

CONSEJO ASESOR PERMANENTE PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

SEGUIMIENTO DE LA AGENDA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

CAPÍTULO 5. MEJORES SERVICIOS DEL ESTADO

Santiago de Chile, octubre de 2021

Contenidos

I.	Introducción	2
II.	Aspectos Metodológicos	4
III.	Seguimiento de Compromisos: Mejores Servicios del Estado	6
A.	Cumplimiento de Compromisos	6
B.	Reflexiones y Propuestas del Consejo de Modernización del Estado	15
IV.	Conclusiones y Resumen sobre Modernización en Mejores Servicios del Estado	22

I. Introducción

El Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado tiene como objetivo asesorar al Presidente en materias de reforma al Estado, actuando como órgano consultivo, aportando visión de largo plazo, transversalidad, sentido de urgencia y continuidad al proceso de modernización. Este organismo, creado mediante Decreto Supremo está formado por 12 consejeros y un Presidente del Consejo, todos nombrados por el Presidente de la República, además cuenta con un Secretario Ejecutivo. El Consejo se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

Dentro de sus atribuciones está la de hacer seguimiento a la Agenda de Modernización del Estado impulsada por el Gobierno, con el objeto de dar cuenta de sus avances y, también, advertir oportunamente cuando existan dificultades para alcanzar objetivos o concretar iniciativas propuestas.

El Consejo considera que, para alcanzar una buena gestión del Estado en un proceso de mejora continua, su función debe estar orientada por los siguientes principios:

1. **Eficacia y Eficiencia:** Entendiendo por lo primero el cumplimiento de objetivos y, lo segundo, hacerlo con la menor cantidad de recursos posibles.
2. **Calidad en la Gestión del Estado:** Se entiende una gestión de calidad como el enfoque que utiliza técnicas gerenciales para incrementar la rentabilidad de los servicios públicos, orientado al “*ciudadano-cliente*” y a la mejora continua, esto es, implantando mejoras y midiendo los resultados¹.
3. **Probidad y Transparencia:** En este contexto, el concepto probidad consiste en observar una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal de la función o cargo, con preeminencia del interés general sobre el particular (Artículo 54 Ley 18.575); mientras que el principio de transparencia de la función pública consiste en respetar y cautelar la publicidad de los actos, resoluciones, procedimientos y documentos de la Administración, así como la de sus fundamentos y en facilitar el acceso a cualquier persona a esa información a través de los medios y procedimientos que al efecto establezca (Artículo 4 Ley 20.285).
4. **Responsabilidad Fiscal:** Se relaciona con la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros públicos en pos de los objetivos definidos por una institución y/o programa.

Estos principios que se erigen como pilares fundamentales de una buena gestión del Estado, a su vez, responden a una finalidad última del Estado que es estar al servicio de la persona humana y promover el bien común, cuestiones que hoy contemplan tanto la Constitución (Artículo 1° inciso 4)

¹ Definición basada en Ruiz López, Joaquín S. Calidad en la gestión pública: del azar a la necesidad Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm. 54, octubre, 2012, pp. 63-94 Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo Caracas, Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533686003.pdf>

como las Bases de Administración del Estado (Artículo 3° de la Ley 18.575 Orgánica Constitucional sobre Bases Generales de la Administración del Estado).

En este contexto y a la luz de estos principios es que el Consejo realiza el Seguimiento de la Agenda de Modernización del Estado², en el entendido que toda iniciativa que se impulse para modernizar el Estado, debe contribuir al fortalecimiento de estos pilares a través de la gestión pública.

El Consejo abordará todos los macro temas y las estrategias transversales contenidos en la Agenda de Modernización del Estado, realizando un seguimiento de los avances en estos ámbitos durante el actual gobierno. Se darán a conocer los reportes parciales por macro tema según se avance en la revisión de cada uno de ellos. Actualmente, se está trabajando en el análisis de los temas Personas en el Estado, Descentralización, Transparencia y Probidad, Mejor Gestión del Estado y Mejores Servicios del Estado. En este documento se presentará el análisis del último de ellos.

El tema de **Mejores Servicios del Estado**, aglutina un número importante de acciones, de diversa naturaleza y con distintos niveles de avance. Asimismo, existe un número no menor de iniciativas que complementan los proyectos presentados en la Agenda de Modernización del Estado que, a juicio de este Consejo, parece apropiado considerar en conjunto. Para abordar este macro tema la Comisión de Seguimiento del Consejo Permanente para la Modernización del Estado se interiorizó de varias de las iniciativas a través de la consulta directa a los responsables en las reparticiones públicas respectivas. De esta forma, en este capítulo es posible ver iniciativas de la Agenda y otros adicionales, que dan cuenta del avance en los dos subtemas que componen Mejores Servicios del Estado, a saber, aquellos dirigidos a las personas y los que están orientados al apoyo de empresas y organizaciones.

A continuación, en este documento se presenta el seguimiento que ha realizado el Consejo sobre las iniciativas de la Agenda de Modernización del Estado en torno al tema **Mejores Servicios del Estado** y luego el Consejo expone sus reflexiones y propuestas en este ámbito.

² <https://modernizacion.gob.cl/>

II. Aspectos Metodológicos

☐ Levantamiento de información

Este documento fue elaborado con base en tres fuentes de información:

- **Revisión Documental y de Datos:** Se revisaron, entre otros, los principales documentos proporcionados por la Secretaría de Modernización, particularmente, el Informe de Avance de la Agenda de Modernización del Estado (agosto 2020), aquellos puestos a disposición del Consejo por los directivos públicos encargados de las iniciativas, las propuestas de *think tanks* y los análisis de organismos internacionales relacionados (documentos y estadísticas).
- **Reuniones/Presentaciones:** Se solicitó a los encargados de las iniciativas realizar una breve presentación sobre los avances en su desarrollo. En estas instancias los Consejeros se informan, comentan, plantean inquietudes respecto a las propuestas del Gobierno en cada tema.

En el caso de Mejor Gestión del Estado, se invitó a la Directora Nacional de ChileCompra, al Director Ejecutivo del Laboratorio de Gobierno, la Directora de la Secretaría de Modernización del Estado y al Jefe de División de Control de Gestión Pública de la DIPRES, quienes presentaron los avances de cuatro de las iniciativas propuestas en este eje de la Agenda de Modernización del Estado.

Presentación	Presentador/a	Cargo
"Avances de ChileAtiende 2019-2021"	Paula Manque	Jefa de División Canales de Atención a Clientes - Instituto de Previsión Social - ChileAtiende
"Modernización Servicio Nacional de Migrantes"	Álvaro Bellolio	Director Servicio Nacional de Migraciones
"Red de Protección Social"	Amaya Fraile	Directora de la Secretaría de Modernización del Estado – Min. de Hacienda
"Modernización Dirección del Trabajo"	Lilia Jerez	Directora del Trabajo
"Status pago centralizado"	Ramón Rodríguez	Asesor Dirección de Presupuestos
"Avances de Hospital Digital"	María José Letelier	Jefa Departamento de Salud Digital - Subsecretaría de Redes Asistenciales - Ministerio de Salud
"Iniciativas Ministerio de Economía, Fomento y Turismo"	Diego Vicuña Jason Scherpenisse Eduardo Gárate Jorge Tapia	Jefe de Gabinete del Subsecretario de Economía Tu Empresa en un Día OPEN GPS

- Entrevistas/Grupos de Discusión: Asimismo, se invitó a expertos de cada tema para complementar con la mirada de actores involucrados desde el sector público, la academia o sector privado.

En el ámbito de Mejores Servicios del Estado, se convocaron expertos con amplia experiencia en el sector público y que ahora ejercen desde la academia y centros de estudio.

Experto/a	Cargo
María Paz Hermosilla	Directora del GobLab Universidad Adolfo Ibáñez. Directora Académica Diplomado Big Data para Políticas Públicas.
José Benguria	Profesor Departamento de Ciencias de la Computación. Universidad de Chile. Consultor independiente en Tecnologías de Información
Andrés Arellano	Lemontech Ingenieros de Software. Fue Coordinador de la División de Gobierno Digital. MINSEGPRES

☐ Focos del análisis

Para realizar el seguimiento de la Agenda de Modernización del Estado, se analizan las iniciativas desde dos perspectivas:

- 1) En primer lugar, se presentan los **avances** directos en el cumplimiento de los compromisos suscritos en la Agenda por tema y subtema. También, se analiza aquí cómo se alinean estas iniciativas con los principios de una buena gestión del Estado, mencionados más arriba; así como las métricas que se utilizan para medir los avances. Asimismo, si corresponde, se hace la relación entre las iniciativas y las diversas propuestas específicas de expertos, *think tanks* y el propio Consejo.
- 2) En segundo lugar, el Consejo presenta sus **reflexiones y propuestas** en torno al tema en análisis, las iniciativas, propiamente tales, y los desafíos futuros en este ámbito.

III. Seguimiento de Compromisos: Mejores Servicios del Estado

A. Cumplimiento de Compromisos

a. Mejores Servicios a las Personas

i. Resumen compromisos

Iniciativa Principal	Organismo ejecutor	Tipo de medida requerida
ChileAtiende	IPS / SEGPRES	Gestión y cambio legal para la institucionalización
Modernización del Servicio de Registro Civil	Registro Civil/Secretaría de Modernización	Gestión
Hospital Digital	Ministerio de Salud	Gestión y normativo. Posible cambio legal para institucionalización
Modernización del Sistema de Licencia Médica	Ministerios de Salud y Trabajo	Gestión, normativo y legal
Modernización del Sistema de Notarios	Ministerio de Justicia / Minecon	Legal y normativo
Modernización del Sistema de protección de la infancia	Ministerio Justicia y Desarrollo Social	Legal, normativo y gestión
Modernización del Sistema de Atención a Migrantes	Ministerio del Interior	Gestión, normativo y legal
Protección de datos personales	SEGPRES	Legal

Fuente: Agenda de Modernización del Estado, Gobierno de Chile (julio, 2019). Dejamos expresa constancia que para el seguimiento de las iniciativas se han seleccionado algunas de ellas, que permite formular tanto las observaciones como reflexiones que siguen.

ii. Avances en la implementación de iniciativas

En lo que refiere a iniciativas de mejoras en servicios del Estado orientados a personas, se destacan los avances realizados por **ChileAtiende**. Por una parte, se trata de la plataforma que más servicios/trámites concentra y, por otra, ha logrado sortear bastantes obstáculos legales y administrativos de manera innovadora.

La misión de ChileAtiende es “*facilitar el acceso de las personas a los beneficios y servicios del Estado*”. La plataforma de ChileAtiende se instala en el Instituto de previsión Social – IPS, donde cuenta con varios canales de atención que se suman a las oficinas de atención, tales como, el portal ChileAtiende, el Call Center 101, la sucursal virtual y las oficinas móviles, entre otros.

Entre su creación en 2012 hasta el 2019, ChileAtiende se estableció como un servicio informativo IOD, esto es, de información, orientación y derivación. En 2019, avanza hacia una configuración transaccional.

Estos canales de atención alcanzan más de 2.500 fichas de trámites de servicios de 144 instituciones. No todos los trámites son susceptibles de digitalizar, por lo que no siempre se puede hacer la transacción digital. En la medida en que creció la autenticación entre 2019 y 2020, fue posible la digitalización de más trámites y, por lo tanto, creció la autoatención a través de los canales digitales en más de 260% en este período.

A pesar de lo anterior, las personas siguen recurriendo a los canales de atención asistidos por una persona. Esto se explica porque la brecha digital es mayor a lo que se piensa, principalmente, en los segmentos más vulnerables que son los que más requieren apoyo estatal. Según la IX Encuesta accesos y usos de Internet (SUBTEL, 2018), si bien un 90% de los hogares están conectados a Internet, un 45% de éstos lo hacen mediante un teléfono³. Asimismo, según el Estudio de Satisfacción de usuarios con Servicios Públicos (Secretaría de Modernización, 2020), un 25% de los usuarios admite haber usado por primera vez un trámite digital en 2020⁴.

En este sentido, uno de los grandes desafíos de ChileAtiende es migrar interacciones y procesos hacia lo digital. Para lo anterior se requiere, en una primera etapa, reforzar los canales de atención asistida por una persona de forma remota, con el fin de alcanzar los niveles de servicio deseados. De esta manera se facilita el tránsito hacia un usuario totalmente autónomo, que tiene acceso a trámites totalmente digitalizados.

Durante 2020, a raíz de la pandemia y las medidas de confinamiento, la plataforma operada por ChileAtiende se vio fuertemente estresada, en la medida que las atenciones presenciales se vieron disminuidas al mínimo y la demanda en los sitios IPS y ChileAtiende aumentó fuertemente. Esto exigió cambiar el modelo de arquitectura y reforzar estos sitios, integrando nuevos servicios al portal ChileAtiende. Asimismo, tuvieron que reforzar los equipos de atención, tanto del canal digital como del telefónico. También, fue necesario incorporar normativas de emergencia tendientes a flexibilizar algunos requisitos. Por ejemplo, se amplió la vigencia de las cédulas de identidad vencidas y se autorizaron apoderados para el cobro de algunos beneficios.

Todos estos cambios que se realizaron en un período muy acotado eran parte de un proyecto planificado para un horizonte de tiempo más extenso. En este sentido, la emergencia mostró, por un lado, que sí era posible realizar algunos cambios para los cuales había resistencia; pero, por otro, dejó al descubierto desafíos de carácter organizacional, político y normativo que no estaban debidamente abordados en dicha planificación.

Respecto a estos aprendizajes y las próximas etapas de ChileAtiende, en la sección B de este documento se plantean tres desafíos.

³https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/07/Informe_Final_IX_Encuesta_Acceso_y_Usos_Internet_2017.pdf

⁴ <https://www.satisfaccion.gob.cl/>

Una segunda iniciativa en el ámbito del servicio a las personas es el desarrollo de un **Hospital Digital**. Si bien el proyecto comienza en 2018, en 2019 se crea el Departamento de Salud Digital dentro del Ministerio de Salud, lo que permite un despliegue progresivo de atenciones a distancia y en formato digital. En 2020 comienza la capacitación de los profesionales de la salud en telemedicina y la pandemia obliga a apoyar a Salud Responde desde marzo de este año. También, en 2020 aumentan todas las atenciones remotas, especialmente las relativas a salud mental.

A principios de 2021 se cuenta con el reglamento para la atención remota lo que permite desarrollar la telemedicina más allá de salud mental. Se espera que en el segundo semestre de este año sea posible ampliar las atenciones de telemedicina como una forma efectiva para acortar las listas de espera. Para lo anterior se requiere llegar a la instalación de un identificador único que relacione al paciente con cada uno de sus tratamientos/diagnósticos, ya sea que se atiendan en forma presencial o por telemedicina.

Desde 2018, se han realizado alrededor de 1.700.000 prestaciones. Más de 1 millón de éstas corresponden a la estrategia COVID y el resto a atenciones sincrónicas (interacción en tiempo real) y asincrónicas (interacción diferida), atenciones de urgencia y apoyo diagnóstico. A noviembre de 2021, se espera que esta iniciativa tenga operativo un sistema de telemedicina de atención espontánea, una receta médica electrónica y un registro clínico electrónico.

La tercera iniciativa en este subtema corresponde a la modernización del **Servicio Nacional de Migrantes**. Los trámites asociados a este Servicio se han tornado especialmente críticos en la media que ha aumentado explosivamente el ingreso de migrantes al país, aumentando en 358% en el quinquenio 2014-2019.

El principal cambio desarrollado en este ámbito fue pasar desde la oficina física a un portal con papeles en formato digital. Si bien todavía hay desafíos centrados en mejorar tiempos de tramitación y facilitar la subida de documentación, se han realizados importantes avances en disminuir filas, utilización de identidad digital única (clave única), coordinación y seguimiento de trámites, y alcanzar la meta de “*cero papel*”.

En una primera etapa, entre 2018 y 2019, el Servicio se concentró en cambios de corto y mediano plazo: Fin de filas presenciales, optimizar la operación, mejorar canales comunicacionales. Luego entre 2019 y 2020, se modernizaron y digitalizaron los procesos, para esto se modernizaron áreas de trabajo, se digitalizaron documentos y trámites y se transitó hacia una transformación digital para lo cual desarrollaron los primeros lineamientos de un nuevo software. Por su parte, en el período 2020-2021 los cambios se concentraron en los recursos humanos de la institución, identificando a gestores de cambio y líderes digitales, capacitando a las personas y profesionalizando el Departamento de Extranjería y Migración - DEM.

De esta manera, la atención en las sucursales ha ido transitando desde la atención directa sin cita a la atención presencial tomando hora, en una primera etapa; y a la realización del trámite on-line, en una segunda etapa. Actualmente, un 92% de los procesos se encuentran digitalizados.

Durante 2021, se abordará el desafío de desarrollar un nuevo software para dar soporte a las facultades adicionales que le entrega la Ley 21.325 al DEM y que lo convierte en el Servicio Nacional de Migraciones, servicio público descentralizado, sometido a la supervigilancia del Presidente de la República por intermedio del Ministerio del Interior y Seguridad Pública.

El nuevo Servicio contará con oficinas regionales lo que permite descentralizar los trámites migratorios, pero que exige una mayor coordinación y estructurar una gobernanza regional en este ámbito. En este sentido, el nuevo software se constituye en una herramienta importante para automatizar y extender el acceso a los trámites, por una parte, y para analizar los contextos locales y territoriales (cohesión social, por ejemplo), por otra.

Contar con un software que interopere con Registro Civil y PDI, también, permitiría entregar visas fuera del país, poniendo énfasis en otras variables como la reunificación familiar, por ejemplo.

En este contexto, el financiamiento de esta nueva tecnología pasa a ser prioridad para el nuevo Servicio, junto con la gobernanza territorial en las Direcciones Regionales y la coordinación con otros países para implementar diversas iniciativas, tales como, la visa desde el extranjero y la validación de títulos profesionales y técnicos, entre otras.

Un tema que no está en la Agenda de Modernización del Estado, pero que es muy relevante en lo que refiere a la entrega de bienes y servicios a las personas, es el que se concentra en la **Red de Protección Social** del Ministerio de Desarrollo Social y Familia. En particular, actualmente, la Plataforma Red de Protección Social cuenta con información de 161 beneficios y prestaciones y existen 8 trámites que se pueden realizar directamente desde este sitio. Lo anterior corresponde a 30 instituciones del Estado que trabajan conjuntamente a través de esta red.

Adicionalmente, esta plataforma prioriza siete eventos adversos, estos son: estar cesante y tener dificultad para encontrar trabajo; tener dificultad para pagar la educación superior; acceder a soluciones habitacionales; problemas específicos de personas mayores; ser víctima de un delito violento; eventos de salud de alto costo; e información de otras transferencias monetarias.

A lo anterior se suma toda la información asociada a los beneficios relativos al Plan Coronavirus, a saber, Ingreso Familiar de Emergencia, Préstamo Estatal Solidario, Bono Clase Media, Ingreso Mínimo Garantizado, entre otros.

b. Mejores Servicios a los Emprendedores y las Organizaciones

i. Resumen de compromisos

Iniciativa Principal	Organismo ejecutor	Tipo de medida requerida
Pymes.gob	Ministerio de Economía y SEGPRES	Gestión
Creación de la Oficina de Competitividad y Emprendimiento Nacional (OPEN)	Ministerio de Economía	Gestión, normativo y legal
Oficina de Gestión de Proyectos Sustentables (GPS)	Ministerio de Economía	Gestión, normativo y legal
Sistema Integrado de Comercio Exterior - SICEX	Ministerio de Hacienda	Gestión
Sistema Unificado de Permisos (Plataforma SUPER)	Ministerio de Economía	Gestión
Modernización del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental	Ministerio de Medio Ambiente	Legal
Todos al Aula: simplificación burocrática en Educación	Ministerio de Educación	Gestión, normativo y legal
Modernización de la Dirección del Trabajo	Dirección del Trabajo/Secretaría de Modernización	Gestión

Fuente: Agenda de Modernización del Estado, Gobierno de Chile (julio, 2019)

ii. Avances en la implementación de iniciativas

La primera iniciativa de este subtema, la **Oficina de Productividad y Emprendimiento - OPEN**, tiene tres ámbitos de acción: en primer lugar, asesorar propuestas que impulsen la productividad, innovación y emprendimiento nacional, abordando temas regulatorios; en segundo lugar, promover e incorporar buenas prácticas regulatorias para mejorar la calidad normativa del país; y, en tercer lugar, proponer modificaciones normativas que permitan eliminar barreras de entrada e iniciativas de armonización de la normativa chilena en relación con la normativa internacional.

OPEN, creada en 2018 dentro del Ministerio de Economía⁵, ha promovido numerosas iniciativas tanto legales como regulatorias, así como proyectos sectoriales asociados a los temas de su competencia. Actualmente, OPEN participa en proyectos de ley en tramitación, tales como, el de modernización de la Ley de Insolvencia y Reemprendimiento y el de Fortalecimiento de Persecución de Carteles. Por su parte, en lo que refiere a medidas regulatorias, OPEN está participando en la elaboración del Reglamento de Comercio Electrónico y la actualización de Reglamentos de Portabilidad Financiera, entre otros. Junto a lo anterior, OPEN participa de otros proyectos y

⁵ https://open.economia.cl/wp-content/uploads/2019/04/DTO-118_26-OCT-2018.pdf

agendas impulsadas a nivel gubernamental, por ejemplo, la Agenda de Simplificación Regulatoria y la de Medios de Pago.

Una segunda iniciativa es la **Oficina de Gestión de Proyectos Sustentables – GPS**, creada en 2018, tiene por objetivo asesorar al Comité de Ministros para el Área Económica en el seguimiento y coordinación de la tramitación de las iniciativas de inversión en el país, sean privadas o públicas⁶.

La Oficina GPS tiene tres áreas de trabajo, a saber, el seguimiento y acompañamiento de proyectos de inversión; hacer recomendaciones de políticas públicas y apoyo a los Servicios Públicos; y la digitalización de trámites y sistemas. Desde 2018, entre otras labores, la Oficina GPS ha servido de instancia de coordinación entre distintos órganos del Estado responsables del otorgamiento de permisos de proyectos de inversión, además de mantener un listado actualizado de este tipo de proyectos; ha propuesto modificaciones normativas o de procesos de gestión y, también, ha asesorado en la promoción del cumplimiento de la normativa vigente en la tramitación de servicios.

Durante el año 2020, 40 proyectos de inversión ingresaron al catastro GPS y 28 iniciaron construcción. Estos últimos corresponden a US\$ 6.765 MM en inversión durante los próximos 5 años, 13.446 empleos en construcción y 21.648 empleos en operación (directos e indirectos). Para este año, se proyecta la puesta en marcha de 110 proyectos y US\$ 7.830 millones de inversión.

Adicionalmente, la Oficina GPS pone a disposición la Guía del Inversionista sistema que, a través de ciertas preguntas respecto al proyecto, como tipo, ubicación, impactos, etc., entrega un listado de permisos necesarios para desarrollar el mismo.

Por último, la Oficina GPS dispone de un programa especial para apoyar el desarrollo de proyectos de PYMEs, a través del cual las apoya en la tramitación de sus proyectos, atendiendo sus problemas, agilizando la tramitación y seguimiento de los permisos en los que solicite ayuda. Asimismo, colabora en la detección de los problemas que enfrentan las PYMES en la tramitación de permisos ante Organismos del Estado, necesarios para desarrollar proyectos de inversión.

Una tercera iniciativa es la plataforma **SUPER, Sistema Unificado de Permisos**, que lanzó la Oficina GPS en 2019. Este sistema permite a las empresas tener información consolidada sobre el avance de sus proyectos. A través de SUPER se pueden obtener 187 permisos sectoriales de 24 instituciones comprometidas.

SUPER cuenta con una biblioteca centralizada de guías de permisos sectoriales. Se crea el Código Único de Proyecto (CUP) para mejorar la trazabilidad de los proyectos, el que permite solicitar permisos vía digital y aprobación en cualquier institución. Por último, el sistema permite hacer seguimiento del estado de cada trámite, recibiendo notificaciones y obteniendo resoluciones digitales.

⁶ <https://www.oficinagps.cl/oficina-gps/>

SUPER busca ser la ventanilla única de tramitación de permisos sectoriales, para que los proyectos puedan tramitar sus permisos 100% online.

A abril de 2021 se habían registrado 358 empresas en SUPER, más del doble que el acumulado observado a fines de 2020.

Uno de los desafíos que enfrenta esta iniciativa es trabajar con los territorios, ya que es desde ese espacio de decisión desde donde emergen las observaciones y/o aprobaciones de los proyectos de inversión.

Una iniciativa complementaria que no está en la Agenda es el desarrollo de una nueva etapa de **Tu Empresa en un Día**. A partir del **Registro de Empresas y Sociedades (RES)**, el sistema de creación de empresas en Chile cambió sustancialmente, instaurando un régimen simplificado, creándose la plataforma www.tuempresaenundia.cl que permite constituir, modificar, transformar, fusionar, dividir, terminar o disolver una persona jurídica en forma electrónica. Desde 2013 a la fecha el sistema ha ido migrando hacia este nuevo formato y 2021 cerca del 90% de las nuevas empresas se crean a través de este portal. En 2020 se observa un aumento en la preferencia del régimen simplificado por sobre el tradicional y un crecimiento en más de 23% respecto al año anterior, con cifras históricas mensuales y anuales, lo que significó 134 mil nuevas empresas. Puntualmente, la adopción de la firma electrónica, en su alternativa nueva implementada en 2020, ha respondido oportunamente a la necesidad de trámites no presenciales en la situación de pandemia.

Se mantiene el desafío de evolucionar y mejorar los servicios que entrega la plataforma a los emprendedores que, además, necesitan desenvolverse en la era digital, con el objeto de que puedan en forma directa, sin mediar firmas en notarias, realizar la creación y modificación de sociedades, e integrar otros trámites o actuaciones que se producen a continuación de la creación de una sociedad, como son el inicio de actividades, permisos municipales, apertura de cuentas bancarias, seguro laboral, inscribirse como proveedores del estado, entre otros.

Otra iniciativa de este subtema es la **modernización de la Dirección del Trabajo**. La misión declarada por la institución es *“promover y velar por el cumplimiento eficiente de la legislación laboral, previsional y de seguridad y salud en el trabajo; el ejercicio pleno de la libertad sindical, y el diálogo social, favoreciendo relaciones laborales justas, equitativas y modernas”*.

La DT tiene tres focos principales: interpretar el sentido y el alcance de la legislación laboral; preocuparse por las relaciones laborales, orientando a los usuarios respecto de la correcta interpretación de la normativa laboral; y fiscalizar el cumplimiento de la legislación laboral, previsional y de salud y seguridad en el trabajo. A esto se suma un foco transversal que es la de mejorar la atención a los usuarios (trabajadores, organizaciones sindicales y empleadores), gestionando los canales de atención de la DT.

Las competencias de la DT abarcan todo el ciclo de la vida laboral: i) Al inicio, a partir del contrato de trabajo; ii) En el desarrollo, a través del libro de remuneraciones; iii) En el término, con la carta de aviso de renuncia del trabajador; y iv) En el post término, con los acuerdos de liquidaciones y pago de obligaciones.

Durante 2020 se realizaron más de 1 millón de trámites a través del sitio web MiDT (<https://midt.dirtrab.cl/>) y casi 1 millón adicional de atenciones presenciales. En cuanto a las conciliaciones individuales se ingresaron cerca de 115 mil reclamos, recuperándose alrededor de \$46 mil millones. Por su parte, las multas aplicadas superaron los \$35 mil millones. Durante este año, se realizaron casi 72 mil fiscalizaciones.

En abril de 2021, se promulgó la ley de Modernización de la Dirección del Trabajo N° 21.327 que, entre otras materias, crea el **Registro Electrónico Laboral - REL**, permitiendo el acceso electrónico a la información laboral y previsional de las empresas, además de definir nuevos parámetros en la fijación de multas, el fortalecimiento de la mediación y entregar tratamiento especial a la Mipymes (poniendo a disposición una plataforma gratuita para la gestión de RRHH).

Durante el período 2021-2022, la DT se verá fuertemente exigida por la implementación del REL en la medida que aumentará fuertemente la demanda de los usuarios. En particular, el registro del libro de remuneraciones electrónico será obligatorio a fines de 2021, hoy es voluntario y sólo hay 500 mil empresas registradas. Por otra parte, los empleadores estarán obligados a registrar digitalmente los contratos en la DT, actualmente, solamente un 1% lo hace. En lo que refiere a la atención en línea, existirá un aumento de éstas ya que se implementarán más productos en la web. Paralelamente, entre otros desarrollos informáticos, se podrán realizar denuncias electrónicas, lo que implica realizar un adecuado seguimiento de éstas. Asimismo, se implementarán atenciones virtuales y semipresenciales para distintos trámites, así como fiscalizaciones presenciales y a distancia optimizadas y las respectivas campañas informativas.

Por último, una iniciativa que no estaba originalmente en la Agenda de Modernización, pero que complementa las iniciativas anteriores, es el **Pago Centralizado**. Este proyecto se instala como parte de la modernización del SIGFE, que parte en 2018 con la automatización de algunas tareas que antes se realizaban de forma manual, en particular, la consulta de disponibilidad presupuestaria, luego, ingresar esta orden de compra al SIGFE y, por último, la factura que se ingresaba manualmente por oficina de partes. Una vez automatizadas estas acciones fue evidente la eficiencia a ganar mediante una plataforma centralizada de pagos que permitiera realizar todas las validaciones e interoperar con todas las instituciones involucradas.

En la actualidad, 397 instituciones realizan pagos a través de la plataforma, lo que corresponde a 897 áreas transaccionales. Estas instituciones realizan la tramitación electrónica tanto de documentos tributarios como de otros pagos. A junio de 2021 se habían pagado casi 1 millón de documentos tributarios de forma centralizada, de los cuales 100 mil fueron ingresados manualmente desde las plataformas respectivas y el resto tramitados de manera totalmente digital. En términos de montos, estas transacciones equivalen a aproximadamente \$2.200.000 millones, siendo FONASA la institución que más cantidad paga (cerca de \$200.000 millones) y un promedio por área transaccional de \$3.300 millones. Desde la perspectiva de los proveedores, el que recibe mayores montos es SODEXO y, actualmente, existen alrededor de 17.500 proveedores diferentes a los que se les ha pagado en esta modalidad.

En lo que refiere a los tiempos de transacción, entre la emisión y la aprobación el plazo ha bajado de 46 a 29 días, y entre la aprobación y el pago se ha reducido de 15 a 11 días, quedando disponible para pago en la Tesorería General de la República.

En una segunda etapa, se espera incorporar el pago de remuneraciones del gobierno central y otros pagos que no tienen como contrapartida un documento tributario, sino que convenios, decretos y otros.

B. Reflexiones y Propuestas del Consejo de Modernización del Estado

A continuación, se plantean algunas sugerencias que, sin perjuicio de ir más allá de la Agenda de Modernización del Gobierno, el Consejo estimó conveniente formular con el objeto de hacer propuestas de mejora para las próximas etapas.

A partir de las reuniones sostenidas con encargados gubernamentales y expertos, el Consejo identificó algunos temas que resultan críticos para abordar globalmente la modernización en materia de Mejores Servicios del Estado. Dentro de estos temas hay propuestas del Consejo en torno a cuestiones relativas a cómo enfrentar dificultades u obstáculos de las iniciativas que están contenidas en la Agenda; y reflexiones acerca de las expectativas y desafíos de futuro que el Consejo visualiza, tanto para el corto como para el largo plazo.

El macro tema Mejores Servicios del Estado está conformado por un número importante de iniciativas de muy variada naturaleza. Lo anterior dificultó abordar la totalidad de los temas, por lo que el Consejo optó por concentrar su análisis en las iniciativas que muestran mayor nivel de avance y consolidación, incluyendo algunas que no estaban originalmente en la Agenda de Modernización, pero que complementan los avances observados en este ámbito.

A continuación, se presentan tres reflexiones generales del Consejo respecto del macro tema Mejores Servicios del Estado, y otras referidas a algunas de las iniciativas en particular.

- ***Desarrollo y coordinación institucional***

Uno de los principales desafíos que enfrenta la modernización de los servicios entregados por el Estado es la institucionalidad que soporta los trámites y transacciones realizadas. En general, se observa en los casos analizados en este documento que las instituciones imponen restricciones organizacionales, de recursos humanos y, principalmente, normativas a las modificaciones requeridas para brindar un servicio más eficiente a los usuarios. Un ejemplo de esta inflexibilidad se puede constatar en el caso de ChileAtiende, que ha enfrentado límites legales para digitalizar ciertos trámites o de coordinación interinstitucional para incorporar algunos trámites de otros organismos a su plataforma.

En lo que refiere a los recursos humanos, el Servicio de Migraciones ha mostrado la importancia de capacitar y gestionar el cambio para transitar hacia trámites más eficientes.

El Consejo advierte sobre la necesidad de dotar a las instituciones de normativa adecuada, atribuciones acordes con su mandato y coordinación interinstitucional suficiente para avanzar hacia servicios orientados a los usuarios, modernos y eficientes. En la práctica, el objetivo es darle continuidad a las iniciativas que se han descrito previamente, muchas de las cuales responden a decisiones administrativas que podrían no tener la misma prioridad estratégica a futuro.

- ***Digitalización de trámites***

La principal herramienta utilizada hasta hoy para modernizar la entrega de servicios del Estado ha sido la digitalización de trámites, utilizando canales no presenciales de atención. Esto se ha acelerado con las exigencias de distanciamiento físico impuestas por la pandemia, obligando a los servicios públicos a implementar nuevas formas de entregar sus bienes y servicios. En este contexto parece importante hacer una distinción entre la digitalización del proceso que soporta un trámite y digitalizar el proceso que define un trámite, permitiendo realizar transacciones completas en formatos digitales (atenciones vía página web, documentos en formato digital, etc.). Si bien la digitalización documental puede hacer el trámite más expedito para el usuario, la entrega del servicio en forma más eficiente se logra con la desmaterialización del proceso. Tal como comentó literalmente uno de los presentadores, la transformación se materializa cuando el trámite (proceso) deja de existir.

- ***Interoperabilidad de datos en el Estado***

El Consejo observa que el gran desafío que enfrenta la modernización de la entrega de servicios por parte del Estado es la capacidad de interoperar datos -tanto de personas como de instituciones- con el propósito de ofrecer digitalmente trámites complejos a los ciudadanos, respetando lo originalmente establecido en la ley de procedimiento 19.880 y refrendado en la ley de transformación digital 21.180⁷, que limitan al Estado para solicitar al ciudadano aquellos datos que ya están en su poder. Si bien es comprensible y deseable que el manejo de información esté normado con el objeto de resguardar la privacidad y seguridad de datos personales y/o sensibles, el Consejo opina que debe existir un espacio donde la gobernanza de datos haga compatible la protección de esta información con el uso responsable de los datos, para habilitar al Estado a ofrecer y entregar servicios más eficientes y adecuados a las necesidades de los ciudadanos.

Asimismo, se hace muy necesario resguardar la calidad de los datos con los que cuenta el Estado para diseñar e implementar políticas públicas pertinentes y oportunas, por lo que este Consejo opina que la responsabilidad por la calidad de los datos debería formar parte de responsabilidades explícitamente asignadas a roles definidos con este propósito.

Es de opinión del Consejo que se requiere una infraestructura integrada de datos que facilite el uso, la calidad y el análisis adecuado de datos por parte de todos los organismos del Estado que requieran diseñar políticas o entregar servicios a personas y organizaciones.

El Consejo advierte que desarrollar una infraestructura de datos integrados impone desafíos en múltiples niveles. En primer lugar, desafíos tecnológicos, en la medida que se requieren sistemas que soporten, resguarden e interoperen datos en todo el aparato estatal, lo que va de la mano con

⁷ La ley 21.180 dice expresamente: "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".

recursos humanos capacitados para operar dichos sistemas; en segundo lugar, existen desafíos culturales, constatándose en todos los casos analizados en el documento situaciones de resistencia a los cambios dentro de las organizaciones, sentimientos de propiedad excluyente sobre ciertos datos por parte de las instituciones y, también, brechas digitales por parte de los usuarios; por último y no menos importante, hay desafíos normativos puesto que las actuales regulaciones hacen poco flexible el sistema, dificultando la incorporación de cambios. Asimismo, es necesario advertir y anticipar que hay muy alto el riesgo de que las normas que incorporan definiciones tecnológicas queden obsoletas muy rápidamente.

Cuadro N°1: Infraestructura de Datos Integrados: experiencia internacional

La experiencia internacional indica que los países que tienen sistemas avanzados de datos en el sector público, en primer lugar, cuentan con una institucionalidad que concentra la producción y almacenamiento de datos. Por ejemplo, Statistics Canada, Stats New Zeland o Statistics Sweden. Estas agencias, son responsables de las estadísticas oficiales de los respectivos países y, además de producir y divulgar esta información, entregan herramientas a los usuarios para el correcto uso de los datos.

Además, estas agencias tienen facultades para coordinar a las distintas reparticiones públicas (y privadas, en algunos casos) que producen datos, de manera tal de mantener estándares de calidad de la información, tanto en su recolección como en su tratamiento.

También, existe una preocupación por la protección y seguridad de los datos, contando en la mayoría de los casos con cuerpos normativos que resguardan, principalmente, la información personal y/o sensible (por ejemplo, el Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea).

En general, las agencias encargadas difunden datos anonimizados para la academia o centros de investigación, de forma simplificada e incluso poniendo a disposición softwares que permite tanto el manejo como la protección de los datos. Un ejemplo de esto es el <https://microdata.no/> de Noruega.

Para más detalles ver las revisiones de países realizadas por los equipos de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN):

Horzella C., Bárbara. “Infraestructura Integrada de Datos aplicada a las Políticas Públicas Experiencia de Canadá, Nueva Zelanda y Suecia”. Asesoría Técnica Parlamentaria, BCN (marzo 2021)
https://www.bcn.cl/asesoriasparlamentarias/detalle_documento.html?id=79235

Ferrero, Mariano. “Infraestructura de datos integrados: el sistema RAIRD y el acceso instantáneo y seguro a microdatos en Noruega”. BCN. Serie Informes N° 06-21, 30/04/2021
https://www.bcn.cl/asesoriasparlamentarias/detalle_documento.html?id=79553

Lopicich, Boris. “Infraestructura integrada de datos: el caso de Dinamarca”. BCN. Serie Minutas Nº 41-21, 03.05.21

https://www.bcn.cl/asesoriasparlamentarias/detalle_documento.html?id=79485

Hoehn, Marek. “Infraestructura integrada de Datos administrativos en el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte”. BCN. Serie Minutas Nº 37-21, 02/05/2021

https://www.bcn.cl/asesoriasparlamentarias/detalle_documento.html?id=79554

Rivera, Felipe. “Infraestructuras Integradas de Datos: el caso de Nueva Zelanda”. BCN. Serie Informe Nº 04-21, 22/03/2021

https://www.bcn.cl/asesoriasparlamentarias/detalle_documento.html?id=79359

Amar, Mauricio. “Sistemas integrados de datos: el caso de Suecia”. BCN. Serie Minutas Nº 17-21, 24/03/2021

https://www.bcn.cl/asesoriasparlamentarias/detalle_documento.html?id=79404

Soto, Víctor. “Institucionalidad de la vinculación de datos en Canadá”. BCN. Serie Minutas Nº 34-21, 23-04-2021

https://www.bcn.cl/asesoriasparlamentarias/detalle_documento.html?id=79433

A continuación, se describen comentarios específicos referidos a algunas de las iniciativas presentadas:

Hospital Digital (HD)

Un aspecto importante para potenciar la iniciativa del HD es la ampliación de la normativa que regula las atenciones digitales. En primer lugar, está el Reglamento de Atención a Distancia que se encuentra en revisión en la Presidencia; en segundo lugar, está la Norma de Telemedicina que actualmente está en desarrollo en el MINSAL, norma que requiere del reglamento anterior; en tercer lugar, también está en desarrollo en el MINSAL el Modelo de Atención de Salud Digital; y la Institucionalidad de Hospital Digital que está en proceso de diseño.

Respecto a esto último, el Consejo espera que el HD sea un establecimiento más dentro de la red, con las mismas facultades que un hospital físico. El Consejo observa la necesidad de incluir dentro de la normativa y del proyecto de ley⁸ que hoy están en discusión, un artículo transitorio sobre deberes y derechos de los pacientes, lo que podría promulgarse dentro del actual período gubernamental. Esto permite al HD ser parte de la red y hace más simple la derivación de pacientes. Queda la impresión que los procesos no están suficientemente unificados.

⁸ “Proyecto de ley que autoriza a los prestadores de salud para efectuar atenciones mediante telemedicina”. Boletín 13375-11

Otro de los hitos que ayudarán a ser parte de la red es contar con historias clínicas compartidas, de modo tal de interoperar entre Servicios de Salud. Idealmente esta ficha compartida debería ser unificada.

Servicio Nacional de Migraciones

Tal como se comentó previamente, el Consejo considera que han existido muy importantes avances en términos de digitalización, simplificación y automatización de trámites para la población migrante. Sin duda, la pandemia contribuyó a acelerar estos procesos de mejora, a lo que también contribuyó la simplificación derivada de la obtención de clave única. Actualmente, hay más de 13 trámites digitalizados entre los que están prórroga y ampliación de visa. No obstante, quedan algunos pasos importantes que se lograrían hacia finales de 2021, como es la instalación de un nuevo software de operaciones y gestión, la factibilidad de obtención de visa desde el exterior, firma digital y mejores niveles de ciberseguridad.

Otro aspecto relevante se refiere a la dictación del reglamento que aún está pendiente para la plena vigencia de la ley. Idealmente, este reglamento debería consagrar los adelantos logrados hasta la fecha y a la vez mantener algún margen de flexibilidad en cuanto a los criterios de otorgamiento de visas que no pueden ser estáticos en el tiempo. Por otra parte, el reglamento y el nuevo servicio tendrán la desafiante tarea de instalar los servicios regionales de migración y la bajada de la política al nivel regional.

La gestión de la población migrante está instalada como uno de los principales retos de la civilización en el presente siglo. Muchos factores inciden en su sostenido aumento, tanto de índole climática como social y económica. Chile debe responder adecuadamente a este reto y la experiencia expuesta en la digitalización lograda es una muestra de que este camino de mejoras tiene la capacidad de cumplir con los desafíos planteados. Entre otros, el Consejo destaca que es de la mayor importancia que la plataforma digital pueda gestionar completamente las solicitudes de migración hacia Chile desde el país de origen del migrante potencial. Tomar el control de la situación cuando el migrante se hace presente en la frontera ya es demasiado tarde y solamente queda espacio para el control de daños.

Dirección del Trabajo

A pesar de los significativos avances en el libro de remuneraciones digital y otros aspectos de la DT, quedan tramites del ciclo de vida laboral que están pendientes para traspasarse a procesos digitales. Lo anterior está muy relacionado con restricciones legales que exigen presencialidad, particularmente, en el ámbito de la fiscalización. En este sentido, un proyecto de ley de documentos laborales electrónicos podría abordar esta problemática e incluso simplificar procesos, en especial, si se contara con acceso a la información del seguro de cesantía, evitando la duplicación de carga de planillas de información.

El Consejo estima que es de la mayor importancia que existan avances significativos en la digitalización de los trámites de la DT. Este servicio es de carácter transversal y sus responsabilidades afectan la calidad de vida de millones de ciudadanos. Resolver el ciclo de vida laboral por medios electrónicos aumentará el nivel de confianza de los trabajadores con el cumplimiento de las obligaciones de los empleadores, como también, generará datos de muy alto valor para el diseño de políticas públicas a muchos otros organismos del Estado. Adicionalmente, y de la mayor importancia, el ciclo de vida laboral electrónico permitirá tener el control oportuno del cumplimiento de las obligaciones de los empleadores derivadas de las leyes sociales, terreno en el que el país tiene un significativo retraso. Por último, la transversalidad de la presencia ciudadana de la DT hará que su modelo de digitalización sea experimentado por muchos ciudadanos que hoy no se ven beneficiados por este tipo de mejoras, creando presión positiva a que otros organismos públicos y privados avancen en la misma dirección.

Pago Centralizado

Este proyecto enfrenta un enorme desafío de resistencia al cambio de instituciones que continúan realizando manualmente los pagos de sus compromisos. Una de las mayores contribuciones de esta iniciativa es la reducción de la fragmentación de los recursos financieros del Estado en miles de cuentas, con saldos empozados que, según estimaciones realizadas, superan los dos mil millones de dólares. Adicionalmente, aporta un mayor nivel de transparencia en el flujo de caja del Estado, permitiendo llevar análisis y controles en tiempo real y, siendo de la mayor relevancia, llegar a conocer los beneficiarios finales de los pagos realizados. Es opinión de este Consejo que la iniciativa de incorporar el Pago Centralizado a las remuneraciones de los funcionarios públicos, a contrata y honorarios también contribuye significativamente en la eficiencia y en la transparencia.

Para las transferencias directas no existe limitación para que el receptor de los fondos, una vez que llene las planillas que usualmente acompañan a estos trámites, registre el total solicitado como una Factura Electrónica Exenta de IVA (FEE). Bajo esta modalidad, usando a Educación y Salud como ejemplo, un establecimiento subvencionado tendría la obligación de emitir una factura electrónica exenta al Ministerio correspondiente para recibir su financiamiento.

Mediante simples cambios normativos, todas las obligaciones de pago del Estado, excepto las remuneraciones de los empleados públicos, podrían quedar amparadas por documentos electrónicos, generados y custodiados al amparo de las atribuciones legales del SII. Con esta capacidad instalada, no habría limitación para que la Dirección de Presupuesto (DP) tuviera acceso -incluso en tiempo real- a todas las obligaciones de pago emitidas contra un RUT en cuyo financiamiento concurren dineros públicos.

Entre las principales trabas al avance de Pago Centralizado están identificadas aquellas instituciones que operan con plataformas de SIGFE homologadas, lo que significa que utilizan sistemas propios (FF.AA., CORFO, IPS entre otras) que se integran a SIGFE mediante la transferencia de datos, sin que SIFGE tenga participación en los procesos ni en las transacciones de dichos organismos. Si bien son pocas, todas son instituciones muy grandes. Frente a este inconveniente, este Consejo opina que el

hilo conductor de la transacción de pago no debe ser exclusivamente SIGFE, sino que puede ser complementado con los documentos tributarios electrónicos (DTEs), que ya se encuentran completamente digitalizados en Chile. En efecto, independientemente de cuál sistema cada institución usa para gestionar sus procesos, todos sus pagos deben quedar reflejados en DTEs que el SII está en condiciones de informar al momento de su emisión (o ausencia de rechazo) a la plataforma de Pago Centralizado. De esta forma, la obligación de pagar entra al sistema de Pago Centralizado, independientemente del sistema de gestión de procesos que le dio origen.

Hay una gran cantidad de dinero que el Estado paga a terceros que no queda reflejada en DTEs y se realiza mediante transferencias directas (TD) y, en consecuencia, actualmente sería complejo assimilarlas mediante el criterio propuesto. En este caso, no vemos que exista limitación para que quien recibe fondos por TD, una vez que complete las planillas que usualmente acompañan a estos trámites, registre el total demandado como una Factura Electrónica Exenta de IVA (FEE). Con esta pequeña innovación, tomando a Educación y Salud como ejemplo, un establecimiento subvencionado tendría la obligación de emitir una FEE al Ministerio correspondiente para solicitar su financiamiento. Este simple cambio normativo permitiría que un porcentaje mayoritario de las obligaciones de pago del Estado queden reflejadas en DTEs, cuya generación y custodia es realizada actualmente por el SII y que, sin mediar trámites adicionales, quedarían disponibles para ser incorporadas al sistema de Pago Centralizado.

Por otra parte, es muy probable que las mejoras en proceso a la plataforma de la Tesorería General de la República deban ser aceleradas para que puedan sostener el crecimiento funcional y de cantidad de transacciones que deba procesar.

ChileAtiende

La iniciativa ChileAtiende ha tenido importantes avances en los últimos años, se estima que hay tres desafíos relevantes que deberían abordarse para asegurar un mayor impacto de esta. El primero dice relación con el contexto institucional de ChileAtiende que, al estar dentro del IPS, no cuenta con las atribuciones y autonomía necesaria para realizar las adaptaciones requeridas, ni celebrar convenios o coordinarse con otros servicios públicos con la oportunidad y alcances necesarios. En segundo lugar y muy relacionado con lo anterior, ChileAtiende requiere fortalecer su identidad institucional para poder posicionarse como el portal que concentra los servicios del Estado. A la fecha, Chile Atiende compite con una gran cantidad de otros sitios web estatales (hay identificados 2.619 portales). Por último, en tercer lugar, nada de lo anterior se puede hacer sin un fuerte apoyo político basado en la convicción de que existe valor para el ciudadano al reunir, modernizar, facilitar y hacer más eficientes los servicios del Estado en un solo portal

IV. Conclusiones y Resumen sobre Modernización en Mejores Servicios del Estado

El Consejo valora significativamente los avances de modernización tanto de procesos, como de digitalización de trámites que se han realizado en el macro tema de Mejores Servicios del Estado. Esto incluye la mejora de diversos servicios de amplio impacto y cobertura para la ciudadanía. En algunos casos se trata de perfeccionamientos de servicios como es el caso de Chile Atiende y la Dirección del Trabajo, mientras que en otros se trata de la instalación de nuevos servicios a organizaciones y emprendedores.

Sin perjuicio de lo anterior, también, se considera necesario avanzar en algunas dimensiones. En primer lugar, en cuanto a la estrategia de gobierno basado en datos, el Consejo comparte la visión de que los datos son habilitantes de los servicios, no obstante, estos servicios continúan siendo generados en silos. De esta forma, la interoperabilidad es un desafío crítico para seguir avanzando en un diseño centrado en los ciudadanos. Aquí se vislumbra un aspecto por resolver relacionado con la ética de los datos, la que obviamente debe ser resguardada, pero permitiendo el análisis integrado de la información, mediante una estructura de datos integrados y anonimizados, tal como ya lo han hecho otros países mencionados en este informe. Mas aún, en algunos casos dadas las urgencias, se ha logrado la interoperabilidad en función de un objetivo común, como fue en el caso del Bono Clase Media en el que interoperaron siete ministerios.

En segundo lugar, la tradicional aproximación del Estado en términos de silos de información, también, se aplica a los servicios. Si bien hay servicios compartidos que han ido creciendo en relevancia como es el caso de ChileAtiende, existen ciertas limitantes estructurales que podrían irse superando como es el caso de asignaciones presupuestarias para servicios compartidos u otros ámbitos de gestión. Un espacio de modernización no explotado es la adopción o desarrollo de una plataforma, tipo ERP para la gestión de recursos humanos. A manera de reflexión, si la normativa que regula el pago de remuneraciones en el Estado es común para todos sus funcionarios y contratados, con el desarrollo tecnológico disponible en la actualidad, ¿cuál sería el sustento para que cada organismo estatal tenga su propio sistema de remuneraciones?

Finalmente, existe un reto más amplio aún que se refiere a la gobernanza y la gestión de cambio de las transformaciones para llegar a una sostenibilidad de los procesos. Tal como se percibió de las presentaciones que se hicieron, las mejoras en la gestión pública no sólo incluyen digitalización y optimización de procesos, sino que deben también visualizarse y gestionarse como profundos cambios culturales.