



**PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DEL SECTOR
PÚBLICO
MINISTERIO DE HACIENDA**

**CONSULTORÍA: “DISEÑO DEL SISTEMA DE ATENCIÓN Y
SATISFACCIÓN CIUDADANA CON LOS SERVICIOS
PROVISTOS POR EL ESTADO**

**INFORME 3. ESTIMACIÓN DE COSTOS GENERALES Y
PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN**

CONSULTOR: MÁXIMO AGUILERA REYES

16 de mayo de 2017

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	2
1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	9
1.1. Problema u oportunidad detectada	9
1.2. Tipo de usuarios impactados por el problema	14
1.3. Soluciones posibles	16
2.4. Situación actual	21
3. PROYECTO	24
3.1. Objetivo general y objetivos específicos del proyecto	24
3.2. Solución Propuesta	24
3.3. Etapas del Proyecto	40
3.4. Identificación del tipo de bienes y servicios a contratar y recursos adicionales	45
3.5. Estructura organizativa	46
3.6. Plazos	50
3.7. Costo y Financiamiento	51
4. OTROS ANTECEDENTES RELEVANTES A CONSIDERAR	51
5. ANÁLISIS DE RIESGOS	53
REFERENCIAS	55

En este **Informe 3** se presenta, de acuerdo al contrato de prestación de servicios entre la Secretaría y Administración General del Ministerio de Hacienda y este Consultor, la **“Estimación de costos Generales y Proyecto de Implementación”**, siguiendo los estándares de la formulación de Proyectos en el marco del Programa de Modernización del Sector Público.

RESUMEN EJECUTIVO

1) Metodología. La metodología incluyó, por una parte, un levantamiento de información mediante entrevistas semi estructuradas a una muestra de organismos públicos que considera la diversidad de situaciones existentes en el Estado:

- Organismos de Centro de Gobierno (3);
- Organismos públicos con provisión directa de los servicios (7):
- Organismos públicos con provisión indirecta de los servicios (4): y
- Organismos de Coordinación (2).

Es necesario advertir que la muestra de entrevistas no corresponde a una muestra seleccionada al azar y por lo tanto no es representativa del universo del sector público, aunque se buscó seleccionar un conjunto de servicios públicos que permitieran analizar y diagnosticar la situación existente en los diversos tipos de organismos del Estado que proveen servicios a los ciudadanos. Para ello se construyó una tipología de servicios públicos según el nivel de desarrollo de sus sistemas de atención y satisfacción usuaria: nivel de desarrollo alto, medio y bajo. En la parte correspondiente se describe la construcción de la tipología.

Por otra parte, para el diseño del modelo institucional se analizaron los mecanismos existentes de coordinación y control de Programas Públicos a nivel del Estado (Programas de Mejoramiento de Gestión (PMG) y del Programa de Evaluación de la Dirección de Presupuesto), pues estos casos ilustran iniciativas de gestión instaladas desde órganos del Centro de Gobierno en relación a organismos o Servicios Públicos del Gobierno Central.

Asimismo, se entrevistaron los Subsecretarios de Hacienda y de la Secretaría General de la Presidencia, instituciones del Centro de Gobierno, en relación a las actividades que realizan las subsecretarías en la gestión del tema de la atención y satisfacción ciudadana en el área de sus dependencias. Se les consultó especialmente sobre sus opiniones respecto del proyecto de generar una institucionalidad pública para gestionar este tema y el rol que esas dependencias podrían desempeñar. También se efectuó una revisión documental de las experiencias de España y Canadá en materia de atención y satisfacción ciudadana, y la literatura de la OCDE sobre el tema de los sistemas de medición de satisfacción usuaria. En especial, se revisaron las experiencias de Canadá y de España sobre la gestación y desarrollo de los modelos institucionales y sus funciones por parte del Estado en relación al sistema de atención y satisfacción ciudadana con los servicios provisto por el Estado.

2) Justificación.

a) Limitaciones de los sistemas transversales de control de calidad actuales

En los últimos 25 años se ha intentado, bajo diversos contextos y con diversos programas e instrumentos, re enfocar la orientación de los servicios públicos del Estado hacia los resultados de su gestión, y medir estos resultados mediante la implementación de indicadores de desempeño de eficiencia, eficacia, economía y calidad del servicio involucrado (eficacia en la atención a usuarios) (Marcel, M. *et al.* 2006 y Guzmán, M. 2010). Así, por ejemplo, los sistemas de incentivos institucionales desarrollados a partir de fines de los años 90, primeramente el PMG y a continuación la creación de los MEI tenían el propósito de generar procesos modernizadores que se tradujeran en una mejora de la gestión pública y del desempeño de los ministerios y servicios públicos que proveen servicios a los ciudadanos. Estos sistemas incorporaron incentivos monetarios (remuneración flexible) asociados al cumplimiento de metas. Un estudio reciente muestra las dificultades y limitaciones de estos programas para la mejoría en la gestión del Estado y de la satisfacción ciudadana con los servicios provistos por el Estado. Si bien se reconoce que estos sistemas han contribuido al cumplimiento de ciertos objetivos específicos de la mejora de la gestión pública, tales como instalar sistemas básicos transversalmente, las prácticas de definición de objetivos, metas e indicadores en los Servicios Públicos, el estudio destaca varios efectos no deseados tanto en el diseño como en la implementación de estos programas como mecanismos para mejorar la gestión pública (Centro de Sistemas Públicos. 2016).

Los resultados de la Encuesta Nacional de Derechos Ciudadanos 2016 muestran bajas calificaciones por parte de los usuarios de servicios públicos de sus experiencias con la atención en dichos servicios, así como del respeto de sus derechos como ciudadanos. Estos resultados se han mantenido bastante estables en los últimos años. Según el estudio mencionado en que se les solicita a los entrevistados calificar a los servicios públicos de nuestro país en cinco dimensiones de calidad de servicios, muestra evaluaciones mediocres, y solamente las calificaciones que se podrían llamar de excelencia alcanzan sólo al 19.1 % (urbano) al 29.8% por ciento (rural) del total. En el último tiempo se ha podido contar por primera vez con mediciones para 6 servicios públicos que comparten un marco conceptual común y una metodología robusta, y que permiten una comparabilidad de los niveles de satisfacción de los ciudadanos en una serie de servicios públicos. Estas mediciones se han desarrollado al amparo del Programa de Modernización (CH-L1085) con el objeto de establecer una línea base y medir posteriores evoluciones en las percepciones de los servicios intervenidos. Los resultados llamaron la atención porque en general presentaron resultados menores a los obtenidos con otras metodologías.

Las fallas del Estado en proveer servicios de calidad y oportunos a sus ciudadanos impacta negativamente, no sólo sus evaluaciones y juicios sobre la eficiencia y eficacia de sus propios servicios públicos, sino que incide en el deterioro de la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas y en el Gobierno y el Estado en general. Hay evidencia de que el nivel de satisfacción ciudadana con los servicios provistos por el Estado está positivamente correlacionado con los niveles de confianza de los ciudadanos en el gobierno y en el sistema político en general (OCDE.2017).

b) Limitaciones de la información sobre satisfacción usuaria y sus factores más relevantes

La experiencia de Canadá, reconocido líder mundial en la provisión de servicios por parte del sector público, señala que la clave del éxito en el mejoramiento continuo y sostenido en la atención y satisfacción ciudadana con los servicios provistos por el Estado se relaciona con la aplicación de políticas y estrategias para promover e implementar en los servicios públicos el enfoque de la “provisión de servicio centrada en el ciudadano”, lo cual supone el conocimiento empírico de las expectativas y prioridades de los ciudadanos, la medición de la satisfacción con los servicios recibidos y en la identificación de los impulsores principales (*Drivers*) de la satisfacción ciudadana con la provisión de servicios del sector público, todo lo cual implica contar con marcos conceptuales comunes y metodologías robustas de medición (Marson *et al.* 2009).

El diagnóstico realizado recientemente sobre la forma en que se mide la satisfacción ciudadana con los servicios provistos por el Estado chileno (Aguilera *et al.* 2015) detectó importantes brechas tanto con el sector privado nacional, como con las buenas prácticas observadas a nivel internacional. Entre otras conclusiones, se destaca la inexistente institucionalidad para el desarrollo de instrumentos de medición de satisfacción de usuarios, su aplicación y promoción del uso de la información; la falta de un marco o enfoque técnico común que garantice estándares; y el hecho de que no existen espacios formales establecidos que gestionen los datos y el conocimiento respecto de la satisfacción de los usuarios. En definitiva, la información que entregan los indicadores de calidad de servicio existentes hoy día no es lo suficientemente robusta (tanto en calidad como en cobertura) para dar el siguiente paso, es decir, avanzar hacia un Estado al servicio del ciudadano.

La inexistencia de una institucionalidad que contribuya de manera efectiva a orientar a los servicios públicos en el foco a los usuarios y permita contar con mediciones e indicadores confiables y comparables de la calidad de servicios percibido por los ciudadanos con los servicios provistos por el Estado, genera una serie de consecuencias negativas para las posibilidades del mejoramiento continuo de la eficacia y eficiencia con que opera el sector público y de la satisfacción ciudadana con los servicios provistos por el Estado (Prasuraman, P.*et al.* 1985; Marson *et al.* 2009; ICCS 2016; Aguilera *et al.* 2015).

- No es posible conocer con oportunidad y precisión las expectativas y necesidades y requerimientos que los ciudadanos tienen de los diferentes servicios y bienes públicos, cuantificar los niveles de satisfacción con los servicios recibidos del Estado e identificar los factores (*drivers*) que afectan la calidad de servicios.
- Lo anterior limita fuertemente la eficacia del diseño y los posibles logros de la aplicación de estrategias para centrar el foco de la gestión pública en la mejora de la calidad de servicio a los usuarios. Al final esto puede generar un aumento de la brecha entre servicios que valora y demanda la ciudadanía y los servicios y calidad que está proveyendo el Estado.
- Las percepciones de los ciudadanos respecto de la calidad de los servicios que reciben por parte del Estado en general es variable y condicionada negativamente por la falta de promesas explícitas de los servicios, por lo que la falta de un marco o enfoque técnico común que declare y garantice estándares mínimos de calidad, dificulta significativamente los esfuerzos de comparabilidad y juicios globales respecto de la situación de la atención de los usuarios en el sector público.
- Al no existir espacios institucionales establecidos para promover intercambios de experiencias y buenas prácticas entre directivos los diferentes servicios públicos, expertos y académicos, no se aprovechan todas las posibilidades de aprendizaje mutuo y de mejora de la gestión pública.

- Se produce una subutilización de los datos e informaciones contenidas en diversos estudios y mediciones de satisfacción usuaria en algunas instituciones públicas y en los registros de sus transacciones con los ciudadanos, no existe una gestión para generar conocimiento a partir de esa información.

c) Desafíos para la solución

En este marco surge la necesidad de formular un modelo institucional y de gestión para el sistema de atención y satisfacción de los ciudadanos con los servicios provistos por el Estado. La instalación de una institucionalidad pública que se haga cargo de estos temas permitiría alinear los esfuerzos modernizadores de la gestión pública hacia la excelencia en la experiencia de los ciudadanos con los servicios provistos por el Estado, especialmente a través de los siguientes medios:

- El desarrollo de un sistema de mediciones regulares, estandarizadas y comparables sobre la atención y satisfacción ciudadana, que permiten conocer las expectativas y necesidades y requerimientos de los ciudadanos por parte de los diferentes servicios y bienes públicos, cuantificar los niveles de satisfacción con los servicios recibidos del Estado e identificar los factores (drivers) que afectan la calidad de servicios.
- El análisis de resultados confiables sobre el desempeño de la gestión pública es un aspecto central para la efectividad de las instituciones públicas, en la medida que puede retroalimentar, entre otros aspectos el rediseño de procesos y el mejoramiento de la calidad de servicio.
- La generación de espacios institucionales establecidos promueve los intercambios de experiencias y buenas prácticas entre directivos los diferentes servicios públicos, expertos y académicos.
- Generar conocimiento útil para la gestión de los servicios públicos en base de los datos de las transacciones de los ciudadanos con el Estado y de informaciones contenidas en diversos estudios y mediciones de satisfacción usuaria en las instituciones públicas. Este conocimiento será de valor a la hora de establecer diagnósticos más certeros, con mayor cobertura y con la capacidad de promover mejoramientos
- Transparentar y difundir ampliamente los resultados de las mediciones de satisfacción de los servicios provistos por el Estado, puede actuar como un importante incentivo para la mejora en el desempeño de la gestión pública, en la medida que los servicios públicos estarían de esa forma permanente bajo la evaluación ciudadana (Baena *et al.* 2011)

3) Solución propuesta.

La solución propuesta consiste en el diseño e implementación de una institucionalidad pública y el correspondiente modelo de negocios para el sistema de atención y satisfacción ciudadana con los servicios provistos por el Estado. El propósito de este sistema es planificar, organizar y ejecutar una acción coordinada desde el Centro de Gobierno, con los servicios públicos y en alianza con instituciones especializadas, que permita contar con mediciones e indicadores confiables y comparables de la calidad de servicios percibida por los ciudadanos y promover en los organismos públicos la provisión de servicios centrada en el ciudadano.

Se trata de la construcción de una institucionalidad liviana, reconocida técnicamente y dotada de atribuciones políticas y respaldo de la Autoridad para impulsar y promover los temas de ciudadanía–

centrismo y satisfacción en la provisión de los Servicios del Estado. Esta institucionalidad está conformada por diferentes instancias de trabajo y de coordinación de organismos públicos de la administración del Gobierno Central, encabezado por un **Comité Coordinador**, presidido por el Subsecretario General de la Presidencia que reúne a autoridades del Centro de Gobierno (SEGPRES; Ministerio de Hacienda y Ministerio de Desarrollo Social), como organismo de dirección superior del sistema. Además, cuenta con la conducción operativa de una **Secretaría Ejecutiva** ubicada en la Subsecretaría General de la Presidencia. En los diferentes niveles de esta estructura de coordinación y de operación se incorpora la participación de directivos líderes de programas de modernización de la gestión de servicios públicos y la colaboración de instituciones externas al Estado y expertos en el tema¹.

La institucionalidad propuesta debiera contar con la colaboración de un **Consejo Consultivo**, compuesto por directores de servicios públicos que han liderado procesos de modernización y por expertos de fuera del Estado, lo que permitirá movilizar la experiencia acumulada. Por otra parte, la operación del modelo de negocios deberá desarrollar las capacidades necesarias usando diversos mecanismos posibles, ya sea por producción interna, contratación de servicios o convenios de colaboración según la necesidad y normas habituales para estos efectos. La colaboración externa permitiría aprovechar la amplia experiencia y oferta de servicios y herramientas disponibles en el sector académico y privado del país y de otros países, para el desarrollo de las capacidades necesarias para poner al Estado al servicio de los ciudadanos.

Los **clientes y stakeholders** del “Sistema” son los siguientes:

- a. Usuarios: Constituyen el foco y centro de todo el sistema en tanto beneficiarios del quehacer de las instituciones del Estado. Corresponden a todo ciudadano que acude al Estado para la resolución de un requerimiento.
- b. Entidades del Estado: Organismos/Servicios de provisión directa a los ciudadanos; Servicios de provisión indirecta, organismos rectores; entidades de seguimiento, diseño y control/evaluación de la gestión pública. Constituyen los clientes principales de la institución en tanto son quienes tienen la responsabilidad de proveer los servicios a los usuarios por medio de experiencias marcadas por la excelencia. Este grupo constituye un cliente y un proveedor simultáneamente. Es proveedor ya que un insumo básico de la institución es la información que proveen estas mismas entidades del Estado para crear conocimiento a partir de la realidad de los mismos servicios. Los organismos públicos de provisión directa de servicios a los ciudadanos, en cuanto a su nivel de desarrollo en materia de atención y satisfacción ciudadana, se pueden clasificar en tres niveles: nivel superior de desarrollo, nivel intermedio de desarrollo y bajo nivel de desarrollo.
- c. Entidades especializadas no públicas: Corresponde a entidades externas al Estado que poseen conocimientos y *expertise* en la materia. Los mejores ejemplos son universidades, centros de estudios, consultoras privadas, etc. Cumplen un doble rol en su relación con la institución; por una parte son clientes y se benefician de la información y conocimientos generados y, por otra, son aliados naturales en la creación de conocimiento de valor y provisión de servicios para los diversos clientes y *stakeholders*.

¹ La solución propuesta tiene en cuenta la restricción planteada por la contraparte de no constituir un organismo público por ley, utilizar arreglos institucionales probados en el sector público, con fuerte énfasis en mecanismos de coordinación entre organismos existentes, y reduciendo al mínimo la necesidad de normativa legislativa.

d. Otros *Stakeholders*: Están compuestos por otras instituciones que ejercen acciones e influencia que a su vez afectan las acciones de terceros en el ámbito de la satisfacción usuaria. (Ej.: Poder Legislativo y medios de comunicación).

La organización que surge de este diseño institucional tiene como **propósito** promover en las instituciones públicas un movimiento hacia la excelencia en la experiencia de los usuarios con los servicios recibidos, mediante la entrega de respuestas eficaces a sus requerimientos, alcanzando altos niveles de satisfacción y respeto a sus derechos como ciudadanos.

Este propósito se logrará por medio de la recolección de información y medición de satisfacción ciudadana, generación de conocimiento, promoción de información, fijación de estándares, prácticas de gestión, acciones de capacitación y asesoría a servicios públicos. Su relación con los servicios públicos estará enmarcada en una relación de cooperación entre las partes, por lo tanto, la legitimidad y autoridad que logre la institución son de la mayor relevancia.

El conjunto de estas herramientas instaladas y operativas en régimen, son condiciones necesarias para impactar positivamente en la satisfacción de los usuarios con los servicios provistos por el Estado, para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de las instituciones públicas en este ámbito y para apoyar las decisiones de asignación de recursos públicos a estos fines. El principal impacto se produce en los usuarios producto de un mejoramiento de su experiencia en la recepción de servicios por parte del Estado.

4) Etapas de la implementación.

Se consideran tres etapas para el desarrollo de la propuesta:

a) Etapa Piloto. En esta fase se propone diseñar y operar un sistema piloto para la medición en línea del nivel de satisfacción de usuarios con canales digitales, sobre la base de una metodología estandarizada y con resultados públicos de las mediciones en algunos servicios que participan en ChileAtiende.

La propuesta es que esta etapa piloto sea ejecutada vía un Proyecto financiado por el Programa de Modernización del Sector Público del Ministerio de Hacienda, el que sería de responsabilidad de la actual Unidad de Gobierno Digital de la Subsecretaría General de la Presidencia. Esta Unidad tiene como misión coordinar y asesorar transversalmente a los Órganos de la Administración del Estado en el uso estratégico de las tecnologías digitales para generar valor público e impulsar la modernización del Estado.

b) Etapa de instalación y puesta en marcha. En esta etapa se genera la normativa legal-administrativa para la creación de la institucionalidad propuesta; se procedería a la instalación de la institucionalidad; Comité Coordinador; Secretaría Ejecutiva y Consejo Consultivo; y se elaborarían los Planes de Acción y la aprobación del presupuesto de funcionamiento.

c) Ejecución del Plan Operativo. En esta etapa se desarrollarían los sistemas tecnológicos para la recolección y sistematización de la información; y el desarrollo de las investigaciones, generación de conocimiento y actividades de promoción.

Los **resultados esperados** son los siguientes:

- ✓ El principal impacto debería producirse en los usuarios producto de un mejoramiento en su experiencia con los servicios recibidos por parte del Estado, mediante la entrega de respuestas eficaces a sus requerimientos, llevando con ello a altos niveles de satisfacción y percepción de respeto a sus derechos como ciudadanos.

- ✓ Sistema de medición de la satisfacción ciudadana con los servicios provistos por el Estado, con un marco conceptual-metodológico común establecido y con mediciones que se realizan y publican regularmente.

- ✓ Sistema de medición de indicadores operacionales de canales de atención de usuarios (Oficinas, Call Center y Web) común, establecido y con mediciones que se realizan en forma periódica y publican regularmente.

- ✓ Sistema de información centralizado conteniendo bases de datos de los estudios de medición de la satisfacción e indicadores de procesos realizadas, construido y en funcionamiento, que siga la práctica de Datos Abiertos. Este sistema se radicará en la SEGPRES.

- ✓ Sistema de información radicado en SEGPRES conteniendo un repositorio de mejores prácticas de atención de usuarios y de sus condiciones para la replicabilidad, construido y en funcionamiento.

1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1. Problema u oportunidad detectada

En los últimos 25 años se intentó, bajo diversos contextos y con diversos programas e instrumentos, re enfocar la orientación de los servicios públicos del Estado hacia los resultados de su gestión, y medir estos resultados mediante la implementación de indicadores de desempeño de eficiencia, eficacia, economía y calidad del servicio involucrado (eficacia en la atención a usuarios) (Marcel, M. *et al.* 2006 y Guzmán, M. 2010).

Los sistemas de incentivos institucionales desarrollados a partir de fines de los años 90, primeramente, el PMG y a continuación la creación de los MEI tenían el propósito de generar procesos modernizadores que se tradujeran en una mejora de la gestión pública y del desempeño de los ministerios y servicios públicos que proveen servicios a los ciudadanos. Estos sistemas fueron al mismo tiempo concebidos como un mecanismo para mejorar las remuneraciones de los funcionarios públicos, mediante la incorporación de un incentivo monetario (remuneración flexible) asociado al cumplimiento de metas.

Un estudio reciente muestra las dificultades y limitaciones de estos programas para la mejoría en la gestión del Estado y de la satisfacción ciudadana con los servicios provistos por el Estado. Si bien se reconoce que estos sistemas han contribuido al cumplimiento de ciertos objetivos específicos de la mejora de la gestión pública, tales como instalar sistemas básicos transversalmente, así como la instalación de prácticas de definición de objetivos, metas e indicadores en los Servicios Públicos, el estudio destaca varios efectos no deseados tanto en el diseño como en la implementación de estos programas como mecanismos para mejorar la gestión pública (Centro de Sistemas Públicos 2016). Entre los más significativos destacan los siguientes:

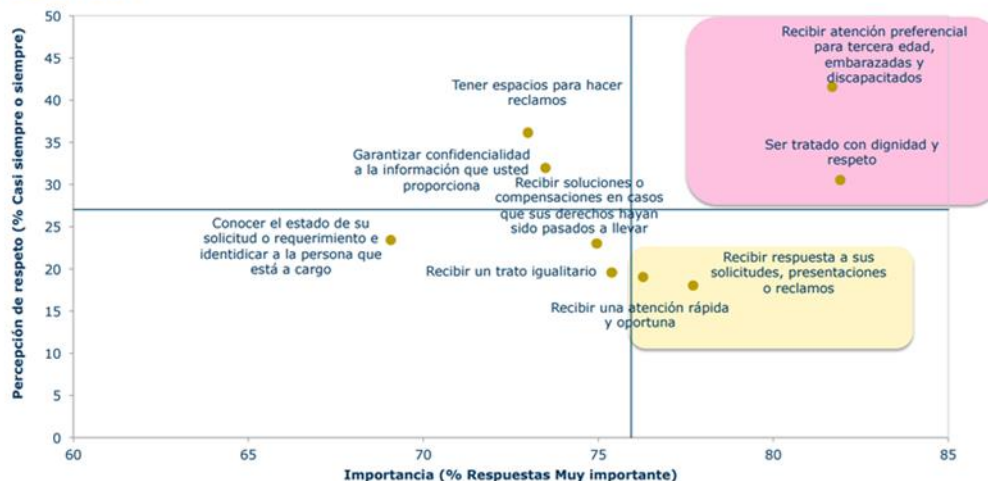
- Los mecanismos de incentivo monetario institucional no contribuyen a poner foco en los usuarios de los servicios públicos y limitan fuertemente la necesaria flexibilidad para innovar.
- La aplicación de metas e incentivos monetarios genera con frecuencia el riesgo de *gaming*, es decir la manipulación de los indicadores, las metas o los resultados con el propósito de facilitar la obtención de los bonos.
- El sistema de control de gestión de la institución es capturado por un sistema central, en lugar de permitir el desarrollo de uno propio para la realidad de cada Servicio,
- La gobernanza del mecanismo no es la más adecuada, por la excesiva carga de trabajo de la Secretaría Técnica lo cual lleva a esta Secretaría a actuar, según algunas de estas entrevistas, como juez y parte.

Los resultados de la Encuesta Nacional de Derechos Ciudadanos 2016 muestran bajas calificaciones por parte de los usuarios de servicios públicos de sus experiencias con la atención en dichos servicios, así como del respeto de sus derechos como ciudadanos. Estos resultados se han mantenido bastante estables en los últimos años. En el cuadro se muestra la relación entre importancia del cumplimiento de un derecho ciudadano y la percepción de su cumplimiento efectivo. Llama la atención que sólo el 30% de los entrevistados declara haber sido tratado con dignidad y respeto, mientras que sólo un 18% considera que recibe una atención rápida y oportuna.

Cuadro1. Importancia y percepción de respeto de los derechos frente a los servicios públicos

3.1

Importancia y Respeto Derechos frente a Servicios Públicos



DESUC, Instituto de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales | Pontificia Universidad Católica de Chile
Comisión Nacional de Derechos Humanos, Ministerio Secretaría General de la Presidencia

Fuente: VI Encuesta Nacional de Derechos Ciudadanos. SEGPRES

En el último tiempo se ha podido contar por primera vez con mediciones que comparten un marco conceptual común y una metodología robusta, y que permiten una comparabilidad de los niveles de satisfacción de los ciudadanos en una serie de servicios públicos. Estas mediciones se han desarrollado al amparo del Programa de Modernización del Sector Público (CH-L1085) con el objeto de establecer una línea base y medir posteriores evoluciones en las percepciones de los servicios intervenidos. Estos estudios se ejecutaron en las siguientes instituciones: Chilecompra, SERNAC, INE, ChileAtiende, SUSESO y Dirección del Trabajo. Los resultados llamaron la atención porque en general presentaron resultados menores a los obtenidos con otras metodologías, estos son:

- ChileCompra Proveedores con un 68% de excelencia y un 12% de deficiencia
- ChileCompra Compradores con un 78% de excelencia y un 5% de deficiencia
- ChileAtiende presencial (IPS) con un 89% de excelencia y un 4% de deficiencia
- ChileAtiende digital con un 58% de excelencia y un 24% de deficiencia
- SERNAC con un 49% de excelencia y un 37% de deficiencia
- INE con un 64% de excelencia y un 22% de deficiencia
- SUSESO con un 41% de excelencia y un 44% de deficiencia
- DT con un 61% de excelencia y un 22% de deficiencia

Las fallas del Estado en proveer servicios de calidad y oportunos a sus ciudadanos impacta negativamente no sólo sus evaluaciones y juicios sobre la eficiencia y eficacia de sus propios servicios, sino que incide en el deterioro de la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas y en el Gobierno y el Estado en general. En términos generales se observa que bajos niveles de confianza en el Gobierno pueden disminuir los ingresos del Estado, menoscabar el estado de derecho, y poner en riesgo la justicia social (OCDE 2013). Asimismo, hay evidencia de que el nivel de satisfacción ciudadana con los servicios provistos por el Estado está positivamente correlacionado

con los niveles de confianza de los ciudadanos en el gobierno y en el sistema político en general (OCDE 2017)². Esta causalidad se debe a que cada momento de la cadena de experiencia de servicio de los ciudadanos con el Estado es “un momento de la verdad” en el cual los ciudadanos se forman una impresión positiva o negativa de la efectividad de las instituciones públicas, pues “los clientes del sector público son también ciudadanos cuyo orgullo y creencias en su propia ciudadanía democrática pueden verse fortalecida o debilitada por la experiencia de servicio” (Marson *et al.* 2009)³.

La experiencia de Canadá, reconocido líder mundial en la provisión de servicios por parte del sector público, señala que la clave del éxito en el mejoramiento continuo y sostenido en la atención y satisfacción ciudadana se relaciona con la aplicación de políticas y estrategias coordinadas desde el Estado para promover e implementar en los servicios públicos el enfoque de la “provisión de servicio centrada en el ciudadano” (ICCS 2016). “Esto significa que los intereses de los ciudadanos se incorporan en cada fase del proceso de diseño y provisión de los servicios y, las necesidades de los ciudadanos llegan a ser el principio organizador alrededor del cual se determina el interés público y se planifica la provisión de los servicios” (Marson. 2009). La implementación del enfoque “provisión de servicio centrada en el ciudadano” requiere un exacto y constante conocimiento de las evaluaciones de los ciudadanos sobre los servicios provistos por el Estado en tres dimensiones:

- el conocimiento empírico de las expectativas y prioridades de los ciudadanos,
- la medición de la satisfacción con los servicios recibidos y
- la identificación de los impulsores principales (Drivers) de la satisfacción ciudadana con la provisión de servicios del sector público (Marson *et al.* 2009).

El diagnóstico realizado en 2015 sobre la forma en que se mide la satisfacción ciudadana con los servicios provistos por el Estado chileno, detectó importantes brechas tanto en relación con el sector privado nacional, como con las buenas prácticas observadas a nivel internacional (Aguilera *et al.* 2015). La información que entregan los indicadores de calidad de servicio existentes hoy día no es lo suficientemente robusta (tanto en calidad como en cobertura) para dar el siguiente paso, es decir, avanzar hacia un Estado al servicio del ciudadano. Dicho estudio señaló que una posible causa que explica la carencia de información robusta y confiable es el déficit de mecanismos institucionales para el desarrollo de instrumentos transversales de medición de satisfacción de usuarios, su aplicación y promoción del uso de la información que se desprende de ellos.

Existen esfuerzos aislados como encuestas de medición de satisfacción usuaria que realizan distintos servicios, las Oficinas de Información, Reclamos y Solicitud (OIRS), Comisión Defensora Ciudadana, Agenda Digital de Gobierno y Laboratorio de Gobierno, pero que no han logrado establecerse como las fuentes de la definición de la política y el accionar del Estado en esta materia.

Parte importante del problema es la escasa información que dispone el Estado de las relaciones que mantiene con sus ciudadanos (número de transacciones, de reclamos, de atenciones, etc.), así como de sus expectativas respecto de los servicios que reciben. Incluso los esfuerzos desplegados por

² “Evidence from literature and work carried out by the OCDE suggest that improving delivery service can improve not only satisfaction with public sector organizations but also confidence in local and national governments”. OCDE. 2017. *Trust and Public Policy. How better governance can help rebuild public trust.*

³ “Public sector “clients” are also citizens, whose pride and belief in their own democratic citizenship can be strengthened or weakened by the service experience” (Marson 2009).

algunas instituciones obedecen a acciones aisladas que responden a características personales específicas de ciertos directores de servicio con visión y liderazgo muy destacados, como por ejemplo el Servicio de Impuestos Internos. Por otra parte, no existe información comparativa y centralizada de los indicadores operacionales de la provisión de los servicios, data que sería de gran utilidad para establecer niveles mínimos de desempeño (*Call Center*: Nivel de servicio y nivel de atención, Oficinas: tiempos de espera, etc.) y comparaciones entre instituciones.

La inexistencia de una institucionalidad que contribuya de manera efectiva a orientar a los servicios públicos en el foco a los usuarios y de una política pública integral sobre la atención y satisfacción ciudadana genera una serie de consecuencias negativas para las posibilidades del mejoramiento continuo de la eficacia y eficiencia con que opera el sector público y de la satisfacción ciudadana con los servicios provistos por el Estado:

- La ausencia de un sistema de mediciones regulares, estandarizadas y comparables sobre la atención y satisfacción ciudadana con los servicios provistos por el Estado, hace más difícil conocer las expectativas y necesidades y requerimientos que los ciudadanos tienen de los diferentes servicios y bienes públicos, cuantificar los niveles de satisfacción con los servicios recibidos del Estado e identificar los factores (*drivers*) que afectan la calidad percibida de servicios.
- La ausencia de indagación e información confiable y comparable sobre lo que los ciudadanos esperan y demandan de los servicios públicos limita fuertemente la eficacia del diseño y los posibles logros de la aplicación de estrategias para centrar el foco de la gestión pública en la mejora de la calidad de servicio a los usuarios. Al final esto puede generar un aumento de la brecha entre servicios que valora y demanda la ciudadanía y los servicios y calidad que está proveyendo el Estado.
- Las percepciones de los ciudadanos respecto de la calidad de los servicios que reciben por parte del Estado en general es variable y está condicionada negativamente por la falta de promesas explícitas de los servicios, por lo que la falta de un marco o enfoque técnico común que declare y garantice estándares mínimos de calidad, dificulta significativamente los esfuerzos de comparabilidad y juicios globales respecto de la situación de la atención de los usuarios en el sector público.
- Al no existir espacios institucionales establecidos para promover intercambios de experiencias y buenas prácticas entre directivos los diferentes servicios públicos, expertos y académicos, no se aprovechan todas las posibilidades de aprendizaje mutuo y de mejora de la gestión pública.
- Se produce una subutilización de los datos e informaciones contenidas en diversos estudios y mediciones de satisfacción usuaria existentes en las instituciones públicas y en los registros de sus transacciones con los ciudadanos, no existe una gestión para generar conocimiento a partir de esa información,

La ausencia en el Estado de una institucionalidad dedicada a observar, diseñar y promover un enfoque de servicios centrado en los ciudadanos ha limitado las posibilidades de desarrollo de mayores estándares de servicio, de mayor eficiencia en el uso de los recursos y de mayor eficacia en las políticas públicas.

Esta situación plantea desafíos y, al mismo tiempo, abre una oportunidad para perfeccionar y fortalecer los esfuerzos que se realizan desde el Gobierno para el mejoramiento de la gestión pública

con un impacto positivo en los niveles de satisfacción ciudadana con el Estado.

Lograr lo anterior requiere, entre otros, de parte de las instituciones rectoras y de los organismos públicos directamente responsables de la provisión de servicios a los ciudadanos, alinear los esfuerzos de mejoramiento de la gestión pública con las reales demandas y expectativas de los ciudadanos, para lo cual hay que hacer mediciones para conocer sus expectativas y demandas, medir regularmente los niveles de satisfacción y transparentar sus resultados. *Para canalizar estos esfuerzos en un Programa consistente y perdurable es recomendable dar forma a una institucionalidad liviana, reconocida técnicamente y dotada de atribuciones políticas y respaldo de la Autoridad para impulsar y promover los temas de ciudadanía-centrismo y satisfacción en la provisión de los Servicios del Estado.*

Sin embargo, es necesario considerar que este es un problema multidimensional que requiere de liderazgos, recursos y voluntad política para producir transformaciones sostenibles en las prácticas de trabajo de los funcionarios y de los servicios públicos.

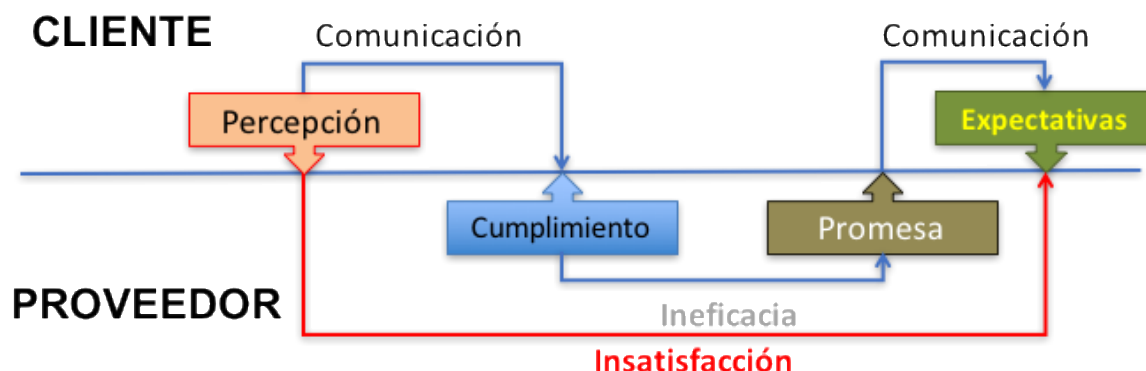
La instalación de una institucionalidad pública como la descrita permitiría alinear los esfuerzos modernizadores de la gestión pública hacia la excelencia en la experiencia de los ciudadanos con los servicios provistos por el Estado, especialmente a través de los siguientes medios:

- El desarrollo de un sistema de mediciones regulares, estandarizadas y comparables sobre la atención y satisfacción ciudadana, permiten conocer las expectativas y necesidades y requerimientos de los ciudadanos por parte de los diferentes servicios y bienes públicos, cuantificar los niveles de satisfacción con los servicios recibidos del Estado e identificar los factores (drivers) que afectan la calidad de servicios
- El análisis de resultados confiables sobre el desempeño de la gestión pública es un aspecto central para la efectividad de las instituciones públicas, en la medida que puede retroalimentar, entre otros aspectos el rediseño de procesos y el mejoramiento de la calidad de servicio.
- La generación de espacios institucionales establecidos promueve los intercambios de experiencias y buenas prácticas entre directivos de los diferentes servicios públicos, expertos y académicos.
- Generar conocimiento útil para la gestión de los servicios públicos en base de los datos de las transacciones de los ciudadanos con el Estado y de informaciones contenidas en diversos estudios y mediciones de satisfacción usuaria en las instituciones públicas. Este conocimiento será de valor a la hora de establecer diagnósticos más certeros, con mayor cobertura y con la capacidad de promover mejoramientos
- Transparentar y difundir ampliamente los resultados de las mediciones de satisfacción de los servicios provistos por el Estado, puede actuar como un importante incentivo para la mejora en el desempeño de la gestión pública, en la medida que los servicios públicos estarían de esa forma permanente bajo la evaluación ciudadana (Baena *et al.* 2011)

Además, cabe resaltar que los ciudadanos han vivido un proceso de aumento dramático de sus expectativas no sólo respecto de la provisión privada de servicios; también este fenómeno afecta a los servicios provistos por el Estado. Pero, los servicios públicos no siempre logran formular y/o comunicar adecuadamente las promesas reales de sus acciones, lo cual puede producir un desalineamiento entre expectativas y servicio recibido.

Al respecto se ha identificado que la brecha entre las expectativas de los clientes y los paradigmas o supuestos que las organizaciones tienen de estas expectativas es el factor de mayor relevancia para explicar este desalineamiento (Prasuraman *et al*). Una organización puede diseñar correctamente, gestionar correctamente y prometer en forma ajustada, pero si este proceso no se ajusta a las expectativas de los clientes o usuarios las posibilidades de desalineamiento entre lo que se entrega y lo que perciben los clientes son muy altas. El fenómeno se expresa en el siguiente esquema:

Diagrama 1. Alineamiento entre expectativas y servicio recibido



Fuente: Elaboración propia.

Frente a este fenómeno, el Estado carece de esfuerzos centralizados, sistemáticos y consistentes, que instalen el foco en los usuarios por parte de los servicios que se relacionan con los ciudadanos. *Esta situación es relevante al momento de pensar en instalar prácticas ciudadano-céntricas ya que una condición básica de ese enfoque es la claridad de las promesas que se hacen a la contraparte.*

1.2. Tipo de usuarios impactados por el problema

(Funcionarios, otros servicios, ciudadanos)

a. Usuarios de los servicios públicos: Constituyen el foco y centro de todo el sistema en tanto beneficiarios del quehacer de las instituciones del Estado. Corresponden a todo ciudadano que acude al Estado para la resolución de un requerimiento.

Impacto esperado: mejora en la calidad de los servicios y atención recibida con el consecuente efecto en el respeto de sus derechos como ciudadanos.

b. Entidades del Estado. Constituyen los clientes principales de la institución en tanto son quienes tienen la responsabilidad de proveer los servicios a los usuarios por medio de experiencias marcadas por la excelencia. En el caso de la institución propuesta es preciso señalar que este grupo constituye un cliente y un proveedor simultáneamente. Es proveedor ya que un insumo básico de la institución es la recolección y sistematización de información de estas mismas entidades del Estado para la creación de conocimiento a partir de la realidad de los mismos servicios. Los organismos públicos de provisión directa de servicios a los ciudadanos, en cuanto a su nivel de desarrollo en el

tema de la atención y satisfacción ciudadana, se pueden clasificar en tres niveles: nivel superior de desarrollo, nivel intermedio de desarrollo y bajo nivel de desarrollo. Es relevante traer a colación esta clasificación ya que los impactos esperados serán diferentes según el nivel de desarrollo.

Cuadro 2. Niveles de desarrollo de los servicios públicos en materias de atención y satisfacción ciudadana

Factores	Niveles de desarrollo de los servicios públicos en materias de atención y satisfacción ciudadana		
	Alto	Mediano	Bajo
Foco ideológico en la satisfacción al usuario	Si	Si	Si
Poseen unidad especializada separada de la gestión de atención de usuarios	Si	Si	No
Realizan estudios satisfacción	Si	Si	Si
Realizan estudios de conocimiento de sus clientes	Si	Si	No
Miden indicadores de procesos como panel de calidad de atención de usuarios	Si	Parcial	No
Realizan búsqueda de buenas prácticas	Si	No de manera regular	No
Utilidad que le otorgan a una institucionalidad pública centralizada en la materia	Muy alta	Alta	Alta

Fuente: Elaboración propia.

Impacto esperado: Contribución a la mejora en la calidad de la atención de usuarios y en la efectividad en la entrega de sus servicios, producto de la instalación de modelos de gestión centrados en sus usuarios. Reforzamiento de su institucionalidad interna referida a la atención usuaria. Estos efectos se esperan se concentren en las instituciones de nivel intermedio y bajo de desarrollo en el tema de la atención y satisfacción ciudadana.

- c. **Entidades del mundo académico.** Cumplen un doble rol en su relación con la institución; por una parte, son clientes y se benefician de la información y conocimientos generados y, por otra, son aliados naturales en la creación de conocimiento de valor y provisión de servicios para los diversos clientes y *stakeholders*. Dos ejemplos de este tipo de cliente son: Universidades y ONGs. **Impacto esperado:** Acceso a información de valor que potencie su capacidad de aumentar el conocimiento

respecto de la calidad de atención usuaria en los organismos del Estado y de su capacidad de proponer modelos y prácticas de mejora.

- d. **Otros Stakeholders:** Están compuestos por otras instituciones que poseen intereses en la temática de la satisfacción usuaria, si bien no están en el centro de su quehacer. Ejemplos: otros poderes del Estado (Ej.: Poder Legislativo) y medios de comunicación. **Impacto esperado:** Mejora en su conocimiento del tema y acceso a información para cumplir con sus tareas fundamentales. En el caso de los medios mejora en la pertinencia de su cobertura de los temas de atención usuaria. Respecto del poder legislativo mejor acceso a diagnósticos, propuestas y acciones de mejoramiento de la atención usuaria para su tarea legislativa. También se consideran en este rubro las organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro, particularmente aquellas instituciones que tienen como objetivo primordial representar los intereses de usuarios y consumidores. **Impacto esperado.** Estas organizaciones podrán acceder a informaciones sobre el desempeño de los servicios públicos en la atención y satisfacción usuaria y de esa manera podrán realizar una mejor y más efectiva labor de representación de los intereses de los ciudadanos.

1.3.Soluciones posibles

La promoción y desarrollo de sistemas de medición y conocimiento de las necesidades y niveles de satisfacción con la calidad de los servicios públicos como una poderosa herramienta para focalizar de manera más eficaz y eficiente la gestión pública hacia el mejoramiento de la calidad de los servicios que los gobiernos e instituciones del Estado proveen a los ciudadanos, ha sido un tema de creciente importancia en los programas de reforma y modernización de la gestión pública (Aguilera *et al.* 2015; OCDE 2017). A continuación, se reseñan dos experiencias internacionales, destacando sus eventuales fortalezas y limitaciones a tener en cuenta en el diseño de una propuesta para el modelo institucional y de negocio del sistema de atención y satisfacción ciudadana con los servicios provistos por el Estado chileno.

Canadá

Este modelo institucional ha contribuido de manera sustancial a una mejora del desempeño del sector público canadiense, convirtiéndolo en un reconocido líder mundial en la prestación de servicios del sector público. La clave de este éxito se relaciona a la aplicación de políticas y estrategias coordinadas desde los tres niveles del sector público, para promover e implementar en las instituciones públicas el enfoque de la “provisión de servicio centrada en el ciudadano”, consistente en estrategias basadas en el conocimiento de las expectativas y prioridades de los ciudadanos, en la medición de la satisfacción con los servicios recibidos y en la identificación de los impulsores principales (*drivers*) de la satisfacción ciudadana con la provisión de servicios del sector público (Marson *et al.* 2009).

Para la implementación de este enfoque, Canadá ha desarrollado un modelo institucional colaborativo y de aprendizaje compartido por los tres niveles del sector público (federal, provincial y territorial), compuesto por el Consejo de Organismos Públicos Proveedores de Servicios (PSSDC), el Consejo Oficial de Jefes de Información del Sector Público (PSCIOC) y por el Institute for Citizen Centred Services (ICCS). El modelo canadiense combina una estructura de Consejos que marcan las orientaciones y líneas de trabajo, con la participación de un organismo no gubernamental (ICCS) que actúa como secretaría y Agencia Ejecutora. Este modelo recoge la particularidad de Canadá como

estado federal, organizado en 10 provincias y 3 territorios, y con autoridades y competencias sobre la provisión de servicios públicos a los ciudadanos en tres niveles: federal, provincial y territorial. Las provincias tienen más autonomía que los territorios, y son responsables de la mayoría de los programas sociales del país (salud, educación y otros), si bien las políticas públicas nacionales en estas materias son de responsabilidad federal.

El Consejo de Organismos Públicos Proveedores de Servicios (*PSSDC*) reúne a líderes de servicios públicos de nivel federal, provincial y territorial para intercambiar información y buenas prácticas. Este consejo apoya una agenda de investigación para comprender cómo los servicios públicos obtienen estándares de excelencia y su misión es ser un catalizador para compartir información; identificar los desafíos comunes; iniciar investigaciones y conocer mejor las necesidades de los clientes; desarrollo de soluciones prácticas; vinculando servicios gubernamentales siempre que sea posible.

El Consejo Oficial de Jefes de Información del Sector Público (*PSCIOC*) reúne a los líderes de tecnología de la información y de la gestión de la información de los gobiernos de nivel federal, provincial y territorial, junto con los representantes regionales de la Asociación Municipal de Sistemas de Información. La misión del PSCIOC es permitir un mejor servicio a los ciudadanos a través de la colaboración entre las agencias de gobiernos y de liderazgo en la gestión de la información y la tecnología. Sus prioridades principales se centran en la gestión de la identidad y la privacidad de la información, las directrices para el intercambio de información entre las jurisdicciones, sobre las políticas de adquisiciones y las buenas prácticas, las tecnologías emergentes y la evolución de la comunidad de *Chief Information Officer* en Canadá y en todo el mundo.

Cada Consejo está formado por altos funcionarios que representan a los niveles de gobierno federal, provincial, territorial y municipal. Este sistema de Consejos permite utilizar adecuadamente los beneficios de la cooperación entre las instituciones a lo largo de una misma jurisdicción (federal, provincial o territorial) y entre las jurisdicciones.

El *Institute for Citizen Centred Services (ICCS)* es una organización no gubernamental, creada por los dos consejos públicos antes mencionados y enfocada en la promoción de servicios públicos centrados en los ciudadanos por parte de las administraciones públicas canadienses. El *ICCS* proporciona servicios de secretaría y otros servicios de apoyo al *Public Sector Service Delivery Council (PSSDC)* y al *Public Sector Chief Information Officer Council (PSCIOC)* y tiene como misión apoyar a las organizaciones del sector público para alcanzar altos niveles de satisfacción de los ciudadanos, así como proporcionar una plataforma intergubernamental para buscar asociaciones y coordinar iniciativas centradas en la prestación de servicios innovadores del sector público; y en iniciativas de Tecnologías de la Información y de Gestión de la Información. Esto incluye investigación, la gestión de la herramienta de mediciones comunes y programas de certificación y aprendizaje en el modelo de servicio centrado en el ciudadano y en gerencia de servicios. La Junta Directiva de *ICCS* está formada por líderes en la prestación de servicios y tecnología de la información de los sectores público municipal, provincial y federal de todo Canadá.

El *ICCS* cuenta con una variada gama de instrumentos para apoyar la labor de los servicios públicos en la mejora de la calidad de provisión de servicios a los ciudadanos. Entre ellos se destacan los siguientes:

- *Citizens First national surveys.* *Citizens First* es una encuesta de carácter nacional que mide cómo los canadienses perciben los servicios de los gobiernos a nivel municipal, provincial y Federal. Este conocimiento permite a los servicios públicos mejorar el servicio basado en una perspectiva ciudadana y evidencia empírica.
- *Canada Internet Panel.* Más de 10.000 canadienses son reclutados para participar en Panel de Internet de Canadá cada año. Sobre esta plataforma se llevan a cabo varias encuestas generales sobre la satisfacción del servicio y los problemas de servicio con el panel durante todo el año; Además las diferentes reparticiones públicas en los tres niveles (federal, provincial y territorial) utilizan el Panel de Internet para probar nuevas propuestas de servicios; se realizan *focus group* para testear distintos temas de la provisión servicio.
- La *Common Measurements Tool (CMT)* es un instrumento para facilitar el diseño y uso de las encuestas de satisfacción de clientes a nivel de ministerios y programas, basada en un marco conceptual y metodológico común, que permite hacer comparaciones robustas entre instituciones. Esta herramienta de medición común ofrece más de 150 preguntas de entre las cuales se puede elegir cuando se construye un cuestionario sobre la satisfacción de los usuarios. De ellas, 14 se definen como preguntas "básicas" ("*core*"), que son aquellas que permiten una comparabilidad de las mediciones. La *CMT* busca posibilitar que los gerentes del sector público entiendan las expectativas de sus clientes, evalúen su nivel de satisfacción e identifiquen prioridades de mejoramiento. Las preguntas del CMT permiten también que las jurisdicciones comparen sus resultados respecto de sus organizaciones pares, identificando mejores prácticas y compartiendo lecciones aprendidas. (ICCS 2012)

Desde el punto de vista del diseño del sistema de atención y satisfacción ciudadana en Chile se destacan los siguientes aspectos del arreglo institucional de Canadá:

1. Utilización de un marco metodológico compartido para la medición de la satisfacción usuaria en los servicios públicos en todo el país (nacional, provincial y territorial) que permite realizar comparaciones válidas entre los resultados de los diversos servicios públicos y genera un proceso de acumulación de conocimiento utilizable por todos los participantes.
2. Carácter descentralizado del mecanismo de gobernanza; es decir, no se cuenta con una Agencia Pública única para el tema, sino que se opera a través de Comités de incumbentes, apoyado operativamente por una institución técnica y una red de colaboradores externos especializados.
3. La incorporación de directivos de servicios públicos en los mecanismos de gobernanza del sistema de atención y satisfacción usuaria permite difundir más rápidamente las buenas experiencias de los servicios públicos en el mejoramiento de la satisfacción ciudadana, y asimismo contribuye a identificar más fácilmente las prioridades de las instituciones públicas en cuanto a las necesidades de estudios, capacitación y formación, y en definitiva beneficia la construcción de una agenda compartida entre todos los actores relevantes del "sistema". En el caso de Chile se observa que las experiencias líderes en la modernización de la gestión pública no han podido materializar todo su potencial de impacto sobre la modernización en otros servicios públicos debido a la ausencia de este tipo de mecanismos.
4. Además, la experiencia del trabajo de los servicios públicos con una red de proveedores no estatales de servicios en diversas áreas como la capacitación, mediciones de calidad de servicio,

acreditaciones de modelos de gestión, entre varios otros, amplia y fortalece las capacidades existentes para el mejoramiento de la gestión orientada a la satisfacción ciudadana de los servicios públicos. En Chile existe una larga y amplia experiencia en el desarrollo de estos servicios para el sector privado, los cuales se podrían movilizar para satisfacer necesidades en el sector público.

España

Un primer hito de importancia en el desarrollo de la experiencia española sobre la modernización de la gestión pública orientada a promover la satisfacción ciudadana con los servicios públicos es la publicación en 1992 de la Ley de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común. Esta ley tuvo como propósito introducir un cambio en las relaciones de la Administración con la ciudadanía, al reconocerles sus derechos, hacer más sencillos los procedimientos e instaurar el uso de las tecnologías modernas para la prestación de servicios a la ciudadanía (Ayuntamiento de Madrid 2007).

Al ser España un miembro de la Unión Europea, es necesario destacar que estos desarrollos se ven impulsados por diversas iniciativas comunitarias, como “*eEurope*” y la puesta en marcha de los planes de “acción Europea”, con el objetivo de aportar los beneficios de la sociedad de la información a todos los europeos mediante la disponibilidad y uso generalizado de redes de banda ancha y el desarrollo del *eGovernment*, *eLearning*, *eHealth* y *eBusiness* (Comisión de las Comunidades Europeas 1999 y 2000). En 2005 la Comisión Europea impulsa un nuevo marco estratégico de acción comunitario “2010– iSociedad de la Información Europea” para promover una economía de la información competitiva y el uso de las TIC como impulsoras de la inclusión y de la calidad de vida de los ciudadanos (Comisión de las Comunidades Europeas, 2005). Con el impulso de estos marcos legales y de política nacional y comunitaria, los servicios públicos de España llevaron a cabo la implantación de sistemas de calidad (Normas ISO, Modelo Europeo de Excelencia y Cartas de Servicios⁴), iniciaron el desarrollo de modelos de evaluación y medición de la satisfacción de la ciudadanía y proyectos de atención multicanal (telefónica, presencial, online) y potenciaron la utilización de Internet como fuente de información y como vía de acceso a los servicios públicos⁵ (Ayuntamiento de Madrid. 2007).

Un hito relevante en este desarrollo ha sido la creación el año 2006 de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios (AEVAL), que tiene como objetivos mejoras en la transparencia y en el conocimiento de la eficiencia y calidad de los servicios públicos. AEVAL es un órgano público con un Consejo Rector constituido por representantes del Ministerio de Administraciones Públicas, Ministerio de Economía y Hacienda, Ministerios de la Presidencia y

⁴ Cartas de servicio: Son documentos a través de los cuales una organización manifiesta qué servicios presta y con qué niveles de calidad (objetivos y estándares de calidad) convirtiéndose así en compromisos frente a los destinatarios de sus servicios.

⁵ PAe, Portal de la Administración electrónica: centro de referencia que sea puerta de entrada para toda la información sobre situación, desarrollo, análisis, novedades e iniciativas que surgen en torno a la Administración electrónica, integrando contenidos y servicios de fuentes muy diversas, convirtiéndose en el agregador de opinión, motor de participación y dinamización de toda la Comunidad con intereses en sus diferentes áreas. El Punto de Acceso para los ciudadanos a los servicios de la Administración Española se presta a través de www.administracion.gob.es

Asuntos Exteriores y de Cooperación, y su presidente es nombrado por el Consejo de Ministros a propuesta del Ministerio de Administraciones Públicas (Ministerio de Administraciones Públicas 2014).

Esta Agencia surge con el propósito de dar un fuerte impulso a una nueva cultura de gestión, sobre la base del desarrollo de la administración por objetivos, y de la evaluación de resultados en un marco de mayor flexibilidad y responsabilidad gestora (Ministerio de las Administraciones Públicas. 2012). Sus funciones principales son: la promoción y realización de evaluaciones de las políticas y programas; realizar informes sobre las evaluaciones de programas públicos, sus resultados, impacto y utilización, así como el análisis o las evaluaciones de impacto regulatorio o normativo que se prevean en la correspondiente normativa; proponer la implantación de indicadores y favorecer el desarrollo de sistemas de información que faciliten la evaluación de las políticas y programas públicos; elaborar, promover, adaptar y difundir directrices, protocolos de actuación metodológica, modelos de gestión y de excelencia, guías de autoevaluación y guías metodológicas para el análisis de impacto regulatorio o normativo, en el ámbito de sus competencias; emitir las acreditaciones y certificaciones, basadas en la calidad y la excelencia, y en las mejores prácticas de la gestión pública, cuando las soliciten de forma voluntaria personas u organizaciones.

La misma ley encarga a esta agencia la realización de estudios periódicos de programas, políticas y servicios públicos y le atribuyó el análisis permanente del nivel de la calidad del servicio prestado a los ciudadanos.

AEVAL incorpora al Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos como una plataforma de análisis del nivel de calidad de los servicios prestados a los ciudadanos. Esta agencia pública cumple con el mandato de efectuar el análisis permanente de la calidad de los servicios prestados, y de informar periódicamente de la calidad percibida. Las áreas principales de actividades de este Observatorio son las siguientes:

- Desarrollar un enfoque metodológico común, respecto de los elementos técnicos de estudios cuantitativos y cualitativos de la calidad de los servicios prestados por las administraciones, desarrollando para estos efectos una Guía Metodológica. El enfoque metodológico tiene un carácter más orientativo que prescriptivo, lo que se plasma en la utilización de Guías prácticas con los criterios metodológicos y de gestión pertinentes. Al mismo tiempo, esta metodología está abierta a la incorporación de los aspectos que distintas instituciones requieran según sus particularidades y necesidades de estudio. (Ministerio de Administraciones Públicas 2006 y 2014).
- Anualmente se presentan Los informes sobre Calidad y Sostenibilidad de los Servicios Públicos. Estos estudios mantienen los principales tópicos, agregando algunos temas de interés del Gobierno en cada ocasión. Regularmente incluye un estudio de percepción social de servicios públicos, con los resultados de las encuestas sobre la calidad de los servicios públicos del Estado de Bienestar.
- Los estudios especiales se refieren a diferentes asuntos de interés del Gobierno para conocer la opinión de los ciudadanos tales como “Agenda Pública y satisfacción con los servicios en el Estado Autonómico”, la “Administración a juicio de los ciudadanos”, “La Importancia de los servicios públicos en el bienestar de los ciudadanos”, “La Calidad de los servicios públicos y las actitudes de los ciudadanos hacia las medidas de modernizadoras de la administración pública” y “La Evolución del uso sobre la administración electrónica”.

- Por otra parte, es práctica de AEVAL establecer convenios de colaboración entre la agencia y el Centro de Investigaciones Sociológicas, dependiente de la Presidencia del Gobierno de España para la realización del trabajo de campo de las encuestas y centros de Investigaciones universitarios con el propósito de ejecutar algunas de las actividades comprometidas en el programa de trabajo del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos.

La finalidad de todos estos informes analíticos es, por una parte, rendir cuenta ante los ciudadanos sobre la evolución de los servicios públicos y políticas que están bajo la responsabilidad de los diferentes niveles de gobierno en España. Al mismo tiempo, estos estudios permiten detectar áreas de mejoras en esos servicios y políticas y contribuir a un mejor diseño e implementación de la provisión de los servicios a los ciudadanos.

Desde el punto de vista del diseño del sistema de atención y satisfacción ciudadana, en la experiencia de España se pueden destacar los siguientes elementos:

1. España cuenta con una Agencia Pública centralizada (AEVAL) con la misión principal de llevar a cabo Evaluación de la Calidad de las Políticas Públicas, y se ha decidido vincular los temas de evaluación y medición de la satisfacción ciudadana con los servicios públicos al tema más general de la evaluación de la calidad de las políticas públicas. Para ello, se ha encargado al Observatorio de la calidad de los Servicios Públicos la función de la medición y difusión permanente del nivel de la calidad del servicio prestado a los ciudadanos por parte de las instituciones del Estado que proveen servicios a los ciudadanos.
2. La existencia de un marco conceptual y metodológico común para la medición de la calidad de servicio percibido por los ciudadanos de los servicios que presta el Estado, que sirve de guía orientadora (no prescriptiva) para la realización de las mediciones de satisfacción de los ciudadanos con los servicios provistos por el Estado.
3. Existe la obligatoriedad de las instituciones públicas de realizar esas mediciones, como insumo importante de las evaluaciones de la calidad de las políticas públicas de responsabilidad de cada institución.
4. Transparencia activa. Se obliga a las instituciones y en específico al Estado a través de AEVAL, a informar de manera permanente los resultados de las mediciones de la calidad de los servicios públicos, lo cual representa, por una parte, un muy importante elemento de transparencia y rendición de cuentas a la ciudadanía y, por otra parte, fortalece la cultura de gestión por resultados en la administración pública. Los resultados de las mediciones no están vinculados a la obtención de incentivos monetarios.

2.4.Situación actual

(Qué sucederá de mantenerse la situación actual y no realizarse el proyecto)

De acuerdo a diversas mediciones hoy día existe fuerte crítica de los ciudadanos a la capacidad del Gobierno, parlamento, y del sistema político en general de representar adecuadamente sus derechos y de legislar, y diseñar e implementar políticas por parte del Gobierno que satisfagan sus necesidades de bienes públicos de calidad. Así, por ejemplo, según los resultados de la VI Encuesta Nacional de Derechos Ciudadanos 2016, las personas consultadas sobre qué tan importantes consideran los derechos sociales (salud y educación de calidad, educación gratuita, trabajo digno y buena administración pública), el 78,1% lo considera muy importante y un 16,3 bastante importante. Al mismo tiempo, consultadas las personas sobre cuanto se tiene de los derechos señalados

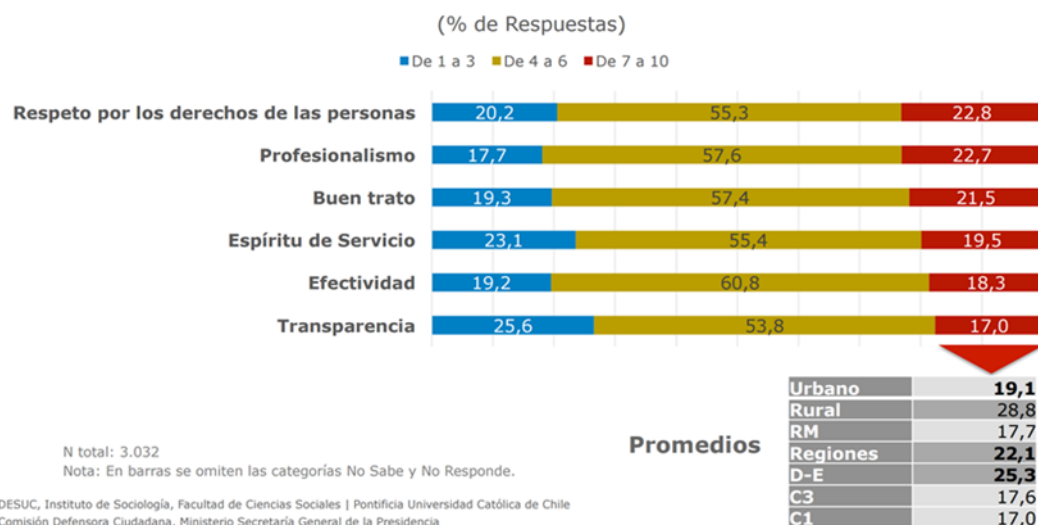
anteriormente, un 29,1% responden que no lo tienen en absoluto y un 53,8% que lo tiene sólo parcialmente.

El mismo estudio antes mencionado en que se les solicita a los entrevistados calificar a los servicios públicos de nuestro país en cinco dimensiones de calidad de servicios, muestra evaluaciones mediocres, con calificaciones que se podrían llamar de excelencia que van en promedio del 19.1 (urbano) al 29.8 por ciento (rural).

Cuadro 3. Evaluación de los servicios públicos en cinco dimensiones de calidad de servicios

3.3 Evaluación de Servicios Públicos

P39 De 1 a 10, ¿cómo calificaría ud a los servicios públicos de nuestro país en los siguientes aspectos?– Totales



Fuente: VI Encuesta nacional de Derechos Ciudadanos 2016

Es decir, los ciudadanos tienen elevadas valoraciones y expectativas sobre ciertos derechos sociales básicos que esperan sean provistos por el Estado con estándares de calidad y una percepción de que no los están recibiendo actualmente. Hay bastante evidencia de que las fallas y mala calidad de la provisión de servicios por parte de las instituciones públicas tienen una muy importante influencia negativa sobre la confianza de los ciudadanos sobre las instituciones políticas y el sistema político (ICCS. 2016 y OCDE. 2017). Este efecto ha sido consistentemente señalado para Chile por estudios como “El declive de la democracia” (Informe Latinobarómetro 2016) y “El Estudio Nacional de Opinión Pública” (Centro de estudios Públicos 2016). Una señal evidente en ese sentido es la creciente abstención por parte de los ciudadanos en participar en las elecciones de sus representantes en las diferentes instituciones del sistema democrático. En la última elección para alcaldes y consejeros municipales la abstención alcanzó el record del 65% de los ciudadanos habilitados a votar

Por ello, de no actuarse y mantenerse la situación actual, por una parte, se acrecentará la brecha entre las expectativas y demanda de los servicios que valora la ciudadanía y los servicios y calidad

que está proveyendo el Estado. Por otra parte, la tendencia a la pérdida de valoración y confianza de la ciudadanía en el Gobierno y en el sistema político en general se mantendrá o acentuará, con las consiguientes consecuencias para la calidad del funcionamiento del sistema democrático

Esta situación plantea desafíos y, al mismo tiempo, abre una oportunidad para perfeccionar y fortalecer los esfuerzos que se realizan desde el Gobierno para el mejoramiento de la gestión pública, de modo que estos tengan un impacto positivo en los niveles de satisfacción ciudadana con los servicios provistos por el Estado. Lograr lo anterior requiere alinear centralizadamente los esfuerzos de mejoramiento de la gestión pública con las reales demandas y expectativas de los ciudadanos.

La pregunta que surge es ¿hasta cuándo resiste esta situación? No es posible dar una respuesta precisa a la pregunta pero la mezcla entre un ciudadano cada vez más consciente de sus derechos y crítico de la situación actual respecto de los servicios que recibe de las instituciones públicas y privadas, y un aparato estatal que no logra desarrollar esfuerzos globales y sistemáticos de mejoramiento de su capacidad para responder a las expectativas de los ciudadanos, configura un escenario de creciente desafección y pérdida de confianza y credibilidad en el Estado y sus instituciones para la respuesta a sus demandas y necesidades (Banco Mundial. 2010).

3. PROYECTO

En esta sección se describen las características y atributos que debería tener una institucionalidad pública responsable de promover el mejoramiento de la atención y satisfacción ciudadana con los servicios provistos por el Estado. Una condición necesaria para este mejoramiento es construir y poner en funcionamiento un sistema de medición de la satisfacción ciudadana basado en una metodología robusta, que permita realizar análisis comparables sobre el desempeño de los distintos Servicios Públicos en la provisión de servicios a su cargo.

A continuación, se describe el modelo institucional en cuanto a sus componentes, funciones, estructura y su ubicación en el organigrama del Gobierno. En la primera parte se explican cuáles son los objetivos, los ámbitos principales de acción y los resultados esperados de esta nueva institucionalidad. Al final, se detallan las etapas y plazos de implementación de la propuesta y estiman los costos de implementación y funcionamiento en régimen del modelo institucional.

3.1. Objetivo general y objetivos específicos del proyecto

Objetivo general:

Creación de una institucionalidad pública (modelo de gobernanza y modelo de negocio) con la misión de promover en las instituciones públicas la instalación de prácticas centradas y orientadas en la excelencia de la experiencia de los usuarios con los servicios recibidos, evidenciando mejoras en el logro de respuestas eficaces a sus requerimientos, con altos niveles de satisfacción y respeto a sus derechos como ciudadanos.

Objetivos específicos:

- 1) Diseñar una institucionalidad pública y el correspondiente modelo de negocios para el sistema de atención y satisfacción ciudadana con los servicios provistos por el Estado
- 2) Formular un proyecto de implementación, incluyendo la definición de responsables, condiciones habilitantes, principales hitos, carta Gantt y costos asociados a la implementación.

3.2. Solución Propuesta

En primer lugar, se presenta una modelación del sistema de atención y satisfacción ciudadana con los servicios públicos, identificando sus componentes y flujos principales de relacionamientos entre los actores del sistema. A continuación, se describe la propuesta del modelo institucional y las características del modelo de negocios (propuesta de valor, clientes y *stakeholders* y ámbitos de acción de la organización).

3.2.1. Modelo general del Sistema de Atención y Satisfacción Ciudadana con los servicios provistos por el Estado

A continuación, se presenta el modelo general del sistema de atención y satisfacción ciudadana con los servicios provistos por el Estado (el “Sistema”), identificando sus actores y flujos principales de relacionamiento.

Diagrama 2. Sistema atención y satisfacción ciudadana con los servicios provistos por el Estado



Fuente: Elaboración propia

1) Miembros:

- Proveedores de servicios públicos: servicios públicos, organismos y comisiones coordinadoras y ministerios. Cuando hablamos de proveedores de servicios públicos nos referimos a entidades que proveen servicio en forma directa a la población como por ejemplo SUCESO, SERNAC, Dirección del Trabajo, etc. En estos servicios la relación debe ser con la unidad encargada de los temas de gestión de calidad y/o atención de usuarios, según sea su estructura interna⁶.
- Ciudadanos. Usuarios y beneficiarios de los servicios provistos por el Estado
- Instituciones cooperadoras o de apoyo no estatal, tales como los centros académicos u otros similares.

2) Gobernanza: Mecanismo institucional y reglas de funcionamiento (leyes, decretos, reglamentos

⁶ En la sección 2.2. se presenta una clasificación de los organismos públicos de acuerdo a su nivel de desarrollo del sistema de la atención y satisfacción ciudadana

e instructivos) que permiten orientar al conjunto de actores del sistema al cumplimiento de los objetivos del mismo. Los mecanismos de gobierno y de operación se describen en el punto 3.2.2.

3) Flujos. Entre los participantes del sistema se generan flujos de diferente tipo:

Flujos propios de las acciones de los Servicios Públicos y su interacción con los usuarios

- a) Flujos de servicios (transacciones) desde los organismos públicos y ministerios hacia los ciudadanos para satisfacer sus necesidades. Esto se realiza a través de canales presenciales, telefónicos y a través de la web y van desde la entrega de prestaciones de salud, pago de diversos bonos y subsidios, certificaciones de diversa índole, información estadística sobre variables relevantes, entre tantos. El marco legal define la naturaleza, alcance y beneficiarios de estos servicios y las políticas fijan los objetivos y resultados esperados de las actividades de los organismos públicos en la provisión de estos servicios a la ciudadanía.
- b) Flujos de información desde los ciudadanos hacia los organismos y ministerios reportando, según el caso, datos, por ejemplo, sobre sus atributos de identificación y características socioeconómicas, y su evaluación sobre la satisfacción por el servicio provisto. Estas informaciones se obtienen mediante canales presenciales, vía web, OIRS y otros medios.
- c) En base a estos datos y análisis de los mismos se generan flujos de retroalimentación de información de las evaluaciones y estudios hacia los hacedores de política y a los organismos proveedores de servicios a la ciudadanía.

Flujos desde el “Sistema de Gestión Usuaría y los Servicios”

- d) Desde su propia definición el Sistema de Gestión de Satisfacción usuaria, como se señala esquemáticamente en el diagrama, genera flujos de información en diversos formatos como recomendaciones, instructivos, talleres y otros respecto de metodologías y estándares de medición de satisfacción y difunde, promueve y apoya la adopción de mejores prácticas de trabajo relacionadas con acciones que produzcan incrementos de satisfacción en los usuarios de los servicios.
- e) Basados en la información de los diagnósticos de percepción, se espera que se generen flujos bi-direccionales entre el Sistema y los Servicios para mejorar las metodologías, aprender de las buenas prácticas, corregir decisiones inefectivas o ineficientes y contribuir a un mejoramiento constante de los esfuerzos de medición e intervención en la reducción de las brechas de insatisfacción de los usuarios.

4) Sistema de información.

- a) Está formado por el conjunto de estudios y análisis, las bases de datos de las encuestas de satisfacción usuaria y de las transacciones entre los ciudadanos y los organismos públicos por los servicios provistos por el Estado.
- b) Estas últimas bases de datos serán crecientemente provistas por el catastro de transacciones del sistema de Chile Atiende.
- c) Los contenidos de este sistema de información permiten a los distintos organismos públicos y organismos externos colaboradores de la función pública realizar los estudios requeridos para la toma de decisiones de las autoridades del Estado y de los servicios públicos, para adoptar medidas de mejoramiento de la satisfacción ciudadana con los servicios provistos por el Estado.

3.2.2. Modelo institucional

La solución propuesta consiste en la implementación de una institucionalidad pública centralizada y el correspondiente modelo de negocios para el sistema de atención y satisfacción ciudadana con los servicios provistos por el Estado, cuya **misión** será la de planificar, organizar y ejecutar una acción concertada y coordinada desde el Centro de Gobierno con los servicios públicos y en alianza con instituciones especializadas para promover un elevado nivel de satisfacción ciudadana con los servicios públicos provistos por el Estado. Para el logro de este objetivo se deben realizar, entre otras, las siguientes **funciones**:

- Elaborar una política pública para orientar la gestión de los organismos públicos para el logro de un elevado nivel de atención y satisfacción ciudadana con los servicios provistos por el Estado, y promover su aplicación en toda la administración del Estado.
- Promover una cultura de excelencia en la calidad de servicio por parte de los organismos públicos mediante la aplicación del enfoque de “provisión de servicios centrada en los ciudadanos” y un sistema de medición de sus expectativas y requerimientos, y del nivel de la satisfacción ciudadana.
- Desarrollar y ejecutar programas de apoyo a los servicios públicos mediante la contratación de servicios con instituciones especializadas para la medición de la satisfacción ciudadana con los servicios provistos por el Estado, la generación de conocimiento, la identificación y difusión de estándares y buenas prácticas de gestión, acciones de capacitación y asesoría.
- Promover la gestión del conocimiento de las experiencias de los servicios públicos y de la información y datos de las transacciones, atenciones y contactos de los ciudadanos con los distintos organismos del Estado para mejorar la satisfacción ciudadana
- Promover el análisis y uso de los datos para el mejoramiento de la calidad de atención a los usuarios de los servicios públicos.
- Efectuar transparencia activa con los resultados de las mediciones de satisfacción de los ciudadanos con los servicios provistos por el Estado

Se trata de la construcción de una institucionalidad liviana, reconocida técnicamente y dotada de atribuciones políticas y respaldo de la Autoridad para impulsar y promover los temas de ciudadanía–centrismo y satisfacción en la provisión de los Servicios del Estado. Esta institucionalidad está conformada por diferentes instancias de trabajo y de coordinación de organismos públicos de la administración del Gobierno Central, y con la conducción operativa de una Secretaría Ejecutiva ubicada en la Subsecretaría General de la Presidencia. En los diferentes niveles de esta estructura de coordinación y de operación se incorpora la participación de directivos líderes de programas de modernización de la gestión de servicios públicos y la colaboración de instituciones externas al Estado y expertos en el tema⁷.

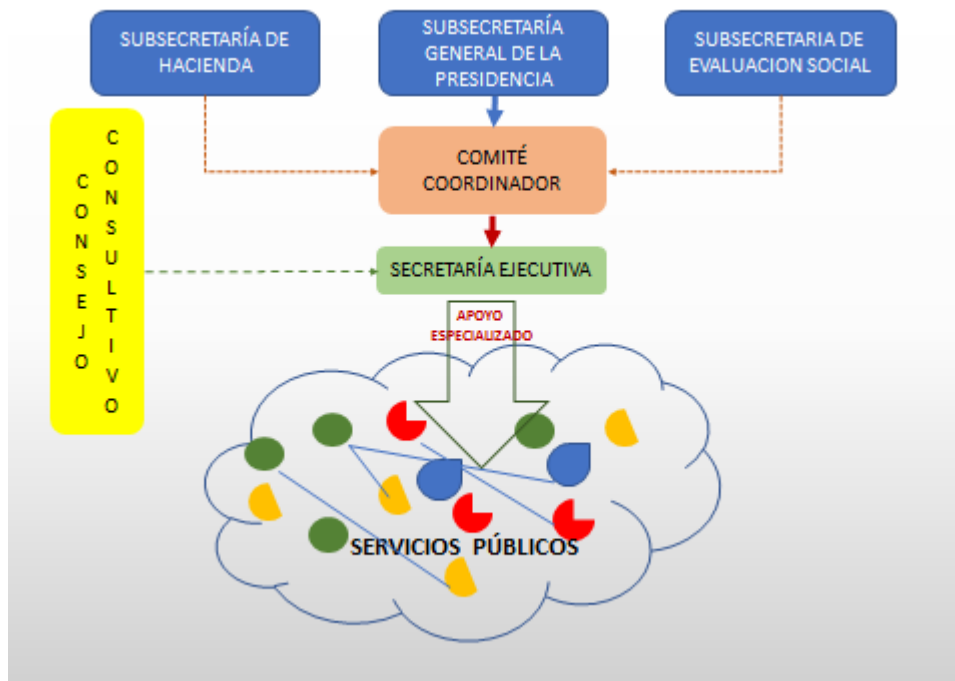
Esta institucionalidad cuenta con las siguientes características:

- Se ubica en la Subsecretaría General de la Presidencia, parte del Centro de Gobierno que le

⁷ La solución propuesta tiene en cuenta la restricción planteada por la contraparte de no constituir un organismo público por ley, por lo menos en la primera etapa, utilizar arreglos institucionales probados en el sector público, con fuerte énfasis en mecanismos de coordinación entre organismos existentes, y reduciendo al mínimo la necesidad de normativa legislativa.

- permite gestionar eficazmente el “modelo de negocios”;
- Es una estructura institucional posicionada dentro del Centro de Gobierno, para representar “seniority” (reputación, autoridad, y capacidad de coordinación) todo lo cual es muy importante para el ejercicio de su función principal de coordinación transversal en la administración pública
- Liviana y flexible; para no recargar a la administración a la vez de poder adaptarse a los diferentes requerimientos que se enfrenten en el tiempo; y
- Dispone de una normativa que establezca definiciones y funciones básicas que le otorgue sostenibilidad el “marco institucional”.

Diagrama 3: Modelo institucional del sistema de atención y satisfacción ciudadana con los servicios provistos por el Estado



Fuente: Elaboración propia.

1) Comité Coordinador:

- Es el organismo de coordinación superior del sistema, integrado por Subsecretario General de la Presidencia quien lo preside, Subsecretario de Hacienda y Subsecretario de Evaluación Social.
- En esta instancia está representado el Centro de Gobierno: sus funciones son de coordinación política; planificación estratégica; coordinación del diseño e implementación de políticas.
- Esta instancia permite enfrentar de forma coordinada los potenciales problemas de fragmentación que se originan con una administración pública organizada a lo largo de líneas funcionales, división del trabajo y especialización. (Alessandro, M. *et al* 2013).

2) Secretaría Ejecutiva:

- Es el órgano de conducción operativa del modelo de negocio en sus aspectos técnicos y

operativos, incluyendo entre otras funciones:

- ✓ Elaborar el programa de actividades y presupuesto anual, e informar de la ejecución presupuestaria y del cumplimiento de objetivos del programa a esta instancia.
- ✓ Hacer gestión del conocimiento en materia de atención y satisfacción de usuarios de organismos públicos, incorporando la información, antecedentes y aprendizajes provenientes del sector público, privado, académico nacional, así como también proveniente de instancias de investigación o académicas internacionales y organismos internacionales de cooperación y desarrollo.
- ✓ Difundir e incorporar a los organismos públicos activamente en este proceso.
- ✓ Gestionar bases de datos construidas o articuladas en el marco de modelo de negocios, dejándolas disponibles a diferentes usuarios
- ✓ Preparar procesos de licitación de servicios.
- ✓ Proponer la tabla para las reuniones del Comité y coordinar las citaciones; elaborar las actas de las reuniones, someterlas a comentarios y archivarlas después de su firma por parte de los integrantes del Consejo.
 - Está ubicada en la Subsecretaría General de la Presidencia. Es dirigida por un Secretario Ejecutivo que depende directamente del Subsecretario General de la Presidencia.
 - Esta Secretaría Ejecutiva deberá contar con un grupo pequeño de profesionales altamente calificados⁸.

3) Consejo Consultivo:

- Conformado por directivos líderes de servicios públicos y por expertos de la academia y sector privado, de modo de incorporar sus valiosas experiencias y sugerencias en el proceso de análisis y toma de decisiones del “Sistema”. A modo de ejemplo, se indican los siguientes nombres para su integración:
 - ✓ Directivos Públicos: Director del Servicio de Impuestos Internos; Directora de Dirección de Compra y Contratación Pública (ChileCompra); Director de ChileAtiende.
 - ✓ Consultores y ejecutivos: Pablo Walton (Gerente experiencia Aguas Andinas), Sergio Figueroa (*Chief Customer Officer* Entel Empresas), Harry Cea (Consultor); Javier Etcheverry, Ex Director del servicio de Impuestos Internos y ex Ministro de Obras Públicas
 - ✓ Centros Especializados: Rodrigo Morrás y Patricio Polizzi del Centro de Experiencias y Servicios de la Universidad Adolfo Ibáñez (ES UAI); Mario Waissbluth y Luis Zaviezo del Centro de Sistemas Públicos de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile.
- **Funciones**
 - ✓ Apoyar con una mirada de experto en la definición del plan estratégico, planes de actividades y desarrollo de las mismas
 - ✓ Apoyar en la evaluación de las actividades y planes de acción
 - ✓ Apoyar en la definición de los términos de referencia de estudios, investigaciones, actividades de capacitación y otros

4) Apoyo externo especializado: Contratación de expertos y organismos especializados externos para la ejecución del programa de trabajo. La propuesta para la Secretaría Ejecutiva es de una

⁸ En el punto 3.5 se describe la estructura de la Secretaría Ejecutiva.

estructura pequeña, altamente especializada, por lo cual la ejecución del programa de trabajo requeriría contar con la contratación de servicios de expertos externos y de centros especializados en esta materia.

El siguiente cuadro ilustra de forma sintética los ámbitos de acción de cada uno de los niveles del “sistema”.

Cuadro 4. Entidades del modelo institucional según tareas sustantivas y relación de dependencia

Entidad	Tarea sustantiva	Relación de dependencia
Comité Coordinador	Definición de políticas, prioridades y asignación de recursos	Autoridad responsable del Sistema
Secretaría Ejecutiva (S.E.)	Gestión operacional de la implementación de las directrices políticas	Dependencia de SEGPRES
Consejo Consultivo	Apoyo experiencial y metodológico	Apoya a S.E:
Apoyo externo especializado	Provisión de técnicas y métodos	Contractual con S.E.

Fuente: Elaboración propia

3.2.3. Modelo de negocios de la organización

1) Propuesta de valor de la organización

Esta organización orientará su quehacer a promover en las instituciones públicas un movimiento hacia la excelencia en la experiencia de los usuarios con los servicios recibidos, para el logro de respuestas eficaces a sus requerimientos, con altos niveles de satisfacción y respeto a sus derechos como ciudadanos. El servicio básico, aquel que le da su razón de existir, es la disponibilidad de conocimientos e información relevantes de apoyo a la gestión de servicios de excelencia para los usuarios del sector público.

Este propósito se logrará, como se detalla más abajo, por medio de la recolección de información, generación de conocimiento, promoción de información, fijación de estándares, prácticas de gestión, acciones de capacitación y asesoría. Su relación con los organismos del Estado estará enmarcada en una relación de cooperación entre las partes, por lo tanto, la legitimidad y autoridad que logre la institución serán de la mayor relevancia.

Los siguientes elementos son parte de la propuesta de valor que busca optimizar la satisfacción de los requerimientos ciudadanos a través de los servicios provistos por el Estado

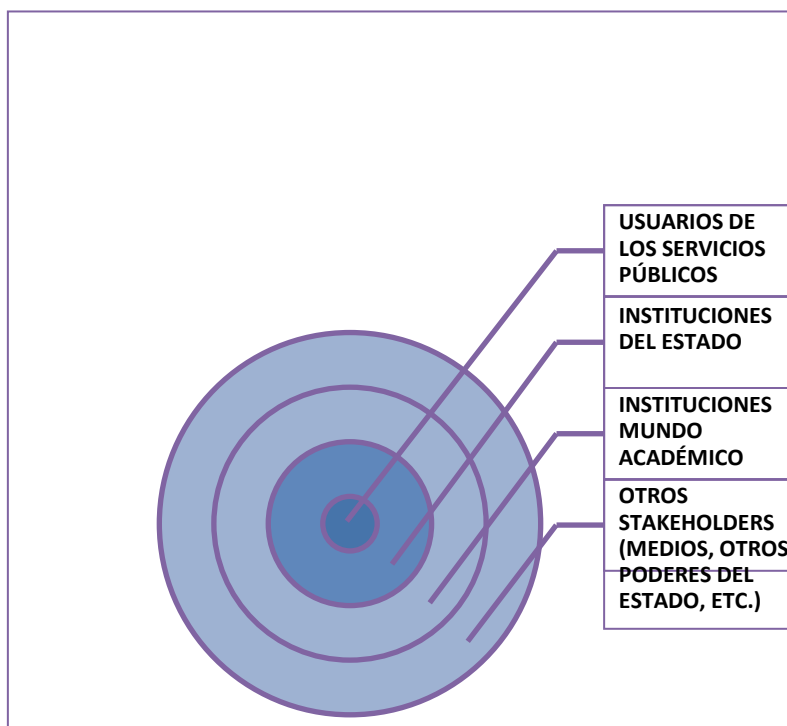
- Mejoramiento de su experiencia como usuarios de los servicios públicos.
- Acceso a metodologías y estándares para el mejoramiento de la gestión de la atención de usuarios.
- Acceso a mejores prácticas de servicios públicos.

- Acceso a información para desarrollar estudios e investigaciones respecto de la atención de usuarios en el sector público.

2) Los clientes-*stakeholders* de la organización

Los clientes y *stakeholders* de esta organización a los cuales orientará la prestación de sus servicios son los siguientes:

Diagrama 4. Clientes y *Stakeholders* del sistema de atención y satisfacción ciudadana



a) Usuarios-ciudadanos. Constituyen el foco y centro de todo el sistema en tanto beneficiarios de los resultados del quehacer de las instituciones del Estado. Corresponden a todo ciudadano que acude al Estado para la resolución de un requerimiento.

b) Entidades del Estado

- Se identifican tres tipos de instituciones clientes:
 - ✓ Organismos/Servicios de provisión directa a los ciudadanos. Ej.: SERNAC, Dirección del Trabajo, SUSESO, etc.
 - ✓ Servicios de provisión indirecta, organismos rectores. Ej.: Ministerio de Educación
 - ✓ Entidades de seguimiento, diseño y control/evaluación de la gestión pública. Ej.: Dirección de presupuesto, Contraloría, etc.

Las intervenciones y apoyos a los servicios públicos deberán tener en consideración el nivel de desarrollo relativo de cada uno de los organismos públicos, tal como se describe en la tipología en la sección 1.2. (Cuadro 2)

c) **Entidades del mundo académico y especializado.** Corresponde a entidades externas al Estado que poseen conocimientos y *expertise* en la materia, los mejores ejemplos son universidades, centros de estudios, consultoras privadas, etc. Cumplen un doble rol en su relación con la institución, por una parte, son clientes y se benefician de la información y conocimientos generados y, por otra, son proveedores en la creación de conocimiento de valor y provisión de servicios para los diversos clientes y *stakeholders*.

d) **Otros Stakeholders:** Están compuestos por otras instituciones que poseen intereses en la temática de la satisfacción usuaria, tema que si bien no están en el centro de su quehacer ejercen acciones e influencia que afectan las acciones en el ámbito de la satisfacción usuaria. (Ej.: Poder Legislativo y medios de comunicación).

3) Los ámbitos de acción de la organización

a) Definición de políticas y estrategias de foco en los usuarios y la excelencia en el servicio.

- i. Se refiere al diseño de una política general que guíe las definiciones a nivel de servicios respecto de la temática de foco en el usuario, la cual releve la importancia del tema y facilite su inclusión en la variedad de entidades y de bienes/servicios que ofrece el Estado. Esta actividad debe considerar los avances que se han realizado a la fecha por parte de la Comisión Defensora Ciudadana en la elaboración de una propuesta de Atención Ciudadana en todos los servicios públicos del país y de otros esfuerzos que se hayan realizado en esta línea.
- ii. Esta organización servirá de plataforma de colaboración interinstitucional para el tema mejoramiento de la satisfacción ciudadana con la provisión de servicios públicos, y facilitará la construcción colectiva de una agenda común y la priorización de actividades en estas materias.
- iii. Propondrá niveles deseables a alcanzar a nivel gubernamental respecto de presencia y relevancia del tema de la satisfacción usuaria en los planes de los organismos del Estado proveedores de servicios a los ciudadanos.

b) Propuestas de organización, su posición y relevancia en las estructuras de los organismos del Estado.

Esta institucionalidad deberá promover buenas prácticas y recomendaciones sobre la forma en que se organiza y operan los esfuerzos en las áreas encargadas de la temática de atención y satisfacción usuaria. Inicialmente, se considera trabajar con las Entidades clasificadas como de alto desarrollo de sus sistemas de atención de usuarios, de manera de generar experiencias y buenas prácticas a replicar con las entidades de menor desarrollo. Para ello es necesario hacer un relevamiento de información de estas unidades de menor desarrollo con el propósito de hacer más eficaces las intervenciones. Esto se ha visto en la actualidad ya que instituciones como el Ministerio de Energía está buscando homologar sus mediciones con los estándares del proyecto de modernización. Se deberá dar especial énfasis en los mecanismos y condiciones de instalación de las prácticas y estándares que se promuevan para evitar la experiencia de otros esfuerzos de estructuras internas en los servicios públicos tales como el de las OIRS que no poseen estándares tecnológicos y de procesos para el logro de sus tareas.

c) Definición de estándares y prácticas de apoyo en las áreas de medición de la satisfacción usuaria, medición de procesos, sistemas de atención y estructuras

Se refiere al diseño de estándares que, reconociendo la diversidad de organismos del Estado y

su nivel de desarrollo, buscan alinear y potenciar esfuerzos en los siguientes temas:

- i. Modelos metodológicos para el desarrollo de estudios o esfuerzos para conocer los usuarios de los organismos, sus necesidades, vínculos, expectativas respecto del servicio provisto por el servicio público específico de que se trate, así como de las capacidades y habilidades de los usuarios para participar en la experiencia de servicio.
- ii. Sistemas de medición de la satisfacción usuaria. Metodologías para identificar las condiciones de contexto específico de las mediciones, definición de la metodología de medición (qué preguntar, a quién preguntarle, a cuántos, cómo, cuándo, etc.), de análisis de resultados y su diseminación en la institución.
- iii. Sistemas de medición cotidiana y sistemática de indicadores de procesos operacionales de desempeño de la zona de contacto con los usuarios (ej.: indicadores de desempeño de *call center*) y sus procesos de apoyo (*Up-time* de sistemas de atención de clientes). Un ejemplo muy sencillo es la disponibilidad de los sistemas informáticos que son críticos para la atención de clientes (*Up-Time*), la capacidad de atender y hacerlo a tiempo del personal de atención, dependerá de la disponibilidad efectiva y del tiempo de respuesta de estos sistemas.
- iv. Modelos metodológicos de apoyo para diseñar y/o rediseñar unidades de atención de usuarios que entreguen experiencias de excelencia para los usuarios, tales como:
 - Habilitación o educación de usuarios que permitan modelar sus expectativas, conocer sus derechos y características del proceso y su rol como usuarios en él.
 - Diseño de ofertas de servicios para resolver las necesidades de los usuarios y proveer los productos de las instituciones (ej.: procesos de mediación laboral de la Dirección del Trabajo).
 - Ciclos de experiencia o procesos que vive el usuario para recibir los beneficios de una institución (ej.: información previa, solicitud, seguimiento, recepción y uso de los beneficios).
 - Gestión de multicanalidad referido a la forma en que se establecen coordinaciones entre los distintos canales (*Call Center*, Oficinas propias y de terceros, Pág. Web, APP Móviles, etc.) para entregar los servicios de forma óptima para el usuario y eficiente para la institución. Si bien se han desarrollado esfuerzos previos en Chile Atiende esta organización les dará sistematicidad y permanencia en el tiempo.
- v. Desarrollo de un modelo integral de gestión de usuarios basado en ámbitos y prácticas deseables de poseer por parte de la organización. Un modelo de gestión considera el conjunto de ámbitos que se relacionan con los esfuerzos de atención de usuarios de una forma integral y sistemática. Existen modelos similares para el sector privado (*Malcolm Baldrige National Quality Award*⁹) y el sector público (Premio Nacional a la Calidad¹⁰). Los modelos identifican

⁹ Un premio establecido por el Congreso de los Estados Unidos en 1987 para aumentar la conciencia sobre la gestión de la calidad y reconocer a las empresas estadounidenses que han implementado sistemas de gestión de calidad exitosos. Los premios se pueden dar anualmente en seis categorías: manufactura, servicio, pequeña empresa, educación, atención médica y organismos sin fines de lucro. ([sq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.htm](http://www.mba.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.htm))

¹⁰ Es una guía para alcanzar la excelencia organizacional. En Chile, se ha adaptado el modelo norteamericano a nuestra propia realidad, creando el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia. El Modelo de Gestión de Excelencia es un instrumento integral que permite el ordenamiento estratégico en todos los ámbitos de una organización, a través de ciclos de mejora continua e innovación. (<http://www.chilecalidad.cl/#!products/cfvg>)

ámbitos y prácticas deseables que superan el ámbito de la atención usuaria y consideran las condiciones institucionales que favorecen en forma sistémica las capacidades para la entrega de servicios de excelencia (por ejemplo: gestión de personas, estructura, diseño de viajes del usuario, etc.). Este modelo debe permitir a las instituciones desarrollar autodiagnósticos respecto de sus capacidades organizacionales y, por lo tanto, el nivel de desarrollo de sus organizaciones.

- vi. Recolección, sistematización y difusión de las mejores prácticas desarrolladas en organismos que sirvan de ejemplo y fuente de soluciones a desafíos o problemas de operación o mejoramiento (ej.: proyecto de habilitación de clientes en SERNAC).

d) Gestión del conocimiento por medio de la generación del mismo y su difusión, así como de la capacitación y entrenamiento

Se refiere a la recolección, sistematización y disponibilización de información respecto de los esfuerzos y acciones destinadas a potenciar la satisfacción usuaria.

- i. Recolectar, por medios digitales, de información y establecer repositorios accesibles de información. Se requerirá la suscripción de protocolos de acuerdo permanentes suscritos con las instituciones clientes del sector público que adopten los estándares de mediciones que permita compartir la información interinstitucional. La información a recolectar está compuesta por cuatro tipos: Estudios de satisfacción, bases de datos de usuarios, indicadores operacionales y mejores prácticas.
- ii. Facilitar la realización de estudios que, integrando la información disponible, genere aprendizajes respecto del foco en la atención de usuarios en el sector público (estado de la situación, tendencias, perfiles, etc.). Cabe señalar que esta función se realizará con apoyo de proveedores externos tales como universidades, centros de estudios o consultoras.
- iii. Desarrollar acciones, con un propósito formativo, de difusión del conocimiento generado, tales como seminarios, para dar a conocer el trabajo y los estándares disponibles.
- iv. Suscripción de acuerdos de cooperación con instituciones internacionales especializadas con el objeto de acceder y compartir información relevante en el tema de satisfacción usuaria. Como ejemplo se pueden señalar dos tipos de instituciones: (1) Organismos gubernamentales extranjeros que cumplen similares tareas y (2) centros de estudios o universidades que posean centros de gobierno con experiencia en temas de gestión usuaria.
- v. Publicación de un *Newsletter* trimestral por parte de la Secretaría Ejecutiva con información, noticias del área y programa de actividades. Además, La Secretaría Ejecutiva deberá desarrollar un plan de medios para posicionar a la institución y su trabajo en medios de prensa en general y especializados.
- vi. Actividades de capacitación intra e interinstitucionales desarrolladas en alianza con instituciones académicas, sobre metodologías y conocimiento generado. Se deberá dar énfasis a medios remotos o digitales de instrucción como eLearning, *Webinars*, tutoriales, etc.
- vii. Promoción de espacios de encuentro y diálogo entre instituciones considerando distintos niveles: Directivos superiores, Jefaturas y Profesionales. La principal demanda de instituciones de Nivel alto de capacidades es la existencia de espacios para compartir experiencias de instituciones de similares niveles de desarrollo. Coloquios, club de directivos, etc.
- viii. Asesoría directa para el diseño y ejecución de las mediciones. Para el caso de instituciones de bajo nivel de desarrollo, en los temas de mediciones de satisfacción e indicadores operacionales y conocimiento clientes, se considera la provisión de servicios de asesoría en el diseño y ejecución de los estudios.

4) Administración de la información

Es crítica la capacidad de la organización para convocar a las instituciones del Estado para que compartan la información ya que esta constituye el insumo básico de su quehacer. En este sentido, sus primeras acciones deberán estar destinadas a lograr la legitimidad y autoridad de la organización, para ello se requerirá trabajar en tres líneas de acción:

- i. Potenciamiento de la imagen y legitimidad
- ii. Promoción del valor de “participar” de los productos generados
- iii. Apoyos institucionales de organismos superiores del Estado, como por ejemplo Dirección de Presupuesto

La operación de la institución propuesta se basa en la recolección de información y su posterior creación de valor a partir de ella. Las fuentes de valor provienen de (1) la disponibilización de información que, en la actualidad, no existe o se encuentra diseminada en múltiples organismos del Estado y (2) creación de conocimiento a partir de dicha información. Lo que se busca es crear un **sistema de información** respecto de la experiencia de los usuarios con los organismos y servicios provistos por el Estado, en este sentido este esfuerzo se debe vincular con los esfuerzos de centralización de información de ChileAtiende y Gobierno Digital. El logro de este objetivo puede permitir por medio de la vía de servicios compartidos el desarrollo de sistemas de recolección y procesamiento de información tales como encuestas de satisfacción a los usuarios, indicadores de procesos, etc.

Los sistemas de recolección de información deben estar basados en tecnología que facilite tanto la “carga” de la información por parte de las instituciones, como el acceso en la organización o por terceros. De esta forma deberá constituirse una biblioteca digital con los documentos en formato digital. Se debe considerar un entorno sin papeles.

Se deberán definir estándares para la carga de la información en el sistema, así como su periodicidad.

Por ejemplo, para el caso de los estudios de **satisfacción de usuarios** la ficha debe contener:

- Institución
 - Ficha metodológica
 - Pautas de entrevistas
 - Bases de datos en formato estándar
 - Principales indicadores (Satisfacción global, resolución del requerimiento, etc.) a partir de un estándar pre definido
 - Reportes de resultados (reportes y presentaciones de resultados)
 - Contacto
-
- Para el caso de los **indicadores de procesos** se debe establecer el conjunto de indicadores por canal a cargar en el sistema común. Estos indicadores deberán ser distintos por cada canal: Oficinas, *Call Center* y Página Web.

- Institución
- Ficha metodológica
 - ✓ Ámbito del indicador (*Call Center*, Atención Presencial, Web, paneles integrados, etc.)
 - ✓ Descripción del indicador
 - ✓ Desempeño de los últimos 12 meses
 - ✓ Contacto
- Respecto de las ***buenas prácticas*** se deberá diseñar una ficha común que contenga a lo menos:
 - ✓ Institución
 - ✓ Área de gestión (*Call Center*, Sucursales, información a clientes, etc.) se deben establecer categorías para facilitar su ingreso y posterior búsqueda
 - ✓ Objetivo
 - ✓ Logros obtenidos (indicadores de mejora o desempeño)
 - ✓ Breve descripción
 - ✓ Factores críticos
 - ✓ Contacto

La generación de valor a partir del conocimiento deberá ser promovido por la organización para su ejecución por terceros ya sea por medio de encargos directos y financiados, como de investigaciones académicas (Generación de alianzas público-privadas con universidades, centros de estudio, etc.).

3. Diagrama 5. CANVAS del Modelo de Negocio

Socios o Asociaciones claves	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con el cliente	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> Entidades del Estado proveedoras de servicios a los ciudadanos. Entidades del mundo académico. Centros Externos de Colaboración. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de modelos y estándares. Promoción de modelos y estándares. Recolección de información. Generación de conocimiento Capacitación de agentes públicos. Promoción y comunicación de actividades y logros (casos de éxito). 	<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento de su experiencia como usuarios de los servicios públicos. Acceso a metodologías y estándares para el mejoramiento de la gestión de la atención de usuarios. Acceso a mejores prácticas de servicios públicos. Acceso a consultoría para el mejoramiento de la gestión de la atención de usuarios Acceso a información para desarrollar estudios e investigaciones respecto de la atención de usuarios en el sector público. 	<ul style="list-style-type: none"> Protocolos de acuerdo con las instituciones clientes para acceder a información y proveerles servicios. Regulaciones que le otorguen obligatoriedad a la colaboración entre la institución y los servicios clientes. Difusión de logros y resultados en entidades clientes, casos de éxito. 	<ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Entidades del Estado proveedoras de servicios a los ciudadanos. Entidades del mundo académico.
	Recursos clave		Canales	

	<ul style="list-style-type: none"> • Información de las entidades públicas: Estudios satisfacción, indicadores operacionales y mejores prácticas. • <i>Know how</i> en áreas de trabajo. • Sistemas de información que faciliten la recolección y disponibilización de la información. 		<ul style="list-style-type: none"> • Especialistas como coordinadores y promotores de relaciones con instituciones. • Centros como entidades de difusión, asesoría y capacitación. • Sistema centralizado de información (Estudios de Satisfacción, Indicadores Operacionales y Mejores Prácticas). 	
Estructura de costos			Fuentes de ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> • Plantilla de personal • Convenios con los Centros para el desarrollo de las actividades (investigación, diseño de metodología/e estándares, modelos de gestión, capacitación y asesoría) 			<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento de fuentes públicas. • Pago por servicios de instituciones clientes (segunda etapa). 	

3.3. Etapas del Proyecto

El proyecto considera tres etapas, tal como se muestra en el siguiente diagrama.

Diagrama 6. Etapas del Proyecto



*Las etapas 1 y 2 se traslapan parcialmente, pues la etapa 2 de Instalación y Puesta en Marcha se inicia en el mes 7 de la etapa 1.

1) Etapa Piloto. En esta fase se propone diseñar y operar un sistema piloto para la medición en línea del nivel de satisfacción de usuarios con canales digitales sobre la base de una metodología estandarizada y con resultados públicos de las mediciones en algunos servicios que participan en ChileAtiende.

La propuesta es que esta etapa piloto sea ejecutada vía un Proyecto financiado por el Programa de Modernización del Sector Público del Ministerio de Hacienda, el cual sería de responsabilidad de la actual de la Unidad de Gobierno Digital de la Subsecretaría General de la Presidencia.

Esta etapa tiene una duración de 12 meses. Los objetivos específicos de este piloto son:

- Diseño, testeo y ajuste del sistema de medición de satisfacción estandarizado para canales digitales de servicios públicos
- Diseño, testeo y ajuste del sistema de seguimiento de indicadores de satisfacción y operacionales para canales digitales
- Promoción de la instalación y uso de indicadores en servicios públicos para la gestión de canales digitales

- a) **Contratación del equipo profesional: Secretario Ejecutivo, Profesional especialista y Profesional Analista**
 - Definición perfiles
 - Reclutamiento y selección
 - inducción
- b) **Levantamiento y consolidación de información existente en ChileAtiende Digital**
 - Recolección de información
 - Entrevistas con informantes claves
 - Resumen de aprendizajes
- c) **Diseño del sistema de medición de la satisfacción de canales digitales**
 - Diseño de modelo conceptual
 - Diseño de pautas
 - Diseño de indicadores claves y paneles de resultados
 - Desarrollo de pruebas piloto
- d) **Definición requerimientos y licitación de sistema de medición de la satisfacción de canales digitales**
 - Definición del requerimiento
 - Definición de los términos de referencia
 - Licitación
 - Asignación
- e) **Diseño e implementación de un programa de capacitación y certificación en mediciones de satisfacción**
 - Definición del requerimiento
 - Definición de los términos de referencia
 - Licitación
 - Asignación
 - Diseño del curso y sus materiales de apoyo
- f) **Desarrollo de acuerdos con 5 instituciones para la aplicación de las mediciones**
 - Desarrollo de modelo de oficios
 - Envío de oficios
 - Negociación con contrapartes
 - Instalación del sistema de medición en las instituciones
 - Pruebas piloto
 - Aplicación definitiva del sistema de medición
- g) **Desarrollo del curso de certificación en mediciones de satisfacción en servicios públicos donde se implemente el sistema**
 - Reclutamiento de participantes
 - Organización de elementos logísticos
 - Preparación de materiales
 - Ejecución del curso
- h) **Seminario de difusión de resultados**
 - Diseño del seminario
 - Reclutamiento de expositores
 - Organización de elementos logísticos
 - Preparación de materiales

- Ejecución del seminario

2) Instalación y puesta en marcha:

- a) **Creación de la institucionalidad del sistema de atención y satisfacción ciudadana con los servicios provistos por el Estado (“Sistema”).** Esta etapa consiste en los esfuerzos de instalación de la institucionalidad, establecer las bases para su funcionamiento inicial. Esta etapa tiene una duración de 6 meses.
- Un Decreto Supremo crea el “Sistema”¹¹. Este decreto establece Comité Coordinador, sus objetivos, quienes lo conformarán, sus objetivos, sus funciones y otros aspectos de alta relevancia para el gobierno del “Sistema”. De igual modo este decreto establecerá el Consejo Consultivo, la Secretaría Ejecutiva, definiendo de igual modo sus objetivos y funciones.
 - El Decreto deberá ser emitido por el Ministerio Secretaría General de la Presidencia, firmado por el Presidente(a) de la República y firmado por todos los ministros de los organismos que integren el Consejo (Ministro Secretario General de la Presidencia, Ministro de Hacienda y Ministro de Desarrollo Social).
 - Sin perjuicio de que en el presente informe se recomienda que un Decreto Supremo (no reglamentario) cree la institucionalidad y determine sus funciones generales, se recomienda que las instancias políticas y jurídicas pertinentes evalúen la posibilidad de realizar esta regulación vía Reglamento, en uso de la potestad reglamentaria autónoma del Presidente de la República.
- b) **Puesta en marcha de la institucionalidad del “Sistema”.** Una vez emitido el decreto anterior y tomado razón por la Contraloría General de la República se procede con la puesta en marcha de la institucionalidad del “Sistema”. Esta fase tiene una duración de 4 meses.
- Reunión constitutiva del Consejo Superior. En esta primera reunión se deberá, a lo menos, proceder a designar por parte de los integrantes del Consejo a los funcionarios de las Subsecretarías respectivas (Secretaría General de la Presidencia, de Hacienda y de Evaluación Social) que desempeñarán asesoría y apoyo técnico a los Subsecretarios en sus funciones como miembros del Comité Coordinador¹².
 - Diseño de carta de navegación (plan estratégico) y plan operativo para los primeros 3 años. Esta actividad consiste en el desarrollo del plan estratégico de la institución por parte de sus instancias superiores y Secretario Ejecutivo. Recién a estas alturas la institución cuenta con las decisiones adoptadas necesarias para ajustar en forma más detallada su carta de navegación y planes de trabajo para sus primeros años.
 - Se genera una carta Gantt detallada de los planes de acción y se definen los indicadores de éxito de su operación. Este esfuerzo deberá ser apoyado por expertos externos y contará con la participación activa del Consejo, el Consejo Consultivo y el Secretario Ejecutivo. Además, se contará con la asesoría de la Comisión Defensora

¹¹ Ejemplo de esto es el Decreto Supremo Nº 1.118 del Ministerio de Hacienda de 2013, que estableció las condiciones para el desempeño de la función de Delegado Presidencial para la gestión pública, el que operó en el gobierno del Presidente Sebastián Piñera. Dicho decreto estableció las principales funciones y coordinaciones, y la creación de una secretaria técnica. Más antecedentes ver Diario Oficial del 15 de noviembre de 2013.

¹² Profesionales de los ministerios que integran el Comité, jefes de división o similares con dependencia directa de la autoridad que conforma el Comité cuya función es facilitar y otorgarle apoyo directo en la realización de todas sus tareas en el Comité.

Ciudadana cuando corresponda.

- El Comité Coordinador, con apoyo del Secretario Ejecutivo, deberá elaborar una propuesta presupuestaria en dos niveles (1) el marco general que le dará el “espacio y dimensión” de las actividades a desarrollar, y (2) el marco presupuestario de trabajo para la instalación y los primeros 3 años de operación. Si bien los compromisos presupuestarios no pueden superar el horizonte temporal de un año, se requiere establecer un marco estimado que sirva de supuesto para los planes del “Sistema” y para las discusiones anuales del presupuesto. Al subsecretario de la SEGPRES le corresponderá la responsabilidad de llevar a cabo este proceso presupuestario según la normativa de la Ley de Presupuesto.
- La ley de Presupuestos deberá establecer los recursos para el financiamiento del “Sistema”. Para poder cumplir con los plazos del ciclo presupuestario anual, este tema deberá ser tratado desde el primer día de inicio de la ejecución del Proyecto.
- Esto se deberá hacer en la Partida (ministerio) y Capítulo (organismo) correspondiente del Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Al interior del Capítulo, se puede crear un Programa Presupuestario¹³ que contenga los recursos públicos que se destinen al “Sistema”, ordenados según Subtítulos, ítems, asignaciones y sub-asignaciones según corresponda.
- En esta etapa se validan los perfiles de cargos del equipo profesional y de apoyo de la institución por parte del Consejo Superior, los que servirán de base para la provisión de los cargos en la siguiente etapa

3) Ejecución del Plan de Operaciones

Fase 1. En esta fase se desarrollan las actividades para habilitar la infraestructura física y tecnológica del “Sistema” y reclutar la dotación del personal requerido. Se estima una duración de 16 meses. Se consideran las siguientes actividades:

- Provisión de las instalaciones y equipamiento para la operación de la institución (espacio físico, mobiliario, equipamientos, etc.).
- Conformación del equipo de la institución por medio del reclutamiento y selección del equipo profesional y de apoyo. Con el objeto de cumplir con el requisito de excelencia profesional, los integrantes de la Secretaría, deberían ser seleccionados a través de concursos públicos de acuerdo a los procedimientos de reclutamiento de la SEGPRES.
- Mantención de las mediciones de canales digitales, ajustadas de acuerdo a la evaluación al término del piloto. Se contempla inicialmente su ejecución centralizada, pudiendo delegarse la ejecución en los servicios y cumplir el rol de certificador, recolector y sistematizador de la información.
- Desarrollo de los sistemas de tecnológicos de apoyo a la operación para la recolección y sistematización de la información de las instituciones y servicios públicos. Para el desarrollo de esta actividad se contempla el apoyo de proveedores externos. Esta actividad es crucial para el pleno funcionamiento de la institución por lo tanto debe ser ejecutada como una de las primeras etapas de la fase y darle la premura necesaria.
- Generación de acuerdos y convenios con instituciones públicas. Esta es una etapa de la

¹³ Un Programa Presupuestario al interior de una Partida y Capítulo corresponde a aquella clasificación que reúne los recursos para financiar funciones u objetivos específicos de un organismo. Por tanto, podría reunir los recursos del “Sistema”.

mayor relevancia ya que consiste en el acceso al principal insumo del accionar de la institución. En este escenario se requerirá un proceso lento de “lobby” con las instituciones y que considerará la suscripción de “convenios interinstitucionales” que permitan compartir la información¹⁴.

- Generación de convenios de apoyo con instituciones especializadas externas al Estado. Cabe recordar que la institucionalidad del “sistema”, dada la envergadura de las tareas y el relativo reducido tamaño del equipo profesional de la Secretaría Ejecutiva, deberá contar con el apoyo de expertos y centros especializados de apoyo externo para el desarrollo de los estudios, actividades de asesoría y capacitación de la institución. Para poner en marcha el plan operativo se deberá contratar estos servicios externos. Este conjunto de tareas deberá realizarse por la Secretaría Ejecutiva, previa aprobación del Comité Coordinador para lo cual se puede aplicar la figura de licitación de servicios a través de la plataforma de mercado público. Dada la relevancia de estos apoyos en la operación del “Sistema”, esta tarea debe desarrollarse a la mayor brevedad una vez completadas las primeras etapas de la instalación de la institución.
 - Definición a detalle de los estándares de información a ser recolectada y sistematizada por la institución. Esto se refiere a la forma en que las instituciones deberán entregar la información (resultados, bases de datos, etc.) para ser consolidada.
 - Se considera la realización de seminarios de difusión asociados al desarrollo de las actividades y proyectos de investigación, así como de potenciales visitas extranjeras e intercambio de experiencias.
-
- **Fase 2.** En esta fase se pone en marcha la ejecución del Plan Operativo de la institución desarrollándose las siguientes actividades. Esta fase tiene una duración de 16 meses.
 - Mantención de las mediciones de canales digitales, ajustadas de acuerdo a la evaluación al término del piloto. Se contempla inicialmente su ejecución centralizada, pudiendo delegarse la ejecución en los servicios y cumplir el rol de certificador, recolector y sistematizador de la información.
 - Recolección y sistematización de información de las instituciones sobre contactos y transacciones con los ciudadanos, estudios realizados sobre satisfacción usuaria y, en general, sobre conocimiento de las expectativas y evaluaciones de los usuarios.
 - Desarrollo de las investigaciones, generación de conocimiento, actividades de promoción y capacitación mediante el apoyo de los centros y expertos externos que se hayan contratado por licitación, según lo planteado en el punto anterior.
 - Se deberá poner especial énfasis en la ejecución de actividades de alta visibilidad en actores específicos destinadas a posicionar a la institución. Estas pueden ser Congresos Internacionales, Newsletter, apariciones en prensa en general y especializada, etc. Un elemento que por sí mismo le dará visibilidad al sistema será la disponibilidad pública comparativa de los resultados de las mediciones.
 - Evaluación. Se realiza un proceso de evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico y se identifican los aprendizajes principales y se definen los desafíos para el próximo período. Este proceso de evaluación se debe realizar en estrecha relación con los usuarios y

¹⁴ En todo caso, no se aspira al inicio tener convenios de colaboración con todas las instituciones. La operación del sistema de gestión del conocimiento puede iniciar su operación con las instituciones con que se efectúen convenios.

stakeholders. Se considera la realización de seminarios de difusión asociados al desarrollo de las actividades y proyectos de investigación, así como de potenciales visitas extranjeras e intercambio de experiencias.

- Ajustes. En base a los resultados de la evaluación se procede a proponer los ajustes de la organización interna y los procesos que sea necesario.

3.4. Identificación del tipo de bienes y servicios a contratar y recursos adicionales

En la siguiente tabla se presentan estos gastos a realizar.

Cuadro 5. Bienes y servicios a contratar, y recursos adicionales

ETAPA	BIENES O SERVICIOS A CONTRATAR	CRITERIO ESTIMACIÓN
I Piloto	Diseño de perfil, reclutamiento y selección del Secretario Ejecutivo (honorarios profesionales consultores)	VALOR COSTO PROVISIÓN DE PROFESIONALES CHILEANTIENDE
	Diseño de perfil, reclutamiento y selección del equipo profesional y de apoyo administrativo (honorarios profesionales consultores)	VALOR COSTO PROVISIÓN DE PROFESIONALES CHILEANTIENDE 2 PROFESIONALES
	Provisión instalaciones (mobiliario + tecnología)	3 ESTACIONES DE TRABAJO Y NOTEBOOK (ESCRITORIO, CAJONETA, ESTANTE, SILLAS, MESAS REUNIÓN, COMPUTADORES, IMPRESORAS, ETC.)
	Comunicaciones (oficina + celulares)	ESTIMACIÓN SOBRE CELULAR SECRETARIO EJECUTIVO Y ESPECIALISTAS
	Gasto mensual en plantilla de salarios (ver detalle)	1 MES DE REMUNERACIONES, VER DETALLE
	Operación sistema de toma de encuestas	ESTIMACIÓN EN FUNCIÓN DE LA COMPLEJIDAD DEL SISTEMA, VALOR DE MERCADO
	Diseño e implementación de un programa de certificación en mediciones de satisfacción	CURSO DE 20 HORAS, TODOS LOS GASTOS ESTIMADOS (RELATORÍA, SALAS, MATERIALES, ALIMENTACIÓN, ETC.)
	Seminario de difusión	1 SEMINARIO, COSTOS DE SALONES, CAFÉ, EQUIPAMIENTO, COMUNICACIONES, ETC DIFUSIÓN RESULTADOS PLAN DE MEDICIONES.
ETAPA	BIENES O SERVICIOS A CONTRATAR	CRITERIO ESTIMACIÓN
Fase II - Instalación y puesta en marcha	Asesoría legal marco normativo (honorarios profesionales consultores)	35 HORAS CONSULTOR A UNA TASA DE UF 4, 0 LA HORA.
	Consultoría de apoyo en el diseño del plan estratégico (honorarios profesionales consultores)	70 HORAS CONSULTOR A UNA TASA DE UF 4, 0 LA HORA
	Operación sistema de toma de encuestas	ESTIMACIÓN EN FUNCIÓN DE LA COMPLEJIDAD DEL SISTEMA, VALOR DE MERCADO
ETAPA	BIENES O SERVICIOS A CONTRATAR	CRITERIO ESTIMACIÓN
III. Plan de Acción y Ejecución - Fase 1	Diseño de perfil, reclutamiento y selección del equipo profesional y de apoyo administrativo (honorarios profesionales consultores)	VALOR COSTO PROVISIÓN DE PROFESIONALES CHILEANTIENDE
	Operación sistema de toma de encuestas	ESTIMACIÓN EN FUNCIÓN DE LA COMPLEJIDAD DEL SISTEMA, VALOR DE MERCADO

	Provisión instalaciones (mobiliario + tecnología)	7 ESTACIONES DE TRABAJO Y NOTEBOOK (ESCRITORIO, CAJONETA, ESTANTE, SILLAS, MESAS REUNIÓN, COMPUTADORES, IMPRESORAS, ETC.)
	Sistemas tecnológicos (Diseño y desarrollo)	POR DEFINIR EN FUNCIÓN DE LA COMPLEJIDAD DEFINIDA EN LA ETAPA DE INSTALACIÓN Y PUESTA EN MARCHA
	Visitas instituciones internacionales (4 visitas)	PASAJES (\$2.000.000), VIÁTICOS (\$1.000.000) y OTROS GASTOS (\$500.000) UNITARIO PARA CADA UNO DE LOS 4 VIAJES VISITAS A ENTIDADES SIMILARES EN EL EXTRANJERO (EJ.: CANADÁ, ESPAÑA, UK, ETC.)
	Comunicaciones (oficina + celulares)	ESTIMACIÓN SOBRE LA BASE DE SERVICIOS CENTRALES DE TELEFONÍA Y CONEXIÓN A INTERNET, CELULAR SECRETARIO EJECUTIVO Y ESPECIALISTAS
	Gasto mensual en plantilla de salarios	1 MES DE REMUNERACIONES, VER DETALLE
	10 proyectos de investigación	TOTAL 1.330 HORAS CONSULTOR (UF 4 UNITARIO), CONSIDERANDO UN PROMEDIO DE 133 HORAS POR PROYECTO SE CONSIDERAN 10 PROYECTOS PARA CUBRIR LOS 4 ÁMBITOS DE TRABAJO.
	10 Seminarios difusión	10 SEMINARIOS, COSTOS DE SALONES, CAFÉ, EQUIPAMIENTO, COMUNICACIONES, ETC. 1 SEMINARIO POR CADA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.
ETAPA	BIENES O SERVICIOS A CONTRATAR	CRITERIO ESTIMACIÓN
III. Plan de Acción y Ejecución - Fase 2	Comunicaciones (oficina + celulares)	ESTIMACIÓN SOBRE LA BASE DE SERVICIOS CENTRALES DE TELEFONÍA Y CONEXIÓN A INTERNET, CELULAR SECRETARIO EJECUTIVO Y ESPECIALISTAS
	Gasto mensual en plantilla de salarios	VER DETALLE
	Operación sistema de toma de encuestas	ESTIMACIÓN EN FUNCIÓN DE LA COMPLEJIDAD DEL SISTEMA, VALOR DE MERCADO
	12 proyectos de investigación	TOTAL 5.323 HORAS CONSULTOR (UF 4 UNITARIO), CONSIDERANDO UN PROMEDIO DE 133 HORAS POR PROYECTO SE CONSIDERAN 12 PROYECTOS PARA CUBRIR LOS 4 ÁMBITOS DE TRABAJO.
	4 Cursos de capacitación	CURSOS DE 20 HORAS, TODOS LOS GATOS ESTIMADOS (RELATORÍA, SALAS, MATERIALES, ALIMENTACIÓN, ETC.)
	12 Seminarios difusión	12 SEMINARIOS, COSTOS DE SALONES, CAFÉ, EQUIPAMIENTO, COMUNICACIONES, ETC. 1 SEMINARIO POR CADA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.

3.5. Estructura organizativa

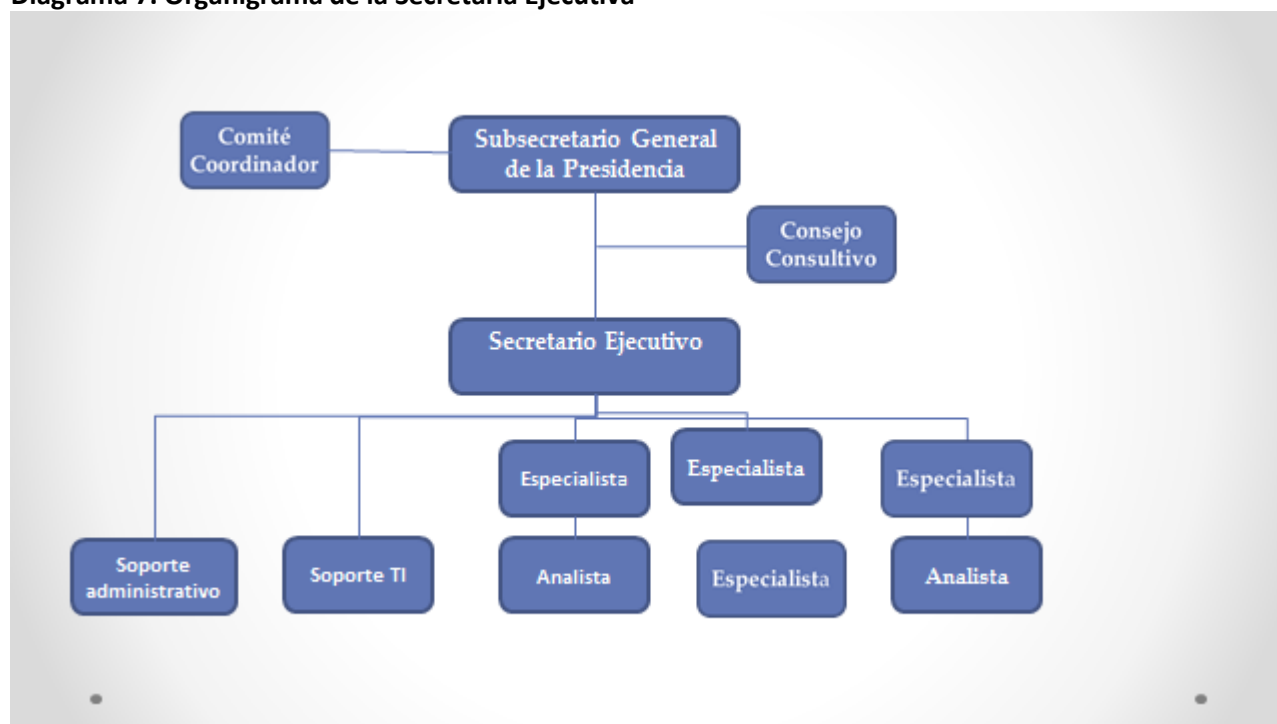
(Se debe indicar quién lidera el proyecto y quienes son responsables de la ejecución. Si existe una estructura que incorpore a más instituciones, se debe indicar cómo estas se relacionan en el marco del proyecto).

La Secretaría General de la Presidencia es el organismo público que liderará este Proyecto. La Subsecretaría de Hacienda/DIPRES y la Subsecretaría de Evaluación del Ministerio de Desarrollo

Social, como entidades del Centro de Gobierno, son miembros del Comité Coordinar del “sistema”.

La estructura de la **Secretaría Ejecutiva** es como muestra la siguiente figura

Diagrama 7. Organigrama de la Secretaría Ejecutiva



Fuente: Elaboración propia

El rol de la estructura operacional (especialistas y analistas) es fundamentalmente la coordinación de proyectos y tareas. Es razonable considerar que en la medida en que la cobertura del trabajo de la institución, por ejemplo, número de instituciones que comparten información o cantidad de eventos de difusión ejecutados, su estructura debe dar cuenta de ese aumento de carga operacional.

En la estructura de la Secretaría Ejecutiva se identifican las siguientes unidades¹⁵:

Secretario Ejecutivo: El responsable por la operación cotidiana de la organización operativizando las estrategias y políticas definidas por la Subsecretaría General de la Presidencia con apoyo del Comité Coordinador del “sistema”.

Especialistas por tema: corresponden a los encargados de la operación de los sistemas de recolección y generación de conocimiento en sus áreas de especialidad. Se estiman tres áreas: áreas definidas en función de los ámbitos de acción de la institución: (1) Mediciones de Satisfacción e Indicadores operacionales encargado de diseñar y trabajar con las contrapartes externas que ejecutarán las mediciones. Así mismo debe identificar las temáticas a ser cubiertas por las investigaciones y seminarios, (2) Estrategias, políticas e institucionalidad será el responsable entre

¹⁵ Las funciones del Comité Coordinador y del Consejo Consultivo están definidos en la sección 3.2.2 sobre el “modelo institucional”

otras materias de el desarrollo de las propuestas de definición de políticas y estrategias de foco en los usuarios y la excelencia en el servicio y definición de políticas y estrategias de foco en los usuarios y la excelencia en el servicio, así mismo debe orientar el desarrollo de investigaciones y seminarios en estas temáticas, (3) Difusión y Capacitación sus funciones están directamente relacionada con la gestión del conocimiento por medio de la generación del mismo y su difusión, así como de la capacitación y entrenamiento.

Analistas de apoyo: profesionales de las áreas de administración y/o ingeniería que desarrollan los procesos de análisis y validaciones iniciales de la información, cumplan el rol de contrapartes en el desarrollo de estudios e investigaciones y generen reportes de operación y conocimientos básicos periódicos.

Soporte TI: en un entorno “sin papeles” la disponibilidad de soporte de TI interno para el desempeño de los miembros de la organización es de gran utilidad y con capacidad experta para ser contraparte efectiva de los proveedores externos, que se adjudiquen los grandes desarrollos de sistemas.

Soporte administrativo: encargado de las labores contables y administrativas de la organización.

La propuesta como equipo Consultor, en acuerdo con el mandante de esta Consultoría, es ubicar la Secretaría Ejecutiva del “sistema” en el Ministerio Secretaría General de la Presidencia, dependiendo del Subsecretario General de la Presidencia. Esta propuesta obedece a un análisis realizado de ventajas y desventajas, respecto de la otra opción evaluada de Hacienda/DIPRES. Naturalmente la definición de este como otros temas de propuesta de este informe quedan a criterio de las autoridades de Gobierno.

Cuadro 6. N° Ventajas y desventajas de la ubicación de la Secretaría Ejecutiva en SEGPRES y en la Subsecretaría de Hacienda/DIPRES

	Ministerio de Hacienda/DIPRES	Ministerio Secretaria General de la Presidencia
Ventajas	Pertenece al nivel central de gobierno, y por lo tanto puede alcanzar una mirada transversal al funcionamiento de las instituciones públicas, contribuir y hacerse responsables por mandatos de alto nivel respecto de éstas ¹⁶	Pertenece al nivel central de gobierno, y por lo tanto puede alcanzar una mirada transversal al funcionamiento de las instituciones públicas, contribuir y hacerse responsables por mandatos de alto nivel respecto de éstas ¹⁷
	Por sus funciones, se caracteriza por tener <i>seniority</i>	Por sus funciones, se caracteriza por tener <i>seniority</i>
	Ha operado programas o iniciativas de gestión o modernización	Los temas de derechos ciudadanos y la promoción de satisfacción de los usuarios con los servicios provistos por el Estado son parte de su misión y funciones. Actualmente la Unidad de Gobierno Digital tiene como objetivo acercar el Estado a las personas, mejorando la atención y calidad de

¹⁶ Entre las definiciones estratégicas del Ministerio se encuentra “...Participar activamente del proceso de modernización del Estado, velando por entregar servicios de calidad a la ciudadanía...”: Fuente: Sitio web institucional. Ministerio de Hacienda. Definiciones Estratégicas.

¹⁷ Entre funciones del Ministerio se encuentra La Unidad de Modernización del Estado tiene como objetivo acercar el Estado a las personas, mejorando la atención y calidad de servicio que diariamente entregan las instituciones públicas a los ciudadanos.” Fuente: Sitio web institucional. Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

		servicio que diariamente entregan las instituciones públicas a los ciudadanos
	Por sus funciones, está más próxima a decisiones de asignación de recursos	
	Podría vincularse sinérgicamente con otras iniciativas de gestión de carácter permanente al interior del Ministerio (DIPRES-Evaluaciones, indicadores, Programas de Mejoramiento de Gestión, etc.)	Podría vincularse sinérgicamente con otras iniciativas de gestión de carácter permanente al interior del Ministerio (Chile Atiende, Gobierno Digital, etc.)
	En particular la DIPRES, por sus funciones, se relaciona permanentemente con todos los ministerios y organismos del Gobierno Central. Dispone de una estructura permanente para estos efectos.	Por sus funciones se relaciona permanentemente con todos los ministerios y organismos del Gobierno Central. En particular, dispone en su estructura permanente de la División de Coordinación Interministerial y la Unidad de Modernización del Estado y Gobierno Electrónico.
Desventajas	En Particular la Subsecretaría de Hacienda, por sus funciones, no le corresponde relacionarse permanentemente con todos los ministerios y organismos del Gobierno Central (en términos comparativos con DIPRES)	
		Por sus funciones, la agenda de trabajo es altamente dependiente de la agenda política (crisis y su resolución), pudiendo esto incorporar riesgos importantes en la mantención adecuada de un espacio técnico de trabajo que garantice sostenibilidad y excelencia técnica.
	En la actualidad, tanto DIPRES como Subsecretaría no están en condiciones de asumir nuevas funciones, requiriéndose de importantes cambios organizacionales	

3.6. Plazos

Carta Gantt: Archivo adjunto “DISEÑO DEL SISTEMA ASCv3. Mpp”

3.7. Costo y Financiamiento

A continuación, se presenta los costos estimados para las tres etapas del Proyecto. Primeramente, se presenta el cuadro resumen de las tres etapas y enseguida los cuadros correspondientes a los costos de las etapas.

Cuadro 7. Monto total estimado para la realización del Proyecto (en pesos)

AÑO	TOTAL GASTOS
COSTOS AÑO 1	\$233.900.000
COSTOS AÑO 2	\$391.060.000
COSTOS AÑO 3	\$423.990.000
COSTOS AÑO 4	\$518.520.000
COSTOS AÑO 5	\$43.100.000
TOTAL	\$1.610.570.000

Cuadro 8. Monto estimado para la realización de la Etapa I. Piloto (en pesos)

ETAPA	BIENES O SERVICIOS A CONTRATAR	MONTO ESTIMADO POR PARTIDA				TOTAL
		INSTALACIÓN	ADMINISTRACIÓN	OPERACIÓN	CRITERIO ESIMACIÓN	
I Piloto	Diseño de perfil, reclutamiento y selección del Secretario ejecutivo (honorarios profesionales consultores)	\$2.000.000			VALOR COSTO PROVISIÓN DE PROFESIONALES CHILEANTIENDE	\$2.000.000
	Diseño de perfil, reclutamiento y selección del equipo profesional y de apoyo administrativo (honorarios profesionales consultores)	\$4.000.000			VALOR COSTO PROVISIÓN DE PROFESIONALES CHILEANTIENDE 2 PROFESIONALES	\$4.000.000
	Provisión instalaciones (mobiliario + tecnología)	\$4.500.000			3 ESTACIONES DE TRABAJO Y NOTEBOOK (ESCRITORIO, CAJONETA, ESTANTE, SILLAS, MESAS REUNIÓN, COMPUTADORES, IMPRESORAS, ETC.)	\$4.500.000
	Comunicaciones mensuales (oficina + celulares)		\$150.000		ESTIMACIÓN SOBRE CELULAR SECRETARIO EJECUTIVO Y ESPECIALISTAS	\$1.800.000

	Gasto mensual en plantilla de salarios (ver detalle)		\$14.300.000		1 MES DE REMUNERACIONES, VER DETALLE	\$171.600.000
	Operación sistema de toma de encuestas			\$26.500.000	ESTIMACIÓN EN FUNCIÓN DE LA COMPLEJIDAD DEL SISTEMA, VALOR DE MERCADO	\$26.500.000
	Diseño e implementación de un programa de certificación en mediciones de satisfacción			\$20.000.000	CURSO DE 20 HORAS, TODOS LOS GASTOS ESTIMADOS (RELATORÍA, SALAS, MATERIALES, ALIMENTACIÓN, ETC.)	\$20.000.000
	Seminario de difusión			\$3.500.000	1 SEMINARIO, COSTOS DE SALONES, CAFÉ, EQUIPAMIENTO, COMUNICACIONES, ETC DIFUSIÓN RESULTADOS PLAN DE MEDICIONES.	\$3.500.000
<i>SUBTOTAL</i>		<i>\$10.500.000</i>	<i>\$173.400.000</i>	<i>\$50.000.000</i>		<i>\$233.900.000</i>

Cuadro 9. Monto estimado para la Etapa II: Instalación y puesta en marcha (en pesos)

ETAPA	BIENES O SERVICIOS A CONTRATAR	MONTO ESTIMADO POR PARTIDA				TOTAL
		INSTALACIÓN	ADMINISTRACIÓN	OPERACIÓN	CRITERIO ESIMACIÓN	
II. Instalación y puesta en marcha	Asesoría legal marco normativo (honorarios profesionales consultores)	\$3.710.000			35 HORAS CONSULTOR A UNA TASA DE UF 4, 0 LA HORA.	\$3.710.000
	Consultoría de apoyo en el diseño del plan estratégico (honorarios profesionales consultores)	\$7.500.000			70 HORAS CONSULTOR A UNA TASA DE UF 4, 0 LA HORA	\$7.500.000
	Operación sistema de toma de encuestas			\$100.000.000	ESTIMACIÓN EN FUNCIÓN DE LA COMPLEJIDAD DEL SISTEMA, VALOR DE MERCADO	<i>\$100.000.000</i>
<i>Subtotal</i>		<i>11.210.000</i>		<i>100.000.000</i>		<i>111.210.000</i>

Cuadro10. Monto estimado para la Etapa III: Ejecución del Plan de Operaciones (en pesos)

III. Ejecución del Plan de Operaciones - Fase 1	Diseño de perfil, reclutamiento y selección del equipo profesional y de apoyo administrativo (honorarios profesionales consultores)	\$16.000.000			VALOR COSTO PROVISIÓN DE PROFESIONALES CHILEANTIENDE	\$16.000.000
	Provisión instalaciones (mobiliario + tecnología)	\$13.500.000			7 ESTACIONES DE TRABAJO Y NOTEBOOK (ESCRITORIO, CAJONETA, ESTANTE, SILLAS, MESAS REUNIÓN, COMPUTADORES, IMPRESORAS, ETC.)	\$13.500.000
	Sistemas tecnológicos (Diseño y desarrollo)				POR DEFINIR EN FUNCIÓN DE LA COMPLEJIDAD DEFINIDA EN LA ETAPA DE INSTALACIÓN Y PUESTA EN MARCHA	\$-
	Visitas instituciones internacionales (4 visitas)			\$14.000.000	PASAJES (\$2.000.000), VIÁTICOS (\$1.000.000) y OTROS GASTOS (\$500.000) UNITARIO PARA CADA UNO DE LOS 4 VIAJES VISITAS A ENTIDADES SIMILARES EN EL EXTRANJERO (EJ.: CANADÁ, ESPAÑA, UK, ETC.)	\$14.000.000
	Comunicaciones mensuales (oficina + celulares)		\$350.000		ESTIMACIÓN SOBRE LA BASE DE SERVICIOS CENTRALES DE TELEFONÍA Y CONEXIÓN A INTERNET, CELULAR SECRETARIO EJECUTIVO Y ESPECIALISTAS	\$7.000.000
	Gasto mensual en plantilla de salarios		\$21.200.000		1 MES DE REMUNERACIONES, VER DETALLE	\$424.000.000
	10 proyectos de investigación			\$35.500.000	TOTAL 1.330 HORAS CONSULTOR (UF 4 UNITARIO), CONSIDERANDO UN PROMEDIO DE 133 HORAS POR PROYECTO SE CONSIDERAN 10 PROYECTOS PARA CUBRIR LOS 4 ÁMBITOS DE TRABAJO.	\$35.500.000
	10 Seminarios difusión			\$35.000.000	10 SEMINARIOS, COSTOS DE SALONES, CAFÉ, EQUIPAMIENTO, COMUNICACIONES, ETC. 1 SEMINARIO POR CADA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.	\$35.000.000
SUBTOTAL		\$40.710.000	\$431.000.000	\$184.500.000		\$656.210.000

ETAPA	BIENES O SERVICIOS A CONTRATAR	MONTO ESTIMADO POR PARTIDA				TOTAL
		INSTALACIÓN	ADMINISTRACIÓN	OPERACIÓN	CRITERIO ESIMACIÓN	
III. Ejecución del Plan de Operaciones - Fase 2	Comunicaciones mensuales (oficina + celulares)		\$350.000		ESTIMACIÓN SOBRE LA BASE DE SERVICIOS CENTRALES DE TELEFONÍA Y CONEXIÓN A INTERNET, CELULAR SECRETARIO EJECUTIVO Y ESPECIALISTAS	\$6.300.000
	Gasto mensual en plantilla de salarios		\$21.200.000		VER DETALLE	\$381.600.000
	Operación sistema de toma de encuestas			\$60.000.000	ESTIMACIÓN EN FUNCIÓN DE LA COMPLEJIDAD DEL SISTEMA, VALOR DE MERCADO	\$80.000.000
	12 proyectos de investigación			\$168.000.000	TOTAL 5.323 HORAS CONSULTOR (UF 4 UNITARIO), CONSIDERANDO UN PROMEDIO DE 133 HORAS POR PROYECTO SE CONSIDERAN 12 PROYECTOS PARA CUBRIR LOS 4 ÁMBITOS DE TRABAJO.	\$168.000.000
	4 Cursos de capacitación			\$42.560.000	CURSOS DE 20 HORAS, TODOS LOS GATOS ESTIMADOS (RELATORÍA, SALAS, MATERIALES, ALIMENTACIÓN, ETC.)	\$42.560.000
	12 Seminarios difusión			\$42.000.000	12 SEMINARIOS, COSTOS DE SALONES, CAFÉ, EQUIPAMIENTO, COMUNICACIONES, ETC. 1 SEMINARIO POR CADA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.	\$42.000.000
SUBTOTAL			\$387.900.000	\$332.560.000		\$720.460.000

Cuadro 11. Detalle de criterios sobre montos de salarios

ETAPA I PILOTO	n° cargos	salario bruto mensual	total mes	estamento y grado equivalente
SECRETARIO EJECUTIVO	1	6.800.000	6.800.000	directivo grado 2
ESPECIALISTAS	1	4.000.000	4.000.000	profesional grado 2
ANALISTAS	1	3.500.000	3.500.000	profesional grado 4
	3		14.300.000	
Etapas II Y III	n° cargos	salario bruto mensual	total mes	estamento y grado equivalente
SECRETARIO EJECUTIVO	1	6.800.000	6.800.000	directivo grado 2
ESPECIALISTAS	3	4.500.000	13.500.000	profesional grado 2
ANALISTAS	3	3.500.000	10.500.000	profesional grado 4
JEFE ADMINISTRACIÓ N	1	2.000.000	2.000.000	profesional grado 6
SOPORTE TI	1	3.500.000	3.500.000	profesional grado 4
ESTAFETA	1	900.000	900.000	administrativo grado 9
		21.200.000	37.200.000	

4. OTROS ANTECEDENTES RELEVANTES A CONSIDERAR

(Antecedentes relevantes asociados al proyecto)

a. ¿Está la idea en el programa de gobierno?

La idea de modernizar la gestión pública para mejorar la atención y satisfacción ciudadana es uno de los ejes del Programa de Gobierno 2014-2018. En el Programa se plantea al respecto lo siguiente: “Aspiramos a un Estado innovador que garantice el acceso a servicios públicos de calidad, donde prevalezca el buen trato, en condiciones laborales dignas y que actúe con transparencia. Estas propuestas son para un Estado al servicio de sus ciudadanos y para actuar con eficiencia ante los desafíos del desarrollo”. Hay dos iniciativas de la Modernización del Estado ligadas especialmente vinculadas al proyecto del Sistema de atención y satisfacción Ciudadana con los servicios provistos por el Estado”. Por una parte, se plantea la creación de la Dirección Nacional de Evaluación, que tendrá la misión de contribuir al mejoramiento continuo de la calidad de las políticas, programas y proyectos públicos, a través de la incorporación de procesos de evaluación que asesoren la toma de decisiones. El fortalecimiento e institucionalización del proceso de evaluación como parte del ciclo global de definición de políticas y programas daría un marco muy apropiado para insertar allí también los temas de la orientación y foco hacia atención y satisfacción ciudadana en la gestión pública. La otra iniciativa es el desarrollo de la Agenda Digital del Gobierno. Esta segunda iniciativa está en ejecución y se detalla más abajo como una iniciativa con un grado importante de complementariedad con el proyecto del “Sistema de atención y satisfacción Ciudadana con los servicios provistos por el Estado”.

b. ¿Hay algún Proyecto de ley asociado a la idea en el Congreso?

No hay Proyectos de ley asociado a la idea del Proyecto en el Congreso

c. ¿Existe alguna iniciativa de Gobierno que no es parte del programa original?

Existe una iniciativa radicada en la Comisión Defensora Ciudadana, dependiente de la Secretaría General de la Presidencia, la cual consiste en la elaboración de una propuesta de política para la Atención Ciudadana en todos los servicios públicos del país. El resultado de esta iniciativa será un insumo importante para la elaboración de la Política de atención y satisfacción ciudadana con los servicios provistos por el Estado.

d. ¿Existe otro proyecto o novedad que genere oportunidad?

Proyecto de Fortalecimiento de **ChileAtiende Digital**, de responsabilidad del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

Su objetivo general es disminuir costos asociados a trámites, tanto para el Estado como para los ciudadanos, por la vía de fortalecer el sistema integrado de entrega de servicios del Estado, así como obtener más y mejor información de las interacciones del Estado con los ciudadanos.

En este sentido tiene tres ejes de acción: Simplificación/eliminación de trámites, migración de trámites a canales no presenciales y disponiendo de información integrada de los contactos de los ciudadanos con el Estado. Este proyecto generará presiones al mejoramiento de los servicios y atención de usuarios en las instituciones prioritarias o foco de su trabajo, Registro Civil, FONASA, Dirección del Trabajo, MINDES, SERVIU, IPS, MINEDUC, SBIF, SERNAC y SENCE.

Adicionalmente, la construcción del repositorio de contactos, atenciones y transacciones de los ciudadanos con el Estado genera una gran oportunidad para alimentar el sistema de información que requiere la institucionalidad propuesta del sistema de atención y satisfacción ciudadana con

datos relevantes para la gestión del conocimiento. Esta iniciativa también genera importantes sinergias en este plano con la Agenda Digital 2020, como se ve enseguida, y por ende también con Sistema de Información del “Sistema”.

e. ¿Hay algún grado de complementariedad con otra institución?

Agenda Digital 2020. Esta agenda, coordinada por el Ministerio Secretaría General de la Presidencia, parte de la base de que “La confianza en el Estado y sus instituciones se construye a partir de la interacción que tienen las personas con los organismos públicos. Por esto, uno de los principales desafíos en materia de modernización es alcanzar un Estado que responda a las demandas ciudadanas en forma oportuna, eficiente, eficaz y en igualdad de condiciones, sin importar su ubicación geográfica”. Para ello la Agenda Digital 2020 se plantea, entre otros, masificar el uso de los servicios en línea del Estado y garantizar su calidad: Municipios digitales; ChileAtiende, Masificación de la clave única personal; Gestión digital del Estado: firma electrónica.

La Agenda Digital 2020 presenta importantes grados de complementariedad con el Proyecto “Diseño del Sistema de Atención y Satisfacción Ciudadana con los Servicios Provistos por el Estado”, especialmente, a lo menos en dos líneas:

- Contribuirá mejorar el acceso y oportunidad de las atenciones y transacciones de las instituciones públicas con los ciudadanos, elementos muy importantes de la satisfacción ciudadana. Al mismo tiempo, los canales digitales permitirán a los ciudadanos retroalimentar a los funcionarios de los servicios públicos con sus evaluaciones sobre la calidad del servicio recibido, ejerciendo asimismo un derecho ciudadano a reclamo y sugerencia en línea.
- La masificación del uso de los servicios que proveen las instituciones públicas en línea permitirán a ChileAtiende ir creando un repositorio central de las transacciones y atenciones de los ciudadanos con el Estado. Esta gran base de datos será un gran instrumento para poder realizar la Gestión del Conocimiento de clientes y posibles mejoras de la atención, como asimismo representar adecuados marcos muestrales para las mediciones de calidad servicios usuario.

5. ANÁLISIS DE RIESGOS

En el siguiente cuadro se identifican los principales riesgos que presenta el desarrollo del proyecto

Cuadro 12. Matriz de riesgos y medidas de mitigaciones

Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia Marcar con una X			Impacto/Severidad Marcar con una X			Medida de mitigación contemplada
	Baja	Mediana	Alta	Leve	Medio	Grave	
Acceso a información de servicios		x				x	Convenios entre instituciones públicas para regular el acceso a los datos de usuarios
Bajo interés de Directivos en servicios Públicos para participar en Consejo Consultivo	x	x				x	Plan de acción de parte de Subsecretarios para involucrar a jefes de Servicios de sus áreas
Disponibilidad presupuestaria		x				x	Reducir actividades y alargar plazos de implementación
Baja demanda por información, estándares y asistencia		x				x	Plan de Difusión de beneficios que reportan las actividades del

							<p>“Sistema”. Incorporación de oferta de servicios del “Sistema” en algunos de los Programas de Control de Gestión pública existentes</p>
--	--	--	--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS

- 1) Agencia de Evaluación y Calidad. 2014. AEVAL. *Guía para la Realización de Estudios de Análisis de la Demanda y de Evaluación de la Satisfacción de los Usuarios*. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas
- 2) Agencia de Evaluación y Calidad. AEVAL (2015). *Calidad y Sostenibilidad de los Servicios Públicos*. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.
- 3) Aguilera, M., Guzmán, M. y Mundi, C. *Informe final de la consultoría para la mejora de la gestión y transparencia en los servicios al ciudadano*. BID. Junio 2015.
- 4) Alessandro, M, Lafuente, Mariano y Carlos Santiso. *The Role of the Center of Government. A Literature Review*. Technical Note BID.2013.
- 5) Ayuntamiento de Madrid (2007). Plan de Calidad del ayuntamiento de Madrid.
- 6) Bachelet, Michelle. Programa de Gobierno 2014-2018.
- 7) Baena, P y Cruz, J. *Acceso a la información y políticas de transparencia focalizada*. Notas Técnicas # IDB-TN-321. BID. 2011.
- 8) Banco Mundial (2008). *“Chile: Estudio de evaluación en profundidad del programa de mejoramiento de la gestión (PMG)”*. Unidad de Reducción de la Pobreza y Gestión Económica América Latina y el Caribe.
- 9) Centro de estudios Públicos. Estudio Nacional de Opinión Pública. Noviembre-Diciembre 2016. (<https://www.cepchile.cl/cep/site/edic/base/port/encuestacep.html>)
- 10) Centro de Sistemas Públicos (2016). *Estudio de diseño e implementación de los incentivos institucionales del sector público*. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Chile
- 11) Comisión de las Comunidades Europeas. 1999. *“eEurope - Una sociedad de la información para todos Comisión de las Comunidades Europeas”*. Bruselas.
- 12) Comisión de las Comunidades europeas 2000. *“eEurope 2002 - Impacto y prioridades”*.
- 13) Comisión de las Comunidades Europeas. 2005. *“i2010 – Una sociedad de la información europea para el crecimiento y el empleo”*. Bruselas.
- 14) Encuesta nacional de derechos ciudadanos. (ENDC). VI Versión. Comisión Defensora Derechos Ciudadanos. Síntesis de Resultados. Mayo de 2016. Ministerio Secretaría General de la Presidencia.
- 15) ICCS (2012). *Institute for Citizen -Centred Service- Getting Ahead With The CMT*.
- 16) ICCS (2027). *Institute for Citizen -Centred Service-. Annual Report 2015-216*.
- 17) ICCS (2016). *Listening to Clients and Improving Service*.
- 18) Guzmán. M. Programas de Mejoramiento de la Gestión. El caso de Chile. BID: Documento de Consultoría: agosto 2010
- 19) Latinobarómetro. Informe 2016. “El declive de la democracia”. <http://www.latinobarometro.org/lat.jsp>
- 20) Ministerio de Hacienda. Programa de Modernización de la Gestión Pública. *Proyecto de Fortalecimiento de Chile Atiende Digital*.
- 21) Ministerio de Hacienda. Definiciones estratégicas. <http://www.hacienda.cl/el-ministerio/mision-y-objetivos.html>
- 22) Ministerio Secretaría General de la Presidencia de Chile. *Agenda Digital 2020. Chile Digital para Todos*. 2014.
- 23) Ministerio Secretaría General de la Presidencia de Chile. Divisiones

<http://www.minsegpres.gob.cl/divisiones/>

- 24) Marcel. M. "Las Opciones para la Reforma del Estado en Chile". En: *Reforma del Estado*. Vol. II. 2002. Centro de Estudios Públicos (CEP).
- 25) Marson, B y Ralph Heintzman. 2009. *From Research to Results: A Decade of Results-Based Service Improvement in Canada*. The Institute of Public Administration of Canada. New Directions Series.
- 26) Marson B. 2007. *Citizen-Centred Service Measurement in Canada: From Research to Results*. Presentación en seminario "How to achieve excellence in service outcomes and client satisfaction". Seminario OCDE- Treasury Board of Canada. Madrid, October 2007.
- 27) OCDE. 2013. Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. España de la reforma administrativa, a la mejora continua.
- 28) OCDE: 2017. *Trust and Public Policy. How better governance can help rebuild public trust*.
- 29) Prasuraman,P. Zeithaml, V y Leonard, B. *A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL)*.En *Journal of Marketing* 49:41-50 · January 1985
- 30) PROCALIDAD. Índice Nacional de Clientes. 2000 – 20016. <http://www.procalidad.cl/indice-nacional-de-satisfaccion-de-clientes/>