 - Contrata: 5 - Honorarios: 135 - Código del Trabajo: 756
Ministerio	Economía, Fomento y Turismo
Año creación	1939
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con oficinas en todas las regiones del país.
Misión Institucional	
Fomentar la inversión, la innovación y el emprendimiento, fortaleciendo, además, el capital humano y el desarrollo tecnológico para mejorar la productividad de Chile, y alcanzar posiciones de liderazgo mundial en materia de competitividad.	
Productos Estratégicos	
1. Subsidios para el desarrollo de redes y territorios 2. Subsidios para el desarrollo de emprendimientos 3. Subsidios para el desarrollo de la innovación 4. Subsidios para el fortalecimiento de desarrollo tecnológico productivo 5. Créditos, coberturas y capital de riesgo para el acceso al financiamiento de empresas 6. Gestión patrimonial	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
1. Empresas nacionales que desarrollen actividades productivas o de servicios con ventas anuales de hasta 2.400 UF (micro empresa). 2. Empresas nacionales que desarrollen actividades productivas o de servicios con ventas anuales superiores a 2.400 UF y hasta 25.000 UF (pequeña empresa). 3. Empresas nacionales que desarrollen actividades productivas o de servicios con ventas anuales superiores a 25.000 UF y hasta 100.000 UF (mediana empresa). 4. Empresas nacionales que desarrollen actividades productivas o de servicios con ventas anuales superiores a 100.000 UF (gran empresa). 5. Emprendedores. 6. Centros de investigación, universidades, otras entidades académicas: instituciones de educación superior no universitarias, cuya finalidad es la formación de profesionales y especialistas técnicos y entidades tecnológicas. 7. Emprendedores extranjeros con un potencial negocio a ser desarrollado en Chile. 8. Estudiantes de estudios superiores o centros de formación técnica. 9. Otros: organismos no gubernamentales (ONGS), organizaciones gremiales, cooperativas.	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Instituto de Seguridad Laboral
Nombre Iniciativa	El ISL lo construimos entre todas y todos
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? La iniciativa de generar participación y co-construcción en el ISL, nace con el objetivo de propiciar una cultura organizacional que aborde la participación funcionaria y el trabajo colectivo, como forma de enfrentar los desafíos claves del Instituto de Seguridad Laboral, otorgándole, a su vez, legitimidad, transparencia, compromiso y credibilidad al quehacer institucional, donde todas y todos somos parte. Esto se llevó a cabo mediante dos proyectos inéditos de participación masiva, donde las y los funcionarios fuesen protagonistas en su progreso: • Mesa de Desarrollo para la Carrera Funcionaria, cuyo objetivo es el diseño en forma participativa de políticas y propuestas de mejoramiento en temáticas vinculadas a la carrera funcionaria o ciclo de vida laboral de las y los funcionarias/os del ISL, con enfoque de Estado que, en consecuencia, trascienden el ciclo administrativo de cada gobierno. • Actualización de las Definiciones Estratégicas, proceso de Actualización de las Definiciones y Elementos Estratégicos del Instituto de Seguridad Laboral, para el período 2023-2026, donde se trabajó de forma participativa con funcionarios y funcionarias de todo el país, quienes generaron en conjunto la Visión del ISL; la Propuesta de Valor Público que ofrece nuestro servicio en su rol de Organismo Administrador de la Ley 16.744; y el Mapa Estratégico e Indicadores de la institución.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? Ambos proyectos, de carácter inédito en nuestro servicio, significaron un cambio de paradigma respecto a la forma en que se abordaban los desafíos institucionales. Tanto la Mesa de Desarrollo para la Carrera Funcionaria como la Actualización de las Definiciones Estratégicas pusieron a las y los funcionarios al centro, abriendo espacios de participación que antes no existían en el ISL. Cada proyecto consideró la visión, opinión y sentir de las personas que forman parte de la institución, sin exclusión alguna, abarcando así los tres estamentos: Funcionariado, Asociación de Funcionarios y Comités Directivos de nivel central y regional, dando pie al lema central que acompañó la consecución de ambos procesos: El ISL lo construimos entre todas y todos. Respecto al diagnóstico previo y sus antecedentes, la Mesa de Desarrollo tuvo sus primeras menciones durante el año 2021, cuando la Asociación de Funcionarios (ANATISEL), a partir de las demandas y dolores percibidos en el funcionariado, generó una propuesta para nivelar los grados existentes en la institución, la cual fue acogida y

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

complementada por la Dirección Nacional e, incluso, aprobada por la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda. Sin embargo, los efectos de la pandemia y la fuerte restricción presupuestaria que ello implicó para toda la administración pública, impidieron su materialización. Esto sirvió de impulso para destinar los esfuerzos en desarrollar una estrategia a más largo plazo, la cual permitiera generar las bases de una carrera funcionaria en el ISL y que considerara todo el ciclo de vida laboral: Ingreso (reclutamiento, selección, inducción), desarrollo (desarrollo profesional, movilidad interna, carrera funcionaria, capacitación, evaluación de desempeño, calidad de vida laboral), retención (política remuneraciones, reconocimiento) y egreso.

Finalmente, el proyecto se materializa en marzo de 2022, con la firma del “Protocolo de Agenda de Trabajo para el Fortalecimiento de la Gestión y Desarrollo de las Personas en el ISL”, celebrado entre la Dirección Nacional, la ANATISEL, y el Servicio Civil.

La Actualización de las Definiciones Estratégicas, en tanto, tampoco contaba con precedentes en el ISL; nunca se había realizado un proceso de planificación estratégica que fuese participativo y vinculante, por lo que, frente a los desafíos mandatados por la Ministra del Trabajo y Previsión Social para nuestra institución y la línea de trabajo de la dirección, se dio viabilidad al proyecto.

Este consideró, además de un lanzamiento masivo para involucrar a todo el equipo, entrevistas focalizadas, una encuesta nacional, revisión documental y un análisis F.A.R.O (que ayudó a tener una mejor visualización del diagnóstico interno y externo), obteniendo las siguientes conclusiones:

- El Instituto carece de una visión que lo ayude a posicionarse en el largo plazo. También, se da a conocer que la misión actual no es conocida por todos los integrantes de la institución.
- Se ve un equipo motivado a participar y hacer cambios a favor del usuario, donde las áreas de mejora son muchas, pero caen en burocracias que ralentiza el trabajo.
- Los incentivos no están puestos de manera estratégica para poder crear valor dentro de la institución ni para el usuario.
- Hace falta un sentido de trabajo más descentralizado, un solo instituto y no sectorizado por regiones. Apalancarse de las fortalezas de cada región y tratar de hacer economía de escala.
- Es clave que se ponga a la ciudadanía en primer lugar, pero faltan esfuerzos que hagan realidad ese foco, como mejorar la atención a las y los usuarios, ser más eficaz con la información entregada sobre el derecho y servicios del ISL, logrando así una población informada que sepa qué hacer antes de que ocurran los accidentes.

De esta manera, ambas acciones de carácter participativo dan forma a una nueva manera de relacionarnos como Instituto, en el entendido de que en conjunto se construye un nuevo ISL.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿En qué consistió la iniciativa?

La característica principal de ambos proyectos fue la participación funcionaria, a través de etapas que apoyaron la distribución de tareas y colaboración del trabajo en equipo.

La Mesa de Desarrollo se construyó mediante una convocatoria masiva para conformar las 5 Mesas Temáticas de Trabajo, siempre con el acompañamiento y sensibilización del Servicio Civil en cada etapa. De este modo, equipos de entre 5 a 10 funcionarios/as, trabajaron propuestas en torno a:

1. Movilización y Cultura Organizacional Política de Desarrollo de Personas, Cultura: Valores y Principios, Planificación Estratégica, Canales de Información y Liderazgo institucional.
2. Gestión de Personas (Estructura interna, Fortalecimiento a la gestión, Dotación, Perfiles de cargo, Políticas de Ingreso y Egreso, y Acompañamiento al retiro).
3. Desarrollo de Carrera y Retención (Concursabilidad Planta, Capacitación y Formación, Gestión de Talentos, Política de Reconocimiento y Evaluación de Desempeño)
4. Política de Remuneraciones (Propuestas de Asignación especial, Estudios de bandas salariales, Remuneraciones y Movilidad Interna)
5. Calidad de Vida Laboral (Mitigación de riesgos psicosociales, Conciliación vida personal/laboral, Procedimiento MALS).

Luego de meses de trabajo reuniéndose semanalmente, y un primer “Dar Cuenta” en septiembre de 2022, los equipos tuvieron un plazo de octubre a diciembre para trabajar en sus propuestas, las que en primera instancia contaron con una mirada diagnóstica de los tópicos definidos, para finalmente presentar a la Directora Nacional de ISL el 27 de diciembre de 2022, una priorización de temas.

Por su parte, la Actualización de las Definiciones Estratégicas, consistió en la planificación y ejecución de tres etapas entre julio y octubre de 2022:

Etapas 1 Análisis interno- externo, se realizaron 10 entrevistas a personas internas como externas al Instituto, lanzamiento del Proyecto a nivel nacional y, encuesta para conocer la percepción de la Estrategia ISL. En virtud de la información recopilada se construyó un análisis F.A.R.O.

Etapas 2 Actualización, se construyó una visión compartida de largo plazo, y una Propuesta de Valor. Para ello se llevaron a cabo las siguientes actividades: Elección de representantes por equipos de trabajo, 1 funcionario/a por cada dirección regional (16) y área del nivel central (11), total 27 funcionarios/as. Elección de representantes del directorio de ANATISEL nacional (2) y regional (1), total 3 funcionarios/as. Elección de representantes de los directores (1) y las directoras (1), total 2 autoridades regionales. Instancias de reflexión por cada área coordinada por el funcionario/a representante, en total más de 26 instancias a nivel nacional. Taller presencial para la construcción de la Visión y Propuesta de Valor integrado por los representantes elegidos (32) y comité directivo del ISL (11), total 43 personas. Grupos focales online para la validación de la Visión y Propuesta de Valor, dos instancias en las cuales participaron 16 funcionarios/as que fueron elegidos en el taller presencial.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
Etapa 3 Traducción, se construyó un Mapa Estratégico, indicadores e Iniciativas Estratégicas. Para su desarrollo se llevaron a cabo las siguientes actividades: Taller presencial para la construcción de un Mapa Estratégico – Objetivos – Indicadores – Iniciativas, con los representantes elegidos (32) y comité directivo del ISL (11), total 43 personas. Grupos focales online para la construcción técnica de las Iniciativas Estratégicas (Fichas de Iniciativas Estratégicas con su descripción, alcance, responsables y principales actividades) levantadas en el taller presencial, cuatro instancias en las cuales participaron 16 funcionarios/as que fueron elegidos en el taller presencial. Todo esto, apalancado por un plan comunicacional que permitió socializar en tiempo real cada etapa del proyecto, informando en noviembre de 2022 los resultados y siguiente paso: la Implementación.
¿Qué se logró? En este contexto, es posible identificar como un logro importante en ambas iniciativas, el hecho que estos proyecto fueron concebidos con un enfoque de Estado, en la medida que los cambios ocurridos, tanto en las autoridades del ISL, como en la directiva de ANATISEL, no fueron obstáculo para darle continuidad a la iniciativa, entendiendo que lo que debía primar, más allá de las “autorías de origen” era el propósito a alcanzar, esto es, un fuerte impulso al fortalecimiento institucional que redunde en la prestación de mayores y mejores servicios a la ciudadanía por parte del ISL. Uno de los riesgos inherentes a cualquier iniciativa de carácter participativo es que sólo se alcancen logros relativos al proceso (realización de las actividades planificadas), sin que ello se traduzca en la obtención de resultados concretos (indicadores a nivel de productos). En este caso, es posible aseverar que si bien se valoraba por sí solo el proceso participativo que se generó en las distintas etapas de los proyectos, las iniciativas logran alcanzar sus resultados en la medida que son capaces de traducir las innumerables reflexiones colectivas surgidas en las sesiones de trabajo, en propuestas concretas de mejoramiento relativas a temáticas priorizadas de gestión y desarrollo en ISL. Productos finales Mesa Desarrollo de Carrera Funcionaria: 1. Texto actualizado de la Política General de Personas 2. Actualización Procedimiento Egreso ampliando a la totalidad de las causales, con foco en desvinculación de contratas 3. Elaboración Protocolo de Reconocimiento 4. Bases para una Política de Movilidad en la contrata – movilidad en el puesto- como un componente de la Política de Remuneraciones 5. Recomendaciones de acciones a incluir en el Plan de Calidad de Vida Laboral año 2023 Productos finales Actualización definiciones estratégicas 2022-2025: a. Análisis interno-externo (FARO) b. Visión compartida a largo plazo, al 2030

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
c. Propuesta de Valor con foco en el usuario/a d. Mapa Estratégico con objetivos de resultados, procesos internos y habilitadores construido y consensuado colaborativamente e. Indicadores Estratégicos definidos con sus elementos necesarios f. Fichas de Iniciativas Estratégicas con su descripción, alcance, responsables y principales actividades Respecto de los logros, como denominador común en ambas iniciativas se aprecia lo siguiente: los equipos regionales y centrales trabajan en conjunto donde la diversidad en termino de áreas y regiones permite una mirada más amplia del desafío del Instituto, se evidencia a un equipo ISL motivado por obtener resultados de calidad que generen cambios positivos, se está sentando las bases de una cultura con foco en resultados, se ha logrado compartir los conocimientos de distintas áreas para generar elementos estratégicos y, se ofrece un espacio de diálogo con participación, sentando un modelo participativo que impacta en el cambio en la cultura organizacional “no se eligieron con el dedo a los participantes de las instancias” y, finalmente el involucramiento temprano del equipo directivo imprime credibilidad por el desarrollo del trabajo. Para que las instituciones públicas avancen paulatinamente en enfrentar los desafíos que van planteando los cambios del entorno, se hace necesario gestionarlas con una visión de mediano y largo plazo, que trascienda los periodos de cada administración de gobierno, no sólo en relación con las cuestiones propias de su misión, sino también, respecto del fortalecimiento de su desarrollo organizacional, que es la apuesta que realizó ISL con ambas iniciativas el año 2022.	
Nombre contacto en el Servicio	Natalia Navarro Mejiba, correo electrónico nnavarrom@isl.gob.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 579 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 17 - Contrata: 554 - Honorarios: 8
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 Instituto de Seguridad Laboral desde su rol de servicio público, otorga Seguridad y Salud Laboral a empleadores/as adheridos/as y trabajadores/as protegidos, contribuyendo activamente en avanzar hacia una cultura de prevención en materia de seguridad y salud en el trabajo, mediante la promoción de la salud y la entrega de las prestaciones médicas y económicas que se derivan de los accidentes y enfermedades del trabajo.	
Productos Estratégicos	
1. Prevención de Riesgos 2. Prestaciones Médicas 3. Prestaciones Económicas 4. Estudios e Investigación en Salud y Seguridad Laboral	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
1. Empleadores/as adheridos al Instituto 2. Trabajadores/as independientes afiliados/as 3. Viudas, huérfanos, y madres de hijos/as de afiliación no matrimoniales y ascendientes 4. Escolares que reciben pensión por secuela de accidente escolar 5. Pensionados/as e indemnizados/as de las empresas e independientes adheridas al Instituto 6. Beneficiarios/as de pensiones asistenciales 7. Empresas con administración delegada 8. Trabajadores/as dependientes de las empresas adheridas al Instituto 9. Instituciones Públicas (SUSESO, Dirección del Trabajo, COMERE, SEREMIS, entre otras)	

ANTECEDENTES GENERALES	
Nombre Servicio	Subsecretaría de las Culturas y las Artes
Nombre Iniciativa	¡Juntos/as construimos el Servicio que Chile necesita! Instancias Participativas de Funcionarios/as para la toma de decisiones en temáticas clave para la institución
Ámbito Iniciativa	Gestión de Personas

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA
¿Qué se esperaba con esta iniciativa? La iniciativa tiene por objetivo, mejorar la calidad de vida personal, laboral y profesional de las personas funcionarias mediante la incorporación de instancias participativas de carácter vinculante en los ámbitos de bienestar laboral, la política de Gestión y Desarrollo de Personas con perspectiva de género y las definiciones estratégicas del Servicio, permitiendo así, por un lado, materializar algunos aspectos de la Norma de Participación funcionaria consolidando una interacción de actores institucionales basada en el respeto de los derechos de las personas y sus opiniones y por otro, crear sentido de pertenencia y una mayor calidad de los bienes y servicios institucionales.
¿Cuál era el problema o necesidad detectada? La Subsecretaría se crea el 2017 como parte de Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Es continuadora legal del Ex CNCA por lo que, cuenta con un contingente de funcionarios/as traspasados a esta nueva entidad. Desde ahí el funcionariado a través de diversos levantamientos había manifestado disconformidad por el desarrollaba la gestión interna en una institución naciente. Con el paso del tiempo, además de su reciente nacimiento, se sumaron el estallido social y la Pandemia que complejizaron la gestión afectando el clima laboral y aumentando el malestar de las personas funcionarias. Surge la necesidad de crear espacios participativos donde las personas y sus Asociaciones no solo se sientan oídas, sino que también, sean partícipes del diseño institucional mejorando sus condiciones de vida, como protagonistas y no como observadores. Esto amerita autoridades dispuestas a compartir el poder decisional apostando a un modo de trabajo participativo, con injerencia de las personas, lo que no es fácil por las legítimas resistencias y la desconfianza en estos procesos. Es así que se avanza en materias que son de alta relevancia y valor en los funcionarios/as en particular y para la ciudadanía en general. 1) Encuentros Macrozonales Participativos para el Bienestar de las Personas: Busca mejorar aspectos débiles observados en esta importante área. El Servicio de Bienestar fue creado el 2011 para una dotación muchísimo menor a la actual y desde su creación por Decreto N13/2011 con 12 años de antigüedad no ha tenido variaciones sustanciales, por

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

ende, tanto su diseño como los beneficios, no dan cuenta de las necesidades en un escenario de mayor complejidad y de acuerdo a la diversidad de asociados/as con sus particulares requerimientos. Se hace fundamental, implementar una herramienta que pudiera orientar el quehacer, siendo sus asociados/as quienes decidieran.

2) Política GyD de Personas con perspectiva de Género: Para la Subsecretaría es una prioridad promover la igualdad de oportunidades entre géneros a fin de eliminar las desigualdades que afectan principalmente a las mujeres y diversidad sexual considerando que las relaciones de género no siempre se expresan de forma evidente y que muchas veces son naturalizadas. Identificar los aspectos discriminatorios, desiguales e inequitativos en las relaciones laborales implica cambiar el modelo, ya que la Subsecretaría tiene una política de GdP neutra al género, implementando acciones sin considerar las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres, lo que perpetúa las desigualdades. Las razones; Falta de directrices; Ausencia de planificación de la demanda laboral; Debilidad en los procesos de construcción de perfiles de cargo, etc. Los procedimientos asociados a la gestión de personas cumplen con la normativa, pero no contemplan enfoque de género reduciéndose a declaraciones inclusivas, ciertos datos desagregados por sexo y acciones aisladas focalizadas en las mujeres. Se hace imperativo un proceso que levanta ideas y recomendaciones y las incorpora en el diseño basal desde la mirada de las funcionarias/os.

3) Proceso participativo diseño de definiciones estratégicas 2023-2026: Busca mejorar diseño estratégico del Servicio, en un escenario de instalación. Con anterioridad, no se había utilizado una metodología participativa. En 2022 era imperativo construir la estrategia institucional (misión, objetivos y productos estratégicos) participativamente. Esto es comprendido por las y los funcionarios a cargo del proceso que se ocupan de realizar este levantamiento, aplicando a sus conocimientos técnicos especializados, el ingrediente faltante; la opinión de quienes son parte de la institución y que desde distintos flancos aportan a la planificación, implementación y evaluación de acciones que materializan nuestra política pública. Esto da origen al diseño de una metodología que además de incorporar el enfoque participativo fue sencilla de implementar y permitió cumplir con la construcción de las Definiciones en los plazos establecidos por Dipres.

¿En qué consistió la iniciativa?

La iniciativa consistió en materializar una voluntad política de la nueva administración y de funcionarios y funcionarias y sus asociaciones por propiciar instancias de participación donde las personas funcionarias pudieran deliberar sobre los distintos ámbitos de su vida, como sujetos que son capaces de establecer diálogos y deliberación respecto de lo que les aqueja, así como también injerir en las decisiones estratégicas de cara a la ciudadanía. Es así que nacen ya sea desde la estructura institucional como de las mismas funcionarias/os las siguientes acciones concretas:

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

1.- Encuentros Macro-zonales Participativos, Bienestar: Se organizan 6 Encuentros Participativos; Zona norte, Centro, Centro Sur, Austral y Rezagados, teniendo como objetivo conocer sus necesidades, expectativas y sugerencias de mejoras del Servicio Bienestar, y con ello priorizar acciones que permitiesen elaborar un Plan de Trabajo bianual. Se modela un guion y programa para cada encuentro, que a) Saludo de bienvenida, b) presentación c) Proyección de aspectos relevantes del actual SSBB d) Explicación del trabajo de grupo; Trabajo de grupos; plenaria de resúmenes, cierre. Se trabaja por grupos y se cuenta con un moderador/a y un vocero planteándose preguntas gatilladoras e iniciando el dialogo. Una vez finalizado el último encuentro para rezagados, se sistematizan las opiniones por ámbito de trabajo y se elabora una propuesta de Plan Bianual de Trabajo 2022-2023, que posteriormente se envía a las socias/os y ser sometido a aprobación Consejo Administrativo agosto de 2022, la cual se obtuvo, luego de varias reuniones y acuerdo entre consejeras y consejeros en noviembre 2022.

2.- Política GyD de Personas con perspectiva de género; se realizan Conversatorios Mesa de Trabajo de Género y Encuesta de opinión para recoger las opiniones de funcionarias/os para la construcción participativa para la elaboración de la Política Institucional de Personas con perspectiva de género del Servicio: Conversatorios de Mesa de Trabajo de Género: Ejecutadas por TEAMS con participación de representantes de funcionarios/as distintos Deptos; Asociaciones de Funcionarias y Funcionarios; actores relevantes para reflexionar sobre una política con enfoque de género. Se ejecutan 4 sesiones de trabajo y 2 sesiones de validación (dos horas de duración aprox.); Encuesta sondeo de opinión: Se aplicó un sondeo de opinión (Google Forms), con 96 preguntas que fue respondida por 294 personas. Sección PCGI, organizó y analizó las preguntas y seleccionó las más relevantes realizando informe de análisis. En ambos procesos se trabajó seis dimensiones: Sensibilidad al género; Estereotipos de género laborales; Desarrollo profesional; Discriminación, acoso sexual y maltrato laboral; Conciliación de la vida familiar y laboral y; Capacitaciones. El trabajo realizado da como fruto el documento “Propuesta de Política de Personas con perspectiva de género”, contando con un insumo fundamental que nace al alero de procesos participativos validados por las personas funcionarias en seis ámbitos que son trascendentales para la vida laboral y personal.

3.- Proceso participativo Definiciones estratégicas 2023-2026: El proceso de consulta interna para actores claves internos se estructuró según la técnica de la encuesta, específicamente por medio de un cuestionario digital en plataforma Microsoft Forms: “Formulario de Definiciones Estratégicas A1 SCA”. Este instrumento, integró seis ítems de consulta abierta, esto con el fin de recabar información de carácter cualitativa -opiniones, contribuciones, sugerencias, observaciones y/o comentarios- con respecto a la Misión, objetivos estratégicos y Productos. Adicionalmente se incluyó un ítem abierto de Comentarios Generales. De este proceso de consulta nacen las Definiciones Estratégicas 2023-2026.

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

¿Qué se logró?

La iniciativa ha tenido como resultado un aumento en la confianza de las personas funcionarias en los procesos que se realizan. La cogestión y la participación vinculante ha permitido mejorar la gestión, puesto que, son las personas quienes levantaron sus requerimientos y por ende, se sienten empoderados en las temáticas trabajadas. A continuación, los resultados concretos de cada proceso:

1.- Bienestar de las Personas (Encuentros Macro-zonales Participativos): Se elabora propuesta de Plan Bianual de Trabajo 2022-2023, que posteriormente se envía a las socias y socios y se somete presenta en agosto a aprobación del Consejo Administrativo del Servicio de Bienestar, luego de varias reuniones y acuerdo entre consejeras/os en noviembre 2022. Actualmente el Plan se encuentra en proceso de implementación y cuanta con los siguientes ámbitos de trabajo: Estructura, orgánica, funciones, ubicación y planificación, monitoreo y evaluación de resultados del Servicio de Bienestar; Beneficios del Servicio de Bienestar; Presupuesto del Servicio de Bienestar; Vinculación con entidades externas (Seguro complementario, caja de compensación, etc. En todos estos aspectos el producto final debe ser una propuesta de mejora a ser implementada posteriormente por el Servicio.

En el intermedio, es decir, mientras se implementan las acciones del Plan de Trabajo, se ha podido dar respuesta a algunas de las prioridades impuestas en los encuentros macro-zonales, como; propuesta de mejoras Reglamento Servicio de Bienestar y la creación de 3 nuevos bonos.

2.- Política GdD de Personas con perspectiva de género (Conversatorios Mesa Trabajo Género y Encuesta opinión): El trabajo realizado da como fruto el documento “Propuesta de Política de Personas con perspectiva de género”, elaborada de manera participativa, incorporando nuevos saberes, desde la experiencia de las personas funcionarias. Se concluye un documento con las directrices estratégicas, construidas colectivamente, orientadas a promover buenas prácticas respecto a igualdad de género y acciones para un ambiente de trabajo sin discriminación, violencias, y considerando la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Esto implica un compromiso de la Autoridad a fin de que, durante el año 2023, el Depto. de GyD de Personas levante su política de Personas contando con este insumo que nace al alero de procesos participativos validados por las personas funcionarias en 6 ámbitos que son trascendentales para sus vidas. En concreto, se establecieron un total de 23 medidas, 59 acciones y 35 metas para cada Objetivo Estratégico derivado de las dimensiones de trabajo consideradas.

3.- Proceso participativo diseño de definiciones estratégicas 2023-2026: los resultados de esta iniciativa son concretos y profundos pues determinan la vida institucional durante los próximos 4 años y más. Resaltar las posibilidades de replicabilidad, dado que, mediante una metodología sencilla y un acompañamiento técnico, se pudo lograr recoger, sistematizar e interpretar las opiniones de los actores relevantes convocados/as. Por primera vez la institución establece las bases de la planificación estratégica desde un

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
proceso que conoció y recogió las opiniones y trabajo de funcionarias/os que fueron capaces de procesar, analizar, interpretar una serie de documentos (Ley 21.045, Leyes Sectoriales, el Programa Gobierno, Definiciones Estratégicas Ministeriales 2023-202), constituyentes de las bases políticas y legales de la institución y con ello elaborar conjuntamente definiciones estratégicas acordes a los desafíos que el país necesita, esto es, objetivos y productos estratégicos que tienen al centro a las personas que se vinculan con la institución y por ende, incorporando todos los enfoques que permitirán una entrega de bienes y servicios con respeto irrestricto a los derechos fundamentales de las personas y trabajadores/as culturales.	
Nombre contacto en el Servicio	Eduardo Oyarzún Figueroa, correo electrónico eduardo.oyarzun@cultura.gob.cl

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Personas que trabajan en la institución	Trabajan un total de 1.387 personas, con la siguiente distribución según calidad jurídica: - Planta: 285 - Contrata: 542 - Honorarios: 85 - Código del Trabajo: 475
Ministerio	Culturas, las Artes y el Patrimonio
Año creación	2017
Nivel de dependencia en la estructura del Estado	Descentralizado
Presencia regional	Cuenta con 16 Secretarías Regionales Ministeriales a lo largo de todo el país.
Misión Institucional	
Promover el arte y las industrias culturales, las economías creativas y las culturas populares y comunitarias, mediante el diseño, ejecución y evaluación de políticas, planes, programas e iniciativas orientadas al desarrollo artístico y cultural del país, con activa participación de la ciudadanía, resguardando el acceso equitativo a manifestaciones y servicios culturales, impulsando el desarrollo de audiencias y respetando las identidades territoriales y la diversidad cultural.	
Productos Estratégicos	
1. Fomento al Arte y la Cultura 2. Descentralización y Participación Cultural 3. Arte y Creatividad en la Educación 4. Nueva Institucionalidad Cultural	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	
Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
1. Agentes culturales en el ámbito literario (editores/as, bibliotecarios/as profesionales, distribuidores/as de libros y todos(as) aquellos que componen la cadena de valor). 2. Agentes culturales en el campo de la música (recopiladores/as, - investigadores/as, musicólogos/as, productores/as de fonogramas, distribuidores, y quienes hacen parte de la cadena de valor). 3. Agentes culturales del campo audiovisual (exhibidores/as, distribuidores/as, administradores/as de salas de exhibición quienes hacen parte de la cadena de valor.). 4. Agentes culturales de las Artes Escénicas (teatro, danza, circo) 5. Agentes culturales de Artes de la Visualidad (nuevos medios, fotografía, artes visuales) 6. Agentes culturales de Áreas de Diseño, Artesanía y Arquitectura 7. Gestores y Gestoras Culturales 8. Población con altos índices de vulnerabilidad económica, social y territorial. 9. Población que accede a Programación Artístico Cultural 10. Organizaciones Culturales Comunitarias 11. Organismos Públicos (Gobiernos Locales y regionales e instituciones públicas del nivel central que cuentan con programas, políticas o estructuras orientadas a apoyar el desarrollo del sector cultural). 12. Organizaciones que realizan intermediación cultural, definidas como personas jurídicas de derecho privado con o sin fines de lucro que gestionan la circulación y difusión de los bienes y servicios culturales (asociaciones, corporaciones, fundaciones, organizaciones funcionales y territoriales, cooperativas, micro, pequeñas y medianas empresas) 13. Niños y niñas, pertenecientes al 2° y 3° nivel de jardines infantiles (Municipales, Particular Subvencionados, Junji e Integra). 14. Niños, niñas y jóvenes de educación básica y media de establecimientos educacionales públicos con altos índices de vulnerabilidad escolar. 15. Instituciones formales y no formales que desarrollan procesos de formación en arte y cultura 16. Niños, niñas y jóvenes entre 7 y 19 años de aquellas comunas donde funcionan los Centros de Creación	

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.