

**Análisis del Funcionamiento y la Relevancia de la
Modalidad de Operación del Programa CH-L1085
PROGRAMA DE MEJORA DE LA GESTION PUBLICA Y DE LOS
SERVICIOS AL CIUDADANO**

Ignacio Irarrázaval, Cristobal Tello, María José Vergara

Santiago, Febrero 2018

1	INTRODUCCIÓN:	3
2	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	4
2.1	Descripción General del Programa	4
2.2	Funcionamiento Operativo del Programa	4
2.3	Logros Alcanzados entre 2015 y 2017	6
2.3.1	<i>Chile Atiende Digital</i>	6
2.3.2	<i>Servicio Nacional del Consumidor</i>	7
2.3.3	<i>ChileCompra</i>	7
2.3.4	<i>Instituto Nacional de Estadísticas</i>	8
2.3.5	<i>Superintendencia de Seguridad Social</i>	9
2.3.6	<i>Dirección del Trabajo</i>	9
2.4	Funcionamiento Financiero entre 2015 y 2017	10
3	ANÁLISIS DE PROGRAMA	12
3.1	Análisis de Ventajas Esperadas del Diseño del Programa	12
3.2	Análisis Estratégico del Programa en Función de la Agenda de Modernización del Estrado de Chile	14
3.3	Análisis de la Metodología de Diseño de Proyectos	21
3.4	Análisis del los Procesos de Ejecución de los Proyectos	22
3.5	Análisis de la Metodología de Medición de Satisfacción Usuaría y su Implicancia en los Procesos de Modernización del Estado	24
3.5.1	<i>Análisis de la Metodología de Medición de Satisfacción Usuaría</i>	24
3.5.2	<i>Implicancias del uso de la Metodología de Medición de Satisfacción Usuaría en los Proceso de Modernización del Estado</i>	28
5.	BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS	35
6.	ANEXOS	37

1 INTRODUCCIÓN:

A fines del año 2014, el BID aprobó el Programa de Mejoramiento de la Gestión Pública y de los Servicios Ciudadanos, el cual fue diseñado con una modalidad innovadora, la cual buscaba ser más flexible, progresivo y efectivo. Hoy, a tres años de su inicio y frente a un próximo cambio de gobierno, este informe busca revisar la experiencia, analizar si se ha logrado experimentar las ventajas que se esperaba que tuviera la nueva modalidad y recoger algunos aprendizajes hasta la fecha.

Para ello se ha revisado documentos facilitados por el programa, los cuales se encuentran publicados en la pagina web <http://modernizacion.hacienda.cl>, se realizaron entrevistas en profundidad al director del programa, miembros de la Unidad de Control de Proyecto (UCP) y a responsables del programa en algunas de las instituciones con las que trabaja el programa.

El informe está estructurado en tres partes principales. La primera, contiene una descripción del programa, sus objetivos, modelo de funcionamiento, logros y recursos ejecutados a la fecha. La segunda, contiene un análisis de distintas aristas del programa: su diseño, la estrategia, la metodología de diseño de proyecto y sus procesos y su metodología de medición de satisfacción usuaria. Finalmente, el informe cierra con algunas recomendaciones para el futuro.

Este trabajo busca dar cuenta de las fortalezas y debilidades que esta nueva modalidad de préstamo tiene como herramienta para apoyar al gobierno en el gran desafío de modernizar el Estado de Chile.

2 DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

2.1 Descripción General del Programa

El objetivo general del Programa de Mejoramiento de la Gestión Pública y de los Servicios Ciudadanos¹ es colaborar con la mejora de la satisfacción que los ciudadanos tienen en relación a los servicios que ofrece el Estado. El objetivo específico es promover la mejora de la efectividad y eficiencia de las entidades (rectoras y de entrega) que ofrecen servicios a los ciudadanos, mediante una mejora de sus capacidades de gestión. Para ello, el programa se estructura en tres componentes: i) Fortalecimiento de entidades responsables de funciones rectoras; ii) Fortalecimiento de entidades responsables de la entrega de servicios; iii) Desarrollo de instrumentos para la elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de mejora e implantación. Para evaluar el impacto del programa se crea un indicador para medir la satisfacción de las personas con los servicios públicos prestados por las instituciones beneficiarias del programa. Para medir los resultados intermedios se consideran los índices correspondientes a cuatro áreas de gestión: (i) limitaciones relativas al alineamiento estratégico con el marco normativo y de políticas; (ii) insuficiente capacidad estratégica para dirigir la gestión; (iii) debilidades de los procesos sustantivos de trabajo; y (iv) deficiencias de los procesos de apoyo administrativo, junto con el índice agregado de capacidad de gestión (BID, 2014)

2.2 Funcionamiento Operativo del Programa

La institución que ejecuta el programa es el Ministerio de Hacienda a través de la Subsecretaría de Hacienda. El programa es liderado por un Comité Estratégico, el cual es presidido por el Coordinador de Modernización del Estado quien es parte del gabinete del Ministro de Hacienda, y participan: el Coordinador de Tecnologías de la Información (gabinete del Ministro de Hacienda), el Subdirector de Racionalización y Función Pública, el Jefe del Departamento de Estudios y el Jefe de la División de Control de Gestión, todos pertenecientes a la DIPRES. La responsabilidad de la administración del programa y de interactuar con el BID le corresponde a la Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP), la cual esta conformada por el Director

¹ Programa de Mejoramiento de la Gestión Pública y de los Servicios Ciudadanos es el nombre oficial del préstamo del BID con el Gobierno de Chile. Este programa es ejecutado en el Ministerio de Hacienda bajo el nombre de “Programa de Modernización del Sector Público” (PMSP)

Ejecutivo del programa (abogado), un Subdirector de Administración y Finanzas (ingeniero comercial), Coordinadores de Proyectos (ingenieros civiles), una Coordinadora Jurídica (abogada) y una profesional de administración y finanzas (administración de empresas).

Los proyectos que ejecuta el programa son parte de los dos primeros componentes, dependiendo si la institución en la que se realiza el proyecto es rectora o entrega servicios. Por ejemplo, el INE y la Dirección del Trabajo son instituciones rectoras, por lo que corresponden al componente uno. ChileAtiende, Sernac, Suceso y Chile Compra son instituciones que entregan servicios, por lo que corresponden al componente dos.

Una vez que se identifica una institución en la que se podría realizar un proyecto de mejora, ya sea porque la institución se acerca al programa o porque el Comité Estratégico lo determina, la UCP, en conjunto con la institución, elabora un Perfil de Proyecto, el cual incluye la identificación de los problemas y la justificación del proyecto. El Perfil de Proyecto es presentado al Comité Estratégico para su aprobación. De ser aprobado el perfil, la Subsecretaría de Hacienda por medio de la UCP, procede a contratar una consultoría, la cual elabora el Proyecto de acuerdo al formato definido por la UCP. La institución beneficiaria debe asignar una contraparte, la cual participa en la preparación de las bases de licitación, forma parte de la Comisión Evaluadora de las ofertas recibidas en el proceso licitatorio, facilita la realización del estudio a los consultores adjudicados y revisa y emite observaciones a los informes entregados por el adjudicatario. El proyecto considera un Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) y un Plan de Adquisiciones (PA), junto con indicadores y costos para el proyecto. Una vez finalizada la consultoría, la institución debe presentar el proyecto final al Comité Estratégico, para lo cual usa como insumo el proyecto realizado por la consultora, pero puede hacerse las variaciones que estime convenientes. Si el proyecto final es aprobado por la el Comité Estratégico y el BID, se procede a su ejecución.

Para ejecutar el proyecto, la institución beneficiaria debe constituir una Unidad de Proyecto (UP), compuesta, al menos, por dos integrantes: un Jefe de Proyecto y un encargado de Administración, Finanzas y Adquisiciones. Las personas que conforman la Unidad de Proyecto pueden ser asignadas dentro de los funcionarios que trabajan en la institución o proceder a nuevas contrataciones. En ambos casos, deben contar con la aprobación del Director

del Programa, y en caso de ser nuevas contrataciones, se debe hacer por concurso público. La institución beneficiaria es la responsable de realizar todas las actividades técnicas y administrativas necesarias para la ejecución del Proyecto y la UCP supervisa el avance de las acciones de los Proyectos, consolida la información sobre gastos, contrataciones y adquisiciones a nivel de todo el Programa, y elaborará los estados financieros del mismo. La UCP hace controles posteriores a la ejecución de las acciones de los proyectos, para lo cual la institución beneficiaria debe actualizar quincenalmente un sistema informático de seguimiento y realizar reportes mensuales y semestrales. También se realizan reuniones semestrales entre las instituciones beneficiarias, la UCP y el BID. Adicionalmente, la UCP acompañará a los Beneficiarios en el desarrollo de actividades que haya considerado críticas de los Proyectos, especialmente el diseño de términos de referencia, apoyo a las contrapartes técnicas de consultorías y la revisión de productos entregados. También, realiza un monitoreo de los indicadores de cumplimiento, resultado e impacto, incluyendo las líneas base definidas en cada intervención.

Las actividades que se ejecuten o desarrollen en el marco del tercer componente, son definidas por el Director del Programa, él cual podrá solicitar la opinión del Comité Estratégico cuando así lo estime necesario para la mejor ejecución del Programa. Este componente tiene como objetivo principal apoyar la ejecución de los dos componentes anteriores a través de estudios y desarrollos que apoyen los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación.

2.3 Logros Alcanzados entre 2015 y 2017

A continuación se resumen los objetivos y los principales logros alcanzados por los seis proyectos en ejecución, de acuerdo a los Documentos de Proyectos aprobados por el Comité Estratégico y el balance preliminar del Programa de Modernización del Estado 2014-2018.

2.3.1 *Chile Atiende Digital*

El objetivo general es disminuir costos asociados a trámites, tanto para el Estado como para los ciudadanos, por la vía de fortalecer el sistema integrado de entrega de servicios digitales del Estado. Los objetivos específicos de acuerdo al Balance del Programa de Modernización del Estado 2014-2018 son: i) Evitar a las personas hacer filas, sustituyendo transacciones presenciales por no presenciales; ii) Generar información consolidada para el

Estado y los Ciudadanos respecto de la entrega de servicios del Estado. Los principales logros a la fecha son: (a) Instalación de la primera Red de Módulos de Auto-atención del Estado (tótems), que integran trámites de múltiples servicios. Los primeros 29 módulos están operativos en oficinas de IPS y Hospitales, e integran trámites del Servicio de Registro Civil e Identificación, IPS, FONASA, Clave Única. (b) Nuevo Portal chileatiende.cl que permitirá dar transaccionalidad directamente y un espacio personalizado al usuario para entregarle información pertinente, notificaciones, disponibilizar directamente los certificados solicitados, etc. (c) Plataforma on line de Registro de Interacciones entre los ciudadanos y el Estado que permite consolidar datos de servicios entregados por 80 instituciones del Gobierno Central (presencial, telefónica y digitalmente). (d) Primer piloto del Plan de Adopción Digital. Este plan busca que acelerar la adopción digital de los trámites. (e) Mejoras al Portal de Transparencia del Estado. (f) Modernización de las OIRS (en 4 instituciones).

2.3.2 *Servicio Nacional del Consumidor*

El objetivo general del proyecto es contar con un sistema integrado de información que permita una gestión eficiente de procesos y su retroalimentación, de manera de facilitar la entrega de servicios con valor agregado para los ciudadanos; y que a su vez sea suficientemente flexible, modular y escalable para integrar los cambios que surgirán de la Ley de Fortalecimiento de la Institución dentro de los escenarios más probables. Los objetivos específicos son: i) Conocer las expectativas y necesidades de los usuarios actuales y los futuros usuarios ii) Definir e implementar un plan informático y un plan de inversión tecnológica integrado iii) Contar con indicadores de resultado que retroalimenten al proyecto y a la institución en general, en materias de satisfacción de usuarios y percepción de los consumidores. Los principales logros a la fecha son: (a) Creación de la unidad de vigilancia de mercados con la misión de emitir alertas tempranas. (b) Se disminuyó en un 20% el tiempo de respuesta del proveedor ante un reclamo. (c) Se implementó infraestructura de comunicaciones modernas en 4 regiones. (d) Se implementó tecnología para eficientar las mediaciones colectivas y la gestión documental asociada.

2.3.3 *ChileCompra*

El objetivo general del proyecto es propiciar procesos de compra de más calidad. Los objetivos específicos son: i) Redefinir el modelo de convenio

marco, rediseñar su gestión y operación, e implementar el nuevo diseño, ya que, en el corto plazo está en riesgo la continuidad de este servicio, existiendo importantes oportunidades de mejora respecto de satisfacción de usuarios y eficiencia y eficacia del modelo; ii) Innovar en el modelo de actual, para optimizar el proceso de compra, profundizando en diseño e implementación de herramientas asociadas a las etapas de planificación de compras y gestión de contratos, que permitan completar el flujo, y a partir de eso lograr mejor información para decisiones de negocio de proveedores. Los principales logros a la fecha son: (a) Diagnóstico y Plan de desarrollo de largo plazo apoyado en la OECD y expertos en investigación de operaciones de la U. Católica y de Chile; (b) instalación de nuevas tecnologías, incluyendo inteligencia artificial para el Observatorio Compras públicas. (c) Se mejoró el sistema de Plan de Compras de todos los servicios públicos, facilitando la transparencia. (d) Se diseñó un formulario estandarizado digital para licitaciones de hasta 100 UTM (L1), que simplifica el proceso. (e) Se logró estabilizar la operación de los Convenios Marco (el 2014 un 25% tenía riesgos de continuidad operacional). (f) Se implementó innovación a nivel mundial en materia de sistemas de compras públicas: Nuevo Sistema Digital de MicroCompra, que tiene el potencial de cubrir el 60% de las ordenes de compras del Estado. El sistema interopera on-line con los e-commerce privados. (g) Se implementó un nuevo portal de datos abiertos de compras públicas.

2.3.4 *Instituto Nacional de Estadísticas*

El objetivo general del proyecto es Mejorar la Capacidad Integral de Gestión del INE que permita a la institución optimizar sus niveles de eficiencia y efectividad que sean satisfactorias para el cumplimiento de su misión institucional. Los objetivos específicos son: i) Diseñar e implementar una unidad y sistema integral de planificación, evaluación y monitoreo del quehacer institucional a nivel estratégico, con el fin de mejorar la eficiencia institucional; ii) Diseñar e implementar una Política Integral de Gestión de Personas, utilizando el Modelo de Gestión Estratégico de Personas; iii) Modernizar y fortalecer la Gestión de TI con una Plataforma Tecnológica que garantice capacidad de proceso y almacenamiento y con Políticas y Metodologías, que garanticen una infraestructura segura, integrada y confiable; iv) Rediseñar y mejorar los procesos críticos del INE. Los principales logros a la fecha son: (a) Implementación de un sistema de planificación y control de gestión, desarrollándose la División de Planificación y Control y un

plan estratégico al 2022. (b) Se implementó un sistema de gestión de procesos (c) Se definen políticas institucionales de Personas (d) Se diseñó y está implementándose el Plan Director de Tecnologías e Información y Comunicación de la institución (21 iniciativas).

2.3.5 Superintendencia de Seguridad Social

El objetivo general del proyecto es la modernización de los procesos de atención ciudadana que otorga la Superintendencia de Seguridad Social. Los objetivos específicos son: i) Alinear a las personas, los procesos y los sistemas de apoyo con el proceso de modernización de la Superintendencia con foco en el ciudadano.^[L]^[SEP] ii) Definir e implementar mecanismos de medición que permitan identificar el grado de satisfacción de los usuarios, relevar el uso de indicadores de gestión y levantar métricas asociadas al funcionamiento de los regímenes de seguridad social. iii) Rediseñar los procesos sustantivos vinculados con los servicios de atención ciudadana logrando que estén alineados con el diseño de la solución tecnológica. iv) Promover el proceso de modernización institucional por medio del uso intensivo de tecnologías de información. Los principales logros a la fecha son: (a) Se han reducido los tiempos promedio de atención de 98 días a 75 días (meta: 30). (b) Se modernizaron los sistemas de Consulta de Datos, de Licencias Médicas Electrónicas, y las Plantillas de Resolución para Licencias Médicas. (c) Se modernizó el nuevo Portal de atención ciudadana (“superintendencia en línea”). (d) Se inició el cambio de expediente en papel a expedientes digitalizados. (e) Se modernizó el sistema de apoyo administrativo. (f) Se cambió el modelo de contratación de empleo de profesionales de salud generando un sistema de teletrabajo digital.

2.3.6 Dirección del Trabajo

El objetivo general del proyecto es mejorar el desempeño institucional en la calidad de entrega de servicios a los usuarios y la efectividad de su acción fiscalizadora. Los objetivos específicos son: i) Rediseñar e instalar procesos y sistemas de gestión de los servicios solicitados; ii) Modificar profundamente los modelos y procesos de fiscalización tanto planificada como reactiva; iii) Fortalecer las capacidades tecnológicas de la institución para posibilitar la ejecución de los cambios de los procesos y prácticas de trabajo; iv) incorporar a los funcionarios en el proceso de modernización alineando las capacidades y competencias asociadas al cambio; v) Fortalecer las capacidades de planificación estratégica y monitoreo del desempeño de la Institución. Los

principales logros a la fecha son: (a) Mejoramiento de su encuesta de satisfacción usuaria (método estándar del sector público). (b) Diseño de un nuevo modelo de fiscalización proactivo basado en inteligencia de datos. (c) Generación de los primeros modelos de pronóstico de infraccionalidad. (d) Habilitación de un nuevo data center. (e) Implementación de una oficina de proyectos tecnológicos.

2.4 Funcionamiento Financiero entre 2015 y 2017

El programa comenzó su operación con recursos locales el año 2015. A partir del año 2016 comienza a recibir los aportes del BID. Hasta el 31 de diciembre de 2017 se han ejecutado un total de MM\$12.253 en alguno de los seis proyectos y están comprometido (recursos asignados a un proyecto en marcha) MM\$22.417². Si bien hay proyectos que han tenido que ser ajustarse debido a las restricciones macroeconómicas que ha tenido que enfrentar el país, la ejecución de los recursos programados para cada año, considerando sus modificaciones, ha sido de 95,3%, 98,2% y 98,2% para los años 2015, 2016 y 2017 respectivamente. A continuación se presenta una tabla resumen con la información por proyecto y por año de los recursos presupuestados y ejecutados por el programa.

² La información corresponde a los recursos asignados a los proyectos que forman parte del componente uno y dos del programa, no están considerados los recursos asignados a estudios y desarrollos que corresponden al componente tres del programa.

Tabla 1
Desembolso del Programa por Proyecto (en M\$)

		INE	SERNAC	DCCP	SUSESO	DDT	ChileAtiende	TOTAL
2015	Ley de Presupuestos / Modif. Ppto	165.830	257.500	449.020				872.350
	Presupuesto Ejecutado al 31/12	165.419	256.752	408.939				831.109
	% Ejecución	99,8%	99,7%	91,1%				95,3%
2016	Ley de Presupuestos / Modif. Ppto	1.480.364	295.309	1.007.971	983.534	502.900	233.000	4.503.078
	Presupuesto Ejecutado al 31/12	1.476.608	291.862	994.234	983.084	498.100	179.704	4.423.591
	% Ejecución	99,7%	98,8%	98,6%	100,0%	99,0%	77,1%	98,2%
2017	Ley de Presupuestos / Modif. Ppto	1.674.287	647.765	1.220.506	797.817	1.462.159	1.327.868	7.130.402
	Presupuesto Ejecutado al 31/12	1.669.203	641.012	1.206.155	795.859	1.400.387	1.285.977	6.998.592
	% Ejecución	99,7%	99,0%	98,8%	99,8%	95,8%	96,8%	98,2%
2018	Ley de Presupuestos / Modif. Ppto	1.595.222	560.515	1.792.592	1.093.753	1.520.980	738.223	7.301.285
2019	Ley de Presupuestos / Modif. Ppto	435.184	335.822	1.161.842		677.046		2.609.895
TOTAL	Ley de Presupuestos / Modif. Ppto	5.350.887	2.096.911	5.631.931	2.875.104	4.163.085	2.299.091	22.417.010
	Presupuesto Ejecutado	3.311.229	1.189.626	2.609.328	1.778.942	1.898.487	1.465.681	12.253.293
	% Ejecución	61,9%	56,7%	46,3%	61,9%	45,6%	63,8%	54,7%

Respecto al manejo y disposición de los recursos es importante evidenciar algunos puntos que afectan el desarrollo y los resultados del programa.

En primer lugar, si bien el crédito es aprobado y se comprometen aportes del Banco y del país a largo plazo (seis años), existe un nivel de incertidumbre durante el desarrollo de los proyectos, dado que al tener que ser aprobado los recursos por la Ley de Presupuestos de cada año, están condicionados a las condiciones que el país esté viviendo. Esto implicó, que en algunos casos, hubiera que recortar los proyectos, o que las instituciones tuvieran que aportar con recursos propios, o pedir a Dipres proyectos de expansión para desarrollar algunas actividades, como fue el caso se Suseso.

Por otro lado, hay una necesidad por parte del BID que los aportes de éste vayan relativamente alineados con los aportes locales. Esto hace que sea necesario que los proyectos comiencen al inicio del año, de manera de contar con la aprobación de los recursos locales en la Ley de Presupuesto. Esta rigidez dificulta, en algunos casos, el avance más expedito de los proyectos.

Por último, si bien el BID controla los gastos ex post, y los recursos son traspasados a las instituciones a través del subtítulo 24, Dipres pide que cada institución que recibe recursos haga una resolución con el desglose del subtítulo 24 en los demás subtítulos de la Ley de Presupuesto de manera ex ante. Esto, rigidiza la flexibilidad que potencialmente tiene el programa, dado que obliga a definir previamente cómo se gastarán los recursos.

3 ANÁLISIS DE PROGRAMA

3.1 Análisis de Ventajas Esperadas del Diseño del Programa

Las principales ventajas que se esperan del diseño del programa, tienen relación a la flexibilidad, progresividad y efectividad. En miras de ir identificando las instituciones que se desean apoyar a lo largo del periodo de ejecución del programa, y de contar con la flexibilidad necesaria para ejecutar proyectos adecuados a la realidad de cada institución, se diseñó una metodología de identificación y elección de proyectos y un manual operativo de procedimientos, y no se diseñaron inicialmente los proyectos en concreto. De esta manera, mientras se cumpla con los procedimientos establecidos, cualquier institución y cualquier proyecto puede ser financiado por el programa. Al no estar predefinidas las instituciones que serán parte del programa, y el que la intervención dependa de un diagnóstico propio de cada institución, permite que el programa sea sumamente flexible, y pueda abordar una gran variedad de temas. Las ventajas de esta flexibilidad se contraponen con los riesgos que los resultados se dispersen, reduciendo el nivel de impacto deseado. Este potencial riesgo se ve reducido debido a que se establecen indicadores claros y objetivos (satisfacción usuaria e índices de las cuatro áreas de gestión definidas por el BID), que permiten orientar las intervenciones y tener una clara medida de efectividad aún siendo proyectos muy diversos.

También en relación a la flexibilidad, se puede apreciar que existe diversidad

entre las instituciones que participan del programa. Existen instituciones tanto rectoras como instituciones que entregan servicios, así como también proyectos que carecen de una institucionalidad muy definida como es el caso de Chile Atiende Digital, que está siendo guiado por la Unidad de Modernización y Gobierno Digital, que hasta finales del año 2017 era un Programa que dependía de SEGPRES. Por otra parte, si bien todos los proyectos apuntan a mejorar la gestión y la calidad de los servicios que entregan, al ser elaborados a partir de un diagnóstico propio de cada institución, la forma de lograr el objetivo es también particular para cada servicio. No se busca una receta común que solucione los problemas de todos, sino que se busca la solución particular que cada institución necesita para lograr su objetivo común.

Respecto a la progresividad del programa, se puede evidenciar que los proyectos abordados por éste son incorporados en distintos momentos. En el año 2015 se inician los proyectos de Sernac e INE, luego, en el año 2016 comienza el proyecto en la Suseso, y finalmente, en el año 2017, se incorporan los proyectos de ChileAtiende, Chile Compra y la Dirección del Trabajo. Esto da cuenta que, efectivamente, el diseño del programa permite ir abordando progresivamente los proyectos, respondiendo a las necesidades y prioridades que van surgiendo a lo largo del gobierno, sin necesidad de definir desde un comienzo todo lo que se quiere hacer.

En relación a la efectividad del programa, aún no es posible evidenciar si, efectivamente, el hecho de tener un marco de indicadores de resultados que permite hacer seguimiento transversal, es suficiente para garantizar la efectividad del programa. Se requiere no solo que exista un marco de indicadores de resultados, sino que sean utilizados como instrumento de gestión. Hasta el momento, dado que los proyectos fueron elaborados previo a la medición de la línea base, se puede concluir que no se incorporó esa información para la elaboración de los proyectos, por tanto la efectividad que tengan o no los proyectos en la satisfacción usaría de los ciudadanos no se va a deber, necesariamente, a contar con dicho marco. Los resultados preliminares de la medición intermedia de satisfacción usuaria realizada a algunas de las instituciones que participan en el programa, no son tan alentadoras, pero como se expresó anteriormente, puede que aún sea muy pronto para dar cuenta de la efectividad de proyectos que son de mediano y largo plazo.

Por otro lado, el contar con una UCP, quien es la encargada de hacer seguimiento de los proyectos, interactuar con el BID y apoyar a los equipos que realizan los proyectos en las respectivas instituciones, permite aliviar la carga administrativa de los equipos ejecutores, pudiendo hacer más eficiente y eficaz la ejecución de los proyectos. A su vez, esta unidad lleva un control periódico e intenso con los equipos en cada institución, generando una comunicación fluida, anticipando posibles dificultades y trabajando en conjunto con los servicios en buscar soluciones a los problemas que se puedan ir presentando.

Por último, el que las instituciones reciban, tanto los recursos del préstamo del BID, como los aportes locales a través del presupuesto de la nación, permite que puedan operar en términos financieros y fiduciarios con las reglas nacionales. A su vez, las compras y adquisiciones también se hacen a través del Sistema Chile compra, lo que facilita la ejecución de los proyectos en la medida que no se incorporan nuevos sistemas que pueden ser desconocidos para los ejecutores.

3.2 Análisis Estratégico del Programa en Función de la Agenda de Modernización del Estrado de Chile

Dada la flexibilidad del programa y la transversalidad de su objetivo, el programa se transforma en un instrumento muy potente para abordar una gran diversidad de temas que se relacionan directamente con la agenda de modernización del Estado. Mejorar la gestión de las instituciones, de manera de ser más eficaces y eficientes en la atención de los ciudadanos, es el motor del programa. Este desafío está presente, prácticamente, en todas las instituciones del Estado y también de manera transversal. Existe consenso en que el Estado requiere urgentemente modernizar sus instituciones para lograr estar a la altura de las exigencias que hoy en día tiene la ciudadanía. Tanto en el Programa de Gobierno de Sebastián Piñera, como en el Informe de la Comisión de Modernización del CEP *Un Estado para la Ciudadanía*, se pueden identificar varios de los temas desarrollados durante los primeros años del programa, así como también se presentan temas, que si bien aún no han sido abordados, están to alineados con éste.

A continuación se presenta un cuadro con las principales propuestas que coinciden entre el Programa de Gobierno de Piñera, el Informe del CEP y lo que el programa ha realizado hasta la fecha.

Tabla 3
Cuadro Comparativo de Propuestas de Modernización del Estado

	Programa Gobierno Piñera	Estudio Modernización CEP	Avances del PMGP
Gobierno Digital	Es evidente que la actual estructura institucional, administrativa y financiera del Estado de Chile no es capaz de responder a las necesidades de ciudadanos que exigen un servicio cada vez más rápido, digital, eficiente y de calidad en respuesta a sus demandas, propias de un mundo moderno, globalizado e interconectado.	Se propone la creación de una Dirección de Gobierno Digital y Tecnologías de Información que permita materializar en el Estado nuevos estándares transversales en esta dimensión. Esta entidad debiera constituir una plataforma de servicios compartidos que impulse estratégicamente la gestión de información y que facilite y resguarde el tratamiento de los datos que administra el Estado con el de perfeccionar la gestión pública e informar el diseño de programas. Liderar la estrategia de ciberseguridad del Estado y asesorar a los servicios en estas materias de prevenir ataques cibernéticos.	Se apoyó el fortalecimiento de Gobierno Digital a través del Proyecto Chile Atiende, el cual es liderado por Gobierno Digital, y de la realización de distintos estudios (Estudio Gobernanza Digital, Propuesta de Sistema Nacional de Información). Se logró conformar la Institucionalidad de Gobierno Digital constituyéndose la División de Gobierno Digital dependiente de la Segpres.
	"Modernización del sistema de notarios y conservadores, masificación de la firma electrónica, eliminación de la burocracia para crear empresas"		Se implementó la firma electrónica avanzada pública en el Ministerio de Hacienda y se apoyó al Gobierno Digital para implementarla en el Estado.
		Se requiere fijar criterios mínimos comunes y estándares mínimos exigibles en materias de tecnologías de la información y gestión digital del Estado. Operar como servicio compartido que presta asesoría especializada a los servicios en la adquisición de software o para la contratación de desarrollos específicos, haciendo uso del conocimiento transversal que acumulen, ayudando a difundir buenas prácticas y aprovechando economías de escala.	Se implementó un sistema de Evaluación ex ante de los proyectos TIC del Estado. Siguiendo recomendaciones precisas de la OECD, se usó una metodología de Business Case para generar recomendaciones técnicas al sector presupuestario sobre una cartera de 322 proyectos con un costo de inversiones de 200 MM USD. A partir de eso se desarrolló una propuesta de un sistema para la evaluación ex -ante de proyectos TIC.

Manejo de Datos del Estado	<p>Crear una plataforma única de datos abiertos, que permita hacer públicas las diferentes bases de datos alojadas en cualquier ente estatal que contengan información relevante en materia de recursos humanos, políticas, programas, presupuesto y su ejecución, compras, evaluaciones y beneficios sociales, asegurando altos estándares de protección de la privacidad.</p>	<p>Crear una plataforma que integre los datos de los Ciudadanos que el estado administra.</p> <p>Velar por la usabilidad de los datos que se transparentan</p> <p>Coordinar iniciativas de gobierno digital desde la perspectiva del ciudadano, permitiéndole a éste el fácil acceso a información, fomentando el accountability, promoviendo el Open Government, jando estándares mínimos en materia de Open Data y velando porque los datos se publiquen de forma útil desde la perspectiva de la sociedad civil.</p> <p>Administrar una plataforma que integre y resguarde el buen uso de registros administrativos generados al interior del Estado, a n de facilitar la evaluación de programas e informar la gestión de los servicios.</p> <p>Hacer gestión analítica de los datos recabados, liderando la adopción de las más avanzadas plataformas y técnicas de Business Intelligence y Data Science a las que se pueda acceder. Esta función no se limita a realizar gestión analística, sino también asesorar a los servicios en esta línea.</p>	<p>A través del Proyecto Chile Atiende se creó una Plataforma on line de Registro de Interacciones entre los ciudadanos y el Estado que permite consolidar datos de servicios entregados por 80 instituciones del Gobierno Central (presencial, telefónica y digitalmente).</p> <p>A través del proyecto Chile Compra se implementó un nuevo portal de datos abiertos de compras públicas.</p>
Satisfacción Usuaria	<p>Seguimiento de los objetivos estratégicos y metas de política pública comprometidas por el gobierno, con especial enfoque en aquellas relacionadas con materias que afecten a los usuarios del Estado.</p> <p>(El tema de satisfacción de usuarios aparece reiteradamente en el contexto de las propuestas temáticas de Energía, Infraestructura, Clase media, Salud, Justicia, y SERNAC)</p>	<p>Avanzar hacia un modelo de plataformas comunes y permanentes para la medición de satisfacción de ciudadanos, para los servicios presenciales y no presenciales que provee el Estado. Se propone avanzar hacia un modelo de encuesta permanente de los servicios del sector público, que establezca una línea base comparativa y estandarizada respecto de las páginas web y de los servicios que se ofrecen electrónicamente por parte de los servicios públicos a los ciudadanos, incluyendo el acceso a información.</p>	<p>Se creó una herramienta única, transversal, adaptable a las particularidades de cada institución, pero que facilita la comparabilidad temporal (antes y después del proyecto de modernización) e inter-institucional. La herramienta ha sido usada para medir la línea base de los 6 Proyectos y se ha realizado la medición intermedia de 4 proyectos.</p> <p>Se desarrolló junto con Gobierno Digital el primer Portal con visualizaciones y open data de encuesta de satisfacción usuaria.</p>

Simplificar	<p>"Necesitamos un Estado moderno, inteligente y cercano, que descentralice sus funciones, exija absoluta profesionalidad a sus funcionarios y use plenamente la tecnología digital para facilitar al máximo los trámites y simplificar la vida de los ciudadanos. Nuestro propósito es terminar con el papeleo y los trámites burocráticos que tanto cansan a la gente."</p>	<p>Reducir trámites a fin de agilizar la Gestión y la ejecución presupuestaria papeleo excesivo y los circuitos muchas veces innecesariamente alambicados. Esto genera retrasos y ansiedades que son perfectamente posibles de evitar. Una manera de hacerlo es utilizando mecanismos de control más pertinentes y sólo en los ámbitos donde es razonable. Hacer esto permitirá acelerar procesos y agilizar la gestión.</p>	<p>Implementación de la interoperabilidad entre de los sistemas de gestión financiera (SIGFE) con el de gestión de compras Mercado Público para generar eficiencias operacionales a través de la mejora en la calidad y oportunidad de la información sobre los compromisos presupuestarios y procesos de negocio siguientes.</p>
Mejoras en Gestión	<p>Crear una Secretaría de Mejora de la Calidad del Estado. Crear una unidad, cuya función será hacer seguimiento de la gestión del gobierno desde dos ámbitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de los servicios, donde los Subsecretarios asuman el liderazgo institucional coordinando y fortaleciendo la gestión, para el correcto funcionamiento de los servicios bajo su dependencia. - Seguimiento de los objetivos estratégicos y metas de política pública comprometidas por el gobierno, con especial enfoque en aquellas relacionadas con materias que afecten a los usuarios del Estado. <p>Modernizar el Programa de Mejoramiento de la Gestión, alineándolo con los objetivos estratégicos de los ministerios y servicios públicos.</p>	<p>Introducir la planificación estratégica con énfasis en Gestión por procesos y rendición de cuentas</p> <p>Transformar los Convenios de desempeño e Incentivos Colectivos en instrumentos de Gestión útiles.</p> <p>Implementar una política transversal de gestión documental en el Estado que incluya un cambio en la normativa vigente (incluyendo el DFL N.o 5.200 y las leyes de microcopia y micrograbación</p>	<p>Cada proyecto tiene un importante componente de mejora en gestión y en rediseño de procesos. Además, de manera transversal, se han realizados estudios con el fin de avanzar en estrategias concretas en temas como: Gestión Documental, Incentivos de Desempeño en el Sector Público y Diseño de Modelo de Gestión de Información de Personas del Estado.</p>
Chile Compra	<p>Fortalecer Chile Compra y mejorar el proceso de licitaciones y adquisiciones de los organismos del Estado.</p>	<p>Perseverar en las mejoras que actualmente se están implementando a través del programa de modernización de Chile Compra, particularmente respecto de los perfeccionamientos a los convenios marco.</p>	<p>Se instaló nuevas tecnologías, incluyendo inteligencia artificial para el Observatorio Compras públicas.</p> <p>Se creó el nuevo Sistema Digital de Micro Compra, que podría llegar a cubrir el 60% de las ordenes de compras del Estado, el cual interpela on line con los e-commerce privados.</p>
Chile Atiende Digital	<p>"Llevar al Estado al siglo XXI, sumándolo a la revolución tecnológica y permitiendo que todos sus servicios sean accesibles desde un teléfono inteligente. Un Estado sin papeleo al servicio del ciudadano."</p>	<p>Impulsar la digitalización de trámites dentro del aparato estatal, trabajando con las distintas reparticiones públicas y servicios, promoviendo la migración hacia lo digital con especial énfasis de aquellas gestiones que afectan la vida cotidiana de los ciudadanos.</p>	<p>Se creó un nuevo portal chileatiende.cl que permite dar transaccionalidad directamente y un espacio personalizado al usuario para entregarle información pertinente, notificaciones, disponibilizar directamente los certificados solicitados</p> <p>Se realizó el primer piloto del Plan de Adopción Digital que busca acelerar la adopción digital de los trámites.</p> <p>Se instalaron los primeros Módulos de Auto-atención del Estado (tótems).</p>

Sernac	"Hacer más eficaz la acción del SERNAC a favor de los consumidores, para que éstos puedan ejercer sus derechos, y asegurar la debida atención de los usuarios del sector público ampliando su rol a esta materia. Mejorar sus competencias y capacidades, con criterios conocidos, transparentes y objetivos."	Se creó una unidad de vigilancia de mercados con la misión de emitir alertas tempranas. Se disminuyó en un 20% el tiempo de respuesta del proveedor ante un reclamo.
Dirección del Trabajo	"Modernizar la Dirección del Trabajo, estableciendo una clara división en los roles de fiscalización, multas, normativa, y conciliaciones y mediaciones, incorporando tecnologías modernas y reformulando los procesos de gestión estratégicos."	Diseño de un nuevo modelo de fiscalización proactivo basado en inteligencia de datos, se generaron los primeros modelos de pronóstico de infraccionalidad y se habilitó un nuevo data center.
Sename	"Crear el sistema Alerta Infancia, nuevo sistema integrado y articulado de información para el seguimiento, monitoreo, evaluación y atención de los NNA. Dicho sistema consolidará información de los ministerios y servicios públicos, la Fiscalía, los Tribunales de Familia, entre otras instituciones del Estado. Ello para realizar una intervención oportuna y reparadora ante la detección de casos de deserción escolar, ante el primer contacto con el sistema penal o ante el consumo problemático de drogas o alcohol, entre otros."	Se realizaron dos estudios: el primero es una Propuesta de diseño institucional para un sistema integral de la infancia, y el segundo es un Estudio Buenas Prácticas en Materia de Infancia

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se puede apreciar en la tabla 3, existe un considerable traslape de objetivos transversales en términos de las fuentes que se comparan, y también en términos de los desafíos de modernización para los servicios que se analizan. Los proyectos de modernización del Estado y de sus instituciones son proyectos de largo aliento, requieren del trabajo mancomunado de muchos actores, de diálogos, acuerdos y de una mirada a largo plazo. Es fundamental continuar con lo que se ha avanzado, seguir profundizando y sumar nuevos desafíos de acuerdo a las prioridades de cada gobierno es fundamental.

A continuación se presentan algunos temas incluidos en el Programa del Presidente electo Sebastián Piñera que están directamente relacionados con los objetivos del programa y en los que éste podría ser de gran apoyo para impulsar iniciativas puntuales de modernización en los servicios respectivos. .

Tabla 4
Componentes Programa Sebastián Piñera relacionados con objetivos del Programa

Educación Superior	"Junto a ello, enfatizaremos la calidad modernizando integralmente la institucionalidad que la cautela"
Salud	"Impulsaremos una amplia reforma al sistema de salud, acortando las listas de espera y mejorando el acceso, la atención y la calidad, modernizando la red de consultorios y centros de salud primaria"
Prevención del Delito	"Mejoraremos la coordinación entre policías, fiscales y jueces, y fortaleceremos y modernizaremos a Carabineros y la PDI, desarrollaremos un sistema integral de prevención del delito. Además, implementaremos un nuevo sistema nacional de inteligencia y un plan de seguridad fronteriza"
Policía	"Modernización administrativa y operativa de las policías"
Gendarmería	" Modernizar Gendarmería, haciéndola parte de las instituciones a cargo de la seguridad pública, con un foco especial en la reinserción, avanzando hacia una mayor segmentación de los reclusos según la información que se dispone de ello y los riesgos para su proceso de reincorporación a la sociedad.
OMIL	"Elaborar un sistema de intermediación laboral eficaz, que permita no sólo facilitar la rápida reincorporación al mercado laboral de quien caiga en desempleo, sino también potenciar su empleabilidad"
Minería	"Modernizar el gobierno corporativo de ENAMI siguiendo los más altos estándares internacionales en la materia."
Sernapesca	"Fortalecer la institucionalidad sectorial, modernizando la subsecretaría y mejorando la capacidad fiscalizadora de Sernapesca."

Fuente: Citas seleccionadas Programa de Gobierno 2018-2022

El Programa, es un instrumento que puede ser de gran utilidad para avanzar en los desafíos que tiene el país, pero para lograr los resultados esperados se requiere más que el solo el programa. Como plantea Mark Moore, para lograr que un proyecto sea valioso, el directivo público debe manejar tanto los aspectos operativos como los aspectos políticos involucrados en el proceso de realización del proyecto, además de considerar una visión estratégica que considere el impacto en el bienestar de la ciudadanía, que entregue valor (Moore, 1998).

Respecto a la propuesta de valor, el programa PMSP aporta con un instrumento que permite, no solo evaluar si efectivamente si está entregando valor a la ciudadanía, sino también, entrega información de cómo hacerlo. Por otro lado, el programa aporta a las capacidades operacionales de las instituciones (capacidades técnicas, estructura, recursos, entre otros aspectos de funcionamiento interno), a través de recursos no solo monetarios, sino también con un modelo de trabajo que ha demostrado funcionar y con capacidad técnica de alto nivel que han acumulado experiencia en el camino recorrido, pudiendo enfrentar cada vez desafíos mayores.

Sin embargo, lo que el programa en sí mismo no entrega, es la legitimidad y el apoyo necesario para llevar a cabo la estrategia pensada por el directivo, que es dada por un entorno político autorizante. El programa tiene la capacidad de abordar los desafíos que la autoridad de turno quiera abordar, en la medida que cuente con un liderazgo que sea capaz de aunar visiones y generar los acuerdos necesarios para contar con un entorno político autorizante.

Durante los años de ejecución que lleva el programa, si bien se dieron varias batallas exitosamente, como la defender por la continuidad de Chile Atiende, también se intentaron implementar algunos proyectos muy relevantes para el Estado, de gran impacto para la ciudadanía, pero que no se lograron ejecutar (Proyectos del Sename, JUNAEB y del Registro Civil, todos de gran complejidad). Una posible razón que podría explicar esos fracasos es la dificultad que se evidenció para lograr las condiciones y acuerdos necesarios con el fin de generar el entorno autorizante. Adicionalmente, otra razón posible se puede asociar al hecho que el Comité Estratégico, integrado por profesionales vinculados al M. Hacienda, tengan una más alta aversión al riesgo de invertir recursos en instituciones que requieren urgentemente de procesos de modernización, pero que tienen una capacidad institucional muy limitada como son los casos de SENAME y JUNAEB³, al contrario de lo que ocurre en Suseso, tal como se verá más adelante. Cabe notar que por parte del BID, se contó en las etapas iniciales con apoyo de directo de consultores a través de asistencia técnica para la formulación de los proyectos, lo que es un esfuerzo que va mas allá de los compromisos asociados a la ejecución del préstamo.

Para lograr implementar proyectos de alta complejidad, se debe contar con un Comité Estratégico potente, donde las más altas autoridades estén presentes, velen por el avance de los proyectos y estén dispuestos a darle una alta prioridad a su ejecución, lo que no fue el caso del Comité actual. Si bien todos los miembros actuales del comité son muy entendidos en los temas, cuentan con experiencia en temas de modernización y trabajan en áreas estratégicas, no fue suficiente para lograr generar el apoyo político y la legitimidad necesaria para llevar adelante proyectos de mayor complejidad.

"No tuvimos suficiente capacidad política ni apoyo de las autoridades de justicia ni la comprensión de las autoridades del registro civil y el proyecto se botó. " (UCP - PMSP)

De acuerdo a lo expresado por la UCP, el Comité funcionaba bastante independiente. Si bien eso tiene sus ventajas, permitiendo mayor fluidez en la

³ En el caso de JUNAEB se una asistencia técnica sobre las oportunidades de mejora en sus capacidades de gestión. Este diagnóstico no se tradujo posteriormente en un proyecto concreto, pero podría retomarse la iniciativa a partir de estos antecedentes

toma de decisiones, se corre el riesgo de terminar perdiendo el respaldo de las altas autoridades y la prioridad en la agenda.

"El comité es bastante independiente no se reporta mucho al ministro. Tiene mucha autonomía y confianza del ministro". (UCP- PMSP)

3.3 Análisis de la Metodología de Diseño de Proyectos

Como se explicó anteriormente, se parte con la creación de un perfil de proyecto, definido entre el servicio y la UCP. Una vez que el Comité Estratégico aprueba el perfil del proyecto, se procede a contratar una consultora que diseña, en conjunto con el servicio y la UCP, el proyecto propiamente tal. Este proceso ha mostrado ser lento, en general dura más de seis meses incluso llegando a más de un año. La principal razón que se da para justificar la duración de ésta etapa, es que en la mayoría de los casos las instituciones no tienen claridad respecto de los problemas que tienen, por lo que hay que destinar un tiempo considerable, en conjunto con la consultora, para poder identificar cual es el problema de manera de poder buscar la solución.

"Entender el problema es fundamental, aquí no estamos financiando actividades, aquí estamos financiando soluciones, para eso se tiene que tener un análisis causal y una diagnostico que supera con creces el estándar normal de financiamiento del Estado." (UCP PMSP)

A su vez, el tiempo que demora el diseño del proyecto tiene relación con la complejidad del proyecto que se quiere abordar.

"El tiempo que se demora un proyecto en diseñar se esta relacionado con la complejidad y la complejidad esta relacionada con la cantidad de actores involucrados, el nivel de maduración de la problemática, la capacidad interna de la organización, los factores políticos"(UCP PMSP)

Considerando que estos factores son relevantes y se deben tomar en cuenta, se observan casos como el de Suseso, en el que se tenía claramente definido el problema, no era de alta complejidad, tenía capacidad interna y un liderazgo muy comprometido con el proyecto, y a pesar de todo eso, tomó casi un año comenzar con el proyecto. Además del tiempo que requirió el pasar por todo el proceso que el programa define para generar el proyecto, hubo que esperar a comenzar el año calendario.

"En enero (2015) se presenta, en febrero se aprueba, en abril, mayo junio fue la consultoría, en agosto se presenta el proyecto definitivo, en noviembre de ese año se aprueba por el Comité, a inicio del año viene la no objeción del Banco, por lo tanto nuestro inicio legal es el 2 de enero del 2016. Fue un año porque involucró también el proceso presupuestario. (Jefe Unidad Gestión de Proyectos y Procesos de Negocio- Proyecto 1)

A partir de los antecedentes recogidos, se constata que es posible hacer más rápido el proceso en la medida que se reduzcan los tiempos que le toma al Comité Estratégico y al BID aprobar el perfil y el proyecto final, reducir los tiempos que toma contratación de la consultoría que diseña el proyecto y no esperar al comienzo del año calendario para comenzar un nuevo proyecto. Al acelerar esos procesos, sin tener que quitar tiempo a la elaboración del proyecto propiamente tal, es posible acortar los plazos de manera considerable. Por ejemplo, en el caso de Suseso, esto podría haber significado reducir en un 50% los tiempos desde la presentación del perfil hasta aprobación del proyecto final.

Por otro lado, el contar con un proyecto diseñado en detalle, que cuenta con objetivos, indicadores, actividades, etc., permite hacer seguimiento y control de actividades y de indicadores, y no solo de recursos ejecutados. A su vez, permite tener una guía clara y objetiva de mediano y largo plazo, que puede sobrellevar los cambios propios de los gobiernos, lo que es sumamente relevante en proyectos de largo plazo, que implican cambios organizaciones, como son los que aborda este programa.

La metodología de diseño de proyecto a mostrado ser útil para la ejecución de estos, siendo incorporada por algunas instituciones para otros proyectos dentro de sus servicios, aunque también existen algunos retracts que considera que es muy burocrático.

3.4 Análisis del los Procesos de Ejecución de los Proyectos

Un aspecto que se recoge como un aporte fundamental en los procesos de ejecución de los proyectos, es el apoyo que presta la UCP. En general las instituciones están diseñadas para la operación cotidiana, no para enfrentar procesos de transformación y modernización de gran nivel. En algunos casos, los recursos que implican estos proyectos son muy superiores a los que normalmente están acostumbrados a manejar. A la vez, se requieren de capacidades técnicas que no siempre se encuentran en las instituciones. En ese sentido, el contar con el apoyo y la asesoría de la UCP, tanto técnica, jurídica, financiera y estratégica ha mostrado ser de gran ayuda y ha servido para empujar cambios que, en otras circunstancias, sería muy difícil.

En la mayoría de los casos de modernización o de transformación se requiere innovar y hacer cosas que “normalmente” no se hacen en la institución. Eso requiere capacidades que no necesariamente están en la organización. Además, los cambios generan mucha resistencia, sobre todo al inicio, por parte de los que deben controlar el buen uso de los recursos y que se cumpla con la Ley. Un

ejemplo característico de esto es la elaboración de los Términos de Referencia (TDR). En el caso de estos proyectos, la elaboración de buenos TDR es crucial para lograr adquirir lo que realmente se quiere adquirir. Aquí el trabajo realizado por la UCP ha sido muy importante para poder elaborar TDR más innovadores, que dan mejor respuesta a las necesidades que se tienen los proyectos, pero que pueden presentar ciertos resquemores entre los que deben hacerlos y aprobarlos.

“Cada uno de los TDR que hacen para el proyecto pasa por una revisión acá (UCP), cuando son muy complejos, sobretodo los del principio, pasaban por todos los coordinadores y se hacía un consejo para revisar los TDR.... Estos, luego se van convirtiendo en plantilla para los siguientes, lo que implica una gestión del conocimiento importante. Eso obliga que para cada adquisición se hagan las preguntas de esto es el monto, y esto es lo que queremos, y que vamos a lograr con esto, porque si no se lo hacen ellos se lo hacemos nosotros. Eso hemos ido notando que la calidad de las compras han ido mejorando.” (Coordinador Proyecto)

“...eso ya lo hizo otro proyecto y esos TDR te los traspasan a tu institución y dices que eso ya lo hice tal institución y ya lo revisó la unidad de modernización, incluso en algunos casos ya fue auditado por contraloría, así que lo puedes usar tranquilo. El hecho que ya no es una decisión propia de ellos, sino que viene con vistos buenos de hacienda, permite mover un poco el tema. El espíritu conservador de los abogados internos es muy elevado, tiene resistencias internas importantes.” (Coordinador Proyecto)

“Ocurre que hay personas que pueden tener las capacidades dentro, pero se topan con reticencia de las otras áreas. Una vez que ya logró pasar y que no fue problema y que salió todo bien, permite que eso empiece a ocurrir. No cambiantes las capacidades, pero si cambiaste la institución. Eso si se ve un poco mas.” (Coordinador de Proyecto)

El tener el respaldo de Hacienda y del BID permite facilitar procesos internos. Cuando se hacen cambios importantes en las organizaciones se corren riesgos, las cosas pueden funcionar o no. El no estar solo en este proceso de cambio, diversifica el riesgo que debe asumir el directivo de la institución e impulsa a dar el salto.

Otro factor relevante para el buen funcionamiento del programa es la posibilidad de contratar a personas para que lideren la ejecución del proyecto en la propia institución. Hay una carga extra para los equipos que están trabajando día a día en las instituciones al iniciar proyectos de estos tipos, donde se busca generar grandes transformaciones y en los que están involucrado muchos recursos. Es por ellos que la contratación de, al menos, dos profesionales por proyecto, ha mostrado ser fundamental para lograr llevar a cabo los proyectos. Finalmente, conviene mencionar que la carga administrativa de rendición de recursos por parte de los servicios participantes sigue el mismo procedimiento habitual de rendiciones del sector público Chileno. La tarea de rendir al BID recae en UCP, lo que libera a los servicios de esta responsabilidad.

“Contamos con un conjunto de funcionarios y profesionales, pero no tenemos el tiempo para todo. El recurso externo se requiere, se requiere porque hay que hacer estas cosas que son extra. Hay que escribir el proyecto, hay que hacer la carta Gantt, hay que establecer sus etapas, mucha de las cosas que teníamos hecha nosotros le facilitamos mucho el trabajo pero alguien tiene que armarlo y darle consistencia. Estas cosas tienen otro costo, el costo burocrático, de armar y trabajar en un lenguaje que no es el normal, a veces no hay mucho tiempo. Es necesario siempre una consultoría externa. Nosotros logramos un jefe de proyecto y un coordinador de proyecto como recurso extraordinario. Por que si el tema hubiera sido, mira háganse ustedes cargo como departamento del proyecto no lo hubiéramos logrado, colapsamos.” (Superintendente Suseso).

Por último, es importante señalar que las personas contratadas por el programa son solo una parte de las personas que se involucran por parte de la institución, en el proyecto desde el jefe de servicio, el cual debe presentar el proyecto ante el Comité Estratégico para su aprobación y luego presentar avances cada seis meses, como las jefaturas de las distintas divisiones claves para cada proyecto y muchos funcionarios más, van construyendo dentro de la orgánica institucional las transformaciones que se busca lograr. Esto es relevante, dado que no se conforma un grupo “isla” que trabaja en un “proyecto de Hacienda”, sino que es un proyecto de la institución. Esto es algo que se debe trabajar día a día, en algunas instituciones se da de manera más fácil y más fluida en otras hay más dificultad, pero el hecho que solo se aporte con un par de profesionales para proyectos que son de gran envergadura, ayuda a que exista la necesidad de buscar ayuda en el resto de la institución.

3.5 Análisis de la Metodología de Medición de Satisfacción Usuaría y su Implicancia en los Procesos de Modernización del Estado.

Para medir el resultado final del programa, la satisfacción de los usuarios, se desarrolló una herramienta única, transversal, adaptable a las particularidades de cada institución, pero que facilita la comparabilidad temporal (antes y después del proyecto de modernización) e inter-institucional. El objetivo de esta herramienta es conocer el nivel de satisfacción de los ciudadanos con su experiencia de servicio en las distintas instituciones públicas participantes del programa, así como identificar los ámbitos que impactan con mayor fuerza en esta percepción.

A continuación se hace una descripción de la metodología utilizada propiamente tal, y luego se hace un análisis de las implicancias que tiene el uso de esta metodología en los procesos de modernización del Estado.

3.5.1 Análisis de la Metodología de Medición de Satisfacción Usuaría

El modelo para medir la satisfacción usuaria fue creado a partir de una consultoría realizada por el experto Máximo Aguilera. Esta, se construyó a partir de la

combinación de dos modelos: Modelo de Propuesta de Valor y Modelo de Experiencia.

El modelo de Propuesta de Valor se basa en los siguientes supuestos iniciales:

- Existen elementos de la propuesta de valor que están relacionados con la creación de valor para los usuarios: i) componentes relacionados con el uso/consumo del servicio modular (“viaje del uso”); ii) los usuarios buscan un propósito o beneficio al consumir un servicio (puede ser funcional/operativo o simbólicos/emocionales); iii) la imagen de la institución forma parte de la propuesta de valor y de las expectativas del usuario.
- Existen elementos que restan valor para el usuario: i) lo que deben pagar los usuarios por el servicio; ii) los costos de transacción para los usuarios dependiendo del tipo de canal que utilicen para recibir el servicio; iii) los riesgos o incertidumbres que el usuario enfrenta al dejar en manos de la persona que le atiende la solución de una necesidad.
- Existe un factor multiplicador de la satisfacción con la experiencia del servicio, que tiene relación con los efectos de la comunicación que las instituciones hacen hacia los usuarios con el objetivo de que entiendan en qué consiste el servicio al que están accediendo, comprendan cómo funciona y se usa ese servicio, sepan en qué consisten las tarifas/precios y cómo estas se aplican y estén enterados de las actualizaciones y novedades que la empresa tiene para ellos.

El supuesto inicial del modelo es que, en la medida que las instituciones son eficaces en estos esfuerzos de comunicación, los usuarios son capaces de “conocer” y, por lo tanto, “valorar” lo que la institución tiene y hace para ellos. Usuarios habilitados, es decir que saben lo que están comprando, que entienden y saben cómo usar los servicios, que saben qué pagan y por qué pagan lo que pagan y que están al día de lo nuevo que la institución tiene para ellos, son usuarios que están mucho más satisfechos, leales y que tienen menos problemas con la institución.

Para medir lo relacionado con la experiencia en los distintos canales de interacción, que constituyen costos de transacción para los clientes, se utiliza el Modelo de Experiencia desarrollado por Forrester Research y Temkin Group⁴, el cual reconoce tres niveles:

- Interacciones en canales de atención

⁴ Este modelo ha sido aplicado con éxito en el Índice de Experiencia PXI nacional (<http://www.praxis.cl/wp-content/uploads/2015/05/Resultados-Ranking-PXI20141.pdf>).

- Viajes del cliente, es decir un conjunto de interacciones por uno o más canales, que buscan resolver un propósito para el cliente.
- Relación o compañía, es decir aquel vínculo que el cliente va generando con la institución en el largo plazo. Esta relación tiene que ver con elementos que, incluyen la experiencia, pero que no se agotan en ella.

A su vez se basa en tres atributos que harían altamente satisfactoria y significativa una experiencia para los clientes:

[L]
[SEP]

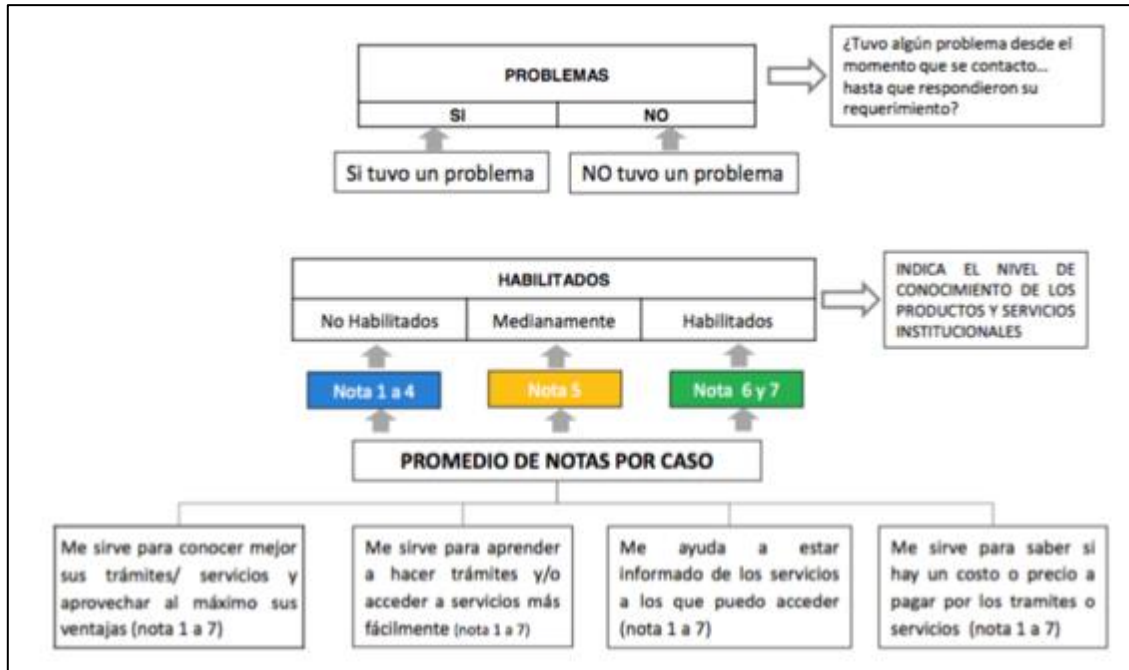
- Efectividad o resolutiveidad: ¿Hasta qué punto logró lo que necesitaba?
- Simplicidad o Facilidad: ¿cuán fácil fue su interacción?
- Agrado: ¿Qué tan agradable fue su experiencia? [L]
[SEP]

Para la aplicación práctica de la medición hay que definir si se va a someter a estudio la “*interacción*” o “*el viaje*” del usuario. En el caso de las interacciones, ésta medición es más fácil ya que se posiciona al cliente en una interacción específica y se miden los tres componentes de la experiencia. En el caso de un viaje se deben considerar tanto para el viaje en su conjunto, como para cada interacción, las percepciones de facilidad, resolutiveidad y agrado.

Se debe considerar como objeto de estudio los *viajes del usuario*. Para ello se requiere una identificación precisa de lo que se ha llamado “*el pasillo del usuario*”. Es decir el conjunto de contactos, acciones, interacciones, etc. que van configurando la experiencia del usuario tanto en los elementos operacionales como emocionales. Esto se debe hacer desde y con los usuarios. Se deben identificar los elementos que el usuario selecciona para percibir su experiencia (cuáles son las cosas que hacen fácil la experiencia y a través de qué claves percibe que eso es fácil).

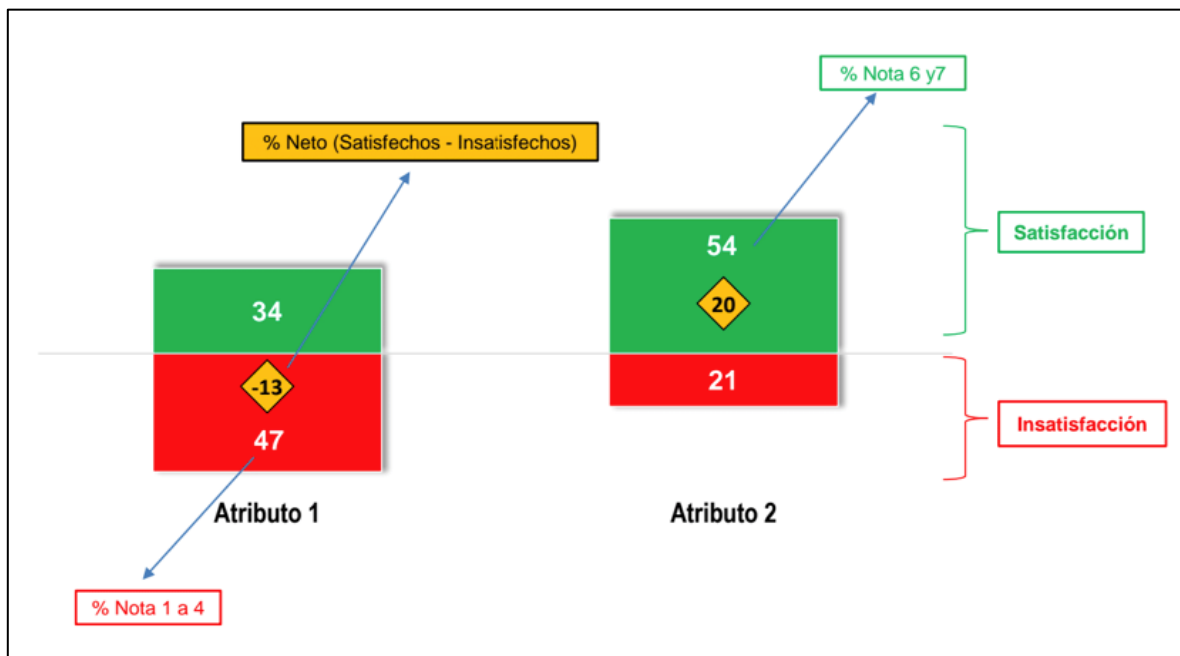
A este respecto la forma en que los usuarios describen su relación con el proveedor del servicio y su experiencia, el lenguaje que usan, la forma en que denotan las claves será un insumo clave a la hora de diseñar un instrumento de medición que “se conecte” con la experiencia del cliente. Se requiere “traducir” los atributos de la experiencia (facilidad, resolutiveidad y agrado) en la forma en que se manifiestan en la experiencia específica que se está midiendo, en especial el lenguaje.

Cuadro Resumen Definición de Problema y Usuario Habilitado



Fuente: Presentación de Resultados Línea Base

Construcción de Indicador de Satisfacción Neta



3.5.2 *Implicancias del uso de la Metodología de Medición de Satisfacción Usuaría en los Proceso de Modernización del Estado*

Si bien el diseño de la metodología para medir la satisfacción usuaria fue realizada por el programa con el objetivo de poder evaluar la efectividad del Programa propiamente tal, ha resultado ser un instrumento que se podría replicar más allá del programa, de manera transversal para todo el Estado.

Primeramente, cabe destacar el hecho de poner en el centro al usuario de los servicios del Estado, esto hace que la institución deba dirigir su mirada, en primer lugar al usuario y sus necesidades, para a partir de ellas, mirar su institución, sus procesos, sus servicios y evaluar que debe cambiar para poder responder de mejor manera a las necesidades de ellos. Esto en sí es una transformación estructural para el Estado, que sí bien trabaja para las personas, en general lo hace desde su mirada.

Por otra parte, el que un organismo externo sea el responsable de la metodología y medición, no solo da mayor credibilidad y robustez a la información que se genera, sino que permite que un actor externo mire la institución y la relación de ésta con el usuario, aportando desde una mirada distinta.

A la fecha se ha realizado la línea base de los seis proyectos que están actualmente en ejecución, el Servicios de Impuestos Internos y la medición intermedia de cuatro de ellos, ChileAtiende Digital, Sernac, INE y Chile Compra.

En el siguiente cuadro se puede ver los resultados de la medición de la línea base de las seis instituciones en las que se están realizando un proyecto del programa y del Servicios de Impuestos Internos, en el cual se espera poder iniciar un proyecto prontamente. La información corresponde al porcentajes de personas satisfechas (Nota de 6 a 7), no satisfechas (notas de 1 a 4) y la satisfacción neta (porcentaje de satisfechos menos porcentaje de insatisfechos), tanto con la institución, como con la última experiencia tenida en ella.

Tabla 5

Resumen de Resultados Línea Base por Institución

	Valoración Institución			Satisfacción Servicio			
	Usuarios Satisfechos	Usuarios Insatisfechos	NETO	Usuarios Satisfechos	Usuarios Insatisfechos	NETO	No. Usuarios valido muestra
	6-7	1-4		6-7	1-4		
Chile Atiende Web*	54%	24%	30%	58%	24%	34%	1.700
Chile Atiende Presencial*	88%	4%	83%	89%	4%	85%	
INE	63%	18%	45%	64%	22%	42%	437
Chile Compra Proveedores	62%	13%	49%	68%	12%	57%	5.445
Chile Compra Comprador	68%	6%	63%	78%	5%	73%	4.124
Sernac	48%	33%	15%	49%	37%	12%	3.353
Suseso	34%	47%	- 13%	41%	44%	-3%	4.724
Dirección del Trabajo	54%	21%	33%	61%	22%	39%	5.210
Servicio de Impuestos Internos	56%	17%	39%	64%	17%	47%	3.218

Nota: La muestras fueron tomadas para Chile Atiende, INE, Chile Compra y Sernac entre el 15 de enero y el 25 de marzo de 2016. En el caso de Suseso, Dirección del Trabajo y Servicios de Impuestos Internos, entre el 12 de Diciembre de 2016 y 28 de abril de 2017.

Los resultados preliminares de la medición intermedia se pueden observar en la tabla 6. Es importante tener presente que a partir de la comparación de ambas tablas, no es posible sacar conclusiones relevantes respecto la evolución de los niveles de satisfacción, ya que no han transcurrido plazos suficientes desde la implementación inicial de los proyectos. En algunos casos, hay solo un año entre la medición inicial y la intermedia. En este sentido, la segunda medición intermedia tuvo por objeto principal el validar la herramienta para llegar a realizar comparaciones longitudinales en el tiempo.

Tabla 6

Resultados por Institución Medición Intermedia

	Valoración Institución			Satisfacción Servicio			
	Usuarios	Usuarios	NETO	Usuarios	Usuarios	NETO	No. Usuarios valido muestra
	Satisfechos	Insatisfechos		Satisfechos	Insatisfechos		
	6-7	1-4		6-7	1-4		
Chile Atiende	50%	29%	21%	52%	30%	22%	3.659
Sernac	50%	35%	15%	48%	38%	11%	6.668
INE	62%	19%	43%	62%	19%	43%	1.390
Chile Compra Comprador	73%	6%	67%	74%	5%	69%	2.694
Chile Compra Proveedores	68%	11%	57%	71%	10%	61%	3.430

Nota: Medición intermedia entre el 21 de Septiembre y el 15 de Diciembre de 2017.

En todo caso, estas cifras levantan una duda respecto de si efectivamente los proyectos que se están desarrollando fueron seleccionados por su potencial impacto en la satisfacción usuaria o más bien son proyectos de fortalecimiento institucional que eventualmente podrían haber impactado o no en el nivel de satisfacción usuaria.

Por otra parte, dada la complejidad inicial en la instalación del PMSP, y la necesidad de comenzar su implementación, se trabajó en paralelo en el diseño de los proyectos de intervención en los servicios, conjuntamente con la elaboración del instrumento de medición de satisfacción de usuarios. Lo que repercute en el hecho que los proyectos fueron definidos en forma previa a los resultados de las líneas base de satisfacción usuaria⁵. Por lo tanto, en la práctica, la institución definió primero lo que quiere hacer mirándose ella internamente y luego mide si sus cambios impactan o no la satisfacción usuaria. En vez de recoger la información que la evaluación de satisfacción usuaria le entrega para poder definir que cambios debe realizar. Esta situación puede perfectamente corregirse en el futuro, ya que el instrumento está diseñado y puede convertirse efectivamente en un insumo clave para el diseño del proyecto desde sus inicios.

"El préstamo estaba pensado para los grandes proyectos de modernización que estaban definidos apriori por el gobierno como el INE, Sernac, Dirección del Trabajo. Se sabía que iban hacer modificaciones instituciones, y estos proyectos de gestión y de inversión tecnológica tenían que ser complementarios a esos procesos de reformatión." (UCP- PMSP).

⁵ Esperar la línea de base completa de los servicios, habría demorado probablemente un año adicional para comenzar los proyectos.

Si bien esto es posible que sea debido a que el instrumento fue diseñado sobre la marcha, sería importante ver cómo en el futuro se puede utilizar como insumo para la elaboración de los proyectos. De esta manera, se podrían dirigir los esfuerzos de modernización en proyectos que tengan mayor impacto en la satisfacción de los usuarios.

“Después cuando hicimos un estudio de satisfacción de Usuarios, ... concidió plenamente. El primer elemento que la gente quería era tiempo de respuesta, el segundo era claridad de la respuesta, justamente lo que estamos integrando con las bases de datos, el tercero era apreciar la cercanía y la amabilidad con que te atendían. Entonces, en realidad, le achuantamos, lo quiero decir así. Porque podría haber salido otro caso y habríamos estado trabajando tres años en desarrollar una variable que a la gente no le interesaba.” (Superintendente Suseso)

Finalmente, es interesante destacar que a la fecha de elaborar este informe el PMSP, ha dado a conocer lo que sería un “Portal de Satisfacción de Servicios Públicos”, aún en versión Beta. Este portal despliega información muy valiosa de cada uno de los servicios que son parte del programa. En concreto, se proporciona información respecto de los atributos de la experiencia de servicio, en términos de facilidad de acceso, utilidad de la información, facilidad para entender la información, percepción de sentirse acogido, tiempo de respuesta y claridad de los pasos. Adicionalmente, se entrega la evolución de la satisfacción por cada uno de los canales disponibles. Adicionalmente, el portal entrega crítica sobre la proporción de usuarios con problemas en sus trámites, la recurrencia de los problemas y evaluación de la sucursal en caso de trámites presenciales. Sin lugar a dudas, toda la información provista en este portal es de gran utilidad para conocer con bastante detalle el nivel de satisfacción de los usuarios de cada uno de los servicios, y puede convertirse en una herramienta estratégica para monitorear este aspecto en todos los servicios públicos.

El disponer de una metodología de medición de satisfacción de usuarios sería y validada para los proyectos del programa PMSP es un aporte muy significativo ya que no solo permite medir el impacto de las intervenciones del programa, sino también alinear los procesos de los proyectos hacia una preocupación general respecto a cómo beneficiará a los usuarios, aspecto que en general ha sido considerado superficialmente en el Estado Chileno. Más aún, dado el esfuerzo que se ha realizado para los seis proyectos desarrollados hasta la fecha, surge el desafío respecto a la posibilidad de escalar esta medición para un número mucho más amplio de servicios públicos y considerarla como una medición más transversal del desempeño de la gestión de los servicios. Tal como se observó en la tabla 3, la satisfacción de usuarios es uno de los desafíos claves de la nueva administración y obviamente es un parámetro muy importante en las

recomendaciones para el sector público por parte de la OECD, Banco Mundial y BID para la gestión del Estado.

4. RECOMENDACIONES AL FUNCIONAMIENTO FUTURO DEL PROGRAMA

A continuación se presentan algunas recomendaciones que buscan aportar al mejoramiento y fortalecimiento el programa, que sin contra con una evaluación propiamente tal, cuenta con características que aportan al proceso de modernización del Estado.

- El programa PMSP principalmente ha apuntado a abordar mejoramientos estratégicos en seis servicios públicos chilenos. Sin perjuicio que hay procesos que están bien encaminados, y abordan aspectos de gran relevancia, los resultados cuantitativos aún no alcanzan a reflejarse de manera sustantiva en los indicadores que se han definido para medir el impacto. Lo anterior no obsta, tal como se señaló en la sección 2.3. que hayan logros objetivos en términos de los productos realizados.
Tal como ocurre en la mayoría de los procesos de modernización o cambios institucionales, existe un alto nivel de inercia inicial, dificultad en precisar diagnósticos, institucionalizar procesos, medir impactos, todo esto para llegar a constatar resultados. El PMSP ha logrado ir sorteando cada uno de estos desafíos, y tiene un nivel de madurez como para proyectar su necesaria continuidad, aunque puede ser conveniente considerar algunas de las recomendaciones que se sugieren en este acápite.
- Complementariamente, el programa también incluye algunos estudios y proyectos transversales como parte del componente 3, por ejemplo; medición de satisfacción usuaria, el rol gerencial de las subsecretarías y otros aspectos interesantes. Dada la flexibilidad del programa, convendría analizar los focos estratégicos actuales a la luz de los desafíos que el nuevo gobierno se plantea en términos de mejora de los servicios públicos. Obviamente, no es recomendable abandonar iniciativas que están a mitad de camino, pero si es posible re orientar futuros proyectos en ámbitos más transversales que podrían ser de interés de las nuevas autoridades; como es el fortalecimiento del centro de gobierno, el seguimiento mas sistemático de la satisfacción de usuarios, el reforzamiento del gobierno electrónico u otras prioridades transversales.
- El Comité Estratégico cumple un rol importante en el Programa, por lo que se aconseja fortalecerlo, incluyendo miembros de otros ministerios, particularmente de Ministerio Secretaría General de la Presidencia que tiene un rol muy relevante en modernización del Estado. Es fundamental, si

se quiere incluir proyectos más transversales y de mayor impacto, que el Comité Estratégico cuente con un liderazgo fuerte y respaldo político para llevar a cabo los procesos se puedan necesitar (acuerdos entre ministerios, negociaciones con gremios, cambios de leyes, etc.). Mientras más ambiciosos y transversales sean los proyectos que se quieren realizar, mayor debe ser el respaldo político y la capacidad del líder de lograr los acuerdos y las negociaciones necesarias. Más allá de contar con los recursos, la magnitud e impacto de los proyectos se juega en la prioridad política y la capacidad de conducir los cambios.

- En complemento al rol del Comité Estratégico, también podría ser conveniente relevar el rol de colaboración y recomendación técnica que cuenta el propio BID. Esto contribuiría equilibrar mejor el riesgo de invertir en proyectos en servicios de alta complejidad pero de suma necesidad.
- Una alternativa factible para agilizar el proceso de formulación inicial de los proyectos es contar con una UCP que pueda formular o diseñar autónomamente los proyectos que se ejecutarán. Con lo que se evitaría hacer licitaciones para contratar consultoras externas para la formulación de los proyectos. En este sentido, se requiere de un equipo más numeroso que tenga conocimiento especializado en temas informáticos y de tecnologías de la información, así como experiencia en temas jurídicos, definición de términos de referencia, contratos, licitaciones, y que tengan el “musclo” de innovar, los cuales puedan trabajar en conjunto con los equipos de las instituciones que participan en el Programa, sino que también cuenten con conocimiento de temas institucionales y de gestión. La unión de estos dos perfiles es clave para generar los cambios que se buscan.
- Asociado a lo anterior, y en un aspecto más operativo; también es recomendable continuar con la estrategia de dotar a cada institución participante, con un par de personas que tengan los conocimientos técnicos y humanos necesarios para liderar los proyectos, dedicados tiempo completo a impulsar el proyecto desde dentro de cada institución. Efectivamente se genera un fuerte aumento en la carga de trabajo de la institución cuando se diseñan e implementan este tipo de proyectos, por lo que es fundamental contar con más personas. Es muy importante que estas personas se incorporen a la orgánica de la institución y que no terminen siendo parte de un proyecto “isla” del Ministerio de Hacienda que trae “su gente”. En ese mismo sentido, el que el jefe del servicio sea quien rinda cuentas ante el Comité Estratégico ayuda a que se logre la “apropiabilidad” del proyecto por parte de la institución.

- El programa ha realizado un esfuerzo muy relevante en términos del nivel de rendición de cuentas y transparencia. A través de la pagina del programa se puede acceder a gran parte de la información con un nivel de actualización casi al día. Es importante mantener esta perspectiva pues es una señal poderosa hacia el resto del sector público.
- Respecto a la definición de los proyectos, se recomienda utilizar con mayor fuerza o profundidad la información que entrega la medición de satisfacción usuaria como insumo para la elaboración de los proyectos, de manera de asegurar una mayor eficacia de éstos y que efectivamente se utilice como herramienta orientadora de los cambios y no solo de medición.
- La medición de satisfacción usuaria es un logro en sí mismo del programa PMSP, es altamente recomendable evaluar la posibilidad de escalar esta herramienta, para instalar una medición transversal de la satisfacción de usuarios, idealmente en todos los servicios públicos. Este instrumento podría ser parte de un sistema de monitoreo de servicios en el Centro de Gobierno.

5. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Activa Research (2016). *Informe Final Estudio Línea Base de Satisfacción Usuaría*.
- Aguilera, Máximo (2015). *Borrador de bases técnicas para la contratación del servicio medición de la línea base de satisfacción de los usuarios con los servicios entregados por las instituciones públicas dentro del programa de modernización*.
- Aguilera, Máximo (2015). *Informe de Avance de la Consultoría para la Mejora de la Gestión y Transparencia en los Servicios al Ciudadano (CH-T1155)*.
- Balance de Gobierno 2014 - 2018 *Ministerio de Hacienda Subsecretaría de Hacienda*.
- BID (2014), *Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano (Ch-L1085) - Propuesta de Préstamo*.
- CEP (2017) *Un Estado para la Ciudadanía*^[1]_{SEP} *Informe de la Comisión de Modernización del Estado CEP*.
- Datavoz (2017). *Presentación de Resultados Preliminares del Estudio de Medición de seguimiento de satisfacción de los usuarios con los servicios entregados por las instituciones públicas*.
- *Informe de Progreso semestral publicados por el Programa en* <http://modernizacion.hacienda.cl>
- Manual Operativo del Programa de Modernización del Sector Público (2016)
- Moore, Mark H. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*.
- Programa de Gobierno de Sebastián Piñera 2018 – 2022
- Proyecto de Fortalecimiento de Chile Atiende (2016)
- Proyecto de Fortalecimiento Institucional Dirección ChileCompra (2015)
- Proyecto de Mejora Integral de los Procesos de Atención Ciudadana de la Superintendencia de Seguridad Social (2016)

- Proyecto de Modernización del Instituto Nacional de Estadísticas (2015)
- Proyecto Excelencia al Servicio de los Consumidores del Servicio Nacional del Consumidor (2015)
- Proyecto Modernización de los Procesos de Fiscalización y Gestión de los Servicios a los Usuarios de la Dirección del Trabajo (2016)
- Reporte de Costos desde Proactive del Programa de Mejoramiento de la Gestión Pública.

6. ANEXOS

ESTUDIOS DESARROLLADOS A TRAVÉS DEL TERCER COMPONENTE

El Programa de Modernización del Sector Público realiza estudios en diversas materias de gestión pública y modernización del Estado. Los estudios financiados por el Programa se dividen en dos grandes áreas: los que se orientan a diagnosticar la situación actual de las instituciones públicas y formular proyectos de modernización en conjunto con dichas instituciones; y aquellos orientados a proponer mejoras transversales en la gestión pública y/o la formulación, implementación y evaluación de políticas pública

Estudios y Desarrollos Realizados hasta Dic de 2017 por el Programa de Modernización del Sector Público

Nombre	Objetivo	Fecha de Publicación
Medición de la Satisfacción Usuaría	Caracterizar y medir los niveles de satisfacción y de la calidad de servicio percibido de los usuarios de los servicios públicos participantes en el Programa de Modernización.	4 de marzo de 2017
Modelo de Gestión del Sistema de Atención y Satisfacción Ciudadana con los servicios provistos por el Estado	Diseñar un modelo institucional y de gestión para el sistema de atención y satisfacción ciudadana con los servicios provistos por el Estado, así como un proyecto de implementación de dicho modelo institucional.	3 de marzo de 2017
Estudio Modelo Integral para Manejo de OIRS	Proponer un modelo integral de manejo de las consultas, reclamos y sugerencias que ingresan a través de las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias(OIRS).	7 de marzo de 2017
Estudio Gobernanza Digital	Generar una propuesta de fortalecimiento institucional que facilite la gobernanza digital en el Estado de Chile	7 de marzo de 2017
Estudio sobre Incentivos de Desempeño en el Sector Público	Generar un conjunto de recomendaciones sobre aspectos de diseño e implementación de los incentivos monetarios asociados al Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), las Metas de Eficiencia Institucional (MEI) y los Servicios Adscritos a los PMG	5 de abril de 2017
Estudio Empleo Público		7 de marzo de 2017

Nombre	Objetivo	Fecha de Publicación
Modelo de Gestión de Información de Personas del Estado	Proponer un modelo integral de gestión de la información de personas que trabajan en el Estado, basado en la evidencia y las buenas prácticas internacionales, que permita administrar adecuadamente estándares referenciales de buenas prácticas en materia de gestión y desarrollo de personas en el sector público.	12 de abril de 2017
Alineamiento a las Mejores Prácticas Internacionales ChileCompra	Realizar una revisión del sistema de compras públicas, incluyendo todos los antecedentes y diagnósticos disponibles, y definir espacios de intervención y las medidas asociadas para el logro de los objetivos de eficiencia de la institución, sujeto a un cierto nivel de transparencia y calidad de servicio. Este análisis debe realizarse considerando un esquema de incentivos, análisis de costo eficiencia de su implementación, y visión de sistema	
Estudio de Construcción de un Nuevo Modelo de Convenio Marco	Diseñar un nuevo Modelo Convenios Marco y/o Compras colaborativas y su operacionalización, para propender al uso más eficiente de los recursos públicos y la transparencia del sistema.	
Estudio Propuesta de diseño institucional para un sistema integral de la infancia		7 de marzo de 2017
Estudio Levantamiento Proyectos FONDEF	Identificar proyectos financiados por FONDEF y cuyos resultados pudiesen tener valor público.	7 de marzo de 2017
Estudio Rediseño ENDC	Rediseñar la ENDC para que entregue estimaciones válidas y confiables respecto de la valoración de derechos ciudadanos en la interacción con órganos del Estado.	12 de abril de 2017
Estudio Buenas Prácticas en Materia de Infancia	Identificar y describir en profundidad las buenas prácticas en los proyectos de las cinco líneas de programas de la ley de subvenciones y administración directa de SENAME.	12 de abril de 2017
Sistema Nacional de Información	Entregar una propuesta normativa para un sistema nacional de gestión de información, que considere mejorar la eficiencia y eficacia en el manejo, resguardo y accesibilidad de la documentación relevante tanto para fines de gestión como de archivo y resguardo patrimonial.	7 de marzo de 2017

Modelo de Gestión del Conocimiento	Realizar un análisis del conocimiento generado por el Programa y desarrollar un modelo para gestionarlo, así como también una recomendación al respecto.	7 de marzo de 2017
Estudio Gestión Documental	Evaluar el estado de la gestión de la información en el Estado de Chile.	7 de marzo de 2017
Análisis comparado de políticas de modernización	Documentos breves con análisis internacionales sobre buenas prácticas en materia de modernización	6 de julio de 2017
Estudio para la Formulación de un Proyecto de Modernización del Servicio de Registro Civil e Identificación	Formular un proyecto en los términos y formatos establecidos por la Subsecretaría de Hacienda y el Banco interamericano de Desarrollo, a partir del perfil inicial de proyecto presentado por el Registro Civil e Identificación (RCel)	13 de noviembre de 2017

Fuente: Pagina web del Programa