



**“EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROGRAMA MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y DE LOS
SERVICIOS AL CIUDADANO Y EVALUACIÓN FINAL DE LOS PROYECTOS DE
MODERNIZACIÓN DE SUSESO Y SERNAC”**



INFORME N°3
**INFORME FINAL DE LA EVALUACIÓN INTERMEDIA DE PROGRAMAS
Y PROYECTOS, ESQUEMA DE TRABAJO Y EVALUACIÓN FINAL
SUSESO Y SERNAC**

**ELABORADO POR:
CLIODINÁMICA LIMITADA**



Santiago, mayo 2020

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	3
OBJETIVOS	4
1. OBJETIVO GENERAL DE LA CONSULTORÍA	4
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL DOCUMENTO	4
ENFOQUE METODOLÓGICO	5
MARCO DE ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN	7
1. CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA DEL PROGRAMA	7
2. ELEMENTOS DEL PROGRAMA DEL SECTOR PÚBLICO DE CHILE	8
DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN INTERMEDIA	11
1. DIMENSIÓN 1: MODELO DE GESTIÓN DEL PROGRAMA	11
2. DIMENSIÓN 2: RESULTADOS INTERMEDIOS	42
3. DIMENSIÓN 3: ANÁLISIS DEL ESQUEMA DE TRABAJO	61
EVALUACIÓN FINAL SUSESO Y SERNAC	65
1. EVALUACIÓN FINAL SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL (SUSESO)	65
2. EVALUACIÓN FINAL SERVICIO NACIONAL DE CONSUMIDOR (SERNAC)	80
RECOMENDACIONES GENERALES	92
1. RECOMENDACIONES	92
2. BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	94
3. ANÁLISIS DE RIESGOS	95
ANEXOS	98
1. REPORTE DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS	98
2. EVALUACIÓN INTERMEDIA DE LOS PROYECTOS EN EJECUCIÓN	99
3. RECOMENDACIONES PARA LA FORMULACIÓN DE INDICADORES DE PROGRAMA	142
4. BIBLIOGRAFÍA	145

INTRODUCCIÓN

Este documento se ha elaborado en el marco de la consultoría para la **“Evaluación Intermedia del Programa de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano y la Evaluación Final de los Proyectos de Modernización de SUSESO y SERNAC”**, y tiene por objeto presentar los resultados de la evaluación del Programa, y de los dos Proyectos finalizados a la fecha; SUSESO y SERNAC. Su desarrollo, se enmarca dentro de la tercera y última etapa del proceso, correspondiente a los resultados finales de la evaluación, la cual contempla un análisis del ciclo de gestión del Programa a través del modelo adaptado de Norton y Kaplan, específicamente en base al ciclo de las seis etapas, en concordancia con las dimensiones estratégicas, tácticas y operativas. Además, una evaluación cuantitativa de los indicadores de impacto, eficacia y eficiencia del Programa y de los proyectos que lo componen.

En el marco de la modernización del sector público, el 5 de diciembre del año 2014 se celebró un contrato de préstamo entre la República de Chile y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para cooperar en la ejecución del **Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano**, cuyo objetivo general es colaborar con la mejora de la satisfacción que los ciudadanos tienen en relación a los Servicios Públicos que ofrece el Estado, donde el organismo ejecutor es el Ministerio de Hacienda, por medio de la Subsecretaría de Hacienda y la Unidad Coordinadora del Programa correspondiente a la Secretaría de Modernización.

El Programa, busca promover la mejora de la efectividad y eficiencia de las Entidades Públicas, tanto de las que ejercen funciones rectoras como de entrega de servicios a los ciudadanos, mediante una mejora en sus capacidades de gestión. En vista de su estado de avance, y de los compromisos contractuales adquiridos entre el Estado de Chile y el BID, surge la necesidad de realizar la evaluación intermedia, dando cuenta del avance y cumplimiento de los plazos e hitos del Plan de Ejecución del Programa (PEP) y realizando un análisis de los resultados de las metas establecidas en la Matriz de resultados.

En definitiva, este documento se constituye como uno de los compromisos adquiridos en el contrato de préstamo y que da cuenta del seguimiento y evaluación una vez que el Programa ha alcanzado el sesenta por ciento (60%) de desembolso de los recursos del financiamiento.

OBJETIVOS

El objetivo general de la consultoría y los objetivos específicos que busca abordar este documento son los siguientes:

1. OBJETIVO GENERAL DE LA CONSULTORÍA

Establecer el grado de avance y cumplimiento de los plazos e hitos del Plan de Ejecución del Programa (PEP) y los avances en las metas de la matriz de resultados. Además, de desarrollar la evaluación final de SUSESO y SERNAC, comprobando el nivel de cumplimiento de las metas e indicadores comprometidos en sus documentos de proyectos aprobados.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL DOCUMENTO

Los objetivos específicos que guían el desarrollo de la consultoría se configuran en torno al desarrollo de avances asociados a los siguientes aspectos:

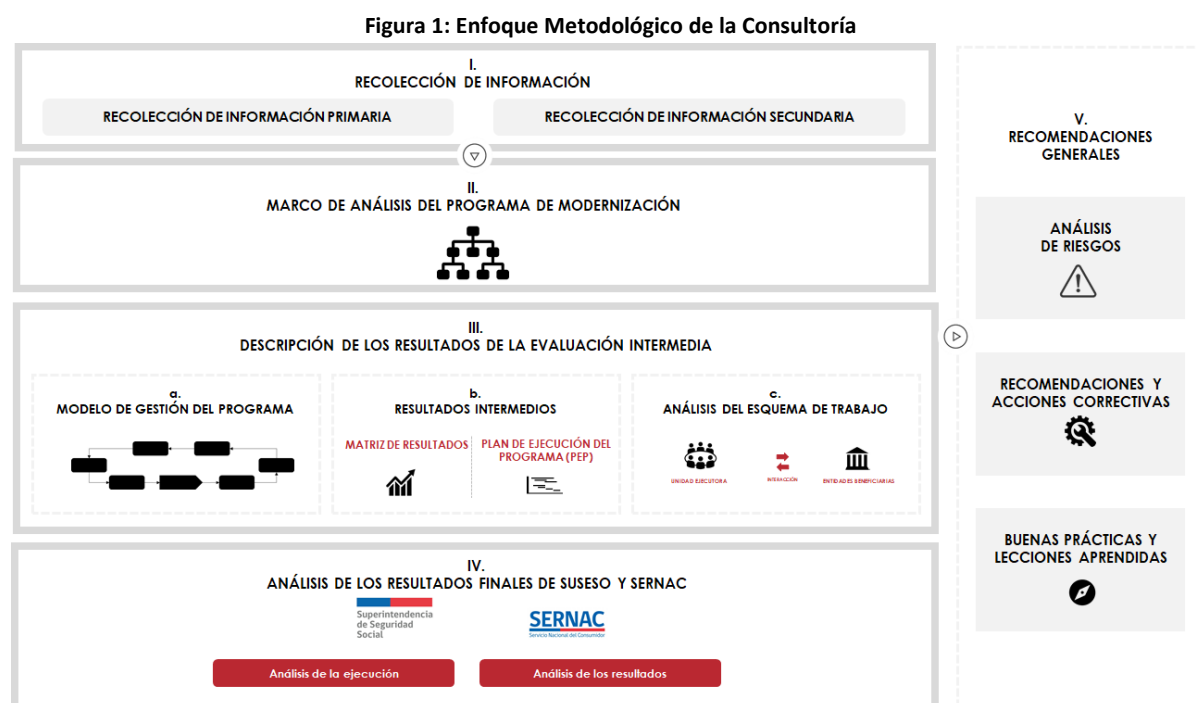
1. Identificar el grado de avance y cumplimiento del Plan de Ejecución del Programa (PEP), por cada uno de los componentes.
2. Analizar la efectividad del esquema de ejecución de trabajo del Programa
3. Evaluar el grado de avance de la ejecución financiera.
4. Verificar en los proyectos de SUSESO y SERNAC el cumplimiento de sus respectivos PEP, los productos comprometidos y desarrollados, y los indicadores de eficacia, eficiencia y satisfacción de usuarios comprometidos en el Documento de Proyecto aprobado por el Programa y durante la ejecución.

ENFOQUE METODOLÓGICO

La metodología de evaluación a nivel intermedio de los resultados del programa es de tipo mixta, es decir, integra técnicas cuantitativas y cualitativas para la recolección y análisis de la información, lo cual fue desarrollado bajo un modelo de análisis integral, que consideró dimensiones de gestión y de cuantificación de los resultados alcanzados durante la primera etapa de implementación.

El levantamiento de información primaria se realizó en base a una serie de reuniones y entrevistas a actores clave en el diseño, gestión e implementación del programa, tales como Secretaría de Modernización, Banco Interamericano de desarrollo (BID) y jefes de proyectos de las entidades beneficiarias. Respecto a la información secundaria, se tuvo a la vista una serie de documentos e información propia de la ejecución del Programa, como lo son el contrato de préstamo, Manual de Operaciones (MOP), informes de formulación de proyectos, resultados de consultorías, estados de avances (técnicos y financieros), entre otros.

La siguiente figura representa el enfoque metodológico utilizado para el desarrollo de la evaluación intermedia.



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Esta evaluación, se realiza en conformidad a las siguientes fases de trabajo:

- I. **Recolección de información:** Se desarrollaron entrevistas y *focus group* con el equipo técnico de la Secretaría de Modernización, integrantes del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y jefaturas de proyectos de instituciones beneficiarias que se encuentran ejecutando y que han finalizado proyectos financiados por el Programa. Además, de documentación secundaria relacionada con informes de progreso, contrato de préstamos, reportes entre otros.
- II. **Marco de análisis Programa de Modernización:** Se realizó la caracterización del Programa y se estableció el alcance sobre el cual se realiza el análisis de los resultados intermedios, en concordancia con el objetivo de alto nivel y las metas establecidas en el contrato de préstamo.
- III. **Descripción de los resultados de la evaluación intermedia:** en base a tres dimensiones de análisis.
 - a. **Modelo de gestión del Programa:** Con la finalidad de poder evaluar cómo ha sido el diseño, planificación e implementación del Programa, con el objetivo de desarrollar un análisis de la forma mediante la cual el Estado de Chile y sus órganos ejecutores, han abordado la operativización del acuerdo sostenido con el BID.
 - b. **Resultados intermedios:** A partir del proceso de recolección de información, se realiza un análisis de los resultados intermedios del Programa sobre la base del nivel de logro de los indicadores dispuestos en el contrato de préstamo entre el Estado de Chile y el BID. El análisis se centra en la evaluación del grado de avance y cumplimiento del Plan de Ejecución del Programa (PEP), así como en las metas de la matriz de resultados, la efectividad del esquema de trabajo, y la ejecución financiera.
 - c. **Análisis del esquema de trabajo:** Desde el resultado del procesamiento y estudio de la información recopilada, se analizan los principales resultados del esquema de trabajo del Programa, su relacionamiento y las buenas prácticas al interior de cada uno de los niveles identificados; estratégico, táctico y operativo.
- IV. **Evaluación final:** Se realizan las evaluaciones finales de los proyectos implementados por SUSESO y SERNAC, verificando el nivel de cumplimiento de las metas e indicadores comprometidos en sus documentos de proyecto respectivos. Además, se profundiza en el proceso de diseño e implementación de los proyectos, desde la perspectiva de los propios líderes del proyecto en cada institución y los *stakeholders* en la institucionalidad pública
- V. **Recomendaciones generales:** Desde los resultados de la evaluación y los distintos hallazgos relevados durante el proceso de evaluación se generó un conjunto de recomendaciones y buenas prácticas a considerar en los procesos de toma de decisión estratégicos y operativos de programa.

MARCO DE ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN

Desde este acápite, se presenta la caracterización del Programa, y se define el modelo de análisis de la evaluación intermedia en función de las características y particularidades establecidas en el contrato de préstamo.

1. CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

En la literatura abunda información de gestión de proyectos, que entre otras características tienen objetivos, fecha de inicio y fin, entregables y resultados de acuerdo a la definición del alcance. Para los programas no existe la misma cantidad de información. Así un programa se define sobre la organización de un grupo o conjunto de proyectos que se reorganizan -cuando sea necesario- de acuerdo a la evaluación en la consecución de un objetivo de alto nivel, en este caso de un programa.

De esta forma, y a partir de la recopilación de información, es posible estructurar el Programa en tres niveles; estratégico, táctico y operativo.

Figura 2: Características de la estructura de un Programa



Fuente: Elaboración ClíoDinámica adaptado desde Performance Budgeting in the UK, Adult skills (Noman, 2008)

A **nivel estratégico**, se establece un objetivo de alto nivel que define la declaración que dirige el actuar del Programa, además de objetivos específicos e indicadores que buscan medir, evaluar y cuantificar el progreso.

En el **nivel táctico**, se establecen las formas para medir, monitorear y reportar los resultados del programa, los cuales comprenden documentos que incluyen elementos tales como la especificación de la línea base del objetivo, fuentes de datos, reportes, temas administrativos, rendiciones, entre otros.

Finalmente, el **nivel operativo** responde a la estrategia operativa del Programa, la cual describe la forma sobre la cual se implementará cada componente, proyecto o iniciativa, definiendo la estructura de trabajo, responsabilidades en la ejecución y los resultados que se buscan obtener. Este nivel debe encontrarse alineado en todo momento con el nivel táctico y estratégico del Programa.

2. ELEMENTOS DEL PROGRAMA DEL SECTOR PÚBLICO DE CHILE

Para efectos de esta evaluación, el Programa de Modernización, se ha estructurado en base a los elementos clave para un programa de estas características, en los niveles descritos previamente; estratégico, táctico y operativo.



Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a la Propuesta de Préstamo

A nivel estratégico, el Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios del Ciudadano, denominado también como Programa de Modernización del Sector Público, tiene como **objetivo de alto nivel**, “**COLABORAR CON LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN QUE LOS CIUDADANOS TIENEN EN RELACIÓN A LOS SERVICIOS QUE OFRECE EL ESTADO**”. A su vez, el objetivo de alto nivel asociado a la satisfacción usuaria sintoniza con el **objetivo específico de promover la mejora de la efectividad¹ y eficiencia² de las entidades públicas mediante una mejora en sus capacidades de gestión**.

¹ Entendida como los resultados logrados sobre los previstos, como consecuencia de la actividad institucional. Relaciona por lo tanto los logros institucionales con la meta de resultados preestablecida en el marco misional de la institución.

² Entendida como el logro de los resultados de la gestión institucional con el menor uso de recursos posibles. Estos recursos pueden ser internos a la institución (insumos utilizados para la producción de resultados) como externos (tiempo dedicado por el público para ser atendido, tarifas pagadas, etc.)

Las métricas que permiten medir el progreso del Programa se establecen en la Matriz de Resultados, la cual define indicadores de impacto esperado, eficacia, eficiencia, resultados intermedios y productos. A modo de ejemplo, el indicador de impacto esperado, que da respuesta al objetivo de alto nivel, responde a **“INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN CIUDADANA CON LOS SERVICIOS PÚBLICOS PRESTADOS POR LAS ENTIDADES DE ENTREGA INCLUIDAS EN EL PROGRAMA”**, con una meta comprometida al fin del programa de un 50%.

A **nivel táctico**, en el Programa de Modernización se han establecido documentos asociados y que deben ser reportados en la ejecución – de acuerdo a lo establecido en el contrato de préstamo CH – L1085 –, tales como el Plan de Ejecución del Programa y de proyectos, Plan de Monitoreo, Plan de Adquisiciones, Manual Operativo (MOP), entre otros.

Finalmente, a **nivel operativo** la estrategia operativa se estructura en base a tres (3) componentes, para el logro de los objetivos.

Tabla 1: Componentes del Programa

COMPONENTE 1	Fortalecimiento de entidades públicas responsables de funciones rectoras
COMPONENTE 2	Fortalecimiento de entidades públicas responsables de la entrega de servicios
COMPONENTE 3	Desarrollo de Instrumentos para la elaboración, seguimiento y evaluación de Proyectos de mejora

Fuente: Elaboración ClioDinámica

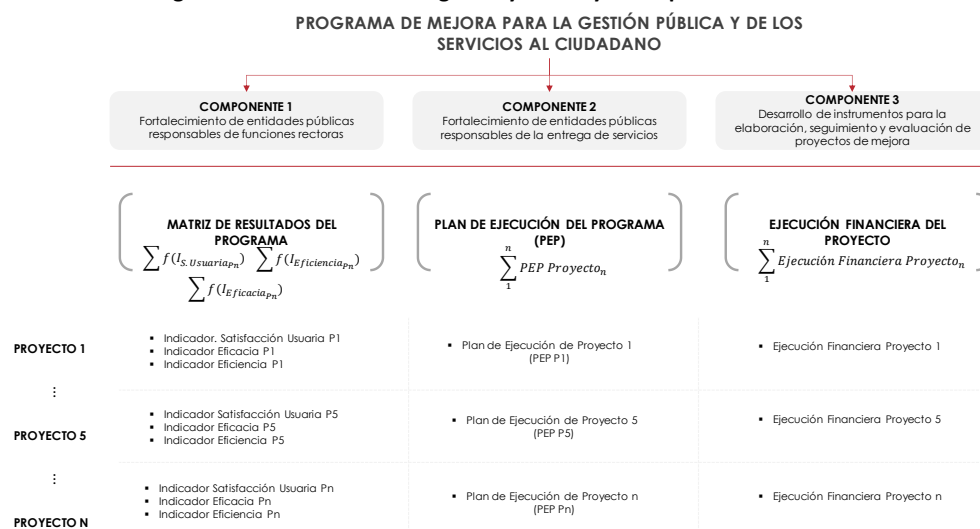
El Programa se compone tanto de proyectos como estudios, existiendo un total de **10 PROYECTOS DE MODERNIZACIÓN** en ejecución y/o finalizados³, y una serie de estudios que buscan facilitar y alcanzar los objetivos planteados.

A la fecha de esta evaluación, las componentes 1 y 2 del Programa contemplan 2 proyectos de modernización finalizados y 8 proyectos en ejecución, cada uno de los cuales cuentan con indicadores de eficacia, eficiencia y satisfacción de usuarios asociados, además de un Plan de Ejecución del Proyecto vinculado a los componentes de alineación estratégica, gestión estratégica, gestión de proyectos y apoyo administrativo.

Los proyectos de modernización a su vez, se estructuran de forma similar al Programa, contando con objetivos de alto nivel y específicos, con sus respectivos indicadores y estrategias de ejecución vinculadas al Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) y Ejecución Financiera.

La estructura de resultados de cada componente se desarrolla de forma tal que los indicadores, los avances y el cumplimiento financiero, se conforman en base a aquellos resultados individuales de cada proyecto en ejecución o finalizado, tal como se muestra en la siguiente figura.

³ Al 30 de junio de 2019.

Figura 4: Vinculación del Programa y los Proyectos que lo conforman

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a la Propuesta de Préstamo

El Contrato de Préstamo N°3298/OC-CH y el Manual de Operaciones del Programa, establecen que la **dirección estratégica del Programa** está a cargo de un Comité Estratégico, compuesto por: (i) el asesor del Ministro de Hacienda, que cumple funciones de coordinador de modernización del Estado; (ii) el Coordinador del Programa; (iii) el Jefe de División de Gobierno Digital del Ministerio Secretaría General de la Presidencia; y (iv) un asesor de la Dirección de Presupuesto (DIPRES), cuyas funciones principales corresponden a orientar, coordinar, controlar y evaluar aspectos estratégicos que permitan alcanzar los objetivos, resultados e impactos del Programa, además se aprobar los perfiles de proyecto y los proyectos de modernización o de mejora sometidos a su consideración por los diferentes beneficiarios potenciales, en el marco de los Componentes 1 y 2 del Programa, sin perjuicio de la no objeción del BID.

La **gestión de todos los aspectos relativos al Programa**, se encuentra a cargo la Unidad Coordinadora del Programa (UCP), la cual ejerce control a través de sistemas, mecanismos y herramientas de gestión supervisando el avance de las acciones de los proyectos, consolidando la información asociada a gastos, contrataciones y adquisiciones a nivel Programa, y elaborando estados financieros del mismo⁴.

Las **instituciones beneficiarias** - cuyos proyectos de modernización han sido aprobados por el Comité Estratégico y el BID- son aquellas que ejecutan los lineamientos y las encargadas del cumplimiento del objetivo de alto nivel, en base a un proceso de gestión y monitoreo definido para ello. Cada institución beneficiaria, cuenta con el acompañamiento y monitoreo permanente de un profesional de la Unidad Coordinadora, quien es el interlocutor válido entre la Secretaría y la institución.

⁴ Contrato de Préstamo N°3298/OC-CH, entre el Estado de Chile y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN INTERMEDIA

La descripción de los resultados de la evaluación intermedia del Programa del Sector Público será realizada a partir de tres dimensiones de análisis:

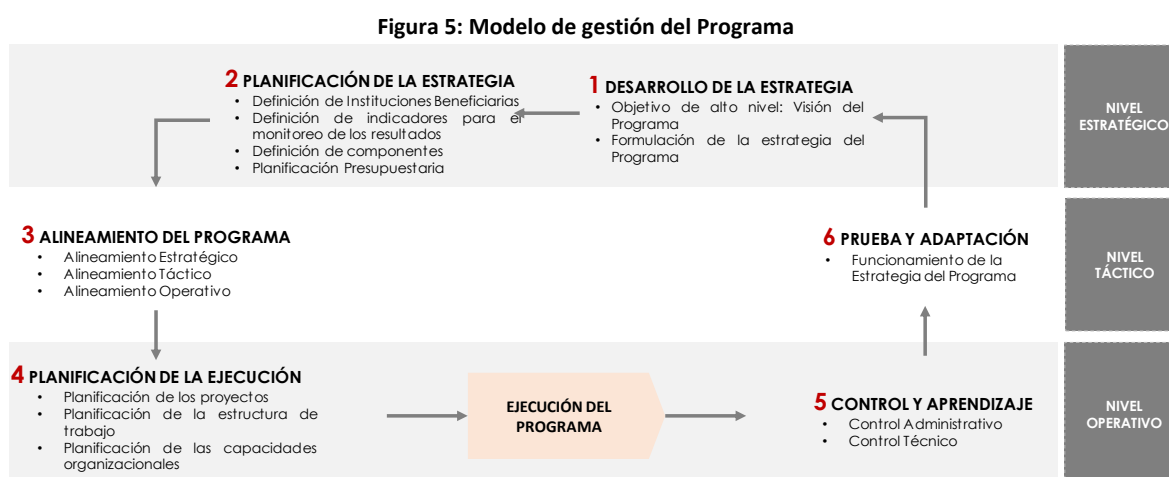
- Dimensión 1: Modelo de gestión del Programa
- Dimensión 2: Resultados Intermedios
- Dimensión 3: Análisis del esquema de trabajo

Para cada una de las dimensiones anteriormente señaladas, y utilizando distintas fuentes de información de tipo primaria y secundaria que sean requeridas, se presentan y describen los principales hallazgos que fueron identificados para los indicadores de resultados y el estudio las etapas del proceso implementado durante su ejecución, lo que permitirá dar cuenta de los resultados intermedios alcanzados desde su implementación.

A continuación, se analiza – para cada dimensión – los resultados de cada una de las que han sido establecidas para la medición. Posteriormente, se muestran las conclusiones generales de la evaluación y las recomendaciones que surgen desde el análisis integrado de los resultados.

1. DIMENSIÓN 1: MODELO DE GESTIÓN DEL PROGRAMA

Desde esta dimensión, se analiza la forma en la que el Estado de Chile ha diseñado, planificado e implementado el Programa de Modernización, con la finalidad de presentar los aspectos a fortalecer desde la gestión, y avanzar así al cumplimiento y logro de los objetivos que se ha propuesto alcanzar. El análisis, se basa en una adaptación del ciclo de planificación de Norton y Kaplan que consta de seis etapas que se grafican en la siguiente figura:



Fuente: Adaptación y análisis ClioDinámica en base a Robert S. Kaplan y David P. Norton, en el libro “The Execution Premium”.

1.1.1. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

Desde esta dimensión, se analiza la forma en la cual se diseñó el Programa, y las definiciones estratégicas que lo componen.

1.1.1.1. OBJETIVO DE ALTO NIVEL: VISIÓN DEL PROGRAMA

El diagnóstico que impulsó el diseño estratégico del Programa y que se encuentra documentado en la propuesta de préstamo CH-L1085, concluía que la evaluación de la calidad percibida por los usuarios respecto a los servicios que presta el Estado, oscilaba entre valoraciones medias y buenas, mientras que la Encuesta Nacional de Derechos Ciudadanos (ENDC) evidenciaba la existencia de disparidad en cuanto a la satisfacción, como también el riesgo de una progresiva degradación de los servicios de excelencia⁵.

La administración gubernamental del periodo 2014 - 2017 se propuso mejorar la calidad de los servicios como parte de una agenda de importantes reformas estructurales, para lo cual solicitó el apoyo del BID (por medio de un préstamo), teniendo como desafío central mejorar la efectividad y eficiencia de las entidades que ofrecen servicios con media o baja satisfacción, así como evitar que se degraden los niveles logrados por entidades de excelencia.

Desde los diagnósticos desarrollados y en base a las prioridades de Gobierno de la época, se definió el objetivo de alto nivel del Programa, formulado como el **“Incremento del nivel de satisfacción ciudadana con los servicios públicos prestados por las entidades de entrega incluidas en el Programa”**⁶, lo cual permite afirmar que el diseño del Programa se estableció con foco en el usuario/ciudadanía, definiendo así y orientando el propósito del Programa y el desarrollo de su estrategia.

El objetivo específico se formuló para **“Promover la mejora de la efectividad y eficiencia de las entidades públicas mediante una mejora en sus capacidades de gestión”**⁷, por lo que el foco de los beneficiarios se centra en los servicios públicos que tramitan solicitudes desde los usuarios, y desde ello, cómo el proceso de atención impacta en la satisfacción de los ciudadanos.

En cuanto al propósito del Programa, este se definió como **“Diseñar, planificar, contribuir a la ejecución y hacer seguimiento de iniciativas modernizadoras del Estado, mediante proyectos estratégicos de corto y mediano plazo, orientados a resultados claros, a la satisfacción usuaria y al**

⁵ Propuesta de préstamo – Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano. (CH-L1085)

⁶ Fuente: Contrato de préstamo préstamo CH-L1085

⁷ Fuente: Contrato de préstamo préstamo CH-L1085

aumento de la productividad pública”⁸, por lo que el resultado que se busca es el cumplimiento del objetivo de alto nivel.

Los principios que guían el desarrollo de todas las acciones del Programa, se basan en un modelo de inversión sustentable, orientación a resultados, instalación de capacidades de gestión en las instituciones, trabajo colaborativo, uso eficiente de recursos y *accountability*, además de generar y compartir conocimientos. Dichos principios orientan y determinan la toma de decisiones vinculadas al Programa.

A partir de los elementos mencionados, es posible identificar que las declaraciones estratégicas fundamentales desarrolladas en el diseño del Programa se encuentran enfocadas en la mejora de la satisfacción de los usuarios con los servicios que presta el Estado desde un espacio amplio de desarrollo. Desde la revisión de **la actual estrategia de focalización de proyectos, no es posible identificar un direccionamiento del Programa hacia mejorar la satisfacción de los usuarios en algún sector en específico**, por ejemplo, educación, salud, transporte u otro, sino que más bien este se estructuró sobre la base de la implementación en instituciones específicas, planteando esto un enfoque más bien particular que transversal respecto a los procesos que sustentan la experiencia del usuario en su interacción con los servicios públicos del Estado⁹. Esto puede ser explicado, por una serie de factores, tales como, prioridades de Gobierno, gobernanza en el rol de direccionamiento del Programa, políticas de Estado en materia de Modernización, contexto país, problemáticas emergentes, entre otras que se pudiesen identificar.

La focalización de la estrategia, ha puesto sus énfasis en distintas áreas o sectores, lo que ha decantado en cómo se incorporan o seleccionan las instituciones al Programa, o bien, en cómo algunos proyectos son cancelados, como es el caso de la Gestión del Cambio para la Reforma Tributaria.

HALLAZGOS

Contar con un Programa de este nivel, impone desafíos estratégicos importantes. Dada la temporalidad del préstamo (6 años), periodo en el cual existirán - de acuerdo a nuestra legislación- cambios de Gobierno, que traerán consigo prioridades y miradas diferentes de cómo llevar a cabo o administrar una iniciativa cómo esta. Lo anterior, implica un desafío mayor de considerar y tener a la vista la modernización de los Servicios Públicos, en miras de fortalecer la gestión, entregar un mejor servicio al usuario (oportuno, claro y expedito), con la finalidad de aumentar la satisfacción de los ciudadanos con los servicios que presta el Estado.

Uno de los factores que impacta en la focalización de la estrategia corresponde a la gobernanza y el liderazgo de los actores que actúan en el proceso de toma de decisiones. Un Programa como este,

⁸ Fuente: Contrato de préstamo préstamo CH-L1085

⁹ Los proyectos en ejecución y terminados a la fecha de la presente evaluación, corresponden a las áreas de Gobierno Central, Compras Públicas, Trabajo, Seguridad Social y Salud.

definió el diseño y la instalación de organismos públicos como administradores, gestores de proyecto e impulsores de la toma de decisiones, los que en un comienzo no contaban con un marco estratégico en miras de hacia donde debía ser conducido el proceso modernizador del Estado de Chile. Al realizar esta evaluación intermedia, el Estado ha instaurado una gobernanza que ha permitido guiar el diseño de un plan de modernización con un fuerte foco tecnológico, donde podemos encontrar, a la División de Gobierno Digital, que integra y direcciona a las instituciones públicas en su desarrollo y mejora a los procesos de digitalización de sus trámites, una Secretaría de Modernización como actor clave a la hora de administrar y gestionar los proyectos financiados por el BID y otras acciones que han instalado capacidades de manera posterior a la firma del convenio y que han surgido a partir de las necesidades de visión transversal de Estado modernizado pero también en vista de la necesaria integración de las iniciativas que han ido surgiendo de manera paralela al diseño e implementación del Programa.

1.1.2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL PROGRAMA

La formulación de la estrategia del Programa, se desarrolló en base a un conjunto de metodologías para (i) diagnosticar y dimensionar las limitaciones que enfrentan las entidades beneficiarias, (ii) apoyar la implantación de nuevas entidades en función a los requerimientos de política, (iii) elaborar proyectos de mejora de la gestión que respondan a los diagnósticos realizados, (iv) supervisar la ejecución de los proyectos, y (v) evaluar sus resultados e impacto, esto por medio de un **“Instrumento flexible y progresivo que permita identificar gradualmente las entidades a apoyar, así como diseñar proyectos ajustados a las necesidades de cada institución que aseguren su adecuada ejecución y medición de resultados”**¹⁰.

El Programa se enmarca en la operación correspondiente al eje estratégico de gestión pública de la Estrategia de País del Grupo BID con Chile (2014 - 2017), la cual tuvo entre sus focos la priorización, por un lado, el fortalecimiento de un conjunto de entidades existentes y otras que deben ser creadas, para ofrecer servicios con mayor efectividad y eficiencia. De igual forma, se recalca la importancia del fortalecimiento de las instituciones públicas para la promoción del desarrollo de la región, a través de la estrategia sectorial sobre instituciones para el crecimiento y el bienestar social.

A nivel de diagnóstico, se evaluaron políticas y programas públicos considerando aspectos como la eficacia, eficiencia y economía en el uso de recursos, a través de Evaluaciones Comprehensivas del Gasto (ECG) y Evaluaciones de Programas (EP) realizadas por la Dirección de Presupuesto (DIPRES), las cuales derivan en un estudio diagnóstico en seis entidades potencialmente beneficiarias del Programa¹¹. Como resultado de este diagnóstico, se concluyó que la mitad de las entidades tenía un cumplimiento medio o bajo de sus indicadores de efectividad, mientras que cuatro de ellas contaban

¹⁰ Propuesta de préstamo – Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano. (CH-L1085)

¹¹ Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA), Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC), Corporación Nacional de Asuntos Indígenas (CONADI), Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Departamento de Protección de Derechos (DEPRODE) y el Departamento de Reinserción Social Juvenil (DRSJ), los dos últimos pertenecientes en la actualidad al Servicio Nacional del Menor (SENAME).

con indicadores de eficiencia. Dos de ellas con cumplimiento medio y dos con cumplimiento alto, lo cual evidenciaba un margen importante para mejorar el desempeño, tanto en términos de efectividad como eficiencia. El diagnóstico concluyó en la identificación de problemas clasificados en cuatro grandes dimensiones; (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.

La falta de capacidad de las entidades para dirigir estratégicamente los procesos de producción y entrega de servicios, como también para emprender grandes transformaciones sin el apoyo o incentivos adecuados¹², llevó a desarrollar **el diseño estratégico del Programa justificando la necesidad de impulsar la mejora de la satisfacción usuaria a través del apoyo de proyectos desde un Nivel Central, y no mandar directamente a los servicios públicos a llevar a cabo su propio proceso de modernización**, conceptualizándose como un instrumento técnico - financiero que ayuda a diseñar, gestionar e implementar proyectos de transformación en instituciones públicas. La institucionalidad definida para ello, corresponde a la Unidad Coordinadora de Programa (UCP), que actualmente se reconoce como Secretaría de Modernización.

“La Secretaría de Modernización, cumple funciones de Project Management Office (PMO), facilitadores y como aliado estratégico para la vinculación con otras instituciones que se encuentran en procesos de Modernización” (Coordinador de Proyecto- Secretaría de Modernización)

La Secretaría en conjunto con el Comité Estratégico, son los encargados de decidir qué instituciones tienen la necesidad de fortalecer su gestión interna, en base a una serie de diagnósticos, a fin de favorecer el cumplimiento del objetivo de alto nivel del programa.

HALLAZGOS

El alcance estratégico del Programa, ha ido variando en función de las capacidades institucionales, bajo decisiones político – estratégicas, que han explicado la forma en la cual se ha ido actualizando el portafolio de proyectos y en cómo varía el modelo de gestión interna de la Secretaría de Modernización.

Por lo demás, resulta relevante tener en cuenta que las entidades potencialmente beneficiarias del Programa comprendidas en el estudio diagnóstico fueron seleccionadas en función de las prioridades del Plan de Gobierno 2014 - 2018, y corresponden a seis (6) entidades de rectoría o entrega de

¹² De acuerdo al informe de avance 2015 – 2018, de la Secretaría de Modernización, las principales deficiencias para que los servicios públicos puedan emprender grandes transformaciones, corresponden a; (i) Insuficiente liderazgo y/o relevancia política para la generación de transformaciones de alta complejidad, con costos elevados y/o beneficios que no se observan inmediatamente, (ii) Limitaciones de financiamiento y dificultades para hacer una gestión presupuestaria eficaz, (iii) Insuficientes competencias para gestionar proyectos grandes y técnicamente complejos, y desarrollar oficinas de gestión de los mismos (PMOs), (iv) Frecuentemente, los equipos están totalmente concentrados en la operación, esforzándose por su continuidad y enfrentando las complejidades propias de nuestra burocracia administrativa, (v) En ocasiones, los servicios públicos carecen de las capacidades técnicas específicas necesarias para dichas transformaciones, tales como: ingeniería civil, tecnología y análisis de datos, entre otras.

servicios de diversa naturaleza, sin una focalización transversal en algún sector, en la cantidad de usuarios de los servicios o en el volumen de trámites que realizan.

En base a un análisis de aquellas instituciones que han sido beneficiarias para la ejecución de los proyectos, se puede establecer que no todas ellas contaban con el mismo nivel de madurez o la línea base a nivel de gestión para poder modernizar sus procesos de entrega de servicios¹³. Instituciones como el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), llevaron a cabo un proceso de fortalecimiento interno, estableciendo iniciativas como por ejemplo la instalación de áreas de planificación y procesos, las que permitirían sentar las bases y desde ello contar con las capacidades para la posterior modernización en la entrega de sus servicios a sus usuarios (ciudadanos y otras instituciones del Estado). Otro ejemplo de esto, es el caso del Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC), el cual enfocó parte de su proyecto a fortalecer e instalar capacidades internas, en miras de un proyecto de ley que ajustaría y ampliaría sus funciones.

La estrategia de instalación del Programa se ha desarrollado a partir de un nivel centralizado (Ministerio de Hacienda – Secretaría de Modernización), con focalización exclusiva, y que permite el acompañamiento técnico y financiero en los proyectos que ejecutan las instituciones beneficiarias. Esto le permite a la Secretaría, poder incorporar un foco estratégico, con una visión global de lo que se quiere alcanzar como Estado en el proceso modernizador de los servicios.

1.2. PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Esta dimensión analiza el proceso desarrollado por la Secretaría de Modernización, el Comité Estratégico y las instituciones beneficiarias, para la planificación de la implementación del Programa, tanto a nivel estratégico como en la planificación técnico – presupuestaria de la cartera de proyectos a implementar frente a los objetivos de alto nivel definidos y comprometidos en el contrato de préstamo.

1.2.1. DEFINICIÓN DE INSTITUCIONES BENEFICIARIAS

Para dar respuesta a los objetivos y propósito del programa de ***“PROMOVER LA MEJORA DE LA EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS MEDIANTE UNA MEJORA EN SUS CAPACIDADES DE GESTIÓN”***¹⁴, y de ***“Diseñar, planificar, contribuir a la ejecución y hacer seguimiento de iniciativas modernizadoras del Estado, mediante proyectos estratégicos de corto y mediano plazo, orientados a resultados claros, a la satisfacción usuaria y al aumento de la productividad pública”***¹⁵ se definió - a partir de los resultados del diagnóstico - como entidades beneficiarias a aquellas que

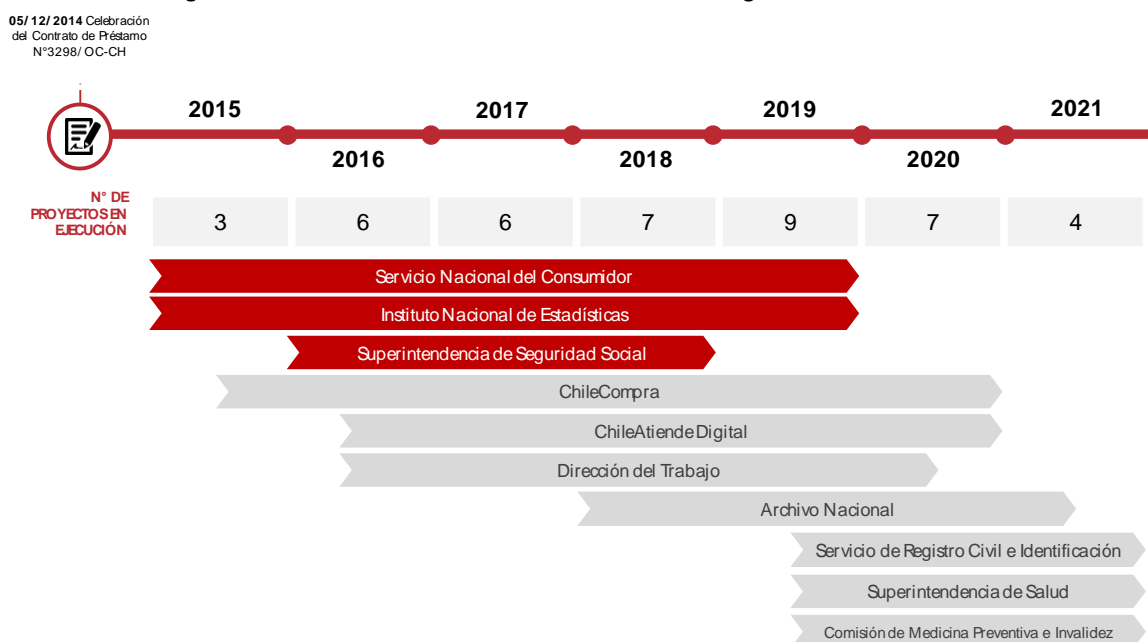
¹³ En base a un análisis de los diseños de proyectos y los objetivos, de aquellos que se encuentran en ejecución y terminados.

¹⁴ Fuente: Contrato de préstamo préstamo CH-L1085

¹⁵ Fuente: Contrato de préstamo préstamo CH-L1085

representan una oferta estratégica de trámites y servicios al usuario por parte del Estado. Al respecto, y tal como es posible observar en la siguiente figura, la cantidad de instituciones que fueron parte del proceso de modernización presentó variaciones conforme transcurrió la implementación, destacando el año 2019 con aquel que presentó la mayor concentración de proyectos en desarrollo. Así también, destaca que al momento de esta evaluación se cuenta con 3 instituciones en la primera fase de ejecución del proyecto.

Figura 6: Instituciones beneficiarias desde el inicio del Programa de Modernización



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Resulta importante destacar que como resultado del diagnóstico inicial se priorizaron un conjunto de instituciones que finalmente no fueron incorporadas al programa, estas son: El Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA), la Corporación Nacional de Asuntos Indígenas (CONADI), el Departamento de Protección de Derechos (DEPRODE) y el Departamento de Reinserción Social Juvenil (DRSJ) (pertenecientes en la actualidad al Servicio Nacional de Menores (SENAME)). Respecto a este último, si bien se constituía como una institución clave, no se incorporó debido al proyecto de reforma que se impulsaba como parte los desafíos de gobierno de la época.

Así también, respecto a la priorización definida en el diagnóstico, es importante destacar que instituciones como COMPIN, SUSESO, Archivo Nacional y ChileCompra no formaban parte de la definición inicial, pero que se fueron incorporando según las prioridades y requerimientos del contexto país y los desafíos del programa de Gobierno durante el transcurso de la ejecución del programa.

Para efectos del análisis del proceso de planificación, este escenario plantea un conjunto de aspectos relevantes a destacar respecto al efecto o impacto que esto pudo significar frente a los resultados alcanzados y al cumplimiento del objetivo de alto nivel del programa:

HALLAZGOS

Los cambios impulsados frente a la priorización de proyectos e instituciones durante el desarrollo e implementación del programa, si bien responden al contexto y desafío de la institucionalidad país, plantean a su vez riesgos y complejidades respecto a la forma en que se concibe el diseño del proyecto y el nivel de contribución que este pueda presentar al objetivo de alto nivel que se define a través del contrato de préstamo. En esto, destaca por ejemplo que las instituciones que no formaban parte de la priorización inicial no necesariamente contaban con las capacidades para impulsar un proceso de estas características, o no fueron parte de la definición de los aspectos técnicos sobre los diseños y prepara el proyecto, planteando altas posibilidades de problemas posteriores en la implementación.

Otro aspecto clave lo constituye el nivel de contribución que las últimas instituciones beneficiarias puedan generar para el cumplimiento del objetivo de alto nivel y de los resultados esperados del programa frente al contrato de préstamo, toda vez que 3 instituciones finalizan su proyecto en fecha coincidente con el periodo de término de programa, lo cual eventualmente podría no reflejarse en los resultados que se buscan alcanzar.

1.2.2. DEFINICIÓN DE INDICADORES PARA EL MONITOREO DE LOS RESULTADOS

La medición del cumplimiento de los objetivos del Programa se desarrolla por medio de un seguimiento a un conjunto de herramientas e instrumentos de seguimiento de los resultados obtenidos. Una de ellas, es la Matriz de Resultados, que describe y establece la definición del indicador, la línea base, el valor alcanzado y la meta.

Los indicadores definidos para el Programa de Modernización, se estructuran en base a las tres dimensiones de evaluación; impacto esperado, resultados esperados y resultados intermedios.

Tabla 2: Indicadores de la Matriz de resultados del Programa de Modernización

DIMENSIÓN	INDICADOR
IMPACTO ESPERADO	<ul style="list-style-type: none"> Incremento del nivel de satisfacción ciudadana con los servicios públicos prestados por las entidades de entrega incluidas en el Programa
RESULTADOS ESPERADOS - EFECTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de cumplimiento de la meta de efectividad prevista en al menos dos tercios de las entidades rectoras incluidas en el programa Nivel de cumplimiento de la meta de efectividad prevista en al menos dos tercios de las entidades de entrega de servicios incluidas en el programa
RESULTADOS ESPERADOS - EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de cumplimiento de la meta de eficiencia prevista en al menos dos tercios de las entidades rectoras incluidas en el programa Nivel de cumplimiento de la meta de eficiencia prevista en al menos dos tercios de las entidades de entrega de servicios incluidas en el programa

RESULTADOS INTERMEDIOS	• Índice de alineamiento estratégico
	• Índice de gestión estratégica
	• Índice de gestión de procesos
	• Índice de apoyo administrativo
	• Índice global de capacidades de gestión

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a la Propuesta de Préstamo del Programa.

Los indicadores de la Matriz, se reportan en función de los resultados obtenidos en los instrumentos de medición asociados a cada proyecto de Modernización, sin embargo, en la propuesta de préstamo, **no se establece la forma en la cual se realiza específicamente el cálculo de todos los indicadores de Programa**, lo cual dificulta el entendimiento común de esta herramienta y su potencial para la obtención y seguimiento de los resultados alcanzados.

NOTA TÉCNICA

El indicador de Impacto Esperado, mide la consecución del objetivo de alto nivel del Programa, el cual es **“INCREMENTO DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN CIUDADANA CON LOS SERVICIOS PÚBLICOS PRESTADOS POR LAS ENTIDADES DE ENTREGA INCLUIDAS EN EL PROGRAMA”**. Este se calcula como el valor promedio del índice para el caso de entidades beneficiarias del Programa, lo cual implica una serie de sesgos metodológicos para la medición e interpretación del logro del objetivo de alto nivel:

- Dado que los proyectos tienen diferentes periodos de ejecución, el valor que toma el indicador en cada año se calcula a partir de una muestra diferente de entidades beneficiarias, las cuales, por lo demás, se clasifican en rectoras o de entrega de servicios, planteando sesgos respecto a su representatividad y pertinencia respecto a los resultados alcanzados en el indicador de Satisfacción Neta
- Al momento de la construcción del indicador, no se estableció el método de definición del parámetro de ponderación de la satisfacción neta de cada institución respecto al resto de las instituciones, por ejemplo, desde el tamaño muestral de usuarios o la cantidad de trámites respecto al total del Estado. Este aspecto plantea complejidades a nivel de comparabilidad de los resultados y sesgos en su interpretación, ya que las instituciones de mayor impacto en el usuario podrían no verse reflejadas – en el promedio – sobre el cual se calcula el indicador.
- Para dar cuenta del cumplimiento del indicador, se deben generar instrumentos adicionales que permitan su medición. En el caso del Proyecto de Modernización, y en el marco del componente 3, se formula y aplica una encuesta de medición de la satisfacción de los usuarios, que permite contar con un medio de verificación válido que entrega resultados que pueden ser utilizados como insumos para la construcción de los resultados del indicador.
- Este indicador de satisfacción, tiene metas asociadas sólo para los años 2017 y 2020, sin embargo, la encuesta es aplicada de manera anual.
- La encuesta de Satisfacción de Usuarios, que actualmente se aplica para obtener el valor del indicador, es aplicada a un número amplio de instituciones, y no tan sólo a aquellas que forman parte del Programa.

En relación a los demás indicadores que conforman la Matriz de resultados del Programa, si bien la formulación de estos se encuentra metodológicamente bien desarrollada, el entendimiento e interpretación de estos no siempre resulta contar con un criterio uniforme. Por ejemplo, uno de los indicadores de efectividad, “Nivel de cumplimiento de la meta de efectividad prevista en al menos dos tercios de las entidades rectoras incluidas en el Programa”, se formuló en base a una medición anual con línea base cero en el año 2014. Para medir este indicador, primero que todo resulta clave, poder preguntarse “¿Que atributos cumple una entidad rectora?”, “¿Cuáles son aquellas que en el periodo de medición cuentan con proyectos en el Programa?” y finalmente si “¿Todas son medidas en base a la misma periodicidad?”. Con el ejemplo anterior, se puede desarrollar un ejercicio similar para la medición de los resultados de eficiencia en aquellas instituciones prestadoras de servicios.

HALLAZGOS

Dada la complejidad de medición de indicadores que se formulan en base a distintas fuentes de información, los indicadores del Programa contenidos en la matriz de resultados se caracterizan por contar con dificultades en la medición, dadas las características de las fuentes de información, la variabilidad de las instituciones que integran el Programa (rectoras y de servicios), los periodos definidos para la medición, y la dificultad en la comparabilidad de los resultados, a causa del número de usuarios y la cantidad de trámites que gestionan.

Otra complejidad de la medición de la Matriz de resultados del Programa, resulta ser la formulación de instrumentos adicionales que son necesarios para contar con la construcción del indicador. En este caso el de satisfacción usuaria no es medido por cada institución, sino que de manera global en el marco del Proyecto de Modernización. Este indicador, se formuló en un periodo en que el instrumento correspondía a la “Encuesta Nacional de Derechos Ciudadanos (ENDC)”, la que fue ajustada a un “Estudio de medición de satisfacción de los usuarios con los servicios entregados por las instituciones públicas”, con la finalidad de generar una **herramienta única, transversal, adaptable a las particularidades de cada institución pero que facilitara 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 juicio técnico del equipo consultor y de los mismos equipos de las instituciones beneficiarias del Programa, si bien los indicadores fueron correctamente formulados en lo teórico, no responden necesariamente a cómo debe ser medido el objetivo de alto nivel, respecto principalmente a qué es lo que se busca medir, sobre todo a nivel de evaluación intermedia y final, ya que en un periodo breve de tiempo la medición del indicador, no necesariamente reflejará el resultado de las acciones de modernización implementadas. Lo anterior, puede derivar en sesgos respecto a la medición del impacto efectivo del Programa respecto a la satisfacción de la ciudadanía.

“Es complejo medir un indicador de satisfacción de usuarios al término del proyecto. Los proyectos de Modernización pocas veces tienen resultados de corto plazo” (Jefe de Proyecto)

En este ámbito, a juicio del equipo consultor se visualizan oportunidades de mejora en cuanto al diseño propiamente tal de la medición del impacto que permita “aislar” los efectos reales del programa respecto a otros aspectos propios de la naturaleza operativa de las instituciones. Esto también, relevado por los sesgos naturales que todo indicador de satisfacción tiene en función del momento en el que se aplica la encuesta de medición.

Finalmente, sobre las instancias de evaluación del Programa, el contrato de préstamo contempla el desarrollo de dos evaluaciones: una intermedia (que se lleva a cabo en el presente documento) al alcanzar el 60% de desembolso de los recursos, y otra final al alcanzar el 90% de desembolso de los recursos. La realización de la evaluación intermedia a dos años del término del programa pareciera una instancia tardía para establecer el grado de avance y cumplimiento del Programa, y dificulta la mejora continua de los proyectos que la componen, como también la toma de decisiones que permitan desarrollar ajustes en base a las recomendaciones de buenas prácticas.

1.2.3. DEFINICIÓN DE COMPONENTES

El Programa financia proyectos de mejora para entidades rectoras (sectoriales o centrales) y entidades de entrega de servicios. De esta manera, el Programa financia cuatro tipos de proyectos: proyectos de mejora de entidades rectoras existentes (P1), proyectos de apoyo a la implementación de nuevas entidades rectoras (P2), proyectos de mejora de entidades de entrega de servicios (P3), y proyectos de apoyo a la implementación de nuevas entidades de entrega de servicio (P4), aunque hasta la actualidad sólo se han desarrollado proyectos con entidades existentes, es decir, P1 y P3.

La Planificación de la estrategia del Programa se estructura en base a componentes, forma sobre la cual se integran las estrategias individuales (a nivel de proyectos), a fin de crear las sinergias necesarias que carecen los componentes al funcionar de manera independiente entre sí. El Programa cuenta con una planificación en base a tres (3) componentes. Las Componentes 1 y 2 del Programa comparten estrategias similares, en cuanto financian acciones para diagnosticar entregables y las capacidades de gestión de las entidades beneficiarias, formular y aprobar y ejecutar proyectos, pudiendo contratar consultorías, servicios, utilizar sistemas de información y equipamiento informático, y adquirir bienes para el desarrollo de dichas acciones, los tipos de instituciones beneficiarias por cada componente.

La Componente 3, tiene por finalidad apoyar la ejecución de los dos componentes anteriores a través de acciones que mejoren o desarrollen instrumentos adecuados para la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos e iniciativas de mejora, buscando facilitar la ejecución de los proyectos del Programa y a la vez, garantizar la sustentabilidad futura de los esfuerzos de mejora, haciendo posible replicar el proceso en otras entidades no incluidas en el Programa.

HALLAZGOS

La componente 3 del Programa requiere de una especial mención en esta instancia de evaluación, dado que tiene como objetivo contribuir al cumplimiento de los otros dos componentes y que en la actualidad tiene un carácter de realización de los “otros” estudios que desarrolla el Programa¹⁶.

*“Por medio de la componente 3, se pueden realizar estudios de las demás componentes en base a requerimientos. Cuenta con un presupuesto abierto, y es transversal a todo el Programa”
(Profesional de la Secretaría de Modernización)*

Desde un análisis global, este tipo de estudios pueden contribuir a variadas dimensiones del Programa, sin un foco específico. A nivel presupuestario, la focalización de los recursos destinados en esta componente, pueden ser utilizados a medida que se requiera de la profundización en algún ámbito de las otras dos componentes, además de servir de insumo para la formulación de los perfiles de proyectos o bien ser utilizado para reportar el avance del impacto del Programa (Encuesta de Satisfacción de Usuarios).

La focalización y el entendimiento que esta componente puede brindar en la lógica de ejecución del Programa, resulta no estar definida, por ejemplo, su contribución directa al cumplimiento del objetivo de alto nivel o bien como apoya la toma de decisiones en alguno de los proyectos que conforman la componente 1 o 2.

La estructura del Programa cuenta con tres componentes; instituciones rectoras, que entregan servicios y un componente de estudios transversales que apoyan el desempeño de las demás componentes. Este mismo diseño, tiene un impacto complejiza la lógica segmentada de desarrollo de estrategias que permitan la sinergia, imposibilitando por ejemplo trámites administrativos conjuntos en procesos de compra que beneficiarían a distintas instituciones, no permitiendo con ello mejoras sostenibles en economías de escala o bien en compras conjuntas.

1.2.4. PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

La planificación financiera responde a la forma en la cual se estructura el Programa y la estrategia de asignación de recursos y presupuesto a los proyectos, garantizando que estos últimos reflejen el rumbo y el cumplimiento de los objetivos planteados. Para el diseño y dimensionamiento del Programa, el contrato entre la República de Chile y el BID contempla un monto de financiamiento total de US\$96.000.000, de los cuales US\$48.000.000 se financian por el BID y US\$48.000.000 se financian por medio de aporte local. Dicho financiamiento se distribuye en los tres componentes, además de actividades de monitoreo y evaluación, y gastos de administración del Programa, donde

¹⁶ Estudios correspondientes a Satisfacción Usuaría y Atención Ciudadana, Gestión Pública, Políticas Públicas, Gestión de la Información y el Conocimiento, Análisis comparativo de políticas de Modernización, Estudios acerca del Servicio de Registro Civil e Identificación, Evaluación ex – ante de Proyectos TIC y Gestión Estratégica para las Subsecretarías.

destaca que el mayor porcentaje del financiamiento se destina a la ejecución de proyectos del Componente 2, y se distribuye en un plan de desembolsos en base a la estimación de aprobación de proyectos.

Tabla 3: Estructura de Costos del Programa en US\$

	BID	Aporte Local	TOTAL
Componente 1	13.455.000	13.455.000	26.910.000
Elaboración de Proyectos	205.000	205.000	410.000
Ejecución de Proyectos	13.250.000	13.250.000	26.500.000
Componente 2	26.712.000	26.712.000	53.424.000
Elaboración de Proyectos	287.000	287.000	574.000
Ejecución de Proyectos	26.425.000	26.425.000	52.850.000
Componente 3	5.000.000	5.000.000	10.000.000
Estudios sobre áreas de política	606.000	606.000	1.212.000
Desarrollo instrumentos diagnóstico y diseño	1.382.000	1.382.000	2.764.000
Desarrollo instrumentos mejora servicios	942.000	942.000	1.884.000
Mejora instrumentos centrales	1.740.000	1.740.000	3.480.000
Generación conocimiento y capacitación	330.000	330.000	660.000
Actividades de monitoreo y evaluación	333.000	333.000	666.000
Administración del Programa	2.500.000	2.500.000	5.000.000
TOTAL	48.000.000	48.000.000	96.000.000

Fuente: Propuesta de Préstamo

Respecto al presupuesto, las operaciones de préstamo son incluidas en el presupuesto nacional para poder acceder a los recursos tanto financiados por el BID como de aporte local, por lo tanto, los fondos BID que se entregan como parte del presupuesto institucional de la Secretaría de Modernización a través de la Dirección de Presupuestos (DIPRES), para luego ser transferidos al presupuesto fiscal regular de las entidades beneficiarias para las actividades de los respectivos proyectos. y que deben ser transferidos a las instituciones beneficiarias.

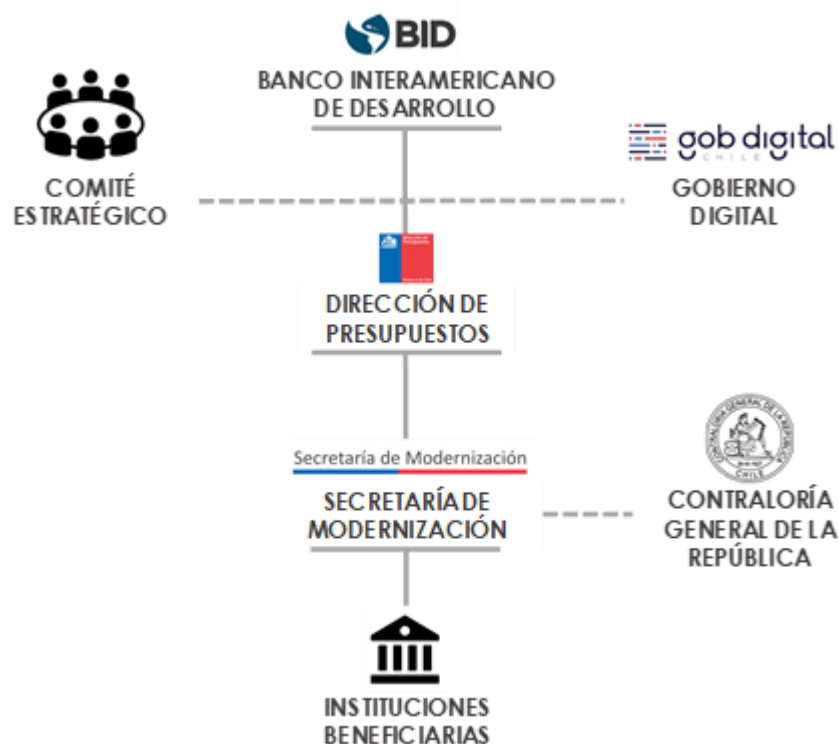
Figura 7: Transferencia de recursos desde el Programa a Instituciones Beneficiarias (Ejemplo Ley de presupuesto 2018
SUSES0)

PRESUPUESTO INICIAL PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN 2018					PRESUPUESTO INICIAL SUSESO 2018				
SUB TÍTULO	ITEM	ASIG.	DENOMINACIONES	PRESUPUESTO INICIAL	SUB TÍTULO	ITEM	ASIG.	DENOMINACIONES	PRESUPUESTO INICIAL
			INGRESOS	9.054.085				INGRESOS	14.484.723
09			APORTE FISCAL	2.949.047	05			TRANSFERENCIAS CORRIENTES	1.093.753
14			ENDEUDAMIENTO	6.105.038		02		Del Gobierno Central	1.093.753
			GASTOS	9.054.085			003	Programa de Modernización del Estado - BID	1.093.753
21			GASTOS EN PERSONAL	371.793	08			OTROS INGRESOS CORRIENTES	84.534
22			BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	450.973	09			APORTE FISCAL	13.305.436
24			TRANSFERENCIAS CORRIENTES	7.899.078	15			SALDO INICIAL DE CAJA	1.000
	02		Al Gobierno Central	7.388.495				GASTOS	14.484.723
	011		Instituto Nacional de Estadísticas	1.595.222	21			GASTOS EN PERSONAL	10.846.758
	012		Servicio Nacional de Consumidor	622.075	22			BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	2.327.493
	013		Dirección de Compras y Contrataciones Públicas	1.792.592	24			TRANSFERENCIAS CORRIENTES	1.104.018
		014	Superintendencia de Seguridad Social	1.093.753	25			INTEGROS AL FISCO	10.265
		016	Dirección del Trabajo	1.546.630	29			ADQUISICIONES DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	205.454
		017	Chile Atiende - SEGPRES	738.223					
	03		A Otras Entidades Públicas	410.400					
		251	Programa de Modernización del Estado - BID	410.400					
	07		A Organismos Internacionales	100.183					
34			SERVICIO DE LA DEUDA	332.241					

Fuente: Informes Ejecución Presupuestaria Programa de Modernización Sector Público y SUSES0 2018

La estructura de financiamiento, considera además y según lo planteado en la propuesta de préstamo, que como acción de mitigación al riesgo fiduciario de adquisiciones (incumplimiento del Plan de Adquisiciones (PA) y del Plan Operativo Anual (POA) se plantea que **“el Programa será auditado por la Contraloría General de la República (CGR) conforme a los términos de referencia que el Banco acordó con ella, así como lo señala en la Carta Acuerdo suscrita en mayo 2012”**. En base a esto, el control de los gastos se realiza por parte de la Secretaría de Modernización, quien es la encargada de monitorear de manera efectiva el cumplimiento de la ejecución presupuestaria del Programa y de los proyectos que las componen, en dónde **la CGR realiza revisiones anuales de los procesos de adquisiciones a nivel de Programa**.

Figura 8: Esquema de Gestión Presupuestaria del Programa



Fuente: Elaboración ClioDinámica

El **anticipo de fondos**, puede ser concedido por el Banco, siempre y cuando la Secretaría haya justificado el sesenta y cinco porcientos (65%) de los saldos acumulados de transferencias pendientes de justificar. Esto resulta ser una problemática en la actual estructura de financiamiento, dado principalmente porque el 65% se debe encontrar transferido a las instituciones beneficiarias, pero también a su vez rendido, esto trae como consecuencia la dependencia de la rendición para la solicitud de fondos de anticipo en el caso que sean requeridos.

“Es una lección aprendida como mecanismo de ejecución, que la solicitud de fondos debe ser ejecutada con el 65% de los recursos transferidos y no necesariamente rendidos” (Profesional Secretaría de Modernización)

La **estructura contable del Programa**, requiere de la presentación de la información en dos sistemas o herramientas contables diferentes. El primero de ellos corresponde al sistema que utiliza cualquier institución del Estado (SIGFE), pero también el Banco requiere de reportabilidad en dólares de toda la ejecución financiera, en base al tipo de cambio definido en el contrato de préstamo. Esta diferenciación conlleva a desarrollar una carga administrativa adicional, que, si bien es la misma que se ejecuta en cualquier contrato de préstamo con el BID, en la actualidad a la Secretaría de Modernización le conlleva contar con profesionales de dedicación exclusiva a la temática de reportabilidad financiera.

“El Programa tiene exigencias contables en moneda local y en dólares, es complejo reportar en dólares, ya que se utilizan herramientas adicionales a las exigidas por el Estado. Es un proceso burocrático la rendición, sobre todo con la temporalidad cada 4 meses con 9 instituciones ejecutoras” (Profesional Secretaría de Modernización)

HALLAZGOS

Desde el levantamiento de información, es posible destacar que la estructura de financiamiento, presenta ventajas y desventajas respecto a los compromisos a los que se busca dar respuesta. En cuanto a las ventajas, permite ver el financiamiento de los proyectos con recursos de modernización que serán utilizados por las instituciones en base a la programación de los instrumentos de planificación disponibles para ello, lo que no permite focalizar los recursos en el uso cotidiano a las necesidades que pueda presentar la institución beneficiaria. Esta ventaja ha permitido contar con procesos presupuestarios con ejecución de sus recursos y con procesos que han permitido por ejemplo la no objeción de gastos en los proyectos.

La desventaja, es cómo la asignación de los recursos a partir de las transferencias definidas en la ley de presupuesto, no permite, por ejemplo, destinar fondos al uso de temas contingentes en el ámbito de la modernización, teniendo sólo como recursos disponibles para ello, aquellos inmersos en el componente 3.

La modalidad del Programa implica la existencia de un solo organismo ejecutor y múltiples beneficiarios a los cuales se les transfieren los recursos para ejecutar proyectos. Esto conlleva desafíos tanto en el **establecimiento de un mecanismo de administración eficiente** de recursos, en base a una operación que involucra múltiples actores, Secretaría de Modernización, BID, CGR, entidades beneficiarias, DIPRES, entre otros. Además, se deben dar cumplimiento a estrictos requisitos de reportabilidad y condiciones de ejecución fiduciaria establecidos en el contrato de préstamo y también con el Estado de Chile. Esto lleva a pensar en el establecimiento de mecanismos flexibles de reportabilidad financiera, que permitan hacer más eficiente los procesos internos del Programa, sobre todo en periodos de alta carga de rendiciones que no siempre coinciden entre lo que debe ser reportado al Banco y al Estado.

1.3. ALINEAMIENTO DEL PROGRAMA

Desde esta tercera dimensión se analiza el modelo de despliegue que se utilizó para conducir el proceso de modernización desde la Unidad Coordinadora del Programa y el Comité, las entidades beneficiarias y otras instituciones del Estado. El foco, está en realizar un análisis de las herramientas y metodologías utilizadas para instalar el objetivo de alto nivel, gestionar operaciones y recursos en miras de avanzar en el logro de los desafíos que cada institución se propuso alcanzar.

1.3.1. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

El contrato de préstamo, impulsó en el Gobierno Central cambios en la forma en la que se llevaría a cabo la Modernización del Estado, y en específico de aquellas instituciones que se relacionaban directamente con el ciudadano por medio de los trámites que se realizaban.

Desde el Ministerio Secretaría General de la Presidencia, se crea la División de Gobierno Digital, con la misión de **“Entregar apoyo a las instituciones públicas para su transformación digital y lideran proyectos transversales para el Estado, enfocado en tres ámbitos: tecnologías, reglas del juego, Gestión del Cambio”**

El Estado ha estado instalando iniciativas estratégicas durante el último tiempo. El 11 de noviembre del año 2019, se publicó la Ley N°21.180 sobre Transformación Digital del estado. Su finalidad es dar inicio al proceso de digitalización y modernización de los procedimientos administrativos seguidos ante los órganos de la administración del Estado, presentando innovaciones en los procedimientos electrónicos, comunicaciones por medios electrónicos, documentos de soporte y digitalizados, firma electrónica y domicilios digitales. Esta iniciativa, demuestra que desde el Estado se impulsa la Modernización mediante leyes que promueven la Transformación Digital de las instituciones y servicios públicos, entregando lineamientos estratégicos y transversales.

Dado el avanzado componente tecnológico de los proyectos que se ejecutaron y que están en ejecución, el alineamiento digital viene después de cuatro años de implementación del Programa¹⁷, careciendo en sus inicios de la visión común de cambio, para Modernizar los trámites y desde ello contribuir a menores tiempos de tramitación, entregando información oportuna y desde ello obtener una mejor percepción de los usuarios.

HALLAZGOS

Desarrollando un análisis desde las entrevistas respecto a las herramientas y mecanismos que se implementaron desde el Estado para el alineamiento de los Directivos en torno al objetivo de alto nivel o la visión de cambio que traía consigo la Modernización, es posible destacar que efectivamente se logró identificar visiones y modelos distintos implementados en función de los énfasis del Gobierno

¹⁷ El inicio de tramitación de la Ley de Transformación Digital, se comenzó a desarrollar en el año 2018.

de la época. El factor “Cambio de Gobierno”, resulta impactar en cómo el nivel estratégico de las instituciones cambia y desde ello, los enfoques también, impulsando planes e iniciativas de acuerdo a la visión particular de uno o de otro directivo.

La bajada estratégica de los proyectos, se implementó de acuerdo a un modelo particular en cada institución, no respondiendo a criterios comunes, como tampoco asegurando la conexión con los procesos de negocio y soporte ni tampoco los perfiles organizacionales. Esta conexión viene dada recién en el último año, con estrategias de transformación digital comunes a todo el Estado.

1.3.2. ALINEAMIENTO TÁCTICO

El contrato de préstamo establece, **“La importancia de la orientación estratégica para asegurar la alineación de los procesos de trabajo a las prioridades institucionales y el peso del liderazgo político e institucional para garantizar la coordinación y colaboración en ambientes gubernamentales fragmentados”**, lo que da cuenta de la importancia de alinear el nivel estratégico con las operaciones de las instituciones beneficiarias en el marco del proceso de transformación.

Durante la ejecución de los proyectos del Programa, se han implementado herramientas que han permitido alinear a la institución en miras de la definición de los objetivos estratégicos. Para ello, se han implementado, por ejemplo, acciones entre los indicadores que mide el proyecto y los convenios de desempeño de las instituciones.

Analizando los compromisos del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) del año 2019 asociado a la Dirección del Trabajo, se destaca, por ejemplo, el indicador de satisfacción neta con los servicios recibidos de la institución, además del indicador “Tiempo Promedio de respuesta a las consultas escritas realizadas por usuarias/usuarios a través del canal consulta laboral del sitio web institucional, en el año t”, cuya formulación considera el segundo indicador de eficiencia del proyecto de modernización. Si bien ambos indicadores no constituyen meta en el instrumento PMG, las instituciones han alineado los distintos instrumentos de gestión a los desafíos de la modernización y a la mejora de sus procesos de atención de usuarios.

HALLAZGOS

Un factor clave es el rol que han asumido los directivos y como desde los distintos liderazgos se ha impulsado el desarrollo de los proyectos de forma satisfactoria. Un ejemplo de ello, puede verse reflejado en cómo desde la jefatura de la Superintendencia de Seguridad Social (SUSSESO) o bien desde el Archivo Nacional, surge la intención de impulsar y liderar una iniciativa como esta. El alineamiento táctico entre las operaciones del Programa y la institución beneficiaria, entrega resultados de ejecución satisfactorio y con un nivel de consenso estratégico para la definición del rumbo y la visión de cambio del proyecto.

“La articulación de la jerarquía y de los liderazgos de manera vertical, permite contar con una institución alineada al proyecto de modernización” (Coordinador de Proyecto)

El cambio de jefatura de servicio tiene impactos en la articulación táctica de los proyectos. ChileCompra y SERNAC son un ejemplo de ello, dado que el liderazgo del proyecto ha ido trascendiendo a partir de cambios en los niveles superiores. Si bien la focalización de los proyectos no cambia, si la estrategia de la operación se vio alterada de acuerdo a los lineamientos que cada nueva jefatura trae.

Resultaría provechoso que, a nivel de Programa se desarrollaran instancias o ejercicios de alineamiento operacional, con la finalidad de contribuir a que las instituciones estuviesen a la altura de asumir el desafío de la modernización.

1.3.3. ALINEAMIENTO OPERATIVO

El alineamiento operativo para la ejecución de una iniciativa debe contar con la revisión de las capacidades institucionales para llevar a cabo el proyecto. La capacidad Recursos Humanos, es un factor fundamental a la hora de instalar un proceso de transformación y modernización. De acuerdo a las entrevistas realizadas a los equipos de las instituciones beneficiarias, en ninguna de ellas, se encontraban todas las capacidades instaladas para la ejecución del proyecto, tanto en las áreas técnicas como en las áreas de apoyo. Dada la necesidad de la incorporación de nuevos profesionales para dar respuesta a los desafíos y a las acciones a implementar, estos se fueron incorporando de manera inorgánica, con dedicación en algunos casos a medio tiempo o bien, separando funciones entre la ejecución cotidiana y el proyecto de modernización.

“Las capacidades de los equipos internos no estaban preparadas, ni se ajustaron para dar inicio a un proceso de esta envergadura. Se han ido incorporando profesionales para habilitar ciertas operaciones que antes no se desarrollaban” (Jefe de proyecto).

“Los equipos encargados de las Tecnologías de la Información (TI), se encargaban de arreglar los computadores. Hoy en día, se requieren de otras especialidades, como conocimientos en desarrollo de software, para que puedan ser contrapartes de los proveedores tecnológicos”. (Jefe de proyecto)

La transformación permanente de una organización, es vital para su existencia. Los cambios en el entorno, en las necesidades de los usuarios, los avances tecnológicos requieren que las instituciones se modernicen y sean capaces de ajustar su forma de hacer las cosas. Cambios de estrategia, operacionales, en la administración, tecnológicos, entre otros, son los que enfrentan de forma habitual las instituciones, y estos cambios tienen efectos e impacto en las personas, los procesos, el desempeño y en la organización finalmente. **Para reducir o evitar que estos efectos e impactos sean negativos, es necesario hacer lo que denominamos gestión del cambio.**

“La Gestión del Cambio, debió haberse instalado antes que llegara el proyecto de modernización, para que la institución se prepara a la transformación tecnológica que nos encontramos instalando”
(Coordinador de proyecto)

En base a las entrevistas desarrolladas, de forma unánime los jefes y coordinadores de proyectos de las instituciones beneficiarias, comentan que en todo momento la Gestión del Cambio fue necesaria, e incluso previo a que la organización comenzara el desarrollo de su iniciativa de modernización.

HALLAZGOS

Uno de los elementos esenciales de los procesos de transformación es el alineamiento de los procesos, estructura y personas a la estrategia de cambio. Para ello, previo a la instalación de un proyecto de modernización se debe tener a la vista cómo se realizará el alineamiento de los procesos de negocio y de soporte, como la estructura orgánica soportará los ajustes y cuál es la mejor estrategia para la gestión de personas de la organización. La principal oportunidad de mejora que se extrae desde el alineamiento operativo es el desarrollo de un modelo de gestión del cambio conductual desde el inicio – o previo - al proyecto de modernización, no visto desde un enfoque tradicional, sino que más bien transitando a un cambio que permita instalar la “cultura del cambio”, que cimente las bases para que el futuro los cambios venideros se desarrollen como mayor facilidad.

Se visualizó desde el levantamiento de información, la ausencia de implementación de herramientas de gestión de personas que facilitarían el alineamiento organizacional necesario, tales como, perfiles de cargo actualizados a los procesos de transformación, manuales de competencias alineados a los nuevos desafíos institucionales, revisión de estructuras que dieran cuenta de una mejor gestión, entre otros, permitiendo así, alinear a la organización a la transformación digital.

1.4. PLANIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN

Desde esta dimensión, se presentan análisis y hallazgos respecto a cómo se planificó la implementación de los proyectos en cada institución beneficiaria, desde el diseño, la planificación de la estructura de trabajo y de las capacidades organizacionales.

1.4.1. PLANIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS

La planificación de los proyectos de modernización a financiar, cuenta con una metodología integrada de ideación, formulación, ejecución y evaluación ex post, con un ciclo de vida y un nivel de esfuerzo asociados. El ciclo de vida de los proyectos diseñados se inicia con la **elaboración del perfil de proyecto, fase que consiste en el desarrollo de un documento por parte de las entidades interesadas (con apoyo en algunos casos de la Secretaría de Modernización, en base a diagnósticos previos desarrollados)**, donde se resumen los principales problemas y justificaciones de la necesidad de poder entrar en el Programa. Este perfil de proyecto, es sometido a la aprobación del Comité Estratégico, donde pueden ocurrir dos instancias de decisión. La primera de ellas vinculadas con un rechazo del proyecto por una serie de criterios los cuales no se encuentran establecidos formalmente, pero que pueden encontrarse asociados al impacto social de los proyectos, a los costos y temporalidad de la ejecución, entre otros.

En el caso de ser aprobado el perfil de proyecto, se avanza a la siguiente etapa **de formulación, en la cual el Programa puede contratar consultorías que permiten profundizar en el diagnóstico y diseñan el proyecto a nivel de detalle de actividades, indicadores y costeo.**

Una vez que el proyecto se encuentra formulado, este se somete a la aprobación del Comité Estratégico y del BID. De ser **aprobada la formulación del proyecto, se realiza la transferencia de recursos y se inicia la ejecución en un periodo de 2 a 4 años**, desarrollándose evaluaciones y monitoreo permanente¹⁸ durante el periodo de ejecución, en el cual las instituciones públicas pueden solicitar apoyo del equipo de profesionales especialistas de la Unidad Coordinadora del Programa y del BID. El ciclo mencionado se grafica por medio de la siguiente figura.

¹⁸ Las herramientas de monitoreo y seguimiento se encuentran relevadas en los próximos apartados.

Figura 9: Análisis de ciclo de un proyecto de Modernización



Fuente: Elaboración ClíoDinámica en base a información en Página web del Programa de Modernización
<http://modernización.hacienda.cl>

HALLAZGOS

En la fase de **perfil de proyecto** si bien existe un proceso diagnóstico que justifica la necesidad de contar con financiamiento por parte de las instituciones públicas que presentan sus propuestas, desde el levantamiento de información, se identificaron ejemplos, como es el caso del Servicio de Registro Civil, que debió ajustar el perfil del proyecto dado ciertos criterios, como, por ejemplo, los tiempos de retorno asociados a la muestra de resultados satisfactorios.

“Nos rechazaron en primera instancia el proyecto, porque el alcance era muy amplio, los recursos eran mayores a los que podían destinar para nosotros y el plazo de ejecución era muy extenso. En base a esos criterios, el cumplimiento de los objetivos del Programa y la rentabilidad social esperada no se cumplían con nuestra primera propuesta” (Jefe de proyecto)

La **formulación del proyecto**, debe dar cuenta de elementos esenciales, como las actividades que componen el Plan de Ejecución del Programa (PEP), y desde ello su vinculación con el financiamiento y el desembolso que se le desarrollará a la institución durante el periodo que dure su incorporación al Programa, entre otros. Esta fase para las instituciones beneficiarias, resulta de gran importancia, dado ya que la formulación debe tener a la vista un escenario futuro de constantes cambios y adecuaciones, ya sea desde los niveles estratégicos o por el entorno país, lo cual constituye un elemento esencial al momento de planificar las acciones a desarrollar, o bien, al menos establecer condiciones que permitan realizar ajustes posteriores conforme pase el periodo de implementación.

A juicio de los actores entrevistados, **un aspecto relevante a considerar en el diseño es el cambio del contexto futuro y ver posibilidad de adecuación**. Así también, el considerar dentro de la planificación el fortalecimiento de las capacidades internas de las instituciones para afrontar un proceso de modernización. Si bien el proyecto puede estar bien diseñado, el perfil del proyecto debe considerar

un mejor diagnóstico de las capacidades y perfiles institucionales para afrontar el proyecto, teniendo de base las resistencias culturales y el nivel de complejidad natural de cada organización.

Dado que el préstamo cuenta con una característica de flexibilidad, donde es el Comité Estratégico quien es el encargado de decidir cuáles serán las instituciones y proyectos a implementar, es el Programa quien ha dado respuesta o ha acelerado procesos de transformación en el Estado. La mayor parte de los proyectos en la etapa de **implementación**, han focalizado sus esfuerzos en temáticas de Transformación Digital, permitiendo así disminuir los tiempos de tramitación para entregar de manera oportuna una respuesta a los usuarios, con un lenguaje ciudadano entendible y comprendido por todos, y que contribuya a una percepción de mejor calidad en los servicios que se entregan.

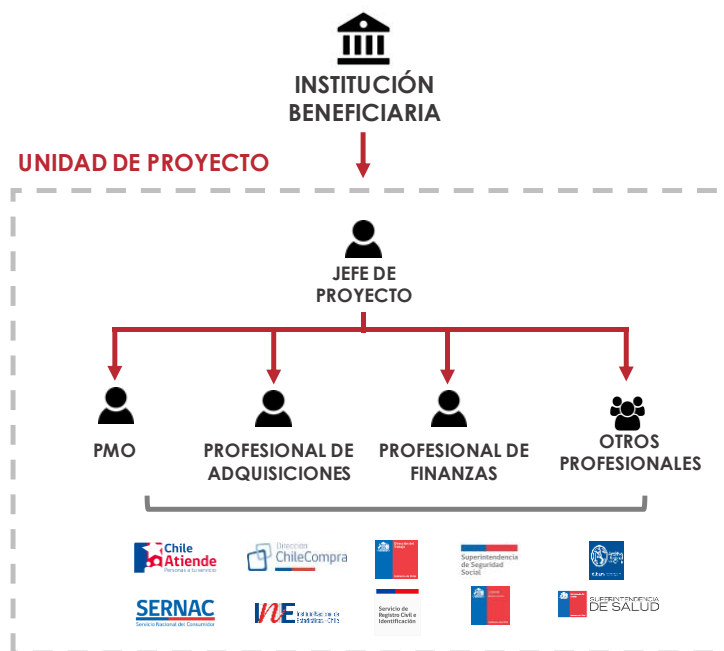
Teniendo en consideración el periodo de tiempo de duración de los proyectos y los constantes cambios a nivel ciudadano, con un usuario empoderado y exigente de los servicios que brinda el Estado, los proyectos pueden comenzar su implementación con una visión de modernización de sus procesos, que puede ir ajustándose a partir de las expectativas, y ejecución del proyecto, lo que debe ir siendo monitoreado de manera periódica para no olvidar el objetivo de alto nivel que plantea el Programa y que se alimenta en base a lo que se desarrolla como proyecto en cada institución.

En cuanto a la **evaluación**, ya sea periódica o final, esta se realiza en base al control y acompañamiento que pueda realizar la Secretaría de Modernización, el BID (por intermedio de la Secretaría), y las instituciones beneficiarias. Principalmente, el monitoreo es en base al cumplimiento del Plan de Adquisiciones, al cumplimiento del Plan de Ejecución del Proyecto (PEP), ejecución financiera y en cómo se logran los objetivos de corto plazo o *Quick Wins*, en aquellos casos que el proyecto lo amerite. Cada proyecto cuenta con un Coordinador de Proyecto, que es el representante de la Secretaría de Modernización en la interacción con la institución beneficiaria, y que en su rol, es quien ejerce directamente el control sobre la evaluación periódica y quien verifica el estado de avance de los proyectos.

1.4.2. PLANIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE TRABAJO

Las instituciones beneficiarias al momento que se adjudican uno de los proyectos de modernización, deben **conformar equipos de trabajo**, los cuales en su mayoría se encuentran compuestos por un jefe(a) de proyecto y profesionales a cargo de la gestión, finanzas, adquisiciones y todas aquellas funciones necesarias para el correcto desarrollo de la iniciativa.

Figura 10: Esquema de los equipos estándar de Proyectos en las Instituciones beneficiarias



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Cada institución beneficiaria cuenta con una estructura de trabajo particular. Si bien en la mayor parte de ellas, existe la figura de una jefatura de proyectos, PMO y profesional de finanzas, en algunas se observan otros profesionales, como coordinadores, profesionales TIC, Administradores, entre otros. Estas diferencias entre instituciones, se encuentra dado principalmente, por las capacidades internas a nivel institucional, por los requerimientos que el proyecto y por los recursos financieros destinados para la contratación de personal a cargo de la iniciativa.

“En el proyecto, la persona encargada de lo financiero es un profesional interno de la institución, que destina la mitad de su jornada a temáticas internas de la institución y la otra mitad al proyecto de modernización, ya que no contábamos con los recursos adicionales para contratar a otro profesional” (Jefe de Proyecto)

Los perfiles del equipo de proyecto, son formulados por la institución en conjunto con la Secretaría de Modernización, de acuerdo a los requerimientos específicos de los proyectos, y no en base a un criterio común, como por ejemplo de la jefatura o líder del proyecto. La contratación de los profesionales, debe encontrarse aprobado por la Secretaría de acuerdo al perfil del candidato y a lo requerido en el perfil de cargo formulado.

La **visión estratégica** que tenga el jefe de servicio en el proyecto de modernización, se visualiza como un factor importante en el éxito del proyecto. Se requiere de un liderazgo transversal a nivel institucional, para poder motivar y movilizar a la organización al logro de los objetivos que se plantean. Un ejemplo claro de esto, resulta ser el proyecto de modernización impulsado por la SUSESO, la cual contaba con un **liderazgo estratégico** con visibilidad importante de la jefatura del

servicio, el que resultaba ser un *Sponsor* del proyecto, motivando a los funcionarios a ser parte de él y a participar en aquellas instancias que fuera requeridos.

HALLAZGOS

Las estructuras de los equipos de trabajo de las instituciones beneficiarias, se han conformado con un profesional de dedicación exclusiva o a tiempo parcial, interno o externo -ambas dependiendo de la magnitud y los recursos asociados al proyecto- que cuenta con las competencias requeridas para llevar a cabo los procesos de rendiciones, compras y reportabilidad contable del proyecto. Las capacidades para el control financiero, en la mayoría de los proyectos se tuvieron que instalar, dada la carga administrativa que conlleva el seguimiento y control de proyectos de estas magnitudes y características, buscando profesionales con experiencia en compras, por ejemplo, de proyectos tecnológicos.

La conformación de un equipo de trabajo que lidere el proyecto de modernización en las instituciones beneficiarias resulta ser un factor de clave de éxito. **Desde el punto de vista del liderazgo, el jefe de servicio debe ser el principal actor relevante y quien sea el que lidere las transformaciones al interior de las instituciones**, en conjunto con un equipo de trabajo con especialidad en distintas áreas de la gestión de proyectos. En base a lo anterior, se recomienda que quienes conformen los equipos internos de los proyectos sean funcionarios con funciones exclusivas para el proyecto y que pertenezcan en su gran mayoría a la institución beneficiaria, para apropiarse del proceso y que el resto de la organización sienta que es un proyecto propio y no liderado por externos.

El **equipo de proyecto**, debe encontrarse integrado y no debe ser visto como un “ente” aparte de la institución beneficiaria, dado que se requiere a lo largo de todo el proyecto el aporte de las distintas áreas de los servicios; atención de usuarios, TIC, planificación, y por cierto de las áreas técnicas. **Los funcionarios deben sentirse parte de este proceso modernizador**, aportando ideas y contribuyendo desde los distintos ámbitos de experticia.

1.4.3. PLANIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

Las capacidades internas de las instituciones beneficiarias, deben ser evaluadas antes, durante y después de la implementación de un proyecto modernizador. La evaluación ex - ante del proyecto, responde al levantamiento de las necesidades requeridas a nivel institucional para dar cumplimiento a los requerimientos que el proyecto plantea a nivel de liderazgos, implementación técnica, seguimiento, monitoreo y ejecución. Durante el proyecto, las prioridades cambian, los focos de trabajo producen ajustes y los requerimientos de equipos internos pueden requerir de mayores capacidades de recursos humanos, especialización o bien profesionalización. Una vez implementado el proyecto se requiere de equipos que cuenten con las capacidades necesarias para poder dar sustento y mantener los cambios adquiridos por la organización durante la ejecución del proyecto.

HALLAZGOS

El foco que han tenido los proyectos en las instituciones beneficiarias de fortalecer la tramitación en base a un proceso de transformación digital, se requiere de la conformación de equipos TIC's que cuenten con las capacidades necesarias para la formulación, instalación y monitoreo permanente de sus procesos tecnológicos, en miras de que, una vez finalizado el proyecto, la institución pueda dar continuidad al desarrollo informático que se ha instalado.

La **gestión del cambio**, cobra relevancia en aquellos proyectos que cuentan con un importante foco en la incorporación de tecnología a los procesos que entregan servicios a los usuarios, por lo que la implementación de estrategias que permitan a los funcionarios anticiparse a los cambios que enfrentarán, es una técnica que llevará en gran medida al éxito interno que tenga un proyecto de modernización de esta envergadura y donde **la gestión del cambio debe ser incorporada no tan solo al término de la solución tecnológica, sino que desde un inicio del proyecto** y con énfasis según las necesidades institucionales que se tengan.

Las capacidades de para la gestión financiera de los proyectos, es un aspecto relevado por la mayor parte de los equipos de proyectos, contar con un profesional de dedicación exclusiva es una de las estrategias utilizadas por la mayor parte de las instituciones, dado principalmente por la carga administrativa que esto conlleva, y por las características de las compras que se realizan en el proyecto que nunca antes se había llevado a cabo.

“La institución no estaba acostumbrada a comprar proyectos tecnológicos, nunca lo había realizado. La profesional de finanzas es el gran soporte para que el proyecto se ejecute en los plazos establecidos” (Jefe de proyecto)

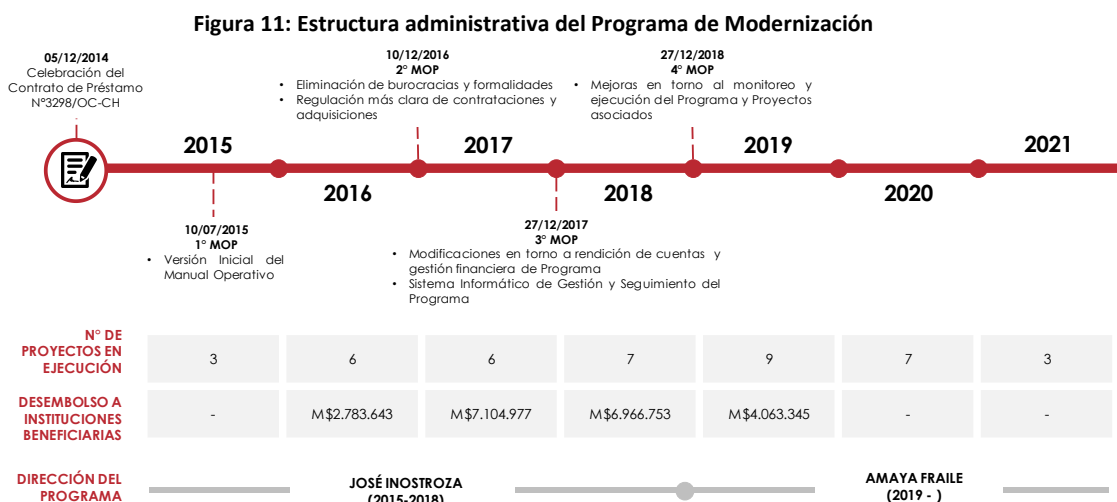
1.5. CONTROL Y APRENDIZAJE

Desde esta dimensión se analizan las herramientas y metodologías implementadas desde la gobernanza del Programa para el monitoreo y control de la implementación de los proyectos, desde un control administrativo y técnico.

1.5.1. CONTROL ADMINISTRATIVO

La administración y la generación de herramientas de control, se genera a partir del uso de prácticas y tecnologías colaborativas para el seguimiento financiero – administrativo. Dentro de estos controles, se encuentran reportes contables, informes de avance y de auditorías, gestión de riesgos, entre otros¹⁹.

Los instrumentos diseñados para el Control Administrativo, han sufrido ajustes en el proceso de implementación e instalación del Programa. Uno de ellos corresponde al Manual Operativo (MOP), el cual hasta el año 2019 ha contado con cuatro modificaciones que responden principalmente a temáticas de reportabilidad y seguimiento de acciones estratégicas. Dichas modificaciones han surgido a partir de la necesidad que ha presentado la Secretaría en modificar instancias o procesos de revisión que no agregan valor al cumplimiento de los objetivos y que han sido objetadas por la Contraloría en sus procesos de auditoría.



Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información recopilada desde la 4ª Versión del Manual Operativo del Programa de Modernización, Página Web de Modernización - DIPRES

¹⁹ El Programa es 100% digital, no recibe ni envía información en papel, para lo cual cuenta con una importante herramienta, como lo es el uso de la firma electrónica avanzada. Informe de Avance 2015 – 2018. Ministerio de Hacienda.

HALLAZGOS

Desde el comienzo del Programa de Modernización en el año 2015, este ha tenido ajustes tanto en la capa estratégica, es decir, en la dirección de la Secretaría como también en los distintos equipos de trabajo interno y en específico en los coordinadores de proyectos. Estos cambios, han traído consigo lineamientos tales como la necesidad de fomentar la creación de sinergias al interior del equipo, ajustes en la focalización y énfasis de los proyectos, los que, si bien se identifican a nivel de dirección y operación, no se materializan en documentos o lineamientos establecidos a nivel de Programa.

Se evidencia una problemática administrativa que radica, a juicio de los actores entrevistados, en la sobre carga de rendiciones e informes que deben ser desarrollados por los profesionales administrativos (tanto desde las instituciones a la Secretaría, como de la Secretaría al BID y a la Contraloría), lo que conlleva costos de transacción importantes.

“Debemos hacer reportes con diferentes temporalidades para el Banco y para las instituciones que nos auditan. Hay periodos en los cuales tenemos a la Contraloría, que se nos traslapa con los informes que debemos elaborar para el BID” (Profesional de la Secretaría de Modernización)

El contrato de préstamo y las bases que rigen el accionar de la Secretaría, dan cuenta que estas resultan ser instrumentos flexibles y con la capacidad de ser modificadas. El ejemplo de la modificación del Manual Operativo (MOP), da cuenta de un proceso de aprendizaje y crecimiento vivido por la Secretaría en el marco de la implementación de un proyecto de estas características.

Contar con la Contraloría como institución que fiscaliza los procesos internos y el cumplimiento de los compromisos adquiridos en cada uno de sus documentos de gestión, hace pensar que se deben generar procesos de control y seguimiento en base a las capacidades institucionales y no establecer una sobrecarga adicional que pueda ser objetada en algún proceso de auditoría interna o externa.

Se visualizan brechas en cómo se gestiona la data e información del programa, en donde, si bien se cuenta con un sistema de control y seguimiento, este se utiliza principalmente para registro y rendición de cuentas más que para la gestión y monitoreo de resultados, lo cual se acrecienta al conocer que los indicadores fueron diseñados desde una mirada de impacto que trasciende al periodo de implementación.

“El Proactive Office, es una plataforma de Gestión de Proyectos y de registro de información, que fue desarrollado en específico para el Programa, pero que no permite hacer gestión ni contribuir a la toma de decisiones” (Coordinador de Proyecto – Secretaría de Modernización)

Ante este escenario, se identifican un conjunto de oportunidades de mejora en el desarrollo del seguimiento, donde, a pesar de la constancia de la realización de instancias técnicas, no se cuenta con la información requerida para el seguimiento a los resultados de los indicadores que miden el impacto del Programa, además de su eficacia y eficiencia.

1.5.2. CONTROL TÉCNICO

El seguimiento periódico a la ejecución operativa del Programa resulta indispensable para determinar el cumplimiento efectivo de los resultados esperados. Dicho seguimiento se asocia en el Contrato de Préstamo a herramientas estándar que el BID aplica en todas las operaciones, a saber, la matriz de resultados, el Plan de Ejecución del Programa (PEP), y el Plan de Adquisiciones (PA), y a la realización de reuniones semestrales de análisis de los instrumentos anteriormente descritos.

Otro aspecto importante a considerar se relaciona con los aspectos administrativos asociados al seguimiento de los proyectos, que ante contingencias o desactualización de su formulación requieren modificaciones sustanciales, tales como el cambio de objetivos o en indicadores a fin de alinear el proyecto al objetivo de alto nivel del Programa.

Desde el seguimiento técnico, se realizan ajustes a las planificaciones iniciales de los proyectos, incorporando aprendizajes desde aquellos que ya se encontraban en ejecución. Elementos como el establecimiento de mesas de trabajo entre distintos actores²⁰, el impulso a la interoperabilidad del Estado, el traspaso de buenas prácticas, transferencia de capacidades ya instaladas (técnicas y de gestión), permiten lograr un círculo virtuoso de mejoras y lecciones aprendidas, en miras del logro de los objetivos de alto nivel.

HALLAZGOS

La Unidad Coordinadora de Programa, implementó un modelo de seguimiento operativo / estratégico de cada proyecto con miras a la rendición de cuentas y a la “contextualización” presentando como aspecto destacable; la capacidad de integrar y conectar con otros proyectos e instituciones del Estado, permitiendo así conectar con otros proyectos de transformación digital y de interoperabilidad, lo cual ha sido un valor relevado por los entrevistados.

Destaca también, a juicio de los entrevistados, la necesidad de mayor acompañamiento y apoyo técnico desde la formulación del perfil del proyecto, como también en la etapa de implementación y monitoreo.

El alineamiento de la estrategia del Programa con la estructura de trabajo que soporta su ejecución se sustenta en la relación directa entre los Coordinadores de Proyecto de la Secretaría de Modernización con el Jefe(a) de Proyecto, donde el Coordinador(a) es responsable de canalizar los lineamientos estratégicos y vincularlos con la operación del proyecto de modernización.

Desde el levantamiento de información, se puede señalar que las herramientas de control técnico no se encuentran estandarizadas entre los distintos coordinadores y los equipos de las instituciones beneficiarias. No existen estructuras y/o prácticas transversales de monitoreo (diarias, semanales,

²⁰ A la fecha de la presentación de esta evaluación intermedia, a modo de ejemplo, se ha conformado una mesa de trabajo del sector Salud, donde convergen las principales autoridades de FONSA, COMPIN, SUSESO y también representantes de “Gobierno Digital”.

mensuales), sino que varían de acuerdo a la complejidad del proyecto, a las capacidades de los equipos internos para la implementación, y a los avances presentados a nivel de proyectos. A modo de ejemplo, el proyecto de la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), durante su desarrollo estableció reuniones de avances mensuales entre el coordinador de proyecto de la Secretaría y la jefatura, con el objetivo de revisar los principales hitos y reportar el estado de ejecución del proyecto. En cambio, proyectos como el del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), requería de revisiones periódicas semanales, entre la jefatura de la Secretaría de Modernización, el coordinador del proyecto y la jefatura líder en la institución. Estas diferencias, se ven reflejadas de acuerdo a cómo se ejecuta el proyecto, a las desviaciones estratégicas que este pueda presentar y a las necesidades específicas de cada uno de ellos.

Finalmente, el foco del seguimiento es más bien un control administrativo y operativo más que estratégico, priorizando la rendición de cuentas y el seguimiento desde el rol de la Secretaría, como una oficina de gestión de proyectos (PMO).

1.6. PRUEBA Y ADAPTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Bajo esta dimensión de análisis, se analizan las prácticas implementadas desde la Gobernanza del Programa para ir verificando los logros y las mejoras operativas.

1.6.1. FUNCIONAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DEL PROGRAMA

La Estrategia del Programa fue ajustándose a las necesidades progresivas que se presentaron en la ejecución, dados los desafíos que conlleva un proceso de modernización de estas características. Si bien en la propuesta de préstamo se mencionan estrategias, riesgos, buenas prácticas y requisitos mínimos para la implementación, estos no fueron acompañados de una estrategia de apoyo técnico transversal que contribuyera a conducir el proyecto al interior de las instituciones beneficiarias.

“No teníamos idea de cómo llevar un proyecto así. Nos reuníamos con equipos de otras instituciones, que nos comentaron que es lo que había que hacer y lo que no” (Jefe de proyecto)

La estrategia también depende de quien la lidere. Los cambios de Gobierno y ajustes en el equipo operativo de la Secretaría, han traído consigo formas diferentes de llevar a cabo la iniciativa y el manejo de los proyectos, lo que en ocasiones ha traído como consecuencia ajustes en el diseño, implementación y monitoreo definido para el Programa.

HALLAZGOS

El diseño del Programa contaba con objetivos de alto nivel estratégico, que requerían de desafíos importantes en las instituciones que lo implementaban. El alineamiento no resultó del todo claro. Cada institución, estableció estructuras de trabajo propias, que, si bien responden a los requisitos

mínimos para llevar a cabo el proyecto, no siempre se ajustan a los desafíos definidos o a prácticas recomendadas desde la experiencia de otras instituciones o gobiernos.

Desde las prácticas de gestión instaladas, el monitoreo de la ejecución se desarrolla de manera independiente, siempre en vista de un Coordinador de proyecto de la Secretaría²¹ con el equipo de proyecto, pero que da cuenta, tal como fue mencionado en apartados anteriores, en base a lógicas particulares, previniendo riesgos en la ejecución.

Cabe destacar que al cabo de cuatro años después de la ejecución del primer proyecto, se comenzó a impulsar un proceso de trabajo colaborativo entre las instituciones beneficiarias, donde en un comienzo por ejemplo, la Superintendencia de Seguridad Social, requirió de conversaciones técnicas con COMPIN, FONASA, Registro Civil, Servicio de Impuestos Internos, que no se dieron en la lógica del Programa, sino que más bien por iniciativa y voluntades de los distintos actores, desconociendo en algunas ocasiones, de los objetivos y beneficios de modernizar los procesos institucionales y el avance a la interoperabilidad.

El aprendizaje se fue dando en una lógica de “ensayo y error”, y en las buenas prácticas, recomendaciones y errores cometidos, por los proyectos que iban terminando y que finalizaban su tiempo con el Programa y no desde un seguimiento estratégico, donde no se estableció un círculo virtuoso de aprendizaje que permitiese transferir prácticas a las instituciones que iniciaban su proceso de modernización

El Diseño Estratégico del Programa, se focaliza en la mejora de la satisfacción de los usuarios con los servicios que presta el Estado, desde un espacio amplio de desarrollo, con una Visión Particular centrada en la institución, más que desde una visión transversal o “Sectorial” que aborde toda la “Experiencia del Usuario”

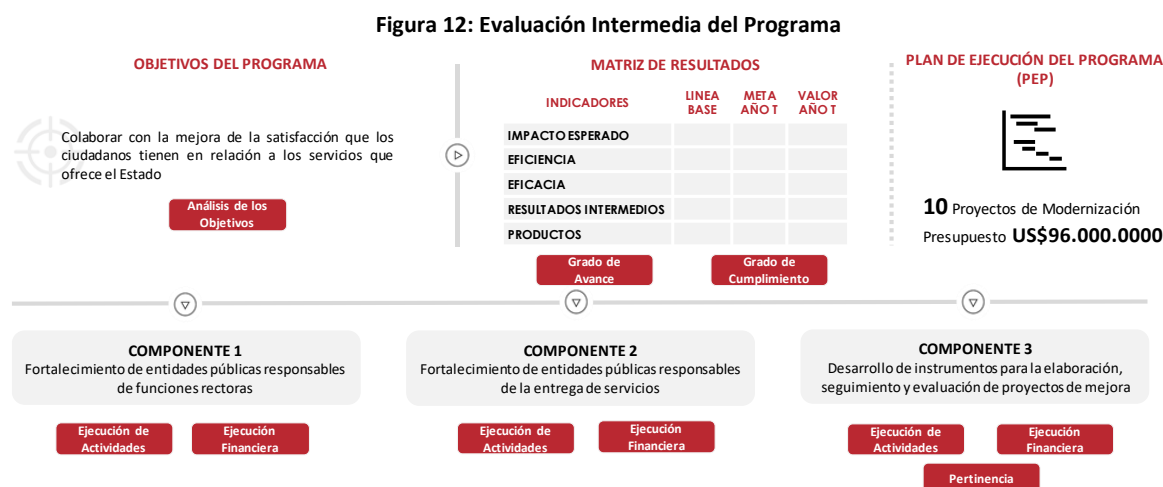
En su fase de planificación y alineamiento, se identifican oportunidades de mejora desde la instalación y/o transferencia de mecanismos y herramientas que facilitarían condiciones habilitantes al interior de las instituciones beneficiarias, para conducir u “orquestrar” efectivamente un programa de estas características.

Las brechas en la instalación de capacidades para “orquestrar” y “conducir” el proyecto al interior de las instituciones beneficiarias, generó dificultades y barreras que finalmente se tradujeron en desviaciones o incluso reformulación de los proyectos.

²¹ Por cambios de equipos al interior de la Secretaría, han existido ajustes de Coordinadores de Proyecto, por lo que las prácticas de gestión entre uno y otro no siempre han sido replicadas. A la fecha de entrega de la presente evaluación, por ejemplo, COMPIN ya cuenta con dos Coordinadores de Proyecto distintos.

2. DIMENSIÓN 2: RESULTADOS INTERMEDIOS

En virtud de lo establecido en el Contrato de Préstamo N°3298/OC-CH, una vez alcanzado el 60% del desembolso de los recursos del Financiamiento, se debe llevar a cabo la evaluación intermedia del Programa, en el marco del avance presentado en este documento, contempla el desarrollo de los siguientes aspectos:



Fuente: Elaboración ClioDinámica

- 1. Evaluación de la Ejecución del Programa:** Este aspecto se relaciona directamente con la identificación del grado de avance y cumplimiento de los plazos e hitos del Plan de ejecución del Programa (PEP), así como el grado de avance de la ejecución financiera de cada uno de los componentes.
- 2. Evaluación de la Matriz de Resultados:** Corresponde a la identificación del grado de avance y cumplimiento de la matriz de resultados, la cual se compone por indicadores de impacto esperado, eficiencia, eficacia, resultados intermedios y productos.
- 3. Efectividad del Esquema de Trabajo:** La evaluación del esquema de trabajo comprende el análisis de la metodología de trabajo implementada hasta la fecha - incluyendo las herramientas de gestión y comunicación - además del grado de consolidación de los equipos de la Unidad Ejecutora, y el análisis de las competencias requeridas para la correcta ejecución del trabajo.

2.1. GRADO DE AVANCE Y CUMPLIMIENTO PLAN DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

El grado de avance y cumplimiento de la ejecución de actividades del Programa y su ejecución financiera, se analiza para cada uno de los componentes a partir de la información obtenida del PEP con fecha de corte al 30 de junio del 2019 y del informe de progreso con misma fecha de corte.

En cuanto a las actividades implementadas, a continuación, se presenta la información agregada respecto al PEP contemplando las componentes 1,2 y 3, además del monitoreo y evaluación de las actividades asociadas a la administración del Programa.

Tabla 4: PEP del Programa agregado²²

TAREA	ESTADO DE AVANCE	
Programa de Modernización	71%	
Componente 1: Entidades Rectoras	70%	Principalmente explicado, por los niveles de avances de la Superintendencia de Salud, y el inicio de una institución "B" con planificación de inicio 2020
Componente 2: Entidades Prestadoras de Servicios	64%	Concentración del 70% de los proyectos, cuyo desarrollo se concentra en la segunda mitad del periodo de implementación del Programa
Componente 3: Estudios	84%	
Componente 4: Monitoreo y Evaluación	0%	Correspondiente a una primera actividad de evaluación intermedia
Componente 5: Administración del Programa	72%	

Fuente: Elaboración ClíoDinámica con información actualizada al 30 de Junio de 2019.

A nivel de Programa, este presenta un **71% DE AVANCE** en la ejecución de actividades del PEP. Cabe destacar que la componente de monitoreo y evaluación no presenta avances al primer semestre del año 2019 dado que la primera actividad planificada en esta componente corresponde a esta evaluación intermedia.

La componente con **MAYOR GRADO DE AVANCE EN LA EJECUCIÓN ES LA COMPONENTE 3 CON UN 84%**, mientras que la componente asociada a proyectos de modernización de entidades prestadoras de servicios presenta el menor porcentaje de avance, correspondiente a un 64%. Esta situación puede explicarse dado que las acciones de la componente 3 buscan facilitar la ejecución de los proyectos del Programa, lo cual implica que gran parte de sus actividades se haya planificado para una fase temprana de ejecución mientras que la componente 2 se conforma por el 70% de los proyectos en ejecución y/o finalizados, cuyo desarrollo se concentra en la segunda mitad del periodo de implementación del Programa.

²² Existe un nivel de avance que cumple con lo planificado al término del primer semestre de 2019, sin embargo, por factor Covid se visualiza el riesgo de retrasos frente al término del prestado, para los proyectos que aún se encuentran en ejecución.

Cabe destacar que la componente de monitoreo y evaluación no presenta avances al primer semestre del año 2019 dado que la primera actividad planificada en esta componente corresponde a esta evaluación intermedia.

2.1.1. COMPONENTE 1

La Componente 1 de fortalecimiento de entidades responsables de funciones rectoras tiene por finalidad financiar acciones para “Diagnosticar y/o establecer las características de los entregables y las capacidades de gestión de dichas entidades (nuevas y existentes)”;

además de formular, aprobar y ejecutar los proyectos. El financiamiento puede incluir elementos tales como la contratación de consultorías, contratación de servicios, sistemas de información, equipamiento informático, y adquisición de bienes. Las entidades beneficiarias que son catalogadas como responsables de funciones rectoras son:

Tabla 5: Entidades responsables de funciones rectoras

N°	ENTIDAD
1	Instituto Nacional de Estadísticas
2	Dirección del Trabajo
3	Superintendencia de Salud
4	Superintendencia de Electricidad y Combustible (SEC)

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base al Plan de Ejecución del Programa

Respecto a las actividades establecidas para el Componente 1, a continuación, se presenta la información agregada respecto al PEP de dicha componente y el estado de avance al 30 de junio del 2019.

Tabla 6: PEP del COMPONENTE 1 agregado

	TAREA	ESTADO DE AVANCE	DURACIÓN	COMIENZO	FIN
C 1.1	Dirección del Trabajo - Formulación	100%	264 días	01-02-2015	04-02-2016
	SEC - Formulación	100%	95 días	30-06-2017	09-11-2017
	Superintendencia de Salud - Formulación	100%	93 días	20-08-2018	26-12-2018
C 1.2	Reforma Tributaria	100%	264 días	03-03-2015	04-03-2016
	INE	95%	1.305 días	02-01-2015	31-12-2019
	Dirección del Trabajo	93%	1.097 días	18-04-2016	28-06-2020
	Superintendencia de Salud	0%	566 días	17-12-2018	15-02-2021
	Institución B (Inicio 2020)	0%	534 días	17-12-2018	31-12-2020

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base al PEP del Programa al 30 de junio del 2019

A nivel de fortalecimiento de entidades responsables de funciones rectoras, al 30 de junio del 2019 las actividades ejecutadas de dicha componente presentan un **70% DE AVANCE** respecto a la totalidad de actividades planificadas durante el desarrollo del Programa.

El grado de avance mencionado comprende la formulación de la totalidad de proyectos de entidades rectoras planificado, mientras que, de la totalidad de proyectos a ejecutar planificado, queda pendiente la aprobación y posterior ejecución de un proyecto adicional a iniciarse el año 2020, mientras que los proyectos de INE, Dirección del Trabajo se encuentran en fase de ejecución y el proyecto de la Superintendencia de Salud fue aprobado y se encuentra iniciando su fase de ejecución.

2.1.2. COMPONENTE 2

El Componente 2 del Programa corresponde al fortalecimiento de entidades públicas responsables de la entrega de servicios. El objetivo de este componente es financiar las mismas actividades del componente anterior, pero aplicados al caso de entidades públicas que entregan servicios. En la siguiente tabla se presentan las entidades clasificadas como responsables de la entrega de servicios:

Tabla 7: Entidades responsables la entrega de servicios

N°	ENTIDAD
1	ChileCompra
2	SERNAC
3	SUSESO
4	ChileAtiende Digital
5	Archivo Nacional
6	Registro Civil
7	COMPIN
8	SERNAPESCA
9	DIRECON
10	SAG
11	MINSAL
12	SEGPRES

Fuente: Elaboración ClíoDinámica en base al Plan de Ejecución del Programa

Respecto a las actividades establecidas para el Componente 2, a continuación, el estado de avance al 30 de junio del 2019.

Tabla 8: PEP del COMPONENTE 2 agregado

	TAREA	ESTADO DE AVANCE	DURACIÓN	COMIENZO	FIN
C.1.1	SERNAPESCA - Formulación	100%	287 días	10-07-2015	12-08-2016
	DIRECON - Formulación	100%	305 días	30-01-2015	31-03-2016
	SUSESO - Formulación	100%	196 días	30-01-2015	30-10-2015
	SAG - Formulación	100%	210 días	12-06-2015	31-03-2016
	ChileAtiende Digital - Formulación	100%	207 días	12-06-2015	28-03-2016
	MINSAL – Formulación	100%	232 días	19-06-2015	06-05-2016
	Registro Civil - Formulación	100%	457 días	19-07-2017	17-04-2019
	Archivo Nacional - Formulación	100%	106 días	19-07-2017	13-12-2017
	COMPIN - Formulación	100%	98 días	19-07-2017	03-12-2018
	Gestión Documental SEGPRES - Formulación	100%	73 días	20-09-2018	31-12-2018
C.1.2	ChileCompra	86%	1.328 días	03-03-2015	31-12-2020
	SERNAC	77%	1.306 días	01-01-2015	31-12-2019
	SUSESO	100%	722 días	01-01-2016	04-12-2018
	ChileAtiende Digital	76%	1.009 días	20-05-2016	31-03-2020
	Archivo Nacional	34%	799 días	11-12-2017	30-12-2020
	Registro Civil	0%	686 días	17-05-2019	31-12-2021
	COMPIN	0%	686 días	17-05-2019	31-12-2021

Fuente: Elaboración ClíoDinámica en base al PEP del Programa al 30 de junio del 2019

La Componente 2 del Programa presenta un **64% DE AVANCE** respecto a la totalidad de actividades planificadas durante el desarrollo del Programa, habiéndose formulado un total de 10 proyectos de modernización de entidades de entrega de servicios (corresponde a la totalidad de proyectos formulados planificada), mientras que en su conjunto, los proyectos que se encuentran en fase de ejecución presentan un 59% de avance, de los cuales los proyectos de Registro Civil y COMPIN presentan un 0% de avance general en su ejecución al primer semestre del 2019, lo cual es justificable ya que dichos proyectos se iniciaron en junio y abril del 2019, respectivamente.

Al primer semestre se contaba con un proyecto de la componente 2 finalizado - a saber, SUSESO - dado que tuvo el 100% del avance de sus actividades. Sin embargo, el proyecto de modernización de SERNAC igualmente se considera como finalizado dado que se realizaron modificaciones en su planificación de actividades.

Por lo demás, cabe destacar que el PEP del Programa no planifica la ejecución de proyectos adicionales a los ya aprobados, por lo que las actividades pendientes asociadas a esta componente correspondan a la realización de los 5 proyectos que se encuentran en fase de plena ejecución.

2.1.3. COMPONENTE 3

El Componente 3 del Programa corresponde al desarrollo de instrumentos para la elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de mejora e implantación, cuyo objetivo es apoyar la ejecución de los dos componentes anteriores, a través de acciones que mejoren o desarrollen instrumentos adecuados para la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos e iniciativas de mejora de la gestión o de implantación de nuevas entidades, si fuere del caso. Esto facilita la ejecución de los proyectos del Programa y, a la vez, garantiza la sustentabilidad futura de los esfuerzos de mejora, haciendo posible la réplica del proceso en otras entidades no incluidas en el Programa.

En particular, el componente apoya el financiamiento de estudios sobre áreas de política que requieren mejoras de gestión para elevar la calidad de los servicios al ciudadano; desarrollos referidos al marco normativo, instrumentos de coordinación, herramientas y sistemas de información transversal necesarios para la entrega de servicios; desarrollo e implantación de instrumentos de diagnóstico y diseño de proyectos de mejora e implantación; mejora de los instrumentos centrales de planificación, seguimiento y evaluación del desempeño de las entidades, incluidos los del Sistema de gestión del desempeño del Ministerio de Hacienda y la Encuesta Nacional de Derechos Ciudadanos (ENDC); y generación de conocimiento relativo a la gestión de servicios y capacitación de funcionarios.

Respecto a las actividades establecidas para el Componente 3, la información agregada respecto al PEP de dicha componente y el estado de avance al 30 de junio del 2019 se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 9: PEP del COMPONENTE 3 agregado

	TAREA	ESTADO DE AVANCE	DURACIÓN	COMIENZO	FIN
Subcomponente 3.1	Estudio propuesta de diseño institucional para un sistema integral de infancia	100%	43 días	02-11-2014	31-12-2014
	Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para el Programa	100%	30 días	16-11-2015	25-12-2015
	Levantamiento de proyectos FONDEF con impacto ciudadano	1000%	32 días	17-11-2015	30-12-2015
	Estudio condiciones contractuales y relaciones laborales del Estado	100%	147 días	29-05-2015	21-12-2015
	Gobernanza Digital - Nacional	100%	61 días	02-20-2015	25-12-2015
	Gobernanza Digital - OCDE	100%	266 días	20-04-2015	25-04-2016
	Sistema de gestión de información de personas de Estado	100%	137 días	16-11-2015	23-05-2016
	Diseño e Implementación de los incentivos institucionales del Sector Público (PMG)	100%	208 días	02-10-2015	23-05-2016
	Sistema de Gestión Documental para el Estado	100%	81 días	23-11-2015	18-07-2016
	Buenas Prácticas en Materia de Protección Especializada de Niñez y Adolescencia	100%	206 días	01-12-2015	12-09-2016
	Sistema Nacional de Gestión de Información	100%	220 días	29-08-2016	30-06-2017
	Gobernanza Digital -OCDE	100%	414 días	01-06-2017	31-12-2018
	OECD: Plan Estratégico de Gobierno Digital	100%	207 días	10-09-2018	25-06-2019
Subcomponente 3.2	Estudio OIRS	100%	66 días	28-09-2015	28-12-2015
	Diseño de un sistema de atención y satisfacción ciudadana	100%	173 días	31-08-2016	30-04-2017
	Sistema de Gestión de Subsecretaría de Hacienda	100%	175 días	01-05-2017	29-12-2017
	Diseño Portal Satisfacción Usuaría	100%	109 días	01-08-2017	29-12-2017
	Sistema de Evaluación Iniciativas TIC	100%	55 días	16-12-2017	29-12-2017
	Sistema Interoperabilidad SIGFE- ChileCompra	100%	55 días	16-10-2017	29-12-2017
	Sistema Recursos Humanos DIPRES	100%	65 días	02-12-2017	29-12-2017
	Sistema Integrado de Evaluación de Programas	100%	65 días	02-12-2017	29-12-2017
	Solución Open Data	100%	55 días	16-10-2017	29-12-2017
	Presupuesto Abierto	100%	126 días	09-07-2018	31-12-2018
	Decretos Digitales	100%	116 días	23-07-2018	31-12-2018

Subc. 3.3	Portal Satisfacción Usuario	100%	73 días	20-09-2018	31-12-2018
	Diseño Sitio Web Modernización	100%	73 días	20-09-2018	31-12-2018
	Readecuación sistema TIC	100%	73 días	20-09-2018	31-12-2018
Subcomponente 3.4	Rediseño de la Encuesta Nacional de Derechos Ciudadanos (ENDC)	100%	119 días	16-04-2015	17-09-2015
	Línea Base Satisfacción 2015-2016	100%	137 días	16-11-2015	23-05-2016
	Medición Satisfacción 2016	100%	80 días	01-08-2016	18-11-2016
	Medición Satisfacción 2017	100%	135 días	27-06-2017	31-12-2017
	Medición Satisfacción 2018	100%	80 días	01-08-2018	20-11-2018
	Medición Satisfacción 2019	0%	80 días	01-08-2019	20-11-2019
	Medición Satisfacción 2020	0%	80 días	03-08-2020	20-11-2020
	Consultoría Internacional	0%	217 días	01-03-2018	28-12-2018
Subcomponente 3.5	Gestión Ágil de Proyectos	100%	28 días	24-04-2017	31-05-2017
	Taller integral metodología ágil en los Proyectos	100%	66 días	02-10-2017	31-12-2017
	Realización de talleres y seminarios en materia de gestión de servicios	100%	30 días	31-05-2017	11-07-2017
	Fondo para la financiación de visitas de expertos internacionales para asesorar al diseño, formulación, planificación y evaluación de políticas vinculadas a los servicios públicos	0%	30 días	31-05-2019	11-07-2019
	Diálogos 2016	100%	262 días	01-01-2016	31-12-2016
	Diálogos 2017	100%	260 días	02-01-2017	29-12-2017
	Diálogos 2018	100%	131 días	02-01-2018	31-12-2018
	Diálogos 2019	50%	261 días	01-01-2019	31-12-2019
	Diálogos 2020	0%	262 días	01-01-2020	31-12-2020
	Viajes 2018	100%	151 días	04-09-2018	31-12-2018

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base al PEP del Programa al 30 de junio del 2019

El **GRADO DE AVANCE DE LAS ACTIVIDADES PLANIFICADAS DEL COMPONENTE 3 ES DE UN 84%**, destacándose la totalidad del avance de los subcomponentes correspondientes a estudios y desarrollos referidos al marco normativo, instrumentos de coordinación, herramientas y sistemas de información transversal necesarios para la entrega de servicios; y el desarrollo e implantación de instrumentos de diagnóstico y diseño de proyectos de mejora e implantación. Lo anterior puede atribuirse al requerimiento de contar con la ejecución de las actividades mencionadas como insumo para el desarrollo de los proyectos de modernización de los otros dos componentes del Programa.

Respecto a las áreas de política que requieren mejoras para elevar la calidad de los servicios, a la fecha mencionada se finalizaron todas las actividades planificadas, a excepción del plan estratégico de Gobierno Digital el cual presentaba un 50% de avance a pesar de que su finalización estaba prevista para el 25 de junio de año 2019.

2.2. EJECUCIÓN FINANCIERA

En este apartado se presenta el grado de avance en la ejecución financiera del Programa con corte al 30 de junio del año 2019. Respecto al presupuesto aprobado para el Programa, el monto asciende a US\$96.000.000, de los cuales US\$48.000.000 son financiados por el BID, y US\$48.000.000 son financiados con aporte local, siguiendo la siguiente estructura de costos.

Tabla 10: Estructura de Costos del Programa en US\$

	BID	Aporte Local	TOTAL
Componente 1	13.455.000	13.455.000	26.910.000
Elaboración de Proyectos	205.000	205.000	410.000
Ejecución de Proyectos	13.250.000	13.250.000	26.500.000
Componente 2	26.712.000	26.712.000	53.424.000
Elaboración de Proyectos	287.000	287.000	574.000
Ejecución de Proyectos	26.425.000	26.425.000	52.850.000
Componente 3	5.000.000	5.000.000	10.000.000
Estudios sobre áreas de política	606.000	606.000	1.212.000
Desarrollo instrumentos diagnóstico y diseño	1.382.000	1.382.000	2.764.000
Desarrollo instrumentos mejora servicios	942.000	942.000	1.884.000
Mejora instrumentos centrales	1.740.000	1.740.000	3.480.000
Generación conocimiento y capacitación	330.000	330.000	660.000
Actividades de monitoreo y evaluación	333.000	333.000	666.000
Administración del Programa	2.500.000	2.500.000	5.000.000
TOTAL	48.000.000	48.000.000	96.000.000

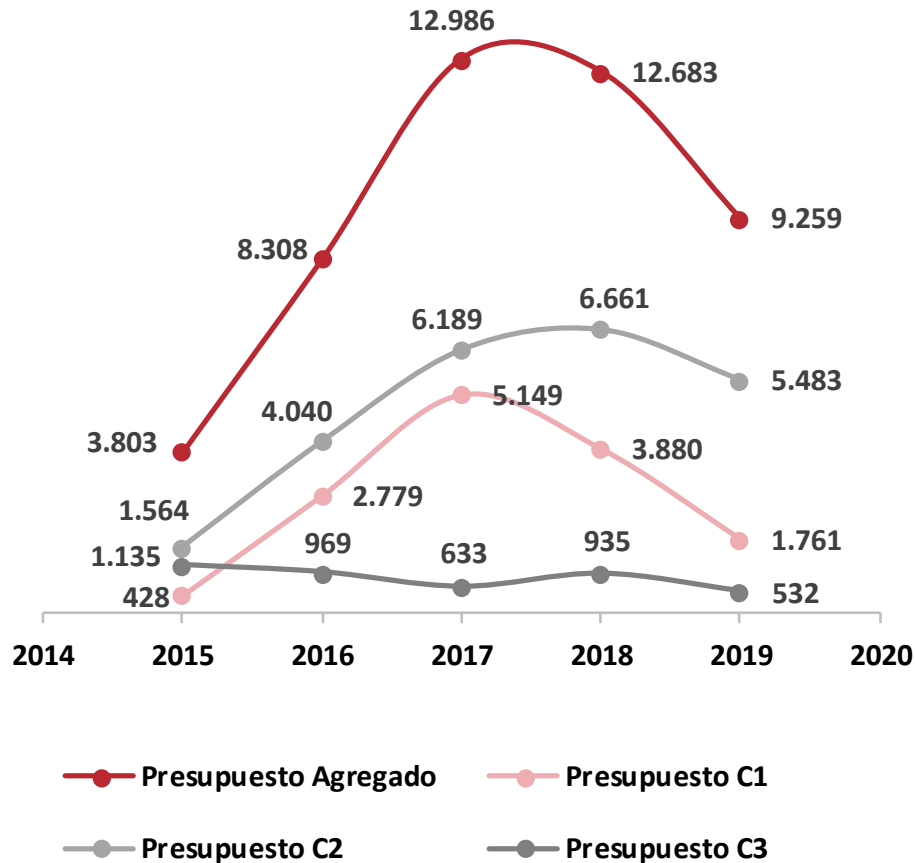
Fuente: Propuesta de Préstamo

El mayor porcentaje del presupuesto se destinó al desarrollo del Componente 2, correspondiente al 55% del monto total de recursos, lo cual evidencia el interés por fortalecer a entidades responsables de la entrega de servicios por sobre a entidades responsables de funciones rectoras, mientras que el Componente 1 cuenta con un 28% del monto total asignado. Por otro lado, el desarrollo de instrumentos para la elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de mejora asociadas a la Componente 3 tiene asignado el 10,4% del monto total de recursos, cuyo monto menor se justifica en que financia el desarrollo de actividades de menor envergadura que los proyectos de modernización de las Componente 1 y 2.

Consolidando los porcentajes mencionados, se identifica que el 94% del monto total de los recursos se destinó al financiamiento de los tres componentes del Programa, mientras que el 6% restante corresponde al financiamiento de actividades de monitoreo y evaluación, y a costos de administración del Programa.

A continuación, se grafica la distribución del presupuesto planificado para todo el horizonte de implementación del programa:

Figura 13: Presupuesto Planeado del Programa en MUS\$



Fuente: Elaboración ClioDinámica al Informe de Progreso elaborado por la Secretaría y Administración General del Ministerio de Hacienda

Como es posible observar, el presupuesto se concentró en el año 2017 y 2018 por MUS\$12.986 y MUS\$12.683 lo cual coincide con los primeros años de ejecución del 60% de los proyectos. Respecto a la ejecución financiera, al primer semestre del año 2019 el programa presentaba un avance de la ejecución financiera total del 39% de los recursos. En cuanto al ritmo de desembolso, la ejecución de recursos se concentra en los segundos semestres de cada año con montos que representan hasta 3 veces presupuesto ejecutado en los primeros semestres. En la siguiente tabla se presenta el desglose de los montos ejecutados y planificados en cada año.

Tabla 11: Avance Financiero Total del Programa en US\$²³

PRESUPUESTO TOTAL		EJECUCIÓN AÑO 2015		EJECUCIÓN AÑO 2016		EJECUCIÓN AÑO 2017		EJECUCIÓN AÑO 2018		EJECUCIÓN AÑO 2019	
		1º SEM	2º SEM	1º SEM	2º SEM	1º SEM	2º SEM	1º SEM	2º SEM	1º SEM	2º SEM
96.000.000	Planeado	3.803.464,06		8.308.324,98		12.986.112,31		12.682.547,67		9.259.400,00	
	Planeado Ajustado	2.905.295,98		8.026.271,57		12.891.309,41		12.682.547,67		9.259.400,00	
	Ejecutado	-	2.905.295,98	2.996.758,37	5.029.513,20	1.986.479,52	10.904.829,89	3.515.369,18	9.043.082,80	1.201.595,99	-

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base al Informe de Progreso elaborado por la Secretaría y Administración General del Ministerio de Hacienda

2.2.1. COMPONENTE 1

El presupuesto aprobado para el componente 1 es de US\$26.910.000. Tal como se observa en la siguiente tabla, el presupuesto asociado a la ejecución de proyectos presenta una variación significativa el año 2017 entre lo planeado y lo ejecutado del orden de los US\$300.000, los cuales responden a ajustes en los proyectos de modernización de INE y la Dirección del Trabajo.

Por lo demás, se tiene que, al primer semestre del año 2019, **SE HA EJECUTADO EL 45%** del Presupuesto destinado al Componente 1 del Programa, lo cual puede explicarse al considerar que de los 4 proyectos que conforman esta componente, 2 de ellos no han iniciado su ejecución al primer semestre del año 2019, correspondientes a la Superintendencia de Salud y a otra entidad cuyo inicio de su ejecución se planifica para el año 2020. En la siguiente tabla se muestra el detalle del comportamiento presupuestario del componente:

²³ Los valores presentados corresponden a dólares, al igual que en los avances financieros por componentes presentados con posterioridad.

Tabla 12: Avance Financiero de la Componente 1 por Producto en US\$

PRODUCTO	PRESUPUESTO TOTAL PARA EL PRODUCTO		EJECUCIÓN AÑO 2015		EJECUCIÓN AÑO 2016		EJECUCIÓN AÑO 2017		EJECUCIÓN AÑO 2018		EJECUCIÓN AÑO 2019	
			1ºSEM	2º SEM	1º SEM	2º SEM	1º SEM	2º SEM	1º SEM	2º SEM	1º SEM	2º SEM
Número de proyectos elaborados	26.910.000	Planeado	100.447,40		-		37.692,31		-		-	
	26.910.000	Planeado Ajustado	100.447,40		-		47.104,12		-		-	
		Ejecutado	-	100.447,40	-	-		47.104,12	-	-	-	-
Nivel de cumplimiento de los hitos del PEP de al menos 2/3 de los proyectos en ejecución	-	Planeado	381.574,50		2.778.680,00		5.110.963,08		3.880.108,88		1.760.507,69	
	-	Planeado Ajustado	381.574,50		2.881.077,00		4.766.922,55		3.880.108,88		1.760.507,69	
	-	Ejecutado		381.574,50	810.602,02	2.070.474,98	430.627,62	4.336.294,93	1.180.822,66	2.699.286,22	135.276,38	-
TOTAL PRODUCTOS	26.910.000	Planeado	482.021,90		2.778.680,00		5.148.655,38		3.880.108,88		1.760.507,69	
		Planeado Ajustado	482.021,90		2.881.077,00		4.814.026,67		3.880.108,88		1.760.507,69	
		Ejecutado	-	482.021,90	810.602,02	2.070.474,98	430.627,62	4.383.399,05	1.180.822,66	2.699.286,22	135.276,38	-

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base al Informe de Progreso elaborado por la Secretaría y Administración General del Ministerio de Hacienda

2.2.2. COMPONENTE 2

Respecto al presupuesto para la elaboración de proyectos de la Componente 2, este no contempló en su planificación inicial el financiamiento para proyectos durante los años 2015 y 2016, lo cual fue posteriormente ajustado conforme se desarrolló la ejecución. Por otro lado, en la ejecución de proyectos se realizaron disminuciones de presupuesto en los años 2015 y 2016, mientras que el año 2017 se realizó un aumento respecto al presupuesto inicial, lo cual puede justificarse en la baja cantidad de proyectos en ejecución durante los primeros años de ejecución, mientras que, en el año 2017, se realizaron ajustes a fin de aumentar el presupuesto asignado a los proyectos de ChileCompra, ChileAtiende, SUSESO y SERNAC. Por lo demás, **AL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2019, SE HA EJECUTADO EL 34% DEL PRESUPUESTO DESTINADO AL COMPONENTE 2 DEL PROGRAMA**, lo cual se explica al considerar que este componente contempla la mayor cantidad proyectos del Programa, y cuya ejecución se concentra a partir del año 2019.

En cuanto al ritmo de desembolso, la ejecución de recursos se concentra en los segundos semestres de cada año, al igual que lo identificado a nivel agregado y el componente 1.

Tabla 13: Avance Financiero de la Componente 2 por Producto en US\$

PRODUCTO	PRESUPUESTO TOTAL PARA EL PRODUCTO		EJECUCIÓN AÑO 2015		EJECUCIÓN AÑO 2016		EJECUCIÓN AÑO 2017		EJECUCIÓN AÑO 2018		EJECUCIÓN AÑO 2019	
			1º SEM	2º SEM	1º SEM	2º SEM	1º SEM	2º SEM	1º SEM	2º SEM	1º SEM	2º SEM
Número de proyectos elaborados	53.424.000	Planeado	-		-		136.923,08		-		-	
	53.424.000	Planeado Ajustado	364.488,74		113.682,71		136.758,53		-		-	
	-	Ejecutado	-	364.488,74	113.682,71	-	-	136.758,53	-	-	-	-
Nivel de cumplimiento de los hitos del PEP de al menos 2/3 de los proyectos en ejecución	-	Planeado	1.564.088,75		4.039.544,62		6.051.586,15		6.660.788,20		5.483.492,31	
	-	Planeado Ajustado	960.731,00		3.596.922,46		6.140.202,94		6.660.788,20		5.483.492,31	
	-	Ejecutado	-	960.731,00	1.542.162,16	2.054.760,30	1.079.216,31	5.060.986,63	2.334.546,52	4.326.241,68	431.300,71	-
TOTAL PRODUCTOS	53.424.000	Planeado	1.564.088,75		4.039.544,62		6.188.509,23		6.660.788,20		5.483.492,31	
		Planeado Ajustado	1.325.219,74		3.710.605,17		6.276.961,47		6.660.788,20		5.483.492,31	
		Ejecutado	-	1.325.219,74	1.655.844,87	2.054.760,30	1.079.216,31	5.197.745,16	2.334.546,52	4.326.241,68	431.300,71	-

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base al Informe de Progreso elaborado por la Secretaría y Administración General del Ministerio de Hacienda

2.2.3. COMPONENTE 3

Al primer semestre del año 2019, se ha ejecutado el **28% DEL PRESUPUESTO TOTAL DESTINADO AL COMPONENTE 3 DEL PROGRAMA**, mientras que a la misma fecha se han desarrollado el 84% de las actividades del Componente, quedando pendiente la finalización del plan estratégico de Gobierno Digital, mediciones de satisfacción usuaria, la realización de diálogos, y el fondo para la financiación de visitas de expertos internacionales para asesorar el diseño, formulación, planificación y evaluación de políticas vinculadas a los servicios públicos.

Tabla 14: Avance Financiero de la Componente 3 por Producto en US\$

PRODUCTO	PRESUPUESTO TOTAL PARA EL PRODUCTO		EJECUCIÓN AÑO 2015		EJECUCIÓN AÑO 2016		EJECUCIÓN AÑO 2017		EJECUCIÓN AÑO 2018		EJECUCIÓN AÑO 2019	
			1º SEM	2º SEM	1º SEM	2º SEM	1º SEM	2º SEM	1º SEM	2º SEM	1º SEM	2º SEM
ENDC aplicada con nueva metodología	10.000.000	Planeado	253.565,77		291.532,67		316.420,00		268.260,68		307.692,31	
	10.000.000	Planeado Ajustado	111.127,15		213.463,46		291.550,78		268.260,68		307.692,31	
	-	Ejecutado	-	111.127,15	132.857,14	80.606,32	41.957,66	249.593,12	-	286.260,68	-	-
Estudios para mejora de instrumentos de gestión realizados	-	Planeado	880.966,72		677.901,54		316.487,69		666.520,86		224.595,38	
	-	Planeado Ajustado	419.222,15		420.839,75		525.405,92		666.520,86		224.595,38	
	-	Ejecutado	-	419.222,15	171.247,42	249.592,33	24.022,22	501.383,70		524.425,17	25.045,16	-
TOTAL PRODUCTOS	10.000.000	Planeado	1.134.532,49		969.434,21		632.907,69		934.781,54		532.287,69	
		Planeado Ajustado	530.349,30		634.303,21		816.956,70		934.781,54		532.287,69	
		Ejecutado	-	530.349,30	304.104,56	330.198,65	65.979,88	750.976,82	-	810.685,85	25.045,16	-

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base al Informe de Progreso elaborado por la Secretaría y Administración General del Ministerio de Hacienda

2.3. AVANCE Y CUMPLIMIENTO INDICADORES Y MATRIZ DE RESULTADOS

En este apartado se realiza un análisis de las métricas de la Matriz de Resultados del Programa, la cual incorpora indicadores de impacto esperado, eficacia, eficiencia, resultados intermedios y productos. Cabe destacar que las mediciones tienen como fecha de corte el 30 de junio del año 2019, y se obtuvieron a partir del informe de progreso elaborado por la Subsecretaría en la fecha mencionada.

Tabla 15: Matriz de Resultados del Programa – Impacto Esperado

	INDICADOR	LÍNEA DE BASE 2015	VALOR 2017	VALOR 2019	META AÑO 2020
IMPACTO ESPERADO	Incremento del nivel de satisfacción ciudadana con los servicios públicos prestados por las entidades de entrega incluidas en el Programa	44,63%	41% ↓	38% ↓	50% ●

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a encuestas de satisfacción aplicadas en el contexto del proyecto de Modernización, valor 2019 actualizado de acuerdo a los resultados año 2019.

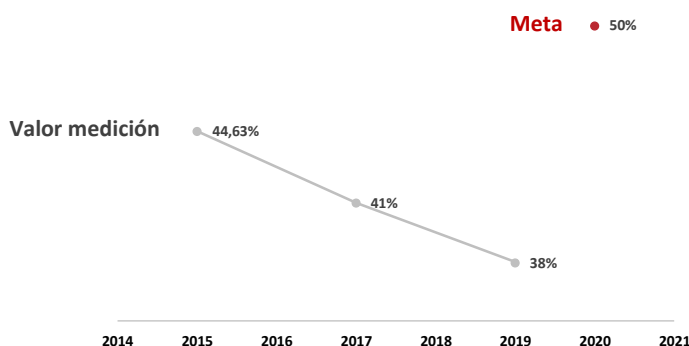
El indicador más relevante del Programa en base a al objetivo de alto nivel corresponde al indicador de impacto esperado, y se describe como el **INCREMENTO DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN CIUDADANA CON LOS SERVICIOS PÚBLICOS PRESTADOS POR LAS ENTIDADES DE ENTREGA INCLUIDAS EN EL PROGRAMA**. La fuente de información a través de la cual se construye este indicador corresponde al instrumento de **MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN CIUDADANA DISEÑADO EN EL CONTEXTO DEL PROGRAMA**, y se calcula por medio del valor promedio del índice aplicado a las entidades beneficiarias.

En relación a la formulación de este indicador, cabe mencionar que, según lo indicado en la propuesta de préstamo, la fuente del indicador originalmente correspondía a la Encuesta Nacional de Derechos Ciudadanos (ENDC), sin embargo, este instrumento dejó de utilizarse para estos efectos por su poco nivel de especificidad en la medición requerida según lo indicado en los informes de avance. Esta situación generó cambios en diversos aspectos en la gestión del Programa, incorporándose, por ejemplo, en la reformulación de la encuesta, la determinación de la línea base y las posteriores mediciones desarrolladas, y que conforman la subcomponente 3.4 de “Mejora de los instrumentos centrales de planificación, seguimiento y evaluación del desempeño de las entidades, incluido los del Sistema de gestión del desempeño del Ministerio de Hacienda y la ENDC”, perteneciente a la Componente 3 del PEP.

Respecto a la línea base del indicador, este tiene un valor de 44,63%, y corresponde al promedio del índice considerando las siguientes 4 instituciones: INE, ChileCompra, SERNAC y ChileAtiende. Ante este dato, destaca la inclusión de ChileAtiende en la medición 2015, considerando que el proyecto se inició en mayo de año 2016.

Los valores del indicador de impacto esperado incluidos en el informe de progreso solo incluían el valor de la línea base y el valor meta para el año 2020, razón por la cual se realizó el cálculo del índice para los años 2017 y 2019, a fin de analizar el comportamiento del indicador durante el desarrollo del Programa.

Figura 14: Comportamiento Indicador de Impacto



Fuente: Elaboración ClioDinámica

NOTA TÉCNICA DE LA MEDICIÓN DEL INDICADOR:

- Los valores presentados corresponden a una aproximación realizada a partir de la información disponible de la medición individual de índice de satisfacción neta de cada institución, a partir de instrumento oficial dispuesto por la Unidad Coordinadora del Programa, lo cual considera universos y muestras que difieren entre cada una dependiendo de segmento objetivo de usuarios al cual entregan sus servicios, lo cual puede presentar sesgos metodológicos en cuando a su nivel de comparabilidad y pertinencia de análisis en el “promedio”, toda vez que existe alto nivel de variabilidad en el tipo y tamaño de los trámites que entrega cada una de las instituciones.

Como es posible observar, el nivel de satisfacción neta de los ciudadanos con los servicios prestados por las entidades beneficiarias, muestra en descenso sostenido desde 2015 a 2019, disminuyendo en 6,63% puntos porcentuales. Así también, esta última medición presenta una brecha de 12 puntos porcentuales respecto a la meta establecida en la matriz de resultados.

Entre los factores que pueden influir en los resultados presentados se encuentran:

- La construcción del indicador implica que cada valor calculado del índice incluye una cantidad mayor de entidades en el promedio de satisfacción usuaria, que por lo demás, corresponden a muestras que difieren naturalmente en el universo y marco muestral de cada una de las instituciones, y no realizando un análisis ponderado respecto a variables críticas, tales como pueden ser la cantidad y/o complejidad de trámites o el segmento de usuarios al que entregan los servicios.

- Se identifican factores de contexto relevantes que pudieron repercutir en la percepción ciudadana en torno a sectores de servicios, como, por ejemplo, las problemáticas del sector de la salud, y sus repercusiones en COMPIN y SUSESO, en lo que respecta los procesos de Licencias Médicas.
- El resultado obtenido durante el año 2019 y su baja en los niveles de percepción respecto del periodo anterior o bien de la línea base, pudiese corresponder a un factor de contexto “Estallido Social 2019”, pero también a que en la actualidad se cuenta con una ciudadanía empoderada con mayores exigencias en los trámites del Estado, en los tiempos de resolución y en la calidad de la entrega de información.

El Programa cuenta además con 4 indicadores de resultados esperados, los cuales se clasifican en indicadores de eficacia e indicadores de eficiencia que responden al nivel de cumplimiento de las metas de efectividad y eficiencia previstas en al menos 2/3 de las entidades rectoras y de entrega de servicios incluidas en el Programa. Cada uno de los 4 indicadores señalados presenta una meta de 70 a 100% para el año 2020, lo cual indica que el 66,7% (2/3) de las entidades beneficiarias cumplen en las menos 70% con sus metas de efectividad y/o eficiencia.

Los medios de verificación que respaldan el valor de estos indicadores corresponden a las evaluaciones finales de proyectos del Programa, y por lo tanto, dado que los valores de a la fecha del informe de Progreso no se había realizado ninguna evaluación final, y, que las evaluaciones finales de los Proyectos SUSESO y SERNAC se están realizando de forma simultánea a la presente evaluación intermedia del Informe, los 4 indicadores presentan un valor de 0% en los años 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019.

Considerando la planificación del Programa, en la cual los tres primeros proyectos finalizan el año 2019 y el resto lo hacen los años 2020 y 2021, el seguimiento de los indicadores de resultados esperados y los medios de verificación establecidos para ellos no contribuyen en el monitoreo y seguimiento del Programa.

Tabla 16: Matriz de Resultados del Programa – Resultados

RESULTADOS ESPERADOS	EFECTIVIDAD	INDICADOR	LÍNEA DE BASE 2014	VALOR 2015	VALOR 2016	VALOR 2017	VALOR 2018	VALOR 2019	META AÑO 2020
		Nivel de cumplimiento de la meta de efectividad prevista en al menos dos tercios de las entidades rectoras incluidas en el programa	0%	0%	0%	0%	0%	0%	70 a 100%

EFICIENCIA	Nivel de cumplimiento de la meta de efectividad prevista en al menos dos tercios de las entidades de entrega de servicios incluidas en el programa	0%	0%	0%	0%	0%	0%	70 a 100%
	Nivel de cumplimiento de la meta de eficiencia prevista en al menos dos tercios de las entidades rectoras incluidas en el programa	0%	0%	0%	0%	0%	0%	70 a 100%
	Nivel de cumplimiento de la meta de eficiencia prevista en al menos dos tercios de las entidades de entrega de servicios incluidas en el programa	0%	0%	0%	0%	0%	0%	70 a 100%

Fuente: Elaboración ClíoDinámica en base al Informe de Progreso

La misma situación ocurre con los indicadores de resultados intermedios asociados a las capacidades de gestión de las entidades responsables de la rectoría o entrega de servicios mejoradas, cuya medición se realiza por medio de la metodología propuesta por el BID, en una fecha a definir por la organización.

Cabe destacar que las líneas de base y las metas fueron calculados sobre los diagnósticos y proyectos elaborados para la muestra de seis entidades originalmente beneficiarias del Programa. Por esta razón, se realizó una nueva medición de diagnóstico en el año 2015, la cual incluyó a las siguientes instituciones: INE, ChileCompra, SERNAC, SUSESO, Dirección del Trabajo y ChileAtiende. Las metas establecidas en un inicio se mantuvieron a pesar del cambio de las instituciones, y además, las instituciones evaluadas en el año 2015 presentan índices superiores respecto a gestión estratégica, gestión de procesos, apoyo administrativo y el índice global de capacidades de gestión, con excepción del índice de alineamiento estratégico, el cual presenta una disminución de 0,8 puntos respecto a las instituciones de la línea base.

Tabla 17: Matriz de Resultados del Programa – Resultados Intermedios

	INDICADOR	LÍNEA DE BASE 2014	VALOR 2015	VALOR 2016	VALOR 2017	VALOR 2018	VALOR 2019	META AÑO 2020
RESULTADOS INTERMEDIOS	Índice de alineamiento estratégico	5,6	4,8	-	-	-	-	8,3 a 9,2
	Índice de gestión estratégica	4,4	6,9	-	-	-	-	6,9 a 7,6
	Índice de gestión de procesos	4,6	7,4	-	-	-	-	7,4 a 8,2
	Índice de apoyo administrativo	4,0	7,3	-	-	-	-	7,3 a 8,0
	Índice global de capacidades de gestión	4,6	7,5	-	-	-	-	7,5 a 8,3

Fuente: Elaboración ClíoDinámica en base al Informe de Progreso

La última sección de la matriz de resultados corresponde a indicadores de productos por cada componente principal del Programa, que contempla un total de 6 indicadores: tres de ellos para las Componentes 1 y 2, asociados al número de proyectos aprobados, nivel de cumplimiento de hitos del PEP y número de proyectos con evaluación final; además de tres indicadores para la Componente 3, relacionados con la cantidad de aplicaciones de instrumentos de medición de satisfacción usuaria, estudios para la mejora de instrumentos de gestión, y eventos de actualización técnica en gestión de servicios al ciudadano realizados.

Los indicadores de productos presentados en la propuesta de préstamo presentan los tres primeros indicadores de manera agregada para las Componentes 1 y 2, sin embargo, con la finalidad de tener un mayor grado de detalle, a continuación, se presentan los valores de los indicadores incluidos en el informe de progreso al 30 de junio del 2019, en el cual se presenta de forma desagregada los indicadores iniciales, diferenciando por componente. Cabe destacar que los indicadores de productos no estaban asociados a metas en la propuesta de préstamo, sin embargo, se incorpora la cantidad de productos comprometidos, incluida en el informe de progreso.

Tabla 18: Matriz de Resultados del Programa – Productos

		INDICADOR	LÍNEA BASE 2014	2015	2016	2017	2018	2019	PRODUCTOS COMPROMETIDOS
PRODUCTOS	C.1	Número de proyectos aprobados	0	2	1	0	1	0	5
		Nivel de cumplimiento de los hitos del PEP de al menos 2/3 de los proyectos en ejecución	0%	100%	95,5%	90,85%	95%	39%	70%
		Número de proyectos con evaluación final	0	0	0	0	0	0	5
	C.2	Número de proyectos aprobados	0	3	5	2	1	0	7
		Nivel de cumplimiento de los hitos del PEP de al menos 2/3 de los proyectos en ejecución	0%	103,85%	98,5%	95,37%	96%	30%	70%
		Número de proyectos con evaluación final	0	0	0	0	0	0	7
	C.3	Instrumento de medición de satisfacción usuaria para instituciones beneficiarias	0	2	1	1	1	0	3
		Estudios para mejora de instrumentos de gestión realizados	0	11	3	9	0	0	3
		Eventos de actualización técnica en gestión de servicios al ciudadano realizados	0	1	6	2	1	2	12

Fuente: Elaboración ClíoDinámica

Respecto a estos antecedentes, es importante destacar:

- El número de proyectos aprobados de la Componente 1 hasta el primer semestre del año 2019 asciende a 4, quedando pendiente la aprobación de un último proyecto de modernización de entidades rectoras, lo cual concuerda con el PEP, en el cual se planifica la ejecución de un proyecto adicional a iniciarse durante el año 2020.
- Por otro lado, el nivel de cumplimiento de los hitos del PEP en indica que desde el 2015 hasta el 2018 se ha cumplido el producto comprometido de que, es decir, 66,7% de las entidades beneficiarias de la Componente 1 ha cumplido en al menos 90% con los hitos del PEP. Cabe destacar que, si bien el valor del 2019 corresponde al avance realizado en el primer semestre, considerando el comportamiento del indicador es esperable lograr con el porcentaje comprometido en dicho año, al igual que en los periodos anteriores.
- Respecto al tercer indicador, al primer semestre del 2019 no se ha realizado ninguna evaluación final a proyectos de modernización de entidades rectoras, lo cual se justifica en el hecho de que el primer proyecto de la componente 1 en finalizar (INE) se planifica para el 31 de diciembre del 2019. Sin embargo, dada la cantidad de proyectos planificados, y que el proyecto de Gestión del Cambio para la Reforma Tributaria se canceló, no es posible cumplir con los productos comprometidos para ese indicador, ya que de evaluar la totalidad de proyectos una vez finalizados, solo se lograra evaluar 4 proyectos.
- La cantidad de proyectos de modernización de entidades de entrega de servicios que fueron aprobados al primer semestre del año 2019 asciende a un total de 11, lo cual sobrepasa la meta de 7 proyectos aprobados comprometidos, sin embargo, de los 11 proyectos aprobados solo 7 se encuentran en ejecución y/o finalizados, mientras que los 4 restantes no fueron priorizados por el Comité Estratégico, o bien no se contó con fondos para su ejecución.
- En cuanto al nivel de cumplimiento de ejecución de hitos del PEP, se identifican resultados similares al mismo indicador de la Componente 1, en tanto el 66,7% de las entidades de entrega de servicios han cumplido con cerca del 100% de los hitos del PEP, con excepción del año 2019, en el cual el porcentaje indicado muestra únicamente el avance realizado en el primer semestre. Por otro lado, a la fecha mencionada se llevaron a cabo cero evaluaciones finales, lo cual se explica por la medida tomada por la Subsecretaría de realizar las evaluaciones de los proyectos finalizados el 2019 de forma conjunta el segundo semestre, que por lo demás se realiza en el presente informe. Contando las 2 evaluaciones mencionadas, queda pendiente la realización de 5 evaluaciones finales de proyectos hasta el término del Programa, a fin de cumplir con el producto comprometido al indicador.
- El indicador de instrumentos de medición de satisfacción usuaria para instituciones beneficiarias busca medir la cantidad de aplicaciones de instrumento, y tiene como medio de verificación

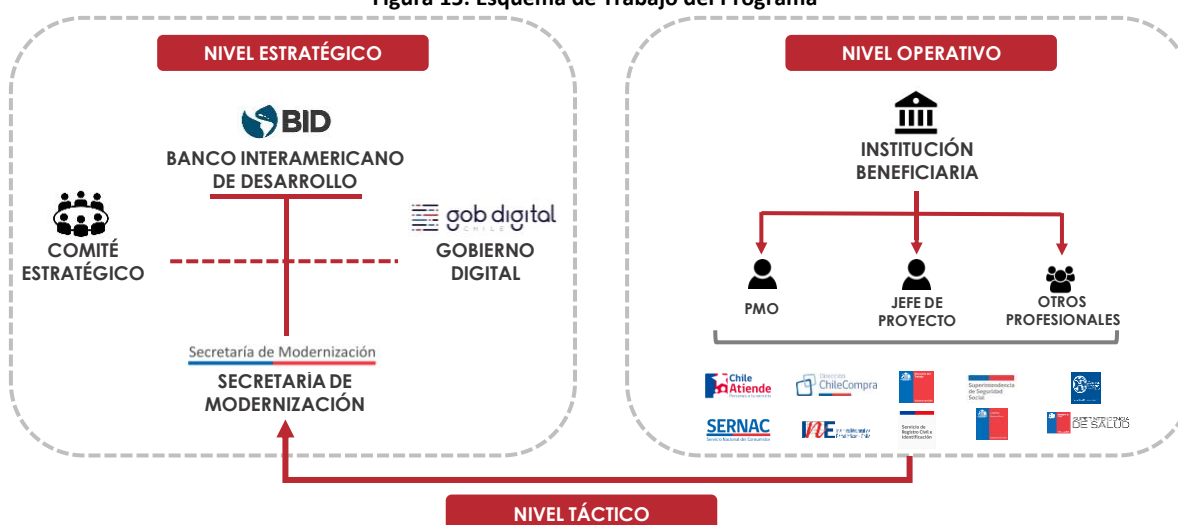
asociado los informes de aplicación de instrumentos. Los resultados generales del indicador indican un total de 5 aplicaciones de instrumentos al primer semestre del año 2019, lo cual es superior a la cantidad de aplicaciones comprometidas. Respecto al valor del indicador en el año 2015, las dos aplicaciones corresponden al rediseño del instrumento, y a la posterior aplicación.

- El segundo indicador de la Componente 3, correspondiente al número de estudios para la mejora de instrumentos de gestión realizados muestra resultados sobresalientes, con un total de 23 estudios realizados y focalizados en el periodo 2015-2017, y cuya cantidad de estudios comprometidos asciende a 3. Estos valores evidencian el interés por la mejora de instrumentos adecuados para la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos e iniciativas de mejora de la gestión, cuya realización durante los primeros años de ejecución del Programa cobra sentido para su posterior aplicación en el grueso de los proyectos de modernización.
- Finalmente, el indicador de eventos de actualización técnica en gestión de servicios al ciudadano (seminarios) realizados tiene como medio de verificación los informes semestrales de avance, y al primer semestre del año 2019 presenta un valor total de 12 eventos realizados, lo cual cumple con la cantidad de productos comprometidos para el indicador.

3. DIMENSIÓN 3: ANÁLISIS DEL ESQUEMA DE TRABAJO

El análisis del esquema de trabajo del Programa, se estructura en base a tres niveles. Un nivel estratégico que se asocia a la Unidad Ejecutora de la Secretaría de Modernización dependiente del Ministerio de Hacienda, un nivel táctico que da cuenta de la vinculación e interacción que existe entre la Unidad Ejecutora y las entidades beneficiarias del Programa y un nivel operativo, donde se realiza la operación propia de las instituciones y su equipo de proyecto.

Figura 15: Esquema de Trabajo del Programa



Fuente: Elaboración ClioDinámica

3.1. NIVEL ESTRATÉGICO

Desde las instancias de levantamiento de información con los profesionales de la Secretaría de Modernización, se pueden presentar los siguientes hallazgos.

- Existe un **desarrollo comunicacional de fácil acceso entre los coordinadores de programa y la jefatura de la Secretaría**, dado que han implementado instancias de coordinación periódica, con el objetivo de evaluar estratégicamente cómo se han llevado a cabo la implementación de los proyectos en las distintas instituciones beneficiarias.
- Han existido niveles de rotación en el equipo interno de la Secretaría, donde **actualmente los coordinadores en algunos casos, han tomado el liderazgo de los proyectos que ya se encuentran en proceso de ejecución**. Si bien esto no ha traído impactos considerables dentro del liderazgo, se reconocen que las actuales herramientas informáticas de seguimiento han permitido poder reconstruir los avances que se han generado y desde ello poder retomar un seguimiento activo de las acciones realizadas con anterioridad.
- **La vinculación de la Secretaría con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se realiza más bien por canales formales** desde la Coordinadora del Programa o bien en “misiones” que desarrolla el Banco para conocer los avances particulares de algún proyecto. Además, existe reportabilidad periódica del estado de avance de los distintos proyectos que se encuentran en ejecución. Además, el Banco y tal como se menciona en el contrato de préstamo, puede solicitar reportabilidad de alguna temática específica, la que debe ser informada con antelación a la Secretaría de Modernización para la preparación de la información.
- Existe una **instancia estratégica denominada “Comité Estratégico”**, que es liderada por la Secretaría, y compuesta por un asesor presidencial, y por un representante de la DIPRES. En dicha instancia se evalúan los proyectos que son formulados en el marco de la Modernización del Estado, y se toman decisiones estratégicas para el Programa.
- En cuanto al número de profesionales, la Unidad ejecutora cuenta con una Coordinadora de Programa, coordinadores de proyectos y dos profesionales encargados de toda la gestión financiera del Programa. En base a esto, se **visualiza un equipo consolidado con lineamientos concretos y en constante vinculación para dar respuesta a los objetivos propuestos**.

3.2. NIVEL TÁCTICO

A nivel táctico, y como parte de la interacción entre la Unidad Ejecutora y las entidades beneficiarias, se pueden levantar los siguientes hallazgos.

- La **interacción entre la Unidad ejecutora y las entidades beneficiarias, depende de cómo el coordinador requiere la reportabilidad** del avance del proyecto. Esto **no obedece a un criterio estándar a nivel de coordinadores**, sino que más bien existen mínimos que se cumplen de acuerdo a las exigencias que se establecen a nivel de Contraloría o bien desde el mismo Programa.
- La **metodología de trabajo, no se encuentra estandarizada**, se propone de acuerdo a las necesidades que presenta la institución. Las principales prácticas responden a actividades como reuniones quincenales o semanales de revisión de avances, dependiendo de los casos que requieran de un acompañamiento específico.

3.3. NIVEL OPERATIVO

A partir del levantamiento de información desde el ámbito operativo en las instituciones beneficiarias, se identifican los siguientes hallazgos.

- A nivel de liderazgos internos, se reconocen principalmente dos tipos de instituciones. La primera de ellas, es donde el **proyecto de modernización se encuentra liderado por un equipo interno, donde se han observado buenos resultados** dado el empoderamiento que tienen los equipos de trabajo y el conocimiento a nivel institucional acerca de los ajustes o cambios que se quieren generar. El segundo de ellos, responde a los **equipos líderes del proyecto, son profesionales externos** que, si bien cuentan con las competencias o herramientas necesarias para llevar a cabo las iniciativas propuestas, **no siempre conocen a cabalidad las capacidades, requerimientos técnicos o bien los desafíos que se requieren implementar a nivel institucional**. En cuanto a esto, surge la recomendación por parte de los coordinadores de proyectos que se impulse la conformación de los equipos de trabajo de al menos el jefe de proyecto pertenezca a la institución beneficiaria, con la capacidad de poder contratar apoyos externos en el caso que se requiera fortalecer el equipo gestor del proyecto.
- En este nivel, y en base a proyectos que han sido exitosos en sus resultados, **la incorporación y el involucramiento de las jefaturas de servicios en el desarrollo y liderazgo del proyecto trae consigo buenos resultados de gestión**, facilita el proceso en aquellos casos que se requiera intervenciones mayores, entre otros.
- Para algunas instituciones, la implementación del Proyecto de Modernización trae consigo un desafío mayor a nivel de coordinación o de instalación de ciertas capacidades de gestión que no

siempre se encuentran interiorizadas en las instituciones. Para ello, y en base al relacionamiento entidad – proyecto de modernización, resulta clave poder **diagnosticar el estado de la gestión interna para poder instalar un proceso de la magnitud y el impacto que están obteniendo hoy en día los proyectos de modernización en las distintas instituciones**, con la finalidad de que estos puedan ser liderado de la mejor manera y lograr los objetivos propuestos, sin que resulte ser una carga adicional a los equipos internos.

EVALUACIÓN FINAL SUSESO Y SERNAC

La evaluación de los proyectos finalizados que conforman el Programa de modernización, es decir, Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) y Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC), responde a un análisis en virtud de dos dimensiones: una a nivel de gestión desde la capa operativa del ciclo de gestión del Programa y otra desde los resultados finales obtenidos, de indicadores y presupuestarios.

Figura 16: Foco del análisis de la evaluación final y su vinculación con el ciclo de gestión del Programa



Fuente: Fuente: Adaptación y análisis ClioDinámica en base a Robert S. Kaplan y David P. Norton, en el libro "The Execution Premium".

1. EVALUACIÓN FINAL SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL (SUSESO)

1.1. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROYECTO

La Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), es una institución autónoma del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el ejecutivo a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Su misión es regular y fiscalizar el cumplimiento de la normativa de seguridad social y garantizar el respeto de los derechos de las personas, especialmente de los trabajadores, pensionados y sus familias, resolviendo con calidad y oportunidad sus consultas, reclamos, denuncias y apelaciones, proponiendo las medidas tendientes al perfeccionamiento del sistema chileno de Seguridad Social.

La mayor parte de sus servicios se focaliza en la resolución de las reclamaciones que presentan los usuarios, proceso sobre los cuales la institución debe interactuar con más de 600 entidades vinculadas al ámbito de la Seguridad Social²⁴.

La Superintendencia presenta su “Proyecto de Mejora Integral de los Proceso de Atención Ciudadana”, en enero del año 2016 a partir de los diagnósticos desarrollados por equipos externos y por los propios responsables de la institución, que consolidan las necesidades, objetivos y resultados esperados.

1.1.1. PLANIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN

Desde esta dimensión, se presenta un análisis y hallazgos respecto a cómo se planificó la implementación del proyecto de Modernización de SUSSESO, desde su diseño, la planificación de la estructura de trabajo y la preparación de las capacidades organizacionales.

PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

Los diagnósticos realizados a la institución, daban cuenta que la situación inicial previa al desarrollo del proyecto y en específico a la tramitación de reclamaciones, mostraba un proceso manual con alta carga de movilidad de papeles, con **tiempos máximos de tramitación superiores a 140 días hábiles**, y en donde, el 70% del tiempo se utilizaba en la conformación del expediente, para que posteriormente los profesionales (médicos o abogados) pudiesen realizar los pronunciamientos y desde ello, emitir las resoluciones. Además, en los mismos diagnósticos se presenta una **satisfacción neta de los usuarios con los servicios prestados por la institución de -3,4%**²⁵.

La SUSSESO presenta del “**Proyecto de Mejora Integral de los Procesos de Atención Ciudadana de la Superintendencia de Seguridad Social**”, el que contaba con un **foco en la mejora global de la atención a la ciudadanía, específicamente respecto al tiempo y a la calidad de la entrega de servicios**. Comprendiendo la intervención integral en la organización, procesos y sistema de las SUSSESO, en lo referido al contencioso administrativo mediante el cual se resuelven reclamaciones que presentan los usuarios por rechazo de licencias médicas de origen común y por la no cobertura del seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. El objetivo general del proyecto, era la “**Modernización de los procesos de atención ciudadana que otorga la Superintendencia de Seguridad Social**”, reduciendo los tiempos de respuesta de las reclamaciones recibidas, entregando al usuario acceso a información completa y precisa, y aumentando la cobertura que brinda la institución; mejorando de esta forma la satisfacción de los usuarios.

²⁴ Documento “Proyecto de Mejora Integral de los Procesos de Atención ciudadana de la Superintendencia de Seguridad Social” – Enero 2016

²⁵ Documento “Proyecto de Mejora Integral de los Procesos de Atención ciudadana de la Superintendencia de Seguridad Social” – Enero 2016

Los objetivos específicos que guiaban el proyecto, correspondían a:

- Alinear a las personas, los procesos y los sistemas de apoyo con el proceso de modernización de la Superintendencia con foco en el ciudadano.
- 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.
- Rediseñar los procesos sustantivos vinculados con los servicios de atención ciudadana logrando que estén alineados con el diseño de la solución tecnológica.
- Promover el proceso de modernización institucional por medio del uso intensivo de tecnologías de información.

Al término y una vez concretado el proceso de modernización institucional por medio de la optimización de las capacidades de gestión de la Superintendencia (eficiencia y efectividad), se consideraba el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Aumentar la cobertura que se brinda a los usuarios y del conocimiento de sus derechos, lo cual se traducirá en incrementar la confianza en la institución.
- Disminuir considerablemente los plazos para resolver una reclamación, construyendo además una promesa institucional de no superar los 30 días, otorgando con ello certeza en los plazos de respuesta.
- Proporcionar más y mejor información a los usuarios, que sea accesible, simple y entendible.
- Reducción de costos gracias a la migración a un modelo de atención con fuerte apoyo en la automatización.

La implementación del Proyecto, se constituyó a partir de una serie de macro actividades que daban respuesta a cada una de las dimensiones que componen el índice integral de capacidad de gestión.

- **Componente alineación estratégica**, que tenía como objetivo alinear la estructura, funciones, procesos, recursos y los sistemas de apoyo con el proceso de modernización de la Superintendencia.
- **Componente de gestión estratégica**, donde su objetivo consistía en la definición e implementación de mecanismos de medición que permitieran 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.
- **Componente de gestión de procesos**, con foco en la realización del rediseño de los procesos sustantivos de atención ciudadana logrando el alineamiento con el diseño de la solución tecnológica.
- **Componente de procesos de apoyo**, con el objetivo de promover la modernización institucional por medio del uso intensivo de tecnologías de información.

Cada una de estas componentes, se diseñó con el objetivo alinear a la institución desde la Actualización del Plan Estratégico considerando los desafíos futuros en el proceso de Modernización institucional, hasta la puesta en marcha de todos los aplicativos liberados del Sistema de tramitación de las apelaciones.

Los indicadores comprometidos para la medición de los resultados, durante la presentación del proyecto, se formularon en el ámbito de efectividad dos indicadores, en el ámbito de eficiencia un indicador y en el de satisfacción de usuarios un indicador²⁶.

Tabla 19: Indicadores formulados para el Proyecto de Modernización de SUSESO

DIMENSIÓN	INDICADOR	DESCRIPCIÓN
EFECTIVIDAD	Cobertura	Porcentaje de aumento de reclamaciones que se presentan en la Superintendencia. Se espera una mejora de la cobertura, al mejorar el servicio, la satisfacción y el conocimiento respecto a la Institución por parte de sus usuarios. No se espera que la población potencial corresponda al 100% de personas con licencia o seguro laboral rechazado, sin embargo, se cree que es superior al 10% que actualmente utiliza el servicio.
	Disponibilidad de Información	Porcentaje de hitos informados oportunamente al usuario, respecto de su proceso de atención. Se definen hitos relativos al estado actual de la solicitud y plazos estimados asociados.
EFICIENCIA	Tiempo promedio de respuesta de reclamaciones	Promedio de tiempo de respuesta del 90% de los casos (descontando los 5% de menor y mayor duración), relativos a Licencias Médicas y Ley 16.744 ²⁷ .
SATISFACCIÓN DE USUARIOS	Satisfacción de usuarios	Valoración por parte de una muestra de usuarios, de diferentes aspectos de los procesos de atención globales que ofrece la Institución; todo lo cual se pondera para conformar un índice consolidado de satisfacción de usuarios.

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base al Documento “Proyecto de Mejora Integral de los Procesos de Atención ciudadana de la Superintendencia de Seguridad Social” – Enero 2016

Los riesgos asociados al proyecto, se encontraban en el área económica dado el periodo de ejecución, en el ámbito de gestión y las resistencias al cambio desde el área técnica dada la implementación de desarrollos tecnológicos en periodos acotados de tiempos, y políticos por la temporalidad en la presentación de resultados efectivos.

La implementación del proyecto se consideraba en un periodo total de 30 meses, desde enero del año 2016 a mediados del año 2018.

²⁶ De acuerdo al tiempo que se tiene contemplado para el ajuste de los indicadores que corresponde a 6 meses desde el inicio del proyecto, la Superintendencia ajustó dos de los indicadores los que correspondían a los ámbitos de efectividad y eficiencia.

²⁷ Se esperaba que la meta de este indicador, fuera acotar los tiempos de respuesta ante reclamaciones de Licencias Médicas y de la Ley 16.744 a 30 días.

HALLAZGOS

Respecto del diseño del proyecto de Modernización de SUSESO, se destaca el **alineamiento del diagnóstico respecto a las reales necesidades presentes en la institución y de cómo los procesos internos logran dar respuesta a las expectativas de los usuarios**. La focalización del proyecto, contaba con un fuerte fundamento en la percepción del usuario con los servicios y en la satisfacción respecto a los tiempos de respuesta y a la calidad de la información entregada.

Dada la cantidad de trámites que recepciona la SUSESO, la tramitación manual de los procesos, y la necesidad de integrarse con otras instituciones del ámbito de la Seguridad Social, **el proyecto se formuló con un sustento en base a componentes tecnológicos**, siempre considerando dentro de sus proyectos la Gestión del Cambio.

El diseño del proyecto, fue conceptualizado desde una lógica integral de Modernización institucional, y no tan sólo desde uno de sus procesos de negocio. Esta visión resulta ser una práctica que se relevó por parte de los jefes de los demás proyectos de modernización, y que se encontró presente desde un inicio en la formulación de la SUSESO.

A partir de los riesgos asociados a la implementación del proyecto, fueron diseñados instrumentos de control o planes de mitigación durante su ejecución por medio de la consideración prioritaria del diseño e implementación proyectos que desde el inicio pudieran apalancar los riesgos identificados. Uno de ellos, correspondió al proyecto de un **Plan de Gestión del Cambio**, que se acompañó durante la mayor parte de la ejecución, considerando el alineamiento de las personas, adaptación de capacidades y el reforzamiento de las comunicaciones internas.

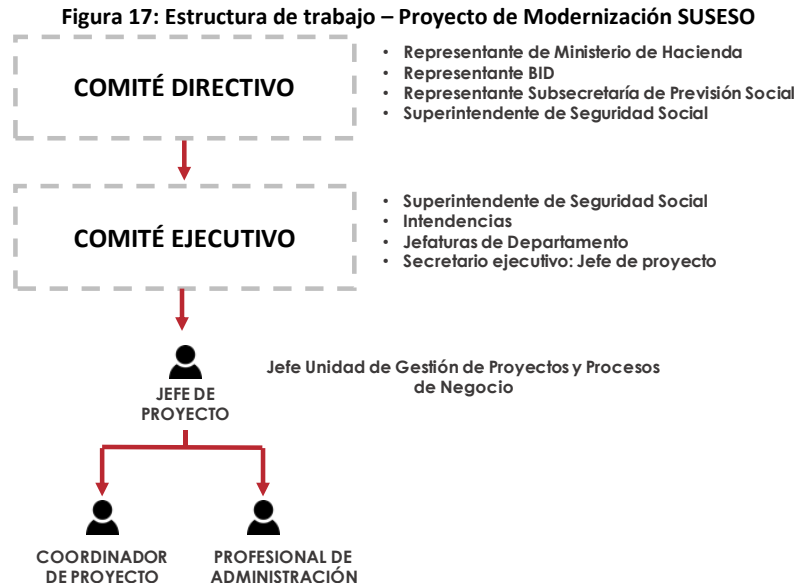
Al evaluar el diseño de las componentes del Proyecto, y las iniciativas efectivamente desarrolladas, se tiene:

- **Para el componente de alineación estratégica**, y los proyectos formulados, destaca que el principal foco se centraba en poder sentar las bases para que el proyecto de modernización se encontrara alineado a los desafíos institucionales y preparar a los funcionarios y a la institución en miras del proceso de cambio. Cabe destacar, que si bien la propuesta de proyectos fue parte del diseño, muchos de ellos se ejecutaron con recursos propios o bien por el equipo interno institucional. En base a esto, se observa un elemento a destacar que es la instalación de la gestión del cambio como eje movilizador desde la formulación del proyecto, lo cual se diferencia de otras instituciones beneficiarias, que destacaron no haber contado con esta visión desde el inicio, lo cual les significó complejidades al momento de alinear e impulsar a los funcionarios en torno al proceso de modernización.
- El **componente de gestión estratégica**, contó con un foco en la formulación de indicadores y métricas para medir el desempeño de los procesos internos. Además, se releva la importancia de la Gestión del Conocimiento, iniciativa que no se ve reflejado a nivel de los otros proyectos de Modernización.

- La **componente de gestión de procesos**, fue una de las que mayor foco tuvo dentro del proyecto de modernización institucional, con iniciativas como la construcción del mapa de procesos, el levantamiento y diseño optimizado de los procesos de atención ciudadana, planificación de recursos humanos (en base a una estrategia de externalización), y al diseño de la solución tecnológica. **Esta dimensión, se constituyó como el insumo base para el diseño tecnológico y la transición al modelo de transformación digital de la SUSESO.**
- La **componente procesos de apoyo**, tuvo como objetivo el alineamiento de los procesos de soporte institucional a la estrategia tecnológica que se quería implementar, dando respuesta a los requerimientos de servidores, sistemas de respaldo, aseguramiento de calidad, entre otros. El diseño de la componente, da respuesta a las necesidades base para el desarrollo tecnológico.

PLANIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE TRABAJO

La Superintendencia estableció una **estrategia de trabajo con un fuerte foco en la Gobernanza del proyecto, estableciendo tres grandes niveles**. Un nivel Directivo, constituido por el Comité compuesto por representantes gubernamentales y de la misma organización; un nivel ejecutivo, representado por una línea intermedia de jefaturas internas de la institución, un jefe de proyecto, un coordinador y profesional de administración.



Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a Documento “Proyecto de Mejora Integral de los Procesos de Atención ciudadana de la Superintendencia de Seguridad Social” – Enero 2016

Esta estructura se sustenta principalmente con profesionales internos, incorporando a todos los niveles de la organización, destacando las instancias establecidas del Comité Directivo y el Comité

Ejecutivo, quienes tuvieron la responsabilidad de alinear a la institución al cumplimiento de los objetivos propuestos.

HALLAZGOS

La estructura definida permitió contar con un liderazgo importante de la jefatura del Servicio que fue uno de los factores reconocidos por todos los demás líderes de proyectos, como una buena práctica que emerge desde esta iniciativa, consolidando así la afirmación *“Un proyecto de modernización sería exitoso siempre y cuando los liderazgos sean representativos en la implementación del proyecto”*.

La jefatura del proyecto, lideró de manera transversal todo el desarrollo de las iniciativas consideradas en cada una de las componentes definidas en el diseño, con una relación directa en la toma de decisiones con la jefatura del Servicio, esto tuvo como impacto la agilidad en las definiciones que eran necesarias de consensuar.

PLANIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

El diseño del proyecto, consideró para cada una de las componentes, una serie de macro actividades, que dan cuenta de la necesidad de instalar condiciones basales a nivel institucional previo al desarrollo tecnológico. Estas acciones corresponden a la componente de alineación estratégica.

INICIATIVAS DE LA COMPONENTE DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA²⁸

- 1. Formulación del Plan Estratégico Institucional**, que consideró los lineamientos vinculados a los objetivos estratégicos, cumplimiento de funciones, estructura organizacional, recursos humanos y procesos sustantivos.
- 2. Levantamiento y Formulación del Plan de Desarrollo Tecnológico**, que se tradujo en la evaluación de la plataforma tecnológica relacionada con los procesos de atención ciudadana, además de la propuesta de un plan de desarrollo de tecnologías de información, que considere tanto la mejora en infraestructura como la propuesta de solución tecnológica integral.
- 3. Diseño, implementación y aplicación del Plan de Gestión del Cambio**, que se manifestó en la formulación e implementación del plan de gestión del cambio para el proyecto en su conjunto, considerando el involucramiento, en todas las etapas del proyecto, del personal que participa de la atención ciudadana, en sus diferentes roles. Además, diseñó un plan de capacitación, entrenamiento y actividades de difusión, así como el diseño e implementación de los procesos de consolidación de información, taller de cierre y difusión de cada componente.

²⁸ Documento “Proyecto de Mejora Integral de los Procesos de Atención ciudadana de la Superintendencia de Seguridad Social” – Enero 2016

4. **Diseño y desarrollo de actividades comunicacionales**, destinadas a mejorar la cobertura en la protección que la Superintendencia proporciona a los trabajadores que reclaman por el ejercicio de sus derechos, así como un reforzamiento de las comunicaciones internas que fortalezca el proceso de alineamiento institucional. Para estos efectos, se requirió el fomentar la educación en derechos de seguridad y salud en el trabajo; apoyar los procesos de capacitación del público objetivo; optimizar la difusión de los derechos por medio de acciones comunicacionales de naturaleza directa e indirecta y la creación de una “mística” institucional.
5. **Diseño y aplicación del Plan de Modelo Regulatorio**, que consideró el levantamiento de la metodología y la implementación del compendio normativo de los principales regímenes de la Superintendencia de Seguridad Social referidos al proceso de atención ciudadana (licencias médicas y seguro de la Ley N° 16.744); incluyendo la capacitación para la actualización y mejora continua con personal interno.

En cuanto a los funcionarios, se generaron estrategias que permitieron alinear a la organización desde un comienzo con el proyecto de modernización. La Superintendencia al relevar la importancia de la transformación digital y dado el riesgo formulado de la resistencia al cambio, contó con el liderazgo de la jefatura de servicio, y con un proceso de gestión del cambio desde el inicio del proyecto, sumando a toda la institución al cumplimiento del objetivo común, disponibilizando herramientas que también mejorarían el trabajo de los funcionarios y desde ello, para poder brindar una mejor atención a los usuarios.

HALLAZGOS

La preparación de las capacidades organizacionales, surge tanto de manera interna pero también desde una mirada estratégica en la formulación del proyecto. La componente de alineación estratégica da cuenta de cinco iniciativas basales que permitieron a la institución contar con las acciones necesarias de preparación, previo a la puesta en marcha del nuevo sistema.

Durante la ejecución, se entregaron mensajes comunicacionales en todos los niveles, informando acerca de cada etapa del proyecto, y generando instancias de preguntas con la jefatura del proyecto, para aclarar dudas y disminuir temores que el proyecto trajo a los funcionarios. Se dio un especial énfasis en que las capacidades institucionales deberían “reconvertirse”, en aquellos casos en los que la implementación tecnológica no requiriera por ejemplo de un transporte físico de documentación.

1.1.2. CONTROL Y APRENDIZAJE

Desde este acápite, se analizan las herramientas y metodologías implementadas desde la Gobernanza del proyecto, para el monitoreo y control de la ejecución del proceso de modernización de la institución.

CONTROL ADMINISTRATIVO

El control administrativo, se encontraba delegado en una profesional interna de la Superintendencia, con un seguimiento periódico y reportabilidad directa del jefe de proyecto. Desde este ámbito, no se observan grandes hallazgos ni problemáticas asociadas al control administrativo/financiero.

CONTROL TÉCNICO

El control técnico del proyecto, se encontraba liderado por la jefatura del servicio, que mantenía directa relación con el jefe de la iniciativa. Estos controles, tenían que ver más bien desde el ámbito de definiciones que eran necesaria de establecer en base a los requerimientos que cada etapa de la implementación exigía.

La Secretaría de Modernización, estableció un seguimiento y control técnico adaptado a las necesidades que requería la institución. Principalmente, la ejecución se reportaba de manera mensual, entre el jefe de proyecto y el coordinador de la Secretaría.

HALLAZGOS

De acuerdo a los controles establecidos, estos fueron instalados en base a los requerimientos del proyecto, donde no hubo mayores hallazgos por parte de los entrevistados.

1.2. RESULTADOS FINALES OBTENIDOS

En el contexto del proyecto de modernización, la institución beneficiaria presenta un total de 4 indicadores asociados a la eficiencia, eficacia y satisfacción de usuarios, cuyas descripciones se presentan a continuación

- **Cobertura:** Porcentaje del total de personas con licencia o seguro laboral rechazado, que presentan reclamaciones ante SUSESO. Este indicador se asocia al ámbito de la eficacia.
- **Percepción de calidad de información:** Valoración por parte de una muestra de usuarios, de diferentes aspectos vinculados a la disponibilidad y entendimiento de la información; todo lo cual se pondera para conformar un índice consolidado de percepción de calidad de los usuarios, del grupo de preguntas de una Encuesta. Este indicador se asocia al ámbito de la eficacia.
- **Tiempo Máximo de Respuesta a Reclamaciones:** Tiempo máximo de respuesta, del 95% de los casos, relativos a Licencias Médicas y Ley 16.744. Este indicador se asocia al ámbito de la eficiencia.

- **Satisfacción de Usuarios:** Valoración por parte de una muestra de usuarios, de diferentes aspectos de los procesos de atención globales que ofrece la Institución; todo lo cual se pondera para conformar un índice consolidado de satisfacción de usuarios. Este indicador se asocia al ámbito de la satisfacción de usuarios.

INDICADORES DEL PROYECTO

La matriz de indicadores se elaboró en base los registros disponibles en el sistema informático de gestión y seguimiento del Programa, y la información recopilada con el equipo de proyecto de la UCP.

Tabla 20: Indicadores del Proyecto SUSESO

INDICADOR			LÍNEA DE BASE		2018	2019	
			AÑO	VALOR	VALOR	VALOR	META
EFICACIA	Cobertura		2016	8,6%	10,05%	-	15%
	Percepción de calidad de información	Información entregada al usuario es considerada como útil	2016	33%	38%	31%	38%
		Información entregada al usuario es considerada como suficiente		-4%	-5%	-9%	1,8%
EFICIENCIA	Tiempo máximo de respuesta a reclamaciones	Licencias Médicas	2016	147	158	-	30
		Ley N°16.744		188	174	-	30
S. USUARIA	Satisfacción Neta		2016	-3%	2%	-6%	3%

Fuente: Elaboración ClioDinámica

Los indicadores cuentan con una medición de línea base realizada el año 2016, mientras que las metas para medir los resultados obtenidos de cada indicador fueron definidas para el año 2019, es decir, al término de la ejecución del proyecto. Por lo demás, cabe destacar que, de acuerdo al tiempo contemplado para el ajuste de los indicadores desde el inicio del proyecto, la institución realizó ajustes respecto a los indicadores de eficiencia y efectividad²⁹.

²⁹ Inicialmente el indicador de cobertura se definió como el “Porcentaje de aumento de reclamaciones que presentan en la Superintendencia”, mientras que el indicador de tiempo máximo de respuesta a reclamaciones correspondía al “promedio de tiempo de respuesta del 90% de los casos (descontando los 5% de menor y mayor duración), relativos a Licencias Médicas y Ley N°16.744)

- **EL INDICADOR DE EFICACIA** cuenta con una medición de línea base realizada el año 2016 de un 8,6% de cobertura. El valor del indicador al año 2018 presenta un aumento de un 4,5%, obteniéndose un 10,05% de personas con licencia médica o seguro laboral rechazado que presentan reclamaciones ante SUSESO, lo cual se encuentra 5% bajo la meta establecida para el año 2019 de lograr que un 15% de cobertura.
- **EL AUMENTO EN LA COBERTURA** puede deberse tanto al aumento de la cantidad total de reclamaciones realizadas en SUSESO como al mayor conocimiento respecto a la institución por parte de los usuarios. Sin embargo, resulta importante conocer los valores del indicador para el año 2019, teniendo en cuenta el desarrollo de contingencias en el ámbito de la salud, particularmente en lo relacionado a las licencias médicas y los reclamos realizados en torno a su tramitación en las COMPIN, además del comportamiento de las medidas implementadas asociadas principalmente a la tramitación electrónica y a la inclusión de soluciones de inteligencia artificial para la predicción de reclamaciones.
- **RESPECTO A LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN**, esta se monitorea en base a dos indicadores que permiten analizar el grado de valoración por parte de una muestra de usuarios, de diferentes aspectos vinculados a la disponibilidad y entendimiento de la información.
 - En cuanto a la **INFORMACIÓN ENTREGADA AL USUARIO QUE ES CONSIDERADA COMO ÚTIL**, muestra valores fluctuantes en torno a la línea base, y cuyo valor al año 2019 correspondió a un 31%, el cual se encuentra un 2% más bajo que el 33% medido en la línea base, y no cumple con la meta establecida para el año 2019 de un 38%.
 - Por otro lado, el **INDICADOR DE INFORMACIÓN ENTREGADA AL USUARIO QUE ES CONSIDERADA COMO SUFICIENTE**, presenta una tendencia sostenida a la baja, hasta llegar a una percepción de un -9%, cinco puntos porcentuales más bajo que la medición de la línea base, y que no cumple con la meta establecida por una diferencia de 20,8%.
- El **INDICADOR DE EFICIENCIA** busca determinar el tiempo máximo de respuesta a reclamaciones del 95% de los casos relativos a licencias médicas y a la Ley N°16.744 sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. El indicador de tiempo máximo de respuesta de licencias médicas a pesar de haber presentado una leve disminución en la primera medición realizada el año 2018, posteriormente aumentó llegando a 158 días hábiles, 11 días por sobre la línea base, y a 128 días de la meta establecida para el año 2019. La misma tendencia ocurrió con el tiempo máximo de respuesta a reclamaciones de la Ley N°16.744, cuyo último valor disponible presenta una brecha de 144 días hábiles respecto a la meta establecida. Cabe destacar que los resultados obtenidos pueden deberse a la existencia de resoluciones sobre el stock de casos pendientes vinculados al plan de trabajo 2017-2018 de la institución, la cual consideró eliminar 10.000 casos en stock pendientes, con los efectos que esto pudo tener al incorporar reclamaciones con altos tiempos de respuesta. Por esta razón, cobra importancia monitorear el comportamiento de ambos indicadores durante el periodo 2019 a fin de determinar los resultados obtenidos sin los impactos de la eventualidad mencionada.

- Finalmente, el **INDICADOR DE SATISFACCIÓN USUARIA** respecto a los diferentes aspectos de los procesos de atención globales que ofrece SUSESO, cuenta con tres valores medidas correspondientes a la línea base calculada el 2016, y a las dos mediciones de satisfacción usuaria realizadas los años 2018 y 2019. Los valores del indicador dan cuenta que la valoración de los usuarios presentó una mejoría de 5 puntos desde el inicio del proyecto hasta el año 2018, llegando a niveles positivos, sin embargo, la medición del año 2019 muestra una disminución en el nivel de satisfacción usuaria obteniéndose un -6%, valor que se encuentra a 9 puntos porcentuales de la meta establecida.

Tabla 21: Tabla resumen indicadores proyecto SUSESO

	INDICADOR		LÍNEA BASE 2016	RESULTADOS		META
				2018	2019	2019
EFICIENCIA	Cobertura		8,6%	10,05% ↑	-	15% ●
EFICIENCIA	Percepción de calidad de información	Información entregada al usuario es considerada como útil	33%	38% ↑	31% ↓	38% ●
		Información entregada al usuario es considerada como suficiente	-4%	-5% ↓	-9% ↓	1,8% ●
	Tiempo máximo de respuesta a reclamaciones	Licencias Médicas	147	158 ↑	-	30 ●
		Ley N°16.744	188	174 ↓	-	30 ●
S. USUARIA	Satisfacción Neta		-3%	2% ↑	-6% ↓	3% ●

Fuente: Elaboración ClioDinámica

RESULTADOS DEL PEP

Las actividades establecidas para el desarrollo del Proyecto de Modernización de SUSESO se presentan de forma agregada identificando grado de avance del PEP correspondiente a la última importación realizada en el sistema de gestión con fecha al 23 de enero del 2019, y que responde al avance final, teniendo en cuenta que el proyecto finalizó el 31 de diciembre del 2018.

Tabla 22: PEP programa SUSESO al 23 de 01 del 2019

TAREA	ESTADO DE AVANCE	DURACIÓN	COMIENZO	FIN
Aprobación	100%	16 días	08-01-2016	29-01-2016
1. Componente 1: Alineación Estratégica	100% ●	749 días	01-01-2016	27-12-2018
1.1 Plan Estratégico Institucional	100%	67 días	01-01-2016	05-04-2016

1.2. Plan Desarrollo Tecnológico	100%	67 días	01-01-2016	05-04-2016
1.3. Consultoría Gestión del Cambio	100%	551 días	11-10-2016	27-12-2018
1.4. Modelo Regulatorio	100%	321,5 días	23-11-2016	06-03-2018
1.5. Consultoría Plan de Comunicaciones	100%	207 días	01-03-2017	29-12-2017
2. Componente Gestión Estratégica	100%	672 días	01-01-2016	31-08-2018
2.1. Consultoría definición de Indicadores	100%	259 días	01-01-2016	06-01-2017
2.2. Consultoría Gestión del Conocimiento	100%	457 días	07-11-2016	31-08-2018
3. Componente Gestión de Procesos	100%	370 días	01-01-2016	14-06-2017
3.1. Consultoría de Rediseño de Procesos	100%	207 días	01-01-2016	21-10-2016
3.2. Rediseño Planificación RRHHH	100%	211 días	15-08-2016	14-06-2017
3.3. Diseño Solución Tecnológica	100%	193 días	05-04-2016	06-01-2017
4. Componente Apoyo Administrativo	100%	751 días	01-01-2016	31-12-2018
5. Gestión de Proyecto	100%	751 días	01-01-2016	31-12-2018

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Sistema Informático de Gestión y Seguimiento del Programa

Tal como se observa en el PEP, este se estructuró en torno a las 5 componentes estándar de los proyectos que fueron descritas con anterioridad, lo que concuerda con lo establecido en el documento de formulación del proyecto. A la fecha mencionada, el proyecto presentó el avance del 100% de las actividades del PEP, contando con el cumplimiento de los 94 hitos de actividades y 4 hitos de pago, sin perjuicio de la existencia de retrasos que fijaron el término del proyecto a un mes del término inicialmente planificado. El presupuesto total aprobado para el proyecto asciende a M\$2.975.104 de los cuales se ejecutaron M\$2.953.577 al término, lo que constituye un 100% del monto comprometido.

Tabla 23: Tabla Resumen Ejecución proyecto SUSESO al 23 de enero del 2019

CUMPLIMIENTO ACTIVIDADES	COSTOS
Avance Línea Base Vigente: 100%	Aprobado: M\$2.975.104
Avance Actual: 100%	Comprometido: M\$2.953.577
Hitos Cumplidos: 27 de 27	Ejecutado: M\$2.953.577

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Sistema Informático de Gestión y Seguimiento del Programa

Del presupuesto total ejecutado, el 89% del monto corresponde a costos de la componente de apoyo administrativo, ya que esta contempla el desarrollo de la solución tecnológica integral que habilita el funcionamiento del procedimiento administrativo electrónico. La siguiente componente con mayor ejecución de costos corresponde a la gestión del proyecto en lo referido a coordinaciones durante los años de ejecución, seguida de la componente de alineación estratégica, cuyos costos más altos fueron las consultorías de gestión del cambio y el plan de comunicaciones. Finalmente, la componente de gestión de procesos ejecutó \$62.173.177, de los cuales \$49.959.000 fueron destinados a la consultoría de rediseño de procesos.

Tabla 24: Costos PEP SUSESO al 23 de enero del 2019

TAREA	Costo Plan Acumulado	Costo Ejecutado Acumulado
-------	----------------------	---------------------------

Componente Alineación Estratégica	\$ 110.346.000	\$ 110.346.000
Componente Gestión de Procesos	\$ 62.173.177	\$ 62.173.177
Componente Apoyo Administrativo	\$ 2.633.419.013	\$ 2.633.419.013
Componente Gestión de Proyecto	\$ 147.638.749	\$ 147.638.749

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Sistema Informático de Gestión y Seguimiento del Programa

PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN FINAL DE LA SUSESO

- Desde el levantamiento de información primaria, se concluye que el proyecto de modernización de SUSESO resulta ser un proyecto exitoso en base a una serie de dimensiones que resultan ser buenas prácticas para otras iniciativas, como lo es el liderazgo establecido por el jefe superior del servicio y las capacidades instaladas de un equipo interno definido en tres niveles; estratégico, táctico y operativo.
- Desde la formulación e implementación del proyecto, la institución supo alinear a la organización en la visión estratégica de la Modernización, por medio de la generación de instrumentos de gestión que permitieran este alineamiento, además del trabajo transversal con los funcionarios de la institución, por medio de un proceso de Gestión de Cambio.
- El rediseño de procesos y la incorporación de tecnología, requirieron de la articulación con otras instituciones, como lo son Isapres, Mutuales, Cajas de Compensación e instituciones vinculadas a la Seguridad Social. Una ventaja de la Superintendencia, fue que, dado su rol de institución fiscalizadora, le permitió agilizar definiciones que eran necesarias para el ajuste de los procesos y la incorporación de tecnologías asociada.
- En cuanto al logro de los indicadores formulados por la institución, se puede extraer que principalmente estos no han sido logrados a la fecha de la evaluación final, presentando algunos de ellos desviaciones importantes. Especial mención requiere el valor de la satisfacción neta de los usuarios del canal web, donde la meta al año 2019 y respecto a la última encuesta de satisfacción, da como resultado efectivo un -6%, lo que presenta un no cumplimiento de la meta de un 3%. Cabe destacar, que dichos resultados, se miden al término del primer año de finalización del proyecto, por lo que se recomienda poder desarrollar un análisis más profundo con al menos 3 años de implementación.
- Si bien la Modernización de la SUSESO ha sido un avance en materia de Seguridad Social, se releva que este corresponde a uno de múltiples actores involucrados en el Sistema a nivel de institucionalidad pública (COMPIN, FONASA, ISL), lo cual plantea desafíos en torno al alineamiento e integración de este proyecto frente a los otros que se requieran impulsar a nivel de sistema a nivel transversal.

2. EVALUACIÓN FINAL SERVICIO NACIONAL DE CONSUMIDOR (SERNAC)

2.1. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROYECTO

El Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC), es un servicio público que se relaciona con el ejecutivo a través del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo y tiene la atribución de mediar en los conflictos entre las personas y los consumidores. Su misión es educar, informar, fiscalizar, proteger a los consumidores de Chile y fomentar la participación ciudadana a través de la Ley N°19.496 de Protección a los Derechos del Consumidor.

La mayor parte de sus servicios se focaliza en la protección a los consumidores, promoviendo una relación más equitativa con las empresas. Además, tiene atribuciones para fiscalizar a los mercados para verificar el cumplimiento de la Ley del Consumidor; desarrollar Procedimientos Voluntarios Colectivos con las empresas para buscar soluciones masivas y oportunas; realizar mediaciones entre empresas y consumidores ante reclamos individuales, y demandar colectivamente por incumplimientos que afecten a los consumidores. Asimismo, entrega información y transparenta los mercados a través de estudios; realiza acciones de educación a los consumidores sobre sus derechos, y promover mejores prácticas.

En plena tramitación de la Ley de Fortalecimiento Institucional, cuya formulación original incluyó otorgar nuevas atribuciones al Servicio de **fiscalizar, multar, sancionar, interpretar la ley y normar**, el SERNAC presenta su Proyecto de Modernización durante el año 2015, a partir de los diagnósticos desarrollados por equipos externos y por los propios responsables de la ejecución, los que consolidan las necesidades, objetivos y resultados esperados.

2.1.1. PLANIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN

Desde esta dimensión, se presenta un análisis y hallazgos respecto a cómo se planificó la implementación del proyecto de Modernización del SERNAC, desde su diseño, la planificación de la estructura de trabajo y la preparación de las capacidades organizacionales.

PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

Los diagnósticos realizados a la institución, dan cuenta que la situación inicial previa al desarrollo del proyecto, presentaba dificultades en la implementación de sus facultades de informar, educar y proteger a los consumidores. Particularmente, el diagnóstico realizado por el BID destaca la **brecha existente en el apoyo administrativo, específicamente en sistemas de información**, así como el **déficit observado en indicadores de resultado, retroalimentación, gestión del conocimiento e integración general de la planificación estratégica que afectan hoy al SERNAC**. Estos temas, de no ser considerados, pueden ser un riesgo no sólo para revertir la insatisfacción ciudadana en el

cumplimiento de las actuales funciones, sino también al momento de enfrentar desafíos del Servicio ante la incorporación de nuevos procesos, productos y servicios.

Ante este escenario, la institución presenta el “Proyecto de Modernización del SERNAC”, el cual, en función del diagnóstico, las prioridades institucionales y los elementos asociados a la Ley de Fortalecimiento propuso su foco en torno a la **profundización de conocimiento de los usuarios actuales y futuros, el desarrollo tecnológico de sistemas de información de apoyo a la gestión, y el análisis y rediseño de procesos**, vinculado al desarrollo de aplicaciones y softwares de apoyo.

El objetivo general del proyecto, era **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 que guiaban el proyecto, correspondían a:

- Conocer las expectativas y necesidades de los usuarios actuales y los futuros usuarios (dentro de escenarios más probables) a través de estudios exploratorios a nivel regional de la demanda proyectada, consumidores y mercados; de manera de contar con herramientas que permitan conciliar los servicios y procesos de la institución con las necesidades de los ciudadanos.
- Definir e implementar un plan informático y un plan de inversión tecnológica integrado, que considere un diagnóstico detallado de la situación actual en materia de procesos clave y soporte tecnológico, la situación esperada en los escenarios más probables, los costos y el impacto esperado de la inversión, de manera de aumentar la eficiencia y eficacia en la producción de servicios y productos de la institución y dar valor agregado al usuario.
- 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.

La implementación del Proyecto, se constituyó a partir de una serie de macro actividades que daban respuesta a cada una de las dimensiones que componen el índice integral de capacidad de gestión.

- **Componente de Gestión Estratégica**, que tenía como objetivo llevar a cabo el levantamiento detallado de información sobre demanda y levantamiento de indicadores de resultado.
- **Componente Apoyo Administrativo**, donde su objetivo consistía en definir e implementar un plan informático y un plan de inversión tecnológica integrado, que considere un diagnóstico detallado de la situación actual en materia de procesos clave y soporte tecnológico, la situación esperada en los escenarios más probables, los costos y el impacto esperado de la inversión.
- **Componente de Gestión de Procesos**, vinculado a la evaluación y rediseño de procesos y de su soporte tecnológico.

Los indicadores comprometidos para la medición de los resultados, se formularon en el ámbito de efectividad un indicador, en el ámbito de eficiencia dos indicadores y en el de satisfacción de usuarios un indicador.

Tabla 25: Indicadores formulados para el Proyecto de Modernización de SERNAC

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
EFFECTIVIDAD	% de reclamos tramitados por SERNAC acogidos por los proveedores y con respuesta favorable a los consumidores sobre el total de respuestas del proveedor	Lógica gestión por Resultados: Este indicador se trabajará por medio de rediseño de procesos e implementación de tecnologías.
EFICIENCIA	Tiempo promedio de tramitación de mediaciones colectivas	Se podría identificar tiempos asociado por etapa de mediación colectiva. Pese a ello, el dato relevante para consumidores es de proceso global
	Indicadores relacionados a la optimización de procesos, por definir en el Plan Informático	Por definir en el Plan Informático
SATISFACCIÓN DE USUARIOS	% de consumidores satisfechos con los servicios claves del SERNAC (neto)	El objeto es medir productos actuales y nuevos productos. Hoy línea base productos actuales

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base al “Documento proyecto de implementación SERNAC”

Los riesgos asociados al proyecto se vinculaban principalmente al área técnica, dadas las insuficientes capacidades técnicas y humanas en materia de TICs para abordar los desafíos y tareas comprometidas, además de riesgos políticos ante la no promulgación de la nueva ley en el plazo esperado, y riesgos de gestión ante las dificultades para alinear al personal del servicio con los nuevos servicios y productos que se deriven del proyecto.

La implementación del proyecto se consideraba en un periodo total de 4 años, a partir de enero del año 2015.

HALLAZGOS

Respecto del diseño del proyecto de Modernización del SERNAC, destaca la relevancia de la ley de fortalecimiento institucional y su influencia en la definición de las componentes y actividades planificadas. La necesidad de poder desarrollar una iniciativa de esta envergadura, surge tanto por **entregar un mejor servicio a los usuarios, pero también como instancia para sentar las bases, procesos internos y a la organización en miras de los desafíos que le impondría la Ley de fortalecimiento.**

En relación a los procesos internos y al cumplimiento de lo diseñado inicialmente con lo efectivamente desarrollado, la falta de facultades sancionatorias de la Ley de Fortalecimiento Institucional implicó un cambio en el foco de las iniciativas del proyecto, dejándose de lado ciertas actividades e incorporando otras más atinentes. Ante esta situación se modificó el objetivo del proyecto, a desarrollar una **unidad de vigilancia que permita generar alertas tempranas de consumo, dotando a la institución de herramientas que potencien su capacidad de almacenamiento y explotación de los datos e información.** Además, se reformularon los objetivos específicos de acuerdo a lo siguiente:

- Proveer a los usuarios de un espacio web de interacción bidireccional ciudadanos-SERNAC, que cuente con un “expediente del proveedor” donde se entregue información de comportamiento de los proveedores por mercado y un “espacio del ciudadano”, donde todo usuario identificado pueda registrar información relacionada a proveedores. Se busca avanzar en automatización de consultas para lograr una mayor eficiencia en la interacción de los ciudadanos con SERNAC.
- Mejorar la eficiencia de los servicios de protección de la institución, reduciendo tiempos de tramitación y resultados a través de la implementación de sistemas y herramientas tecnológicas y rediseño de los procesos sustantivos y estratégicos de la institución.

En relación al **componente de gestión estratégica**, su principal foco se centró en conocer las expectativas y necesidades de los usuarios actuales y futuros, el cual se asoció a un proceso de alineamiento y despliegue estratégico.

El **componente de apoyo administrativo**, tuvo como objetivo el alineamiento de los procesos de soporte institucional a la estrategia tecnológica implementada por la institución, dando respuesta a los requerimientos de servidores, sistemas de respaldo, aseguramiento de calidad, entre otros. La implementación de la componente, da respuesta a las necesidades base para el desarrollo tecnológico requerido para el logro de los objetivos del proyecto.

PLANIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE TRABAJO

El Comité Estratégico del proyecto, se encontraba conformado por un representante del Ministerio de Hacienda, un representante del Ministerio de Economía, un representante del BID, un representante del SERNAC y el Jefe de Proyecto. Este comité fue el encargado de la toma de decisiones estratégicas del proyecto.

A un nivel ejecutivo, se definió la supervisión del proyecto a cargo de la Subdirección de Gestión y Territorio del SERNAC (creada para el proyecto), con un equipo externo de trabajo para la ejecución directa del proyecto, que constituye el tercer nivel.

El diseño del proyecto, requirió como equipo operativo:

- Jefe de proyecto, el que fue el responsable de la implementación del proyecto de modernización del SERNAC.
- Profesional encargado de la administración, finanzas y adquisiciones, encargado de realizar las contrataciones de bienes y servicios de apoyo al proyecto de modernización.
- Otros profesionales.

HALLAZGOS

En el diseño, se establecieron claramente cómo se ejecutaría y conformaría el equipo de trabajo, definiendo perfiles de cargo, delimitando las funciones y las responsabilidades dentro de la ejecución del proyecto. Estas definiciones se encuentran alineadas, a los requerimientos técnicos y a las necesidades que una iniciativa de esta envergadura considera.

La estructura del equipo de proyecto, se constituyó con un fuerte foco en la incorporación de profesionales internos, lo que, a partir de una serie de análisis desarrollados previamente en este documento, da cuenta que es una ventaja incorporar a los funcionarios internos en este tipo de iniciativas.

PLANIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

El diseño del proyecto, en base a sus tres líneas de acción: usuarios, tecnología y gestión de procesos, no consideró el alineamiento de las capacidades organizacionales a las nuevas definiciones o a los desafíos que traería la nueva Ley de Fortalecimiento.

Desde un análisis desarrollado al momento de formular el proyecto, se fortalecieron las áreas de Tecnologías de la información, con la finalidad de poder dar soporte y ejercer internamente como contrapartes de los proveedores del desarrollo tecnológico.

HALLAZGOS

Desde las entrevistas realizadas a los equipos internos líderes del proyecto se menciona que:

“Inicialmente el proyecto se entregó a las áreas de TI y Administración, incorporándose un jefe de proyecto y un Arquitecto TI, lo cual tuvo efectos internos en la cultura organizacional”.

“No se logró acoplar al equipo del proyecto con la institución. Existían diferencias salariales importantes, y además se formulaban soluciones que parecían poco naturales para los funcionarios expertos en el proceso”.

Dados los desafíos de la institución en cuanto a la Ley de Fortalecimiento y las capacidades institucionales, **el proyecto contó con un fuerte componente tecnológico** vinculado a profundizar el conocimiento de los usuarios y al desarrollo tecnológico de sistemas de información de apoyo a la gestión, y el análisis y rediseño de procesos. Sin embargo, pese a que se identificó el riesgo de gestión ante dificultades para alinear al personal con el Proyecto, **no se consideraron actividades vinculadas a la Gestión del Cambio.**

2.1.2. CONTROL Y APRENDIZAJE

Se analizarán las herramientas y metodologías implementadas desde la Gobernanza del proyecto, para el monitoreo y control de la ejecución.

CONTROL ADMINISTRATIVO

Respecto a las instancias internas de coordinación, se estableció la realización de reuniones entre el equipo de proyecto, la jefatura y la dirección del servicio, a fin de dar cuenta de los avances en las iniciativas del proyecto.

CONTROL TÉCNICO

Los controles técnicos, desde la Secretaría con el equipo de proyecto, fueron variando a medida que el proyecto lo requería. En una primera instancia, los controles fueron desarrollados en base a los criterios comunes que tenía el Coordinador de Proyecto de la Secretaría, sin embargo, se fueron acrecentando a medida que el proyecto de Ley de Fortalecimiento, cambiaba de rumbo, debido a qué se tuvieron que tomar decisiones, en base a la priorización de iniciativas y actividades.

HALLAZGOS

A nivel de controles, estos fueron estableciéndose de acuerdo a los requerimientos internos y a partir del alineamiento que se tenía respecto al foco inicial. En el caso específico de SERNAC, la tramitación de la Ley de fortalecimiento institucional, y su proceso de discusión en las instancias pertinentes, impacto en la toma de decisiones y desde ello, en cómo se realizaba el control técnico y administrativo, procurando la ejecución de los fondos y el cumplimiento de los hitos establecidos.

2.2. RESULTADOS FINALES OBTENIDOS

La institución beneficiaria cuenta con un total de 4 indicadores asociados a la eficiencia, eficacia y satisfacción de usuarios para medir los resultados del proyecto, los cuales se presentan a continuación:

- **Porcentaje de alertas levantadas que se transforman en propuestas validadas de acciones de protección, información o educación para el ciudadano:** Se consideran las alertas ampliadas que genera la Unidad de Vigilancia e Inteligencia de Mercados. Se busca aumentar el porcentaje de esas alertas que se convierten en propuestas validadas de acciones de protección, información y/o educación. Este indicador busca Incrementar la eficacia en el proceso de vigilancia de SERNAC relativo a las alertas de tipo ampliada que genera UVIM.
- **Porcentaje de Mediaciones Colectivas cuyo tiempo de tramitación es igual o inferior a 3 meses:** Este indicador mide la eficiencia de las mediaciones colectivas como producto de alto impacto al

ciudadano de la gestión SERNAC por medio del Porcentaje de Mediaciones Colectivas cuyo tiempo de tramitación es igual o inferior a 3 meses.

- **Porcentaje de ciudadanos que evalúan favorablemente la experiencia de atención con SERNAC:** Corresponde a los indicadores de satisfacción entregados por el estudio del Ministerio de Hacienda y el BID y que sirve de parámetro de comparación y progreso de las iniciativas del proyecto. Este indicador se asocia al ámbito de la satisfacción de usuarios.
- **Porcentaje de ciudadanos que evalúan favorablemente la experiencia de atención de reclamos ingresados a SERNAC:** Al igual que el indicador anterior, corresponde a los indicadores de satisfacción entregados por el estudio del Ministerio de Hacienda y el BID, y busca caracterizar y medir los niveles de satisfacción y de la calidad de servicio percibido de los usuarios de SERNAC.

INDICADORES DEL PROYECTO

La siguiente matriz de indicadores se elaboró en base los registros disponibles en el sistema informático de gestión y seguimiento del Programa, y la información recopilada con el equipo de proyecto.

Tabla 26: Indicadores del Proyecto SERNAC

	INDICADOR		LÍNEA DE BASE		2017	2018	2019	
			AÑO	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	META
EFICACIA	Porcentaje de alertas levantadas que se transforman en propuestas validadas de acciones de protección, información o educación para el ciudadano		2016	60%	80%	91%	-	80%
EFICIENCIA	Porcentaje de Mediaciones Colectivas cuyo tiempo de tramitación es igual o inferior a 3 meses		2016	38%	43%	60%	-	50%
SATISFACCIÓN DE USUARIOS	Porcentaje de ciudadanos que evalúan favorablemente la experiencia de atención con SERNAC		2016	12%	10%	-	21%	40%
	Porcentaje de ciudadanos que evalúan favorablemente la experiencia de atención de reclamos ingresados a SERNAC	Al abrir el reclamo	2016	52%	71,7%	-	-	65%
		Al cerrar el reclamo		37%	46%	-	-	41%

Fuente: Elaboración ClíoDinámica

Los indicadores cuentan con una medición de línea base realizada en el año 2016, mientras que las metas para medir los resultados obtenidos de cada indicador fueron definidas para el año 2019, es decir, al término de la ejecución del proyecto. Por lo demás, el documento de proyecto no indica la periodicidad de las mediciones a realizarse.

Además, se identifican inconsistencias en torno al indicador de eficiencia, ya que, si bien en el documento de los indicadores del proyecto este se define como **“Porcentaje de Mediaciones Colectivas cuyo tiempo de tramitación es igual o inferior a 3 meses y el porcentaje que se cierra en tiempo menor a 6 meses”** en los documentos sólo se incorpora el **Porcentaje de Mediaciones Colectivas cuyo tiempo de tramitación es igual o inferior a 3 meses**.

De igual forma, se identifican aspectos de mejora en el indicador de **Porcentaje de alertas levantadas que se transforman en propuestas validadas de acciones de protección, información o educación para el ciudadano**, el cual es identificado en el documento de aprobación de indicadores como porcentaje de alertas ampliadas levantadas.

Por otro lado, al contrastar la documentación se identifica un indicador de eficiencia extra en el documento de los indicadores del proyecto, correspondiente a la **optimización del tiempo de procesamiento de información para procesos de protección y vigilancia**, y que posteriormente no es agregado en las mediciones y/o información del proyecto, por lo cual se asume que se realizó una modificación en esta materia. En torno a los hallazgos identificados, no se cuenta con una carta de modificaciones aprobada por el BID, la cual se requiere según lo establecido en el Manual de Operaciones del Proyecto (MOP).

- **EL INDICADOR DE EFICACIA** presenta una tendencia sostenida al alza, alcanzando un 91% de alertas levantadas que se transforman en propuestas validadas en acciones de protección, información o educación para el ciudadano, superándose ampliamente la meta establecida para el año 2019 de un 80%. En ese contexto se destaca que, si bien dicha meta se logró en la medición del año 2017, el aumento posterior del indicador en un 11% del adicional permite deducir los esfuerzos realizados por la Institución en persistir en la mejora de los resultados. La misma tendencia se evidencia en los resultados del indicador del porcentaje de mediaciones colectivas cuyo tiempo de tramitación es igual o inferior a 3 meses cuya medición realizada en el año 2018 superó en 10 puntos porcentuales la meta 2019. Los resultados obtenidos representan un logro de las metas establecidas que puede traducirse en los impactos generados por el proyecto en el fortalecimiento de las capacidades institucionales.
- Los resultados de tres **INDICADORES DE SATISFACCIÓN USUARIA** presentan una tendencia positiva en los valores de sus indicadores, de forma que el porcentaje de ciudadanos que evalúan favorablemente la experiencia de atención de reclamos ingresados a SERNAC al abrir y al cerrar el reclamo presenta un alza en la medición del año 2017 respecto a la línea base, superando la meta establecida para el año 2019. Sin embargo, la medición realizada el año 2019 respecto a la experiencia de atención, indica que la percepción favorable con la atención de SERNAC, si bien ha

aumentado, no logra alcanzar la meta establecida de 40%. A pesar de que no se han logrado la totalidad de los indicadores de satisfacción usuaria, el aumento sostenido de sus indicadores puede indicar evidencias de las mejoras desarrolladas en el proyecto de modernización torno a las capacidades institucionales han sido reflejadas en la satisfacción usuaria.

Tabla 27: Tabla resumen indicadores del Proyecto SERNAC

	INDICADOR	LÍNEA BASE 2016	RESULTADOS			META
			2017	2018	2019	2019
EFICACIA	Porcentaje de alertas levantadas que se transforman en propuestas validadas de acciones de protección, información o educación para el ciudadano	60%	80% ↑	91% ↑	-	80% ●
	Porcentaje de Mediaciones Colectivas cuyo tiempo de tramitación es igual o inferior a 3 meses	38%	43% ↑	60% ↑	-	50% ●
SATISFACCIÓN USUARIA	Porcentaje de ciudadanos que evalúan favorablemente la experiencia de atención con SERNAC	12%	10% ↓	-	21% ↑	40% ●
	Porcentaje de ciudadanos que evalúan favorablemente la experiencia de atención de reclamos ingresados a SERNAC Al abrir el reclamo	52%	71,7% ↑	-	-	65% ●
	Al cerrar el reclamo	37%	46% ↑	-	-	41% ●




Fuente: Elaboración ClioDinámica

RESULTADOS DEL PEP

Las actividades establecidas para el desarrollo del Proyecto de Modernización de SERNAC se presentan de forma agregada identificando grado de avance del PEP correspondiente a la importación realizada en el sistema de gestión con fecha al 26 de junio del 2019, con la finalidad de estandarizar el análisis respecto a la fecha de corte disponible más cercana al término del primer semestre del 2019.

Tabla 28: PEP del Proyecto SERNAC al 26 de junio del 2019

TAREA	ESTADO DE AVANCE	DURACIÓN	COMIENZO	FIN
Aprobación	100%	61 días	19-03-2015	11-06-2015
1. Componente Gestión Estratégica	100% ●	899 días	05-06-2015	27-12-2018
1.1. Estudios cerrados 2015 -2016	100%	151 días	05-06-2015	31-12-2015
1.2. Estudio Integración Estratégica 2016	100%	126 días	04-07-2016	30-12-2016
1.3. Ampliación Asesoría Gestión Participativa 2016	100%	7 días	22-12-2016	30-12-2016
1.4. Estudio Integración Estratégica 2017	100%	195 días	01-03-2018	14-12-2017
1.5. Estudio de mapa de actores clave	100%	140 días	01-06-2017	27-12-2017

1.6. Estudios y despliegue estratégico 2018	100%	201 días	01-03-2018	27-12-2018
2. Componente Gestión de Procesos	100% 	855 días	07-08-2015	28-12-2018
2.1. Modernización Sistema Informático	100%	855 días	07-08-2015	28-12-2018
3. Componente Apoyo Administrativo	79% 	1.274 días	01-01-2015	31-12-2019
4. Gestión de Proyecto	60% 	1.012 días	01-07-2015	28-06-2019
4.1. Otro profesional	100%	60 días	03-10-2016	29-12-2016

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Sistema Informático de Gestión y Seguimiento del Programa

Tal como se observa en el PEP, este se estructuró en torno a las 4 componentes estándar de los proyectos que fueron descritas con anterioridad, lo que concuerda con lo establecido en el documento de formulación del proyecto.

- A la fecha mencionada, **EL PROYECTO PRESENTÓ EL AVANCE DEL 82%** de las actividades del PEP, contando con el 100% de avance de las actividades de conforman las componentes de alineación estratégica y gestión de procesos. En cuanto a la componente de apoyo administrativa, esta tuvo un nivel de avance del 79%, con atrasos respecto a los pagos de la licencia para el panel estratégico CMI, mientras que las demás actividades se encontraban dentro de los plazos planificados. Finalmente, la componente de gestión de proyectos contó con un 60% de avance, a pesar de la fecha de término planificada para el desarrollo de sus actividades corresponde a fines de junio del año 2019. Considerando que el PEP presentado corresponde al 26 de junio del 2019, es posible atribuir esta situación a la formulación y planificación del proyecto en torno a la ley sobre el fortalecimiento del SERNAC, sin embargo, la falta de facultades sancionatorias implicó un cambio en el foco de las iniciativas del proyecto, dejándose de lado ciertas actividades e incorporando otras más atinentes.
- En cuanto al cumplimiento de actividades del PEP, al primer semestre del año 2019 **EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO CORRESPONDIÓ AL 88%**, con un nivel de avance de un 96,3% de acuerdo a la línea base vigente. Por otro lado, el cumplimiento de la ejecución financiera correspondió al 85% de lo planificado, ejecutándose M\$154.415 del monto aprobado anual.
- El **PRESUPUESTO TOTAL** aprobado para el proyecto asciende a M\$2.191.994 de los cuales se ejecutaron M\$1.997.057 en costos al primer semestre del 2019, lo que constituye un 95% del monto comprometido.

Tabla 29: Tabla Resumen Ejecución proyecto SERNAC al 30 de junio del 2019

CUMPLIMIENTO ACTIVIDADES	CUMPLIMIENTO EJECUCIÓN 2019
Avance Línea Base Vigente: 96,3% Avance Actual: 84,9% Hitos Cumplidos: 496 de 528	Aprobado: M\$180.905 Ejecutado: M\$154.415 Hitos de Pago: 314 de 339
COSTOS TOTALES	
Aprobado: M\$2.191.994 Comprometido: M\$2.096.845 Ejecutado: M\$1.997.057	

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Sistema Informático de Gestión y Seguimiento del Programa

A pesar de que la evaluación intermedia se realizó considerando como fecha de corte el primer semestre del año 2019, la información disponible a la fecha de elaboración del presente documento permite que el proyecto de modernización de SERNAC finalizó de acuerdo a la planificación establecida, con un 100% de avance de acuerdo a la línea base vigente, y un 88% de cumplimiento de lo planificado en el PEP. Por otro lado, la ejecución tuvo un total de 58 hitos atrasados vinculados a las componentes de gestión de proyecto y apoyo administrativo.

En cuanto a la ejecución financiera del año 2019, sólo se llevaron a cabo las iniciativas de continuidad. Esto puede observarse en el último PEP importado en el sistema de gestión del Programa con fecha al 28 de octubre. Del presupuesto total planificado, se ejecutó la totalidad de las actividades planificadas para las componentes 1 y 2, mientras que las componentes de apoyo administrativo y gestión del proyecto tuvieron una ejecución del 88% y 97%, respectivamente.

Tabla 30: Costos PEP SERNAC al 28 de octubre del 2019

TAREA	Costo Plan Acumulado	Costo Ejecutado Acumulado
1. Componente Gestión Estratégica	\$ 247.709.985	\$ 247.709.985
2. Componente Gestión de Procesos	\$ 181.129.189	\$ 181.129.189
3. Componente Apoyo Administrativo	\$ 1.393.791.943	\$ 1.219.614.615
4. Gestión de Proyecto	\$ 359.322.977	\$ 348.603.374

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Sistema Informático de Gestión y Seguimiento del Programa

Del presupuesto total ejecutado, el 61% del monto corresponde a costos de la componente de apoyo administrativo, ya que esta contempla el desarrollo del plan informático 2017-2019. La siguiente componente con mayor ejecución de costos corresponde a la gestión del proyecto, en lo referido a coordinaciones durante los años de ejecución, seguida de la componente de gestión estratégica y el desarrollo de estudios. Finalmente, la componente de gestión de procesos ejecutó \$181.129.189, de los cuales \$119.000.000 fueron destinados al desarrollo del plan informático.

PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN FINAL DE SERNAC

- La implementación del proyecto, y en específico la gobernanza de los equipos y líderes internos, sufrieron rotaciones a lo largo del proyecto, lo tuvo como impacto, la falta de instalación de una visión transversal y estratégica del proyecto.
- Según lo comentado por los equipos que lideraron el proyecto, se produjeron problemas en las definiciones internas de los requerimientos, a lo cual se sumaron dificultades asociadas a la capacidad para levantar necesidades y plasmarlas en requerimientos a proveedores.
- Debido a que el proyecto no se construyó en una base que permitiera preparar a la institución a la instalación de la iniciativa en los equipos internos de trabajo, como tampoco con una visión de Gestión de Cambio, desde los entrevistados, se menciona que existieron problemáticas internas de Clima Laboral, y de entender el proyecto de Modernización como un proyecto externo a la institución y no integrado a ella.
- El diseño del proyecto, se desarrolló en base a las necesidades que la “nueva SERNAC” traería a la institución, y no en base a los requerimientos reales de los usuarios en el quehacer cotidiano de la organización. Lo anterior, conlleva a cambios en las prioridades institucionales, con un foco en la preparación a los cambios normativos y no con proyectos que impacten directamente en la satisfacción usuaria.
- El diseño del proyecto, se focalizó en tres grandes líneas de acción, usuarios, desarrollo tecnológico – administrativo y gestión de procesos. La formulación, careció de componentes que instalara la modernización a todo nivel de la organización, como por ejemplo el alineamiento estratégico a los cambios que la ley de fortalecimiento traería consigo, o bien, la actualización de perfiles, diccionario de competencias a los nuevos desafíos.

RECOMENDACIONES GENERALES

A partir de los resultados, antecedentes presentados y hallazgos relevados, a continuación, se elaboran un conjunto de recomendaciones, buenas prácticas y riesgos identificados, a considerar en los procesos de toma de decisiones y en la ejecución operativa de los proyectos.

1. RECOMENDACIONES

- **DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA COMÚN QUE GUÍE EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN:** Si bien el foco de la modernización se encuentra dado por el gran objetivo de aumentar la satisfacción de los usuarios con los servicios que se prestan, es necesario desarrollar la hoja de ruta del proyecto en concordancia a cómo se realiza la “experiencia del usuario” con los distintos servicios que se entregan a nivel de Estado.

A nivel de recomendación, se propone el desarrollo de una “Hoja de Ruta Estratégica” del proceso de modernización del Estado, que establezca la mirada integral de cómo visualiza la mejor experiencia del usuario con los servicios que se prestan. Este plan, debe integrar la mirada de otros actores del Estado, en el contexto de Modernización o de la Transformación Digital.

- **INCORPORACIÓN DE SINERGIAS EN LOS PROYECTOS PARA EL ALINEAMIENTO DE LAS MEJORAS A NIVEL DE ESTADO:** La Secretaría de Modernización, ha impulsado iniciativas que permiten abordar en base a una mirada estratégica los distintos proyectos, buscando integrar los esfuerzos y aprendizajes alcanzados.

A nivel de recomendación, es clave que de manera estratégica se piensen en la vinculación que tienen las distintas instituciones beneficiarias y el nivel de alineamiento de los procesos de modernización frente al usuario. A modo de ejemplo, se visualiza que en los planes de trabajo de instituciones vinculadas al área de la Salud (SUSESO y COMPIN), se requiere de un proceso de interoperabilidad con otras instituciones del estado para la conformación de los antecedentes necesarios para sus pronunciamientos. En base a esto, dichas instituciones que forman parte de un “ciclo” de una Licencia Médica, puedan actuar coordinados, identificando cual será el mejor mecanismo para poder recolectar documentación y cómo se realizará la operación con las demás instituciones.

- **CONTAR CON UNA VISIÓN ESTRATÉGICA EN LA SELECCIÓN DE INSTITUCIONES:** Una de las brechas relevadas a partir del análisis de la implementación del Programa, es que carece de una focalización sectorial de los proyectos, es decir, la selección no se realiza de forma transversal a un sector (Educación, Salud, Vivienda, Transporte u otro) o respecto al ciclo completo de un servicio al usuario (Licencia Médica).

Se recomienda, focalizar esfuerzos que permitan una sincronía de las instituciones a modernizar, en vista de procesos transversales de atención al ciudadano y que contribuyan a mejorar la experiencia en todo el ciclo de tramitación.

- **INSTALAR LA GESTIÓN DEL CAMBIO DESDE EL INICIO DEL PROYECTO:** Gestionar los cambios en los procesos, requiere de un acompañamiento sistémico, en todos los niveles y desde el inicio de la transformación. Desde los equipos de proyectos que ya han terminado su ejecución, como SUSESO y SERNAC, surge como principal recomendación, contar con un proyecto de Gestión de Cambio, apalancado al proyecto de Modernización.

La Gestión de Cambio Moderna, permite preparar a la institución y cimentar las bases de la transformación, disminuir las resistencias y contar con un grupo de líderes y aliados que guiarán desde sus equipos de trabajo la modernización de la forma en la que actualmente trabajan. Se recomienda incorporar en todo proyecto, una iniciativa de Gestión de Cambio, que permita y habilite a la organización, que disminuya los temores y resistencias, y que habilite el proceso transformacional.

- **GESTIÓN DE LA REPORTABILIDAD DE LOS AVANCES PRESENTADOS:** A partir de la revisión de información para reportar el estado de avance tanto de los PEP, indicadores y ejecución financiera, se diagnostica que la reportabilidad no responde a un criterio de temporalidad común en los distintos proyectos, por lo que su seguimiento en cuanto al estado de avance de la información se encuentra en una serie de instrumentos que no siempre se encuentran consolidados ni consensuados, en tiempo, forma o criterios.

Como recomendación y a partir del actual sistema de seguimiento de los proyectos, se encomienda incorporar un módulo de reportabilidad periódica de la información, tanto de los indicadores como también del desempeño de los distintos proyectos, que permita visualizar de manera estratégica el avance tanto de las iniciativas a nivel particular pero también a nivel de Programa.

2. BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

A partir de la evaluación de resultados intermedios del Programa de Modernización, se pudo concluir que existen una serie de elementos base, tanto en el diseño, implementación y control en la ejecución del Programa. Por tanto, se plantean como lecciones aprendidas los siguientes elementos.

- **INCORPORACIÓN DE ACTORES TÉCNICOS A LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y DISEÑO DEL PROYECTO:** El elemento clave para la correcta ejecución del Programa y de los proyectos es tener claro cuál es el problema central desde el inicio, respaldado por diversos análisis y diagnósticos previos a la ejecución del proyecto, en los que se haya involucrado a actores expertos con vasta experiencia al interior de la institución. Proyectos con buenos resultados de ejecución y sin desviaciones en la implementación, han tenido claridad del problema a solucionar, en base a los diagnósticos de sus procesos, estructura y personas, elementos a considerar en la formulación de la solución.
- **CONTAR CON UNA VISIÓN ESTRATÉGICA DE MODERNIZACIÓN - INTEGRAL Y TRANSVERSAL:** El eje de la modernización institucional, debe estar a todo nivel de la Unidad Coordinadora del Programa y en institución beneficiarias, es decir, en el ámbito de la organización, procesos, sistemas y personas. El proyecto de modernización debe contar con una visión integradora por parte de los líderes, para que no se convierta en un proyecto adicional a las funciones cotidianas, sino que sea parte de la mejora continua de los procesos internos.

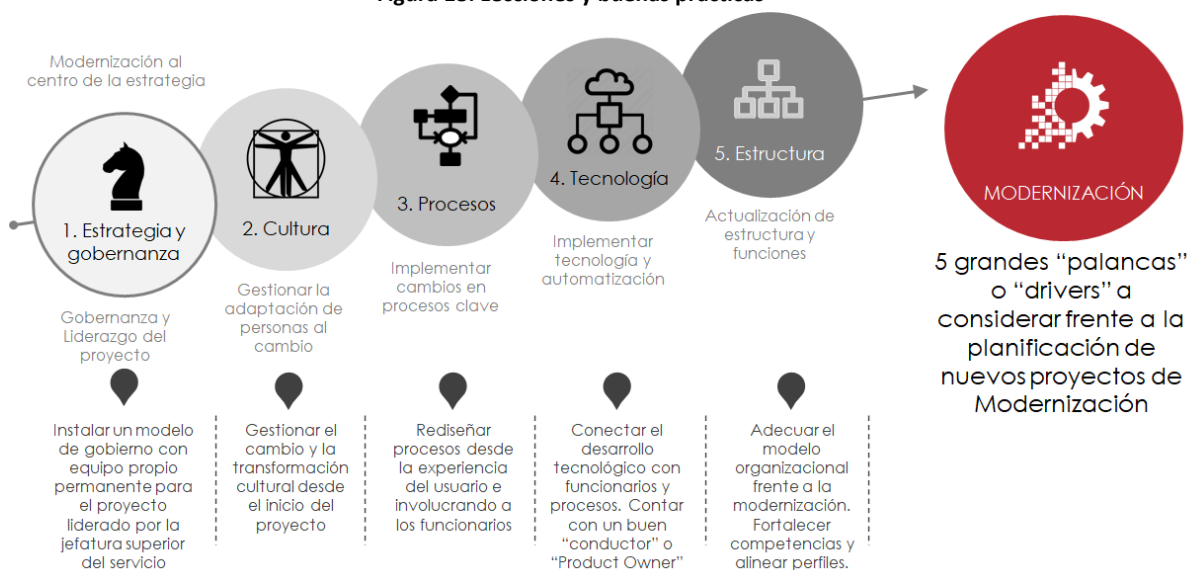
Tal como ha sido parte de la última etapa de la ejecución del programa, la Unidad Coordinadora debe mantener estrecha la vinculación con otras instituciones que lideran procesos de Transformación Digital y Modernización en el Estado como, por ejemplo, Gobierno Digital y DIPRES.

- **DESARROLLAR DEFINICIONES TECNOLÓGICAS TEMPRANAS:** Los proyectos de Modernización tienen un fuerte componente tecnológico, por lo que es clave tener las definiciones de los requerimientos y lo que se quiere lograr de manera temprana. Esto contribuye a focalizar de manera estratégica el proyecto, reduciendo la incertidumbre y permitiendo tener una visión palpable de la solución final requerida.
- **CONTAR CON UNA GOBERNANZA Y CONFORMAR EQUIPOS DE TRABAJO QUE LIDEREN LA TRANSFORMACIÓN:** Las capacidades institucionales deben estar al servicio de un proyecto de Modernización, por lo que se requiere que se diagnostiquen de forma temprana y se releven las brechas existentes para dar respuesta a los requerimientos del proyecto. Fortalecer las áreas técnicas y de soporte, son una de las principales acciones que toman las instituciones previo a la implementación de la iniciativa, además de contar con un equipo especializado que lidere la ejecución del proyecto.

El líder del proyecto debe estar en la autoridad máxima de la institución, quien al estar comprometido pasa a asumir el rol de motor que mueve al resto de la organización.

El “éxito” en la implementación de proyectos de modernización y transformación digital bajo el alcance del programa, dependió en gran medida de la forma en la que cada institución beneficiaria lideró el proceso y gestionó el cambio para adaptar a las personas hacia la consecución de los objetivos.

Figura 18: Lecciones y buenas prácticas



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

3. ANÁLISIS DE RIESGOS

En el presente apartado se lleva a cabo una revisión de los riesgos identificados a partir del análisis de la gestión del Programa y de los Proyectos, y tienen como objetivo considerarlos en el proceso de ejecución técnica y operativa.

- **ANALIZAR IMPEDIMENTOS LEGALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS INICIATIVAS:** Algunas de las iniciativas contenidas en los proyectos de Modernización, requieren de ajustes y cambios normativos como, por ejemplo, implementación de firma electrónica avanzada, digitalización de documentación, interoperabilidad con otras instituciones, entre otras. Para su definición, se requiere de todo un estudio técnico – legal, que requiere de las capacidades de análisis y gestión por parte del Programa o bien desde el mismo proyecto. Si no se cuentan con las capacidades o las gestiones necesarias para su desarrollo, podrían existir retrasos en la implementación de las iniciativas, o bien, impactar en el rumbo del proyecto.
- **GESTIONAR LA INSUFICIENTE CAPACIDAD DE COORDINACIÓN CON OTROS ACTORES:** Proyectos de transformación digital, requieren de la coordinación de una serie de actores, que se vincularán

en el proceso de tramitación y en la interoperabilidad de sistemas. Se requiere de un diagnóstico que permita identificar cuáles son los vínculos que se deben establecer antes, durante y después de la ejecución de los proyectos, con la finalidad de poder establecer acuerdos que permitan hacer de manera más eficiente los procesos de tramitación. Un bajo nivel de alineamiento con otros actores, podría impactar en la correcta ejecución de los procesos modernizados o bien delimitar los cambios o ajustes que se quieran implementar, en miras, de un mejor servicio a los usuarios.

- **FORTALECER LOS DIAGNÓSTICOS PARA UNA CORRECTA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL PROYECTO:** Un riesgo relevado por los distintos jefes de proyectos del Programa de Modernización, ha sido la baja capacidad de los diagnósticos para visualizar cómo las instituciones requerirán de capacidades internas para la ejecución de los proyectos, como factores externos pueden impactar en los lineamientos o bien en los énfasis en cuanto a la ejecución de las actividades y de cambios en las prioridades de las instituciones.

La mitigación de este riesgo, se puede trabajar en base al fortalecimiento de los diagnósticos internos, considerando ampliar las dimensiones de los análisis y teniendo a la vista elementos de contexto, tales como cambios de administración centrales, contextos políticos y sociales, cómo también las capacidades necesarias dado el foco de los proyectos.

Otro riesgo y dada la misma temática, responde a cómo los diagnósticos han sido capaces de poder mostrar y relevar las verdaderas necesidades con que cuentan las instituciones que ingresan al Programa de Modernización. Esto dado principalmente a qué la mayor parte de los proyectos si bien no ajustan la necesidad inicial de modernización, si se realizan modificaciones en dimensiones, focos y prioridades, como consecuencia de las necesidades que surgen en el proceso de implementación y que no se relevaron en los diagnósticos iniciales.

- **ANALIZAR Y CONSIDERAR LOS CAMBIOS DEL ENTORNO - POLÍTICOS Y SOCIALES:** Un factor que tiene un impacto importante en la ejecución del Programa y de los proyectos son los cambios en el medio que rodea a la institución. Considerar que el entorno político es cambiante, sus prioridades y enfoques pueden cambiar el rumbo tanto de un proyecto como de un Programa. Además, el entorno social no se debe perder de vista, el empoderamiento ciudadano y las mayores demandas ante los servicios que presta el Estado, requieren de acciones rápidas y que se adapten al contexto. Mitigar este riesgo, requiere de una visión de largo plazo precisa, clara y que trascienda Gobiernos. Además, de tener a la vista que toda organización se mueve en un entorno cambiante, pero que impacte de la menor manera a los desafíos institucionales y a las estrategias definidas.
- **DISMINUIR EL BAJO NIVEL DE ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL CON LOS PROYECTOS DE MODERNIZACIÓN:** Desde el análisis de la gestión del Programa, y a partir de los hallazgos obtenidos con los distintos actores, se releva el hecho que la organización debe estar preparada para la implementación de un proyecto de Modernización. Para ello, es necesario que los niveles operativos, tácticos y estratégicos definan una visión común, que la institución se apropie de la

iniciativa y que se releven las ganancias que tendrá en el corto, mediano y largo plazo. Contar con un lenguaje común, apropiar a la organización del proyecto y los liderazgos de los niveles directivos, disminuyen los riesgos de que la organización no se alinee al proyecto. Trabajar en un proceso de Gestión del Cambio, desde el inicio -o desde antes- ayudar a trabajar con la organización y hacerlos parte de la visión estratégica que se quiere lograr.

ANEXOS

1. REPORTE DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS

- Entrevista Rodrigo Moya – Jefe de Proyecto Modernización SUSESO/ 18 de noviembre de 2019
- Entrevista Felipe Velásquez – Jefe de proyecto Modernización SERNAC/ 28 de noviembre 2019
- Focus group con Coordinadores de Proyecto/ 10 de diciembre
- Entrevista Amaya Fraile – Directora de la Secretaría de Modernización del Ministerio de Hacienda/ 5 de febrero de 2020
- Entrevista María José Jarquin – Especialista líder en Modernización del Estado /20 de febrero de 2020
- Entrevista Macarena Torres – Profesional de la Secretaría de Modernización/26 de marzo de 2020
- Entrevista Héctor Escobar – Jefe de Proyecto Servicio de Registro Civil/26 de marzo de 2020
- Entrevista Luis Aliaga Pizarro – Jefe de Departamento de Gestión y Desarrollo Dirección del Trabajo/30 de marzo de 2020
- Entrevista Jessika López – Jefa de proyecto COMPIN/30 de marzo de 2020
- Entrevista Rosa Benavente – Jefa de proyecto ChileCompra/31 de marzo de 2020
- Entrevista Hernán Cabrera Pichuante – Coordinador de proyecto Archivo Nacional/2 de abril de 2020

2. EVALUACIÓN INTERMEDIA DE LOS PROYECTOS EN EJECUCIÓN

En este capítulo se presenta la evaluación realizada respecto a la evaluación intermedia de los proyectos en ejecución que conforman el programa de modernización, donde se abarcan los indicadores de cada proyecto a partir del grado de avance y cumplimiento logrado a la fecha, además de su ejecución de actividades y financiera, tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 19: Evaluación Intermedia de los Proyectos en Ejecución



Fuente: Elaboración ClioDinámica

A continuación, se desarrollan los elementos expuestos en función de la documentación disponible.

2.1.1.PROYECTO MODERNIZACIÓN INE

El proyecto de modernización del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), iniciado el 2 de enero del 2015 y cuya fecha de término corresponde a finales del año 2019, tiene por objetivo mejorar la capacidad integral de gestión del INE, a través de: la implementación de un sistema integral de planificación y monitoreo; la mejora de sus procesos críticos; la implementación de una Política Integral de Gestión de Personas y la modernización de la Gestión de Tecnologías de la Información.

La institución beneficiaria cuenta con un total de 5 indicadores asociados a la eficiencia, eficacia y satisfacción de usuarios para medir los resultados del proyecto, los cuales se presentan a continuación:

- **Productos disponibles en el sitio web:** Cantidad de productos disponibles en el sitio web. Este indicador se asocia al ámbito de la eficacia.
- **Consultas resueltas en sitio web:** Porcentaje de las consultas resueltas en el sitio web respecto del año base. Este indicador se asocia al ámbito de la eficacia.

- **Carga de gestión:** Tasa de encuestas logradas por número de personas en el proceso de gestión promedio anual. Este indicador se asocia al ámbito de la eficiencia.
- **Satisfacción Neta:** Valoración por parte de una muestra de usuarios, de diferentes aspectos de los procesos de atención globales que ofrece la Institución. Este indicador se asocia al ámbito de la satisfacción de usuarios.
- **Satisfacción neta asociada al canal web:** Valoración por parte de una muestra de usuarios, de diferentes aspectos de los procesos de atención globales que ofrece la Institución. Este indicador se asocia al ámbito de la satisfacción de usuarios.

La siguiente matriz de indicadores se elaboró en base los registros disponibles en el sistema informático de gestión y seguimiento del Programa, y la información recopilada con el equipo de proyecto.

Tabla 31: Indicadores del Proyecto de Modernización INE

	INDICADOR		LÍNEA DE BASE		2016	2017		2018		2019	
			AÑO	VALOR	META	VALOR	META	VALOR	META	VALOR	META
EFICACIA	Productos disponibles en el sitio web		2016	6	-	20	20	31	32	38	44
	Consultas resueltas en sitio web ³⁰		2016	100%	-	169,3%	128,4%	86%	168,1%	108,8%	270%
EFICIENCIA	Carga de Gestión	Estudio intenciones de siembra de cultivos anuales	2015	20	21	24	22	27	23	28	24
		ENIA, Encuesta Nacional Industrial Anual		97	102	102	106	118	111	62	116
		IPC, Índice de Precios al Consumidor		1004	1030	1185	1055	1572	1081	1.237	1107
S. USUARIA	Satisfacción neta		2016	42,4%	-	42,9%	47%	-	-	46%	53%
	Satisfacción neta asociada al canal web		2016	37%	-	45%	43%	-	-	50%	52%

Fuente: Elaboración ClioDinámica

Los indicadores cuentan con una medición de línea base realizada en el año 2016, a excepción del indicador de carga de gestión, con línea base medida el año 2015, mientras que las metas para medir los resultados obtenidos de cada indicador fueron definidas para cada año de ejecución del proyecto.

³⁰ De acuerdo al informe de aprobación, el indicador debe ser reportado en porcentaje de acuerdo al aumento respecto a la línea base definida.

Los resultados del indicador de productos estadísticos disponibles en el sitio web presentan una tendencia sostenida al aumento durante la ejecución del proyecto, contándose con 38 productos al año 2019, que corresponde a 32 productos adicionales respecto a línea base del indicador. A pesar de este aumento en la cantidad de productos acumulados en la página web, no se logró la meta comprometida al año 2019, faltando 6 productos para alcanzar el total de 44 productos publicados establecidos como meta.

En cuanto a las consultas resueltas en el sitio web respecto al año base, los resultados del indicador presentaron valores fluctuantes que oscilaron en el rango de 169,3% al 86%, llegando al valor de 108,8% en el año 2019, sin embargo, no se logró cumplir con la meta comprometida al año 2019 de un 270%, faltando un total de 1.489 consultas resueltas.

Los resultados del indicador de carga de gestión, muestran que el cumplimiento de la tasa de encuestas logradas por número de personas en el proceso de gestión promedio anual para los estudios de intenciones de siembra de cultivos anuales, y el IPC, mientras que la tasa de encuestas de la Encuesta Nacional Industrial (ENIA) no cumplió con la meta establecida.

Finalmente, los valores de los indicadores de satisfacción de los usuarios respecto a la institución presentaron una tendencia positiva durante los años de ejecución del proyecto, obteniéndose un 46% de satisfacción neta, aumentando un 3,6% respecto a la línea base; y un 50% de satisfacción neta asociada al canal web, lo cual implica un 13% de aumento respecto a la línea base. Sin perjuicio de los avances obtenidos en el nivel de satisfacción usuaria, los resultados obtenidos se encuentran bajo la meta establecida para el año 2019, en un 7% y un 2% respectivamente.

Tabla 32: Tabla resumen de Indicadores Proyecto INE



INDICADOR		AÑO	VALOR	META 2019	CUMPLIMIENTO
Productos disponibles en el sitio web		2019	38	44	●
Consultas resueltas en sitio web		2019	108,8%	270%	●
Carga de Gestión	Estudio intenciones de siembra de cultivos anuales	2019	28	24	●
	ENIA, Encuesta Nacional Industrial Anual	2019	62	116	●
	IPC, índice de precios al consumidos	2019	1.237	1.107	●
Satisfacción neta		2019	46%	53%	●
Satisfacción neta asociada al canal web		2019	50%	52%	●

● Cumplimiento total del indicador ($\geq 95\%$) ● Cumplimiento parcial del indicador (75% - 95%) ● No Cumplimiento del indicador ($\leq 75\%$)

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a informe progreso 1/2019, y resultados anuales Proactive y página web.
Información actualizada a diciembre 2019.

Las actividades establecidas para el desarrollo del proyecto se presentan de forma agregada en la siguiente tabla, identificando el grado de avance del PEP a la importación realizada en el sistema de gestión del Programa con la fecha más cercana al término del primer semestre del 2019, correspondiente al 10 de julio.

Tabla 33: PEP Proyecto INE al 10 de julio del 2019

TAREA	ESTADO DE AVANCE	DURACIÓN	COMIENZO	FIN
1. Componente Gestión Estratégica	96% 	1249 días	30-04-2015	31-12-2019
1.1. Diseñar e implementar un Sistema integral de planificación, evaluación y control de gestión	100%	349 días	01-10-2015	20-02-2017
1.2. Diseñar modelo de planificación integral y herramientas de control de productos estratégicos de largo plazo	100%	34 días	07-11-2016	23-12-2016
1.3. Modelo de apoyo a la implementación del sistema integral de planificación, Evaluación y Monitoreo INE	100%	79 días	09-01-2017	28-04-2017
1.4. Implementar y operativizar el sistema de indicadores en la herramienta tecnológica para facilitar la planificación, seguimiento y control a nivel estratégico y operativo	100%	181 días	01-08-2017	24-04-2018
1.5. Ampliación de alcance del modelo y metodología de Planificación y Control de Gestión Institucional	100%	279 días	03-04-2017	17-05-2018
1.6. Despliegue de Plan Estratégico	100%	150 días	07-05-2018	14-12-2018
1.7. Fortalecimiento de Capacidades	100%	111 días	28-05-2018	09-11-2018
1.8. Proyecto Sistema Control de Gestión	87%	175 días	02-01-2019	16-08-2019
1.9. Jefe Proyecto – Contraparte Técnica (CT)	86%	1.166 días	30-04-2015	31-12-2019
1.10. Analista Planificación 1- Contraparte Técnica (CT)	100%	864 días	16-10-2015	29-03-2019
1.11. Analista Planificación 2 – Contraparte Técnica (CT)	100%	641 días	01-09-2016	29-03-2019
2. Componente Gestión de Procesos	96% 	1.249 días	02-01-2015	31-12-2019
2.1. Rediseñar los procesos críticos de la Institución para mejorar la eficacia y la eficiencia del INE	100%	966 días	02-01-2015	14-11-2018
2.2. Implementar y operativizar el modelo de gestión de proceso en sistema tecnológico	95%	648 días	20-02-2017	30-09-2019
2.3. Rediseño e Implementación de Procesos	100%	98 días	02-08-2016	26-12-2016
2.4. Jefe Procesos – Contraparte Técnica (CT)	90%	1161 días	08-05-2015	31-12-2019
2.5. Analista Procesos (1) – Contraparte Técnica (CT)	100%	863 días	16-10-2015	29-03-2019
2.6. Analista Procesos (2) – Contraparte Técnica (CT)	100%	864 días	16-10-2015	29-03-2019
2.7. Hitos Super Importantes	0%	634 días	09-06-2017	31-12-2019
3. Componente Apoyo Administrativo	98% 	1.170 días	22-04-2015	30-12-2019
3.1. Diseñar e Implementar una política integral de personas	99%	1.206 días	12-08-2015	17-09-2019
3.2. Diseño y Desarrollo e Implementación de una Plataforma Tecnológica	97%	1.170 días	22-04-2015	30-12-2019
4. Componente Gestión del Proyecto	83% 	1.508 días	06-10-2015	31-12-2019
4.1. Gestionar Soporte a la correcta ejecución de las iniciativas y al control del proyecto	83%	1.508 días	06-10-2015	31-12-2019

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Sistema Informático de Gestión y Seguimiento del Programa

Tal como se observa en el PEP, este se estructuró en torno a las 4 componentes estándar de los proyectos, lo que concuerda con lo establecido en el documento de formulación del proyecto, en el cual se establecen las siguientes definiciones:

- **Componente 1:** Gestión Estratégica, cuya finalidad consiste en 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.

- **Componente 2:** Gestión de Procesos, que contiene las actividades vinculadas al rediseño y mejora de los procesos críticos del INE.
- **Componente 3:** Apoyo Administrativo, cuyo objetivo específico es diseñar e implementar una política integral de gestión de personas, utilizando el modelo de gestión estratégico de personas, además de modernizar y fortalecer la gestión de TI con una plataforma tecnológica que garantice la capacidad de proceso y almacenamiento, y con políticas que garanticen una infraestructura segura, integrada y confiable.
- **Componente 4:** Gestión del Proyecto, que contempla la gestionar el soporte a la correcta ejecución de iniciativas y al control del proyecto.

A la fecha mencionada, el proyecto presentó en términos generales un 94% de avance en las actividades del PEP, contando con el desarrollo de actividades en sus 4 componentes. El nivel de avance de todas las componentes es superior al 83%.

Particularmente, la componente de gestión estrategia tuvo un avance un 96%, cuyas actividades en desarrollo corresponden al proyecto sistema de control de gestión, el cual sufrió retrasos asociados a las revisiones y pruebas de la Fase 1. La componente de gestión de procesos contó con el mismo nivel de avance que la componente 1, en la cual los hitos clasificados como super importantes presentan un 0% de avance, a pesar de que su inicio planificado corresponde a inicios del mes de junio del 2019. En cuanto a los componentes de apoyo administrativo y gestión de proyecto, estos presentan grados de avance de 98% y 83% respectivamente, y contemplan el desarrollo de actividades cuya fecha de término planificada corresponde al término del proyecto.

En cuanto al cumplimiento de actividades del PEP, al primer semestre del año 2019 el nivel de cumplimiento correspondió al 102%, con un nivel de avance de un 95%. Por otro lado, el cumplimiento de la ejecución financiera correspondió al 67% de lo planificado, ejecutándose M\$79.089 del monto aprobado anual.

El presupuesto total aprobado para el proyecto asciende a M\$4.663.203 de los cuales se ejecutaron M\$4.607.797 en costos al primer semestre del 2019, lo que constituye un 100% del monto comprometido.

Tabla 34: Tabla Resumen Ejecución del Proyecto INE al 30 de junio del 2019

CUMPLIMIENTO ACTIVIDADES	CUMPLIMIENTO EJECUCIÓN 2019
Avance Línea Base Vigente: 93,1% Avance Actual: 94,7% Hitos Cumplidos: 92 de 92	Aprobado: M\$117.500 Ejecutado: M\$79.089 Hitos de Pago: 71 de 71
COSTOS TOTALES	
Aprobado: M\$4.633.203 Comprometido: M\$4.607.797 Ejecutado: M\$4.607.797	

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Sistema Informático de Gestión y Seguimiento del Programa

A pesar de que la evaluación intermedia se realizó considerando como fecha de corte el primer semestre del año 2019, la información disponible a la fecha de elaboración del presente documento permite identificar que el proyecto de modernización INE finalizó de acuerdo a la planificación establecida, con un porcentaje de avance físico de 100% y un avance presupuestario de 100%.

2.1.2. PROYECTO CHILECOMPRA

El proyecto de fortalecimiento institucional de ChileCompra, iniciado el 1 de junio del 2015 y cuya fecha de término planificada corresponde a finales del año 2020, busca fortalecer los procesos operacionales de ChileCompra con el propósito de perfeccionar los servicios que ofrece la institución y aumentar la eficiencia en las compras públicas, esto debido a los altos costos y riesgos operacionales del modelo de convenio marco inicial, la falta de control y monitoreo sobre los ciclos de contrataciones públicas, y la falta de optimización asociada a los procesos de compras y gestión de contratos.

Para abordar estos desafíos, se definieron dos líneas de trabajo. La primera, consiste en redefinir el modelo actual de convenio marco, rediseñar su gestión y operación e implementar este nuevo diseño, debido al riesgo de continuidad operacional observado inicialmente, y dadas las importantes oportunidades de mejora respecto a la satisfacción de usuarios y la eficiencia y eficacia del modelo. Y la segunda, innovar en el modelo 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.

La institución beneficiaria cuenta con un total de 4 indicadores asociados a la eficiencia, eficacia y satisfacción de usuarios para medir los resultados del proyecto, los cuales se presentan a continuación:

- **Porcentaje ponderado de ahorro en precio por Convenio Marco:** Porcentaje ponderado de ahorro en precio por Convenio Marco, con respecto a cotizaciones hecha en el mercado privado, para una canasta de productos seleccionados (mínimo 3 cotizaciones por producto). Este indicador se asocia al ámbito de la eficacia.
- **Razón del costo de producción relativo al monto ahorrado de transacciones en CM:** O índice de costo operacional. Este indicador pretende ser una referencia del costo de producción relativo al monto ahorrado. Dado que el indicador de tasa de ahorro por precio es referencial, este indicador es referencial también. Este indicador se asocia al ámbito de la eficiencia.
- **Nivel general de satisfacción de usuarios compradores:** Indicador de nivel de satisfacción del usuario medido para todos los proyectos en el Programa de Modernización y, en particular,

para ChileCompra asociada a usuarios compradores. Este indicador se asocia al ámbito de la satisfacción de usuarios.

- **Nivel general de satisfacción de usuarios proveedores:** Indicador de nivel de satisfacción del usuario medido para todos los proyectos en el Programa de Modernización y, en particular, para ChileCompra asociada a usuarios proveedores. Este indicador se asocia al ámbito de la satisfacción de usuarios.

La siguiente matriz de indicadores se elaboró en base los registros disponibles en el sistema informático de gestión y seguimiento del Programa, y la información recopilada con el equipo de proyecto.

Tabla 35: Indicadores del Proyecto ChileCompra

	INDICADOR	LÍNEA DE BASE		2017	2019	
		AÑO	VALOR	VALOR	VALOR	META
EFICACIA	Porcentaje ponderado de ahorro en precio por Convenio Marco	2015 (Agosto 2015 – Julio 2016)	8,48%	No corresponde medición	20,9%	Reducir 20%
EFICIENCIA	Razón del costo de producción relativo al monto ahorrado de transacciones en CM	2015	1,589	No corresponde medición	Se modificará este indicador	Reducir 25%
S. USUARIA	Nivel general de satisfacción de usuarios compradores	2015	72,60%	69,40%	51%	Mantener
	Nivel general de satisfacción de usuarios proveedores		56,60%	60%	61%	Mantener

Fuente: Elaboración ClioDinámica

Los 3 indicadores cuentan con una medición de línea base realizada en el año 2015, mientras que las metas para medir los resultados obtenidos de cada indicador fueron definidas para los años 2019, es decir, un año antes del término de la ejecución del proyecto. Respecto a la periodicidad de las mediciones, en el documento de indicadores se señala la anualidad de las mediciones de satisfacción usuaria. Respecto a la periodicidad de las mediciones, en el documento de indicadores se señala la anualidad de las mediciones de satisfacción usuaria, indicándose una medición final para los indicadores de eficiencia y eficacia al término del año 2019, cuyo procesamiento no se encuentra disponible a la fecha de elaboración del documento. Considerando lo anterior, en cuanto al indicador de eficacia este presenta un valor de 20,9%, lo cual demuestra esfuerzos en la gestión interna del Servicio por dar cumplimiento a la meta establecida. El indicador de eficiencia, será modificado, según lo reportado por la institución.

Respecto a la formulación de los indicadores de proyecto, la definición de las metas asociadas se realizó en términos no numéricos, lo cual dificulta su análisis. El nivel general de satisfacción de usuarios compradores, a modo de ejemplo, presenta una tendencia a la disminución de 21,6% al año 2019 respecto a la medición de la línea base, obteniéndose un 51% de satisfacción usuaria, lo cual no cumple con la meta establecida de mantener para el nivel de la línea base, mientras que la satisfacción general de usuarios proveedoras aumentó de forma sostenida hasta alcanzar un 61%, aumentando en un 4,4% respecto a la línea base. A pesar del aumento del nivel general de satisfacción de usuarios proveedores, no se cumple con la meta establecida de mantener el 56,6% obtenido el año 2015.

Tabla 36: Tabla resumen de Indicadores Proyecto ChileCompra

INDICADOR	AÑO	VALOR	META 2019	CUMPLIMIENTO
Porcentaje ponderado de ahorro en precio por Convenio Marco	2019	20,0%	Reducir 20%	●
Razón del costo de producción relativo al monto ahorrado de transacciones en CM	2015	Se modificará indicador	Reducir 25%	-
Nivel de satisfacción de usuarios compradores	2019	51%	Mantener (72,6%)	●
Nivel general de satisfacción de usuarios proveedores	2019	61%	Mantener (56,6%)	●





● Cumplimiento total del indicador (>=95%) ● Cumplimiento parcial del indicador (75%-95%) ● No Cumplimiento del indicador (<=75%)

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información reportada por ChileCompra Abril 2020

Las actividades establecidas para el desarrollo del proyecto se presentan de forma agregada en la siguiente tabla, identificando el grado de avance del PEP a la importación realizada en el sistema de gestión del Programa con la fecha más cercana al término del primer semestre del 2019, correspondiente al 17 de julio.

Tabla 37: PEP proyecto ChileCompra al 17 de julio del 2019

TAREA	ESTADO DE AVANCE	DURACIÓN	COMIENZO	FIN
1. Línea Optimización del Proceso de Compras	86% ●	2.112 días	01-01-2015	31-12-2019
1.1. Subcomponente Estudios Base	100%	622 días	24-07-2015	11-12-2017
1.2. Subcomponente Fortalecimiento de Herramientas de Usuario	93%	1.198 días	01-06-2015	31-12-2019
1.3. Subcomponente Fortalecimiento de herramientas del observatorio	100%	937 días	01-07-2015	31-01-2019
2. Línea Nuevo Modelo de Compras Colaborativas	98% ●	1.299 días	03-08-2015	22-07-2020
2.1. Subcomponente Estudios Base	96%	1.299 días	03-08-2015	22-07-2020
2.2. Subcomponente Implementación Nuevo Modelo de Compras	100%	846 días	01-10-2015	26-12-2018
3. Iniciativa Transformación Digital	86% ●	1.008 días	21-06-2016	30-04-2020
3.1. Subcomponente Implementación Transformación Digital	86%	1.008 días	21-06-2016	30-04-2020
4. Iniciativa Evolución Tecnológica	89% ●	1.198 días	01-06-2015	31-12-2019
4.1. Subcomponente Evolución Tecnológica	89%	1.198 días	01-06-2015	31-12-2019
5. Iniciativa Compras Colaborativas	52% ●	1.305 días	01-01-2015	31-12-2019
5.1. Subcomponente Compras Centralizadas	64%	384 días	22-05-2018	08-11-2019
5.2. Subcomponente Optimización Convenios Marco	100%	231 días	02-04-2018	18-02-2019

6. Iniciativa Pago Electrónico	100%		139 días	12-06-2018	21-12-2018
6.1. Subcomponente Pago Electrónico	100%		139 días	12-06-2018	21-12-2018
7. Iniciativa Microcompra	76%		412 días	01-06-2018	31-12-2019
7.1. Subcomponente Microcompra	76%		412 días	01-06-2018	31-12-2019
8. Iniciativa Observatorio de Eficiencia	81%		301 días	04-06-2018	29-07-2019
8.1. Subcomponente Observatorio de eficiencia	81%		301 días	04-06-2018	29-07-2019
9. Gestión de Proyecto	100%		609 días	01-08-2016	30-11-2018
9.2. Subcomponente Gestión del cambio	100%		609 días	01-08-2016	30-11-2018

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Sistema Informático de Gestión y Seguimiento del Programa

Tal como se observa en el PEP, este se estructuró en torno a 9 componentes que no corresponden a las definiciones estándar de proyectos ni concuerdan con lo establecido en el documento aprobado por el Comité Estratégico y el BID. Las componentes o dimensiones del PEP del proyecto son las siguientes:

- **Componente 1:** Línea Optimización del Proceso de Compras.
- **Componente 2:** Línea Nuevo Modelo de Compras Colaborativas.
- **Componente 3:** Iniciativa Transformación Digital.
- **Componente 4:** Iniciativa Evolución Tecnológica.
- **Componente 5:** Iniciativa Compras Colaborativas.
- **Componente 6:** Iniciativa Pago Electrónico.
- **Componente 7:** Iniciativa MicroCompra.
- **Componente 8:** Iniciativa Observatorio de Eficiencia.
- **Componente 9:** Gestión de Proyecto

A la fecha mencionada, el proyecto presentó en términos generales un 89% de avance en las actividades del PEP, contando con el desarrollo de actividades en sus 9 componentes. El nivel de avance de todas las componentes es superior al 75%, destacando el nivel de avance de la iniciativa de pago electrónico que finalizó el desarrollo de sus actividades, las cuales estaban planificadas hasta fines del año 2018; y el componente asociado a la Línea Nuevo Modelo de Compras Colaborativas, que tuvo un 98% de avance a pesar de que su fecha de término planificada corresponde a julio del año 2020.

Por lo demás, cabe destacar que no hubo atrasos en entregables ni hitos del proyecto durante el periodo revisado.

En cuanto al cumplimiento de actividades del PEP, al primer semestre del año 2019 el nivel de cumplimiento correspondió al 96%, con un nivel de avance de un 89%. Por otro lado, el cumplimiento de la ejecución financiera correspondió al 19% de lo planificado, ejecutándose M\$167.564 del monto aprobado anual.

El presupuesto total aprobado para el proyecto asciende a M\$4.904.890 de los cuales se ejecutaron M\$4.735.126 en costos al primer semestre del 2019, lo que constituye un 107% del monto comprometido.

Tabla 38: Tabla Resumen Ejecución del Proyecto ChileCompra al 30 de junio del 2019

CUMPLIMIENTO ACTIVIDADES	CUMPLIMIENTO EJECUCIÓN 2019
Avance Línea Base Vigente: 93,5% Avance Actual: 89,4% Hitos Cumplidos: 415 de 415	Aprobado: M\$899.970 Ejecutado: M\$167.564 Hitos de Pago: 375 de 375
COSTOS TOTALES	
Aprobado: M\$4.904.890 Comprometido: M\$4.416.882 Ejecutado: M\$4.735.126	

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información Sistema Informático de Gestión y Seguimiento del Programa

A pesar de que la evaluación intermedia se realizó considerando como fecha de corte el primer semestre del año 2019, la información disponible a la fecha de elaboración del presente documento permite identificar progresos de un 100% de avance en la ejecución de actividades según la línea base vigente, y un 98% de cumplimiento de acuerdo a lo planificado en el PEP. Por otro lado, la ejecución financiera corresponde a M\$8.646, lo cual equivale al 16% de lo planificado para el año 2020. Además, se identifican hitos de pago atrasados en torno a honorarios del mes de marzo.

2.1.3.PROYECTO CHILEATIENDE DIGITAL

El proyecto de modernización ChileAtiende Digital, iniciado el 20 de mayo del 2016 y cuya fecha de término planificada corresponde a finales del 2020, busca fortalecer el sistema de atención digital del Estado a los ciudadanos, por medio del fortalecimiento de chileatiende.cl, avanzando hacia un sistema integrado de servicios digitales e instalando las capacidades básicas necesarias en Gobierno Digital de SEGPRES.

Los objetivos son disminuir los costos asociados a los trámites en papel para los ciudadanos y el Estado, sustituyendo transacciones presenciales por digitales y, por otra parte, generar datos de gestión consolidados del Estado respecto de los servicios que entrega, información que hasta antes del proyecto no se tenía en forma centralizada.

La institución beneficiaria cuenta con un total de 6 indicadores asociados a la eficiencia, eficacia y satisfacción de usuarios para medir los resultados del proyecto, los cuales se presentan a continuación:

- **Número de interacciones presenciales evitadas (acumuladas):** Contabilización acumulada de interacciones evitadas, consecuencia de simplificación administrativa, interoperabilidad o movilizar atenciones presenciales a remotas. Contempla: uso de canales no presenciales, incluyendo Kioscos, interoperabilidad entre sistemas e Interoperabilidad funcionaria. Este indicador se asocia al ámbito de la eficacia.
- **Registro de la información de transacciones para los trámites que representen el mayor volumen para los servicios del Estado:** Se implementa mediante un procedimiento formal para que los Servicios Públicos registren las Interacciones entre Ciudadanos y el Estado con estándares definidos para la Plataforma de Registro de Interacciones. Este indicador se asocia al ámbito de la eficacia.
- **Ahorro de Costo (Tiempo) Ciudadano:** Es consecuencia directa del cumplimiento del indicador de número de interacciones presenciales evitadas. (Estudio IPSOS de tiempo promedio por trámite es 0,5 hrs promedio por Interacción, un costo estimado de 18 USD/hr. y se usan 2 pasajes por Interacción a \$680) Formula: 2 Pasajes x Interacción + 0,5x18x640 x Interacción. Este indicador se asocia al ámbito de la eficiencia.
- **Ahorro de Costo para el Estado:** Es consecuencia directa del cumplimiento del indicador de número de interacciones presenciales evitadas. Se estima en 1500 pesos por transacción (en base a valor licitado por IPS para pago de pensiones). Este indicador se asocia al ámbito de la eficiencia.

- **Disminuir el tiempo para obtener información consolidada de interacciones entre el Ciudadano y el Estado:** Se implementa mediante mecanismos de reportería en línea y pública sobre la información registrada en la Plataforma de Interacciones del Estado. Este indicador se asocia al ámbito de la eficiencia.
- **Satisfacción Neta de los usuarios del canal web con la última experiencia de servicio:** Frente a la pregunta: “Y si piensa en la última vez que utilizó el servicio de ChileAtiende, ¿Cuán satisfecho se encuentra con el servicio que recibió en esa oportunidad?, escala de notas de 1 a 7, corresponde al porcentaje de personas que responden (7 o 6) menos el porcentaje de personas que responden (1, 2, 3 o 4). Este indicador se asocia al ámbito de la satisfacción de usuarios.

La siguiente matriz de indicadores se elaboró en base los registros disponibles en el sistema informático de gestión y seguimiento del Programa, y la información recopilada con el equipo de proyecto.

Tabla 39: Indicadores del Proyecto ChileAtiende Digital

	INDICADOR	LÍNEA DE BASE		2016	2017		2018	2019
		AÑO	VALOR	META	VALOR	META	META	VALOR
EFICACIA	Número de interacciones presenciales evitadas (acumuladas)	Determinada según datos históricos para los trámites intervenidos		0	-	643.589	7.231.049	+10MM interacciones presenciales evitadas al 07/08
	Registro de la información de transacciones para los trámites que representen el mayor volumen para los servicios del Estado	2017	0%	-	100%	-	10%	-
EFICIENCIA	Ahorro de Costo (Tiempo) Ciudadano	S/I	S/I	0	-	MM USD 6,6	MM USD 74,7	MM USD 82
	Ahorro de Costo para el Estado	2016	0	-	-	MM USD 1,8	MM USD 20,5	MM USD 21,4
	Disminuir el tiempo para obtener información consolidada de interacciones entre el Ciudadano y el Estado	2017	Tres meses para obtención de un reporte de información acumulada por canal, para los trámites priorizados, según información entregada por la institución	-	Disponible continuamente en plataforma de interacciones	Información consolidada en la Plataforma de Registro de Interacciones por trámite y canal, según frecuencia de actualización de cada institución, en una ventana máxima de 60 minutos.	-	-
S. USUARIA	Satisfacción Neta de los usuarios del canal web con la última experiencia de servicio	2016	30%	-	23%	40%	50%	37%

Fuente: Elaboración ClioDinámica

Los indicadores cuentan con una medición de línea base realizada en el año 2016, a excepción de los indicadores de registro de información de transacciones y el de tiempo para obtener información consolidada, con línea base medida el año 2017. Las metas para medir los resultados obtenidos de cada indicador fueron definidas para los años 2017 y 2018, es decir, para el segundo y tercer año de ejecución del proyecto. Si bien los indicadores tienen metas asociadas para los años mencionados, el documento de proyecto no indica la periodicidad de las mediciones a realizarse.

Por otro lado, no se cuenta con la formalización de la meta asociada al indicador “Disminuir el tiempo para obtener información consolidada de interacciones entre el Ciudadano y el Estado”, que por lo

demás corresponde a “Información consolidada en la Plataforma de Registro de Interacciones por trámite y canal, según frecuencia de actualización de cada institución, en una ventana máxima de 60 minutos.

Además, respecto a la formulación, los indicadores fueron modificados, presentándose una nueva propuesta que cuenta con la no objeción del BID con fecha 25 de julio del 2017.

La medición del indicador del número de interacciones presenciales evitadas acumuladas realizada en agosto del 2019 presenta un valor de más de 10.000.000 interacciones presenciales evitadas, lo cual supera ampliamente la meta establecida para el año 2018 de 7.231.049 interacciones evitadas. Por esta razón, según lo señalado por el equipo de proyecto en los reportes de avance de indicadores, durante el mes de diciembre del mismo año no se procesó la información requerida para realizar la medición, ya que esto implica esfuerzos y costos adicionales.

En cuanto al indicador de registro de la información de transacciones para los trámites que representen el mayor volumen para los servicios del Estado, este fue medido por última vez el año 2017, obteniéndose un valor de 100% y superando en un 90% la meta establecida para el año 2018.

Los tres indicadores de eficiencia del proyecto también presentan resultados favorables, cumpliendo con las metas establecidas. Respecto al indicador de “Disminuir el tiempo para obtener información consolidada de interacciones entre el Ciudadano y el Estado” llama la atención que su formulación se haya realizado en términos no numéricos, de forma tal que la meta establecida para el año 2018 corresponde a contar con información consolidada en la Plataforma de Registro de Interacciones por trámite y canal, según frecuencia de actualización de cada institución, en una ventana máxima de 60 minutos, y que es superada teniendo en cuenta que en el año 2017 se logró contar con información disponible continuamente en la plataforma de interacciones.

Finalmente, el valor del indicador de satisfacción usuaria del año 2017 disminuyó en 7% respecto a la medición de línea base, con un 23% de satisfacción neta de los usuarios del canal web con la última experiencia de servicio. Esta tendencia se revirtió en la medición realizada el año 2019, en la cual se obtuvo un 37% de satisfacción, el cual se encuentra a 13% bajo la meta establecida para el año 2018.

Tabla 40: Tabla resumen de Indicadores Proyecto ChileAtiende Digital³¹

INDICADOR	AÑO	VALOR	META 2018	CUMPLIMIENTO
Número de interacciones presenciales evitadas (acumuladas)	2019	+10MM	7.231.049	●
Registro de la información de transacciones para los trámites que representan el mayor volumen para los servicios del Estado	2017	100%	10%	●
Ahorro de costo (Tiempo) ciudadano	2019	MM USD 82	MM USD 74,7	●
Ahorro de Costo para el Estado	2019	MM USD 21,4	MM USD 20,5	●
Disminuir el tiempo para obtener información consolidada de interacciones entre el Ciudadano y el Estado	2017	Disponible continuamente en plataforma de interacciones	Info. Consolidada en plataforma en una ventana máxima de 60 min	●
Satisfacción neta de los usuarios del canal web con la última experiencia de servicio	2019	37%	59%	●

● Cumplimiento total del indicador (>=95%) ● Cumplimiento parcial del indicador (75%-95%) ● No Cumplimiento del indicador (<=75%)

Fuente: Elaboración ClioDinámica en a resultados anuales Proactive y página web, a diciembre 2019.

Las actividades establecidas para el desarrollo del proyecto se presentan de forma agregada en la siguiente tabla, identificando el grado de avance del PEP en la importación realizada en el sistema de gestión del Programa con la fecha más cercana al término del primer semestre del 2019, correspondiente al 8 de julio.

Tabla 41: PEP proyecto ChileAtiende Digital al 08 de julio del 2019

TAREA	ESTADO DE AVANCE	DURACIÓN	COMIENZO	FIN
1. Componente Gestión Estratégica	100% ●	552 días	01-11-2016	10-12-2018
1.1. Actividad Estudio de NO USO de trámites con instituciones priorizadas	100%	242 días	02-01-2017	20-12-2017
1.2. Actividad Elaboración de plan de trabajo con instituciones priorizadas	100%	125 días	05-12-2016	31-05-2017
1.3. Actividad Ejecución de plan de trabajo con instituciones priorizadas	100%	143 días	29-09-2017	30-04-2018
1.4. Actividad Diseñar e implementar el modelo de captura, procesamiento y disponibilización de datos para el Estado	100%	398 días	01-11-2016	04-06-2018
1.5. Actividad Comunicación	100%	295 días	06-01-2017	14-03-2018
1.6. Actividad Convenios de Colaboración	100%	46 días	30-10-2017	05-01-2018
1.7. Actividad Evaluar Resultados	100%	0 días	10-12-2018	10-12-2018
1.8. Actividad Análisis de Trámites y Viajes de Usuario	100%	0 días	10-12-2018	10-12-2018
2. Componente Gestión de Productos	77% ●	848 días	15-10-2016	24-02-2020
2.1. Actividad Mejoramiento ChileAtiende.cl	100%	171 días	22-05-2017	31-01-2018
2.2. Actividad Modelo de operación del canal digital y Manual de Estándares	100%	128 días	27-03-2017	29-09-2017
2.3. Actividad Definición e implementación de incentivos de adhesión	100%	90 días	13-02-2017	21-06-2017
2.4. Actividad Guías Digitales	100%	106 días	24-07-2017	28-12-2017
2.5. Actividad Diseño de Experiencia de Usuario	100%	220 días	06-02-2017	26-12-2017

³¹ Dado que no se formalizaron metas para el año 2019, se realiza la comparación de los respecto a la meta establecida para el año 2018.

2.6. Actividad Plan de Adhesión en uso de trámites	100%	204 días	28-02-2017	26-12-2017
2.7. Actividad Capacitación de ciudadanos a través de biblioredes, telecentros e infocentros	100%	145 días	22-05-2017	20-12-2017
2.8. Actividad Habilitar módulos de autoatención (con biometría)	100%	551 días	15-10-2016	03-01-2019
2.9. Actividad Análisis bigdata Cha y Trámites	100%	72 días	20-02-2017	02-06-2017
2.10. Actividad Integración Tecnológica	100%	180 días	03-04-2017	26-12-2017
2.11. Actividad Diseño y desarrollo gob.cl	100%	233 días	20-02-2017	31-01-2018
2.12. Actividades productos ciudadanos	100%	327 días	31-07-2017	03-12-2018
2.13. Actividad Análisis de cadena de trámites	100%	105 días	02-10-2017	06-03-2018
2.14. Extensión 2019 – Servicios Digitales -Portal ChA	18%	300 días	01-01-2019	24-02-2020
2.15. Extensión 2019 – Licencias y Equipos	18%	149 días	01-05-2019	25-11-2019
2.16. Extensión 2019 - Otros	12%	201 días	06-05-2019	10-02-2020
3. Componente Apoyo Administrativo	87%	915 días	20-05-2016	31-12-2019
3.1. Actividad Contrataciones para la ejecución del Proyecto	100%	654 días	20-05-2016	31-12-2018
3.2. Contrataciones para la ejecución del proyecto 2019	53%	270 días	18-12-2018	31-12-2019
4. Componente Gestión del Proyecto	100%	420 días	03-06-2016	05-06-2018
4.1. Actividad Generación de capacidades de gestión y administración del proyecto	100%	420 días	03-06-2016	05-06-2018
4.2. Actividad Diseñar Sistema de PMO/ Adquisición de Herramientas Tecnológicas y acompañamiento	100%	55 días	17-10-2016	31-12-2016

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Sistema Informático de Gestión y Seguimiento del Programa

Tal como se observa en el PEP, este se estructuró en torno a las 4 componentes estándar de los proyectos, lo que concuerda con lo establecido en el documento de formulación del proyecto, en el cual se establecen las siguientes definiciones:

- **Componente 1:** Gestión Estratégica, en la cual se enmarcan las actividades orientadas a la generación e implementación de herramientas para la planificación técnica y operativa del proyecto, la gestión del conocimiento, y elaboración de indicadores de desempeño.
- **Componente 2:** Gestión de Productos, que contiene las actividades para la generación e implementación de instrumentos y recursos de gestión operativa de procesos y productos.
- **Componente 3:** Apoyo Administrativo, que consiste en la instalación en la Unidad de Modernización del Estado y Gobierno Digital (UMyGD) de las capacidades necesarias para llevar adelante las actividades del Proyecto.
- **Componente 4:** Gestión del Proyecto, en la cual se consideran las actividades necesarias para instalar las capacidades de gestión específicas del proyecto, para coordinar la ejecución de sus actividades, administrar los recursos asignados, generar formar de trabajo común para sus diferentes componentes, y monitorear la ejecución del proyecto, en pos del cumplimiento de sus objetivos.

A la fecha mencionada, el proyecto presentó en términos generales un 82% de avance en las actividades del PEP, contando con el desarrollo de actividades en sus 4 componentes.

Particularmente, las componentes de gestión estratégica y gestión del proyecto contaron con un avance del 100%. Por otro lado, la componente de gestión de productos presentó un 77% de avance, debido principalmente a la planificación de actividades de extensión a finalizarse en febrero del año 2020. Finalmente, la componente de apoyo administrativo tuvo un 87% de avance, dado que las contrataciones para la ejecución del proyecto se planificaron hasta fines del año 2019.

Por lo demás, cabe destacar que no hubo atrasos en entregables ni hitos del proyecto durante el periodo revisado.

En cuanto al cumplimiento de actividades del PEP, al primer semestre del año 2019 el nivel de cumplimiento correspondió al 80%, con un nivel de avance actual de un 69,3%. El cumplimiento de la ejecución financiera correspondió al 41% de lo planificado, ejecutándose el 40% del monto aprobado anual.

El presupuesto total aprobado para el proyecto asciende a M\$2.692.697, de los cuales se ejecutaron M\$2.501.594 en costos al primer semestre del 2019, lo que constituye un 105,8% del monto comprometido.

Tabla 42 Tabla Resumen Ejecución del Proyecto ChileAtiende Digital al 30 de junio del 2019

CUMPLIMIENTO ACTIVIDADES	CUMPLIMIENTO EJECUCIÓN 2019
Avance Línea Base Vigente: 86,6% Avance Actual: 69,3% Hitos Cumplidos: 292 de 292	Aprobado: M\$310.000 Ejecutado: M\$125.993 Hitos de Pago: 133 de 133
COSTOS TOTALES	
Aprobado: M\$2.692.697 Comprometido: M\$2.501.594 Ejecutado: M\$2.647.780	

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Sistema Informático de Gestión y Seguimiento del Programa

A pesar de que la evaluación intermedia se realizó considerando como fecha de corte el primer semestre del año 2019, la información disponible a la fecha de elaboración del presente documento permite identificar progresos de un 100% de avance en la ejecución de actividades según la línea base vigente, y un 97% de cumplimiento de acuerdo a lo planificado en el PEP. Por otro lado, la ejecución financiera corresponde a M\$48.571, lo cual equivale al 61% de lo planificado para el año 2020.

2.1.4. PROYECTO DIRECCIÓN DEL TRABAJO

El proyecto de modernización de la Dirección del Trabajo (DT), iniciado el 1 julio del 2016 y cuya fecha de término planificada corresponde a fines de año 2020, tiene por objetivo aumentar la productividad de la institución a través de tres principales líneas de trabajo. La primera, consiste en desarrollar un nuevo modelo de atención de usuarios con foco en canales remotos transaccionales y herramientas de autoatención. La segunda, busca pasar de un modelo de fiscalización tradicional a un modelo de gestión del cumplimiento basado en conocimiento (minería de datos y modelos predictivos) e interoperabilidad. Finalmente, la tercera línea consiste en implementar un sistema de gestión documental que permita a la DT contar con una estructura y organización de documentos y avanzar a la digitalización en todos sus procesos.

La institución beneficiaria cuenta con un total de 7 indicadores asociados a la eficiencia, eficacia y satisfacción de usuarios para medir los resultados del proyecto, los cuales se presentan a continuación:

- **Tasa (%) de no concreción de la audiencia de conciliación:** Se mide en cuántas audiencias de conciliación no se concretaron, por inasistencia de una o ambas partes, respecto al total de audiencias agendadas. Este indicador se asocia al ámbito de la eficacia.
- **Tasa de acierto de fiscalizaciones proactivas:** Tasa de aciertos alcanzado en fiscalizaciones realizadas en marco de programas. Los programas deben haber sido diseñados en base a modelos predictivos (Inteligencia de negocios). (Lo que se desea medir es el efecto de contar con programas generados con el apoyo de modelos predictivos y como este evoluciona). Este indicador se asocia al ámbito de la eficacia.
- **Tasa de acierto de fiscalizaciones reactivas:** Tasa de aciertos alcanzado en fiscalizaciones basadas en denuncias. (Lo que se desea medir es el efecto en el hallazgo de infracciones respecto a la gestión de la denuncia). Este indicador se asocia al ámbito de la eficacia.
- **Tiempo promedio del proceso de fiscalización reactiva total:** Tiempo promedio del proceso de fiscalización reactiva total (Lo que se desea medir es el tiempo promedio del proceso total desde el ingreso hasta cierre con informe). Este indicador se asocia al ámbito de la eficiencia.
- **Tiempo de espera para la atención de usuarios:** Reducción del promedio de los minutos de espera presencial de atención de los usuarios (Medir los tiempos de espera presencial de atención de los usuarios). Este indicador se asocia al ámbito de la eficiencia.
- **Satisfacción Servicio de conciliación:** Satisfacción usuaria neta.
- **Satisfacción usuarios:** Satisfacción usuaria neta.

La siguiente matriz de indicadores se elaboró en base los registros disponibles en el sistema informático de gestión y seguimiento del Programa, y la información recopilada con el equipo de proyecto.

Tabla 43: Indicadores del Proyecto Dirección del Trabajo

	INDICADOR	LÍNEA DE BASE		2017		2018		VALOR 2019	META 2020
		AÑO	VALOR	VALOR	META	VALOR	META		
EFICACIA	Tasa (%) de no concreción de la audiencia de conciliación	2016	42%	43,65%	37%	-	32%	-	27%
	Tasa de acierto de fiscalizaciones proactivas	2016	28%	-	-	-	50%	-	70%
	Tasa de acierto de fiscalizaciones reactiva	2016	41%	-	-	-	47%	-	52%
EFICIENCIA	Tiempo promedio del proceso de fiscalización reactiva total	2016	37 días	-	-	-	32 días	-	29 días
	Tiempo de espera para la atención de usuarios	2016	39:11 min	-	-	-	32:19 min	-	-
SATISFACCIÓN DE USUARIOS	Satisfacción usuarios general	2016	33%	-	-	64% ³²	38%	46%	50%
	Satisfacción Servicio de conciliación	2016	46,6%	-	-	29%	53,60%	40%	59%

Fuente: Elaboración ClioDinámica

Los 7 indicadores cuentan con una medición de línea base realizada en el año 2016, mientras que las metas para medir los resultados obtenidos de cada indicador fueron definidas para los años 2018 y 2020, es decir, para el segundo y último año de ejecución del proyecto, a lo cual se agrega una meta definida para año 2017 únicamente para el indicador de tasa de no concreción de la audiencia de conciliación.

Además, respecto a la formulación, los indicadores de eficacia presentaron un cambio de enfoque en su fórmula de cálculo que cuenta con la no objeción del BID con fecha 11 de octubre del 2017.

³² La satisfacción reportada desde el Portal de Satisfacción de Servicios Públicos, reportan una satisfacción neta de un 64%.

Si bien los indicadores tienen metas asociadas para los años mencionados, el documento aprobado por el Comité Estratégico y el BID no indica la periodicidad de las mediciones a realizarse, mientras que los valores disponibles corresponden a 3 de los 7 indicadores, a saber, el indicador de tasa de no concreción de la audiencia de conciliación, y los indicadores de satisfacción usuaria. Considerando lo anterior, no es posible realizar la evaluación intermedia de los resultados obtenidos.

El indicador de la tasa de no concreción de la audiencia de conciliación tuvo un valor al año 2017 de 43,65%, lo cual involucra un aumento de alrededor de 2 puntos porcentuales respecto a la línea base establecida. El aumento de la cantidad de audiencias de conciliación concretadas respecto al total de audiencias agendadas implica el incumplimiento de la meta establecida para el año 2017, y, por ende, a la meta del 2018, la cual plantea una disminución de un 5% respecto al año anterior.

Los indicadores de satisfacción usuaria presentaron alzas en la medición realizada el año 2018, tendencia que se mantuvo para la satisfacción respecto al servicio de conciliación, logrando un 40% de satisfacción, ante lo cual se requiere disminuir el indicador en un 19% durante el año 2020 para cumplir con la meta establecida. Respecto a la satisfacción de los usuarios en general, el valor de la medición de la encuesta aplicada en el 2019 significó una disminución en un 20%, contándose con un 46% de satisfacción general, valor que se encuentra a 4 puntos porcentuales de la meta establecida para el año 2020.

Tabla 44: Tabla Resumen Indicadores Proyecto Dirección del Trabajo³³

INDICADOR	AÑO	VALOR	META 2020	CUMPLIMIENTO
Tasa (%) de no concreción de la audiencia de conciliación	2017	43,65%	27%	●
Tasa de acuerdo de fiscalizaciones proactivas	2016	28%	70%	●
Tasa de acierto de fiscalizaciones reactivas	2016	41%	52%	●
Tiempo promedio del proceso de fiscalización reactiva total	2016	37 días	29 días	●
Tiempo de espera para la atención de usuarios	2016	39:11 min	-	-
Satisfacción Usuarios General	2019	46%	50%	●
Satisfacción Servicio de conciliación	2019	40%	59%	●

● Cumplimiento total del indicador ($\geq 95\%$) ● Cumplimiento parcial del indicador (75%-95%) ● No Cumplimiento del indicador ($\leq 75\%$)

Fuente: Elaboración ClioDinámica a a resultados anuales Proactive, página web e informes de avance.

Las actividades establecidas para el desarrollo del proyecto se presentan de forma agregada en la siguiente tabla, identificando el grado de avance del PEP en la importación realizada en el sistema de gestión del Programa con la fecha más cercana al término del primer semestre del 2019, correspondiente al 25 de junio.

³³ Dado que no se formalizaron metas para el año 2019, se realiza la comparación de los valores actuales de satisfacción usuaria respecto a las metas definidas para el año 2020.

Tabla 45: PEP proyecto Dirección del Trabajo al 25 de junio del 2019

TAREA	ESTADO DE AVANCE	DURACIÓN	COMIENZO	FIN
1. Componente Instalación del Sistema de Gestión de los Servicios a los(as) Usuarios(as)	86%	964 días	01-06-2016	07-02-2020
1.1. Estudio caracterización de los distintos perfiles de usuarios y de los servicios demandados	100%	343 días	01-06-2016	07-02-2020
1.2. Rediseño del proceso completo de gestión de los servicios prestados a los usuarios e implementación de pilotos	100%	501 días	26-01-2017	27-12-2018
1.3. Nueva plataforma web portal transaccional para trabajadores, dirigentes sindicales y empleadores (Mi escritorio laboral)	100%	137 días	31-05-2018	08-12-2018
1.4. CRM	100%	511 días	17-04-2017	29-03-2019
1.5. Implementación pilotos nuevo modelo de atención de usuarios	83%	351 días	11-06-2018	14-10-2019
1.6. Actualización simulador de finiquitos	100%	131 días	20-06-2018	19-12-2018
1.7. Contratos electrónicos (Piloto)	100%	123 días	12-07-2018	31-12-2018
1.8. Implementación Asistente Virtual (Chatbot)	100%	136 días	20-06-2018	26-12-2018
1.9. Digitalización Trámite Jornada Excepcional	100%	118 días	12-07-2018	24-12-2018
1.10. Mejora Desarrollo Jornada Excepcional	100%	171 días	22-05-2017	31-01-2018
1.11. Desarrollo de registro y autorización remota de las renunciaciones voluntarias y declaraciones juradas de licencias médicas, considerando el uso de Clave única y FEA	0%	0 días	10-12-2018	10-12-2018
1.12. Acompañamiento Despliegue Modelo de Atención de Usuarios	100%	51 días	22-10-2018	30-12-2018
1.13. Fase Integración portal Mi Escritorio laboral	100%	64 días	03-10-2018	29-12-2018
1.14. Mejora y Migración Nuevos Trámites a Portal Mi DT	5%	204 días	30-04-2019	07-02-2020
1.15. Traducción Códigos Trámites Ministros de Fe	100%	74 días	12-09-2018	22-12-2018
1.16. Desarrollo Ratificación de Finiquitos	100%	62 días	03-10-2018	27-12-2018
1.17. Despliegue modelo de atención de usuarios en inspecciones	100%	26 días	26-11-2018	31-12-2018
2. Componente Rediseño del Modelo y Procesos de Trabajo de Fiscalización y Conciliación	98%	941 días	06-06-2016	10-01-2020
2.1. Inteligencia de Negocios	99%	591 días	13-02-2017	17-05-2010
2.2. Rediseño del modelo, procesos, estándares de fiscalización reactiva y proactiva y diseño de piloto	100%	541 días	04-11-2016	03-12-2018
2.3. Consultoría resolución abandono audiencias de conciliación	100%	223 días	22-08-2017	29-06-2018
2.4. Consultoría de rediseño del proceso de conciliación e implementación de piloto	100%	356 días	21-08-2017	29-12-2018
2.5. Consultoría de rediseño del proceso de cierre de las infracciones detectadas y multas aplicadas y diseño de piloto	100%	140 días	07-05-2018	18-11-2018
2.6. Soporte a fiscalización electrónica: Adquisición Solución de Interoperabilidad	100%	238 días	02-05-2017	01-06-2018
2.7. Soporte a fiscalización electrónica: adquisición licencias Tableau	100%	64 días	01-05-2019	29-07-2019
2.8. Desarrollo plataforma TI de soporte a los procesos rediseñados	100%	196 días	01-04-2019	30-12-2019

2.9. Piloto fiscalización planificada a muestra aleatoria de 3.500 empresas	100%	335 días	18-07-2016	27-12-2017
2.10. Convenio con OIT para apoyo al proyecto	100%	100 días	06-06-2016	21-10-2016
2.11. Fiscalización Electrónica Previsional	100%	115 días	24-07-2018	31-12-2018
2.12. Consultoría de Integración de Rediseños	93%	109 días	24-09-2018	21-02-2019
2.13. Licencias Azure	100%	44 días	24-09-2018	23-11-2018
2.14. Servicio de Mailing para Campañas de la DT	39%	246 días	01-02-2019	10-01-2020
3. Componente Consolidación y Aumento de las Capacidades de la Plataforma Tecnológica de la DT atingente al Proyecto	90% ●	1064 días	01-06-2016	28-06-2020
3.1. Plan informático	100%	78 días	01-06-2016	19-09-2016
3.2. Adquisición de Hardware	100%	254 días	11-10-2016	02-10-2017
3.3. Gestión Documental	100%	591 días	26-09-2016	31-12-2018
3.4. Fortalecimiento de las capacidades internas de gestión de proyectos tecnológicos.	83%	1021 días	31-07-2016	28-06-2020
4. Componente Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión Estratégica de la DT	99% ●	755 días	08-08-2016	28-06-2019
4.1. Experto en Gestión del cambio	100%	561 días	07-11-2016	30-12-2018
4.2. Gestión del cambio	100%	94 días	22-08-2017	30-12-2017
4.3. Diagnóstico y plan de acción para actualizar competencias para implementar el proyecto	100%	154 días	25-09-2017	27-04-2018
4.4. Comité de Expertos	100%	605 días	08-08-2016	01-12-2018
4.5. Completar y extender el uso de herramientas de ordenamiento y búsqueda de jurisprudencia	100%	179 días	10-04-2017	15-12-2017
4.6. Rediseño de procesos de gestión estratégica del servicio	100%	271 días	08-05-2017	21-05-2018
4.7. Implementación herramienta de control de gestión planificación estratégica	100%	115	04-06-2018	09-11-2018
4.8. Licencia herramienta de control de gestión planificación estratégica	100%	155 días	16-05-2018	17-12-2018
4.9. Laptops equipo integración	100%	9 días	13-12-2018	24-12-2018
4.10. Estándares y homologación para desarrollos TI	83%	64 días	01-04-2019	28-06-2019
5. Componente Unidad Coordinadora	100% ●	738 días	02-06-2016	31-03-2019
5.1. Contratación Coordinador del Proyecto	100%	697 días	02-06-2016	31-01-2019
5.2. Contratación Profesional Administración y Finanzas	100%	738 días	02-06-2016	31-03-2019
5.3. Adquisición Mobiliario y Equipamiento	100%	103 días	26-07-2016	16-12-2016

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Sistema Informático de Gestión y Seguimiento del Programa

Tal como se observa en el PEP, este se estructuró en torno a 5 componentes que no corresponden a las definiciones estándar de proyectos. Estas componentes concuerdan con lo establecido en el documento aprobado por el Comité Estratégico y el BID, en el cual se establecen las siguientes definiciones de cada componente son las siguientes:

- **Componente 1:** Instalación del Sistema de Gestión de los Servicios a los usuarios(as), cuyo objetivo es instalar un proceso robusto que incorpora los ciclos de todos los servicios e interacciones con los usuarios(as), de manera de registrar y disponer de forma continua con todos los cambios de estado de las solicitudes de servicio para dar cuenta del estado de las mismas y gestionar internamente los resultados. Esto implica rediseñar e implementar

nuevos procesos de: Acceso, Atención, Resolución, Verificación del cumplimiento y mantenimiento de historia de las actualizaciones del servicio.

- **Componente 2:** Rediseño del Modelo y Procesos de Trabajo de Fiscalización y Conciliación, que busca generar un nuevo modelo de fiscalización guiado por los criterios de: (i) Fiscalización planificada (masiva y selectiva) basada en “inteligencia de negocios”; (ii) Fiscalización de la denuncia, maximizando el tiempo de inspección en labores sustantivas; (iii) simplificación de los procedimientos y flujo documental asociado a estos procesos.
- **Componente 3:** Consolidación y Aumento de las Capacidades de la Plataforma Tecnológica de la DT Atingente al Proyecto, cuya finalidad es consolidar y mejorar la plataforma, facilitando el logro de los objetivos buscados en los otros componentes.
- **Componente 4:** Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión Estratégica de la DT. El objetivo de esta componente es fortalecer la capacidad de gestión estratégica de la DT para que los cambios propuestos sean implementados sinérgicamente en el proceso modernizador del Servicio y permanezcan más allá del proyecto.
- **Componente 5:** Unidad Coordinadora, que busca disponer de capacidades y herramientas administrativas adecuadas para la correcta ejecución del proyecto.

A la fecha mencionada, el proyecto presentó en términos generales un 93% de avance en las actividades del PEP, contando con el desarrollo de actividades en sus 5 componentes.

Particularmente, la componente 1 tuvo un 86% de avance contando con desarrollo en todas las actividades con inicio planificado anterior al primer semestre, con excepción del desarrollo de registro y autorización remota de las renunciaciones voluntarias y declaraciones juradas de licencias médicas, considerando el uso de clave única y firma electrónica avanzadas; mientras que la componente 2 contó con un 98% de avance identificándose atrasos en la consultoría de integración de rediseños. En cuanto a la componente 3, se llevó a cabo un avance de un 90%, habiéndose finalizado todas las actividades salvo el fortalecimiento de las capacidades internas de gestión de proyectos tecnológicos y la adquisición de licencias Proactive, cuya fecha de término está prevista para mediados del año 2020. Finalmente, la componente unidad coordinadora tuvo un 100% de avance, mientras que la componente 4 tiene un 99% de avance, con retrasos en la entrega de estándares de homologación de desarrollos TI que permitirán incorporar nuevos trámites y migrar antiguos de manera unificada al portal MI DT.

En cuanto al cumplimiento de actividades del PEP, al primer semestre del año 2019 el nivel de cumplimiento correspondió al 98%, con un nivel de avance según la línea base vigente de un 93%. Por otro lado, el cumplimiento de la ejecución financiera correspondió al 10% de lo planificado, ejecutándose M\$50.127 del monto aprobado anual.

El presupuesto total aprobado para el proyecto asciende a M\$3.922.990 de los cuales se ejecutaron M\$3.774.466 en costos al primer semestre del 2019, lo que constituye un 98% del monto comprometido.

Tabla 46: Tabla Resumen Ejecución del Proyecto Dirección de Trabajo al 30 de junio del 2019

CUMPLIMIENTO ACTIVIDADES	CUMPLIMIENTO EJECUCIÓN 2019
Avance Línea Base Vigente: 93% Avance Actual: 91,3% Hitos Cumplidos: 43 de 43	Aprobado: M\$510.000 Ejecutado: M\$50.127 Hitos de Pago: 13 de 13
COSTOS TOTALES	
Aprobado: M\$3.922.990 Comprometido: M\$3.857.052 Ejecutado: M\$3.774.466	

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Sistema Informático de Gestión y Seguimiento del Programa

A pesar de que la evaluación intermedia se realizó considerando como fecha de corte el primer semestre del año 2019, la información disponible a la fecha de elaboración del presente documento permite identificar progresos de un 99% de avance y cumplimiento en la ejecución de actividades de acuerdo a lo planificado en el PEP, identificándose un total de 13 hitos atrasados vinculados a las 4 componentes. Por otro lado, la ejecución financiera corresponde a M\$51.461 a nivel de cumplimiento del 38%.

2.1.5.PROYECTO ARCHIVO NACIONAL

El proyecto de modernización de Archivo Nacional, iniciado el 8 de enero del 2018 y cuya fecha de término planificada corresponde al 3 de mayo del 2021, tiene por objetivo general dotar al Archivo Nacional de un sistema para recibir transferencias de documentos electrónicos, producir directrices técnicas, proponer normativa asociada y generar productos que faciliten su implementación, lo cual permitirá sentar las bases del sistema de gestión documental del Estado.

La institución beneficiaria cuenta con un total de 6 indicadores asociados a la eficiencia, eficacia y satisfacción de usuarios para medir los resultados del proyecto, los cuales se presentan a continuación:

- **Cantidad de transferencias electrónicas al AN:** Este indicador se asocia al ámbito de la eficacia y corresponde a la cantidad de transferencias anuales.
- **Tiempo de disposición desde que ingresa el documento electrónico al Archivo hasta que puede ser consultado por la ciudadanía:** Este indicador se asocia al ámbito de la eficiencia. La disponibilización será inmediata.
- **Tiempo del proceso de transferencia:** Tiempo desde el primer contacto para transferir hasta que se concreta y los documentos llegan al AN para integrarse a sus fondos documentales. Este indicador se asocia al ámbito de la eficiencia.
- **Costo total del proceso de transferencia de archivos desde las instituciones productoras al AN:** El proceso de transferencia incorpora los siguientes ámbitos: organización de documentos en la institución productora, preparación física (restauración cuando se requiera), encuadernación, traslado al AN (Santiago), viaje de un funcionario que acompañe los documentos, dedicación de (al menos) un funcionario para gestionar la transferencia en coordinación con la Unidad Coordinadora de Transferencias del AN. Se considera el costo de la externalización del servicio. Este indicador se asocia al ámbito de la eficiencia.
- **Costo de disponibilización de los documentos a los usuarios vía online - Proceso de Digitalización:** Este indicador se asocia al ámbito de la eficiencia. La disponibilización será inmediata sin procedimientos técnicos intermediarios.
- **Satisfacción neta de los usuarios del AN:** El indicador corresponde a la medición desarrollada en base a metodología de estudio de satisfacción de usuarios desarrollada en el programa de modernización.

La siguiente matriz de indicadores se elaboró en base los registros disponibles en el sistema informático de gestión y seguimiento del Programa, y la información recopilada con el equipo de proyecto.

Tabla 47: Indicadores del Proyecto Archivo Nacional

	INDICADOR	LÍNEA DE BASE		2020
		AÑO	VALOR	META
EFICACIA	Cantidad de transferencias electrónicas al AN	2017	0 transferencias	3 transferencias
EFICIENCIA	Tiempo de disposición desde que ingresa el documento electrónico al Archivo hasta que puede ser consultado por la ciudadanía	2017	23 días	0 días
	Tiempo del proceso de transferencia	2017	23 días	2 días
	Costo total del proceso de transferencia de archivos desde las instituciones productoras al AN	2017	5.000.000 millones	-50%
	Costo de disponibilización de los documentos a los usuarios vía online -Proceso de Digitalización.	2017	151.968 millones	\$0
SATISFACCIÓN DE USUARIOS	Satisfacción neta de los usuarios del AN	2018	74%	-

Fuente: Elaboración ClioDinámica

En base a la información obtenida con el equipo de proyecto, este se diseñó el 2017, año en el cual se calculó la Línea Base y se acordó no medir estos indicadores en los años 2018 y 2019 (salvo el de Satisfacción que fue medido el 2018 y se tomó este valor como Línea Base correspondiente. Por esta razón, no se cuenta con valores que permiten realizar el análisis de los resultados obtenidos en materia de indicadores. Considerando lo anterior, no es posible realizar la evaluación intermedia de los resultados obtenidos.

Los indicadores cuentan con una medición de línea base realizada el año 2017, a excepción del indicador de satisfacción usuaria, cuya línea base fue medida el año 2018. Las metas para medir los resultados obtenidos de cada indicador fueron definidas para el año 2020, es decir, un año antes del término de la ejecución del proyecto.

Figura 20: Tabla Resumen Indicadores Proyecto Archivo Nacional

INDICADOR	AÑO	LÍNEA BASE	META 2020	CUMPLIMIENTO
Cantidad de transferencias electrónicas al AN	2017	0 transferencias	3 transferencias	-
Tiempo de disposición desde que ingresa el documento electrónico al Archivo hasta que puede ser consultado por la ciudadanía	2017	23 días	0 días	-
Tiempo del proceso de transferencia	2017	23 días	2 días	-
Costo total del proceso de transferencia de archivos desde las instituciones productoras al AN	2017	5.000.000	-50%	-
Costo de disponibilización de los documentos a los usuarios vía online – proceso de digitalización	2017	151.968 millones	\$0	-
Satisfacción neta de los usuarios del AN	2018	74%	-	-

● Cumplimiento total del indicador (>=95%) ● Cumplimiento parcial del indicador (75%-95%) ● No Cumplimiento del indicador (<=75%)

Fuente: Elaboración ClioDinámica en a resultados anuales Proactive, página web e informes de avance.

Las actividades establecidas para el desarrollo del proyecto se presentan de forma agregada en la siguiente tabla, identificando el grado de avance del PEP en la importación realizada en el sistema de gestión del Programa con la fecha más cercana al término del primer semestre del 2019, correspondiente al 27 de junio.

Tabla 48: PEP programa Archivo Nacional al 27 de junio del 2019

TAREA	ESTADO DE AVANCE	DURACIÓN	COMIENZO	FIN
1. Componente Gobierno de Proyecto	45% ●	750 días	08-01-2018	30-12-2020
1.1. Contrataciones	43%	750 días	08-01-2018	30-12-2020
1.2. Equipamiento Oficina Gestión	100%	117 días	01-03-2018	20-08-2018
1.3. Equipamiento Oficina JP TI	100%	13 días	10-12-2018	27-12-2018
2. Componente Normativo	49% ●	750 días	08-01-2018	30-12-2020
2.1. Servicio de consultoría archiveras	41%	750 días	08-01-2018	30-12-2020
2.2. Investigación para directrices archivísticas	100%	136 días	02-04-2018	23-10-2018
2.3. Normativa y estándares	100%	119 días	25-06-2018	21-12-2018
3. Componente Tecnológica	27% ●	626 días	03-07-2018	25-12-2020
3.1. Iniciativa levantamiento de procesos	100%	114 días	03-07-2018	21.12.2018
3.2. Iniciativa ambiente de certificación	100%	133 días	25-07-2018	11-02-2019
3.3. Iniciativa Página de difusión	0%	55 días	01-07-2019	17-09-2019
3.4. Iniciativa Transferencia Ingesta OAIS	100%	105 días	23-07-2018	28-12-2018
3.5. Consultoría implementador TI Arquitectura OAIS	100%	98 días	01-08-2018	28-12-2018
3.6. Analista TI	100%	35 días	01-08-2018	26-09-2018
3.7. Gestor documental fase inicio	100%	39 días	05-11-2018	28-12-2018
3.9. Implementación OAIS	16%	210 días	25-02-2019	30-12-2019
3.10. Hacking Ético de implementación	0%	90 días	01-08-2019	12-12-2019
3.11. Catálogo de servicios	0%	70 días	02-09-2019	13-12-2019
3.12. Consultoría legal	0%	120 días	01-04-2019	25-09-2019
3.12. Hardware, licencias e instalación	51%	248 días	02-01-2019	30-12-2019
3.13. Arquitecto OAIS	25%	205 días	01-03-2019	27-12-2019
3.14. Portal WEB Fase I	0%	101 días	15-07-2019	11-12-2019
3.15. Gestor Documental	77%	161 días	02-01-2019	21-08-2019
3.16. Iniciativas 2020	0%	258 días	01-01-2020	25-12-2020

4. Componente Fortalecimiento	49%	602 días	03-07-2018	23-11-2020
4.1. Capacitaciones Tablas retención	100%	30 días	04-07-2018	14-08-2018
4.2. Adquisición de normas	99%	263 días	23-07-2018	16-08-2019
4.3. Difusión	50%	174 días	08-04-2019	20-12-2019
4.4. Capacitaciones 2019	0%	20 días	15-07-2019	12-08-2019
4.5. Gestión del Cambio 2018	100%	90 días	01-08-2018	17-12-2018
4.6. Filmación evento primera transferencia	100%	0 días	21-12-2018	21-12-2018
4.7. Gestión del Cambio 2018	39%	154 días	11-03-2019	22-10-2019
4.8. Capacitaciones 2020	0%	20 días	01-05-2020	28-05-2020
4.9. Gestión del Cambio 2020	0%	60 días	01-09-2020	23-11-2020

Fuente: Elaboración ClíoDinámica en base a información del Sistema Informático de Gestión y Seguimiento del Programa

Tal como se observa en el PEP, este se estructuró en torno a 4 componentes que no corresponden a las definiciones estándar de proyectos. Estas componentes concuerdan con lo establecido en el documento de formulación del proyecto, sin perjuicio de que los nombres presentan ciertas variaciones. Las definiciones de cada componente son las siguientes:

- **Componente 1:** Gestión del Proyecto, cuyo objetivo es generar y establecer equipos responsables de la gestión y ejecución del proyecto que planifiquen, supervisen, evalúen y apliquen mejoras al desarrollo de las actividades del proyecto.
- **Componente 2:** Generación de directrices y propuestas normativas, que busca generar propuestas de normativas y directrices archivísticas para la gestión documental en la Administración Pública.
- **Componente 3:** Instalación y desarrollo de tecnología, cuya finalidad es implementar un sistema tecnológico para recibir, conservar y disponibilizar documentación electrónica dentro del Archivo Nacional.
- **Componente 4:** Fortalecimiento Institucional. El objetivo de esta componente es fortalecer al Archivo Nacional en su vinculación con las instituciones productoras y como órgano rector de la archivística nacional.

A la fecha mencionada, el proyecto presentó en términos generales un 37% de avance en las actividades del PEP, contando con el desarrollo de actividades en sus 4 componentes.

Particularmente, la componente de gestión o gobierno del proyecto, tuvo un 45% de avance en cuanto al desarrollo de actividades relacionadas a contrataciones, y el equipamiento de oficinas; mientras que la componente 2 contó con un 49% de avance, quedando pendiente finalizar la definición de propuestas legislativas en el área de archivos. En cuanto a la componente tecnológica, se llevó a cabo un avance de un 27%, contemplando una serie de iniciativas entre las cuales destacan el desarrollo de software, sistemas, equipamiento tecnológico e implementación de portal web. Finalmente, la componente de fortalecimiento institucional tuvo un 49% de avance, el cual se traduce en el desarrollo de capacitaciones, difusión, adquisición de normas y la implementación de un plan de gestión del cambio.

Por lo demás, cabe destacar que, si bien no hubo entregables atrasados, se identifican 3 hitos atrasados, dos de ellos vinculados a la componente 3 y la restante perteneciente a la componente 4.

En cuanto al cumplimiento de actividades del PEP, al primer semestre del año 2019 el nivel de cumplimiento correspondió al 88%, con un nivel de avance según la línea base vigente de un 38,9%. Por otro lado, el cumplimiento de la ejecución financiera correspondió al 20% de lo planificado, ejecutándose M\$118.784 del monto aprobado anual.

El presupuesto total aprobado para el proyecto asciende a M\$1.325.997 de los cuales se ejecutaron M\$978.634 en costos al primer semestre del 2019, lo que constituye un 88% del monto comprometido.

Tabla 49: Tabla Resumen Ejecución del Proyecto Archivo Nacional al 30 de junio del 2019

CUMPLIMIENTO ACTIVIDADES	CUMPLIMIENTO EJECUCIÓN 2019
Avance Línea Base Vigente: 38,9% Avance Actual: 34,4% Hitos Cumplidos: 142 de 142	Aprobado: M\$586.720 Ejecutado: M\$118.784 Hitos de Pago: 112 de 112
COSTOS TOTALES	
Aprobado: M\$1.325.997 Comprometido: M\$978.634 Ejecutado: M\$865.866	

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Sistema Informático de Gestión y Seguimiento del Programa

A pesar de que la evaluación intermedia se realizó considerando como fecha de corte el primer semestre del año 2019, la información disponible a la fecha de elaboración del presente documento permite identificar progresos de un 70,3% de avance en la ejecución de actividades, y un 95% de cumplimiento de acuerdo a lo planificado en el PEP. Por otro lado, la ejecución financiera corresponde a un 6% de lo planificado para el año 2020. Además, respecto al panorama del primer semestre del año 2019, se generaron 23 atrasos adicionales en hitos de las 4 componentes.

2.1.6.PROYECTO COMPIN

Los objetivos que busca la ejecución del proyecto de modernización de la Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez (COMPIN), iniciado el 22 de abril del 2019 y cuya fecha de término corresponde a finales del 2021, son reducir los tiempos de tramitación de licencias médicas, así como entregar información oportuna y de calidad a los usuarios en lenguaje ciudadano, salvaguardando sus derechos en salud y poniendo foco en la cercanía, con tal de incrementar sus niveles de satisfacción con los servicios prestados; y fortalecer la función de fiscalización basada en datos. Lo anterior se pretende lograr a través de la modernización del proceso de evaluación y pronunciamiento de licencias médicas, elevando la eficiencia global e implementando plataformas que faciliten la tramitación de manera remota.

La institución beneficiaria cuenta con un total de 3 indicadores asociados a la eficiencia, eficacia y satisfacción de usuarios para medir los resultados del proyecto, los cuales se presentan a continuación:

- **Tiempo de Tramitación de LM Fonasa desde Recepción a Pago:** Corresponde al tiempo de tramitación de licencias médicas de trabajadores afiliados a FONASA desde que son recepcionadas por la COMPIN hasta el pago de subsidio correspondiente. Este indicador se asocia al ámbito de la eficacia.
- **Tasa de LM Fonasa de pago directo pagadas dentro de plazo:** Corresponde a la cantidad de licencias médicas de trabajadores dependientes privados o independientes afiliados a FONASA cuyo subsidio es pagado dentro del plazo establecido por la normativa vigente. Este indicador se asocia al ámbito de la eficiencia.
- **Satisfacción de los usuarios con los servicios entregados:** Corresponde a la medición anual realizada a través de la Encuesta de Satisfacción Usuaria. Este indicador se asocia al ámbito de la satisfacción de usuarios.

La siguiente matriz de indicadores se elaboró en base los registros disponibles en el sistema informático de gestión y seguimiento del Programa, y la información recopilada con el equipo de proyecto.

Tabla 50: Indicadores del Proyecto COMPIN³⁴

	INDICADOR	LÍNEA BASE		2019	2020	2021
		AÑO	VALOR	VALOR	META	META
EFICACIA	Tiempo de Tramitación de LM Fonasa desde Recepción a Pago	2018	42 días	26 días	<=30 días	<= 30 días
EFICIENCIA	Tasa LM Fonasa Pago directo pagadas dentro de plazo	2018	44%	71%	75%	80%
S. USUARIA	Satisfacción de los usuarios con los servicios entregados	2018	11 puntos	9 puntos	10 puntos	15 puntos

Fuente: Elaboración ClioDinámica

Los 3 indicadores cuentan con una medición de línea base realizada en el año 2018, mientras que las metas para medir los resultados obtenidos de cada indicador fueron definidas para los años 2020 y 2021, es decir, para el término de los dos últimos años de ejecución del proyecto.

El indicador de eficacia, correspondiente al tiempo de tramitación de una licencia médica de un trabajador afiliado a FONASA desde la recepción en COMPIN hasta la disponibilización de su pago presenta una disminución desde la medición de la línea base de 16 días, obteniéndose un tiempo de tramitación en 26 días, Este resultado puede atribuirse a la focalización durante el año 2018 de disminuir el stock de licencias médicas por medio de medidas tales como las intervenciones realizadas oficinas de COMPIN. El resultado mencionado cumple con la meta definida para el año 2020 de contar un tiempo de tramitación igual o menos a 30 días.

Respecto a la tasa de licencias médicas de pago directo pagadas dentro de plazo, el valor del indicador muestra un aumento de un 27% al comparar la línea base con el valor medido el año 2018, obteniéndose una tasa del 75%, la cual entrega una tendencia favorable hacia el logro de la meta definida para el año 2020, para la cual se requiere disminuir el valor del indicador en un 4%.

El indicador de satisfacción de los usuarios con los servicios entregados por la COMPIN bajó dos puntos en la medición de satisfacción del 2019 respecto a la línea base, lo cual puede deberse a la crisis ocurra en COMPIN por las más de 27 mil licencias que estaban fuera de plazo de pago³⁵. Ante

³⁴ Existió un cambio posterior en la formulación de los indicadores, estos fueron modificados en enero de 2020, por lo que la evaluación presenta aquellos indicadores no actualizados.

³⁵ Cabe destacar que el stock de licencias médicas fuera de plazo no necesariamente se relaciona con el indicador de eficacia, ya que, a pesar de la gran cantidad de licencias médicas pendientes por falta de información para realizar el dictamen, la institución cuenta con herramientas de automatización que permiten tramitar en tiempos significativamente menores a 30 días las licencias médicas que cuentan con toda la información requerida.

este resultado, se requiere aumentar la satisfacción usuaria en un 1% durante el año 2020 para cumplir con la meta establecida.

Tabla 51: Tabla resumen indicadores del Proyecto COMPIN³⁶

INDICADOR	AÑO	VALOR	META 2020	CUMPLIMIENTO
Tiempos de tramitación LM Fonasa desde recepción a pago	2019	26 días	<=30 días	●
Tasa LM Fonasa Pago directo pagadas dentro de plazo	2019	71%	75%	●
Satisfacción de los usuarios con los servicios entregados	2019	9 puntos	10 puntos	●

● Cumplimiento total del indicador (>=95%) ● Cumplimiento parcial del indicador (75%-95%) ● No Cumplimiento del indicador (<=75%)

Fuente: Elaboración ClioDinámica en a resultados anuales Proactive y página web, además de información proporcionada por jefatura de proyecto a Abril 2020.

Las actividades establecidas para el desarrollo del proyecto se presentan de forma agregada en la siguiente tabla, identificando el grado de avance del PEP en la importación realizada en el sistema de gestión del Programa con la fecha más cercana al término del primer semestre del 2019, correspondiente al 10 de julio.

Tabla 52: PEP proyecto COMPIN al 10 de julio del 2019

TAREA	ESTADO DE AVANCE	DURACIÓN	COMIENZO	FIN
1. Componente Alineamiento Estratégico	11% ●	123 días	22-04-2019	18-10-2019
1.1. Formulación Plan Estratégico Institucional	19%	68 días	22-04-2019	29-07-2019
2. Componente Gestión Estratégica	13% ●	542 días	01-05-2019	29-06-2021
2.1. Gestión Estratégica	29%	542 días	01-05-2019	29-06-2021
2.2. Plataforma BI	7%	304 días	03-06-2019	20-08-2020
2.3. Indicadores Marco Lógico	0%	58 días	30-07-2019	24-10-2019
2.4. Compra licencias Software BI Fase 1	0%	6 días	13-08-2019	22-08-2019
2.5. Implementación BI Fase 1	0%	55 días	15-07-2019	04-10-2019
2.6. Compra licencia Fase 2	0%	5 días	13-02-2020	20-02-2020
2.7. Implementación BI Fase 2	0%	104 días	20-02-2020	22-07-2020
3. Componente Gestión de Productos	4% ●	671 días	22-04-2019	23-12-2021
3.1. Levantamiento y Rediseño de Procesos	37%	155 días	22-04-2019	05-12-2019
3.2. Disminución de Stocks	3%	395 días	30-04-2019	26-11-2020
3.3. Solución Informática para Tramitación electrónica de la evaluación y pronunciamiento de LM (STI)	0%	671 días	22-04-2019	23-12-2021
3.4. Escritorio Ciudadano	0%	278 días	22-04-2019	02-06-2020
3.5. Atención de Usuarios	5%	557 días	22-04-2019	12-07-2021
4. Componente Procesos de Apoyo	6% ●	677 días	22-04-2019	31-12-2021
4.1. Rediseño Orgánico	0%	195 días	11-11-2019	18-08-2020
4.2. Gestión del Cambio	6%	649 días	22-04-2019	22-11-2021

³⁶ Primera medición año 2019, meta para el año 2020 y 2021. Hubo ajuste de indicadores, lo que a la fecha del presente informe no han sido formalizados. En base a esto existen nuevos indicadores de los cuales no se cuenta con la resolución que aprueba el cambio.

4.3. Unidad de Apoyo

17%

677 días

22-04-2019

31-12-2021

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Sistema Informático de Gestión y Seguimiento del Programa

Tal como se observa en el PEP, este se estructuró en torno a las 4 componentes estándar de los proyectos, lo que concuerda con lo establecido en el documento de formulación del proyecto, en el cual se establecen las siguientes definiciones:

- **Componente 1:** Alineación Estratégica, cuya finalidad es alinear la estructura, las funciones, los procesos, los recursos y los sistemas de apoyo de la COMPIN, atendiendo la problemática referida a la institucionalidad que limita la gobernanza y coordinación interna a nivel nacional, detallada en el diagnóstico.
- **Componente 2:** Gestión Estratégica, cuyo objetivo es desarrollar instrumentos de gestión tales como el plan operativo y un sistema de información que permitan efectuar una adecuada gestión estratégica de la COMPIN.
- **Componente 3:** Gestión de Productos, que busca modernizar los procesos sustantivos y sus productos estratégicos, así como de contar con los recursos requeridos para su implementación.
- **Componente 4:** Procesos de Apoyo, cuya finalidad es efficientar los recursos y sistemas de soporte, alineándolos con las mejoras desarrolladas en los procesos sustantivos.

A la fecha mencionada, el proyecto presentó en términos generales un 6% de avance en las actividades del PEP, lo cual es justificable dado que llevaba alrededor de tres meses de ejecución. Además, se realizaron avances en cada una de las componentes.

Particularmente, la componente de alineamiento estratégico tuvo un 11% de avance vinculado a la formulación del plan estratégico institucional; mientras que la componente de gestión estratégica contó con un 13% de avance en torno a la medición de la satisfacción usuaria, y en la elaboración de bases técnicas y administrativas para el desarrollo de la plataforma de *Business Intelligence*. En cuanto a la componente de gestión de productos, se llevó a cabo un avance de un 4%, contemplando actividades tales como la licitación para el levantamiento y rediseño de procesos, el levantamiento y caracterización de stocks, y definiciones en materia de atención usuaria. Finalmente, la componente de procesos de apoyo tuvo un 6% de avance, el cual se traduce en el desarrollo de acciones vinculadas a la selección y contratación para el servicio de formulación de una estrategia para la gestión del cambio, y en la gestión de profesionales de apoyo.

En la ejecución del proyecto, ocurrieron incidencias tales como la intervención realizada en la oficina de COMPIN ubicada en Moneda N°1040, y se reportaron atrasos asociados al cumplimiento de plazos planificados asociados a las contingencias que requirieron de apoyo del equipo interno, además de atrasos en la ejecución presupuestaria debidos a la recepción tardía de facturas de servicios.

En cuanto al cumplimiento de actividades del PEP, al primer semestre del año 2019 el nivel de cumplimiento correspondió prácticamente al 0%, con un nivel de avance según la línea base vigente de un 14,6%. Situación similar ocurrió con el cumplimiento de la ejecución financiera, el cual correspondió al 2% de lo planificado, ejecutándose el 1,5% del monto aprobado anual.

El presupuesto total aprobado para el proyecto asciende a M\$1.371.096, de los cuales se ejecutaron M\$226.213 en costos al primer semestre del 2019, lo que constituye un 53% del monto comprometido.

Tabla 53: Tabla Resumen Ejecución del Proyecto COMPIN al 30 de junio del 2019

CUMPLIMIENTO ACTIVIDADES	CUMPLIMIENTO EJECUCIÓN 2019
Avance Línea Base Vigente: 14,6% Avance Actual: 0% Hitos Cumplidos: 0 de 0	Aprobado: M\$262.000 Ejecutado: M\$4.043 Hitos de Pago: 0 de 0
COSTOS TOTALES	
Aprobado: M\$1.371.096 Comprometido: M\$430.166 Ejecutado: M\$226.213	

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Sistema Informático de Gestión y Seguimiento del Programa

A pesar de que la evaluación intermedia se realizó considerando como fecha de corte el primer semestre del año 2019, la información disponible a la fecha de elaboración del presente documento permite identificar progresos de un 62% de avance en la ejecución de actividades, y un 69% de cumplimiento de acuerdo a lo planificado en el PEP. Por otro lado, la ejecución financiera corresponde a M\$17.324, lo cual equivale al 3,77% de lo planificado para el año 2020, con un nivel de cumplimiento del 4%.

2.1.7.PROYECTO SUPERINTENDENCIA DE SALUD

El proyecto de mejora integral del servicio de resolución de reclamos de beneficiarios contra aseguradoras de la Superintendencia de Salud, iniciado el 1 mayo del 2019, y con fecha de término planificada a finales del 2021, busca modernizar los procesos de atención ciudadana vinculados con la gestión de reclamos que realiza la Superintendencia de Salud, reduciendo los tiempos de respuestas a los reclamos, entregando al usuario información oportuna, de calidad y cercana a través de plataformas remotas, para proteger más y mejor los derechos en salud de las personas, poniendo foco en la cercanía, eficiencia, transparencia y la satisfacción con los servicios prestados.

La institución beneficiaria cuenta con 3 indicadores asociados a la eficiencia, eficacia y satisfacción de usuarios para medir los resultados del proyecto, los cuales se presentan a continuación:

- **Porcentaje de instrucciones de reclamos cumplidas por las aseguradoras:** El objetivo es que las aseguradoras ejecuten lo instruido por la institución expresada en la resolución del reclamo. Este indicador se asocia al ámbito de la eficacia.
- **Tiempo promedio de resolución y notificación del resultado del reclamo:** Lograr disminuir el tiempo promedio de resolución y notificación al usuario de reclamos contra aseguradoras. Este indicador se asocia al ámbito de la eficiencia.
- **Satisfacción neta de personas usuarias con respecto al proceso de reclamos** Lograr aumento del nivel de satisfacción neta de personas usuarias que ingresan reclamos. Este indicador se asocia al ámbito de la satisfacción usuarias.

La siguiente matriz de indicadores se elaboró en base los registros disponibles en el sistema informático de gestión y seguimiento del Programa, y la información recopilada con el equipo de proyecto.

Tabla 54: Indicadores del Proyecto Superintendencia de Salud

	INDICADOR	LÍNEA DE BASE		VALOR 2019	META 2021
		AÑO	VALOR		
EFICACIA	Porcentaje de instrucciones de reclamos cumplidas por las aseguradoras	2018	85%	56%	100%
EFICIENCIA	Tiempo promedio de resolución y notificación del resultado del reclamo	2018	320 días corridos	160 días corridos	120 días corridos
S. USUARIA	Satisfacción neta de personas usuarias con respecto al proceso de reclamos	2019	46%	46%	48%

Fuente: Elaboración ClioDinámica

Los indicadores cuentan con una medición de línea base realizada el año 2018, a excepción del indicador de satisfacción usuaria, cuya línea base fue medida el año 2019 a partir del estudio de satisfacción. Las metas para medir los resultados obtenidos de cada indicador fueron definidas para el año 2021, es decir, al término de la ejecución del proyecto.

El indicador de eficacia cuenta con una medición de línea base realizada el año 2018 de un 85% de instrucciones de reclamos cumplidas por las aseguradoras. El valor del indicador al año 2019 presenta una disminución de un 29%, obteniéndose un 56% de instrucciones cumplidas, lo cual se aleja de la meta establecida para el año 2021 de lograr que un 100% de las aseguradoras ejecuten lo instruido por la institución expresada en la resolución del reclamo.

El indicador de eficacia, correspondiente al tiempo promedio de resolución y notificación del resultado del reclamo presenta una reducción de un 50% respecto a la línea base, obteniéndose un valor de 160 días. El resultado mencionado entrega una tendencia favorable hacia el logro de la meta definida para el año 2020, para la cual se requiere disminuir el tiempo de tramitación en 40 días durante los siguientes años de ejecución del proyecto.

En cuanto a la satisfacción usuaria respecto al proceso de reclamos, se cuenta con una única medición correspondiente a la medición de la línea base, cuyo valor es de un 46%, el cual se requiere aumentar en un 2% durante el resto de la ejecución del proyecto para cumplir con la meta establecida.

Tabla 55: Tabla resumen indicadores del Proyecto Superintendencia de Salud³⁷

INDICADOR	AÑO	VALOR	META 2021	CUMPLIMIENTO
Porcentaje de instrucciones de reclamos cumplidas por las aseguradoras	2019	56%	100%	●
Tiempo promedio de resolución y notificación del resultado del reclamo	2019	160 días corridos	120 días corridos	●
Satisfacción neta de personas usuarias con respecto al proceso de reclamos	2019	46%	48%	●

● Cumplimiento total del indicador (>=95%) ● Cumplimiento parcial del indicador (75%-95%) ● No Cumplimiento del indicador (<=75%)

Fuente: Elaboración ClíoDinámica en a resultados anuales Proactive, página web y reporte proporcionado por la institución.

Las actividades establecidas para el desarrollo del proyecto se presentan de forma agregada en la siguiente tabla, identificando el grado de avance del PEP en la importación realizada en el sistema de gestión del Programa con la fecha más cercana al término del primer semestre del 2019, correspondiente al 10 de julio.

Tabla 56: PEP proyecto Superintendencia de Salud al 10 de julio del 2019

TAREA	ESTADO DE AVANCE	DURACIÓN	COMIENZO	FIN
1. Componente Alineación Estratégica	0% ●	120 días	01-06-2020	13-11-2020
1.1. Plan Estratégico Institucional	0%	120 días	01-06-2020	13-11-2020
2. Componente Gestión Estratégica	5% ●	630 días	03-06-2019	29-10-2021
2.1. Sistema de gestión información de la Superintendencia de Salud	9%	410 días	03-06-2019	25-12-2020
2.2. Plan de Gestión del Cambio	0%	621 días	14-06-2019	29-10-21
3. Componente Gestión de Productos	9% ●	695 días	22-04-2019	17-12-2021
3.1. Portal personalizado Mi Super	18%	355 días	20-05-2019	25-09-2020
3.2. Proyecto API	0%	536 días	02-09-2019	20-09-2021
3.3. Sistema de Archivística – Repositorio Digital	13%	370 días	27-05-2019	23-10-2020
3.4. Buscador de documentos jurídicos y médicos	0%	182 días	06-04-2020	15-12-2020
3.5. Sistema Integral de Reclamos	11%	635 días	22-04-2019	24-09-2021
3.6. Construcción de portal de datos abiertos enlazados	0%	85 días	05-07-2021	29-10-2021
3.7. Sistema de atención de usuario multicanal	0%	135 días	02-03-2020	04-09-2020
3.8. Sistema de sanciones	0%	656 días	14-06-2019	17-12-2021
4. Componente Apoyo Administrativo	0% ●	271 días	18-12-2020	31-12-2021
4.1. Contratación Coordinador de Proyecto	0%	271 días	18-12-2020	31-12-2021

Fuente: Elaboración ClíoDinámica en base a información del Sistema Informático de Gestión y Seguimiento del Programa

³⁷ Dado que no se formalizaron metas para el año 2019, se realiza la comparación de los valores actuales respecto a las metas definidas para el año 2021.

Tal como se observa en el PEP, este se estructuró en torno a las 4 componentes estándar de los proyectos, lo que concuerda con lo establecido en el documento de formulación del proyecto, en el cual se establecen las siguientes definiciones:

- **Componente 1:** Alineación Estratégica, cuya finalidad es alinear la estructura, las funciones, los procesos, los recursos y los sistemas de apoyo con el objetivo del proceso de modernización de la Superintendencia de Salud.
- **Componente 2:** Gestión Estratégica, cuyo objetivo es disponer de un sistema de información para retroalimentar la gestión de la organización.
- **Componente 3:** Gestión de Productos, que busca contar con procesos optimizados para disminuir el tiempo de tramitación y mejorar la calidad de la respuesta.
- **Componente 4:** Apoyo Administrativo, cuya finalidad es promover el proceso de modernización institucional por medio de un plan de recursos humanos acorde a las necesidades del área.

A la fecha mencionada, el proyecto presentó en términos generales un 7% de avance en las actividades del PEP, lo cual es justificable dado que éste solo llevaba dos meses de ejecución. Por esta razón, las únicas actividades realizadas se enmarcan en el desarrollo de las componentes 2 y 3. Particularmente, la componente de gestión estratégica tuvo un 5% de avance en cuanto al desarrollo de actividades para la implementación del sistema de gestión de la información de la superintendencia de salud por medio de una plataforma *Business Intelligence* (BI); mientras que la componente de gestión de productos contó con un 9% de avance en las gestiones vinculadas a la formulación del Portal Mi Super, el cual tiene como objetivo entregar a los ciudadanos una aplicación web multiplataforma que contenga toda la información contenida por la Superintendencia de Salud asociada a un run específico, además de brindar herramientas para agilizar los trámites que éste necesite realizar. Por lo demás, cabe destacar que no hubo atrasos en entregables ni hitos del proyecto durante el periodo revisado.

En cuanto al cumplimiento de actividades del PEP, al primer semestre del año 2019 el nivel de cumplimiento correspondió prácticamente al 51%, con un nivel de avance según la línea base vigente de un 3,6%. Situación similar ocurrió con el cumplimiento de la ejecución financiera, el cual correspondió al 0% de lo planificado, ejecutándose el 0% del monto aprobado anual.

El presupuesto total aprobado para el proyecto asciende a M\$295.000, de los cuales se ejecutaron M\$107.899 en costos al primer semestre del 2019, lo que constituye un 38% del monto comprometido.

Tabla 57: Tabla Resumen Ejecución del Proyecto Superintendencia de Salud al 30 de junio del 2019

CUMPLIMIENTO ACTIVIDADES	CUMPLIMIENTO EJECUCIÓN 2019
Avance Línea Base Vigente: 3,6% Avance Actual: 1,8% Hitos Cumplidos: 0 de 0	Aprobado: M\$0 Ejecutado: M\$0 Hitos de Pago: 0 de 0
COSTOS TOTALES	
Aprobado: M\$295.000 Comprometido: M\$285.367 Ejecutado: M\$107.899	

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del Sistema Informático de Gestión y Seguimiento del Programa

A pesar de que la evaluación intermedia se realizó considerando como fecha de corte el primer semestre del año 2019, la información disponible a la fecha de elaboración del presente documento permite identificar progresos de un 20,4% de avance en la ejecución de actividades, y un 122% de cumplimiento de acuerdo a lo planificado en el PEP. Por otro lado, la ejecución financiera corresponde a un 0% de lo planificado para el año 2020. Además, se generaron atrasos en tres hitos de la componente de gestión de productos, a saber, en lo relacionado con el sistema integral de reclamos, el portal personalizado Mi Super, y el sistema de archivística – repositorio digital.

En cuanto a desviaciones en la planificación, durante el segundo semestre del año 2019 se determinó no realizar la ejecución de cuatro iniciativas que en un inicio formaron parte del proyecto de modernización, que tuvieron implicancias tales como la reasignación de fondos, y la realización de algunas iniciativas con recursos propios de la Superintendencia, entre otros.

Finalmente, en materia de ejecución financiera, durante el transcurso del año se dejaron sin ejecutar algunas iniciativas y se reasignaron montos a las iniciativas que lo requerían.

2.1.8.PROYECTO SERVICIO DE REGISTRO CIVIL E IDENTIFICACIÓN

El proyecto de modernización del Servicio de Registro Civil e Identificación se inició el 3 de junio del 2019 y tiene como fecha de término planificada el 31 de diciembre del 2021. El objetivo general es reducir los costos de transacciones de identificación y registro entre personas naturales y jurídicas, y entre ellas con el Estado, asegurando la certeza jurídica y administrativa de las transacciones, altos estándares tecnológicos, de seguridad y protección de la información, y con capacidades y modelos de negocios y procesos para una operación eficiente, eficaz y sostenible en el tiempo.

La institución beneficiaria cuenta con un total de 4 indicadores asociados a la eficiencia, eficacia y satisfacción de usuarios para medir los resultados del proyecto, los cuales se presentan a continuación:

- **Número de interacciones evitadas por trámites automatizados:** Este indicador se asocia al ámbito de la eficacia.
- **Número de interacciones presenciales evitadas (acumuladas) determinada según datos históricos para los trámites:** Este indicador se asocia al ámbito de la eficacia.
- **Ahorro de costo (tiempo) ciudadano y del Estado:** Este indicador se asocia al ámbito de la eficiencia.
- **Satisfacción neta de personas usuarias, considerando los trámites afectos a este proyecto:** Este indicador se asocia al ámbito de la satisfacción de usuarios.

La siguiente matriz de indicadores se elaboró en base los registros disponibles en el sistema informático de gestión y seguimiento del Programa y la información recopilada con el equipo de proyecto.

Tabla 58: Indicadores del Proyecto Servicio de Registro Civil e Identificación

	INDICADOR	LÍNEA DE BASE		META 2020
		AÑO	VALOR	
EFICACIA	Número de interacciones evitadas por trámites automatizado	2019	Interacciones por trámites actualmente son: 71.479.337	10% de disminución
	Número de interacciones presenciales evitadas (acumuladas) determinada según datos históricos para los trámites	2019	Interacciones presenciales son actualmente: 13.537.875	10% de disminución
EFICIENCIA	Ahorro de costo (tiempo) ciudadano y del Estado	2019	Costo (tiempo) ciudadano: 3,2 hrs Costo (tiempo) Estado: 20 días	30% de disminución
S. USUARIOS	Satisfacción neta de personas usuarias, considerando los trámites afectos a este proyecto	2018	50%	60%

Fuente: Elaboración ClíoDinámica

Los indicadores cuentan con una medición de línea base realizada el año 2019, a excepción del indicador de satisfacción usuaria, cuya línea base fue medida el año 2018. Las metas para medir los resultados obtenidos de cada indicador fueron definidas para el año 2020, es decir, a un año del término de la ejecución del proyecto. Considerando lo anterior, y que el proyecto se inició recientemente, no es posible realizar la evaluación intermedia de los resultados obtenidos.

Figura 21: Tabla Resumen Indicadores Proyecto Registro Civil

INDICADOR	AÑO	LÍNEA BASE	META 2020	CUMPLIMIENTO
Número de interacciones evitadas por trámites automatizado	2019	Interacciones por trámites actualmente son: 71.479.337	10% de disminución	-
Número de interacciones presenciales evitadas (Acumuladas) determinada según datos históricos para los trámites	2019	Interacciones presenciales son actualmente: 13.537.875	10% de disminución	-
Ahorro de costo (tiempo) ciudadano y del Estado	2019	Costo (tiempo) ciudadano: 3,2 hrs Costo (tiempo) Estado: 20 días	30% de disminución	-
Satisfacción neta de personas usuarias, considerando los trámites afectos a este proyecto	2018	50%	60%	-


● Cumplimiento total del indicador (>=95%) ● Cumplimiento parcial del indicador (75%-95%) ● No Cumplimiento del indicador (<=75%)

Fuente: Elaboración ClíoDinámica en a resultados anuales Proactive, página web y reporte proporcionado por la institución.

Las actividades establecidas para el desarrollo del proyecto se presentan de forma agregada en la siguiente tabla, identificando el grado de avance del PEP a la importación realizada en el sistema de

gestión del Programa con la fecha más cercana al término del primer semestre del 2019, correspondiente al 17 de julio.

Tabla 59: PEP proyecto Servicio de Registro Civil e Identificación al 17 de julio del 2019

TAREA	ESTADO DE AVANCE	DURACIÓN	COMIENZO	FIN
1. Componente Gestión Estratégica	0% 	101 días	17-07-2019	04-12-2019
1.1. Modelo de costeo/pricing de servicios a terceros	0%	100 días	17-07-2019	03-12-2019
1.2. Políticas y procesos de gestión de riesgos y ciberseguridad	0%	2 días	03-12-2019	04-12-2019
1.3. Conformación de Unidad de Sistemas de Gestión y Riesgo	0%	1 día	03-12-2019	03-12-2019
1.4. Fortalecimiento estructura organizacional del Registro Civil	0%	1 día	03-12-2019	03-12-2019
1.5. Sistema de indicadores de producción y desempeño	0%	1 día	03-12-2019	03-12-2019
1.6. Fortalecimiento del modelo de atención omnicanal (SDO)	0%	1 día	03-12-2019	03-12-2019
2. Componente Gestión de Productos	0% 	675 días	03-06-2019	03-12-2019
2.1. Nuevo CORE Registral y de identidad	5%	152 días	03-06-2019	31-12-2019
2.2. Interoperabilidad	0%	131 días	02-07-2019	31-12-2019
2.3. Repositorio Documental	0%	249 días	15-07-2019	25-06-2020
2.4. Base de identificación	0%	495 días	08-07-2019	28-05-2021
2.5. Oficina Internet	0%	321 días	09-03-2020	31-05-2021
2.6. Desarrollo de NAC-MAT-DEF-AUC	0%	633 días	31-07-2019	31-12-2021
2.7. Desarrollo de RPA-RPP-POSEFEC-PREND	0%	633 días	31-07-2019	31-12-2021
2.8. Desarrollo de RMTNP-RMTNP-RNND-CODIS-VEH	0%	633 días	31-07-2019	31-12-2021
3. Componente Apoyo Administrativo	0% 	805 días	03-12-2018	31-12-2021
3.1. Balance Social	0%	2 días	03-12-2018	04-12-2018
3.2. Implementación del proceso de gestión del cambio	0%	181 días	03-12-2018	12-08-2019
3.3. Contratación de PMO	0%	633 días	31-07-2019	31-12-2021

Fuente: Elaboración ClíoDinámica en base a información del Sistema Informático de Gestión y Seguimiento del Programa

Tal como se observa en el PEP, este se estructuró en torno a 4 componentes, a saber, gestión estratégica, gestión de productos, y apoyo administrativo, lo cual no concuerda con lo establecido en el documento de formulación del proyecto, en el cual se establecen las siguientes componentes:

- **Componente 1:** Fortalecimiento de la Verificación e Identificación en línea y firma electrónica avanzada.
- **Componente 2:** Fortalecer sistema de interoperabilidad para el sector público y privado.
- **Componente 3:** Modernización del Core Registral y mejoras a la atención ciudadana.
- **Componente 4:** Fortalecimiento de la capacidad de diseño, gestión y evaluación de contratos de provisión de servicios de alta complejidad e impacto financiero y de convenios de entrega de servicios.

A la fecha mencionada, el proyecto presentó en términos generales un 0% de avance en las actividades del PEP, lo cual es justificable dado que éste solo llevaba un mes de ejecución. Por esta

razón, las únicas actividades desarrolladas se enmarcan en el desarrollo de la componente de gestión de productos, específicamente en actividades destinadas a modernizar el *core* registral y de identidad, a fin de digitalizar íntegramente el quehacer del Servicio Registro Civil e Identificación, realizando todos los trámites con su símil digital, en un proceso gradual y progresivo.

Sin embargo, las actividades mencionadas presentaron retrasos respecto a la planificación, particularmente en lo relacionado al proceso de licitación o compra requerido para la modernización del *core* registral, cuyo proceso de adjudicación tuvo un 83% de avance al 17 de julio, siendo que debió finalizar el 27 de junio. Además, la componente de apoyo administrativo contó con un 0% de avance, lo cual constituye atrasos dado que su inicio se planificó para el año 2018.

En cuanto al cumplimiento de actividades del PEP, al primer semestre del año 2019, el nivel de cumplimiento correspondió prácticamente al 0%, con un nivel de avance según la línea base vigente de un 0,6%. Situación similar ocurrió con el cumplimiento de la ejecución financiera, el cual correspondió al 0% de lo planificado, ejecutándose el 0% del monto aprobado anual.

El presupuesto total aprobado para el proyecto asciende a M\$2.231.203, de los cuales se ejecutaron M\$847.464 en costos al primer semestre del 2019, lo que constituye un 95% del monto comprometido.

Tabla 60: Tabla Resumen Ejecución del Proyecto Registro Civil al 30 de junio del 2019

CUMPLIMIENTO ACTIVIDADES	CUMPLIMIENTO EJECUCIÓN 2019
Avance Línea Base Vigente: 0,6% Avance Actual: 0% Hitos Cumplidos: 0 de 0	Aprobado: M\$115.481 Ejecutado: M\$0 Hitos de Pago: 0 de 0
COSTOS TOTALES	
Aprobado: M\$2.231.203 Comprometido: M\$894.274 Ejecutado: M\$847.464	

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información del del Sistema Informático de Gestión y Seguimiento del Programa

A pesar de que la evaluación intermedia se realizó considerando como fecha de corte el primer semestre del año 2019, la información disponible a la fecha de elaboración del presente documento permite identificar progresos de un 28,5% de avance en la ejecución de actividades, y un 70% de cumplimiento de acuerdo a lo planificado en el PEP. Por otro lado, la ejecución financiera corresponde a un 0% de lo planificado para el año 2020.

3. RECOMENDACIONES PARA LA FORMULACIÓN DE INDICADORES DE PROGRAMA

En términos generales, los indicadores brindan información acerca de la gestión de cada uno de los proyectos llevados a cabo por el programa. Esta información, a su vez, permite evaluar la gestión global de dicho programa. El equipo consultor considera que, si bien los indicadores propuestos son apropiados para medir ciertos resultados preliminares, la forma en la que se vinculan y construyen no permite identificar con claridad el cumplimiento efectivo de los objetivos finales del Programa.

En este sentido, es importante destacar que sólo se considera un indicador de impacto asociado a la satisfacción usuaria, construido a partir del promedio de este indicador aplicado a nivel de cada institución evaluada, lo que constituye diferencias significativas que pueden atribuirse a la construcción del indicador y no al impacto efectivo que puede representar en las instituciones a nivel desagregado.

En contraste, se definen 9 indicadores de productos expuestos en la Matriz de Resultados correspondiente, que si bien representa el estado de avance de los hitos de los proyectos, su cumplimiento es difícilmente relacionable con el nivel de impacto que se desea generar, pues miden completitud de insumos que parcialmente contribuyen al logro de actividades o componentes, siendo verificados únicamente en la medida que se cumpla con el cronograma predispuesto. Frente a este fenómeno, un estudio realizado por la OCDE señala lo siguiente: *concentrarse exclusivamente en los productos puede desviar el fin último del programa si las agencias pierden de vista el impacto social perseguido con éste y pasan a concentrarse únicamente en los indicadores cuantificables, a costa de otras actividades que no pueden medirse tan fácilmente* (OECD, 2005).

En este escenario, que las instituciones sean capaces de identificar indicadores que respondan y evalúen el impacto del Programa y sus proyectos asociados es esencial, sin embargo, la formulación de estos indicadores debe considerar elementos que no sólo respondan a la determinación de hitos para lograr asignación y ejecución presupuestaria, sino también, y principalmente, deben dar cuenta del logro de los objetivos propuestos en materia de modernización y las consideraciones que esto promueve.

Actualmente, los ciudadanos tienen mayor acceso a la información asociada a la gestión pública, representando un desafío en materia de evaluación de políticas y programas gubernamentales, por lo tanto, los servicios públicos no solo deben realizar las acciones delimitadas por los gobiernos de turno, sino que también deben ser responsables de medir el impacto de las políticas y programas desarrollados, dando cuenta sobre la eficiencia, eficacia y coherencia en el uso de los recursos públicos, fortaleciendo las acciones destinadas a la realización de rendiciones de cuenta transparentes y oportunas (Consortio para la Reforma del Estado, 2009).

Desde esta perspectiva, la construcción de indicadores se convierte en un elemento de relevancia para la realización de los análisis para la evaluación de los programas de modernización del estado, ya que contribuyen a desarrollar una evaluación centrada en el consenso y la transversalidad de su aplicación y proporcionar una visión que sintetice la evolución de la gestión, pues las evaluaciones

que sean realizadas a estos, pueden explicar los resultados de un programa y proponer los cambios pertinentes que mejorarían su funcionamiento (López & Corrado, 2007).

A continuación, se presentan criterios de evaluación a considerar en la elaboración de indicadores que podrían contribuir al proceso de evaluación de los programas, que han sido elaborados por la OCDE y Development Assistance Committee (OCDE/DAC, 2019) y permiten determinar el valor de las intervenciones, ya sea construcción en la construcción de políticas o programas.

1. Pertinencia

La medida en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, políticas y prioridades de los beneficiarios (globales, nacionales y de las instituciones), y continúan haciéndolo si las circunstancias cambian. Este criterio debe responder a si los objetivos y el diseño del programa son sensibles a las condiciones económicas, ambientales, de equidad, sociales, de economía política y de capacidad en las que tiene lugar.

2. Coherencia

La compatibilidad de la intervención con otras intervenciones en un país, sector o institución. Corresponde a la medida en que otras intervenciones (particularmente políticas) apoyan o socavan la intervención del Programa, y viceversa, incluyendo coherencia interna, que aborda las sinergias e interrelaciones entre la intervención del Programa y otras intervenciones llevadas a cabo por la misma institución, y coherencia externa con las normas y estándares internacionales relevantes a los que dicha institución se adhiere y a otras intervenciones de otros actores en el mismo contexto.

3. Eficacia

La medida en que la intervención del Programa logró, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluidos los resultados diferenciales entre los grupos, este análisis de efectividad implica tener en cuenta la importancia relativa de los objetivos o resultados.

4. Eficiencia

La medida en que la intervención del Programa ofrece, o es probable que lo haga, resulta de manera económica y oportuna. Considerando la conversión de insumos (fondos, experiencia, recursos naturales, tiempo, etc.) en productos, resultados e impactos, de la manera más rentable posible, en comparación con las alternativas viables en el contexto. La entrega oportuna, quiere decir que está dentro del plazo previsto, o un plazo razonablemente ajustado a las demandas del contexto en evolución. Esto puede incluir la evaluación de la eficiencia operativa.

5. Impacto

La medida en que la intervención ha generado o se espera que genere efectos positivos o negativos significativos, intencionados o no intencionales. Este criterio aborda la importancia final y los efectos

potencialmente transformadores de la intervención realizada por el Programa. Busca identificar los efectos sociales, ambientales y económicos de la intervención que son de más largo plazo o de alcance más amplio que los que ya están capturados bajo el criterio de efectividad. Más allá de los resultados inmediatos, este criterio busca capturar las consecuencias indirectas, secundarias y potenciales de la intervención.

6. Sostenibilidad

La medida en que los beneficios netos de la intervención del Programa continúan, o es probable que continúen. Este criterio incluye un examen de las capacidades financieras, económicas, sociales, ambientales e institucionales de los sistemas necesarios para mantener los beneficios netos a lo largo del tiempo. Involucra análisis de resiliencia, riesgos y posibles compensaciones.

Finalmente, cabe destacar que la evaluación de impacto asociada al uso de indicadores que respondan a estos criterios, tiene limitaciones importantes y no se aplica fácilmente en el caso de algunos programas, sean estos de modernización, desarrollo o situaciones de política. En este sentido, la evaluación de indicadores no se considera en desmedro de otras herramientas de evaluación. Por otro lado, la evaluación de impacto a gran escala puede ser costosa (OCDE/DAC, 2010), siendo una razón por la cual no se puede esperar razonablemente que la evaluación de impacto asociada a indicadores se realice para más de un porcentaje relativamente pequeño de operaciones. Siendo relevante en este sentido, seleccionar temas cuidadosamente para construir una evaluación valiosa.

4. BIBLIOGRAFÍA

- Consorcio para la Reforma del Estado. (2009). *Un mejor Estado para Chile: Propuestas de modernización y reforma*.
- López, A., & Corrado, A. (2007). *Desarrollo institucional y reforma del Estado : indicadores de gestión para el monitoreo de las políticas de modernización en el sector público*. Buenos Aires: INAP.
- Noman. (2008). *Performance Budgeting in the UK, Adult Skills*. UK.
- OCDE/DAC. (2010). *Evaluating Development Co-operation: Summary of key norms and standards*.
- OCDE/DAC. (2019). *Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use*.
- OECD. (2005). *Modernising Government: The way forward*.
- Salto Alemany, F. (2010). *Glossarium BITri*. (Á. d. Universidad de León, Ed.) Recuperado el 21 de Abril de 2014, de Academia.edu:
http://www.academia.edu/377604/Glossarium_BITri_glossary_of_concepts_metaphors_theories_and_problems_concerning_information