

Laboratorio
de Gobierno



Instalando la innovación en la Tesorería General de la República



Tipificación del caso
Metodológico

Foco
 Instalación de prácticas a través de una metodología de innovación

Etapas proceso de innovación
 Descubrimiento del desafío, Generación de ideas y Prototipado y testeo

Programa
EXPERIMENTA

Temporalidad
 2016-2017

Fuentes de información
 Entrevista Equipo TGR
 Entrevista Mentora
 Material documental
 Material de trabajo durante el programa

Destinatario
 Jefes de servicio
 Servidores públicos
 gestores de procesos de innovación

Levantamiento de Datos/información
 2017

Resumen de la experiencia

La Tesorería General de la República (TGR) fue una de las doce instituciones públicas que participó en la primera versión del Programa Experimenta (2016-2017). Para ello un grupo de funcionarios diagnosticó una problemática alineada con la estrategia institucional y con foco en los usuarios. Ésta correspondió a los altos tiempos de espera que los contribuyentes enfrentan al hacer un trámite en las oficinas de la Tesorería.

Esto fue el punto de partida para que el equipo de TGR desarrollara un proceso de innovación, en base a un enfoque de diseño centrado en las personas, que se dividió en cuatro etapas consecutivas: Descubrimiento del desafío, Generación de Ideas, Prototipado y testeo y Gestión de la Innovación Pública.

En cada una de las etapas el equipo de funcionarios participantes aprendió un conjunto de metodologías que les permitió acercarse a la realidad y a los puntos de quiebre de los contribuyentes frente al servicio, lo cual les permitió generar el proyecto de innovación denominado Lenguaje Universal TGR. Éste apunta a incorporar un lenguaje claro, entendible y estandarizado en los diferentes puntos de contactos entre la institución y los usuarios, a partir del rediseño de los procesos de atención, mi TGR (página web) y las notificaciones.

Además del proyecto, se identificaron resultados tanto a nivel individual como organizacional. Por ejemplo, el reencantamiento con la labor pública y la creación de un sistema de gestión de la innovación, que contiene un comité de innovación, un coordinador de innovación institucional, procesos documentados, planes de gestión del cambio y planes de transferencia de conocimientos, respectivamente.

Palabras claves:

Experimenta, Tesorería General de la República, Metodologías de innovación, Lenguaje Universal

Técnicas del proceso de innovación:

Entrevistas contextuales, Safari del Servicio, Carrusel de ideas, Card Sorting, Focus Group

Para más información acerca del Programa, ver Libro "Un Estado Innovador para las Personas: Los primeros años del Laboratorio de Gobierno". Descargable en www.lab.gob.cl/el-lab/publicaciones

Para ver listado completo de referencias ingresar a www.lab.gob.cl/experiencias

I. Introducción

El programa de desarrollo de capacidades para innovar Experimenta fue creado por funcionarios públicos para funcionarios públicos, y busca instaurar el concepto y prácticas de innovación dentro de las instituciones, generando habilidades, conocimientos y motivaciones en los funcionarios, que a su vez permitan desarrollar, apoyar y sostener en el tiempo procesos de innovación.

La primera versión del programa se desarrolló entre el año 2016-2017, y en ella participaron doce instituciones a nivel nacional. Una de ellas fue la Tesorería General de la República, que durante un periodo de diez meses, desarrolló un proceso de innovación organizado en cuatro módulos: Descubrimiento del desafío, Generación de ideas, Prototipado y testeado y Gestión de la innovación.

II. La Innovación en la Tesorería General de la República

La Tesorería General de la República (TGR) es una institución pública dependiente del Ministerio de Hacienda con sede central en Santiago de Chile. Fue creada el 5 de agosto de 1927 y su función es “recaudar, distribuir, gestionar las inversiones y contabilizar el Tesoro Público” (TGR, 2016b).

Producto de las responsabilidades derivadas de la Reforma Tributaria del año 2014, su autoridad máxima, el Tesorero General de la República, Hernán Frigolett Córdoba, aprobó durante ese mismo año el Plan Estratégico Tesorería 2021. Esta hoja de ruta define los principios que guían la actividad, meta y objetivo de la institución durante el período 2015-2018.

La innovación, en este sentido, es un lineamiento de la gestión institucional incluida en la misión: “Generamos valor público cuando cumplimos con las obligaciones que nos encomienda la ley, satisfaciendo las necesidades de nuestros ciudadanos(as), usuarios(as) públicos, privados y Gobierno, mediante una gestión orientada al logro de resultados, excelencia en servicios e innovación” (TGR, 2016b).

Ejemplo de una práctica innovadora es la implementación de un Sistema Integral de Cobranzas, que tuvo como hito en junio de 2016 el lanzamiento de un proceso de cobranzas “sin papel”. A partir de éste, la relación entre la Tesorería y el Sistema Judicial se reformuló, ya que los trámites entre ambas instituciones pasan a ser totalmente virtuales (TGR, 2016c). De esta manera, la participación de TGR en el Programa Experimenta durante 2016-2017 puede considerarse como otro hecho importante en la instalación de la innovación a nivel institucional. En dicha ocasión, en cambio, el foco estuvo puesto en la atención de los contribuyentes.

III. Los inicios de TGR en Experimenta

Los Talleres de Exploración Institucional fueron la primera instancia de participación de TGR en Experimenta. En ellos, un grupo de funcionarios identificó una problemática institucional acorde a los lineamientos estratégicos y con foco en los usuarios. Para ello realizaron diferentes actividades como reuniones y conversaciones con las jefaturas de distintas unidades, un acercamiento exploratorio a los usuarios y funcionarios de las oficinas y revisión de antecedentes secundarios.

Fruto de este proceso consultivo, los funcionarios se dieron cuenta que a pesar del alto grado de satisfacción de la ciudadanía respecto a TGR (90%) en términos generales, el tiempo de espera en algunas oficinas era un factor determinante para obtener menos de un 50% de satisfacción usuaria (TGR, 2016). Esto, junto a otros antecedentes, como la opinión de funcionarios y usuarios que asisten a las oficinas, condujo al equipo postulante de TGR a plantear los altos tiempos de espera durante la atención presencial como la problemática base para postular a Experimenta.

El equipo de TGR que participó en Experimenta estuvo conformado por Nelly Carreño, jefa de la Sección de Gestión y Soporte; Teresa Correa, ejecutivo de gestión de la Tesorería Regional de Rancagua; Carlos Pinto, analista de planificación y control de Gestión Institucional; Claudia Ramírez, coordinadora de planificación y control de gestión y Luciana Serraino, gestor de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional (Ver Anexo 1. Organigrama TGR).

IV. La Experiencia de Innovación de TGR en el Programa Experimenta

El equipo TGR desarrolló un proceso de innovación a través de los cuatro módulos en que se organiza Experimenta, todos ellos enfocados en la metodología basada en el aprender haciendo proveniente del diseño centrado en las personas. A continuación, se detallan las principales características de cada uno de ellos.

Módulo 1: Descubrimiento del Desafío de Innovación

El primer módulo, denominado Descubrimiento del Desafío, es la instancia donde se profundizó la problemática inicial identificada en los Talleres de Exploración Institucional, desde la mirada de las personas, con la finalidad de establecer un desafío de innovación específico.

Entrevistas contextuales: conversaciones realizadas en el contexto donde se provee el servicio y mientras lo utilizan. Esta técnica se utiliza para observar y probar el comportamiento de la persona investigada (Laboratorio de Gobierno, 2016c).

Safari del servicio: técnica de investigación cualitativa que consiste en "ponerse en los zapatos" del usuario y vivir su experiencia (Laboratorio de Gobierno, 2017c).

Viaje del usuario: técnica que reconstruye todos los pasos de forma lineal que un usuario realiza antes, durante y después de interactuar con el servicio (Laboratorio de Gobierno, 2017c).

Entre las herramientas mencionadas para profundizar en la problemática inicial, se realizó un análisis de las encuestas de satisfacción, los procesos e indicadores entre otros análisis. Por otro lado, la revisión de documentación y notificaciones que recibían los contribuyentes constituyó un primer ejercicio empático. Inés Pascal, mentora del equipo durante el programa, tuvo una anécdota particular que los “hizo caer por realidad” y colocarse “en los pies de los usuarios”.

Inés, como ciudadana común y corriente, recibió en su casa una notificación de embargo por el no pago de contribuciones del estacionamiento y ella, que se describió como una buena lectora, no pudo comprenderlo. Frente a esto decidió acudir al equipo para una traducción simplificada.

Estábamos todavía atrapados en el problema y justo le llega a Inés una notificación de Tesorería, o sea, del tema de las contribuciones. Y cuando la lleva en verdad no se entendía nada y ese fue nuestro momento en que dijimos, este es el problema, es el lenguaje. (Equipo entrevistado, 2017)

Ese “momento mágico”, como lo identificó el equipo, los condujo a cuestionarse si realmente la Tesorería estaba considerando las necesidades e inquietudes de sus usuarios en sus procesos y productos. Punto de partida para una segunda fase dentro del Descubrimiento del Desafío, denominada Investigación de Usuarios. En esta fase, TGR implementó dos técnicas: entrevistas contextuales y safari del servicio.

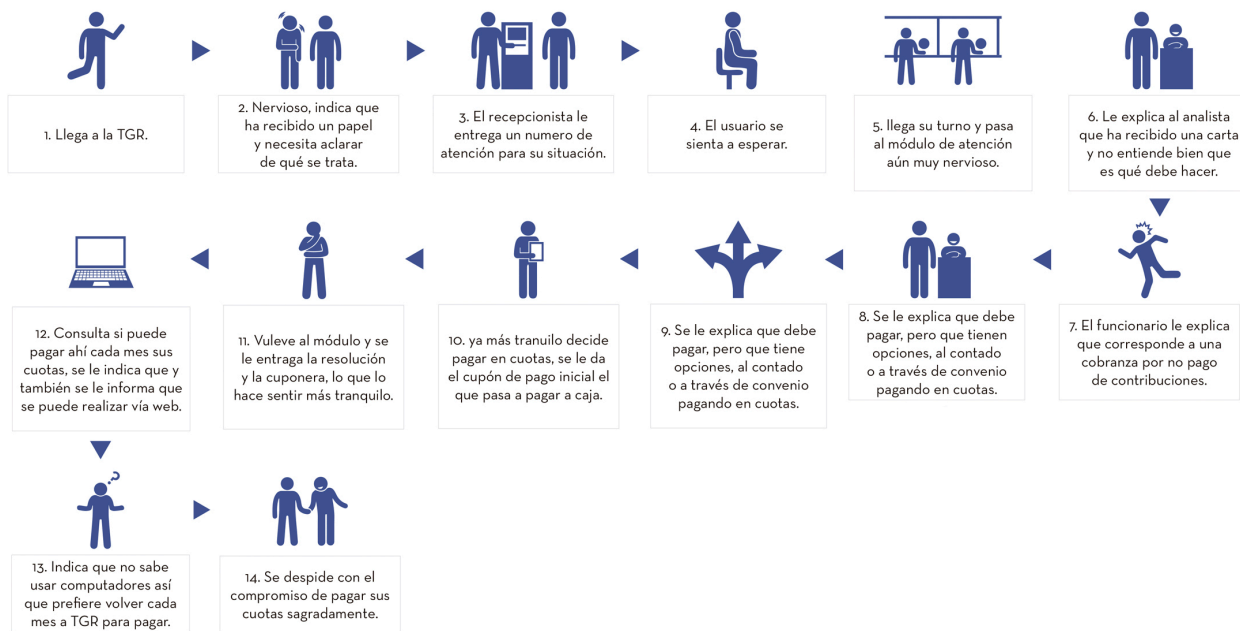
Las entrevistas contextuales fueron conversaciones con los contribuyentes y funcionarios en diferentes oficinas de la Tesorería. Lo más relevante fue que aprovecharon instancias propias de las labores de algunos integrantes incluyendo personal de otras regiones tales como Antofagasta, Rancagua y Punta Arenas.

El principal resultado de las entrevistas estructuradas se sistematizó en lo que se denomina escenarios persona, tipología de los diferentes usuarios que asisten a las oficinas, identificándose tres variantes: el amenazado, la cumplidora y el exigente.

El safari de servicio, por su parte, es una técnica del diseño de servicios que permite vivir la experiencia del usuario con el servicio por uno mismo. Ésta se aplicó en la Tesorería Regional Metropolitana, donde el equipo TGR acompañó a diferentes usuarios en su viaje por los diferentes hitos del servicio presencial, lo cual les permitió vivenciar en primera persona la experiencia del contribuyente.

El resultado más relevante del safari de servicio fue la reconstrucción del viaje del usuario lo que, en este caso, correspondió al segundo ejercicio empático de “colocarse en los pies del contribuyente”. Usando esta metodología, el equipo logró identificar las diferentes etapas por las que pasa el usuario cuando se relaciona con la TGR. Por ejemplo, la Figura 4 detalla los pasos que sigue el usuario durante su estadía en dependencias de la TGR, desde que llega al servicio hasta que resuelve su problema y se retira de la institución.

Figura 4. Viaje del Usuario de la Tesorería General de la República



Fuente: Tesorería General de la República (2016a)

Finalmente el acercamiento directo con la realidad de los usuarios condujo al equipo TGR a identificar una serie de problemáticas a las que estos se enfrentaban al momento de contactarse desde diferentes canales con los servicios de la Tesorería, los cuales tenían como elemento común pertenecer al ámbito de la comunicación.

Producto de esto, el problema inicial, los extensos tiempos de espera en las oficinas de la Tesorería, pudo comprenderse con mayor profundidad y se redefinió en un desafío de innovación planteado de la siguiente manera: **¿Cómo rediseñar los puntos de contacto, utilizando un lenguaje que sea fácil de entender por los usuarios en todos los canales?**

Módulo 2: Generación de ideas

Posterior al descubrimiento del desafío se inició la siguiente etapa denominada Generación de Ideas. Su objetivo central fue encontrar posibles soluciones al desafío planteado a través de un proceso de levantamiento, categorización y priorización de ideas con diversos actores. Para el levantamiento de ideas el equipo TGR realizó diferentes instancias de co-creación con funcionarios y usuarios favorecidas por diferentes herramientas como focus group y carrusel de ideas.

El focus group estuvo dirigido a usuarios y tuvo como objetivo evaluar la página web de la Tesorería. Esta actividad destacó pues fue organizada originalmente por una de las funcionarias del equipo para cumplir con sus labores específicas dentro de la institución. Sin embargo, fue aprovechada por el equipo para obtener ideas que dieran respuesta a su desafío.

De acuerdo a Claudia Ramírez, ésta y otras instancias de reunión fueron un medio para ir retroalimentando e integrando las sugerencias de otros funcionarios de la institución en una dinámica marcada por la premisa del trabajo colaborativo.

Otra instancia de co-creación se dio durante los talleres de Experimenta donde se aplicó la técnica del carrusel de ideas. Para ello se invitó a funcionarios involucrados directamente en la atención de usuarios de los distintos canales de atención y a usuarios de las otras instituciones del programa.











Como resultado se obtuvo un conjunto de ideas que daban solución al desafío y que hacían referencia a los distintos puntos de contacto entre los usuarios y la Tesorería. Por ejemplo, sobre las oficinas se propuso desestructurar los espacios de atención, de la página web se sugirió aplicar una pregunta secreta para recuperar clave web y de las notificaciones se nombró mejorar la redacción de documentos o la implementación de un código QR para identificar los trámites (TGR, 2017a).

Del conjunto de ideas propuestas se priorizaron sólo algunas mediante un ejercicio analítico en que primero el equipo definió los atributos relevantes de cada una de ellas (emocionales, sensoriales y funcionales) y la problemática del usuario a la cual respondían. Luego se aplicó una matriz de selección para evaluar el esfuerzo necesario y el impacto de realizar cada una. Para ello las ideas fueron puestas a prueba con la participación de funcionarios y usuarios, quienes evaluaron su factibilidad (Ver Figura 5).

Focus group: técnica de investigación cualitativa que consiste en una conversación grupal sobre un tema, dirigida por un moderador.

Carrusel de ideas: técnica que permite tener una primera aproximación a las soluciones que dan respuesta a un problema, generando una gran cantidad de ideas y recogiendo múltiples miradas (Laboratorio de Gobierno, 2017c).

Figura 5. Ideas a prueba

Idea	Atributos	Quiebre abordado	Aceptación
 MI TGR	Web personalizada Mi TGR con Lenguaje universal aplicado a todos sus conceptos.	Usuario ingresa a web TGR y no entiende los conceptos y/o no encuentra lo que requiere.	
 Traductor en línea	Se ingresa palabra a un buscador de la web y se recibe la traducción en un lenguaje común.	Usuario ingresa a web TGR o recibe notificación y no entiende los conceptos.	
 Código QR	Se imprime un código QR en documentos de TGR para ser escaneado con Smartphone y acceder a la información.	Usuario recibe notificación y no entiende los conceptos o la información.	
 Lenguaje Universal	Rediseño de lenguaje técnico trasladando los conceptos relevantes a un lenguaje común y cercano a los usuarios.	Usuario se recibe información de TGR de forma presencial o remota y no entiende los conceptos.	
 Protocolo de atención	Generación de un protocolo de atención presencial y remoto (mesa de ayuda), basado en el "lenguaje universal"	Usuario se recibe información de TGR de forma presencial o remota y no entiende los conceptos.	

Fuente: Tesorería General de la República (2017a)

Finalmente, las ideas seleccionadas fueron cuatro, siendo la principal, el lenguaje universal. Las otras tres se entienden como un conjunto de maneras prácticas de llevarlo a cabo y se relacionan con los puntos de contacto de los usuarios con los servicios de la Tesorería. Éstas fueron el rediseño de documentos de notificación, mi TGR (página web) y protocolo de atención.

Módulo 3: Prototipado y Testeo




Una vez claras las mejores ideas para solucionar el desafío, el equipo procedió a aplicarlas en ambientes controlados, a través de un proceso de diseño y testeo de prototipos, que contó con la participación de funcionarios y usuarios.

El principal instrumento de prototipado fueron plantillas o matrices utilizadas mediante técnicas como el focus group. También destacó la metodología del card sorting, la cual permite categorizar los contenidos a partir del uso de tarjetas.

En relación al protocolo de atención, los funcionarios dieron cuenta nuevamente de la articulación de actividades realizadas para Experimenta con el trabajo requerido para sus funciones en la Tesorería, en específico para la División de Operaciones. El testeo se realizó en Valparaíso con usuarios y funcionarios a quienes se les preguntó sobre la forma en que les gustaría ser recibidos, atendidos y conocer el estado de su problema. Para esto se utilizó la herramienta de card sorting que permitió ordenar las preferencias de los participantes.

El prototipo de las notificaciones, por su parte, consistió en una matriz con la información utilizada en los trámites que realizan los usuarios, con diferentes propuestas de lenguaje claro y comprensible. El testeo se realizó en los talleres de Experimenta con la participación de usuarios y funcionarios a quienes se les consultó sobre sus preferencias respecto a la información presentada (Ver Figura 6).

Figura 6. Prototipo de Notificaciones

NOTIFICACIÓN DE DEUDA ¿cómo prefiere ser llamado?						
	Nombre	Nombre + Apellido	Deudor	Contribuyente	Ciudadano	Usuario
						
Estimado						
Sr. / Sra.						

Fuente: Tesorería General de la República (2017a)

Como resultado del testeo de las notificaciones se identificó que los usuarios prefieren ser llamados con la combinación "Sr/ Sra+nombres+apellidos". Además la totalidad de las personas declararon que no desean ser llamados "usuarios" ya que están cumpliendo una obligación. Por otra parte, a la información entregada por la matriz, se sumó la retroalimentación de los participantes quienes declararon que TGR por su carácter técnico debe mantener una relación formal y que deberían agregar todos los datos del contribuyente para saber efectivamente que la deuda recibida le corresponde (TGR, 2017a).

Módulo 4: Gestión de Innovación Pública

La última etapa de los talleres de Experimenta corresponde al módulo de Gestión de Innovación Pública. Éste consistió en proponer una estrategia de implementación del servicio/producto diseñado para así facilitar el desarrollo y escalabilidad del proyecto.

En términos concretos, el principal resultado de esta etapa fue la formulación del proyecto de innovación Lenguaje Universal TGR, cuya finalidad es "contar con un lenguaje universal de TGR, diseñado en base a las necesidades de los usuarios y el conocimiento adquirido sobre ellos para ser aplicado en la atención presencial y remota, específicamente en Documentos y Notificaciones de TGR; Mi TGR y Protocolo de Atención" (TGR, 2017a).

La formulación del proyecto contempló también el análisis de una serie de otros aspectos que justificarán la factibilidad de su implementación en la institución, entre ellos, beneficios, contribución a la estrategia institucional, principales interesados, riesgos, recursos necesarios, entre otros. Un factor clave que permitió la formulación del proyecto fue que el equipo logró “vender el proyecto a las autoridades”, ya que relevaron un problema institucional que estaba afectando a los usuarios, en donde las diferentes áreas de TGR debían colaborar para buscar una solución.

V. Resultados

Los resultados del equipo TGR producto de su paso por Experimenta se identifican en diferentes ámbitos. Por una parte, está el proyecto Lenguaje Universal TGR y por otra la instalación de la innovación en las prácticas individuales y organizacionales.

La solución innovadora de la Tesorería General de la República

Lenguaje Universal TGR es una solución al bajo nivel de comprensión de los mensajes emitidos por la Tesorería, ya sea presencial o digitalmente, por parte de los usuarios. Para ello se enfoca en mejorar la experiencia vivida por los contribuyentes al momento de enfrentarse a los diferentes puntos de contacto, específicamente a los documentos de notificación, la página web y la atención presencial.

Frente a las dificultades de comprensión, el proyecto propone “que el usuario logre claridad en la información que recibe desde el Servicio y un entendimiento que le permita sentir confianza con lo que se le está informando” (TGR, 2017a).

Actualmente, ya finalizado el programa, el equipo TGR ha logrado diferentes grados de avance en los tres elementos que componen el Lenguaje Universal. En cuanto a las notificaciones, se priorizaron aquellas que serán rediseñadas de acuerdo a la mayor frecuencia de la recepción por parte de los usuarios.

El portal denominado “Mi TGR”, por su parte, busca ser un espacio personalizado similar al del Servicio de Impuestos Internos (SII). Para su rediseño se realizó un focus group con usuarios para evaluar la facilidad y claridad del acceso a la información de la actual página web.

El protocolo de atención, por último, es el componente que ha tenido el mayor grado de avance. Este fue testeado en una sucursal con personal de atención y luego con usuarios, teniendo una buena acogida. Producto de esto se generó un documento definitivo denominado “Protocolo de atención al ciudadano”, dirigido a todos los funcionarios de la Tesorería.

Destaca que una de las esquematizaciones que componen el documento es el viaje del usuario, reflejando de qué manera los funcionarios incorporaron la innovación no solo en la construcción del contenido sino también en el diseño del protocolo. Éste fue lanzado oficialmente en diciembre del año 2017 a nivel nacional y actualmente se está implementando en todas las oficinas de atención de la Tesorería.

Instalación de la innovación como práctica institucional

A nivel individual, la instalación de la innovación refiere a la incorporación de nuevas prácticas laborales por parte de los funcionarios. Una de ellas fue el trabajo orientado hacia los usuarios. Para esto fue clave lo que los funcionarios diagnosticaron como un reencantamiento con el rol de servidor público, pues un patrón, antes de empezar Experimenta, fue que su situación laboral presentaba diferentes características relacionadas con el estigma del funcionario público, que prevalece en el imaginario social. Una de ellas era la rutinización de las labores de oficina, obviando a los beneficiarios del servicio que prestan.

Cuando llegué a la Tesorería en mayo me pasó que no veía mucho al usuario, me sentía alejada, era un trabajo súper de oficina. Esto me sirvió para darme cuenta que esto también es servicio público. (Equipo entrevistado, 2017)

Yo estudié gestión pública y marketing después, toda mi orientación ha sido en foco a los clientes, usuarios o contribuyentes, entonces recibir eso [la invitación] fue como un match, esto es lo que me gusta, lo que me mueve, me motiva, se está dando. (Equipo entrevistado, 2017)

La participación en el programa, además, fue un impulso para romper con el prejuicio imperante y vívido desde las diferentes funciones de los participantes, integrando la innovación como parte de su labor. Como planteó una de las integrantes, esta experiencia les mostró que se pueden lograr cosas nuevas y que el trabajo implica ir creciendo, aprendiendo y entregando.

Para lograr estos aprendizajes fueron claves las diferentes técnicas utilizadas en el transcurso del proceso pues permitieron al equipo estar en contacto directo con las necesidades del usuario. Además, la metodología de trabajo les permitió adquirir habilidades analíticas que antes no



Equipo Experimenta en el hito de inicio del programa.

reconocían. “Experimenta nos ayudó a pensar distinto, a no dar soluciones de inmediato, a no dar soluciones desde el experto” (Equipo entrevistado, 2017).

Por último, el nivel organizacional, refiere a conceptos y prácticas de innovación incorporadas en estrategias institucionales. En el caso de TGR, esto se evidencia a partir de un conjunto de medidas impulsadas por el paso por Experimenta, pero llevadas a cabo posterior a su término. Entre ellas está la generación de un Modelo de Innovación, la creación de un Comité de Innovación y el cargo de coordinador y la inclusión de la innovación como un lineamiento estratégico.

Cabe destacar la relevancia del apoyo de las autoridades de TGR para el cumplimiento de estas medidas y de manera transversal al trabajo realizado por el equipo durante el programa. Esto se demostró en los “hitos de validación”, instancias dentro del proceso donde las jefaturas validaron y retroalimentaron el proyecto de innovación.

De este modo, los resultados y aprendizajes, individuales y organizacionales de la participación de TGR en Experimenta, son una base para fundamentar que la instalación de de la innovación en la institución se estimuló en diferentes niveles y formas. Sin embargo, es un camino a ser consolidado a través de diferentes prácticas a corto y mediano plazo.

VI. Desafíos futuros

Experimenta para TGR finalizó, pero no así el afán por innovar dentro de la institución. El equipo mostró motivación y convicción para dar continuidad a lo logrado en el programa y esto se ha visto reflejado en el avance de los diferentes componentes que integran el Lenguaje Universal TGR y en la instalación de la innovación a nivel organizacional.

El proceso de transición entre la finalización de los talleres y la continuidad del proyecto no fue fácil para los funcionarios, quienes reconocieron como principales dificultades el tiempo y los permisos necesarios para seguir con las etapas y actividades propuestas. Frente a ello, la motivación del equipo, el apoyo de las autoridades y la formalización de espacios y cargos, como la creación del Comité de Innovación y el cargo de coordinador de innovación institucional, se identifican como principales facilitadores de la innovación a futuro.

Los desafíos de TGR para avanzar en la instalación de la innovación son por una parte continuar con la implementación del proyecto Lenguaje Universal TGR y por otra la ejecución del conjunto de medidas a nivel organizacional.

Respecto al Modelo de Innovación se planifica su ejecución para el 2018 a partir de tres ámbitos: (1) gobernanza (estructura jerárquica que apoya y facilita la instalación de la innovación a partir de la adopción de decisiones y líneas de operación); (2) gestión de una cartera de proyectos; y (3) cultura y capacitación (transferencia de capacidades). Relativo a la Gobernanza, un desafío a mediano plazo es modificar la estructura organizacional para incluir la sección de innovación, perteneciente a la futura División de Gestión institucional.

Este conjunto de medidas dan cuenta del proceso de institucionalización de la innovación que está llevando a cabo TGR, catalizado por su participación en el programa Experimenta. Es en su consistencia y continuidad a largo plazo donde se prevé la instalación de la innovación de manera intrínseca en la orgánica de la Tesorería.

Datos de identificación

Nombre:

Proyecto de Innovación Lenguaje Universal TGR

Duración:

Agosto 2016-Agosto 2017

Instituciones

Participantes:

- Estudio Racimo
- Laboratorio de Gobierno
- Tesorería General de la República

Equipo

- Nelly Carreño, Jefa de Sección Gestión y Soporte de la División de Operaciones
- Teresa Correa, Ejecutivo de Gestión de la Tesorería Regional Rancagua
- Inés Pascal, Mentora del Estudio Racimo
- Carlos Pinto, Analista de Planificación y Control de Gestión Institucional de la Unidad de Gestión Institucional
- Claudia Ramírez, Coordinadora de planificación y control de gestión institucional
- Luciana Serraino, Gestor de Recursos Humanos de la Sección de Desarrollo Organizacional

Entrevistados:

- Teresa Correa
- Claudia Ramírez
- Luciana Serraino
- Carlos Pinto
- Inés Pascal

Región:

Metropolitana, Santiago

Autores y colaboradores

Autores responsables:

- Freddy Coronado Martínez, Phd.
- Carolina Chacón Contreras

Equipo colaborador:

- Daniela Herrera Martínez
- Katalina Papic Ponce
- Valeria González Vallejos

Todas las entrevistas cuentan con respaldo de audio y el consentimiento informado de los entrevistados.

