

N° Tótem: UX100661

### SELECCIONE SU TRÁMITE

 **Clave única**  
(código de activación)

 **Certificados**

**Salir**

### Siga estos pasos para obtener su trámite

1 Ingrese su RUN  
11.111.111-K

2 Seleccione su trámite  
 **Clave única**  
(código de activación)  
 **Certificados**

3 Valide con su huella digital si se requiere  


4 Retire su documento  




---

## CAPÍTULO 4

---

# Modernización de Estado

---

## ESTADO MODERNO, CERCANO E INTELIGENTE AL SERVICIO DE LAS PERSONAS

El Gobierno del Presidente Piñera ha revitalizado la agenda de Modernización del Estado. De un modo ambicioso y con sentido de urgencia ha puesto el foco en una visión clara: el Estado tiene una misión permanente, servir a las personas, más allá de la retórica, agregando valor efectivo a las personas y comunidades. Todo tiene que estar organizado en torno a esa idea. Y debe servir, no de cualquier manera, lo debe hacer de un modo cercano e inteligente.

### Un Estado cercano

Cercano significa que el Estado debe superar la fuerte orientación de organizarse consciente e inconscientemente en torno a sus propias necesidades burocráticas, muchas de ellas empujadas con propósitos originalmente legítimos (control legal, transparencia, auditorías, control financiero), pero que derivan en sistemas complicados que dificultan la gestión y, sobre todo, dejan de lado las necesidades evidentes de los usuarios. El foco es el usuario y sus circunstancias, no la burocracia. Los usuarios no tienen por qué entender al Estado y no tienen por qué gastar su tiempo en trámites que no le agregan valor. Es el Estado el que debe organizarse - en su globalidad, no solo servicio a servicio - en torno a las personas.

### Un Estado inteligente

El desafío de modernizar el Estado es enorme. Se estima que 270 millones de transacciones de los ciudadanos se hacen con el Estado, en un estudio encargado por el Programa de Modernización del Estado<sup>1</sup>, y 150 millones según registros informados en 2017 al Gobierno Digital. Dados los costos involucrados y las dificultades operacionales, el Estado debe hacer frente a este reto. La mayor parte de las veces no es posible cumplir, no por falta de recursos, sino por la falta de una buena estrategia y organización. Todavía se usan mal los datos disponibles, no se inter-opera y, en general, se usan escasamente las nuevas tecnologías disponibles.

El plan mismo de Modernización del Estado está orientado a cuatro grandes ámbitos de impacto:

- a. Satisfacción de los usuarios
- b. Eficiencia
- c. Desarrollo integral
- d. Legitimidad de la democracia

---

1 Fuente: Deloitte, Diciembre 2015, "Consultoría para Formulación de Proyecto de Fortalecimiento de ChileAtiende", página 7.

---

El desafío es pasar desde una visión ambiciosa y práctica compartida por una comunidad amplia: Gobierno, directivos públicos, partidos políticos, funcionarios públicos, universidades, sociedad civil, y organizaciones de usuarios. Esto se debe hacer con líneas claras de trabajo, con una buena gobernanza, pero, sobre todo, con proyectos bien ejecutados y de modo sustentable. No es tarea de un solo gobierno, es tarea de un país y de un estado completo que se proyecta más allá de sus cuatros años de administración.

Los resultados de este esfuerzo no pueden ser evaluados solo por quienes implementan las medidas. El evaluador final es el usuario y por este motivo esta visión de trabajo conlleva la implementación, por primera vez, de un sistema único de medición de la satisfacción de usuarios con su última experiencia de servicio. Las instituciones públicas deberán tener encuestas de satisfacción bajo los mismos estándares técnicos y los resultados serán expuestos del modo más comprensible, online y con datos abiertos, en un portal único ya disponible<sup>2</sup>. Durante 2018 se realizará una encuesta que abarcará el 91% de las atenciones (sin contar a salud y educación). Luego, en 2019, 50 instituciones públicas deberán aplicar la misma encuesta como parte de sus compromisos de desempeño. De este modo, sabremos a ciencia cierta si la visión declarada fue efectivamente lograda de acuerdo a la percepción de los usuarios.

## CONSEJO ASESOR PERMANENTE EN MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

Organizar el trabajo, perfeccionar la estrategia e identificar las oportunidades de mejora, de tal manera que el esfuerzo pueda ser proyectado en el tiempo, requiere construir consensos y diálogos constructivos. Para esto, el Presidente Piñera ha impulsado dos reformas administrativas que buscan dar un cuerpo institucional más permanente al trabajo.

Mediante el Decreto Supremo N° 12, de 25 de julio de 2018, el Presidente creó un Consejo Asesor Permanente en Modernización del Estado, el cual asesorará al Gobierno en el diseño de un plan de Modernización del Estado a largo plazo y en el seguimiento del mismo.

Este Consejo está constituido por connotados especialistas y expertos en la materia. Es presidido por el ex Contralor de la República Ramiro Mendoza, y lo constituyen representantes de centros de pensamiento y universidades, con una óptica pluralista: Beatriz Corbo (Consejo de Alta Dirección Pública), Mauricio Duce (Presidente ejecutivo, Espacio Público), Javier Etcheberry (ex director del SII), Gloria de la Fuente (Consejo para la Transparencia), Ignacio Irrazábal (Centro de Políticas Públicas, de la Universidad Católica), Luis Larraín (Director Ejecutivo, Instituto Libertad y Desarrollo), Evelyn Matthei (Alcaldesa de Providencia), Leonidas Montes (CEP), Claudio Muñoz (Presidente de ICARE), Salvador Valdés (CLAPES,

---

2 <http://satisfaccion.modernizacion.hacienda.cl/>

---

Universidad Católica), Mario Waissbluth (Centro de Sistemas Públicos, Universidad de Chile) y Jeannette von Woldersdorff (Observatorio Fiscal).

El Consejo tiene la misión de contribuir en el diseño del plan de modernización que deberá ser entregado al Presidente de la República en el plazo de 100 días desde la publicación del decreto de creación. La secretaría ejecutiva de este Consejo recae en Rafael Ariztía, asesor especial de la Presidencia para la Modernización del Estado.

Por otra parte, se ha creado un nuevo órgano interno y permanente del Estado que tiene como misión liderar el plan de Modernización del Estado, articulando todos los recursos necesarios e iniciativas de Modernización del Estado: la Secretaría de Modernización del Estado<sup>3</sup>, radicada en el Ministerio de Hacienda. Las iniciativas de carácter más transversal y estratégicas serán lideradas por esta entidad, para lo cual cuenta con un equipo profesional especializado en la materia. En otros casos, las iniciativas serán ejecutadas directamente por diferentes sectores, pero apoyadas desde la Secretaría.

Los objetivos específicos de la Secretaría son:

- a. Desarrollar una estrategia de Modernización del Estado que compondrá la agenda de Modernización.
- b. Coordinar la ejecución de las medidas y acciones para la implementación, seguimiento y control de la agenda de Modernización del Estado.
- c. Identificar las prioridades de transformación y modernización transversales y sectoriales contenidas en la agenda.
- d. Informar trimestralmente al Presidente de la República y al Consejo Asesor Permanente en Modernización del Estado sobre el avance de la agenda de Modernización del Estado.

Un plan de esta magnitud exige enormes esfuerzos de articulación de actores y recursos, y seguimiento a los avances, y solución de problemas, todo de manera sistemática por lo que la Secretaría deberá generar métodos y sistemas eficientes para llevar a cabo su labor.

Para representar mejor la visión de los actores estratégicos de este plan, con una frecuencia promedio de una vez a la semana, un Consejo Técnico se reúne en el Ministerio de Hacienda para dar seguimiento al plan de trabajo de la Secretaría. Este Consejo está representado por el Ministerio de Hacienda, que preside, Dipres, SEGPRES (a través de la División de Gobierno Digital) y Presidencia.

---

3 [www.modernizacion.gob.cl](http://www.modernizacion.gob.cl)

## CHILE DIGITAL

### Chile Sin Papeleo

Una línea de trabajo que se ha definido como estructurante y de alto impacto para mover la frontera de posibilidades de producción del Estado es la Transformación Digital de la Administración Pública.

Chile se está sumando a una tendencia mundial que aprovecha el desarrollo de tecnologías habilitantes, tales como: Gestores documentales digitales, firmas electrónicas, identidad digital, aumento de capacidad y disminución de costos en procesamiento y almacenaje. En varios países se está eliminando el papel como soporte de los procedimientos administrativos y comunicaciones oficiales. Incluso en Chile existen varios procesos digitalizados, como gestión del registro y toma de razón de los contratos de personas, el sistema de evaluación ambiental, los procedimientos de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, y a fines de este año, la Superintendencia de Seguridad Social, entre otros casos. Se están revisando experiencias muy recientes de Australia, Estonia, España, Argentina, entre otros países, donde se ha establecido, mediante fuertes mandatos legales o administrativos, la necesidad de eliminar el papel en la gestión del Estado.

De esta manera, la tramitación interna de los procedimientos administrativos, usará en general un soporte electrónico. Solo en excepciones calificadas podrá usarse otro soporte. Para darle un marco legal adecuado a este proyecto, el Gobierno presentó un Proyecto de Ley de Transformación Digital<sup>4</sup> que mandata el uso electrónico y permite digitalizar con valor jurídico el papel, de tal modo que los flujos de entrada sean todos digitales. Ese mismo marco establece un sistema estructurado de archivo basada en tecnología digital, para asegurar el respaldo y disponibilidad documental, que en última instancia es conocimiento administrativo e histórico muy valioso.

Para implementar estos objetivos, se están desarrollando diversos proyectos relacionados. El primero es la modernización del Archivo Nacional, que entregará estándares y herramientas tecnológicas que facilitarán la clasificación documental para todas las instituciones del Estado, y su depósito consultable en base a tecnología digital. Este proyecto ha sido formulado, financiado y está siendo apoyado técnicamente desde el Programa de Modernización del Estado del Ministerio de Hacienda. En esta misma línea, SEGPRES, con el apoyo del Programa, está formulando el diseño de un sistema de gestión documental para el Estado, que facilitará la tramitación y comunicación de la administración pública. Estos sistemas serán apoyados con el fortalecimiento de los servicios existentes de firma electrónica del sector público y de la identidad digital que hoy opera con la Clave Única.

4 Bolefín 11882-06; [http://www.senado.cl/appsenado/templates/tramitacion/index.php?boletin\\_ini=11882-06](http://www.senado.cl/appsenado/templates/tramitacion/index.php?boletin_ini=11882-06)

## ChileAtiende Digital

Como se señaló al comienzo de este capítulo, el Estado opera aproximadamente 270 millones de trámites al año. Una parte considerable es todavía de tipo presencial y en papel. Solo para ejemplificar, el Registro Civil entrega aproximadamente cinco millones de certificados de antecedentes en papel, lo que representa solo uno de los trámites que ejecuta. Se estima que los costos anuales para el total de trámites son aproximadamente US\$ 2.700-US\$ 3.000 millones para los ciudadanos por uso del tiempo y transporte. Para el Estado, la atención presencial tiene un costo anual de aproximadamente US\$ 450 millones. Por estos motivos, se viene desplegando un importante esfuerzo desde el primer Gobierno del Presidente Piñera para tener una ventanilla preferente de atención ciudadana y digitalización de trámites, empujado, esto último, desde SEGPRES (División de Gobierno Digital).

Al respecto, se están siguiendo tendencias mundiales, y en particular el caso de *Service Canada*. La visión es que el ciudadano, salvo necesidades más complejas o por necesidades de orientación, debiera interactuar preferentemente de modo digital con un sistema de trámites integrado y orientado hacia un beneficio final. Hoy, los ciudadanos chilenos realizan buena parte de sus trámites en un sistema que no cumple con estas características, por lo que se requiere un esfuerzo de simplificación e integración de servicios.

Para esos efectos, el Programa de Modernización del Sector Público apoya el proyecto de ChileAtiende Digital<sup>5</sup>.

## FORTALECER CHILECOMPRA

Otra línea de trabajo en la que se está avanzando, es la modernización del sistema de compras públicas. Este sistema significó en su momento un enorme avance de transparencia y eficiencia en las compras públicas que representan un gasto aproximado de US\$ 12.000 millones anuales. De este monto, aproximadamente US\$ 3.000 millones se transan a través de convenios marco<sup>6</sup>. El volumen de transacciones es significativo: todos los años se emiten (con sus procedimientos administrativos asociados) 2,34 millones de órdenes de compra, de las cuales cerca del 60% equivale a compras menores a 10 UTM.

Lamentablemente, la mayor parte del volumen de compra sigue siendo un sistema administrativo en papel, cuya documentación es escaneada y se publica en el portal de compras. Tampoco se ha logrado a la fecha concretar la interoperación entre el sistema de compras públicas y el sistema presupuestario.

---

5 <http://modernizacion.hacienda.cl/proyectos/chileatiende-digital>

6 Los convenios marco son una modalidad de licitación en la que se establecen precios y condiciones de compra para bienes y servicios durante un período de tiempo definido, siendo registrados en el catálogo online ChileCompraExpress. Los convenios marco buscan generar ahorros en la gestión de manera que aquellos bienes y servicios que figuran en el catálogo (y que ya han sido adjudicados en una licitación) no deban ser licitados nuevamente cada vez que un organismo público lo requiera sino que sean adquiridos fácil y directamente a través del catálogo. Fuente: <https://www.mercadopublico.cl/portal/mp2/secciones/como-vender/licitaciones-convenio-marco.html>.

Para resolver estos problemas, ChileCompra formuló junto con el Programa de Modernización un proyecto que está avanzando decididamente en la transformación del sistema de compras públicas. Se han desarrollado varias iniciativas a la fecha: un modelo de compras colaborativo, que busca optimizar el poder de compra del Estado al agregar demanda de productos o servicios de alto consumo. Con su aplicación en el sector salud y eléctrico, entre otros, puede generar ahorros entre 15 y 25% dependiendo del producto transado. Se está implementando MicroCompras, una herramienta digital para acceder a los mercados e-commerce en productos de bajo monto. Y también se está rediseñando y digitalizando el proceso de compras, para llegar a licitaciones y otros mecanismos de compra totalmente *cero-papel*. ChileCompra está actualmente enfocado en implementar herramientas que buscan ahorrar tiempo y costos de compras para el Estado.

La visión es que ChileCompra debe transformarse desde ser un administrador de un sistema que busca otorgar transparencia a ser un actor estratégico que colabora con la eficiencia del Estado, mediante técnicas digitales y avanzadas de compras estratégicas.

## FORTALECER EL SISTEMA PRESUPUESTARIO

La Dipres administra recursos del Estado por más de US\$ 70 mil millones. Existe consenso respecto de que la ejecución presupuestaria presenta una serie de desafíos de gestión para la Dipres, así como que es necesario mejorar los mecanismos de *accountability* de esos recursos (es decir, los mecanismos por los que se responde por la gestión de esos recursos), tanto dentro de la institución como por la sociedad civil y el sector privado. Lograr una mayor transparencia en el uso de los recursos asignados por el Presupuesto es una condición necesaria para reformas mayores, tales como una mayor flexibilidad en el uso de los recursos, cambios en la definición de programas presupuestarios o la transición a un presupuesto por productos.

Actualmente, se está trabajando de forma intensiva para integrar el Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE) y de compras públicas (Mercado Público). Este proyecto permitirá mejorar la trazabilidad del uso de los recursos públicos, dado que las órdenes de compra en Mercado Público deberán contar con un certificado digital de disponibilidad presupuestaria para poder ser emitidas. Asimismo, se está avanzando en un portal único de recepción de facturas electrónicas para integrar SIGFE con el SII, lo que permitirá fortalecer el flujo digital de la gestión de pagos.

## CHILE GESTIONA

A contar del nuevo período de gobierno y bajo la premisa de que “lo que no se mide, no se puede gestionar”, se ha estado trabajando en la reactivación y ampliación del programa ChileGestiona iniciado en el año 2010 y suspendido en 2014.

Para ello, se definieron 24 indicadores transversales de gestión, cuya medición y comparación es aplicable a cualquier servicio público independiente de las funciones específicas que realice.

El programa se establece en cuatro etapas. La primera concluyó en julio de 2018 con la aprobación del Ministro de Hacienda. Esta etapa correspondió al desarrollo de un plan piloto para los doce servicios dependientes y relacionados del Ministerio de Hacienda, en base a la medición de los 24 indicadores de gestión con datos anuales desde 2010 hasta 2017 y la generación de reportes-tipo a través una herramienta de *Business Intelligence*.

La segunda etapa corresponde a la extensión del plan piloto a todos los Ministerios y servicios del Gobierno. El plazo de esta etapa es el 30 de septiembre de 2018 y debe contar con la aprobación del Presidente de la República.

La tercera etapa corresponde al despliegue, mediante una aplicación para computadores y celulares, del sistema de indicadores a las autoridades responsables, prensa y opinión pública. Además, incluye el desarrollo de la actualización mensual de los indicadores a partir de 2019. El plazo para que esta etapa esté concluida es el 30 de diciembre 2018.

La cuarta etapa, a desarrollarse a partir 2019, corresponde a la definición y levantamiento de indicadores de la actividad principal que midan la gestión propia de cada servicio en particular.

Se consideran como aspectos centrales para ChileGestiona la minimización del auto-reporte por parte de cada una de las instituciones públicas y la disponibilidad de fuentes de información ya existentes y confiables (como SIGFE y el Sistema de Compras Públicas).

La medición de estos indicadores será, sin duda, un avance sostenible para la gestión pública, porque establecen mediciones comunes para los más de 200 organismos públicos, de una manera centralizada, disminuyendo los costos de medición, minimizando las posibilidades de errores en la medición y facilitando la comparación que, a su vez, incentive la sana competencia y mejora continua.

Sumado a lo anterior, el objetivo es darle institucionalidad al programa y garantizar su continuidad y permanencia, independiente del gobierno de turno. Se formarán equipos en las subsecretarías que tengan como función la mejora permanente de la gestión pública, a través de la generación de directrices y metas de gestión que deben ser cumplidas por los servicios públicos y las subsecretarías.

## GESTIÓN DE SERVICIOS

Desde el Ministerio de Hacienda se ha identificado que existe un déficit importante en la gestión de la mayoría de las subsecretarías para efectos de fomentar una adecuada provisión de bienes y servicios a la ciudadanía y para facilitar la ejecución de la estrategia gubernamental. Además, las subsecretarías deben lidiar con una gran cantidad de procesos, formalidades, tramitaciones, proyectos y requerimientos, lo que dificulta una adecuada focalización en los aspectos de gestión más relevantes que se deben impulsar, y en gran medida, la gestión es opacada por las contingencias.

En parte, lo anterior se debe a la inexistencia de un modelo de trabajo claro y a la ausencia de herramientas y prácticas modernas que reduzcan los costos de producción, comunicación y análisis de la información para la toma de decisiones. Por esto, se está trabajando en un Modelo de Gestión para Subsecretarías. Este modelo será útil para la gran mayoría de las Subsecretarías y considera los siguientes elementos:

- a. Monitoreo de indicadores estratégicos, tanto de actividad principal como de materias transversales a todo organismo público.
- b. Gestión de compromisos, pudiendo ser gubernamentales, ministeriales u operativos.
- c. Gestión de proyectos estratégicos.

Para fortalecer este nuevo modelo se ha estado trabajando en el desarrollo de una plataforma basada en un marco de gestión estratégica y operativa que haga más productiva la labor de coordinación y gestión de las subsecretarías con sus servicios dependientes y relacionados. La plataforma consiste en un conjunto de tableros separados en grupos de indicadores (actividad principal, gestión transversal, proyectos y compromisos) y categorizados por énfasis políticos.

Este sistema comenzará a utilizarse como un piloto en el Ministerio de Hacienda y luego se espera que pueda ser utilizado en cualquier subsecretaría. También, un buen uso de este sistema en todas las subsecretarías podrá facilitarles a las autoridades centrales del Gobierno información oportuna y estratégica sobre la gestión de los servicios públicos.

## CHILEPAGA

Considerando la importancia de que el Estado cumpla con el pago oportuno a sus proveedores, se ha avanzado en distintas iniciativas. La primera tiene relación con la medición a través de ChileGestiona de un indicador que monitoreará el cumplimiento del pago dentro de 30 días a proveedores del sector público, para el cual ya se avanzó en la primera fase del proyecto, levantando este indicador para todos los servicios dependientes y relacionados al Ministerio de Hacienda. Hacia fines de 2018 se contará con la información para todo el sector público.

El Ministerio de Hacienda está trabajando en conjunto con ChileCompra y la Dipres en proyectos que optimicen el proceso operativo desde que se realiza la compra hasta que se paga, para lo cual se contempla la interoperabilidad de los sistemas, simplificación de procesos y trazabilidad de la compra. Estos proyectos contemplan distintas etapas a ser desarrolladas durante 2018 y 2019.

Por último, el proyecto de Ley de Pago Oportuno ratifica el compromiso de pagar en un máximo de 30 días a proveedores del Estado, con algunas excepciones que requerirán un plazo mayor. El compromiso es monitorear a través de esta plataforma de compras públicas el correcto cumplimiento de esta normativa.

---

igital  
autoatención

Civildigital  
Su centro de atención

tem: UX100661

CIÓN SU TRÁMITE



Clave única  
(código de activación)



Certificados

Salir

Siga estos pasos para  
obtener su trámite

1

Ingrese su RUC

11.111.111-C

2

Seleccione  
su trámite



Clave única



Certificados

3

Valide con su  
huella digital  
o su rostro



4

Reciba su  
documento

