



Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado

Informe de priorización de iniciativas de la Agenda de Modernización del Estado 2022-2026

6 de noviembre de 2023

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	3
I. Antecedentes	7
II. Ejes e iniciativas Priorizadas	10
1. Transformación Digital del Estado	10
2. Productividad, Servicios Ciudadanos y Experiencia Usuaría	14
3. Descentralización	21
ANEXO: Proceso de Priorización de la Agenda de Modernización del Estado 2022-2026	28

Resumen Ejecutivo

El 20 abril de 2023, S.E. el Presidente de la República Gabriel Boric Font, acompañado por la Subsecretaria de Hacienda Heidi Berner, recibió al Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado, con el propósito de escuchar sus comentarios y recomendaciones a la Agenda de Modernización del Estado 2022-2026, en particular, sobre las iniciativas transversales: Mejor Gasto Público, Personas en el Estado, Transformación Digital, Integridad Pública y Transparencia, Servicios ciudadanos y experiencia usuaria, y Descentralización.

Durante la audiencia, el Consejo dio cuenta del trabajo realizado, informando las principales observaciones y propuestas a las iniciativas de modernización analizadas. El Presidente de la República agradeció el trabajo y las propuestas realizadas por el Consejo, planteando su visión y lineamientos para la siguiente etapa. En este contexto, solicitó al Consejo efectuar una propuesta para priorizar la Agenda de Modernización.

En respuesta a este pedido, el Consejo revisó las recomendaciones y realizó un proceso de priorización de las iniciativas de la Agenda de Modernización en dos fases, individual y colectiva. Como resultado del proceso de análisis, el Consejo propone priorizar tres ejes de la Agenda:

- Transformación Digital del Estado;
- Productividad, Servicios Ciudadanos y Experiencia Usuaría;
- Descentralización.

El presente informe fundamenta las iniciativas priorizadas por el Consejo, y enuncia un conjunto de propuestas vinculadas.

1. Transformación Digital del Estado

En materia de Transformación Digital del Estado, el Consejo recomienda abordar el desafío con lógica de sistema, considerando tres ámbitos, ordenados según prioridad: 1) Gobernanza Digital del Estado, 2) Uso de Estándares y aplicación de Buenas Prácticas Internacionales y, 3) Desarrollo de un Ecosistema de Servicios Compartidos.

Como primera prioridad, el Consejo recomienda fortalecer la Gobernanza digital del Estado mediante el traslado, en el corto plazo, de la División de Gobierno Digital del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), al Ministerio de Hacienda, lo que permitirá robustecer su liderazgo como entidad rectora en materias digitales y generar sinergias con la Secretaría de Modernización del Estado, el Laboratorio de Gobierno y la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad. Los recientes incidentes ocurridos en plataformas tecnológicas de uso transversal en el Estado no hacen más que reforzar la urgencia de contar con una entidad rectora en la materia.

A futuro, se sugiere evaluar la creación de una Agencia (con mayor autonomía y menor cercanía a la autoridad política) o una Dirección (con menor autonomía y mayor cercanía a la autoridad política), dependiente del Ministerio de Hacienda, que asuma las funciones de rectoría digital del Estado. Además, se propone evaluar la conveniencia de crear una Subsecretaría de Gestión Pública, que

oriente, diseñe y facilite la coordinación de políticas públicas en las siguientes temáticas: Modernización del Estado, Innovación Pública, Gobierno Digital, Compras y Contrataciones Públicas, Servicio Civil y Evaluación y Productividad, entre otros.

En segundo término, el Consejo propone el uso de estándares y aplicación de buenas prácticas Internacionales, junto al acompañamiento, capacitación y acreditación de competencias de las personas funcionarias, y la implementación de un plan de reconversión laboral, a cargo del Servicio Civil, orientado a aquellas personas cuyas funciones dejen de ser necesarias dado el proceso de transformación digital del Estado.

En tercera instancia, se recomienda el desarrollo de un ecosistema de servicios compartidos, que se orienten las inversiones y se entreguen lineamientos técnicos en materia de servicios digitales; se desarrolle un estudio técnico sobre las plataformas transversales del sector público que podrían integrarse, y su orden de prelación; se avance en la transformación digital de GOREs y Municipios, se efectúe la incorporación progresiva a sistemas compartidos de soporte administrativo, que faciliten el acceso ciudadano a servicios.

2. Productividad, Servicios Ciudadanos y Experiencia Usuaría

En materia de Productividad, Servicios Ciudadanos y Experiencia usuaria, el Consejo recomienda priorizar las siguientes iniciativas de modernización del Estado, según orden de prelación: 1) Simplificación de la Tramitación de Proyectos de Inversión; 2) Diseño e implementación de un Sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usuaría del Estado; 3) Productividad en el Estado; 4) Simplificación de Trámites con foco en las Personas y Productividad.

Con relación a la Simplificación de la Tramitación de Proyectos de Inversión, se enfrenta un problema especialmente complejo, por la cantidad de organismos públicos involucrados, la falta de un órgano coordinador efectivo, y la existencia de intereses aparentemente contrapuestos. El Consejo valora y apoya que el Gobierno esté preparando proyectos de ley -o indicaciones- que abarcarán la tramitación sectorial y la tramitación ambiental, y sugiere acelerar su presentación y discusión, destacando las iniciativas de ley de: Permisos Sectoriales (sugiriendo incorporar la posibilidad de certificadores externos autorizados), Reforma al Sistema de evaluación de Impacto Ambiental (alertando que las nuevas tipologías de ingreso y ampliación de revisiones extraordinarias de la Resolución de Calificación Ambiental a las Declaraciones de Impacto Ambiental, requieren mayor discusión, porque podrían constituir una traba a la inversión), Reforma a las Concesiones Marítimas (que traslada la facultad de otorgar las concesiones marítimas del Ministerio de Defensa Nacional al Ministerio de Bienes Nacionales) y Reforma a la Ley de Patrimonio Cultural (sometido a Consulta Ciudadana y próximamente a Consulta Indígena y Afrodescendiente). Finalmente, el Consejo reconoce que la solución trasciende lo legislativo, pudiendo complementarse con medidas administrativas. Algunos casos de avance en la materia son: el Sistema Unificado de Permisos, la Oficina de Grandes Proyectos, el personal adicional contratado en servicios estratégicos para agilizar la tramitación, entre otros.

En lo relativo al Diseño e implementación del Sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usuaría del Estado, el Consejo recomienda: generar un estándar de servicio público que se conozca por todas las instituciones; potenciar la Medición de Satisfacción Usuaría, gestionada por la Secretaría de Modernización del Estado, del Ministerio de Hacienda, realizando mediciones remotas con mayor

frecuencia e incluyendo preguntas que midan la satisfacción de usuarios con empresas privadas de servicios masivos como referencia; potenciar ChileAtiende, como ventanilla al ciudadano (omnicanal) y capacitar en diseño de servicios, experiencia usuaria y comportamiento humano.

En cuanto a Productividad en el Estado, el Consejo propone seguir fortaleciendo la función de evaluación de las políticas y programas públicos, ya sea a través de la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (CNEP), o bien, de una Agencia de Calidad de las Políticas Públicas, tal como ha sido propuesto por el Ministro de Hacienda en el marco del Pacto Fiscal; y publicar centralizadamente indicadores de gestión de instituciones públicas.

En lo que respecta a Simplificación de Trámites con foco en las Personas y Productividad, el Consejo sugiere avanzar en el uso de carpetas ciudadanas en los servicios públicos e interoperabilidad de la data.

3. Descentralización

A juicio del Consejo, avanzar en la Descentralización es prioridad para modernizar el Estado, pues permitirá hacer más eficiente y oportuna la satisfacción de necesidades de las personas, trasladando la toma de decisiones sobre la ejecución de inversiones y la administración de planes y programas, a los territorios donde éstos se materializan. Como resultado, se verá fortalecida la democracia, al poner al Estado al servicio de las personas y de esta forma, contribuir a la recuperación de su confianza.

Para acelerar la Descentralización, el Consejo propone fortalecer tanto a los Gobiernos Regionales (GOREs), como a los Municipios.

Gobiernos Regionales

A nivel de los GOREs, se realizan recomendaciones a distinto plazo. Como medidas de resolución inmediata, se sugiere: en relación con el Decreto Supremo. N° 24, de 2020, del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, que aprueba el Reglamento para asignar los recursos del presupuesto de inversión regional de acuerdo a marcos o ítems presupuestarios, evaluar si, en coherencia con la tramitación de la ley de “Regiones más fuertes” se hace necesario modificar la redacción del citado decreto, precisando que se espera informar la distribución conceptual del presupuesto y no proyecto a proyecto; revisar además la Circular N°12, de 2023, del Ministerio de Hacienda, que constituye Comités Regionales de Seguimiento a la Inversión Pública, para evaluar si existen duplicidades y se requiere su modificación y, eventualmente, dotar de mayor participación a los GOREs en los citados Comités.

En el corto plazo, el Consejo propone, para fortalecer la descentralización administrativa: avanzar en la transferencia asimétrica de competencias, a requerimiento de cada región; definir un procedimiento reglado para solicitar la creación de un servicio público regional; ordenar el traspaso permanente de funcionarios/as desde servicios públicos a gobiernos regionales (con extinción del recurso asignado en el origen para evitar duplicidad de funciones). Además, se recomienda continuar con el trabajo de simplificación y mejora de las glosas de la Ley de Presupuesto, para una más eficiente ejecución del gasto, considerando: mantener la simplicidad de la distribución inicial o apertura del presupuesto de cada GORE, para ejecutar desde el comienzo del año; hacerse cargo de la contingencia

provocada por las transferencias a instituciones privadas sin fines de lucro, fortaleciendo las exigencias y mejorando los controles; fortalecer el rol de las Unidades Ejecutoras de los GORES, simplificando las medidas para el control ex ante y ex post; permitir que los GORES puedan cofinanciar inversiones en proyectos de infraestructura productiva, desarrollados y ejecutados por empresas públicas; incrementar el uso del instrumento Inversión Sectorial de Asignación Regional, mediante instructivos del Presidente de la República a los Ministerios y Servicios Públicos; evaluar las plantas funcionarias y formalizar el traspaso permanente de personas del nivel central a GORES, e incrementar las asignaciones críticas requeridas por los GORES para desplegar a plenitud sus competencias.

En el mediano plazo, el Consejo considera que el Proyecto de Ley Regiones Más Fuertes, que tiene como objetivo dotar de autonomía financiera a los GORES, mediante un nuevo sistema presupuestario, está bien orientado, siendo clave reconocer la importancia de la flexibilidad en la gestión presupuestaria de los GORES.

Municipios

A nivel municipal, el Consejo recomienda avanzar en dos ámbitos: Modernización Digital y Financiamiento Municipal.

En términos de Modernización Digital, el Consejo recomienda contar, en el corto plazo, con el diseño de una arquitectura, en común, de software para el mundo municipal, que permita orientar la transformación digital hacia un ecosistema que facilite la integración -entre municipalidades y servicios del nivel central- e, incentive el ingreso de nuevas innovaciones, que no sean coartadas por proveedores que monopolizan el mercado. Este diseño requerirá de la implementación de servicios digitales transversales (tales como la gestión de expedientes o de comunicación documental) y de nodos de interoperabilidad. Se requiere que estos servicios y nodos sean gobernados desde una institución centralizada, que asegure su sostenibilidad y que establezca las reglas de comunicación entre los distintos sistemas. Y, evitar la generación de soluciones únicas e integrales por parte del nivel central, que incentiven la creación de monopolios que capturen y estanquen la modernización de los gobiernos locales.

Por otra parte, el Consejo recomienda realizar, en el corto plazo, un estudio de alta calidad técnica en torno a la posibilidad de modificar los actuales mecanismos de financiamiento municipal a uno que asegure servicios mínimos transversales y, a la vez, aumente los estándares de responsabilidad y consecuencias para las autoridades que malgasten recursos. A partir de este estudio, se recomienda al Gobierno tomar acciones para perfeccionar, en el mediano plazo, el mecanismo de financiamiento municipal, basado en evidencia, y asegurar de este modo la capacidad fiscal requerida por los municipios para los servicios transversales mínimos que deben otorgar.

I. Antecedentes

Conforme lo establecido por el Decreto Supremo N° 12 de junio de 2018, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, el Consejo Asesor Permanente para la Modernización, es un órgano asesor y consultivo del Presidente de la República, en asuntos de modernización del Estado y de la gestión pública. A este Consejo le corresponde asesorar al Presidente de la República en el análisis y evaluación de las políticas, planes y programas que componen la agenda de modernización del Estado; formular recomendaciones sobre tales materias; someter a su consideración propuestas de reforma estructural o institucional para ser llevadas a cabo como iniciativas de ley o dentro de las competencias que en materia de organización interna le confiere el ordenamiento jurídico; y dar respuesta a las consultas que dicha autoridad le formule. El Consejo se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda.

A partir de septiembre de 2022 y hasta julio de 2023, el Consejo recibió en sus sesiones ordinarias a diversas jefaturas de servicios y directivos/as responsables de la implementación de las 30 iniciativas (24 de ellas transversales y 6 intersectoriales) contenidas en la Agenda de Modernización del Estado 2022-2026 (véase Tabla 1). Durante las sesiones tomó conocimiento, realizó consultas, comentarios y propuestas a los/as directivos/as correspondientes.

Tabla 1. Agenda de Modernización del Estado 2022-2026

Categoría	Iniciativa
Personas en el Estado	<ol style="list-style-type: none">1. Conciliación Trabajo y Vida Personal: bienestar, seguridad en el trabajo y corresponsabilidad en los cuidados2. Estructura de remuneraciones, incentivos, incluyendo el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y jornada laboral3.- Nuevo marco de capacidades y competencias de las personas en el Estado4.- Teletrabajo en el Estado5.- Modernización del sistema evaluación de desempeño
Servicios ciudadanos y Experiencia Usaria	<ol style="list-style-type: none">6.- Desarrollo de estándares y acompañamiento para la creación de nueva institucionalidad7.- Diseño e implementación de un sistema de calidad de servicio y experiencia usuaria del Estado8.- Simplificación de trámites con foco en personas y productividad
Descentralización	<ol style="list-style-type: none">9.- Descentralización y transferencia de competencias desde el Gobierno Central a los Gobiernos Regionales

	10.- Poder local y mejores municipios
Transformación Digital	<p>11.- Implementación de la Ley 21.180 de Transformación Digital de la Administración Pública</p> <p>12.- Estrategia Nacional de Datos y Red de Interoperabilidad de Datos del Estado</p> <p>13.- Política Nacional de Ciberseguridad</p> <p>14.- Fortalecimiento Institucional de la Gobernanza de Servicios Digitales y Transformación Digital</p> <p>15.- Desarrollo de Políticas en Compras Tecnológicas en particular infraestructura cloud</p> <p>16.- Mejoras al sistema de Evaluación de Inversiones Tecnológicas de la Administración Pública</p> <p>17.- Plataforma integrada de servicios públicos digitales</p>
Transparencia e integridad pública	<p>18.- Estrategia Nacional de Integridad Pública</p> <p>19.- Implementación del Registro Nacional de Personas Beneficiarias Finales</p> <p>20.- Plan de Gobierno Abierto</p>
Mejor Gasto Público	<p>21.- Transparencia fiscal y rendición de cuentas</p> <p>22.- Consolidación del Sistema de Evaluación y Monitoreo de Programas</p> <p>23.- Productividad en el Estado</p> <p>24.- Fortalecimiento de ChileCompra e implementación de nuevos mecanismos de compras públicas</p>
Iniciativas Intersectoriales	<p>25.- Implementación de los Servicios locales de Educación Pública</p> <p>26.- Implementación del sistema de garantías de protección de la niñez</p> <p>27.- Sistema Nacional de Cuidados</p> <p>28.- Sistema integrado para la fiscalización tributaria y crimen organizado</p> <p>29.- Seguridad ciudadana y modernización de las policías</p> <p>30.- Gestión Integral Migratoria</p>

El 21 septiembre de 2022, el Ministerio de Hacienda, a través de su Coordinación de Modernización, presentó esta Agenda al Consejo. El 14 de octubre de 2022, para avanzar prontamente en la implementación de iniciativas, y previo a la conocer los detalles de éstas, el Consejo remitió al Ministro de Hacienda su opinión general sobre la propuesta de Agenda y un conjunto de recomendaciones preliminares. Como conclusión general, señaló: “el Consejo estima que la “Agenda de Modernización del Estado 2022-2026” es un plan de trabajo muy ambicioso y necesario para el país. Más aún, consideramos que tal como se plantea en el documento mencionado es esencial recuperar la confianza en las instituciones públicas a través de un Estado más moderno al servicio de las personas. En este sentido, el Consejo tiene una opinión favorable de la Agenda propuesta”.

El 10 de abril de 2023, el Consejo envió al Ministro de Hacienda el “Informe de comentarios y propuestas a iniciativas de la Agenda de Modernización del Estado 2022-2026”, que consolida los comentarios y propuestas del Consejo, en relación con las iniciativas transversales de la Agenda de Modernización del Estado, presentadas en detalle al Consejo entre octubre 2022 y marzo 2023, por las autoridades del Gobierno.

El 20 abril de 2023, el Presidente de la República Gabriel Boric Font, acompañado por la Subsecretaria de Hacienda Heidi Berner, recibió al Consejo con el propósito de escuchar sus comentarios y recomendaciones a la Agenda de Modernización, en particular, en lo referido a las iniciativas transversales: Mejor Gasto Público, Personas en el Estado, Transformación Digital, Integridad Pública y Transparencia, Servicios ciudadanos y experiencia usuaria, y Descentralización.

Durante la audiencia, la presidenta del Consejo dio cuenta del trabajo realizado por el Consejo y solicitó a distintas/os Consejeras/os informar las principales observaciones y propuestas a las iniciativas transversales de la Agenda de Modernización.

El Presidente de la República agradeció el trabajo y propuestas realizadas por el Consejo, planteando su visión y lineamientos para la siguiente etapa. En este contexto, solicitó al Consejo, en conjunto con la Subsecretaria de Hacienda, recomendar cuáles de las 30 iniciativas de la Agenda de Modernización del Estado 2022-2026 se debían priorizar, para que el gobierno a su vez revisara su implementación.

Durante el mes de mayo de 2023, el Consejo inició un proceso de priorización de las iniciativas de la Agenda de Modernización en dos fases: 1) priorización individual, y 2) priorización colectiva. Finalizada esta última, las/os Consejeras/os se organizaron en grupos temáticos, que elaboraron propuestas de fundamentación de las iniciativas priorizadas, y enunciaron un conjunto de propuestas vinculadas.

De esta forma, las y los Consejeras/os consensuaron priorizar las siguientes iniciativas de la Agenda de Modernización del Estado, organizadas en tres ejes temáticos (véase Tabla 2).

Tabla 2. Iniciativas de la Agenda de Modernización del Estado 2022-2026 priorizadas

Categorías temáticas	Iniciativas priorizadas
Transformación Digital	Estrategia de gestión de datos y red de interoperabilidad

	<p>Plataforma integrada de servicios públicos digitales</p> <p>Gestión integral migratoria (que considera un Registro nacional de extranjeros y mejoras a usuarios)</p>
<p>Productividad, Servicios Ciudadanos y Experiencia Usuaría</p>	<p>Simplificación de trámites con foco en las personas y productividad</p> <p>Diseño e implementación de un sistema de calidad de servicio y experiencia usuaria del Estado</p> <p>Productividad en el Estado</p>
<p>Descentralización</p>	<p>Poder local y mejores municipios</p>

El presente informe fundamenta las prioridades consensuadas por el Consejo y ahonda en sus propuestas y recomendaciones para avanzar decididamente en estos ejes, y de esta forma contribuir a la transformación del Estado. El documento se organiza como sigue: en primer lugar, se presentan los antecedentes de contexto, incluyendo un resumen del proceso de priorización de las iniciativas de la Agenda de Modernización 2022-2026, llevado a cabo por el Consejo. En segundo término, se fundamentan los ejes e iniciativas de la Agenda de Modernización del Estado 2022-2026 que el Consejo recomienda al Gobierno priorizar para una efectiva modernización del Estado, agregando propuestas específicas de cómo lograr avanzar en cada eje.

II. Ejes e iniciativas Priorizadas

1. Transformación Digital del Estado

El Consejo propone priorizar un conjunto de iniciativas en materia de Transformación Digital, tanto para el logro temprano de resultados, como para disponer de una hoja de ruta de mediano y largo plazo, que oriente al conjunto de las entidades del Estado, en todos sus poderes y niveles, a actuar articuladamente en la resolución de los problemas de la ciudadanía, contribuyendo así a generar mayor valor público.

Diagnóstico del problema

La contratación de servicios y la inversión en soluciones tecnológicas hoy es realizada por cada entidad pública en lógica insular, la mayoría de las veces sin considerar estándares internacionales en la materia, ni oportunidades de sinergias y ahorros potenciales por economías de escala y de ámbito. Hoy los 345 municipios, los 16 gobiernos regionales, los 24 ministerios, las 36 subsecretarías, 150 servicios públicos, 10 Superintendencias¹, el Congreso Nacional, el Poder Judicial, el Ministerio Público

¹ Organigrama de la Administración del Estado, Centro de Estudios de la Administración del Estado, Contraloría General de la República, actualizado Enero 2023. Disponible en: <https://www.ceacgr.cl/CEA/pdf/publicaciones/Organigrama-de-la-administracion-del-Estado-ene2023.pdf> (octubre, 2023).

y los demás organismos autónomos, toman decisiones por separado, generando redundancia en el uso de recursos públicos, datos desintegrados, entre otros problemas.

A modo de ejemplo, recientemente hemos conocido que el proyecto “Red de Gestión Penal”, del Ministerio Público², ha fracasado, con una pérdida superior a los \$7 mil millones. Es el último de otros fracasos en materia de desarrollo de sistemas por parte de entidades públicas, que no hacen uso de estándares internacionales, o que no han sido sometidos a procesos de evaluación de inversiones, al no existir una autoridad en la materia.

De acuerdo con los análisis de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), Chile ha ido perdiendo su posición en materia de gobierno digital en los últimos años, por falta de una gobernanza adecuada: “El gobierno de Chile enfrenta crecientes expectativas ciudadanas sobre el desempeño del Gobierno, en un contexto de crecientes presiones presupuestarias. Este contexto debería llevar a las autoridades a encontrar acuerdos organizativos más inteligentes y un mejor uso de la tecnología como motor de un diseño e implementación de políticas eficientes y eficaces. El uso estratégico de las tecnologías digitales brinda a los gobiernos la oportunidad de mejorar la productividad, la eficiencia y la eficacia de las operaciones gubernamentales y mejorar la inteligencia del sector público al tiempo que abre los procesos de toma de decisiones, incorporando la “voz” de los usuarios, con el objetivo final de conducir a políticas y servicios públicos más inclusivos y satisfactorios para los ciudadanos y las empresas. Esto requiere un marco de gobernanza sólido y acuerdos institucionales”³.

Los recientes incidentes ocurridos en plataformas tecnológicas de uso transversal en el Estado, como la caída de www.mercadopublico.cl o los problemas con la clave única, no hacen más que reforzar la urgencia de contar con una entidad rectora en la materia.

Propuestas de solución

El Consejo asesor recomienda abordar este desafío con lógica de sistema, considerando tres ámbitos, ordenados según prioridad: 1) Gobernanza Digital del Estado, 2) Uso de Estándares y aplicación de Buenas Prácticas Internacionales y, 3) Desarrollo de un Ecosistema de Servicios Compartidos. Respecto de este último ámbito, se sugiere avanzar decididamente en interoperabilidad de datos y plataformas del Estado, para lo cual se propone realizar un estudio que evalúe qué plataformas/sistemas públicos integrar, a la vez de profundizar la iniciativa de Datos Abiertos⁴.

² Artículo “Valencia pone lápida a proyecto estrella de Abbott”, La Tercera, 4 agosto 2023. Disponible en: <https://www.latercera.com/la-tercera-pm/noticia/se-gastaron-7-mil-millones-fiscal-valencia-pone-lapida-a-proyecto-informatico-estrella-de-la-administracion-abbott-y-se-persiguen-responsabilidades-penales/IEI25FVNIBACPI2PYCMHON6N44/>

³ Traducción de “Digital Government in Chile. Strengthening the Institutional and Governance Framework”, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) 2016, disponible en: <https://www.oecd.org/publications/digital-government-in-chile-9789264258013-en.htm..>

⁴ “Transparencia, acceso a información pública y gestión de la información en el Estado”, Centro de Estudios Públicos (CEP), Chile 21, Espacio Público y Libertad y Desarrollo (LyD), 2019. Disponible en: <https://www.cepchile.cl/investigacion/informes-grupo-de-trabajo-para-la-modernizacion-del-estado/>.

i) Gobernanza Digital del Estado

El Consejo propone fortalecer la gobernanza digital del Estado mediante el traslado, en el corto plazo, de la División de Gobierno Digital del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), al Ministerio de Hacienda, lo que permitirá robustecer su liderazgo como entidad rectora en materias digitales y generar sinergias con la Secretaría de Modernización del Estado, el Laboratorio de Gobierno y la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad.

De esta manera, se podrán hacer realidad las recomendaciones de la OCDE en materia de gobierno digital: generar soluciones digitales por diseño, interoperables; mirar al Estado como un sistema de datos estratégicos integrados, no en silos; concebir el Estado como una plataforma integrada en la entrega de servicios, con un marco normativo técnico de actuación, haciendo uso de herramientas compartidas, generando economías de escala, ámbito y sinergias; y, poner a disposición de la ciudadanía los datos y los diseños de políticas públicas.

Se recomienda radicar en esta entidad rectora la autoridad técnica en materia de estándares digitales. Ello implica no sólo hacer un trabajo continuo de fijar los estándares, sino mejorarlos, adaptarlos, monitorear su implementación, certificar a los usuarios y difundir buenas prácticas.

Para ello se propone integrar progresivamente en esta institución rectora en materias digitales:

- a. El equipo profesional de la División de Gobierno Digital (DGD) del Ministerio SEGPRES.
- b. La plataforma de la DGD y todos los servicios compartidos en uso y en desarrollo: Clave única, Doc. digital, SIMPLE, Firma Gob., entre otros.
- c. El equipo profesional y la plataforma de evaluación de inversiones en proyectos de tecnologías (EVALTIC).
- d. El equipo profesional y la plataforma de Ciberseguridad⁵.
- e. La plataforma de omnicanalidad ChileAtiende, incluyendo al equipo profesional de la Subdirección de Servicios al Cliente de IPS y el equipo profesional central de desarrollo/soporte de dicha plataforma omnicanal.
- f. Los repositorios de buenas prácticas, manuales, políticas, estándares, códigos fuente vigentes, y otra documentación asociada relevante, que hoy están distribuidos en diversas entidades públicas.

A futuro, se recomienda evaluar la creación de una Agencia (con mayor autonomía y menor cercanía a la autoridad política) o una Dirección (con menor autonomía y mayor cercanía a la autoridad política), dependiente del Ministerio de Hacienda, que asuma las funciones antes descritas de rectoría digital del Estado.

Además, considerando que en la actualidad no existe una instancia con responsabilidades funcionales reconocidas y transversales que lidere la mejora de la gestión pública, y en cambio existen varios servicios o instituciones que cumplen parcialmente este objetivo, en la Subsecretaría de Hacienda -la que por su naturaleza debe estar más concentrada en desafíos más contingentes y operativos de la gestión-, se recomienda, en un horizonte de mediano plazo, evaluar la creación de una Subsecretaría de Gestión Pública, que oriente las políticas públicas en esta materia, separando las decisiones de

⁵ Equipo de Respuesta ante Incidentes de Seguridad Informática. Ver en: <https://www.csirt.gob.cl/> (octubre, 2023).

financiamiento de las de gestión y modernización del Estado. Se propone que dicha Subsecretaría diseñe política pública, con un modelo/plataforma de gestión que facilite su coordinación, en las siguientes temáticas: Modernización del Estado, Innovación Pública, Gobierno Digital, Compras y Contrataciones Públicas, Servicio Civil, Evaluación y Productividad, entre otros.

ii) Uso de Estándares y aplicación de Buenas Prácticas Internacionales

A juicio del Consejo, debe hacerse obligatorio el uso de estándares internacionales (ISO y otros reguladores), buenas prácticas y recomendaciones de agencias internacionales⁶ para el desarrollo de soluciones de ciberseguridad, interoperabilidad, notificaciones electrónicas, gestión documental, identidad digital, gestión de datos, modelo de datos, anonimización de datos sensibles, protección de datos personales, algoritmos éticos de Inteligencia Artificial (IA), entre otros.

Esta recomendación es aplicable a los distintos niveles de gobierno: central, regional y municipal. Y, hace imprescindible establecer las necesarias acciones de acompañamiento, capacitación y acreditación de competencias de las personas funcionarias, así como de gestión del cambio, para una eficiente y eficaz implementación.

Asimismo, considerando la implementación de la Ley de Transformación Digital del Estado y la digitalización completa de procesos, muchas funciones en las instituciones públicas dejarán de ser necesarias y, por lo tanto, un número importante de personas quedarán sin o con muy pocas tareas. Se propone generar un plan de reconversión laboral, a cargo del Servicio Civil, como lo pudo implementar en su momento la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) al digitalizar su funcionamiento. Este plan requiere de un diagnóstico a nivel nacional y transversal en las instituciones del Estado, identificando nuevos roles y funciones, y cantidad de funcionarias/os, características de las mismas, que viabilicen un plan de capacitación para su reconversión. Y en un plazo mayor, como parte de una Reforma al Empleo Público, permitir la movilidad entre instituciones públicas de funcionarios y así fomentar y facilitar la reconversión laboral.

iii) Desarrollo de Ecosistema de Servicios Compartidos

En opinión del Consejo, la entidad rectora debería orientar la inversión y los lineamientos técnicos en materia de servicios digitales, en coordinación con las instituciones públicas que hoy desarrollan estas funciones por mandato legal, con arquitectura *ad-hoc* y que, en conjunto, deben confluir progresivamente en un gran Ecosistema de Servicios Compartidos.

Asimismo, se propone realizar un estudio técnico sobre qué plataformas transversales del sector público podrían integrarse, hasta qué grado es razonable hacerlo, y con qué orden de prelación.

⁶ Inostroza, José; Donoso, Roxana; del Campo, Rafael; San Martín, Macarena (2020) “Análisis y Propuestas de Implementación para la ley 21.180 de Transformación Digital del Estado”, en Revista Chilena de la Administración del Estado N° 3, Primer Semestre, CEA, Contraloría General de la República. Ver en: <https://revista.ceacgr.cl/index.php/revista/article/download/70/117> (octubre, 2023).

En general, se recomienda que la priorización de inversiones en materia de integración esté orientada por las necesidades de la ciudadanía y, por tanto, se focalice en aquellos sistemas que generen mayor valor público. Específicamente, se sugiere considerar sistemas compartidos para gobiernos regionales, municipios y sectores sociales prioritarios (desarrollo social, salud, educación, seguridad ciudadana, entre otros).

Vinculado a lo anterior, el Consejo propone que la transformación digital de los 16 Gobiernos Regionales y los 345 Municipios se realice mediante la incorporación progresiva a sistemas compartidos de soporte administrativo, que faciliten el acceso ciudadano a servicios en todo el territorio nacional (pago de patentes, seguridad ciudadana, licencias de conducir, entre otros). Dado el carácter de entidades autónomas de los Gobiernos Regionales y las Municipalidades, la obligatoriedad de uso y soporte de los sistemas debe asociarse al acceso a recursos de presupuesto público, mediante plataformas en la nube. Se recomienda además fortalecer el trabajo que realiza SUBDERE en el análisis de procesos, como base del desarrollo de las plataformas de servicios compartidos.

Esta propuesta requiere resolver temas de velocidad de acceso a internet en algunas comunas, mediante fibra óptica u otras soluciones, dependiendo de las características de los territorios.

El uso de sistemas compartidos en plataformas nacionales contribuirá al diseño de servicios con mayor pertinencia regional, aportando a un mayor involucramiento del personal de atención en las problemáticas y situaciones propias de la región donde operan.

2. Productividad, Servicios Ciudadanos y Experiencia Usuaría

La productividad desempeña un papel fundamental en el funcionamiento eficiente del Estado, y su impacto se hace especialmente evidente en la experiencia del ciudadano común al interactuar con las instituciones gubernamentales. En un mundo cada vez más interconectado y digital, la capacidad del Estado para brindar servicios y respuestas ágiles es esencial para satisfacer las necesidades de sus ciudadanos. Una administración pública productiva puede traducirse en procesos más rápidos y simplificados, reduciendo la burocracia y los tiempos de espera.

Cuando el Estado opera de manera productiva, los ciudadanos pueden acceder a servicios esenciales de manera más eficiente, desde trámites administrativos hasta servicios de salud y educación. Esto no sólo mejora la calidad de vida de las personas, sino que también fomenta la confianza en las instituciones gubernamentales. Además, una administración eficaz de recursos públicos puede llevar a una mejor asignación de fondos y, en última instancia, a un uso más efectivo de los recursos disponibles para el beneficio de la sociedad en su conjunto.

En materia de Productividad y Experiencia usuaria, el Consejo recomienda priorizar las siguientes iniciativas de modernización del Estado, enunciadas en el orden de prelación propuesto: 1) Simplificación de Tramitación de Proyectos de Inversión; 2) Diseño e implementación de un Sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usuaría del Estado; 3) Productividad en el Estado; 4) Simplificación de Trámites con foco en las Personas y Productividad. Cada prioridad es analizada a continuación,

partiendo de un diagnóstico del problema y presentando luego un conjunto de propuestas de solución.

i) Simplificación de tramitación de proyectos de inversión

Diagnóstico del problema

En los últimos meses se ha levantado una fuerte crítica respecto a las demoras en los procesos para conseguir permisos desde instituciones públicas, especialmente en materia de inversión, lo cual en un contexto de crisis económica es especialmente preocupante. Chile es de los países con procesos regulatorios más complejos y engorrosos de la OCDE⁷, lo que incide directamente en el emprendimiento y en la competencia⁸. Por supuesto, también incide en la inversión. Además, la inversión se ha venido judicializando cada vez más: hay casi 40 proyectos de inversión judicializados, representando USD\$3.600 millones⁹. La situación es crítica y ha contribuido a la disminución de la inversión en los últimos años. Por lo demás, las mayores exigencias en tiempos de tramitación, número de permisos y mayor información necesaria para la obtención de los mismos, hace que el costo de tramitar un proyecto de inversión haya aumentado fuertemente en los últimos años, constituyéndose en una barrera infranqueable para algunos proyectos que han tenido que desistir en su tramitación.

Un Estudio de Impacto Ambiental se está demorando en promedio casi 4 años de tramitación en el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA), cuando en 2010 se demoraba menos de la mitad; una Declaración (DIA) se demora un año y medio en el SEIA, cuando en 2009 se demoraba 10 meses¹⁰. En otros permisos sectoriales (ya luego del SEIA), los de mayor complejidad pueden tomar unos 17 meses adicionales en promedio¹¹.

Por último, los vacíos y descoordinaciones regulatorias en materia de ordenamiento territorial también han contribuido a la incertidumbre en la tramitación de proyectos de inversión. A modo de botón de muestra, aún no se publica el reglamento que regula los Planes Regionales de Ordenamiento Territorial (PROT), acumulando ya un atraso de varios años.

⁷ Product Market Regulation Statistics, OCDE, 2018. Disponible en: https://www.oecd-ilibrary.org/economics/data/oecd-product-market-regulation-statistics_pmr-data-en (octubre, 2023).

⁸ Economic Surveys: Chile, OCDE, 2022. Disponible en: https://www.oecd-ilibrary.org/fr/economics/oecd-economic-surveys-chile_19990847 (octubre, 2023).

⁹ Judicialización de proyectos de inversión en el SEIA, en Informe N° 10, Observatorio de la Productividad, Confederación de la Producción y del Comercio, primer semestre 2023. Disponible en: <https://www.cpc.cl/wp-content/uploads/2023/08/Informe-N%C2%B010-Judicializaci%C3%B3n-de-los-proyectos-de-inversi%C3%B3n-del-SEIA-CPC.pdf> (octubre, 2023)

¹⁰ Informe trimestral de proyectos de inversión en el SEIA (CChC, julio 2023).

¹¹ Análisis de los permisos sectoriales prioritarios para la inversión en Chile, Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (CNEP), agosto 2023. Disponible en: <https://cnep.cl/wp-content/uploads/2023/08/Estudio-Analisis-Permisos-Prioritarios-para-la-Inversion-en-Chile.pdf> (octubre, 2023).

Propuesta de solución

Este es un problema especialmente complejo, por la cantidad de organismos públicos involucrados (más de 30) y la falta de un órgano coordinador efectivo. Además, existen intereses aparentemente contrapuestos: aumentar el control y estándar medioambiental, simplificar los trámites y acortar plazos, y aumentar la confianza en el proceso. Para abordar este problema, el Gobierno está preparando proyectos de ley -o bien preparando indicaciones a proyectos de ley ya existentes- que abarcarían la tramitación sectorial y la tramitación ambiental -Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental-, lo que este Consejo apoya, y sugiere acelerar su presentación y discusión

- **Proyecto de ley de permisos sectoriales** (Ministerio de Economía): Por un lado, se está trabajando en un proyecto de ley en este ministerio de Reforma a la Tramitación de Permisos Sectoriales que va en la dirección correcta de acortar plazos de tramitación, otorgar más certeza al inversionista y cambiar el paradigma de permisos a declaraciones juradas (reduciendo su número), en línea con lo que recomienda la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (CNEP) en el documento “*Análisis de los permisos sectoriales prioritarios para la inversión en Chile*” (2023). Faltaría incorporar la posibilidad de avanzar hacia certificadores externos autorizados que puedan aligerar aún más la carga de trabajo de los servicios públicos.

Este es un proyecto de ley que se hará cargo de la multiplicidad de intereses en juego: mantendrá altos estándares medioambientales y logrará reducir plazos de tramitación descomprimiendo la carga de los servicios públicos, al tiempo de realizar lo anterior basado en la confianza en el titular del proyecto, pues éste tramitará menos permisos y realizará más declaraciones juradas, sujeto a una posterior fiscalización. No obstante, hay que preocuparse especialmente de darle viabilidad política, puesto que modificar muchas regulaciones sectoriales podría generar reticencia de algunos organismos de la Administración del Estado.

- **Proyecto de ley de reforma al SEIA** (Ministerio del Medio Ambiente): Por otro lado, el Ministerio del Medio Ambiente está trabajando en una modificación al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental y a la Ley N°19.300¹² que es muy ambiciosa y que incorpora una serie de nuevas tipologías de ingreso al sistema y amplía las revisiones extraordinarias de las Resoluciones de Calificación Ambiental a las Declaraciones de Impacto Ambiental, entre otras disposiciones, lo que sería una traba aún más grave para la inversión. Este proyecto de ley contiene algunas propuestas positivas para la inversión y otras que requieren mayor discusión.
- **Reforma a las Concesiones Marítimas** (boletín N°8.467-12¹³): Es un proyecto de ley de 2012; el 2013 pasó a segundo trámite en el Senado de la República (no ha tenido movimiento desde entonces). El Gobierno mandaría indicaciones en la línea de trasladar la facultad de otorgar las concesiones marítimas del Ministerio de Defensa Nacional al Ministerio de Bienes Nacionales.

¹² Disponible en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30667> (octubre, 2023).

¹³ Disponible en: http://www.senado.cl/appsenado/templates/tramitacion/index.php?boletin_ini=8467-12 (octubre, 2023).

- **Reforma a la Ley de Patrimonio Cultural** (boletín N°12.712-24¹⁴): Es un proyecto de ley de 2019; en marzo de 2022 pasó a segundo trámite en el Senado. Para preparar las indicaciones al proyecto, el Gobierno organizó una Consulta Ciudadana para una nueva legislación patrimonial durante este año 2023, y próximamente iniciará el proceso de Consulta Indígena y Afrodescendiente. Con esos insumos, se pretende redactar indicaciones durante el primer semestre del próximo año.

En cualquier caso, las soluciones no pasan sólo por la discusión legislativa, y hay varios casos de éxito -creación del Sistema Unificado de Permisos (SUPER¹⁵), creación de la Oficina de Grandes Proyectos¹⁶, reforzamiento presupuestario para la contratación de personal adicional en ciertos servicios públicos estratégicos- en que ciertas medidas administrativas han contribuido a disminuir tiempos de inversión y ofrecer mayor certidumbre a los titulares de proyecto y terceros involucrados.

ii) **Diseño e implementación de un Sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usaria del Estado**

Diagnóstico del problema

Actualmente la calidad y experiencia usuaria de los servicios públicos se enfrentan al desafío de ser comparados con servicios privados nacionales e internacionales que operan en el país, y que han avanzado a ser referentes en esta materia a nivel continental. Por otra parte, los servicios públicos son la cara visible del Estado, a través de la cual las personas generan su valoración del mismo, e incluso de la democracia.

Propuesta de solución

Para enfrentar este desafío, el Consejo propone cuatro medidas:

- **Generar un estándar de servicio, público y conocido por todas las instituciones.** Un ejemplo a seguir es el Gobierno de Reino Unido, que tiene publicado un estándar completo que aborda desde cómo entender las necesidades de los usuarios y por qué es importante hacerlo, hasta cómo operar servicios públicos confiables¹⁷. En opinión del Consejo, este estándar y su mejora continua tiene que estar a cargo de una institución pública, y en el marco actual de organización del Estado de Chile, esa responsabilidad podría alojarse en la Secretaría de Modernización del Estado¹⁸, del Ministerio de Hacienda, dada su experiencia con la encuesta de Medición de Satisfacción Usaria (MESU). Esto responde a la recomendación de la OECD en su informe del 2020: *“Definir una estrategia intergubernamental clara y un plan de acción coherente para que el gobierno de Chile establezca y fomente una cultura del diseño que*

¹⁴ Disponible en: http://www.senado.cl/apps Senado/templates/tramitacion/index.php?boletin_ini=12712-24 (octubre, 2023).

¹⁵ Ver en: <https://super.gob.cl/> (octubre, 2023).

¹⁶ Más información en: <https://ogp.economia.cl/> (octubre, 2023).

¹⁷ Disponible en: <https://www.gov.uk/service-manual/service-standard> (octubre, 2023).

¹⁸ Más información disponible en: <https://modernizacion.hacienda.cl/> (octubre, 2023).

coloque a los usuarios en el centro, para responder a sus necesidades en todos los canales y durante todo el ciclo de vida de la política y la entrega."¹⁹

- **Potenciar la Medición de Satisfacción Usaria (MESU)**²⁰, con mediciones remotas que puedan aplicarse con más frecuencia e incluir en ella preguntas que midan a empresas privadas de servicios masivos con las que la persona encuestada haya tenido una experiencia de interacción en el mismo periodo que con la institución pública en evaluación, y así tener un marco de referencia que potencie el análisis de resultados. Esta metodología la ha usado por varios años la medición Kiwis Count²¹ de Nueva Zelanda, la cual se aplica trimestralmente y ha permitido generar un marco de análisis robusto para evaluar los resultados de las evaluaciones a cada institución y también en forma global. Además, se podrían incorporar indicadores de los servicios relacionados a usabilidad, tiempos de respuesta y demanda en un formato ciudadano que facilite su monitoreo.

Recuadro 1: Kiwis Count

La metodología de Kiwis Count evalúa principalmente a servicios públicos, pero por servicio público se entiende un servicio estrictamente estatal: "This survey is about your opinions of public services in New Zealand. Public services are all services provided by local and central government".

Las únicas preguntas que hace con respecto al sector privado se pueden observar en el texto siguiente. La primera es sobre la calidad del servicio en temas financieros, de seguros, internet, telefonía, electricidad y gas. La segunda es sobre la confianza con el sector privado.

¹⁹ Digital Government in Chile – Improving Public Service Design and Delivery, OECD, 2020. OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/b94582e8-en> (octubre, 2023).

²⁰ Más información de la Medición de Satisfacción Usaria (MESU) a cargo de la Secretaría de Modernización del Estado, del Ministerio de Hacienda, disponible en: <https://satisfaccion.gob.cl/> (octubre, 2023).

²¹ Disponible en: <https://www.publicservice.govt.nz/research-and-data/kiwis-count/> (octubre, 2023).

Section B: Experiences of non-government services

B1

Tell us which of these non-government services you have personally used or had contact with in the last 12 months and then rate the quality of service provided for each you tick 'yes' for.

We are only interested in non-government services that you have used yourself or on behalf of someone else for personal reasons, not those you have used on behalf of your employer.

In the last 12 months have you used or had contact with...

Please tick

No Yes

	No	Yes	If you ticked 'Yes': Please rate the quality of the service Please circle <u>one</u> number in each row.				
			Very Poor				Very Good
A bank or finance company	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
An insurance company	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
An internet and/or telephone service provider	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
A credit card company	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
An electricity or gas company	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5

B2

Thinking now about all the different kinds of services provided by the private sector (including any of the services above and any other non-government services)...

Overall, to what extent do you trust the private sector?

Again, this is your overall impressions we are interested in from what you know or have heard from family, friends or the media.

Please circle one number

Do not trust them at all				Trust them completely
1	2	3	4	5

En todo caso, ya existen algunas iniciativas de medición de la calidad de los servicios en agua, gas y electricidad (de Superintendencia de Servicios Sanitarios, Superintendencia de Electricidad y Combustibles, etc.), pero ello no excluye que la MESU podría potenciarse al compararse con estándares de calidad de servicio del sector privado.

- **Seguir potenciando ChileAtiende²²** como la primera ventana hacia el ciudadano de todos los servicios públicos, actualmente incorpora sólo a una fracción de ellos, y no sólo su sitio web, sino también sus otros canales remotos como son las redes sociales, el call center y la sucursal virtual, en lógica de omnicanalidad. La experiencia internacional exitosa, en países como Canadá, Estonia y Reino Unido, ha demostrado que el tener una única puerta de entrada a los servicios del Estado facilita y otorga una mejor experiencia usuaria. Asimismo, esto facilita la implementación y seguimiento de un estándar de servicio, ya que genera requerimientos para que las instituciones puedan incorporar sus servicios a esta ventanilla única y, posteriormente, desde ChileAtiende podrían supervisar periódicamente el cumplimiento de la información registrada en su portal y, de esta forma, avanzar en la implementación de un estándar compartido de diseño y entrega de servicios. Se recomienda generar entonces establecer la obligación de que todos los servicios se encuentren en ChileAtiende, respetando los estándares de servicio que defina la institución rectora antes propuesta, y de la cual ChileAtiende debería ser un aliado estratégico de implementación.
- **Capacitar a personas funcionarias en diseño de servicios, experiencia usuaria y comportamiento humano**, medida necesaria para el éxito de todas las anteriores. Este conocimiento actualmente es escaso en el Estado y se requiere para avanzar en esta materia,

²² Ver en: <https://www.chileatiende.gob.cl/> (octubre, 2023).

sobre todo considerando que la mejora de los servicios es continua en el tiempo y, por tanto, nunca se llega a un producto final, sino que constantemente los servicios deben estar evolucionando para satisfacer las expectativas de sus usuarios.

iii) **Productividad en el Estado.**

Diagnóstico del problema

En opinión del Consejo, existen al menos dos dimensiones fundamentales que dicen relación con la productividad del Estado: el uso de los recursos públicos y la calidad de las políticas públicas. Considerando la discusión sobre el Pacto Fiscal²³, lo anterior cobra aún más relevancia en el debate público. Más información y un mayor conocimiento en ambas dimensiones sirve en última instancia para que los servicios públicos -centralizados, regionales y municipales- satisfagan mejor las demandas de los ciudadanos. De ahí que es esencial que algún organismo público cumpla con la función de evaluar por un lado la racionalidad en el uso de los recursos públicos, la gestión pública y los impactos regulatorios de nuevas regulaciones, pero también se necesita la evaluación de las implicancias prácticas de lo anterior, de los dolores cotidianos de las personas.

Propuesta de solución

En cuanto al buen uso de los recursos públicos, el Estado debe cumplir con la función de evaluar ex ante y ex post tanto las leyes como los programas públicos. Actualmente, la evaluación ex ante de las leyes se realiza por parte de cada ministerio cuando el Ejecutivo envía un proyecto de ley al Congreso Nacional, mediante el Informe de Impacto Regulatorio (ex Informe de Productividad); este informe se regula en el Instructivo Presidencial del 15 de abril de 2019²⁴, aún vigente, pero en la práctica no todos los proyectos de ley que debieran contar con este informe de hecho lo contemplan. La evaluación legal ex post es casi inexistente, pero el Departamento de Evaluación de la Ley de la Cámara de Diputadas y Diputados de Chile ha realizado algunos esfuerzos en esa dirección.

En cuanto a la evaluación de programas públicos, actualmente la evaluación ex ante y ex post la realizan la Dirección de Presupuestos, el Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF) y CNEP en sus ámbitos de competencia. Varios de los 700 programas adolecen de mala evaluación -¿qué salida darle a esos programas?-, duplicidad de temas -¿es necesario 70 programas de salud u 80 para personas vulnerables?- y la mitad tiene presupuesto de menos de USD 2 millones -pero con los altos costos de diseñar y echar a andar el programa, ¿cuánto le llega a la gente vía transferencias?-. El Consejo recomienda racionalizarlos según evaluación, duplicación de objetivos o destinatarios, y según presupuesto.

Actualmente, la CNEP realiza varias funciones, entre las que están analizar entornos regulatorios (en relación a tramitación de proyectos de inversión, y regulación de pequeñas y medianas empresas), evaluar la gestión pública (en temáticas como atención primaria de salud y uso de pabellones), estudiar problemáticas coyunturales (tales como el recorte de la jornada laboral y el gasto social en pandemia) y enfrentar desafíos de largo plazo (entre ellos, la formación para el trabajo y la innovación

²³ Más información disponible en: <https://pactofiscal.cl/> (octubre, 2023).

²⁴ Disponible en: <https://open.economia.cl/wp-content/uploads/2019/04/003-15.04.2019-Instructivo-impacto-regulatorio.pdf> (octubre, 2023).

en el sector financiero), todo con una cuota saludable de autonomía e independencia del Gobierno de turno.

En el marco anterior, el Consejo propone:

- Como primera medida, dos caminos posibles que permitan seguir fortaleciendo la evaluación de políticas y programas públicos y la posterior toma de decisiones para mejorar la productividad del Estado: 1) **potenciar el rol evaluador de la CNEP** -que recién adquirió parcialmente en 2022 con la evaluación ex post de programas públicos-, **o bien, 2) crear una Agencia de Calidad de las Políticas Públicas** que centralice la evaluación previa y posterior de leyes y programas públicos, para lo cual sería necesario quitarle la función de “evaluación” a la CNEP -manteniendo las demás- para evitar duplicación de funciones. Además, podría considerar entre sus funciones la coherencia regulatoria, lo que implica evaluar el impacto regulatorio de una nueva regulación propuesta, y armonizar las regulaciones existentes. La creación de una Agencia de Calidad de las Políticas Públicas está contemplada en el Pacto Fiscal propuesto por el Ministro de Hacienda Mario Marcel.
- Como segunda medida, **publicar centralizadamente indicadores de gestión de las instituciones públicas** a través de la plataforma <https://gestion.gob.cl/>, del Ministerio de Hacienda, la cual tiene como objetivo “recolectar datos de la gestión anual de cada organismo e institución del gobierno central y disponer de esa información a la ciudadanía”. Sin embargo, a la fecha sólo es un repositorio de los Balances de Gestión Integral anual en formato PDF. En esta plataforma deberían generarse *dashboards* de los principales datos de cada institución (de Programa de Mejoramiento de la Gestión, indicadores de desempeño colectivo, dotación, presupuesto, etc.) e incluso facilitar la comparación entre ellos.

iv) Simplificación de Trámites con foco en las Personas y Productividad.

Diagnóstico del problema

A juicio del Consejo, para entregar mejores servicios públicos es necesario simplificar los trámites en el Estado. En coherencia con este objetivo, la Ley N° 21.180 de Transformación Digital del Estado²⁵ ha reforzado la obligación de las instituciones públicas de no solicitar documentos e información que ya se encuentren en el Estado. En efecto, en el Art. 1 de dicha ley, se precisa el derecho de las personas, en su relación con el Estado, a *“eximirse de presentar documentos que no correspondan al procedimiento o que emanen y se encuentren en poder de cualquier órgano de la Administración del Estado. En este último caso, dichos documentos deberán ser remitidos por el órgano que los tuviere en su poder a aquel que estuviere tramitando el procedimiento administrativo”*.

Propuesta de solución

Para dar cumplimiento a la Ley de Transformación Digital del Estado, se hace imperativo contar con **carpetas ciudadanas**, como las que actualmente poseen la Superintendencia de Seguridad Social (“Mi

²⁵ Disponible en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1138479&tipoVersion=0> (octubre 2023).

portal²⁶), la Dirección del Trabajo (“Mi DT”²⁷) y el Ministerio de Desarrollo Social y Familia (web de la “Red de Protección Social”²⁸). Estas carpetas ya se usan masivamente, tanto para personas naturales como jurídicas, en países como España y Estonia, y se basan en tener información actualizada a través de **mecanismos de interoperabilidad**. Como muchas veces se ha mencionado: “no hay mejor trámite que el que no se hace” y este tipo de carpetas permiten ahorrarse múltiples trámites previos (como solicitudes de certificados) de cara al trámite final.

3. Descentralización

A juicio del Consejo, avanzar en la Descentralización es prioridad para modernizar el Estado, pues permitirá hacer más eficiente y oportuna la satisfacción de necesidades de las personas, trasladando la toma de decisiones sobre la ejecución de inversiones, y la administración de planes y programas, a los territorios donde éstos se materializan. Como resultado, se verá fortalecida la democracia, al poner al Estado al servicio de las personas y de esta forma, contribuir a la recuperación de su confianza. Dicha descentralización, sin embargo, debe considerar los necesarios controles y contrapesos en la toma de decisiones, para evitar situaciones irregulares, falta de transparencia y mal uso de recursos públicos.

En particular, es fundamental y urgente perfeccionar el proceso descentralizador, pues si bien existen normas que lo impulsan (leyes N° 21.073 que regula la elección de Gobernadores Regionales y realiza adecuaciones a diversos cuerpos legales y 21.074 sobre Fortalecimiento de la Regionalización del país, entre otras), se trata de un proceso inconcluso. Existe una permanente presión por descentralizar, pues pese a la aprobación de leyes, se observan limitados avances y evidentes brechas de implementación.

En efecto, Chile inició el proceso descentralizador con la creación de los Gobiernos Regionales (GOREs), acelerando su implementación en el último tiempo, a través de las elecciones de sus autoridades, pero no se puede pasar por alto que, la descentralización abarca no sólo la esfera política, sino también la administrativa y la fiscal. Sólo si se abordan estas tres esferas, se logrará una adecuada gestión de los recursos y su aplicación para el bien común de los habitantes de los territorios.

Como parte de la evidencia al respecto, basta considerar que OCDE (2017)²⁹ reveló que Chile registra un gasto subnacional, como porcentaje del gasto público total, muy bajo en comparación con otros países OCDE, lo que refleja el alto nivel de centralización presente en el Estado chileno. Asimismo, las decisiones de inversiones tecnológicas en GOREs y municipios se encuentran atomizadas y sin experiencias permanentes de coordinación que promuevan un uso eficiente de los recursos, y una atención oportuna y eficaz a los destinatarios de los servicios que ellos ofrecen.

²⁶ Ver en: <https://www.suseso.cl/miportal/615/w3-contents.html> (octubre, 2023).

²⁷ Ver en: <https://midt.dirtrab.cl/welcome> (octubre, 2023).

²⁸ Ver en: <https://www.reddeproteccion.cl/> (octubre, 2023).

²⁹ “Making decentralization work in Chile: Towards stronger municipalities”, OCDE, 2017. Disponible en: <https://www.oecd.org/chile/making-decentralisation-work-in-chile-9789264279049-en.htm> (octubre, 2023).

El Consejo propone acelerar la Descentralización, actuando en tres ámbitos: 1) A nivel de los GOREs, 2) a nivel de los Municipios.

i) **Gobiernos Regionales (GORE)**

Diagnóstico del problema:

Para avanzar en el proceso descentralizador, es fundamental tomar acción en 3 esferas:

- **Descentralización política:** Si bien la normativa vigente establece las figuras de los Gobernadores Regionales y los Delegados Presidenciales, con atribuciones en materias de administración y gobierno interior, respectivamente, se requieren mayores precisiones en cuanto al alcance de atribuciones y responsabilidades de cada uno de ellos, para evitar superposiciones y duplicidad de funciones. En particular, se requiere delimitar más claramente el rol de coordinación en materia de gobierno interior que deben detentar los delegados presidenciales, como también, el rol de coordinación en materia de administración superior (servicios públicos) del territorio que compete al gobernador regional como órgano ejecutivo del gobierno regional.
- **Descentralización administrativa:** La normativa vigente contempla la transferencia de competencias desde el gobierno central a los gobiernos regionales, sin embargo, en los hechos, esta transferencia ha sido engorrosa, lenta, en algunos casos ha llevado a duplicar funciones, y en general ha resultado ser menor. Distintos gobiernos (nivel central) han intentado avanzar en transferir competencias simétricamente (por igual a todos los gobiernos regionales), sin embargo, se ha vuelto necesaria la transferencia asimétrica de las mismas, conforme la vocación, disposición y capacidades de cada gobierno regional.
En particular, si bien existe un procedimiento establecido para la transferencia de competencias, que permite la creación de servicios públicos a nivel regional, no existe un procedimiento reglado para que los gobiernos regionales soliciten tal creación, lo que ha redundado en la creación de unidades o divisiones en el nivel regional que duplican funciones ya provistas por servicios del nivel central.
Adicionalmente, la normativa vigente fue aprobada sin asignar una dotación de funcionarios/as, de forma permanente, a los GOREs (en cambio, cuentan con cometidos funcionarios), situación que es necesario revisar y corregir.
- **Descentralización fiscal:** Es necesario seguir avanzando en singularidad, suficiencia y flexibilidad, tanto para la Ley de Presupuestos del año 2024, como con el incremento de recursos comprometido por la Ley N°21.591 sobre Royalty a la Minería, al igual que, la tramitación del Proyecto de Ley que “Dicta normas sobre financiamiento regional, descentralización fiscal y responsabilidad fiscal regional” (Boletín N° 15921-05)³⁰, conocido como “Regiones más Fuertes” , cuyo objeto es dotar de autonomía financiera a los Gobiernos Regionales, mediante un nuevo sistema presupuestario. Esta última iniciativa de ley excluye a los GOREs del Decreto Ley 1.263 Orgánico de Administración Financiera del Estado, ubicándolos en un nivel intermedio entre un servicio público centralizado y el modelo de

³⁰ Disponible en: http://www.senado.cl/appsenado/templates/tramitacion/index.php?boletin_ini=15921-05 (octubre, 2023).

empresas públicas, para que sean los gobiernos regionales quienes aprueben y distribuyan sus presupuestos, a diferencia de lo que ocurre hoy, que es el Presidente de la República junto al Parlamento quienes lo hacen.

Propuestas de solución:

El Consejo propone implementar las siguientes medidas para fortalecer la Descentralización del país, a nivel regional:

Medidas de resolución inmediata:

- **Revisar el D.S. N° 24, de 2020 (D.O. del 20.11.2020), del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Reglamento para asignar los recursos del presupuesto de inversión regional de acuerdo a marcos o ítems presupuestarios:** Existe un problema en la distribución inicial de los presupuestos de los GOREs, pues el/la gobernador/a regional debe consensuar la distribución conceptual del presupuesto de inversión con el Consejo Regional, y ello se confunde con la distribución de la apertura presupuestaria que el/la gobernador/a regional debe realizar, para indicar las asignaciones, ítems y subtítulos. Esta confusión dilata el comienzo de la ejecución presupuestaria de los GOREs. Para corregir esta situación, se recomienda evaluar si, en coherencia con la tramitación de la ley de “Regiones más fuertes” se hace necesario modificar la redacción del citado D.S. N° 24, de 2020, precisando que se espera informar la distribución conceptual del presupuesto y no proyecto a proyecto.
- **Revisar la Circular N°12, de 11.04.2023, del Ministerio de Hacienda, que constituye Comités Regionales de Seguimiento a la Inversión Pública:** . Mediante la Circular citada, se han creado Comités Regionales de Seguimiento a la Inversión Pública, similares a los de seguimiento de los Anteproyecto Regional de Inversión (ARI) y Programa Público de Inversión Regional (PROPIR), encabezados por Delegados/as Presidenciales Regionales, sin la participación de los GOREs, lo que podría duplicar funciones. Para evitar duplicidades, se propone evaluar modificar la Circular N°12, y, eventualmente, dotar de mayor participación de los GOREs en los citados Comités.

Medidas de corto plazo:

El Consejo considera necesario, para fortalecer la descentralización administrativa, que la transferencia de competencias desde el nivel central a los GOREs sea más expedita, sea mejor formulada y considere los recursos necesarios, incluidas las capacidades para asumirlas³¹. Lo anterior no es abordado por el Proyecto de Ley de “Regiones Más fuertes”³² ingresado por el Gobierno al Congreso Nacional, por lo que el Consejo recomienda:

- avanzar en la transferencia asimétrica de competencias, a requerimiento de cada región;
- definir un procedimiento reglado para solicitar la creación de un servicio público regional, lo que será especialmente importante para dar solución a las demandas más significativas de la ciudadanía, como es el tema de la seguridad pública;
- ordenar el traspaso permanente de funcionarios/as desde servicios públicos a gobiernos regionales (con extinción del recurso asignado en el origen para evitar duplicidad de funciones), resguardando sus derechos laborales.

En particular, se recomienda continuar con el trabajo de simplificación y mejora de las glosas de la Ley de Presupuesto, para una más eficiente ejecución del gasto, relacionado con:

- Mantener la simplicidad de la distribución inicial o apertura del presupuesto de cada GORE, para ejecutar desde el comienzo del año;
- hacerse cargo de la contingencia provocada por las transferencias a instituciones privadas sin fines de lucro, fortaleciendo las exigencias y mejorando los controles;
- fortalecer el rol de Unidades Ejecutoras de los GORES, simplificando las medidas para el control ex ante y ex post, pues el gobierno central mantiene funciones que bien podrían hacerse de forma más expedita en el nivel regional;
- permitir que los GORES puedan cofinanciar inversiones en proyectos de infraestructura productiva, desarrollados y ejecutados por empresas públicas;
- incrementar el uso del instrumento ISAR (Inversión Sectorial de Asignación Regional), mediante instructivos del Presidente de la República a los Ministerios y Servicios Públicos, que fomenten el desarrollo y aplicación de ese instrumento;
- evaluar las plantas funcionarias y las asignaciones críticas requeridas por los GOREs para lograr desplegar a plenitud sus competencias.

³¹ El tema de transferencia de competencias podría estar normado de otra forma en caso de aprobarse el proyecto constitucional, a saber: “Artículo 132. 1. Los gobiernos regionales tienen entre sus funciones la promoción del desarrollo, inversiones y conectividades de su respectiva región, la prestación de los servicios públicos de su dependencia, orientar el desarrollo territorial de la región, de fomento de la participación y de las actividades productivas, el turismo, infraestructura, vivienda y las demás que determine la Constitución y la ley institucional”.

“Transitoria. Trigésima octava. En un plazo no superior a dieciocho meses desde la entrada en vigencia del texto constitucional, el Presidente de la República deberá enviar al Congreso Nacional los proyectos de ley que permitan la transferencia de las competencias del inciso 1 del artículo 132 sobre fomento de las actividades productivas, turismo, vivienda e infraestructura.”

Disponible en: <https://www.procesoconstitucional.cl/wp-content/uploads/2023/10/Propuesta-de-nueva-Constitucion.pdf> (noviembre, 2023).

³² Disponible en:

<https://www.camara.cl/legislacion/ProyectosDeLey/tramitacion.aspx?prmID=16459&prmBOLETIN=15921-05> (octubre, 2023).

Medidas de mediano plazo:

El Proyecto de Ley Regiones Más Fuertes tiene como objetivo dotar de autonomía financiera a los GOREs, mediante un nuevo sistema presupuestario, excluyéndolos del D.L. 1.263, y situándolos, en consecuencia, en un nivel intermedio entre un servicio público centralizado y el modelo de empresas públicas, para que sean los GORES quienes aprueben y distribuyan sus presupuestos. A juicio de este Consejo, esta iniciativa de ley está bien orientada, siendo clave reconocer la importancia de la flexibilidad en la gestión presupuestaria de los GORES³³.

ii) Municipios

Modernización Digital:

Diagnóstico del problema:

En Chile existen 345 municipios, que corresponden a diferentes servicios del Estado, descentralizados y autónomos, que no funcionan como una sola unidad, para 346 comunas.

En este contexto, la **modernización digital en los municipios es fundamental**, pues ellos constituyen las entidades públicas más cercanas a las y los ciudadanos, sumado a un alto nivel de servicios y trámites orientados a las o los mismos. Su transformación digital permitirá prestar mejores servicios, disminuyendo los tiempos de realización de trámites, simplificando el número de ventanillas para cada trámite y, en general, facilitando el acceso a los derechos sociales sin sobre burocratizar. Este desafío demanda implementar sistemas más ágiles, facilitar la integración de los distintos niveles del Estado, y adecuarse a un proceso de entrega de servicios en constante evolución.

En relación con la experiencia levantada desde el mundo municipal, se observa que existe una concentración de mercado en dos proveedores de *software*, *los que dominan áreas de gestión crítica de los gobiernos locales, incluyendo funciones como contabilidad, tesorería, oficina de partes, patentes municipales, entre otros*. Ya en el año 2014 un informe de la Fiscalía Nacional Económica³⁴ destacaba vicios en las licitaciones que seleccionan a estos proveedores, incluyendo requisitos de soluciones integrales, exigencias técnicas que sólo pueden ofrecer los actuales oferentes y plazos de implementación muy bajos. Al analizar un contexto más reciente, la concentración de esta oferta aún se mantiene en los anteriores dos proveedores, que al año 2021 cubrían un 77% del total del

³³ La Asociación de Gobernadoras y Gobernadores de Chile (AGORECHI) recomienda, respecto del PDL de “Regiones más fuertes”: 1) Incorporar tributos que graven bienes y actividades con una clara identificación regional o local, que ya existen en el ordenamiento jurídico, pero que necesitan de ley para que sean destinados a los presupuestos de los GORES y Municipios;. 2) Establecer valores claros de los diversos fondos que se destinan a los GORES y que son establecidos cada año en la Ley de Presupuestos; 3) Fortalecer la potestad reglamentaria de los GORES en materias de regulación y aplicación de multas por incumplimiento a normativas.

³⁴ FNE. (14 de Octubre de 2014). ANT: Presentación a la Contraloría General de la República referida a un eventual abuso en la provisión de sistemas informáticos para las municipalidades del país, Rol N° 2237-13 FNE. Disponible en: https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2014/12/inpu_032_2014.pdf (octubre, 2023).

mercado³⁵. Además, los vicios en las licitaciones parecen persistir, lo que se acompaña de un amplio cuestionamiento a la calidad de los sistemas ofertados por estos proveedores³⁶. Estos sistemas hoy se basan, en gran medida en tecnología obsoleta que dificulta su mantención, limita la capacidad de mejoras, y que, en un contexto de captura, dificulta la incorporación de nuevos proveedores y nuevas soluciones tecnológicas al ecosistema municipal.

Propuesta de solución:

Al respecto, **el Consejo estima necesaria contar, en el corto plazo, con el diseño de una arquitectura, en común, de software para el mundo municipal**, que permita orientar la transformación digital hacia un ecosistema que, en primer lugar, facilite la integración entre municipalidades y servicios del nivel central y, en segundo lugar, incentive el ingreso de innovaciones, que no sean coartadas por proveedores que monopolizan el mercado. En concordancia con el enfoque propuesto por la División de Gobierno Digital (DGD), del Ministerio SEGPRES, el diseño de esta arquitectura va a requerir la implementación de servicios digitales transversales³⁷ (tales como la gestión de expedientes o de comunicación documental) y de nodos de interoperabilidad³⁸ (tales como podría ser un aplicativo que permita el intercambio de permisos de circulación entre municipalidades). Estos servicios y nodos deben ser gobernados desde una institución centralizada, que asegure la sostenibilidad de este ecosistema en el tiempo, y que establezca las reglas de comunicación entre los distintos sistemas que se puedan crear desde una amplia oferta de proveedores, resguardando también con esto último la libre incorporación de nuevas soluciones. Esta estrategia a su vez requiere evitar la generación de soluciones únicas e integrales por parte del nivel central, que incentiven la creación de monopolios que capturen y estancuen la modernización de los gobiernos locales.

La apertura de mercado, a su vez, requiere de una articulación de los Municipios para que formulen y compartan necesidades colectivas de modernización, lo que es particularmente relevante en municipios de menor tamaño, los cuales no pueden financiar innovación de forma individual. Para esto, la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM) ha conversado con SUBDERE y DGD, con el objetivo de establecer una hoja de ruta que permita la resolución incremental de esta problemática.

³⁵ “Resultado de encuesta de realidad tecnológica municipal 2021”, Subsecretaría de Desarrollo Regional, 2021. Disponible en: [http://www.sinim.cl/archivos/centro_descargas/Realidad Tecnologica 2021 para publicar.xls](http://www.sinim.cl/archivos/centro_descargas/Realidad_Tecnologica_2021_para_publicar.xls) (octubre, 2023).

³⁶ De los Ríos & Tobar (2023) “Ley de transformación Digital en Municipalidades, desafíos y propuestas”.

³⁷ Se diferencia en este caso a los servicios digitales transversales de los sistemas integrales. Los primeros abordan problemáticas específicas y deben diseñarse para ser integrados con otros sistemas sin importar el proveedor, mientras que los segundos abordan múltiples desafíos en un mismo sistema y no necesariamente con el propósito de integrarse a soluciones de otros proveedores.

³⁸ Un nodo de interoperabilidad corresponde en este caso a un software cuyo propósito es comunicar a múltiples sistemas, todos intercambiando el mismo tipo de información y estructura.

Financiamiento municipal:

Diagnóstico del problema:

Según datos del estudio de “Mejoramiento de la Recaudación Municipal”³⁹, realizado por el Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile, entre el 2018 y 2019, y encargado por la Asociación Chilena de Municipalidades:

- De los ingresos totales municipales, cerca de un 70% corresponde a recursos de libre disposición, compuesto por ingresos propios permanentes (en torno al 40%) y aportes provenientes del Fondo Común Municipal (FCM, en torno al 30%).
- El 77% de los ingresos propios están determinados por la recaudación de impuesto territorial, patentes municipales y permisos de circulación (40% redistribuidos a través del FCM y 37% de beneficio directo municipal).
- Se identifica como falencia la lógica de competencia entre los municipios por patentes y permisos de circulación.
- Surge la necesidad de empezar a trabajar en un sistema de ingresos municipales cuyo diseño tenga en consideración la capacidad fiscal y la disparidad fiscal.

Si bien, para muchos municipios el FCM presenta una vía de financiamiento relevante, el mismo estudio anterior plantea que este mecanismo “no considera criterios distributivos para compensar diferencias de “disparidad fiscal” que puedan existir” entre los gobiernos locales. En un contexto donde las municipalidades del país deben entregar un conjunto amplio de servicios mínimos transversales, es relevante analizar si existiendo dichas disparidades, las municipalidades de menores ingresos logran o no cubrir aceptablemente los mismos servicios transversales.

Propuesta de solución:

En este contexto, el Consejo recomienda realizar, en el corto plazo, un estudio de alta calidad técnica en torno a la posibilidad de modificar los actuales mecanismos de financiamiento municipal a uno⁴⁰ que asegure los servicios mínimos antes mencionados y, a la vez, aumente los estándares de responsabilidad y consecuencias para las autoridades que malgasten recursos. Este estudio debe tener en cuenta el costo de los servicios mínimos antedichos, considerando en el mecanismo de financiamiento factores propios del territorio, tales como ruralidad, indicadores de vulnerabilidad u otras diferencias relevantes. Al mismo tiempo, el estudio deberá incorporar un análisis de factibilidad que contemple al menos factores jurídicos y financieros.

A partir de este estudio, se recomienda al Gobierno tomar acciones para perfeccionar, en el mediano plazo, el mecanismo de financiamiento municipal, basado en evidencia, y asegurar de este modo la capacidad fiscal requerida por los municipios para los servicios transversales mínimos que deben otorgar.

³⁹ Estudio disponible en: <https://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2019/12/210326-informe-final-achm-v2.pdf> (octubre, 2023)

⁴⁰ La Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM) propone que el estudio evalúe la posibilidad de cambiar los actuales mecanismos de financiamiento municipal por uno basado en per cápita, asegurando los servicios mínimos transversales señalados.

ANEXO: Proceso de Priorización de la Agenda de Modernización del Estado 2022-2026

Durante el mes de mayo de 2023, el Consejo inició un proceso de priorización de las iniciativas de la Agenda de Modernización en dos fases: 1) priorización individual, y 2) priorización colectiva.

En una primera fase, del 19 al 26 de mayo de 2023, se aplicó una metodología de priorización individual, en que las/os 15 Consejeras/os evaluaron cada una de las 30 iniciativas contenidas en la Agenda, basándose en dos criterios:

- Importancia Estratégica, referida a la relevancia de la iniciativa, considerando su contribución esperada al logro de la Modernización del Estado y la valoración ciudadana.
- Capacidad de Implementación Temprana, que resume la disponibilidad de recursos y capacidades, la viabilidad técnica y política, para la implementación de la iniciativa durante el período 2022-2026.

Como resultado de esta primera fase, se identificaron las siguientes iniciativas como las de mayor prioridad promedio, pues presentaron los mayores puntajes promedio en ambos criterios⁴¹:

- Simplificación de Trámites con foco en las Personas y la Productividad.
- Diseño e implementación de Sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usaria del Estado.
- Estrategia de Gestión de Datos y Red de Interoperabilidad.

En la Agenda, las primeras dos iniciativas corresponden al eje transversal de Servicios ciudadanos y experiencia usuaria, mientras que la última a Transformación Digital.

En una segunda instancia, durante la sesión del Consejo del 31 de mayo de 2023, las y los Consejeras/os deliberaron de forma conjunta, a partir de los resultados de la priorización individual, cuáles iniciativas son las prioritarias para el Consejo, llegando al siguiente consenso⁴²: priorizar 7 iniciativas, organizadas en 3 ejes temáticos.

Finalmente, el Consejo se organizó en equipos temáticos, que profundizaron el análisis y recomendaciones en torno a estos 3 ejes temáticos, priorizados en la Agenda de Modernización del Estado 2022-2026. Durante el mes de septiembre se presentaron al Consejo las propuestas preliminares de los equipos temáticos, las que fueron revisadas por las/os Consejeras y Consejeros en octubre de 2023.

⁴¹ Considerando cada criterio separadamente (importancia estratégica y capacidad de implementación temprana), las/os Consejeras/os evaluaron cada iniciativa de la Agenda de Modernización, usando una escala de 1 a 5, donde 1 es el mínimo y 5 es el máximo. En la primera fase, se consideraron como de la mayor prioridad aquellas que tenían una evaluación promedio de 4.0 o más en ambos criterios.

⁴² En esta fase, se consensó considerar entre las prioridades aquellas iniciativas que obtuvieron en la primera fase una evaluación promedio de 4.0 o más en el criterio de importancia estratégica, independientemente del puntaje promedio en capacidad de implementación temprana.

Iniciativas de la Agenda de Modernización del Estado 2022-2026 priorizadas por Consejo asesor permanente

Categorías temáticas	Iniciativas priorizadas
Transformación Digital	<p>Estrategia de gestión de datos y red de interoperabilidad</p> <p>Plataforma integrada de servicios públicos digitales</p> <p>Gestión integral migratoria (que considera un Registro nacional de extranjeros y mejoras a usuarios)</p>
Productividad, Servicios Ciudadanos y Experiencia Usaria	<p>Simplificación de trámites con foco en las personas y productividad</p> <p>Diseño e implementación de un sistema de calidad de servicio y experiencia usaria del Estado</p> <p>Productividad en el Estado</p>
Descentralización	<p>Poder local y mejores municipios</p>