

---

## CAPÍTULO 4

---

# Modernización del Estado

---

## UNA NUEVA REALIDAD A LA QUE EL ESTADO DEBE ADECUARSE

Las demandas ciudadanas se han incrementado y, en este contexto, la sociedad tiende a exigir del Estado servicios más eficaces, eficientes y asequibles por una multiplicidad de canales. Cuando estas exigencias no son satisfechas, los usuarios de dichos servicios se ven obligados a buscarlos de manera presencial y a elegir qué servicios requiere, sin tener ningún tipo de recomendación, poniendo en riesgo la gobernabilidad del sistema y debilitando la confianza social. Además, acceder a estos servicios implica, muchas veces, un considerable gasto en tiempo para los ciudadanos.

En el diagnóstico descrito en el párrafo anterior coinciden distintos expertos. Por ello resulta urgente que Chile modernice su Estado, a fin de disminuir las asimetrías de información, acercar los servicios a las personas y disminuir la sensación de desconfianza institucional, aumentando la eficacia gubernamental, en un contexto de importantes restricciones fiscales<sup>1</sup>.

Para abordar el problema y colaborar con el desarrollo de Chile, el Ministerio de Hacienda creó en 2018 la Secretaría de Modernización del Estado, instancia que forma parte de un completo ecosistema al interior del Ejecutivo que busca avanzar hacia un Estado moderno, cercano, inteligente y al servicio de las personas (Figura 4.1).

## ARQUITECTURA PARA UN PROCESO DE MODERNIZACIÓN CONTINUO

Procesos de modernización como los requeridos por Chile, necesitan de la colaboración de una multiplicidad de actores y, por tanto, demandan articulación, cooperación y coordinación para ser eficientes, lograr sus objetivos y perdurar en el tiempo, más allá del Gobierno de turno. En virtud de lo anterior, y para conseguir procesos de modernización continuos y efectivos, es necesario contar con una estructura institucional que defina claramente a los agentes responsables del proceso, las instancias de coordinación y una hoja de ruta concreta y transparente.

Para lograr lo anterior, se requiere contar con componentes legales como leyes y normativas, y estructuras de coordinación que se complementen para articular un proceso ordenado y perdurable. Estos dos elementos se tradujeron en dos pilares. El primero, la creación de un “ecosistema de modernización” conformado por el Ministerio de Hacienda, la Presidencia y el Ministerio Secretaría General de la Presidencia, coordinado a través de la Secretaría de Modernización del Ministerio de Hacienda, estructura que permite una mirada de largo plazo de la Modernización del Estado. Como segundo pilar, se presentó el Proyecto de Ley de Transformación Digital que hace de lo digital la norma en todo procedimiento administrativo. Este último proyecto se encuentra aprobado por el Congreso y a la espera de su promulgación.

---

1 CEP (2018). Un Estado para la Ciudadanía. Estudios para su modernización, *Centro de Estudios Públicos, Santiago de Chile*. Disponible en [https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20180307/asocfile/20180307093931/libro\\_un\\_estado\\_para\\_la\\_ciudadania\\_cep\\_2018.pdf](https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20180307/asocfile/20180307093931/libro_un_estado_para_la_ciudadania_cep_2018.pdf).

---

A mediados de 2018 se creó el Consejo Permanente para la Modernización del Estado, cuya Secretaría Técnica es ejercida por la Directora de la Secretaría de Modernización del Ministerio de Hacienda. Esta instancia fue convocada por el Presidente de la República, pero tiene total autonomía del Gobierno de turno. Además, es otra pieza dentro del ecosistema de Modernización (Figura 4.1).

**FIGURA 4.1**

Ecosistema de Modernización



Fuente: Ministerio de Hacienda.

Este ecosistema tiene como función principal la coordinación de acciones que faciliten y gatillen la modernización de las instituciones públicas chilenas. Para esto, consta de tres elementos principales: la Secretaría de Modernización del Ministerio de Hacienda, el Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado y el Comité Ejecutivo de Modernización del Estado, quienes además son asesorados por diferentes actores que ejecutan tareas transversales en lo relativo a coordinación sectorial.

### Secretaría de Modernización

La Secretaría de Modernización es la instancia de coordinación entre los ministerios y servicios públicos en materias de modernización del Estado y fue creada en base al Decreto N° 12 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia del 27 de diciembre de 2018. Se conforma por un equipo de profesionales de alto nivel, cuya dedicación exclusiva gira en torno a temáticas de modernización del Estado.

Esta Secretaría de Modernización se ha transformado en la entidad coordinadora del ecosistema de modernización, especialmente a través del Comité Ejecutivo de carácter multisectorial que encabeza; y actúa como unidad coordinadora del Programa de Modernización del Sector Público.

### **Comité Ejecutivo de Modernización del Estado**

El Comité Ejecutivo de Modernización del Estado es una instancia formal de coordinación entre las instituciones del Centro de Gobierno, que deben ser parte de la gobernanza del proceso de modernización y que representan valores cruciales en una modernización integral. El Ministerio de Hacienda (Subsecretaría de Hacienda, DIPRES y Servicio Civil) se enfoca en conseguir una eficiente gestión en el Estado, cuidando los recursos de todos los chilenos y aportando a la competitividad. Además, la Presidencia de la República mantiene el foco en el Programa de Gobierno, el Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES) ejerce la labor de coordinación a través de la División de Coordinación Institucional y de la Transformación Digital a través de la División de Gobierno Digital, enfatizando en la innovación a través del Laboratorio de Gobierno.

En esta instancia integral y multidisciplinaria, se acuerdan las prioridades de la agenda, con la participación de las entidades mencionadas, asegurando de esa manera el compromiso y coordinación en las iniciativas de impacto transversal.

### **Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado**

El Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado es un órgano asesor del Presidente de la República, compuesto por profesionales con una reconocida trayectoria en el mundo público y privado, que tiene por objeto aportar visión de largo plazo, transversalidad, sentido de urgencia y continuidad al proceso de modernización. Está formado por 12 consejeros y un presidente, quien tiene la responsabilidad de citar al Consejo y liderar su deliberación. Los consejeros son nombrados por el Presidente de la República, y sus cargos tienen una duración de seis años, renovándose el Consejo por tercios cada dos años.

Se espera que este Consejo sea capaz de: conocer y colaborar con la priorización de iniciativas de modernización que impulsen los gobiernos y que permanezcan en el tiempo; proponer de forma proactiva a su presidente reformas y/o énfasis que considere importantes; y contribuir a la generación de consensos políticos y sociales necesarios para que sus recomendaciones sean implementadas.



Desayuno Consejo Asesor Presidencial Modernización del Estado, La Moneda, julio de 2019.

La Secretaría de Modernización del Ministerio de Hacienda brinda apoyo técnico al Consejo, a través de sus profesionales y del presupuesto con que cuenta.

## AGENDA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

La Agenda de Modernización del Estado fue presentada el 25 de julio de 2019 por el Presidente de la República a los Consejeros y la ciudadanía. Esta agenda establece tres ejes transversales que consisten en un conjunto de iniciativas que buscan asegurar un avance coordinado entre todas las instituciones para la Modernización del Estado.

1. Estrategia de Transformación Digital.
2. Estrategia de Gobierno Basado en Datos.
3. Estrategia de Servicios Compartidos.

### Estrategia de Transformación Digital del Estado

Esta estrategia comenzó a mediados de 2018 con la presentación del Proyecto de Ley de Transformación Digital por la Secretaría de Modernización del Ministerio de Hacienda, junto con SEGPRES. Este proyecto de ley modifica la Ley de Bases de los Procedimientos Administrativos para que el procedimiento administrativo sea digital por defecto, dejando los procedimientos en base a papel para casos excepcionales.

- a. Procedimiento administrativo electrónico.
- b. Sistema documental digital del Archivo Nacional.
- c. Validez Jurídica de los documentos originales en papel digitalizados.
- d. Datos abiertos en la Administración Pública.

La reciente aprobación de esta ley permitirá acelerar y cimentar el proceso de modernización, generando el marco regulatorio para la necesaria transformación digital de las instituciones del Estado. Los reglamentos que definen las características de la implementación de esta ley son, en su mayoría, responsabilidad del Ministerio de Hacienda y SEGPRES.

### **Estrategia de Gobierno Basado en Datos**

La Estrategia de Gobierno Basado en Datos tiene por objetivo mejorar el uso de la información que los gobiernos recolectan y así apoyar la generación de políticas públicas.

El Estado genera y acopia una gran cantidad de información, que usualmente es almacenada por las instituciones responsables y es, en general, de difícil acceso para otras. El mejor uso de esta información administrativa mejora la calidad de las políticas públicas, como muestran los casos de Australia, Nueva Zelanda, Estonia y Corea del Sur, países que coinciden en presentar un alto nivel de satisfacción de los usuarios con los productos y servicios ofrecidos por el Estado.

Por lo tanto, el objetivo de la estrategia será generar una estructura de gobernanza de datos, que se haga cargo de definir los estándares y arbitrar las coordinaciones para compartir información a la ciudadanía (datos abiertos), sin dejar de dar certezas de que la información personal está siendo bien resguardada. De este modo, la información se transforma en un activo para la generación y evaluación de políticas públicas basadas en evidencia, y pasa a ser material disponible para el uso de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial para la predicción de escenarios, análisis de efectividad y personalización de servicios ciudadanos.

Para avanzar en esta estrategia de Gobierno Basado en Datos y en términos de transparencia, la Secretaría de Modernización, con el apoyo profesional de la Dirección de Presupuestos (DIPRES), desarrolló la plataforma de presupuesto abierto (**Recuadro III**).

### RECUADRO III

#### Plataforma Presupuesto Abierto

El 28 de agosto de 2019, El Ministro de Hacienda en conjunto con el Director de Presupuesto, presentaron la plataforma de información “Presupuesto Abierto”. Esta iniciativa forma parte de la Agenda de Modernización del Estado y representa un importante avance en transparencia fiscal. La puesta en marcha de la plataforma es fruto del trabajo conjunto de la Secretaría de Modernización del Estado del Ministerio de Hacienda con la DIPRES y el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).



Anuncio Plataforma de Presupuesto Abierto, Ministerio de Hacienda, agosto de 2019.

La plataforma pone a disposición de todos los ciudadanos la información vigente respecto de la ejecución del Presupuesto de la Nación, a través de visualizaciones por instituciones, servicios y proveedores, además de permitir libre acceso a una serie de datos, a través del sitio web diseñado para este fin<sup>1</sup>. Esta página web conecta la información desde ChileCompra con las facturas y boletas del Sistema Integrado de Gestión Financiera del Estado (SIGFE) y las órdenes de compra registradas en Mercado Público.

Con esta plataforma en funcionamiento, mejorará la calidad y acceso a datos de presupuesto para la gestión y control del gasto fiscal por la ciudadanía, jefes de servicio, autoridades, centros de pensamiento y por la misma DIPRES. Además, permitirá al Gobierno cumplir con los principales estándares y recomendaciones internacionales de transparencia fiscal y posicionar al Ministerio de Hacienda y DIPRES a la vanguardia mundial en transparencia del gasto fiscal.

1 <https://presupuestoabierto.gob.cl/>.

## RACIONALIZACIÓN DE REPORTES EN EL ESTADO

Mejorar la rendición de cuentas de los Servicios Públicos es necesario para evaluar la implementación de reformas por las distintas administraciones y, a la vez, para generar datos de utilidad para la ciudadanía y el control de gestión.

Algunos de los instrumentos de rendición de cuentas existentes se vinculan con remuneraciones asociadas a desempeño como los reportes de los Convenios de Desempeño Colectivos, del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), o de los Convenios de ADP.

Para generar los reportes para su rendición de cuentas, las instituciones públicas presentan una serie de dificultades, por lo que la Secretaría de Modernización está realizando un estudio de racionalización de reportes, que busca levantar un diagnóstico de los instrumentos de rendición de cuentas que generan actualmente los Servicios Públicos, caracterizándolos y generando propuestas para su perfeccionamiento, considerando una mirada sistemática del proceso.

A partir de los resultados del estudio, la Secretaría de Modernización busca optimizar la gestión de todos los Servicios Públicos de forma transversal, reduciendo tiempo y recursos dedicados exclusivamente a la generación de reportes y aportando con datos abiertos y de calidad respecto de las materias que estos reportes tratan.

### Mejoras al Balance de Gestión Integral

La primera medida a tomar para introducir mejoras guarda relación con el proceso de modernización del Balance de Gestión Integral (BGI), siguiendo las recomendaciones del estudio de racionalización antes mencionada. Dicho Balance constituye un esfuerzo conjunto de la Secretaría de Modernización con la DIPRES y la División de Coordinación Interministerial de SEGPRES.

El BGI tiene un origen legal, según el cual los Servicios e Instituciones Públicas deben presentar de forma anual un informe que contenga el cumplimiento de los objetivos, tareas y metas fijadas o comprometidas, comprendiendo la gestión operativa y económica junto con el balance presupuestario. Para lograr esto, las instituciones deben invertir en su elaboración, grandes cantidades de horas de trabajo de muchos funcionarios.

Si bien el BGI tiene la virtud de ser un informe que reúne en un solo documento, mucha información de gran sensibilidad y utilidad, se ha convertido en una herramienta de gestión sin eficacia y que no es utilizada como fuente de información para la elaboración de Políticas Públicas. Si bien existen grandes oportunidades de mejora en el proceso para su generación, este se ha mantenido sin grandes modificaciones durante las últimas décadas.

Considerando lo anterior, el proyecto del Gobierno busca que el BGI se convierta en una herramienta de gestión; que contenga datos que involucren un alto grado de automatización; de carácter público y de fácil

acceso. La iniciativa aumentará los niveles de transparencia en las instituciones, contribuyendo al aumento de la percepción de confianza en las instituciones públicas por parte de la ciudadanía.

### **Estrategia de Servicios Compartidos**

La Estrategia de Servicios Compartidos busca generar una visión transversal y lineamientos en la resolución de problemas que son comunes a todas las instituciones públicas.

El crecimiento de la estructura gubernamental tiende a generar dificultades y tensiones de coordinación, que atentan contra el uso eficiente y racional de los recursos públicos. En efecto, a pesar de que muchas funciones de apoyo de los servicios públicos son iguales para todos, cada una de las partes resuelve las dificultades que enfrenta en forma independiente y de manera distinta. De este modo, y considerando el rol de gestión eficiente de recursos del Ministerio de Hacienda, una estrategia común para los servicios es crucial para la modernización del Estado y el cuidado de los recursos de los ciudadanos.

### **Mejorando las compras públicas**

Existen experiencias exitosas en materia de tener servicios compartidos por los organismos del Estado, como la creación de ChileCompra; servicio compartido dependiente del Ministerio de Hacienda preocupado de la gestión de proveedores y compras públicas. Cabe mencionar que todo servicio compartido requiere evolucionar continuamente para ofrecer en una prestación completa y óptima, tanto a los organismos públicos como a los ciudadanos y usuarios.

La Secretaría de Modernización ha apoyado el desarrollo de distintas iniciativas en ChileCompra. En este contexto, durante 2018 la Subsecretaría de Modernización participó de una compra coordinada con organismos del sector salud, logrando un ahorro por US\$ 2,1 millones. Luego, en 2019, colaboró con la compra centralizada de telefonía móvil con nueve organismos de Gobierno Central, con ahorros del 33%, por cerca de US\$ 80.000; y una compra coordinada de equipos computacionales (*desktop, laptop y all in one*), que implicaron ahorros en torno al 26%, por un total de US\$ 201.863. La compra centralizada de Energía y Potencia Eléctrica, permitirá generar ahorros para el Estado estimados en más US\$ 30 millones en seis años de suministro eléctrico.

Durante el año 2019, el Estado ha generado US\$ 50 millones en ahorros por la agregación de demanda en compras conjuntas.

Un segundo producto del trabajo conjunto entre ChileCompra y la Secretaría de Modernización, es la nueva tienda de convenios, marco que busca implementar una solución de última generación en e-commerce para el Estado, que permita la obtención de mejores precios para el mismo y optimizar los costos operacionales en las compras con la implementación de herramientas digitales cero-papel.

## Identidad Digital

Uno de los principales servicios compartidos a desarrollar es la Identidad Digital del Estado. Dicho servicio deberá interoperar con todas las instituciones públicas que lo requieran y contar con altos estándares de seguridad de la información, permitiendo a los ciudadanos tener el control de su información y facilitando la interoperabilidad a partir de la propia autorización del uso de datos de diferentes instituciones, para hacer un determinado trámite. De esta manera, desde el segundo trimestre de 2019, la Secretaría de Modernización, en conjunto con el Registro Civil, está trabajando en un proyecto de modernización que tiene por objetivos los detallados a continuación:

- a. Fortalecer la infraestructura tecnológica y de procesos del Registro Civil para mantener y explotar los datos de identidad y registro por el sector público y privado.
- b. Automatizar y digitalizar los procesos para simplificar los trámites del Registro Civil. Esto permitiría eliminar el papel en forma gradual y progresiva, facilitar los procesos y establecer alianzas públicas y privadas.
- c. Mejorar la calidad de los procesos de atención ciudadana vinculados con la realización de trámites del Registro Civil, a través de un enfoque omnicanal<sup>2</sup>.
- d. Definir e implementar a través de un solo canal una estrategia de gestión del cambio que acompañe y vincule a las personas con los nuevos procesos y sistemas.

## ChileAtiende

De la misma forma, el proyecto “Fortalecimiento de ChileAtiende Digital” pretende transformar el portal web en una plataforma unificada de trámites del Estado, convirtiéndose en una “ventanilla única” en la cual se encuentre toda la información en un lenguaje simple y claro para la ciudadanía.

El proyecto busca maximizar la accesibilidad a los servicios que presta el Estado y convertir al portal en el servicio web a través del cual se puedan realizar directamente los trámites solicitados, incorporando, durante 2019, la entrega de certificados del Servicio de Registro Civil e Identificación, así como también la obtención de la Clave Única desde tótems de auto-atención.

Para avanzar en este proyecto, se creó una mesa de trabajo en la cual participan SEGPRES, el Instituto de Previsión Social (IPS) y el Ministerio de Hacienda a través de la Secretaría de Modernización.

## Evaluación TIC

La Secretaría de Modernización lleva desde 2017 un proceso de “formulación y evaluación de proyectos TIC”, al que se sumó la División de Gobierno Digital de SEGPRES en 2019. Este proceso brinda insu-

---

2 El enfoque omnicanal busca mejorar la experiencia de los usuarios a través de la integración de los distintos canales de atención. Es decir, da lo mismo si un usuario parte, retoma o finaliza un trámite en un call center, oficina o página web, en todos podrá hacer seguimiento y obtener el mismo resultado.

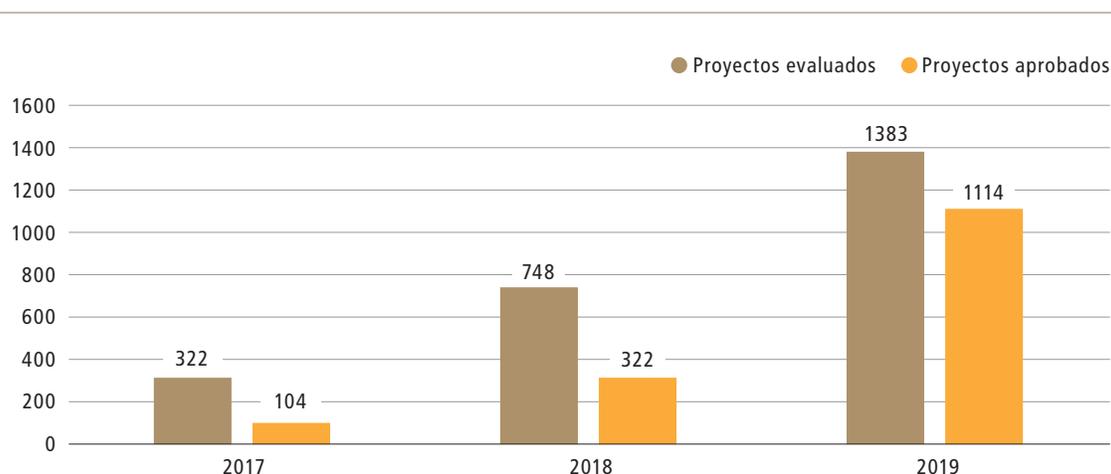
---

mos a la formulación presupuestaria efectuada por la DIPRES. Esta iniciativa, tiene como objetivo hacer más eficiente el gasto en tecnología que efectúa el Estado, propendiendo a las compras compartidas, soluciones ágiles (con resultados tempranos), almacenamiento en la nube, interoperabilidad, utilización de autenticación única (Clave Única) y Firma Electrónica Digital (FED), desarrollos de tipo *FrontEnd* con foco ciudadano, uso de *open source*, entre otros, generando valor para los usuarios, instituciones y diversos actores afines.

El año 2018, las instituciones del Gobierno Central (ministerios y sus organismos relacionados y dependientes), presentaron 748 proyectos de los cuales el 43% (322) contaban con visto bueno técnico, y cuyo gasto asciende a más de US\$ 140 millones (Figura 4.2). Para tal efecto, se conformó un equipo de revisión integrado por más de 20 directores de sistemas de información de diversas instituciones públicas. Los resultados fueron reportados a la DIPRES, para la toma de decisiones respecto a la asignación presupuestaria del año fiscal siguiente (2019).

**FIGURA 4.2**

EVATIC - Proyectos evaluados vs Proyectos sin objeción técnica (aprobados)



Fuente: Ministerio de Hacienda.

Durante 2019 se ha desarrollado el proceso de formulación y evaluación de proyectos TIC para la asignación presupuestaria 2020, que culminó en el mes de julio de 2019. Para el desarrollo de dicho proceso se ha robustecido y mejorado la plataforma informática, que permite tanto la formulación de proyectos por parte de las instituciones como su evaluación en un mismo ambiente de trabajo, con niveles de acceso diferenciados según tipo de perfil de usuario. Además, se han integrado los principios y lineamientos de formulación de proyectos TIC con la Estrategia de Transformación Digital.

## Gestión Documental

Todos los procesos digitales antes descritos y todos los que se desarrollen, generarán documentos digitales que, en función de su valor histórico para el país y al igual que en el caso de documentos en papel, deben ser conservados, según está estipulado en la ley. El responsable institucional de esta conservación es el Archivo Nacional. En este contexto, desde el año 2018, la Secretaría de Modernización está trabajando con esta institución en un proyecto para dotarla de un sistema tecnológico y de la normativa que le permita recibir, conservar y poner a disposición los documentos digitales del Estado de Chile. Este proyecto se encuentra en la mitad de su desarrollo, y se están trabajando pilotos con cuatro instituciones para ir probando los recursos generados y, a su vez, preparando a dichas instituciones para que sean las primeras en transferir digitalmente. A fines del año 2019 se tendrá implementada la primera versión del sistema (a nivel de prueba de concepto), el cual estará completamente desarrollado a mediados del año 2020.

## Ecosistema del trabajo

En el ámbito laboral, la Secretaría de Modernización ha trabajado con la Dirección del Trabajo en un proyecto de modernización, que ha tenido entre sus resultados el Portal Mi DT<sup>3</sup>. Esta iniciativa no solo centraliza los servicios de la institución, sino que hace asequibles por vía digital 65 trámites para empleados, sindicatos y empleadores que antes solo se podían realizar presencialmente, correspondientes al 53% de la demanda presencial de 2018 (aprox. 3,1 millones de atenciones). Además, se espera que este portal sea utilizado por otros servicios del ámbito laboral y económico para convertirse en el portal único de servicios del Estado para empleadores, trabajadores y sindicatos. Además, desde hace unos meses, la Secretaría ha apoyado a la Dirección del Trabajo en el desarrollo de un nuevo proyecto, el libro de Remuneraciones, el cual reunirá información sobre los pagos a los empleados asalariados del sector privado.

## Ecosistema de salud

En cuanto al sector salud, se ha configurado un ecosistema integrado por la Superintendencia de Seguridad Social, la Superintendencia de Salud, la Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez (COMPIN) y el Fondo Nacional de Salud (FONASA) que, en conjunto, entregan servicios vinculados con salud a toda la población del país. Las principales materias abordadas son: seguro de salud, licencia médica y su correspondiente “subsido de incapacidad laboral” (SIL), fiscalización de aseguradoras (FONASA e Isapres), prestadores, así como otros organismos relacionados (Cajas de Compensación, operadores de licencia médica, entre otros). El objetivo es conformar un hub de salud, que permita concentrar todos los servicios de este rubro, sin que se genere la atomización que existe actualmente, simplificando y aliviando las interacciones de los ciudadanos.

---

3 <https://midt.dirtrab.cl/welcome>.

---

## MEDICIÓN DE RESULTADOS

### Satisfacción de usuarios de servicios públicos

La Secretaría de Modernización, basándose en el uso de una metodología desarrollada por expertos y apoyada por el BID, estandarizó la metodología e instrumentos de evaluación de usuarios de servicios públicos.

En la última medición, realizada el año 2018, se contó con la participación de nueve instituciones, que representan más del 80% de demanda de trámites al año, sin considerar educación y salud. En una escala de 1,0 a 7,0 (siendo 1,0 la nota más baja y el 7,0 la nota más alta), el 68% de los encuestados valoró su última experiencia con las instituciones en evaluación con una nota entre 6,0 y 7,0, y 61% evaluó a la institución en general con una nota entre 6,0 y 7,0. Asimismo, se reveló que la mayor preocupación de los usuarios son el tiempo de espera, el conocimiento que estos tienen del trámite o servicio recibido (expectativas) y la capacidad real de la institución para resolver su necesidad. Por otra parte, se pudo observar que, en promedio, los usuarios valoran similarmente el canal presencial y el canal web; 64% de quienes declaran haber usado estos canales los evaluaron con una nota entre 6,0 y 7,0. El *call center* fue el canal de atención peor evaluado con un 53% de evaluaciones entre 6,0 y 7,0<sup>4</sup>.

Durante 2019 se aplicará una nueva medición, usando la misma metodología, en 31 instituciones públicas con representación nacional, con distintos tipos de servicios y abarcando instituciones con gran demanda como Servicio de Registro Civil e Identificación, Tesorería General de la República, Instituto de Previsión Social, FONASA, Dirección del Trabajo, entre otros.

## CHILEGESTIONA

Bajo la premisa “solo se puede gestionar lo que se mide”, ChileGestiona es un programa del Ministerio de Hacienda que busca promover una gestión eficiente en el uso de los recursos públicos de la administración central del Estado, mediante el seguimiento de 20 indicadores transversales.

En la selección de indicadores transversales de gestión (Figura 4.3), se consideraron aquellos indicadores susceptibles de gestionar, relevantes en recursos asignados, con fuente de información histórica y que estén en línea con la agenda de Gobierno, específicamente con la agenda de austeridad del Ministerio de Hacienda.

Asimismo, con la finalidad de contar con mediciones homogéneas, comparables entre servicios e independientes de las funciones específicas que cada uno de ellos realice, se utilizaron tres fuentes de información confiables para el cálculo de los indicadores. Esas fuentes son el SIGFE, la información de Mercado Público y el informe trimestral de dotación de la DIPRES.

---

4 <https://satisfaccion.gob.cl>.

---

**FIGURA 4.3**

## Selección de indicadores que produce ChileGestiona

Indicador	Definición
Gasto en Horas Extra	Gasto en trabajos extraordinarios realizados luego de la jornada ordinaria, de noche o en días sábado, domingo y festivos, cuando hayan de cumplirse tareas impostergables, sobre la dotación.
Gasto en Comisiones de Servicio y Viáticos	Gasto en remuneración extra que se percibe por cumplir funciones laborales en una destinación física distinta a la que el funcionario realiza sus labores de forma permanente, sobre la dotación.
Gasto en Mantenimiento de Edificaciones	Gasto en servicios de mantenimiento y reparación de edificios para oficinas públicas, escuelas y otros. También considera las instalaciones eléctricas, ascensores, gas, aire acondicionado entre otros, sobre el total del personal.
Gasto en Aseo y Vigilancia	Gasto en servicios de limpieza, lavandería, extracción de basura y otros relacionados como vigilancia, contratación de servicios de guardias, cámaras de video, alarmas y otros relacionados, sobre el total del personal.
Gasto en Pasajes Aéreos	Gastos en pasajes aéreos nacionales e internacionales, sobre el total del personal.
Gasto en Electricidad	Gastos por concepto de los consumos de energía eléctrica del alumbrado público, sobre el total del personal.
Gasto en Publicidad y Difusión	Gasto en servicios de publicidad, impresión, encuadernamiento, empaste y otros relacionados, sobre el total del personal.
Gasto en Eventos	Gasto en arriendos de salones para aniversarios, jornadas de capacitación, entre otras. También considera inauguraciones, aniversarios, presentes, atención a autoridades, delegaciones, huéspedes ilustres y otros análogos en representación del organismo, sobre el total del personal.
Gasto en Vehículos	Gasto operacional referente a arriendo de vehículos, compra de repuestos, reparaciones y mantenimientos, sobre el total del personal.
Gasto en Telefonía Celular	Gasto en contratación de servicios de telefonía celular, sobre el total del personal.
Gasto en Software	Adquisición de licencias de software y la contratación de servicios externos para realizar programas a medida, sobre el total del personal.
Gasto en Hardware	Adquisición de equipos computacionales, periféricos y de comunicaciones, el arriendo de equipos informáticos y reparaciones de equipos, sobre el total del personal.
Gasto en Servicios de Mantención TIC	Gasto en contratación de consultorías para la mantención o readecuación de los sistemas informáticos para mantener su vigencia o utilidad, sobre el total del personal.
Licitaciones con Un-Oferente	Número de licitaciones adjudicadas en el periodo que tuvieron solo un oferente.
Licitaciones Desiertas	Número de licitaciones cerradas que fueron declaradas desiertas en el periodo.
Ineficiencia en la compra de Pasajes Aéreos	Número de pasajes aéreos comprados con menos de 10 días de anticipación al viaje.
Gasto Total TIC	Gastos asociados a sistemas, software, hardware y servicios de mantención, sobre el total del personal.
Gasto en Personal (Subt.21)	Gasto total en personal, sobre el total del personal.
Gasto en Personal Honorarios	Gasto en personal a "honorarios", sobre el total del personal a honorarios.
Gasto en Personal Dotación	Gasto total de personal en "dotación" (planta, contrata, código del trabajo y honorarios asimilado a grado), sobre la dotación.

Fuente: Ministerio de Hacienda.

A mediados de enero del presente año, el Presidente Sebastián Piñera, en conjunto con el Ministro de Hacienda, citaron a todos los Subsecretarios al lanzamiento del programa ChileGestiona. En esta instancia, el Presidente mandató a los servicios públicos para que usen eficientemente los recursos que todos los chilenos proveen a través de sus impuestos, y señaló que los 20 indicadores buscan llevar un control de cómo se están utilizando los recursos que los contribuyentes aportan al Estado.

Actualmente, cada Subsecretario de Estado, con sus respectivos Departamentos de Administración y Finanzas (DAF), son los responsables de liderar dentro de sus Ministerios mejoras en los indicadores.

Toda la información generada por ChileGestiona se actualiza mensualmente en el sitio web [kpi.chilegestion.cl](http://kpi.chilegestion.cl). La medición de estos indicadores es un avance importante en la gestión pública porque establece, de manera centralizada, mediciones comunes para los más de 230 servicios públicos, dependientes de 24 ministerios. Esto disminuye los costos de medición, minimiza las posibilidades de errores en la medición y facilita la comparación que, a su vez, incentiva la sana competencia y mejora continua.

Sin perjuicio de lo anterior, los indicadores transversales no deben, en sí mismos, llevar a conclusiones sobre la calidad de la gestión de un servicio público. Muchas veces existen buenas razones que explican el empeoramiento de un indicador durante un período. Por esta razón, ChileGestiona no hace rankings de indicadores entre los servicios. Cada servicio debe usar los indicadores para medirse a sí mismo, respecto de su pasado, incorporando en el análisis los argumentos que pueden explicar el deterioro de un indicador.

El desafío para los próximos años corresponde a la definición y levantamiento de indicadores verticales, es decir, aquellos que miden los resultados de la actividad principal de cada servicio en particular.

---