



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

MODERNIZACIÓN EN CHILE, ANÁLISIS DESDE LOS INSTRUMENTOS DE
GESTIÓN Y MEDICIÓN DE RESULTADOS

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS
PÚBLICAS

NICOLÁS ANDRÉS NELIS SUAZO

PROFESOR GUIA:
ENRIQUE PARIS HORVITZ

MIEMBROS DE LA COMISION:
ARIEL RAMÍREZ ORREGO
CRISTIÁN LEYTON NAVARRO

Esta tesis fue financiada por la beca ANID Magíster Sector Público 2020, folio
79200033.

SANTIAGO DE CHILE
2023

ABSTRACT TESIS PARA OPTAR AL
GRADO DE: Magíster en Gestión y
Políticas Públicas
Por: Nicolás Nelis Suazo
Fecha: 2023
Profesor Guía: Enrique Paris Horvitz

La presente tesis da cuenta de los avances y resultados en la Modernización del Estado en Chile desde el retorno de la democracia. Durante los últimos años los esfuerzos en lograr un desarrollo y mejoramiento de la gestión han cobrado cada vez más relevancia, a tal punto que hoy se cuenta con una institucionalidad y una gobernanza que se traduce en una agenda de Modernización del Estado. Existen distintas mediciones e instrumentos de gestión que permitirían establecer cuánto y cómo se ha avanzado en la modernización del Estado en Chile, a través del índice de innovación Pública, el estudio de madurez digital y la medición de satisfacción de usuarios.

Los principales hallazgos muestran que no existe una correlación las capacidades de innovación y la madurez digital de las instituciones y los niveles de satisfacción usuaria, es decir las instituciones mejor evaluadas en el índice de innovación y los indicadores de gobierno digital no son siempre las que son mejores evaluadas por la ciudadanía. Esto a pesar de en las definiciones y principios orientadores existe una coherencia conceptual. Lo anterior se puede tener como explicación las pocas mediciones de los instrumentos que se han realizado hasta la fecha, lo que impide determinar una correlación más fuerte entre los datos, por lo que en los próximos años, cuando las innovaciones realizadas en los servicios se consoliden como una práctica institucional podría mejorar la satisfacción. Por otra parte la no correlación puede deberse a que las instituciones evaluadas y las evaluadoras consideran a estos instrumentos como mediciones independientes y por tanto no utilizan los resultados para determinar causalidad en los problemas a los que se enfrentan las personas o las deficiencias detectadas en cada una de las mediciones.

Existen otros instrumentos o herramientas de gestión que ayudarían a apalancar o avanzar en la Modernización del Estado, entre los que se pueden mencionar el Programa de Mejoramiento de la gestión, Concurso Funciona, Premio Anual a la Excelencia Institucional y Formación y capacitación de funcionarios públicos. Analizados cada uno de estos instrumentos con los resultados de la medición de satisfacción usuaria, tomado como un acercamiento al avance en modernización del Estado se pudo constatar que no hay una correlación entre los resultados de las instituciones y la evaluación que realizan sus usuarios.

Considerando todo lo anterior al final de la presente investigación se establecen algunas recomendaciones que podrían ayudar en el proceso de implementación de la modernización del Estado en Chile.

Agradecimientos

A mis padres por enseñarme la constancia en cada proyecto, a mis hermanos por su inspiración a seguir su ejemplo, a mis sobrinos por su cariño, a mis grandes amigos y amigas, por llenar mi vida de risas y momentos que ayudaron a escribir esta tesis.

A mis compañeros de generación, con los cuáles vivimos una pandemia y clases on-line, pero sobre todo buenos momentos. A mis profesores y profesoras, muchas gracias por su dedicación.

Tabla de contenido

I. Introducción	1
II. Antecedentes	3
III. Objetivos de investigación	14
IV. Marco conceptual.....	15
V. Metodología	35
VI. Relación entre las Estrategias de Modernización, Innovación y Transformación Digital	37
VII. Medición y evaluación de la Modernización en base a estrategias de intervención	42
VIII. Recomendaciones	70
IX. Conclusiones.....	74
X. Bibliografía	78

Índice de gráficos

- Gráfico 1 Comparación Resultados MESU general y en instituciones participantes del programa BID..... 45
- Gráfico 2 Comparación resultados índice de innovación años 2020 y 2021 en relación al puntaje total ideal 51
- Gráfico 3 Distribución por nivel de madurez digital 53
- Gráfico 4 Evolución de resultados MESU 2015-2022..... 54
- Gráfico 5 Resultados MESU 2015-2022 55
- Gráfico 6 Comparación de resultados instituciones que participaron del IIP y la MESU 55
- Gráfico 7 Comparación de resultados instituciones que participaron del IGD y la MESU..... 56
- Gráfico 8 Comparación de resultados instituciones que participaron del IGD, IIP y la MESU..... 57
- Gráfico 9 Declaración de conceptos relacionados con la Modernización en definiciones estratégicas 60
- Gráfico 10 Comparación Satisfacción de usuarios respecto de cumplimiento de mecanismos de incentivo 63
- Gráfico 11 Inversión en actividades de capacitación..... 69

Índice de Ilustraciones

- Ilustración 1: *Arquitectura del proceso de Modernización*..... 11
- Ilustración 2: *Clúster de estrategias de modernización*..... 39
- Ilustración 3 Estructura del Programa de Modernización del BID 43
- Ilustración 4 Cronograma de participación de instituciones en el Programa..... 44
- Ilustración 5 Diagrama de relaciones entre instrumentos..... 47

Índice de Tablas

• Tabla 1 Principios de la Agenda de Modernización del Estado	16
• Tabla 2 Macro temas y ejes de la Agenda de Modernización del Estado	17
• Tabla 3 Definiciones de Transformación digital	24
• Tabla 4 Grupos de análisis	36
• Tabla 5 Guías orientadoras de las estrategias de modernización, Transformación Digital e innovación vigentes en Chile.....	37
• Tabla 6 Resultados instituciones participantes en el programa de modernización del BID.....	44
• Tabla 7 Comparación entre temas de los instrumentos de evaluación	46
• Tabla 8 Correlaciones entre variables (Satisfacción general)	48
• Tabla 9 Correlaciones entre variables (Satisfacción última experiencia)	49
• Tabla 10 Resultados por Subdimensión	50
• Tabla 11 Resultado principales dimensiones IGD 2019	53
• Tabla 12 Correlaciones entre variables.....	57
• Tabla 13 Correlaciones entre variables (Satisfacción general en instituciones que aplican los 3 instrumentos)	58
• Tabla 14 Instituciones que declaran conceptos relacionados con la Modernización en sus definiciones estratégica	59
• Tabla 15 Clasificación de indicadores de gestión	60
• Tabla 16 Indicadores de desempeño	61
• Tabla 17 Instituciones ganadoras del concurso funciona y sus resultados en las mediciones	65
• Tabla 18 Instituciones ganadoras del Premio anual a la excelencia institucional y sus resultados en las mediciones	67

I. Introducción

El empoderamiento de las y los ciudadanos ha incidido en las formas y prácticas en las que el Estado da respuesta a las demandas históricas y a las emergentes. Conocer de qué manera el Estado avanza en la consecución de los objetivos de su modernización es de suma relevancia para determinar si las estrategias han logrado su consolidación o si por el contrario es necesario readecuar el rumbo. Actualmente, hay estrategias diferentes y mediciones independientes de la innovación, la transformación digital y la satisfacción de usuarios, lo que implica un análisis parcial y no complementario, siendo que los tres elementos señalados son parte de una estrategia de modernización del Estado en Chile.

Es un mundo cambiante se han masificado conceptos como la innovación y la transformación digital, muchos servicios e instituciones del Estado han tratado de implementar metodologías ágiles, procesos más vinculantes con sus usuarios, estrategias de prototipado y escalamiento de soluciones públicas, digitalización de procesos entre otras acciones que al parecer no han estado acompañadas de una modernización institucional o se pueden vincular más al ímpetu de determinados directivos, que con una estrategia adoptada de igual manera por toda la institucionalidad pública.

El objetivo de la siguiente investigación es determinar los efectos (positivos o negativos) en la Modernización del Estado de las estrategias de innovación y transformación digital en el sector público. Más que desde una perspectiva teórica, se analizan los resultados del índice de innovación pública, los indicadores de gobierno digital y el índice de satisfacción usuaria, no solo desde las instituciones, sino también desde las interrelaciones y coherencia entre los instrumentos.

Esta investigación se estructura en una primera parte estableciendo los antecedentes históricos de la evolución programática de las estrategias de innovación y transformación digital desde la década de 1990 a la fecha, para posteriormente caracterizar las interrelaciones entre el índice de innovación Pública y los Indicadores de Gobierno Digital y a su vez con el Índice de Satisfacción de Usuarios, lo que permitirá realizar un análisis respecto de la

implementación de las estrategias antes señaladas y establecer su contribución al proceso de Modernización del estado en Chile.

Finalmente se entregarán propuestas que apuntan a, cómo fortalecer la implementación de las estrategias con foco en el fortalecimiento de la Modernización del Estado, determinar qué factores debiesen cobrar relevancia para potenciar su impacto positivo o para establecer medidas que permitan la mitigación de los efectos negativos y lograr así el impacto que se puede conseguir a través de la innovación, complementada con la transformación digital, en la vida de las personas.

II. Antecedentes

Los procesos de modernización del Estado se han basado en la concepción de que este se debe transformar y adecuar a las nuevas realidades tecnológicas, económicas y sociales, generadas como consecuencia de un período de radicales cambios (Doña, 2006).

Diversos esfuerzos y estrategias se han desarrollado en el país para avanzar en nuevos diseños de instituciones del Estado. Sin embargo, estos comienzan a hacerse presente de manera más o menos visible desde mediados de la década de los 90 en el gobierno del presidente Eduardo Frei Ruíz-Tagle, cuando la democracia alcanza niveles de estabilización (Waissbluth, 2005). Es en 1994 cuando se crea el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública dando un impulso a la gestión, como mecanismo movilizador del cambio y así enfrentar en forma satisfactoria las múltiples y nuevas demandas exigidas al Estado (Ramírez, 2001), materializando su trabajo con el Plan Estratégico de la Modernización de la Gestión Pública en 1997. En ese mismo año se crea un Plan piloto voluntario que incluyó a algunos servicios públicos, experiencia que sirvió de base para que en 1998, a través de la ley N° 19.553, se estableciera el Programa de mejoramiento de la gestión o PMG.

La modernización del Estado se articuló, en este periodo, en 6 dimensiones o principios fundamentales(Ramírez, 2001):

- Probidad y responsabilidad.
- Igualdad y no discriminación.
- Transparencia.
- Accesibilidad y simplificación.
- Gestión participativa.
- Eficiencia y eficacia.

Si bien es cierto, ni la innovación ni la transformación digital son declaradas explícitamente, si se pueden encontrar como elementos de los principios 4, 5 y 6.

Adicionalmente, se crearon instrumentos o iniciativas relacionadas con la innovación o con la Transformación Digital que tuvieron distintos niveles de desarrollo o éxito (Ramírez, 2001):

- Simplificación de Trámites: eliminar y simplificar 303 trámites en sus procedimientos, produciendo ahorros considerables en el tiempo de espera de empresas y ciudadanos.
- Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos: Reconoce y estimula el esfuerzo y desarrollo de los servicios por cumplir eficaz y eficientemente sus roles sociales en el marco de una gestión de calidad moderna, y ha sido un verdadero hito en la historia de los servicios públicos en Chile.
- Premio Nacional a la Innovación en la Gestión Pública: Premia iniciativas innovadoras en la Administración Pública con el ánimo de replicarlas a lo largo del país.
- Sistema Electrónico de Información de Compras Públicas.
- Portal del Estado. Desde este sitio web la ciudadanía accede a servicios del Estado en línea y a información de casi 400 instituciones públicas
- Comisión Nacional para las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación: Su misión principal fue elaborar una visión prospectiva sobre las tendencias e impactos del desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones en nuestro país y elaborar una propuesta con lineamientos estratégicos y acciones concretas para potenciar la difusión de las nuevas tecnologías y redes a lo largo del país.
- Decreto Supremo que valida el documento electrónico y firma digital en el Estado: Esta iniciativa permitirá que el Estado de Chile ingrese plenamente a la era digital.
- Creación de una Intranet gubernamental y la implementación de un sistema nacional de comunicación de videoconferencias.

En el gobierno del presidente Ricardo Lagos la innovación y transformación digital del Estado comienzan a manifestarse a través de diferentes expresiones, por ejemplo, desde el Ministerio Secretaría General de la presidencia (SEGPRES) y desde el Ministerio de Hacienda donde comienzan a operacionalizar los esfuerzos institucionales para dar un sentido a la

Modernización del Estado a través del Instructivo N° 11 del 28 de junio de 2000, el Comité de Ministros para la Reforma del Estado y una Secretaría Ejecutiva encargada de implementar las modificaciones que se demandasen.

Además, se crea el Programa de Reforma y Modernización del Estado (PRYME) (Waissbluth, 2005) en el Ministerio Secretaría General de la Presidencia de Chile, encargado del seguimiento de la Agenda de Modernización fijada en el Acuerdo Marco Gobierno Oposición y del seguimiento de Gobierno Electrónico a partir de las recomendaciones emanadas del Instructivo Presidencial de Gobierno Electrónico del 21 de mayo del 2000. El proyecto quedó bajo la dirección de un Comité formado por los Ministros Secretario General de la Presidencia, quien lo preside, Ministro del Interior, Hacienda y Secretario General de Gobierno y operaba bajo los siguientes principios orientadores:

- a) Un Estado democrático y participativo.
- b) Un Estado transparente.
- c) Un Estado unitario descentralizado.
- d) Un Estado solidario.
- e) Un Estado fuerte para enfrentar requerimientos presentes y futuros.
- f) Un Estado más eficiente y eficaz.
- g) Un Estado normativo y subsidiario.

El Gobierno de Ricardo Lagos propuso continuar con los cambios organizacionales tendientes a crear instituciones más flexibles y con una gestión eficiente, definiéndose las siguientes seis líneas de trabajo (Doña, 2006):

- Rediseño institucional.
- Descentralización.
- Modernización de la Gestión.
- Gobierno electrónico.
- Participación ciudadana en la gestión.
- Transparencia.

A diferencia de lo desarrollado en el Gobierno de Eduardo Frei, en el Gobierno de Ricardo Lagos el enfoque de Transformación digital en la línea de trabajo de Gobierno Electrónico sí se encuentra definido.

Los trabajos concretos en este periodo se focalizaron a través del PRYME y tomaron forma en la creación de (Dascal et al., 2007):

- Plataforma Integrada de Interoperabilidad de Servicios Electrónicos del Estado: buscaba que las transacciones entre esos servicios no se hagan por medio de documentos solicitados por los interesados en un servicio para presentarlos en otro, sino que los respectivos sistemas electrónicos de los servicios interactuaran en forma compatible.
- Portal "Trámite Fácil": se diseñó con la intención de mejorar y facilitar las relaciones de la ciudadanía con el Estado a través de un canal único de acceso a trámites agrupados según diversos criterios que reflejan la perspectiva desde la cual los usuarios inician sus búsquedas.
- Red de Expertos PMG de Gobierno Electrónico: Para atender a los organismos públicos adscritos a dicho Programa.
- Secretaría técnica del Comité de Normas y Estándares para el Documento Electrónico brinda apoyo a las labores de generación, implementación y seguimiento de estándares y normas técnicas para la interoperabilidad del documento electrónico, y su adopción por parte de los servicios de la administración pública.
- Secretaría técnica de Gobierno Electrónico realiza seguimiento y apoya la coordinación de las iniciativas de Gobierno Electrónico y uso de Trámites Públicos en Línea (TPL).

Asimismo, se buscó promover, apoyar y hacer seguimiento del cumplimiento de la ley N°19.880 de Bases del Procedimiento Administrativo a través del acompañamiento en la planificación, gestión e implementación de dicha ley en los servicios públicos. Junto con eso se impulsó la creación de la Comunidad Tecnológica que atiende a funcionarios públicos interesados en perfeccionarse en TICs.

Ejemplos concretos del avance en la modernización fueron la creación de Chile Compra, el Servicio Civil y el Sistema de Alta Dirección Pública y la ley del lobby. Otro hito relevante de la Modernización de la Gestión Pública dentro de la administración Lagos, lo constituiría el establecimiento del "Acuerdo Político Legislativo para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento", documento firmado en Enero del año 2003 luego de haber llegado a un consenso entre el Gobierno y los partidos políticos de la oposición

que daría viabilidad política a la mayoría de los avances institucionales en el terreno de la modernización. (Doña, 2006).

Esta Agenda pretendió implementar medidas en los ámbitos de Modernización del Estado, la Transparencia y el Crecimiento, con la finalidad de consolidar un Estado capaz de responder con eficiencia y eficacia al servicio a la ciudadanía, y con probidad y transparencia en sus acciones.

Esta Agenda Modernizadora del Estado contenía cuatro ejes fundamentales: Gestión Pública, Gestión de Recursos Humanos, Gestión Financiera y Descentralización.

Más adelante, en el primer gobierno de la presidenta Michelle Bachelet, se constata una falta de sistematización o visión de la modernización de la gestión pública o una falta de política de gestión pública (Pliscoff, 2008). En su primer gobierno se elaboró la Agenda Pro-Participación Ciudadana 2006-2010, cumpliendo la propuesta de su programa de gobierno que reconocía que "la pertinencia y la eficacia de las políticas públicas, están ineludiblemente vinculadas al protagonismo de los ciudadanos en su diseño, ejecución y evaluación"(Subiabre, 2015). Esta agenda fue definida en este contexto como un "marco programático de una manera de hacer gobierno, donde las políticas públicas vinculan el desarrollo del país y su cohesión social, con el ejercicio de los derechos ciudadanos para una democracia de mejor calidad" (Checa, et al, en Subiabre, 2015) y consideró los siguientes ejes:

- Derecho ciudadano a la información pública.
- Gestión pública participativa.
- Fortalecimiento de la sociedad civil.
- No discriminación y respeto a la diversidad.

Algunos de los ejes programáticos de su primer gobierno, relacionados con la innovación o la transformación digital, son(Bachelet, 2006):

- Servicios de excelencia para todos: "Los chilenos merecen servicios públicos de primer nivel. No debemos conformarnos con menos. Invertiremos en capacitación, tecnologías y sistemas de atención."

- Control de calidad en el sector público: "Para construir una administración pública de excelencia, cada decisión de política pública debe estar adecuadamente respaldada por evidencia que asegure su eficacia"
- Una administración profesional: "Un nuevo trato ciudadano, basado en servicios públicos de primer nivel y garantía de calidad de las políticas públicas, requiere de una administración profesionalizada, con personal altamente calificado, volcado al servicio a la ciudadanía"
- Políticas públicas con insumo ciudadano: "Institucionalizar como práctica regular y obligatoria el desarrollo de procesos formales de consulta ciudadana en las etapas de diseño de política pública sectorial".

Estos ejes se materializaron por ejemplo con el fortalecimiento del Servicio de Impuestos Internos y en el Registro civil e identificación y se fortaleció el Sistema de Alta Dirección Pública.

En 2011, en el primer gobierno de Sebastián Piñera, se definió como eje articular el concepto de "Un Estado 100% al servicio de las personas":

"Estamos trabajando para modernizar nuestro Estado y ponerlo 100 por ciento al servicio de nuestros ciudadanos. Sólo un ejemplo: a todos nos han pedido certificados de nacimiento en oficinas estatales. Qué paradoja, ¿no? Cuando es el propio Estado el que los otorga. Estamos trabajando para que ninguna oficina de gobierno exija a un ciudadano un certificado que ya está en poder del Estado. Adicionalmente, el Portal Digital de Servicios del Estado permitirá a los ciudadanos hacer más trámites electrónicamente, sin moverse de su hogar o lugar de trabajo." (presidente Sebastián Piñera, 21 de mayo de 2011).

Lo anterior se tradujo en 3 ejes(Presidencia, 2011):

1. Gobierno Cercano: Un gobierno que facilita la vida de las personas
 - Coordinación para un mejor servicio: Construcción de redes interinstitucionales para entregar un mejor servicio a los ciudadanos.
 - Descentralización: Iniciativas destinadas a satisfacer las necesidades de los ciudadanos a lo largo de todo el país

2. Gobierno Abierto: Un gobierno más transparente y participativo

- Participación: Incentivo a la implementación de espacios para la comunicación, participación, y el co-diseño de iniciativas en conjunto con la sociedad civil.
- Transparencia: Impulso a iniciativas que potencien la apertura de la información, procesos y actos públicos hacia los ciudadanos.

3. Gobierno Eficiente: Interoperabilidad, Estándares y Mejora Continua

- Procesos: Sistematización de procesos recurrentes en el Estado, mediante la implementación de estándares, virtualización e interoperabilidad.
- Institucionalidad: Fortalecimiento de la institucionalidad para mejorar el accionar del Gobierno
- Personas en el Estado: Perfeccionamiento y capacitación para la mejora continua de la atención a los ciudadanos.

En este caso la transformación digital se encuentra explícitamente desarrollada en los diversos ejes; sin embargo, el enfoque de innovación se encuentra subyacente en cada uno de ellos. En este período nace ChileAtiende, como una red multiservicio que incorporó 10 instituciones (IPS, Fonasa, Sence, Sernac, Dipreca, Capredena, Bienes Nacionales, Minvu, ISL).

En el segundo gobierno de Michelle Bachelet el proceso de modernización buscó configurar un:

"Estado moderno para Chile que promueva el fortalecimiento de la democracia y facilite el diálogo y la participación; un Estado que garantice el ejercicio de los derechos políticos, económicos, sociales y culturales de la ciudadanía y que impulse políticas públicas para disminuir las desigualdades, combatir los abusos y contribuir a una distribución del ingreso más igualitaria. Aspiramos a un Estado moderno que cumpla con fuerza su rol de regulador y fiscalizador en la provisión de bienes y servicios, asegurando condiciones de competencia y velando por el acceso, la calidad y la satisfacción de los usuarios. Un Estado que asegure, entre otras materias, las condiciones apropiadas para el emprendimiento y la inversión privada, contribuyendo a la apertura de nuevos mercados y al desarrollo de tecnologías innovadoras. Aspiramos a un Estado innovador que garantice el acceso a servicios públicos de calidad, donde prevalezca el buen trato, en

condiciones laborales dignas y que actúe con transparencia. Estas propuestas son para un Estado al servicio de sus ciudadanos y para actuar con eficiencia ante los desafíos del desarrollo.” (Bachelet, 2013)

Los principales ejes de trabajo estuvieron enfocados en:

- Una nueva institucionalidad responsable de la evaluación de las políticas públicas
- Un Nuevo Trato para el empleo público.
- Perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública
- Agenda Digital
- Probidad y Transparencia.

En este caso la transformación digital se hace presente de forma explícita. El

“Desafío digital cubre tanto la promoción de la utilización de nuevas tecnologías por parte de la ciudadanía, como el uso de tecnologías de la información para profundizar la transparencia, elevar la eficiencia del Estado y promover una mejor calidad de los servicios al ciudadano” (...)
“Adicionalmente a este esfuerzo, desarrollaremos el concepto de gobierno digital en línea, que permita un mejor acceso a la información y los servicios, especialmente en los campos de la salud, la educación, la previsión y otros servicios sociales, dando especial preferencia a regiones y municipios(Bachelet, 2013) .

En el ámbito de la innovación, el enfoque se materializa de manera concreta a través de la creación del Laboratorio de gobierno, dependiente en su primera etapa de vida de la Corfo (Laboratorio de Gobierno, 2021b). y se crea el Programa de modernización del Estado en conjunto con el BID.

Finalmente, en el segundo gobierno de Sebastián Piñera se establece una arquitectura para el proceso de modernización conformado por el Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado, el Comité Ejecutivo de Modernización del Estado, y la Secretaría de Modernización del Estado, en el Ministerio de Hacienda (SEGPRES & Ministerio de Hacienda, 2019a).

Ilustración 1: Arquitectura del proceso de Modernización



(SEGPRES & Ministerio de Hacienda, 2019a)

Las organizaciones que lo componen son (SEGPRES & Ministerio de Hacienda, 2019a):

- **Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado:** Órgano asesor del Presidente de la República, compuesto por 12 consejeros y un Presidente del Consejo, creado por el Decreto N° 12 del 2018 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, encargado de conocer, colaborar con priorizar y darle valor a las iniciativas de modernización que impulsen los gobiernos y colabore en su permanencia.
- **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: la Presidencia de la República, el Ministerio Secretaría General de la Presidencia, el Ministerio de Hacienda, la Dirección de Presupuestos, el Servicio Civil, SEGGOB y SUBDERE. En esta instancia se acuerdan las prioridades de la agenda asegurando de esa manera el compromiso y coordinación en las iniciativas de impacto transversal. Una labor clave de la Secretaría de Modernización y del Comité Ejecutivo, es la identificación de iniciativas prioritarias que requieren un apoyo en su “gobernanza” para asegurar coordinación y visibilidad de los avances.

- *Secretaría de Modernización del Ministerio de Hacienda*: está formada por un equipo cuyo foco exclusivo es la modernización del Estado. Desde esa perspectiva, su trabajo está orientado en torno a dos prioridades. Primero, asegurar que el Gobierno tenga una hoja de ruta clara y definida en esta materia, para lo cual debe identificar dónde están las mayores brechas y/u oportunidades. Y segundo, accionar, liderar y/o empujar iniciativas transversales de modernización, que por su naturaleza requieren coordinación relevante desde el centro de gobierno.
- *División de Gobierno Digital (DGD)*: es una división del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que tiene como objetivo definir los estándares e impulsar la agenda de un uso adecuado, responsable y eficiente de tecnología.
- *Laboratorio de gobierno*: desarrolla y aplica metodologías de diseño de servicio a problemas de instituciones públicas, ayudándoles a replantearse las formas de trabajo.
- *División de Coordinación Interministerial (DCI)*: del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, es una unidad cuyo objetivo central es la coordinación de la agenda de Gobierno para que las prioridades presidenciales y el programa de gobierno se ejecuten correctamente en los diferentes ministerios y servicios públicos.

La Agenda de Modernización del Estado en este periodo considera 3 estrategias transversales, cada una de las cuales considera dimensiones de desarrollo (SEGPRES & Ministerio de Hacienda, 2019a)

- *Estrategia de Transformación Digital*: Impulsar un proceso de transformación en todo el Estado, para alcanzar un nivel que permita interactuar a la ciudadanía con los servicios públicos a través de canales digitales. Está compuesto por las siguientes dimensiones:
 - Identidad Digital
 - CeroPapel
 - CeroFilas
- *Estrategia de Servicios Compartidos*: avanzar en tener en el Estado una visión más transversal para problemas que son comunes a todas las instituciones públicas, compuesto por las siguientes dimensiones:
 - Firma electrónica avanzada
 - DocDigital

- Estrategia de Gobierno Basado en Datos: abordar la gestión de información en el sector público, con el objeto de poder usar de mejor manera la información que los gobiernos recolectan para retroalimentar la generación de políticas públicas.
 - Identificar sus activos de información, producir correctamente datos y almacenarlos
 - Estándares documentales, interoperabilidad y plataformas comunes
 - Creación de repositorios sectoriales de datos
 - Gobernanza de los datos y los estándares.

En este gobierno se encuentran explícitos ambos enfoques, la innovación y transformación digital cuentan con un respaldo institucional que facilita su trabajo y los dota de legitimidad en la estructura de la administración del Estado.

Dado todo lo anterior, cuando se busca identificar a las instituciones a cargo de la implementación de estrategias de innovación pública y transformación digital nos encontramos con una diversidad de instituciones que trabajan estos enfoques. Por un lado, el Laboratorio de Gobierno que declara que su misión es ser “la institución encargada de diseñar mejores servicios públicos, crear capacidades para innovar en las funcionarias y funcionarios públicos y abrir el Estado al talento del sector privado para la solución de desafíos clave para el país” (Laboratorio de Gobierno, 2021b) y, por otra parte, la División de Gobierno Digital, a cargo de la estrategia de Transformación Digital, que establece como declaración de principios lo siguiente “La innovación, el uso estratégico de tecnologías y la colaboración, son nuestras herramientas para un Estado moderno y eficiente, que contribuya a una mejor calidad de vida de las personas”(Gobierno Digital, 2021.)

Esto cobra más relevancia aún en el contexto de la crisis sanitaria que afectó al mundo durante los últimos 2 años, crisis que puso en jaque a la administración del Estado en sus formas y prácticas para proveer servicios de calidad a las personas, con un uso intensivo de tecnología, por las restricciones de movilidad generadas por la pandemia.

III. Objetivos de investigación

- **Objetivo general:**

- Analizar cómo los instrumentos de gestión y los instrumentos de medición y evaluación vigentes han incidido en el avance y consolidación de la Estrategia de modernización del Estado en Chile.

- **Objetivos específicos:**

- Determinar si existe coherencia y relaciones entre las estrategias y las mediciones existentes en el proceso de modernización del Estado en Chile.
- Señalar si existe relación entre la satisfacción de los ciudadanos, respecto de los bienes y servicios recibidos, y la implementación de las estrategias de innovación y transformación digital.
- Analizar las herramientas e instrumentos de gestión liderados por las instituciones que forman parte del Comité Ejecutivo de Modernización del Estado y su contribución a la Modernización del Estado
- Analizar la relación entre la satisfacción de usuarios y los instrumentos y herramientas gestión vigentes y su contribución al proceso de Modernización del Estado.
- Proponer, si corresponde, medidas de articulación de las estrategias antes señaladas.

IV. Marco conceptual

a) Modernización de Estado

La agenda de modernización del Estado publicada en 2019 establece tres razones que justifican la modernización del Estado (SEGPRES & Ministerio de Hacienda, 2019b).: a) la necesidad de mejorar la eficiencia gubernamental; b) la necesidad de reaccionar frente a la desconfianza creciente en las instituciones; y c) el desafío de las restricciones fiscales y por último plantea la dificultad de asegurar la continuidad del proceso modernización a través de diferentes gobiernos.

En los últimos años nuestro Estado ha evolucionado y se han logrado avances y consensos, pero queda la sensación de que las transformaciones sustanciales tienden a ser normalmente reactivas ante la coyuntura, lo que genera el problema de soluciones que son planteadas en forma acelerada y con lo que el diseño adecuado de las políticas lo que tiene el riesgo de ser pobre y ofrecer soluciones “rápidas” y poco realistas. Además, se produce un daño en la confianza pública sobre las instituciones ya que la ciudadanía espera que sus autoridades gestionen las instituciones del Estado y las vayan modernizando en forma permanente(SEGPRES & Ministerio de Hacienda, 2019b).

En términos generales existe un amplio consenso en torno a la necesidad de avanzar en reformas que mejoren el funcionamiento y la estructura del Estado. Sin embargo, muchas de ellas requieren tiempos que van más allá de los ciclos políticos y de la duración de los gobiernos. Se suma además el hecho de que el liderazgo de la modernización del Estado no está claramente definido en términos institucionales en la orgánica de la Administración del Estado. Tanto el Ministerio Secretaría General de la Presidencia como el Ministerio de Hacienda tienen facultades en esta materia e históricamente las han ejercido, aunque no siempre de forma coordinada(SEGPRES & Ministerio de Hacienda, 2019b).

La Agenda de modernización del Estado vigente está compuesta por 6 principios, 6 macro temas y 16 ejes que se presentan esquemáticamente a continuación:

Tabla 1 Principios de la Agenda de Modernización del Estado

Principio	Descripción
La prioridad debe estar puesta en el <i>interés superior de los ciudadanos</i> y no en el de las instituciones.	El Estado está al servicio de las personas y no al revés. Se debe maximizar el beneficio de los ciudadanos, poner en riesgo intereses creados y mover barreras que impiden orientar las instituciones hacia un mejor servicio a la ciudadanía
La <i>clave está en las personas</i> .	Esto significa que no bastan las buenas ideas ni los recursos económicos. Las transformaciones las realizan las personas y por ello lo primero que se necesita para modernizar el Estado son equipos capacitados y comprometidos con el cambio.
Se debe poner especial prioridad en <i>transformaciones</i> con impacto transversal.	El foco debe estar orientado hacia modernizar instituciones y procesos que por su transversalidad afectan a muchas instituciones a la vez, porque con ello un esfuerzo centralizado permite un avance general del Estado.
Todo proceso de transformación para ser exitoso debe compatibilizar una estructura de <i>implementación gradual</i> con la obtención de <i>resultados tempranos</i> .	Si bien esto podría considerarse contradictorio, no lo es. La gradualidad tiene que ver con diseñar e implementar por partes y en forma ágil, probando las soluciones y aprendiendo de ellas en ciclos cortos. Por su parte, el exigir resultados tempranos tiene que ver con forzar el aprendizaje en el proceso y permitir la adaptación.
Debe privilegiarse el uso de la <i>legislación y normativas vigentes</i> y utilizar el recurso de nueva legislación solo si es estrictamente necesario.	Esto porque existe la tendencia y el incentivo a pensar que las soluciones a todos los problemas pasan por nuevas leyes, con lo que la mayor parte del esfuerzo se pone en el proceso legislativo y muy poco esfuerzo se pone en la implementación de las soluciones, lo que tiene consecuencias importantes.
El desarrollo de toda nueva institucionalidad pública tiene que cumplir un <i>test de eficiencia y no duplicidad</i> .	Es necesario tener conciencia de que la creación de nueva institucionalidad viene acompañada de costos económicos y de coordinación que son necesarios solventar por siempre. La creación de nuevas instituciones tiene que ser realizada con mucho cuidado y se debe cumplir un test doble: primero, que esta nueva institucionalidad no duplique o se superponga a alguna ya existente, y segundo, que las nuevas facultades y funciones no puedan ser razonablemente cubiertas por una institución existente.

Fuente: (SEGPRES & Ministerio de Hacienda, 2019b)

Tabla 2 Macro temas y ejes de la Agenda de Modernización del Estado

Macro Tema	Descripción	Ejes
Mejores servicios del Estado	<ul style="list-style-type: none"> • Suprimir trámites y requisitos que no sean estrictamente necesarios. • Simplificar procedimientos y trámites. • Integrar plataformas y experiencias. • Digitalizar completamente la relación entre el Estado y la ciudadanía, así como los procedimientos internos de los servicios públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores servicios a las personas • Mejores servicios a los emprendedores y las organizaciones
Mejor Gestión del Estado	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación y ocupación constante de la forma en que se administra el Estado, de la manera más eficaz y eficiente posible, ocupando todas las herramientas tecnológicas y de gestión disponibles • El foco ha de centrarse en materias de gestión que son transversales a todos los organismos del Estado. • Deben mejorarse los procesos de planificación y diseño, para que respondan a modelos organizativos acordes a las nuevas demandas ciudadanas • El Estado debe contar con sólidos mecanismos de control de gestión, que contengan los indicadores más relevantes y que permitan identificar los programas deficitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación, diseño y control • Coordinación para la gestión • Procesos transversales • Evaluación
Personas en el Estado	<ul style="list-style-type: none"> • Tres focos prioritarios para modernizar la gestión de personas en el Estado: (i) modernizar el Estatuto Administrativo; (ii) incrementar la movilidad vertical y horizontal de 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio Civil y Alta Dirección Pública • Empleo Público y Gestión de Personas

	los funcionarios al interior de las instituciones del Estado, y (iii) seguir profundizando el Servicio Civil y la Alta Dirección pública,	
Transparencia, Probidad y Participación	<ul style="list-style-type: none"> Regular de mejor manera las condiciones de tránsito entre el sector público y el privado, avanzando hacia los estándares existentes en los países de la OCDE en materia de prevención de los conflictos de interés; actualizar la legislación en lo que se refiere a las conductas sancionadas y las penas respecto a los delitos funcionarios, como el soborno y el cohecho; ampliar las exigencias de transparencia a todos los órganos estatales autónomos tales como el Ministerio Público, la Contraloría, el Banco Central, el Servicio Electoral, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> Transparencia Probidad y control Participación ciudadana
Mejor Institucionalidad	<ul style="list-style-type: none"> Es fundamental poder ir adecuando la institucionalidad de manera más ágil y flexible de lo que podemos actualmente, al tiempo que ir mejorando la orgánica individual de las instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad institucional y fomento a la innovación Modernizaciones Institucionales
Desarrollo Local y Descentralización	<ul style="list-style-type: none"> El nuevo marco introducido con las aprobaciones de la ley de fortalecimiento a la regionalización del país, traen grandes desafíos para nuestro país y una real oportunidad para efectuar importantes transformaciones Resulta imperioso revisar las realidades regionales, reconocer su diversidad y apoyar, impulsar y fortalecer mejoras en gestión, planificación, toma de decisiones, 	<ul style="list-style-type: none"> Política Administrativa Fiscal

	gobernanza, recursos, y materias de probidad y transparencia.	
--	---	--

Fuente: (SEGPRES & Ministerio de Hacienda, 2019b)

De acuerdo a lo anterior transformar al Estado y a sus instituciones es un proceso continuo y complejo, porque están compuestas por personas que interactúan constantemente, que desarrollan culturas y formas de relacionamiento que se adquieren con el tiempo. Hacerlas evolucionar requiere trabajo, estrategia y sobre todo, liderazgo, y todo esto sin considerar las dinámicas políticas, la corta duración de los mandatos de cada gobierno, el hecho de tener elecciones cada prácticamente dos años, entre otras razones(SEGPRES & Ministerio de Hacienda, 2019b).

b) La Innovación Pública

El Manual de Oslo define la innovación como:

"Un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos previos de la unidad institucional y que ha sido puesto a disposición de potenciales personas usuarias (producto) o implementado en la unidad institucional (proceso)." (OCDE, 2018)

Otra definición establece que la innovación no puede ser vista como un fin, sino como una oportunidad para hacer las mismas cosas de forma distinta o hacer cosas diferentes en la búsqueda orientada a alcanzar de manera más eficiente y efectiva los objetivos en una organización(BID, 2016).

En este sentido, las innovaciones se pueden clasificar según lo disruptivas que pueden ser en relación con los productos – servicios o procesos vigentes o por el ámbito en que se desarrollan.

Clasificación según grado de disrupción(Centro de Innovación, 2021.):

- *Innovación incremental:* Se crea valor sobre un producto o servicio que ya existe, añadiéndoles nuevas mejoras y la tecnología juega un rol

fundamental, ya que es una forma de agregar valor a productos o servicios existentes. Generalmente es de un enfoque Bottom- Up.

- *Innovación adyacente:* Los proyectos de innovación adyacentes son aquellos en que la compañía se apalanca en algo que ya hace bien, para entrar a nuevos mercados o para satisfacer nuevas necesidades de clientes ya existentes. Es básicamente darles nuevos usos a las capacidades existentes de la empresa.
- *Innovación Disruptiva:* Conduce a la aparición de productos y servicios que utilizan preferiblemente una estrategia disruptiva frente a una estrategia sostenible, a fin de competir contra una tecnología dominante, desplazando a firmas, productos, alianzas establecidas y líderes en el mercado.

Otra forma de abordar la innovación es en función del ámbito de intervención y al respecto la OCDE propone la siguiente clasificación:

Clasificación según ámbito (OCDE, 2018):

- *Producción de bienes o servicios:* Actividades que transforman insumos en bienes o servicios, incluidas las actividades de ingeniería y pruebas técnicas relacionadas, análisis y certificación para respaldar la producción.
- *Distribución y logística:* transporte y prestación de servicios, almacenamiento y procesamiento de pedidos.
- *Marketing y ventas:* métodos de marketing que incluyen publicidad (promoción y colocación de productos, empaque de productos), marketing directo (telemarketing), exposiciones y ferias, investigación de mercado y otras actividades para desarrollar nuevos mercados, estrategias y métodos de fijación de precios actividades de venta y posventa, incluidos los servicios de asistencia técnica, otras actividades de atención al cliente y relaciones con el cliente.
- *Información y comunicación sistemas:* hardware y software, procesamiento de datos y base de datos, mantenimiento y reparación, alojamiento web y otras actividades de información relacionadas con la informática.
- *Administración:* gestión empresarial estratégica y general (toma de decisiones multifuncional), incluida la organización de las

responsabilidades laborales, gobierno corporativo (legal, planificación y relaciones públicas), contabilidad, teneduría de libros, auditoría, pagos y otras actividades financieras o de seguros, gestión de recursos humanos (formación y educación, contratación de personal, organización del lugar de trabajo, provisión de personal temporal, gestión de nóminas, asistencia sanitaria y médica), adquisiciones gestionar las relaciones externas con proveedores, alianzas, etc.

- *Producto y procesos de negocio*: Actividades para determinar el alcance, identificar, desarrollar o adaptar productos o procesos comerciales de una empresa. Esta función puede llevarse a cabo de manera sistemática o ad hoc, y llevarse a cabo dentro de la empresa u obtenerse de fuentes externas. La responsabilidad de estas actividades puede recaer en una división separada o en divisiones responsables de otras funciones, por ejemplo, la producción de bienes o servicios.

Por su parte, la “innovación pública” se entiende cómo “la generación e implementación de cambios significativos en el quehacer de los servicios del Estado, para resolver problemas relevantes de la sociedad en su conjunto, respondiendo a las necesidades y expectativas de las personas, aprovechando las capacidades y el potencial de cada institución.” (Laboratorio de Gobierno, 2021b).

El modelo chileno de innovación pública se basa en los siguientes principios (Laboratorio de Gobierno, 2021b):

- *Personas al centro*: todos los proyectos que se realizan están orientados a resolver problemas y mejorar la calidad de vida de los usuarios de las instituciones del Estado.
- *Enfoque multidimensional*: Los proyectos de innovación pública son abordados y desarrollados por un equipo multidisciplinario de trabajo, lo que genera distintas perspectivas en el análisis de problemas e ideación de soluciones.
- *Basado en la evidencia*: El desarrollo de la innovación pública considera la producción y uso de evidencia como sustento para la toma de decisiones. Es decir, las soluciones co-creadas son puestas a prueba en un contexto de prototipado y pilotaje, con el objetivo de obtener

información que sustente su implementación y contribuir al buen uso de los recursos públicos.

- *Co-creación*: Las acciones de innovación se basan en la colaboración con las instituciones públicas, sus funcionarios y funcionarias, y la ciudadanía para la creación de valor público. De esta forma, todos los actores involucrados son parte de la creación de soluciones, participando de nuevas maneras de generar resultados.
- *Orientado a la implementación*: Los proyectos siempre tienen la finalidad de ser implementados como política pública, impactando positivamente en la vida de las instituciones, funcionarios, funcionarias y ciudadanía en general.

Además se consideran 4 ámbitos de cambio y 12 tipos de innovación (Laboratorio de Gobierno, 2021b):

Ámbitos:

- *Estrategia*: ¿Qué objetivos se espera alcanzar con la innovación?
- *Servicio*: ¿Cómo interactúa la innovación con los usuarios?
- *Operación*: ¿Cómo se produce y soporta la innovación?
- *Organización*: ¿Cómo se integra funcionalmente la innovación en la institución?

Tipos de innovación(Laboratorio de Gobierno, 2021b)

- *Lineamientos institucionales*: ¿Cuáles son los ejes orientadores y acciones estratégicas necesarias para innovar de cara a los usuarios? ¿Cómo alineamos a los distintos equipos en el cumplimiento de los objetivos?
- *Redes de colaboración*: ¿Qué podemos hacer para articularnos de mejor forma con otros actores u organizaciones públicas, privadas o de la sociedad civil para alcanzar mayor impacto?
- *Normativa*: ¿Cómo la regulación y normativa puede facilitar el servicio a los usuarios? ¿Qué cambios o soluciones jurídicas, administrativas y financieras hacen posible que la innovación sea factible y sostenible?

- Propuesta de valor: ¿Qué productos o servicios satisfacen de mejor forma las necesidades de los usuarios? ¿Cuáles son los atributos que debemos desarrollar para crear valor público?
- Modelo de atención: ¿Cuál es la experiencia ideal para los usuarios en la entrega del servicio? ¿Cómo se articula su interacción con los distintos canales de atención?
- Comunicaciones: ¿Cómo informamos y comunicamos los servicios e innovaciones a los usuarios de forma clara? ¿Cómo ampliamos el conocimiento y masificación de las soluciones?
- Comportamiento de usuarios: ¿Cómo generamos una mayor adopción de las soluciones por parte de los usuarios? ¿Cómo incentivamos conductas favorables con los servicios?
- Procesos: ¿Cómo organizamos las actividades operativas para entregar el valor esperado? ¿Cómo podemos entregar un servicio más eficiente, eficaz y oportuno?
- Tecnología: ¿De qué forma la tecnología puede mejorar la entrega de los servicios? ¿Qué tecnologías facilitan la implementación y sostenibilidad de las soluciones?
- Gestión y uso de datos: ¿Qué datos internos o externos son claves de gestionar para facilitar el servicio? ¿Qué decisiones y estrategias podemos basar en conocimiento generado a partir de los datos?
- Diseño organizacional: ¿De qué manera se puede institucionalizar la solución en la organización? ¿De qué forma deberían organizarse los equipos de trabajo para generar el valor esperado?
- Roles y competencias: ¿Qué acciones de los miembros del equipo de trabajo se requieren para entregar el servicio esperado? ¿Qué habilidades y competencias se necesitan?

c) Transformación digital

En Chile, la transformación digital o la “cuarta revolución industrial” puede ser entendida como un cambio radical en la ejecución de procesos, producción y entrega de productos/ servicios a las personas, adaptándose a las necesidades de éstas y haciendo uso inteligente de las tecnologías disponibles, cuyo costo es cada vez menor. Esto último es de gran importancia, ya que nos obliga a

mirar la transformación como el foco principal, y lo digital sólo como una herramienta para llevarla a cabo, que ahora deja de ser una barrera de entrada (SEGPRES & GobDigital, 2018a).

Por otra parte, la Transformación Digital no cuenta con definiciones tan claras y esquemáticas, aunque se identifican 3 estadios distintos pero interrelacionados: Digitación, Digitalización y Transformación Digital. (Claro empresas et al., 2018):

- Digitación, que es la conversión técnica de información en formato análogo (de señales, sonido, imagen, texto, etc.), a líneas de dígitos binarios o bytes leíble por computadoras digitalización de la sociedad e iría más allá de la conversión digital de información, pues implicaría una serie de nuevas capacidades de comunicación, procesamiento, automatización, entre muchas
- Digitalización: La penetración de las tecnologías digitales en la sociedad que agrega una nueva capa digital a nuestra vida contemporánea, por lo que la digitalización sería la forma en que muchos de los dominios de la vida social son reestructurados en función de los medios digitales y la infraestructura que presentan.
- Transformación digital: es un efecto y una respuesta organizacional a la digitalización de la sociedad e implica tanto la adopción de nuevas tecnologías digitales –incluida la digitación de ciertos objetos y procesos– como también una serie de cambios al interior de las empresas.

Tabla 3 Definiciones de Transformación digital

Autor	Definición
Bounfour, 2016	Es un nuevo desarrollo en el uso de artefactos, sistemas y símbolos propios del mundo digital, tanto dentro como alrededor de una organización
Westerman et al. 2011	Es el uso de tecnologías para mejorar radicalmente el alcance del desempeño de las empresas
Gimpel & Röglinger, 2015	Es la adaptación en la gestión corporativa de empresas en función de la digitalización progresiva que se ve en la sociedad, con el fin de asegurar la creación de valor agregado

Schallmo & Williams, 2018	Es una transformación sustentable a nivel corporativo a través de nuevas operaciones y modelos de negocio logrados con iniciativas digitales que generan valor agregado, y que termina mejorando la rentabilidad de la operación
Morakanyane, Grace & O'Reilly, 2017	Es un proceso evolucionario que nivela las capacidades digitales y tecnológicas para generar nuevos modelos de negocio, procesos operacionales y experiencias de cliente que generan mayor valor

(Claro empresas et al., 2018)

La Estrategia de transformación Digital del Estado está compuesta por 5 principios estratégicos, 6 principios operacionales y 6 Líneas de acción.

Principios estratégicos(SEGPRES & GobDigital, 2018b):

- *Centrado en las personas:* analizar siempre las necesidades de las personas y actores involucrados, levantando información, testeando y probando en terreno, para asegurar utilidad y usabilidad de los servicios.
- *Estado digital por diseño:* Integrar el uso de las tecnologías digitales en todo el ciclo de políticas públicas, con el objetivo de que todo nuevo producto del Estado sea digital desde su origen, procurando satisfacer de la mejor manera las necesidades de los ciudadanos. Los servicios existentes, y aún no digitales, deberían migrar gradual pero aceleradamente hacia ser digitales.
- *Abierto y colaborativo por defecto:* las herramientas para digitalización y transformación que sean desarrolladas por y/o para el Estado deberán ser de código abierto, uso gratuito y los sistemas deben generar "datos abiertos por defecto" en estándares abiertos y disponibles para su reutilización.
- *Gobierno basado en datos:* políticas públicas basadas en evidencias, uso intensivo de datos e integración con investigación cualitativa para el diseño de servicios de calidad. Esto incluye el uso ético de la inteligencia artificial y los algoritmos de análisis.
- *Estado proactivo:* explorar de manera permanente nuevas soluciones y desarrollo de tecnologías emergentes, para incorporarlas en la gestión de

las instituciones y así anticiparse a las necesidades de los usuarios, sin necesidad siquiera de que estos realicen una solicitud.

Principios operacionales (SEGPRES & GobDigital, 2018b):

- *Infraestructura de datos para el Estado:* se avanzará hacia estándares de infraestructura y arquitecturas de datos comunes en el Estado, que faciliten la integración de servicios, facilite la interoperabilidad, considere el uso de tecnología en la nube, flexible y escalable, sin dejar de lado la ciberseguridad y estándares para entregar garantías de seguridad y privacidad de los datos de los ciudadanos y empresas.
- *Integración de los servicios del Estado:* los canales deben apuntar a entregar servicios e información de otras instituciones de forma de disminuir los traslados de los ciudadanos, evitando múltiples servicios de información, aplicaciones o plataformas web donde las personas deban seguir un viaje digital engorroso. Esto incluye especialmente la interoperabilidad con estándares abiertos y seguros.
- *Ciberseguridad, protección de datos y privacidad:* Se pondrá un especial énfasis en la seguridad de las plataformas digitales (ciberseguridad), la protección y privacidad de los datos, de modo de dar confianza a las personas que interactúan con los servicios públicos.
- *Estandarización de Procesos del Estado:* Se apuntará a la estandarización y digitalización de procesos transversales de administración institucional y gestión documental.
- *Compras inteligentes en TI:* Gestión integrada de las compras y proyectos TI para garantizar la efectividad y eficiencia de la inversión e impacto de los proyectos tecnológicos.
- *Promoción y atracción de talento para la transformación digital:* creación de equipos de alto desempeño para la transformación digital, mediante la definición de perfiles y sistema de reclutamiento, con mayor vinculación a la toma de decisiones institucionales, definición de modelos de trabajo flexibles y que apunten a la colaboración, creatividad e involucramiento con la ciudadanía (una cultura de servicio), y capacitación de personas en alianza con el sector privado y la academia.

Líneas de acción (SEGPRES & GobDigital, 2018b)

Las líneas de acción corresponden a áreas de trabajo fundamentales para un Gobierno Digital sustentable en el tiempo, también responde a los niveles actuales de madurez tecnológica de las instituciones públicas, concentrando los esfuerzos en el desarrollo de herramientas transversales habilitantes para cerrar brechas en el uso estratégico de las tecnologías, tanto en la gestión interna como en la entrega de servicios a los ciudadanos:

- Mejorar y masificar un habilitante clave para la entrega de servicios segura, que es la *identidad digital* (identificador de personas en el mundo digital), facilitando el acceso a los servicios y el encadenamiento de estos en torno al perfil del ciudadano.
- *Eliminar las filas* en el sector público, para lo cual es fundamental la simplificación y eliminación de trámites para la entrega de servicios del Estado, buscando mejorar la calidad de vida de las personas ahorrándoles tiempo.
- Instituciones capaces de responder con agilidad a las demandas ciudadanas, lo que implica que sus *procesos internos deben ser simplificados y digitalizados*.
- Diseño de buenas *políticas públicas en base a evidencia* contundente, proporcionada por los millones de datos que el mismo Estado genera, así como los datos generados a partir de la investigación con usuarios.
- *Medidas de ciberseguridad* que el Estado debe tomar para asegurar la continuidad de los servicios que se brindan a las personas a través de las plataformas y sistemas que hacen uso de las tecnologías de la información. De esta forma, no solamente la disponibilidad de los mismos debe ser permanente, sino también corresponde asegurar la integridad y confidencialidad de la información existente en la Administración, particularmente cuando son las personas las que nos han confiado sus datos personales.
- El uso de las *tecnologías emergentes* y el mantenimiento de una cultura institucional de ir al paso del avance de la tecnología y tendencias de apoyo a la gestión que puedan acercar los servicios ciudadanos no importando el medio que estos utilicen hoy y en el futuro.

d) Mediciones

Los modelos post burocráticos, entre ellos la nueva gobernanza pública, indican que el Estado ya no es el único actor en la búsqueda de soluciones a los problemas públicos, sino que la responsabilidad es compartida con organizaciones privadas y la sociedad civil, de esta manera el Estado se transforma en un articulador de los distintos actores y recursos públicos y no públicos (González et al., 2017).

Estos modelos nacen como respuesta al enfoque de la Nueva Gestión Pública, la que se preocupó en extremo de la eficacia y eficiencia de las políticas y programas, dejando en un segundo plano las expectativas de las personas, la horizontalidad en las relaciones de los actores (Beck Ckagnazaroff, 2020).

Moore establece que la gestión pública debe estar orientada a la generación de resultados que son demandados por la sociedad, por lo que se puede señalar que la creación de valor público está ligada con las aspiraciones de los ciudadanos en relación a la satisfacción de sus necesidades. Esto obliga a las organizaciones públicas a conseguir objetivos trazados políticamente de manera eficiente, pero ante todo eficaz, por lo tanto la satisfacción ciudadana es una de las mejores formas de medir la creación de valor público (Chica-Vélez & Salazar-Ortíz, 2021).

Es por ello que contar con instrumentos y herramientas de gestión que entreguen resultados es una condición relevante para avanzar en la Modernización del Estado a través de la provisión de bienes y servicios públicos mediante el uso de tecnología (Estrategia de transformación digital), procesos de co-creación (Innovación pública y nuevas relaciones entre el Estado y la ciudadanía, es decir el usuario al centro (Satisfacción de usuarios).

En el ecosistema de la modernización del Estado existen hoy 2 mediciones directas (Índice de Innovación Pública e Indicadores de Gobierno Digital), una medición indirecta (índice de Satisfacción de usuarios) y una medición/evaluación complementaria (Indicadores de desempeño o formulario H).

- **Índice de Innovación Pública (IIP) 2020-2021**(Laboratorio de Gobierno, 2021a):

Este índice responde a la necesidad de establecer un parámetro común con respecto a cuáles son las capacidades de innovación deseables para los servicios públicos, que les permitan abordar los desafíos que imprime un contexto de gran complejidad. Busca transversalizar la perspectiva de innovación pública como un enfoque de gestión, define cuáles son las capacidades ideales con las que debe contar cada institución, y brinda información que les permite conocer su situación de base y los avances logrados año a año en relación al estándar.

Es un indicador compuesto por tres dimensiones y 10 subdimensiones (Laboratorio de Gobierno, 2022):

- 1) *Recursos Institucionales*: Son todos aquellos elementos necesarios para el desarrollo de las capacidades para innovar dentro de un servicio público, por ejemplo las competencias específicas de las y los funcionarios públicos en materia de innovación o el desarrollo de instancias que permitan darle gobernanza. Se compone de las siguientes subdimensiones:
 - *Talento Humano*: identifica si los servicios cuentan con personas capacitadas para llevar iniciativas que contemplen a co creación y experimentación. También considera la experiencia de multidisciplinariedad en los equipos para abordar los desafíos de forma integral.
 - *Marco institucional*: Busca identificar la capacidad de colaboración interna de los equipos de la organización de forma sistemática para llevar a cabo iniciativas de innovación , como también si se promueve el uso de datos para la generación de conocimiento externo, con alta periodicidad y en formatos diversos
 - *Recursos digitales*: consideran variables referidas a competencias digitales, y en qué medida el uso de estas herramientas facilitan las interacciones digitales satisfactorias con usuarios/as y no limitan el desarrollo de innovaciones con base tecnológica y/o digital.

- *Estrategia y Gobernanza:* mide si la innovación forma parte de las definiciones estratégicas de los Servicios y si existen responsabilidades formalizadas para su gestión interna.
- 2) *Prácticas y procesos:* Corresponde a las capacidades necesarias para el desarrollo de iniciativas de innovación pública. A nivel general, el Índice estimula el desarrollo de iniciativas que hayan logrado un nivel alto de madurez, es decir que hayan sido implementadas y evaluadas, idealmente, siempre que se considere la ejecución de instancias de iteración previas. Además, considera el grado de formalización de los procedimientos y procesos de innovación con base en la lógica del diseño de servicios, es decir de prototipado y testeado para la detección temprana de fallas.
- *Actividades y prácticas:* mide la generación de iniciativas de innovación experimentales y ágiles, es decir que idealmente aborden las diferentes fases de un proceso de innovación en el contexto de un periodo temporal acotado, permitiéndoles el ejercicio de aprender, fallar antes y a menor costo.
 - *Procedimientos:* capturan el grado de sistematización de las actividades necesarias para desarrollar iniciativas de innovación, en específico las definiciones para identificar necesidades, desarrollar prototipos que sean puestos a prueba y evaluar su desempeño luego de su implementación.
 - *Procesos:* indica el nivel de formalización de la innovación y si esta se encuentra integrada de forma transversal en el quehacer institucional. En concreto, da cuenta de la existencia de flujos simples y claros que reúnen a distintas áreas en el desarrollo de proyectos de innovación.
- 3) *Colaboración y apertura:* Es la capacidad de interacción de los servicios públicos con su entorno, lo que les permite aprender y adaptarse a contextos cambiantes. Busca identificar el trabajo colaborativo con personas usuarias o beneficiarias, con otras instituciones dentro de la esfera de la administración pública, y con organizaciones que conforman el entorno social ampliado. El objetivo es contravenir el trabajo en los silos que caracteriza a las administraciones públicas en general.

- *Participación de personas usuarias:* es la capacidad institucional de contar con mecanismos para involucrar este tipo de actores en la co-creación de iniciativas de innovación en sus distintas fases para contribuir a su pertinencia.
 - *Colaboración interinstitucional:* ya sea de nivel central o local, y la capacidad de llevar a cabo iniciativas de innovación conjuntas en cualquiera de sus fases, por ejemplo co-diseño, testeo cruzado y co-implementación.
 - *Gestión del entorno:* capacidad de incorporar al quehacer innovador las diversas voces organizadas en la sociedad civil que pueden tener un interés sobre los temas que se aborden, permitiendo la adaptabilidad y flexibilidad de los Servicios Públicos
- **Indicadores de Gobierno Digital (IGD) 2020**(SEGPRES & Cameron Partners, 2020)

El Estudio tuvo como objetivo general levantar y analizar información sobre distintas dimensiones e indicadores de gobierno digital en las instituciones de la Administración Central del Estado y Gobiernos Regionales de los años 2018 y 2019, para así contar con información relevante y oportuna para el seguimiento, definición de acciones de política. Se basó en una encuesta en línea, donde participaron 212 instituciones públicas con el objeto de generar un diagnóstico del estado de la Transformación Digital de las instituciones de la Administración Central del Estado y Gobiernos Regionales que sirviera como línea base para la implementación de la Ley N° 21.180 de Transformación Digital del Estado.

El cuestionario utilizado para el levantamiento de información fue elaborado por la División de Gobierno Digital para su revisión, ajuste y posterior alojamiento en una plataforma web. El cuestionario utilizado incluye 12 secciones y 108 preguntas y contiene preguntas de selección única, selección múltiple, compleción de datos numéricos, preguntas abiertas y matrices de doble entrada. Las preguntas se encuentran organizadas de acuerdo a una serie de saltos lógicos que permiten

ocultar preguntas u opciones de respuesta de acuerdo a las respuestas entregadas por los informantes en preguntas específicas.

Las 12 secciones abordadas contemplan 1) Identificación de las instituciones, 2) Empleados y funcionarios, 3) Equipo de Transformación Digital, 4) Alineamiento estratégico, 5) Infraestructura, 6) Sistemas de información, 7) Firma electrónica, 8) Gestión documental, 9) Interoperabilidad, 10) Sitios web y plataformas, 11) Gasto TIC y 12) Comentarios finales. Para las intendencias se considera un cuestionario reducido, que no requiere responder las secciones de Equipo de Transformación Digital, Alineamiento Estratégico, Interoperabilidad, Sitios web y plataformas y Gasto TIC.

El periodo de levantamiento fue desde el 4 de febrero del 2020 hasta el 10 de abril del 2020. Fueron convocadas 235 instituciones de la Administración Central del Estado y Gobiernos Regionales, de las cuales participaron 212. La tasa de respuesta global de las instituciones participantes fue de un 80,1%. Para todo el análisis se utilizan 201 cuestionarios con una tasa de respuestas válidas superior al 70%; salvo en aquellas preguntas donde participan 11 instituciones con una tasa menor a 70% para mejorar la representatividad e integrar respuestas de instituciones relevantes.

- **Medición de Satisfacción de usuarios (MESU) 2015-2021** (*Satisfacción - Secretaría de La Modernización - Ministerio de Hacienda, 2022*)

Todas las recomendaciones revisadas confirman que resulta central realizar mediciones de satisfacción a los usuarios de los procesos o trámites que realizan las personas en sus interacciones con los órganos del Estado usando una herramienta que sea aplicada de forma independiente y con metodologías que favorezcan el aprendizaje de las instituciones en el tiempo.

La Encuesta de Satisfacción de Usuarios es una medición anual que se realiza desde el año 2015, aplicada por la Secretaría de Modernización

del Estado del Ministerio de Hacienda. Su objetivo es conocer el nivel de satisfacción de los usuarios con los servicios y trámites de diversas instituciones del Estado. La medición consta de un cuestionario único que permite la comparabilidad entre instituciones y a través del tiempo, siendo aplicado de forma telefónica o web. Durante el año 2021 se incorporó una medición intrainstitucional que permite conocer la percepción de funcionarios, profesionales y directivos de cada institución para obtener una visión global del servicio que proveen al público. El fin último de la medición es identificar espacios de crecimiento e implementar acciones para mejorar la experiencia de los usuarios.

Es una medición anual que consta de cuatro etapas. Se comienza por la selección de las empresas encargadas de aplicar el cuestionario y, luego, en un trabajo conjunto con las instituciones, se definen los trámites a evaluar. Durante el segundo semestre se realiza el levantamiento cuantitativo y cualitativo, para considerar la experiencia de usuarios, funcionarios y directivos. Finalmente, se presentan y analizan los resultados obtenidos, identificando oportunidades de mejora.

Contiene 2 métricas o indicadores principales. El primero es la evaluación con respecto al último trámite realizado por un usuario con una institución pública, en un rango de 3 meses. Para esto, se utiliza una escala de 1 a 7 y el indicador final se construye restando el porcentaje de usuarios satisfechos (nota 6 y 7) menos la cantidad de usuarios insatisfechos (nota del 1 al 4). De la misma manera, se mide la evaluación de la institución en general, independiente de la experiencia con el último trámite, considerando la misma fórmula anterior.

Así, se obtiene obtener una medida que informa fácilmente los niveles de satisfacción, tanto a nivel específico para cada trámite, como a nivel general con cada institución. Lo anterior, aprovechando el alto reconocimiento cultural de esta escala en Chile debido a su relación con las notas de la educación formal (primaria, secundaria y superior).

El cuestionario base considera:

- Evaluaciones globales de la institución y del viaje completo.

- Indicadores de experiencia (facilidad, resolución y agrado)
- Entorno del Canal Principal utilizado
- Imagen de la Institución
- Habilitación/ nivel de conocimiento sobre las funciones básicas de la institución
- Presencia de problemas en el viaje
- Caracterización del encuestado.

V. Metodología

Se realizará un análisis cuantitativo, descriptivo y correlacional, que permita responder a la siguiente pregunta de investigación:

¿Los instrumentos de gestión y medición vigentes (relacionados con las estrategias de innovación y transformación digital) contribuyen al logro de la estrategia de Modernización del Estado en Chile?

Se tomará como fuente de información las agendas, estrategias o documentos orientadores de la Modernización del Estado, Innovación Pública, transformación digital y Satisfacción de usuarios, además de las mediciones de distintos instrumentos de gestión vigentes, para hacer un análisis de coherencia conceptual que permita su profundización a través de las bases de datos existentes.

Para lo anterior se considerará como variables de análisis las siguientes:

1. Resultados de cada instrumento de gestión y evaluación.
2. Estrategia de Innovación = Índice de Innovación Pública (IIP)
3. Estrategia de Transformación Digital = Indicadores de Gobierno Digital (IGD)
4. Satisfacción usuaria = Medición de Satisfacción Usuaria (MESU)
5. Condiciones habilitantes: instrumentos de gestión implementados por la Dirección de presupuestos (PMG y definiciones estratégicas) e instrumentos de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Se realizará el análisis con las siguientes hipótesis relacionadas con resultados de las mediciones:

- H1 = No existe relación entre los resultados de las mediciones o instrumentos analizados (IIP, IGD, MESU, PMG, Definiciones Estratégicas, mediciones del Servicio Civil).

- H2 = Existe relación entre los resultados de las mediciones o instrumentos analizados (IIP, IGD, MESU, PMG, Definiciones Estratégicas, mediciones del Servicio Civil).

La unidad de análisis serán las instituciones que participaron en 1 o más mediciones o instrumentos de gestión.

- Análisis general: Instituciones que participaron en alguna de las mediciones anteriormente señaladas entre los años 2020 y 2021
- Análisis particular: Instituciones que copulativamente participaron de más de un instrumento de medición con 5 grupos que reflejen lo siguiente:

Tabla 4 Grupos de análisis

Grupo	Descripción	Instituciones
1	Instituciones que fueron parte de la medición del IIP 2020 y el IGD 2020.	29
2	Instituciones que fueron parte de la medición de la MESU 2020-2021 y el IGD 2020.	29
3	Instituciones que fueron parte de la medición de la MESU 2020 -2021 y el IIP 2020.	13
4	Instituciones que fueron parte de la medición del IIP 2020, el IGD 2020 y de la MESU 2020-2021.	10
5	Instituciones que fueron parte del programa de modernización	10

Se complementará el análisis a través de una revisión y análisis en profundidad de los cuestionarios de los instrumentos antes señalados para establecer semejanzas y poder así realizar un análisis descriptivo de los resultados.

VI. Relación entre las Estrategias de Modernización, Innovación y Transformación Digital

Para que los objetivos definidos en la Agenda de Modernización del Estado se puedan cumplir es necesario una articulación entre las diferentes estrategias que la componen. En este caso la Agenda de modernización del Estado debe estar en sintonía con la Estrategia de innovación y la Estrategia de transformación digital.

A continuación, se presentan las conexiones e interrelaciones entre la agenda de modernización del Estado, la estrategia de innovación y la estrategia de transformación digital.

Tabla 5 Guías orientadoras de las estrategias de modernización, Transformación Digital e innovación vigentes en Chile

Agenda de Modernización del Estado	Estrategia de Transformación Digital	Innovación
Principios	Principios estratégicos	Principios
1. La prioridad debe estar puesta en el interés superior de los ciudadanos y no en las instituciones 2. La Clave está en las personas (Capacitación) 3. Prioridad en transformación con impacto transversal 4. Compatibilizar una estructura de implementación gradual con la obtención de resultados tempranos 5. Privilegiar el uso de la legislación y normativas vigentes y utilizar el recurso de nueva	13. Centrado en las personas 14. Estado digital por diseño 15. Abierto y colaborativo 16. Gobierno basado en datos 17. Estado Proactivo	24. Personas al centro 25. Enfoque multidimensional 26. Co creación 27. Basado en la evidencia 28. Orientado a la implementación

legislación solo si es estrictamente necesario 6. Desarrollo de toda nueva institucionalidad pública tiene que cumplir un test de eficiencia y no duplicidad		
Agenda de Modernización del Estado	Estrategia de Transformación Digital	Innovación
Macro tema	Principios operacionales	Ámbitos de Cambio
7. Mejores servicios del Estado 8. Mejor gestión del Estado (Planificación, diseño y control / Evaluación) 9. Personas en el Estado 10. Transparencia probidad y participación (Participación ciudadana) 11. Mejor institucionalidad (Flexibilidad institucional y fomento a la innovación) 12. Desarrollo Local y Descentralización	18. Infraestructura de datos para el Estado 19. Integración de los servicios del Estado 20. Ciberseguridad, protección de datos y privacidad 21. Estandarización de procesos del Estado 22. Compras inteligentes en TI 23. Promoción y atracción de talento para la transformación digital	29. Estrategia (Diseño organizacional - Roles y competencias) 30. Servicio (Propuesta de valor - Modelo de atención - Comunicaciones - Comportamiento de usuarios) 31. Operación (Gestión y uso de datos - Tecnologías - Procesos) 32. Organización (Diseño Organizacional - Roles y competencias)

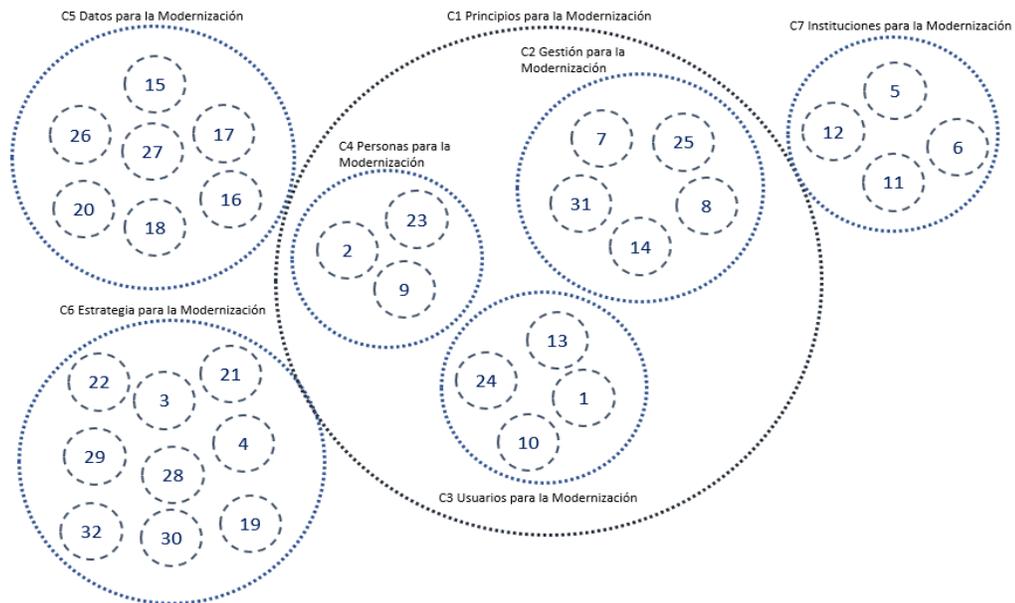
Fuente: Elaboración propia

- Articulación de las estrategias

En la ilustración 2 se establecen las relaciones entre las 3 estrategias antes señaladas. Se puede identificar 7 clúster relacionales entre los objetivos de las diferentes agendas y estrategias. Estos clústeres se realizaron analizando la coherencia conceptual en base a las definiciones establecidas en cada una

de las estrategias, por lo que para la agrupación se tomó en consideración conceptos o palabras vinculadas o que los objetivos presentaran alguna relación de agrupación.

Ilustración 2: Clúster de estrategias de modernización



Fuente: Elaboración propia

Los 7 clúster identificados en la ilustración 2 son:

Clúster 1 "Principios de la modernización":

Corresponden a los elementos fundamentales de la Modernización del Estado en Chile. Es el mayor nivel de confluencia entre las estrategias de modernización, transformación digital e Innovación pública. Las tres agendas se basan en los servicios que proveen las instituciones del estado, la finalidad de estos servicios que son los usuarios y finalmente quienes proveen dichos servicios, es decir los funcionarios y funcionarias.

Clúster 2 "Gestión para la modernización":

Indica los servicios que proveen las instituciones del Estado, , enfocándose en el diseño de estos (digitales desde el origen) así como

también la incorporación y consolidación del sistemas de monitoreo y evaluación de las políticas públicas.

Clúster 3 "Usuarios en la modernización":

Es la finalidad última de las instituciones del Estado, es decir poner las personas (usuarios) en el centro de las políticas, considerándolas desde el diseño. Significa cambiar el rol de los ciudadanos, desde una mirada receptora de bienes y servicios a una mirada de involucramiento en todas las etapas de provisión.

Clúster 4 "Personas para la modernización":

Las instituciones públicas están compuestas por personas, funcionarios y funcionarias que día a día son el primer vínculo con la ciudadanía. El contar con personas comprometidas, capacitadas y enfocadas en brindar servicios de excelencia es fundamental para lograr los objetivos del Estado y avanzar hacia la consolidación de la Modernización. Por el contrario, funcionario poco comprometidos e involucrados pueden hacer fracasar la implementación de una política pública con el consiguiente perjuicio a las personas.

Clúster 5 "Datos para la modernización":

A medida que avanza el conocimiento y la tecnología es cada vez más imperante que las instituciones y los diseñadores de políticas públicas incorporen dentro de los análisis la mayor cantidad de información posible, la que a través de procesos complejos de análisis, con métodos claros y transparentes, pueden lograr un mayor impacto de las políticas diseñadas.

Clúster 6 "Institucionalidad para la modernización":

Para avanzar en el proceso de modernización no es necesario generar una serie de cuerpos legales que determinen los ámbitos en los cuales se pueden desarrollar las instituciones públicas, ya que los plazos de

actualización de los cuerpos legales pueden ser largos y engorrosos. Ocupar las actuales facultades y avanzar en espacios en los que la normativa vigente permite es fundamental para mostrar resultados que apalanquen los cambios necesarios. Sin embargo hay una serie de normas que son estructurales para la acción pública que impiden que las instituciones se modernicen.

Clúster 7 "Estrategia para la modernización":

El diseño de procesos transversales que simplifiquen el actuar público, que permita mayores niveles de flexibilidad y aproveche las economías de escala es fundamental para re dirigir recursos y esfuerzos de las instituciones públicas.

VII. Medición y evaluación de la Modernización en base a estrategias de intervención

A. Medición y evaluación de la Modernización en base al Programa de mejora de la gestión pública y de los servicios al ciudadano

El Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano correspondió a una iniciativa desarrollada en conjunto por el Gobierno y el Banco Interamericano de desarrollo (BID) que buscaba mejorar la efectividad y eficiencia de los servicios en particular con aquellas instituciones en las que los ciudadanos tenían niveles de insatisfacción(BID, 2021).

Según el diagnóstico del BID existían problemas relacionados con:

- limitaciones relativas al alineamiento estratégico con el marco normativo y de políticas
- insuficiente capacidad estratégica para dirigir la gestión
- debilidades de los procesos sustantivos de trabajo
- deficiencias de los procesos de apoyo administrativo.

El análisis indicó la existencia de una importante oportunidad para elevar la satisfacción ciudadana con los servicios, interviniendo sobre los condicionantes de efectividad y eficiencia, en las cuatro dimensiones de gestión analizadas(BID, 2021).

La estructura del programa contó con tres componentes(BID, 2021):

- Componente 1: dirigido al fortalecimiento de entidades rectoras
- Componente 2: dirigido a entidades prestadoras de servicios (distinción para la cual no se encontró sustento técnico y que no es reconocida en el país, ni en la ley ni en la práctica cotidiana del sector público)

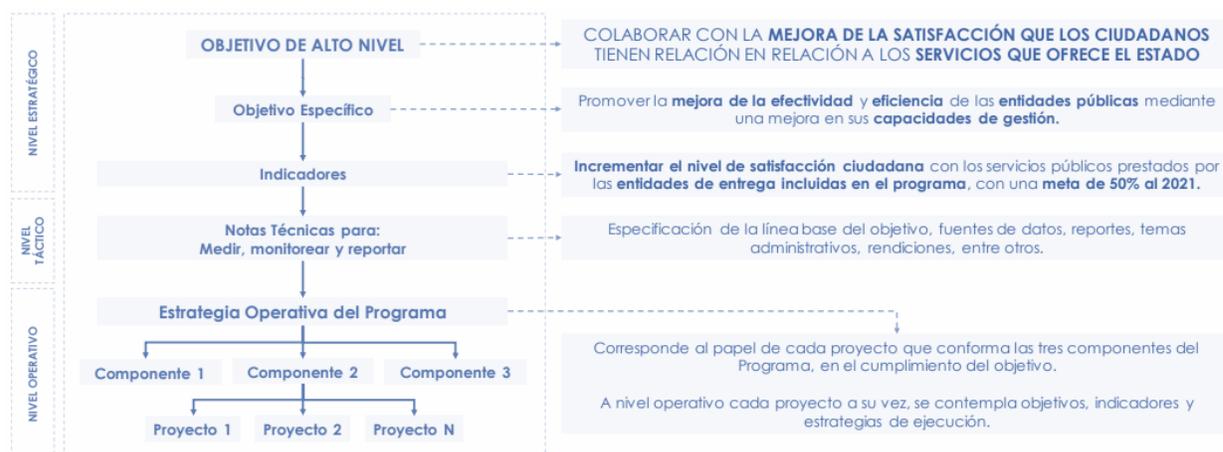
En ambos casos, se preveía financiar acciones para:

- i. diagnosticar los entregables y las capacidades de gestión de las entidades beneficiarias

- ii. establecer las características de los entregables y las capacidades necesarias en las nuevas entidades
 - iii. formular y aprobar proyectos de mejora de la gestión.
- Componente 3: diseñado para apoyar la ejecución de los otros dos, facilitando la ejecución del programa y buscando la sostenibilidad futura de los esfuerzos de mejora y comprendía:
 - estudios sobre áreas de política que requiriesen mejoras de política o gestión para elevar la calidad de los servicios al ciudadano
 - estudios y desarrollo referidos al marco normativo, instrumentos de coordinación, herramientas y sistemas de información transversal necesarios para la entrega de servicios
 - desarrollo e implantación de instrumentos de diagnóstico y diseño de proyectos de mejora e implantación
 - mejora de los instrumentos centrales de planificación, seguimiento y evaluación del desempeño de las entidades
 - generación de conocimiento relativo a la gestión de servicios y capacitación de funcionarios.

La estructura del Programa fue la siguiente:

Ilustración 3 Estructura del Programa de Modernización del BID



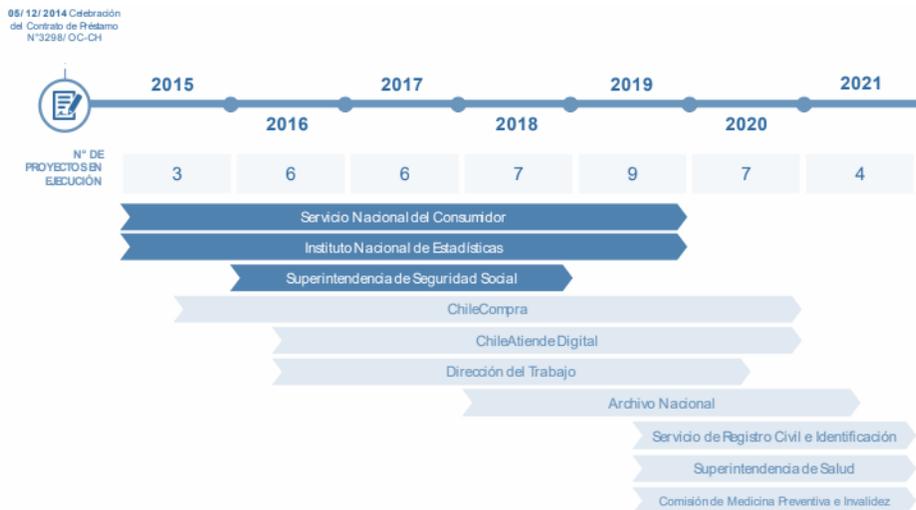
Fuente: Informe de terminación de proyecto BID

Considerando lo anterior se financiaron proyectos en diez entidades públicas:

- Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC)

- Dirección de Compras y Contrataciones Pública (ChileCompra)
- ChileAtiende
- Comisión de Mejora Preventiva e Invalidez (COMPIN)
- Archivo Nacional
- Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO)
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE)
- Dirección del Trabajo (DT)
- Superintendencia de Salud (SuperSalud)
- Servicio de Registro Civil e Identificación (SerCeI).

Ilustración 4 Cronograma de participación de instituciones en el Programa



Fuente: Informe de terminación de proyecto BID

Las instituciones participantes obtuvieron el siguiente nivel de desempeño:

Tabla 6 Resultados instituciones participantes en el programa de modernización del BID

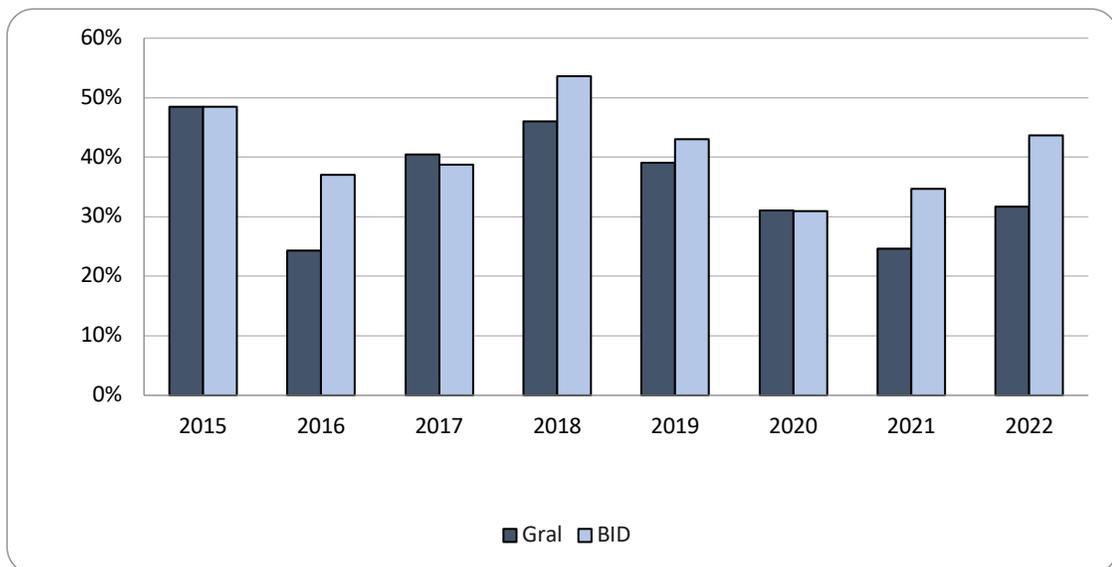
Institución	Institución	Efectividad		Eficiencia	
		Nº Metas	Logro	Nº Metas	Logro
Instituciones Rectoras	INE	2	50%	3	100%
	Dirección del Trabajo	3	33%	2	50%
	SuperSalud	1	100%	1	0%
Instituciones	SERNAC	1	100%	1	100%

ChileCompra	1	100%	1	100%
Chile Atiende	2	100%	3	100%
COMPIN	1	100%	1	100%
Registro Civil	2	100%	1	0%
Archivo Nacional	1	100%	4	100%
SUSESO	3	33%	1	100%

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de terminación de proyecto BID

El análisis demostró que estas entidades alcanzaron un alto grado de cumplimiento de sus metas de eficiencia y eficacia y uno de los principales hallazgos de este análisis es que los buenos resultados de efectividad y eficiencia (objetivo) no se tradujeron necesariamente en mejoras en los indicadores de satisfacción usuaria (subjetivo)(BID, 2021).

Gráfico 1 Comparación Resultados MESU general y en instituciones participantes del programa BID



Fuente: Elaboración propia

La comparación entre los resultados obtenidos por las instituciones participantes del programa versus los resultados de las que no lo fueron indican que la trayectoria del desempeño de las primeras fue superior al

promedio de la satisfacción de las otras instituciones. Lo anterior hasta que inició la pandemia, en la que muchos servicios se vieron enfrentados a modificar sus formas de atención, en la que los resultados de la satisfacción positiva entre ambos grupos disminuyó para finalmente igualar los resultados, lo que puede estar influido por la finalización del programa del BID en Chile.

B. Medición y evaluación de la Modernización en base a los instrumentos de medición.

i. Alineación de los instrumentos de medición

A continuación, en la tabla 7, se presentan los tres instrumentos utilizados para evaluar el cumplimiento de las estrategias de innovación, la estrategia de transformación digital y la Agenda de Modernización del Estado vigentes.

Tabla 7 Comparación entre temas de los instrumentos de evaluación

Índice de Innovación	Estudio Gobierno Digital	Índice satisfacción usuarios
<p><i>Recursos Institucionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Talento humano ▪ Marco institucional ▪ Recursos Digitales ▪ Estrategia y Gobernanza <p><i>Prácticas y procesos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades o prácticas ▪ Procedimientos ▪ Procesos <p><i>Colaboración y apertura</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación de personas usuarias ▪ Coordinación interinstitucional ▪ Gestión del entorno 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empleados o funcionarios de la institución ▪ Equipo de transformación digital ▪ Alineamiento estratégico ▪ Infraestructura ▪ Sistemas de información ▪ Firma electrónica ▪ Gestión documental ▪ Interoperabilidad ▪ sitios web y plataformas ▪ Gasto TIC 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluaciones globales de la institución y del viaje completo. ▪ Indicadores de experiencia (facilidad, resolución y agrado) ▪ Entorno del Canal Principal utilizado ▪ Imagen de la Institución ▪ Habilitación/ nivel de conocimiento sobre las funciones básicas de la institución ▪ Presencia de problemas en el viaje ▪ Caracterización del encuestado.

Fuente: Elaboración propia

Para analizar la coherencia conceptual de los tres instrumentos se realizó un análisis de contribución de los instrumentos en base a las similitudes conceptuales de las dimensiones de análisis de cada uno de ellos en base a las metodologías y cuestionarios utilizados en las mediciones.

De esta manera la ilustración 5 muestra las contribuciones entre los Indicadores de Gobierno digital, el índice de Innovación Pública y el Índice de Satisfacción de usuarios. Según la imagen la dimensión más relevante corresponde a Presencia de problemas en el viaje (como resultado de satisfacción de usuarios). Para mejorar la experiencia el índice de Innovación Pública contribuye a través de las dimensiones de Talento humano, Marco institucional, Recursos digitales, Procedimientos y procesos. A su vez el Indicador de Gobierno digital contribuye el índice de innovación a través de las dimensiones de Empleados o funcionarios de la institución, Equipo de transformación digital, Alineamiento estratégico, Sistemas de información e Interoperabilidad

Ilustración 5 Diagrama de relaciones entre instrumentos



Fuente: Elaboración propia

ii. Correlaciones entre instrumentos

Analizando los resultados de las mediciones antes señaladas se buscó identificar las correlaciones entre ellas. Para esos efectos se realizó un análisis de correlación lineal de Pearson:

El coeficiente de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionan las puntuaciones recolectadas de una variable con las puntuaciones obtenidas de la otra, con los mismos participantes o casos. Si *s* o *P* es menor al valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Si es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error)(Hernandez Sampieri, 2014).

Tabla 8 Correlaciones entre variables (Satisfacción general)

		Gral neto 2019	Gral neto 2020	Gral neto 2021	Gral neto 2022
INDICE 2020	Correlación de Pearson	0,285	0,258	0,308	0,319
	Sig. (bilateral)	0,536	0,374	0,214	0,183
	N	7	14	18	19
INDICE 2021	Correlación de Pearson	0,399	0,401	0,37	0,232
	Sig. (bilateral)	0,327	0,155	0,108	0,312
	N	8	14	20	21
IGD Madurez tecnológica	Correlación de Pearson	-0,121	-0,108	,419**	0,266
	Sig. (bilateral)	0,668	0,537	0,003	0,052
	N	15	35	48	54

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 Correlaciones entre variables (Satisfacción última experiencia)

		UE neto 2019	UE neto 2020	UE neto 2021	UE neto 2022
INDICE 2020	Correlación de Pearson	0,151	0,224	0,269	0,327
	Sig. (bilateral)	0,747	0,441	0,281	0,171
	N	7	14	18	19
INDICE 2021	Correlación de Pearson	0,011	0,37	0,298	0,248
	Sig. (bilateral)	0,979	0,193	0,202	0,278
	N	8	14	20	21
IGD Madurez tecnológica	Correlación de Pearson	-0,06	-0,085	,415**	0,228
	Sig. (bilateral)	0,833	0,628	0,003	0,097
	N	15	35	48	54

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

En las tablas 8 y 9, además de la ilustración 6, se puede apreciar que no existe correlación entre las mediciones estudiadas (salvo por el caso de la medición de la MESU2021 y el Indicador de Gobierno Digital 2019, que presenta una correlación positiva, pero de baja intensidad), por lo que no se puede identificar, en la práctica, la coherencia entre los instrumentos más allá de la coherencia conceptual antes identificada. Esto se puede visualizar gráficamente en la tabla 8, en la que se demuestra una correlación entre los índices de satisfacción (mediciones 2020 y 2021) y los índices de innovación pública (mediciones 2020 y 2021), pero no así entre las otras mediciones.

Esto se puede explicar por las diferencias metodológicas entre los instrumentos, por lo que sería necesaria una armonización de los instrumentos de manera de que puedan reflejar resultados coherentes para las instituciones medidas.

iii. Resultados del Índice de Innovación Pública

A continuación, se muestran los resultados obtenidos por las instituciones participantes en las dos mediciones del índice de innovación Pública (años de referencia 2019 y 2020).

Tabla 10 Resultados por Subdimensión

Dimensión Subdimensión	2020		2021	
	Media	Desviación Estándar	Media	Desviación Estándar
Recursos institucionales	7,77	4,43	9,18	4,43
Talento Humano	2,37	1,54	2,96	1,54
Marco Institucional	0,92	0,55	0,78	0,55
Recursos Digitales	2,42	0,53	2,68	0,53
Estrategia y Gobernanza	2,06	2,82	2,77	2,82
Prácticas y Procesos	9,98	10,83	12,18	10,83
Actividades o Prácticas	4,14	2,81	5,48	2,81
Procedimientos	1,56	2,03	2,08	2,03
Procesos	4,28	7,66	4,61	7,66
Colaboración y apertura	11,35	9,42	15,09	9,42
Participación de personas usuarias	5,25	4,37	8,45	4,37
Coordinación Interinstitucional	3,63	3,82	4,23	3,82
Gestión del entorno	2,50	2,68	2,43	2,68
INDICE	29,10	17,93	36,43	21,43

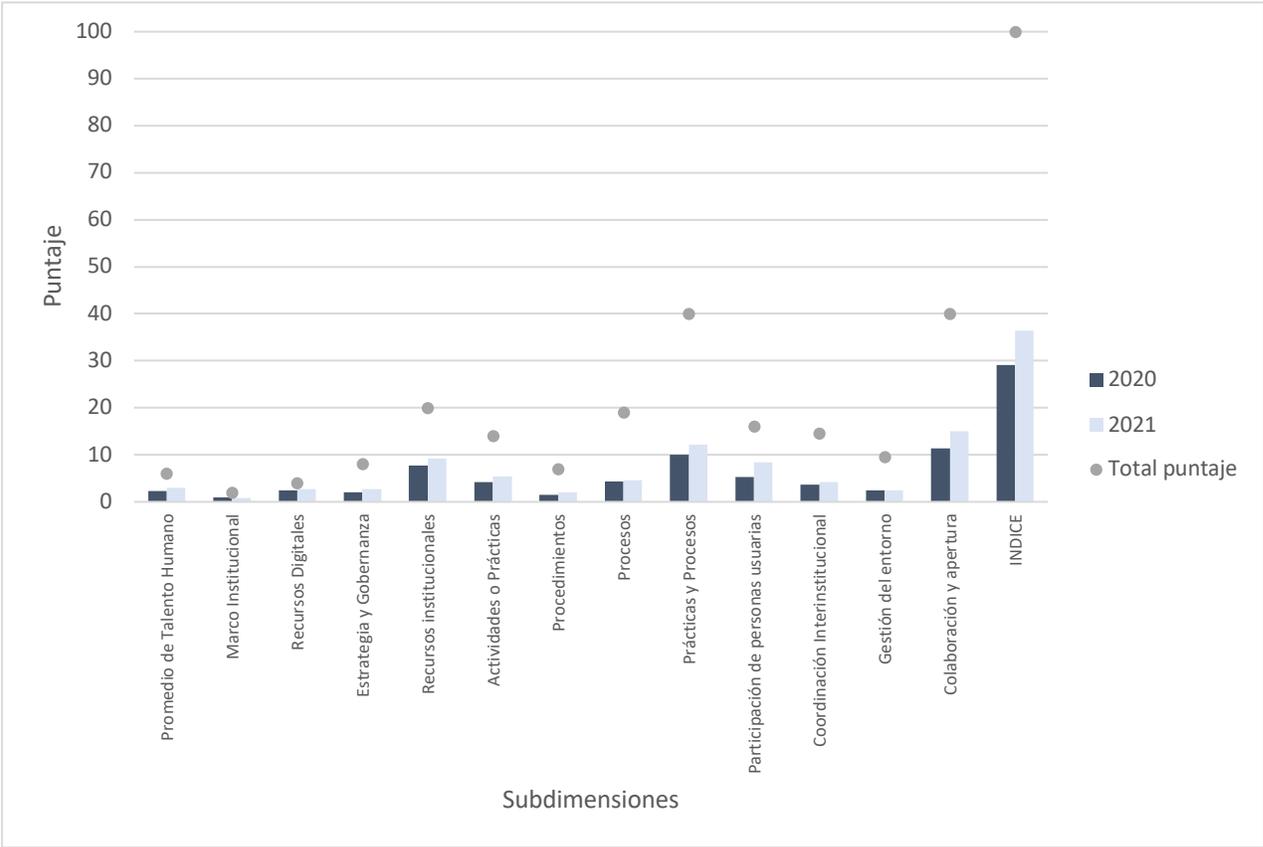
Fuente: Elaboración propia

Si bien en promedio las instituciones participantes mejoraron su desempeño entre los años de aplicación del instrumento existe una gran dispersión entre los resultados total del índice la que se vio acrecentada en la segunda aplicación. La dimensión con mayor dispersión corresponde a Prácticas y procesos, seguida de Colaboración y apertura, aunque en esta última el mejoramiento en promedio es mayor que en la primera dimensión. Estas dos dimensiones son las que mayor incidencia tienen en el puntaje final de las instituciones en el índice, por lo que mejorar los resultados en estas dimensiones tendrá un mayor impacto en el resultado final.

A nivel de subdimensión, las que tienen un mayor impacto en los resultados del índice corresponden a Procesos, Participación de usuarios y Coordinación interinstitucional. Estas tres dimensiones representan el 50% del puntaje total del índice, por lo que obtener mejores resultados en estas subdimensiones genera un mejoramiento mayor que el obtenido en las otras.

Es importante señalar que los objetivos de resultados del índice de innovación pública son la Satisfacción y experiencia de Personas usuarias (que se mide a través de índice de satisfacción de usuarios) y la Calidad de los servicios públicos (que se mide a través de herramientas de gestión como el Programa de mejoramiento de la gestión y los reconocimientos institucionales como el Concurso funciona y el premio a la excelencia), por lo que se debería esperar una relación entre los resultados obtenidos por las instituciones en estos instrumentos y herramientas de gestión.

Gráfico 2 Comparación resultados índice de innovación años 2020 y 2021 en relación al puntaje total ideal



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico 2 en casi todas las subdimensiones, y por lo tanto en las dimensiones del índice, se muestran avances entre la primera y segunda medición, sin embargo existe aún un espacio importante para obtener los resultados esperados en cada uno de ellos.

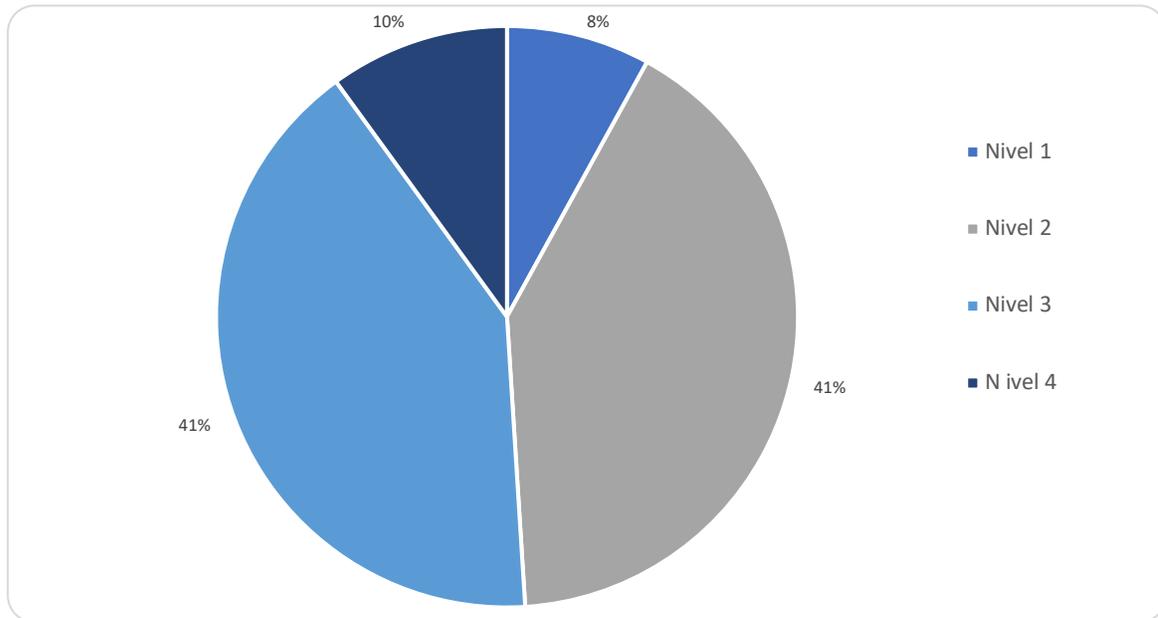
Si bien la dimensión de recursos institucionales, considerada como una condición habilitante, no asegura, según la metodología del índice, resultados exitosos para la innovación, sí debe considerarse como los elementos mínimos que cada institución, que quiera avanzar sosteniblemente en incorporar procesos de innovación y aportar a la Modernización del Estado, debe generar, implementar y mantener de manera adecuada.

La innovación no solo debe ser vista como la generación de proyectos en los que los y las usuarias de los servicios puedan manifestar su opinión, sino que debe considerarse como una transformación de las instituciones que permitan el desarrollo de habilidades y competencias en los servidores públicos que permitan recoger las necesidades de la ciudadanía y generar proyectos sostenibles en el tiempo.

iv. Resultados de los Indicadores de Gobierno Digital

En relación a los resultados de la aplicación de la Encuesta de indicadores de Gobierno digital se clasificaron a las instituciones en 4 grupos o niveles de desarrollo, como se aprecia en el gráfico 3

Gráfico 3 Distribución por nivel de madurez digital



Fuente: Elaboración propia

En relación a las dimensiones más relevantes del índice de madurez digital la mayor parte de las instituciones presenta un estado de desarrollo bajo en 4 de las 10 preguntas, del mismo modo en 5 de las 10 dimensiones la mayor parte de las instituciones logró un resultado medio y solo en una de las dimensiones la mayor parte de las instituciones logró un nivel alto, como se puede apreciar en la Tabla 11

Tabla 11 Resultado principales dimensiones IGD 2019

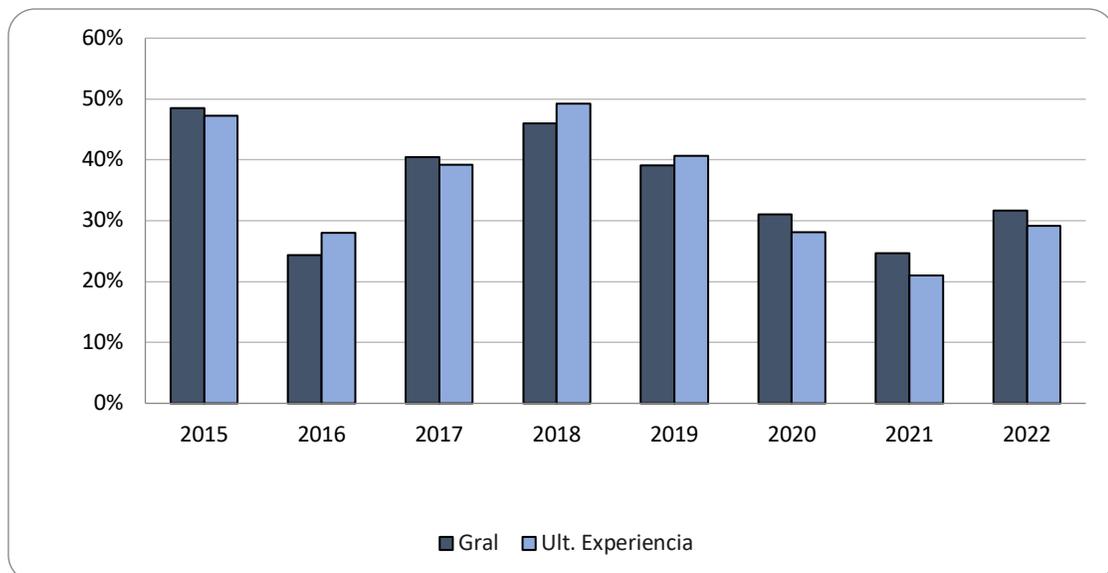
	Gasto TI	Especialización equipo TIC	Perfiles para transformación digital	estrategia de transformación digital y/o modernización	A qué área, unidad o división pertenece el CTD	Data Centers	Los sistemas de información	firma electrónica avanzada	Política de Gestión Documental	políticas de respaldo de la información
1	45%	5%	15%	76%	17%	56%	17%	31%	56%	11%
2	36%	90%	63%	4%	69%	29%	61%	56%	32%	28%
3	19%	4%	22%	19%	14%	15%	22%	13%	13%	61%

Fuente: Elaboración propia

v. Resultados del índice de Satisfacción de usuarios

En relación a los resultados del índice de satisfacción de usuarios se hacen 2 mediciones en el instrumento de medición, una relacionada con la Evaluación de la institución y una segunda respecto a la satisfacción relacionada con el último trámite realizado. En el gráfico 4 se muestra la evolución de ambas mediciones las que en el año 2015 estaban cercanas a la nota 6, para posteriormente situarse bajo la nota 5 en el año 2016. Los años 2019 y 2020 presentan bajas en la evaluación lo que se puede relacionar, por ejemplo, con la respuesta que tuvieron los servicios públicos en relación a la pandemia.

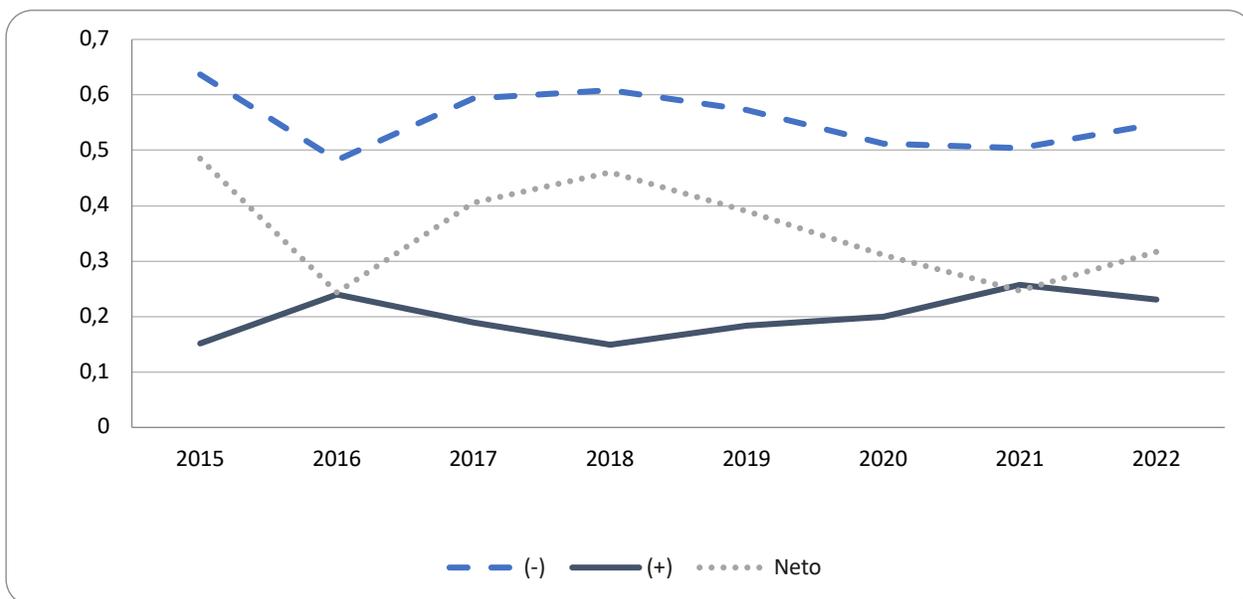
Gráfico 4 Evolución de resultados MESU 2015-2022



Fuente: Elaboración propia

Un segundo tipo de medición es el que se realiza calculando el índice de satisfacción neta, el cual es el resultado de la evaluación positiva menos la evaluación negativa. En el gráfico 5 se presenta la evolución de las 3 mediciones, en este sentido la evaluación positiva en todo el periodo de medición es superior a la evaluación negativa, lo mismo ocurre para la evaluación neta en relación a la evolución negativa, salvo en el año 2020 en donde el resultado neto es inferior debido a un aumento de la evaluación negativa, lo que también puede atribuirse al desarrollo de la pandemia.

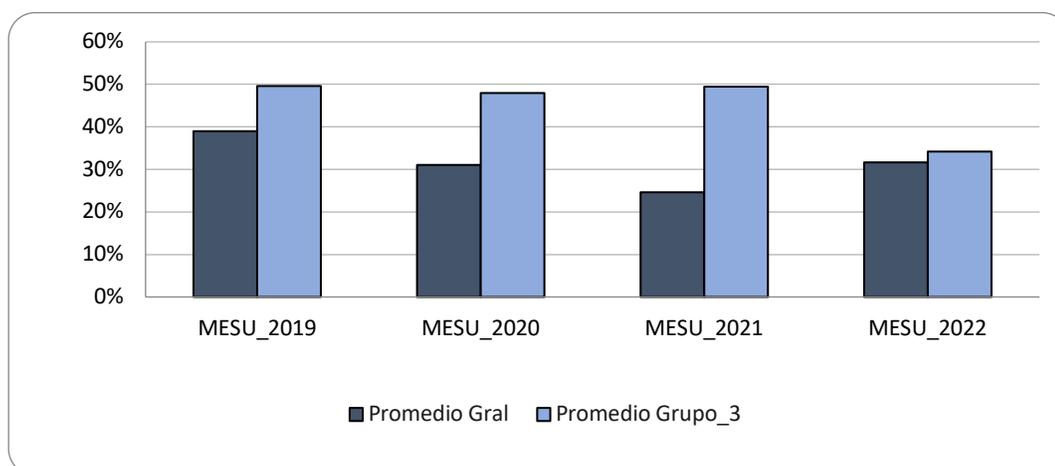
Gráfico 5 Resultados MESU 2015-2022



Fuente: Elaboración propia

Si se analiza el desempeño de las instituciones que participaron en la medición del índice de innovación pública y el índice de satisfacción de usuarios (13 instituciones), entre los años 2019 y 2021, gráfico 6, aquellas instituciones que tienen ambas mediciones mostraron un desempeño superior al promedio de las instituciones que solo midieron la satisfacción.

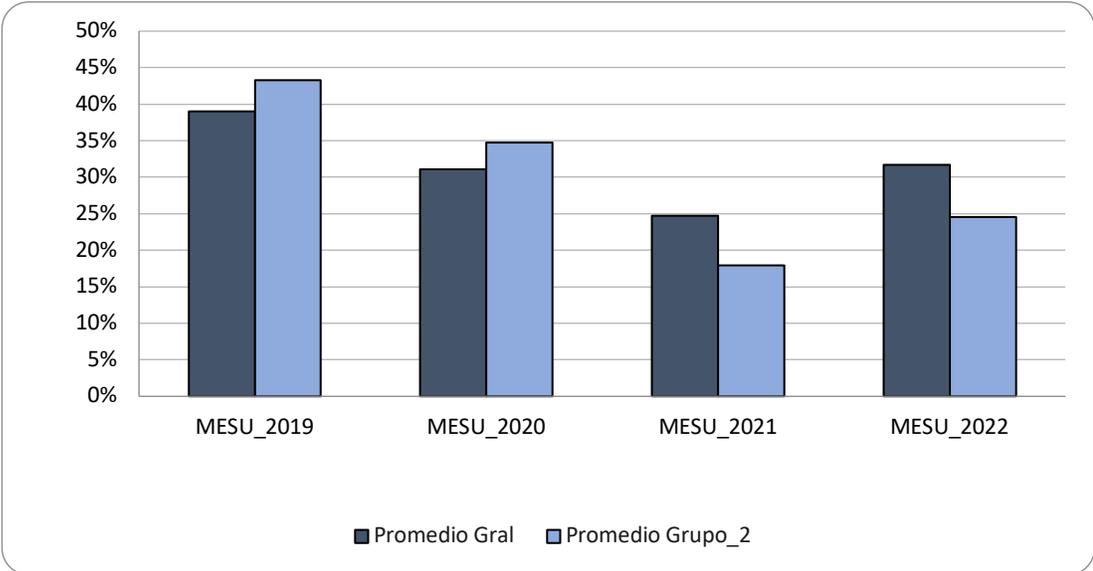
Gráfico 6 Comparación de resultados instituciones que participaron del IIP y la MESU



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 7 se muestra el desempeño entre las instituciones que midieron la satisfacción de sus usuarios en comparación con aquellas instituciones que además de la satisfacción participaron en la medición del índice de Gobierno Digital(29 instituciones). En este sentido los resultados 2019, año de aplicación del IGD, es superior al desempeño de quienes no midieron, lo que se revierte a partir del año 2021.

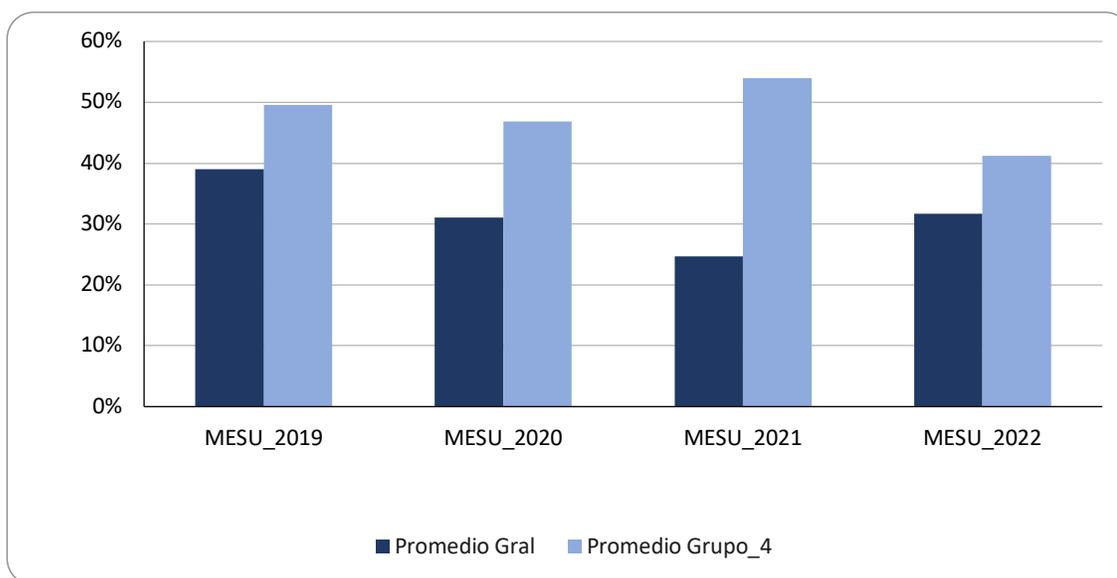
Gráfico 7 Comparación de resultados instituciones que participaron del IGD y la MESU



Fuente: Elaboración propia

En el caso de las instituciones que participaron en las 3 mediciones en relación a las que solo midieron la satisfacción de usuarios el gráfico 8 muestra que el primer grupo (3 mediciones) tiene un desempeño superior al segundo grupo, sin embargo esta submuestra conformada por 10 instituciones, sigue sin tener una correlación entre los resultados de las mediciones, como se visualiza en las tablas 12 y 13, aunque sí mejoran los resultados de la correlación de Pearson.

Gráfico 8 Comparación de resultados instituciones que participaron del IGD, IIP y la MESU



Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Correlaciones entre variables

		Gral neto 2019	Gral neto 2020	Gral neto 2021	Gral neto 2022
INDICE 2020	Correlación de Pearson	0,285	0,309	0,294	-0,057
	Sig. (bilateral)	0,536	0,385	0,409	0,877
	N	7	10	10	10
INDICE 2021	Correlación de Pearson	0,142	0,264	0,349	-0,179
	Sig. (bilateral)	0,761	0,461	0,323	0,62
	N	7	10	10	10
IGD Madurez tecnológica	Correlación de Pearson	-0,351	-0,211	-0,188	0,134
	Sig. (bilateral)	0,44	0,559	0,603	0,712
	N	7	10	10	10

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13 Correlaciones entre variables (Satisfacción general en instituciones que aplican los 3 instrumentos)

		UE neto 2019	UE neto 2020	UE neto 2021	UE neto 2022
INDICE 2020	Correlación de Pearson	0,151	0,239	0,214	-0,045
	Sig. (bilateral)	0,747	0,506	0,552	0,902
	N	7	10	10	10
INDICE 2021	Correlación de Pearson	-0,086	0,187	0,247	-0,106
	Sig. (bilateral)	0,855	0,606	0,491	0,771
	N	7	10	10	10
IGD Madurez tecnológica	Correlación de Pearson	-0,174	-0,237	-0,201	0,165
	Sig. (bilateral)	0,709	0,51	0,579	0,648
	N	7	10	10	10

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los datos señalados anteriormente no existe una correlación entre los resultados de las mediciones del índice de Innovación Pública y la Medición de Satisfacción de usuarios, por lo que se confirma la hipótesis 1.

C. Análisis de condiciones habilitantes

Para efectos de este análisis se considerarán como condiciones habilitantes a las mediciones e instrumentos de gestión de 2 instituciones que forman parte de la gobernanza para la modernización del Estado. Estas instituciones tienen en común que poseen facultades en la definición de políticas generales para las instituciones públicas que generan un alineamiento estratégico de las políticas de gestión de personas de la Administración del Estado y definen el sistema de planificación y control de gestión del Estado. Ambos elementos pueden ser un facilitador u obstaculizador del despliegue de la estrategia de Modernización.

i. Instrumentos y herramientas de gestión de DIPRES

La DIPRES es la responsable de guiar y validar el proceso de elaboración de las definiciones estratégicas, indicadores de desempeño y evaluar la gestión de las instituciones públicas.

Al analizar las definiciones estratégicas de los servicios públicos que formulan este instrumento encontraremos que en 2020 solo 12 instituciones incorporaron los conceptos de Modernización, satisfacción, usuario, innovación o transformación digital (6,7% del total) y en los objetivos estratégicos estos conceptos fueron declarados en 54 de los 935 objetivos (5,8%). En 2022, 15 instituciones declararon estos conceptos en su misión (8,19) lo que significa un aumento de 1,49%; en el ámbito de los objetivos se incorporaron estos conceptos en 76 objetivos de un total de 892 (8,5%) lo que significa un aumento de apenas 0,31%. A continuación, en la tabla 14 los porcentajes de las instituciones públicas que declaran conceptos claves en su misión y fijan objetivos estratégicos con dichos conceptos

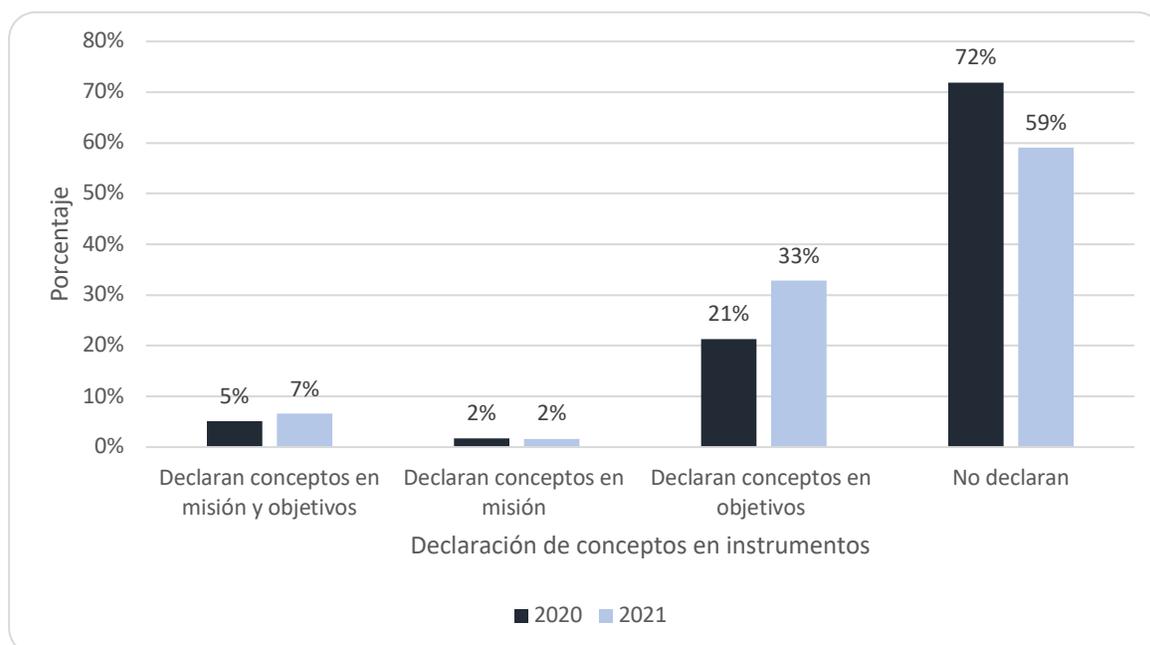
Tabla 14 Instituciones que declaran conceptos relacionados con la Modernización en sus definiciones estratégica

Instituciones	2020	2021
Declaran conceptos en misión y objetivos	5%	7%
Declaran conceptos en misión	2%	2%
Declaran conceptos en objetivos	21%	33%
No declaran	72%	59%

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 14 en 2020 un 72% de las instituciones que formularon sus definiciones estratégicas (misión y objetivos estratégicos) no incorporaron conceptos relacionados con la Modernización de Estado (innovación, modernización, usuarios), porcentaje que disminuye al 59% en 2021. La mayor cantidad de servicios en declarar estos conceptos lo hacen en sus objetivos estratégicos que, si bien son de relevancia, en comparación con la manifestación expresada en la misión de las instituciones sólo un 2%, en ambos años, realiza esta declaración.

Gráfico 9 Declaración de conceptos relacionados con la Modernización en definiciones estratégicas



Fuente: Elaboración propia

Otro de los instrumentos de gestión utilizados por DIPRES es el formulario H, una herramienta que entrega información cuantitativa sobre el logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que, comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño (DIPRES, n.d.-b). Según DIPRES estos se clasifican en:

Tabla 15 Clasificación de indicadores de gestión

Ámbitos	Dimensiones
Proceso. Ejecución o forma en que el trabajo es realizado para elaborar los productos (bienes y/o servicios),	Eficacia. Grado de cumplimiento de los objetivos planteados.
Producto. Bienes y/o servicios producidos o entregados a los clientes, usuarios o beneficiarios, como primer resultado	Eficiencia. Ejecución de acciones, beneficios o prestaciones del Servicio utilizando el mínimo de recursos posibles.

de la acción de un programa e idealmente considerando un cierto estándar de calidad.	
Resultado Intermedio. Cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de los beneficiarios una vez que han recibido los bienes y/o servicios de un programa o acción pública.	Economía. Capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional.
Resultado Final o Impacto. Implican un mejoramiento en las condiciones de la población objetivo atribuible exclusivamente a la entrega de éstos.	Calidad de servicio. Capacidad de la institución para satisfacer necesidades implícitas o explícitas de los(as) ciudadanos(as) usuarios(as)/ clientes/ beneficiarios(as)

Fuente: Elaboración propia en base a (DIPRES, n.d.-a).

Considerando la clasificación anterior se realizó un análisis de la base de datos de DIPRES respecto de los tipos de indicadores formulados por las instituciones públicas entre los años 2020 y 2022:

Tabla 16 Indicadores de desempeño

Ámbito	Dimensión				
	Calidad	Economía	Eficacia	Eficiencia	Total
2020	198	36	585	20	839
Proceso	5	10	48	1	64
Producto	188	23	386	17	614
Resultado Final		1	14		15
Resultado Intermedio	5	2	137	2	146
2021	188	33	565	16	802
Proceso	6	9	49	1	65
Producto	177	22	382	13	594
Resultado Final		1	13		14
Resultado Intermedio	5	1	121	2	129
2022	172	23	574	9	778
Proceso	6	7	47		60

Producto	162	14	374	7	557
Resultado Final		1	13		14
Resultado Intermedio	4	1	140	2	147
Total	558	92	1724	45	2419

Fuente: Elaboración propia

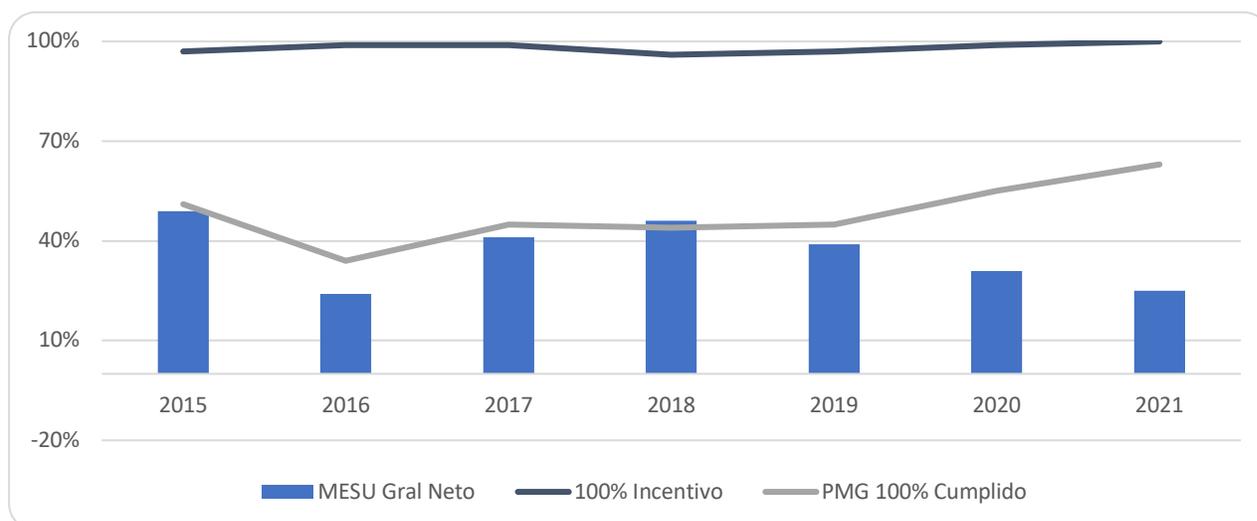
Del total de indicadores de desempeño formulados entre los años 2020 y 2022 un 71,2% corresponden a indicadores de eficacia, un 1,9% de eficiencia, un 3,8% de economía y un 23% de calidad. Esto indica que las instituciones públicas siguen midiendo su desempeño principalmente con indicadores de eficacia, siendo muy menor la evaluación hacia los resultados o impacto.

Un tercer instrumento de gestión administrado por DIPRES es el programa de mejoramiento de la gestión (PMG) o las Metas de Eficiencia Institucional (MEI), ambos instrumentos asocian el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para el personal funcionario. La institucionalidad del PMG define un Comité Triministerial -integrado por los ministros de Interior, Hacienda y Secretaría General de la Presidencia- que tiene como funciones principales aprobar y evaluar los compromisos de los servicios. La DIPRES cumple la función de Secretaría Técnica.

Cada año las instituciones deben formular compromisos en base a un programa marco definido por DIPRES, los que se agrupan en 3 objetivos de gestión(DIPRES, 2021):

- Gestión eficaz: consiste en mejorar procesos que contribuyan a disminuir riesgos laborales, reducir inequidades, brechas y/o barreras de género, implementar procesos de planificación y control de gestión y mejorar los resultados operacionales.
- Eficiencia institucional: consiste en favorecer el buen uso de la energía, realizar procesos de compras eficientes y mejorar el desempeño financiero de las instituciones.
- Calidad de los servicios proporcionados a los usuarios: consiste en mejorar el grado de satisfacción usuaria en relación con la entrega de bienes y/o servicios, la gestión de los reclamos, la digitalización de los trámites y la oportunidad en las respuestas a las solicitudes de información pública.

Gráfico 10 Comparación Satisfacción de usuarios respecto de cumplimiento de mecanismos de incentivo



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 10 se puede observar que mientras la satisfacción usuario decae a partir del año 2019 no ocurre lo mismo con los resultados de las instituciones en el Programa de Mejoramiento de la gestión, de hecho el porcentaje de instituciones que logra el 100% de logro en sus compromisos comienza a aumentar en 2019, por lo que si bien los servicios cumplen sus objetivos estos no tienen impacto en la satisfacción de sus usuarios y usuarias.

ii. Instrumentos y herramientas de gestión del Servicio Civil

El Servicio Civil es el encargado de conducir el proceso de profesionalización y mejoramiento de la gestión pública, impulsando y asesorando a servicios, organismos y autoridades de gobierno en materia de Gestión Estratégica de Personas. La calidad y el buen desempeño de las personas que trabajan en el sector público son fundamentales para cumplir con éxito los objetivos estratégicos de toda organización y, por ende, del Estado en su conjunto, sirviendo con mayor calidad y eficiencia a la ciudadanía, por lo que su misión es “fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos”.

Considerando esta definición es importante determinar de qué manera el Servicio Civil ha aportado concretamente al proceso de Modernización del

Estado a través de políticas de gestión de personas y a través de proyectos de ley que permitan mejorar el desempeño de los funcionarios públicos.

Desde el año 2017 se generaron 11 Normas relativas a(de Hacienda, n.d.):

- Estructura y Estándares de las Áreas de Gestión y Desarrollo de Personas
- Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas
- Cumplimiento de Estándares en Procesos de Reclutamiento y Selección
- Concursabilidad y Carrera funcionaria
- Cumplimiento de Estándares en Programas de Inducción
- Gestión de Prácticas Profesionales
- Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral
- Participación funcionaria
- Cumplimiento de Estándares en Formación y Capacitación de funcionarios Públicos
- Rol de Jefaturas en Dirección de Equipos
- Gestión del Desempeño Individual y Sistema de Calificaciones.

El servicio Civil también forma parte del equipo que gestiona el Concurso Funciona, reconocimiento a Servicios públicos destacados en implementar iniciativas con un alto componente de innovación, trabajo realizado en conjunto con el Laboratorio de Gobierno. Además, es, junto con DIPRES, parte del jurado del premio a la excelencia institucional cuyos resultados de los últimos años se muestran en la tabla 17.

Tabla 17 Instituciones ganadoras del concurso funciona y sus resultados en las mediciones

Institución	Año premio	MESU 2018	MESU 2019	MESU 2020	MESU 2021	MESU 2022	IIP 2020	IIP 2021	IGD 2019
Servicio Nacional del Patrimonio Archivo Nacional	2018	76%	44%	44%	51%	-15%	20,23	40,4	1,95
Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura	2018	-	-	54%	68%	21%	36,53	52	-
Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	2018	-	-	54%	68%	21%	36,53	52	-
Serviu Región de Valparaíso	2019 2020	-	-	15%	-19%	33%	-	-	1,25
Instituto de Previsión Social	2019	71%	58%	41%	55%	71%	59,92	75,4	1,85
Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura (Arica)	2019	-	-	-	-	-	-	-	-
Dirección de Vialidad (Valparaíso)	2020	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicio Salud Metropolitano Oriente	2020	-	-	-	-	-	-	-	1,8
Gendarmería de Chile	2021	-	-	-	-	-	31,95	42,6	1,55
Subsecretaría de Ciencia y Tecnología	2021	-	-	-	-	-	-	-	1,65
Subsecretaría de Servicios Sociales	2021	-	-	6%	67%	61%	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Nota: El porcentaje para la Medición de Satisfacción Usuaría (MESU) corresponde al índice de satisfacción neta, es decir a diferencia entre los usuarios y usuarias satisfechas menos los usuarios y usuarias insatisfechas. En el caso del índice de innovación pública corresponde al puntaje obtenido por las instituciones entre 0 y 100 puntos. Para la índice de gobierno digital corresponde al valor obtenido por la institución en una escala de 1 a 5.

De la tabla 17 se desprende que el servicio con mejores resultados en las mediciones en el INAPI, lo que se condice con el reconocimiento obtenido; sin embargo, un número no menor de instituciones no forma parte de la medición del índice de satisfacción de usuarios lo que es contradictorio con los criterios de evaluación del premio (*Funciona!*, n.d.):

Calidad de Servicio (Funciona!, n.d.):

Considera la evaluación del avance en las iniciativas realizadas por las instituciones para mejorar la calidad en la prestación de sus servicios, la incorporación de la ciudadanía en ello, y la satisfacción de los usuarios finales

En relación con la medición del índice de innovación pública de las 4 instituciones ganadoras (que cuentan con esta medición) 4 estuvieron por sobre el promedio de las instituciones en el año 2020 (29,1 puntos) y 3 instituciones estuvieron sobre el promedio en el año 2021 (36,4 puntos) y en el caso de los Indicadores de Gobierno digital todas las instituciones estuvieron cercanas al promedio (45,4 puntos). Más allá de los resultados particulares es importante destacar que no es requisito para la postulación ser parte de las mediciones de satisfacción de usuarios, toda vez que los objetivos de esta iniciativa están en sintonía con los criterios del premio (Eficiencia y Productividad, Calidad de Servicio y Gestión de Personas).

Otra herramienta de gestión es el Premio Anual por Excelencia Institucional (PAEI), que fue establecido en la Ley N° 19.882, de Nuevo Trato Laboral, y modificado por la Ley N° 20.212 (2008). A este premio pueden postular las instituciones públicas que siendo beneficiarias de la asignación de modernización (Ley N°19.553), o de otros incentivos vinculados al desempeño institucional, hayan alcanzado un cumplimiento de un 100% de sus objetivos anuales. Asimismo, aquellos servicios que formulan objetivos cuyo cumplimiento da origen a incentivos vinculados al desempeño institucional y

que sean establecidos con la participación del Ministerio de Hacienda. Su administración y otorgamiento recaen en la Dirección Nacional del Servicio Civil y cuenta para ello con un Reglamento que establece su aplicación y procedimientos generales. (*Constituido Jurado Premio Anual Por Excelencia Institucional 2022 - Servicio Civil Servicio Civil*, n.d.)

El premio considera las siguientes categorías (Ministerio de Hacienda, 2007):

- Eficiencia y Productividad: Considera la evaluación del avance obtenido en aquellas iniciativas de gestión implementadas por los Servicios para mejorar la productividad de la institución y la eficiencia en el uso de los recursos, teniendo en cuenta la dotación del Servicio y su presupuesto anual.
- Calidad de Servicio: Considera la evaluación del avance en las iniciativas realizadas por las instituciones para mejorar la calidad en la prestación de sus servicios, la incorporación de la ciudadanía en ello, y la satisfacción de los usuarios finales.
- Gestión de Personas: Considera la evaluación de las iniciativas realizadas por los servicios para fortalecer el desarrollo y el desempeño de las personas, el perfeccionamiento de las políticas de gestión de personas, la implementación de buenas prácticas laborales y participación funcionaria.

Tabla 18 Instituciones ganadoras del Premio anual a la excelencia institucional y sus resultados en las mediciones

Institución	Año premio	MESU 2018	MESU 2019	MESU 2020	MESU 2021	MESU 2022	IIP 2020	IIP 2021	IGD 2019
Instituto de Previsión Social	2018 2022	71%	58%	41%	55%	71%	59,92	75,4	1,85
Servicio de Cooperación Técnica	2018 2020	-	-	-	67%	66%	-	50,3	
Servicio de Impuestos Internos	2018	48%		60%	63%	6%	75,38	94,5	1,95
Defensoría Penal Pública	2019	-	-	-	-	-	30,68	21,7	1,9

Fondo Nacional de Salud	2019	60%	48%	58%	48%	48%	46,41	46,0	2
Instituto Nacional de Propiedad Industrial	2019 2020	-	-	-	32%	92%	55,82	68,4	2,35
Servicio Nacional del Consumidor	2020	-	21%	4%	6%	-6%	-	-	2,25
Agencia de Calidad de la Educación	2021	-	-	-	-	-	-	-	1,65
Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud	2021	-	-	-	-	-	-	21,6	1,95
Superintendencia de Pensiones	2021	-	33%	12%	19%	32%	-	12,7	2,25
Junta Nacional de Jardines Infantiles	2022	-	-	68%	56%	54%	-	-	1,85
Servicio de Registro Civil e Identificación	2022	46%	55%	34%	38%	57%	22,08	9,5	2,05

Fuente: Elaboración propia

Nota: El porcentaje para la Medición de Satisfacción Usuaría (MESU) corresponde al índice de satisfacción neta, es decir a diferencia entre los usuarios y usuarias satisfechas menos los usuarios y usuarias insatisfechas. En el caso del índice de innovación pública corresponde al puntaje obtenido por las instituciones entre 0 y 100 puntos. Para la índice de gobierno digital corresponde al valor obtenido por la institución en una escala de 1 a 5.

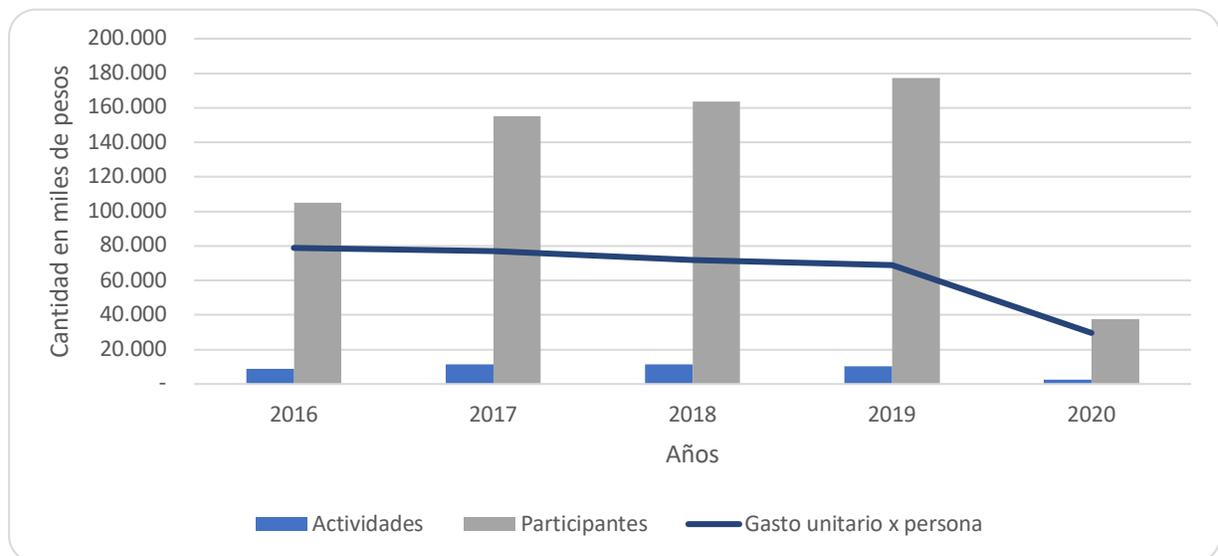
Según la tabla 18, nuevamente se puede observar que no todas las instituciones que resultaron seleccionadas para el reconocimiento son parte de las mediciones, lo que no se condice con 2 de las dimensiones que se evalúan que son eficiencia y productividad y calidad de servicio. En el caso de esta última se expresa claramente que se debe medir la calidad de las iniciativas, la incorporación de la ciudadanía y la satisfacción de los usuarios finales, elementos que son considerados en las mediciones del índice de innovación pública y en el índice de satisfacción de usuarios, sin embargo en este

mecanismo solo se pondera con un 5% del puntaje total y solo se señala que se debe indicar el resultado de la MESU correspondiente, sin hacer un análisis mayor de las causas de los resultados obtenidos.

En materias de empleo público, condición habilitante para implementar la innovación pública y la Transformación digital con foco en el logro de la agenda de Modernización del Estado el Servicio Civil no impulsó iniciativas legales en el periodo 2018-2022 ante el Ministerio de Hacienda que fueran en el camino de modificar el Estatuto Administrativo.

Respecto de la inversión en Capacitación, dimensión evaluada en las tres mediciones, se puede observar en el gráfico 11 que la cantidad de actividades ha permanecido estable, mientras que el número de participantes ha aumentado hasta el año 2020, a partir del cual a causa de la pandemia la inversión en formación y capacitación se vio mermada de manera importante lo que impacta en los resultados de las mediciones.

Gráfico 11 Inversión en actividades de capacitación



Elaboración propia

VIII. Recomendaciones

A continuación se entregarán algunas recomendaciones con el objeto de fortalecer el ecosistema de la Modernización del Estado en Chile

a) Agenda de Modernización del Estado

La Agenda de modernización del Estado debe convertirse en una guía para todas las instituciones, sin importar si están consideradas en alguno de los instrumentos de medición o si están identificadas como organizaciones con algún nivel de responsabilidad en la gestión y cumplimiento de la Agenda. Para lo anterior la Coordinación de Modernización del Estado del Ministerio de Hacienda debe establecer una estrategia de difusión y comunicación multinivel, apoyado por el Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado y el Comité Ejecutivo de Modernización del Estado deben tener un rol más activo en esta tarea, de manera tal que en los procesos de diseño y formulación de políticas, planes o programas institucionales se tome en consideración los ejes, principios y definiciones de la agenda vigente.

Del mismo modo los procesos de formulación presupuestaria deben permitir identificar cuáles de los requerimientos de las instituciones se basan en las orientaciones de la Agenda de Modernización, para lo cual la Coordinación de modernización del Estado debiese tener un rol más activo en relación a la evaluación de las solicitudes y las propuestas de asignación de recursos, de manera de tener un catastro completo de las acciones que se están desarrollando y poder así generar procesos evaluativos periódicos.

Considerando lo anterior, la Agenda de Modernización debe lograr permear la función pública en todos los niveles y en todos los ámbitos de la gestión.

b) Sistema de Calidad de servicio y experiencia usuaria

Una medida relevante que se implementará en 2023 dice relación con el Sistema de calidad y experiencia usuaria en el marco del Programa de

Mejoramiento de la Gestión (PMG); los objetivos de este sistema están relacionados con la realización de un diagnóstico de la calidad de servicio y experiencia usuaria, el diseño e implementación de un plan de mejoramiento y evaluación de los resultados de calidad de servicio, y en su primer año de implementación 136 instituciones comprometieron metas, diferenciando aquellas instituciones que medirán la satisfacción usuaria(71) de los que no(65).

Es importante que este sistema se transforme en el eje principal de las instituciones que permita el desarrollo de iniciativas que apuntan a satisfacción usuaria basadas en evidencia de manera tal de lograr resolver los principales nudos críticos que afectan la relación de las personas y el Estado.

c) Reformulación de los mecanismos de incentivo

Actualmente, el incentivo en las remuneraciones considerado en el Programa de mejoramiento de la Gestión (PMG) no tiene un relato coherente con los resultados de la satisfacción usuaria y con elementos relacionados con la modernización del Estado, es por ello que es necesario un análisis que permita dimensionar por un lado los mecanismos de incentivo y por otro cómo, desde las instituciones se generan mejoras significativas que permitan mejorar la gestión, generar procesos innovativos, aumentar la satisfacción de usuarios y usuarias y como consecuencia avanzar en el proceso de modernización.

Hoy el incentivo monetario compuesto por el PMG y el Convenio de desempeño colectivo representa casi el 35% de las remuneraciones de los funcionarios de planta y contrata, y casi el 100% de estos funcionarios consigue el 100% del incentivo, sin embargo la satisfacción de usuarios, si bien ha mejorado, no se condice con el hecho de que se podría catalogar a las instituciones como de excelencia en base a los resultados obtenidos.

Los mecanismos de incentivo deberían ser un porcentaje menor al actual, pero con metas desafiantes y que movilicen a las instituciones a generar un cambio real e importante, es por ello que definir un incentivo, menor al 10% de las remuneraciones, enfocado en ámbitos relevantes, como la satisfacción

de usuarios podría ser un movilizador que no impacte en las actuales remuneraciones (se propone traspasar el porcentaje restante a remuneraciones regulares) y que signifique que, un verdadero componente variable de las remuneraciones, solo se otorgue a aquellos que demuestren mejoras significativas en la gestión.

En otro ámbito, pero relacionado, los instrumentos diseñados para reconocer a instituciones de excelencia, como el Concurso Funciona y el Premio anual a la excelencia debiesen ser reformulados considerando datos objetivos, disminuyendo la discrecionalidad de un jurado o el componente político de la decisión, de manera tal de reconocer a instituciones que hayan realizado acciones concretas y efectivas para modernizar sus procesos y que la ciudadanía valoren de manera importante a través de la medición de satisfacción de usuarios.

d) Fortalecimiento de las personas en el Estado

Las personas que trabajan en el Estado son clave para avanzar en el proceso de modernización. No solo es necesario implementar nuevas soluciones tecnológicas, generar más beneficios sociales o avanzar en temáticas emergentes si no se considera el mejoramiento en las condiciones laborales de los funcionarios públicos. Lo anterior no es sinónimo de mejora en las remuneraciones, sino más bien de generar condiciones que hagan del empleo público una opción atractiva y que logre atraer a profesionales que hoy no ven al sector público como una alternativa laboral. Para ello se propone:

- Mejorar los procesos de capacitación, a través de implementar más y mejores cursos de formación y desarrollo, considerando mayores recursos para esta actividad.
- Flexibilizar las normas de empleo público y tratar de homologarlas a las del sector privado, por ejemplo en los instrumentos de compensación.
- Revisar el Estatuto Administrativo y el rol de la Contraloría, que hoy aparecen en ocasiones como obstaculizadores del desarrollo de la innovación en el Estado.

e) Articulación de las mediciones

Es necesario articular las distintas mediciones que hoy se realizan en las instituciones públicas relacionadas con temas de gestión, ya que los fenómenos no son unidimensionales. No se puede entender a los resultados de la satisfacción usuaria sin saber cuáles son sus capacidades institucionales, cómo son sus procesos, cómo enfrentan la innovación, cuántos recursos financieros tienen disponibles, la exposición a riesgos reputacionales, cuántos eventos disruptivos han enfrentado, entre otros elementos relevantes, solo así se podrá tener una comprensión global de cada institución y se podrán establecer planes específicos para cada una de ellas. Es por ello que se propone fortalecer la medición del índice de innovación pública y generar un instrumento, en su defecto usar registros administrativos, que permitan obtener más información relevante, en el mismo periodo de tiempo y que permita a las instituciones contar con un set de datos para hacer diagnósticos y planes de mejora. Es importante también que estas mediciones, para hacerlas comparables, no repitan preguntas (como pasó con el índice de innovación 2020 y el estudio de gobierno digital 2020) que pueden generar respuestas distintas (distintos informantes dentro de una misma institución) y por ende resultados no comparables.

IX. Conclusiones

Actualmente, hay estrategias diferentes y mediciones independientes y no conectadas de la innovación, la transformación digital y la satisfacción de usuarios, lo que implica un análisis parcial y no complementario, siendo que los tres elementos señalados son parte de la estrategia de modernización del Estado en Chile.

Diversos esfuerzos y estrategias se han desarrollado en el país para avanzar en un nuevo diseño de las instituciones del Estado. Sin embargo, estos comienzan a hacerse presente de manera más visible desde mediados de la década de los 90, de lo que se desprende que la modernización del Estado es un trabajo continuo que traspasa Gobiernos y se instala como una temática transversal

La Modernización del Estado se ha instalado de manera concreta en los últimos 10 años, pasando de un discurso a una estructura visible y coordinada, a través de la Coordinación de Modernización del Estado del Ministerio de Hacienda, con instituciones que la componen más empoderadas como la Secretaría de modernización y el Laboratorio de gobierno. Además, la existencia formal de una hoja de ruta, la Agenda de modernización del Estado y un Comité asesor permanente y un Comité Ejecutivo de Modernización, le han dado la estabilidad y relevancia necesaria para seguir avanzando en el proceso modernizador.

Respecto de la Agenda de modernización, se pudo constatar que existe coherencia conceptual con las estrategias de Transformación Digital y las orientaciones para la innovación pública, las tres establecen principios relacionados con datos, estrategia, personas, gestión, usuarios e institucionalidad, además de relevar la importancia en el foco en las personas usuarias y en cómo el Estado debe estar a su servicio.

La comparación entre los resultados obtenidos por las instituciones participantes del programa de mejora de la gestión pública y de los servicios al ciudadano del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) versus los

resultados de las que no participaron de él, indican que la trayectoria del desempeño de las primeras fue superior al promedio de la satisfacción de las otras instituciones. Lo anterior se observa hasta que se inició la pandemia, en la que muchos servicios se vieron enfrentados a modificar sus formas de atención, en la que los resultados de la satisfacción positiva entre ambos grupos disminuyó para finalmente igualar los resultados, lo que puede estar influido por la finalización del programa del BID en Chile. Esto es indicador de que un acompañamiento estructurado a las instituciones, para canalizar y guiar sus procesos de modernización genera mejores resultados en la satisfacción usuaria que dejar libremente a las instituciones para el desarrollo e implementación de sus estrategias.

De los datos analizados se pudo constatar que no existe correlación entre las mediciones estudiadas (salvo por el caso de la medición de la MESU2021 y el Indicador de Gobierno Digital 2019, que presenta una correlación positiva, pero de baja intensidad), por lo que no se puede identificar, en la práctica, la coherencia entre los instrumentos más allá de la coherencia conceptual antes identificada. Además, se demuestra una correlación entre los índices de satisfacción (mediciones 2020 y 2021) y los índices de innovación pública (mediciones 2020 y 2021), pero no así entre las otras mediciones.

Esto se puede explicar por las diferencias metodológicas entre los instrumentos, por lo que sería necesaria una armonización de los instrumentos de manera de que puedan reflejar resultados coherentes para las instituciones medidas.

Respecto del desempeño de las instituciones que participaron en la medición del índice de innovación pública y el índice de satisfacción de usuarios (13 instituciones), entre los años 2019 y 2021 aquellas instituciones que tienen ambas mediciones mostraron un desempeño superior al promedio de las instituciones que solo midieron la satisfacción.

De acuerdo con los datos analizados no existe una correlación entre los resultados de las mediciones del índice de Innovación Pública y la Medición de Satisfacción de usuarios, por lo que se confirma la hipótesis 1. Esto, independiente de los objetivos de cada medición se puede deber a los pocos años de medición, para lo que se debería hacer seguimiento de la trayectoria

de los resultados o bien debido a que las instituciones, en sus procesos de innovación pública no se están orientado hacia los servicios que demanda la población y no consideran en sus análisis de diseño los datos de la experiencia y calidad de servicio.

Respecto de los otros instrumentos de gestión, como las definiciones estratégicas, un 72% de las instituciones que formularon sus definiciones estratégicas en 2020 (misión y objetivos estratégicos) no incorporaron conceptos relacionados con la Modernización de Estado (innovación, modernización, usuarios), porcentaje que disminuye al 59% en 2021. La mayor cantidad de servicios en declarar estos conceptos lo hacen en sus objetivos estratégicos que, si bien son de relevancia, en comparación con la manifestación expresada en la misión de las instituciones sólo un 2%, en ambos años, realiza esta declaración.

Respecto del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) mientras el 100% (o cercano a él) de las instituciones que lo integran obtienen el 100% del incentivo, la medición de la satisfacción no logra tener un correlato con esos resultados, por lo que el Programa no estaría logrando resultados concretos sobre la satisfacción usuaria, siendo recomendable una revisión de los fines del programa y buscar medidas relacionadas en cómo aparejar el desempeño institucional con la satisfacción usuaria.

Respecto del concurso Funciona! un número no menor de instituciones no forma parte de la medición del índice de satisfacción de usuarios lo que es contradictorio con los criterios de evaluación del premio que establece claramente como una categoría de evaluación la Calidad de Servicio.

Complementario a lo anterior, respecto del Premio a la excelencia institucional no todas las instituciones que resultaron seleccionadas para este reconocimiento son parte de las mediciones, lo que no se condice con 2 de las dimensiones que se evalúan que son eficiencia y productividad y calidad de servicio. En el caso de esta última se expresa claramente que se debe medir la calidad de las iniciativas, la incorporación de la ciudadanía y la satisfacción de los usuarios finales, elementos que son considerados en las mediciones del índice de innovación pública y en el índice de satisfacción de usuarios, sin

embargo en este mecanismo solo se pondera con un 5% del puntaje total y solo se señala que se debe indicar el resultado de la MESU correspondiente, sin hacer un análisis mayor de las causas de los resultados obtenidos.

Finalmente es importante destacar que la innovación y la transformación digital no son un fin en sí mismo, sino los medios para lograr las transformaciones institucionales necesarias para el logro de la modernización de un Estado enfocado en satisfacer las aspiraciones de la ciudadanía.

X. Bibliografía

- Aguilar, L. (2014). *La nueva Gobernanza Pública*.
- Aguilar, L. F. (2019). *La fabricación disociada de la Administración Pública del siglo XXI: en busca de integración en un entorno de cambio*.
- Bachelet, M. (2006). *Programa de Gobierno*.
- Bachelet, M. (2013). *Programa de Gobierno*.
- Beck Ckagnazaroff, I. (2020). *Contributions to consolidate the new public governance identifying dimensions of analysis*.
- BID. (2016). *Innovaciones que están mejorando la entrega de servicios a los ciudadanos Gobiernos que sirven*.
- BID. (2021). *Informe de Terminación del Proyecto*.
- Centro de Innovación. (n.d.). Retrieved April 12, 2022, from <https://centrodeinnovacion.uc.cl/plataformas-estrategicas-los-habilitantes-que-dan-consistencia-al-portafolio-de-innovacion/>
- Chica-Vélez, S., & Salazar-Ortíz, C. (2021). *Posnueva gestión pública, Gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público*.
- Claro empresas, Pontificia Universidad Católica, & TrenDigital. (2018). *Adaptando la Empresa a la sociedad digital*.
- Constituido Jurado Premio Anual por Excelencia Institucional 2022 - Servicio Civil Servicio Civil. (n.d.). Retrieved July 23, 2022, from <https://www.serviciocivil.cl/gestion-y-desarrollo-de-personas/premio/>
- Dascal, G., Córdoba, J., & Porras, J. I. (2007). *Informe final de evaluación Programa de reforma y modernización del Estado*. www.tramitefacil.cl
- de Hacienda, M. (n.d.). *Balance de Gestión Integral*.
- DIPRES. (n.d.-a). *Guía Metodológica definiciones estratégicas e indicadores de desempeño 2021*.
- DIPRES. (n.d.-b). *Indicadores de desempeño - DIPRES Institucional*. Retrieved July 23, 2022, from <http://www.dipres.cl/598/w3-propertyvalue-15220.html>
- DIPRES. (2021, October 21). *Decreto exento 465*. http://www.dipres.cl/598/articles-163158_doc_pdf1.pdf
- Doña, K. (2006). *Síntesis del proceso de Modernización del Estado en Chile (1994 - 2003)*.
- *Funciona!* (n.d.). Retrieved July 23, 2022, from <https://funciona.serviciocivil.cl/>
- *Gobierno Digital*. (n.d.). Retrieved April 12, 2022, from <https://digital.gob.cl/>
- González, D. M., Stephen, P., Navarro, J. V., Elcina, L., & Lozano, M. (2017). *La nueva gobernanza pública ¿una nueva manera de gestionar lo público en el siglo XXI?*
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*.

- Laboratorio de Gobierno. (2021a). *¿Cómo hacer transversal la innovación a través de la medición? La experiencia del Índice de Innovación Pública.*
- Laboratorio de Gobierno. (2021b). *¿Cuál es el modelo chileno de innovación pública? Seis años del Laboratorio de Gobierno.*
- Laboratorio de Gobierno. (2022). *Midiendo las capacidades para innovar en el Estado Chileno.*
- Ministerio de hacienda. (2007). Decreto 88 Establece nuevo reglamento sobre el Premio Anual por Excelencia Institucional, del artículo sexto de la ley N° 19.882 Ministerio de Hacienda. *Decreto, 88.*
- OCDE. (2018). *Manual de Oslo.* <http://oe.cd/oslomanual>
- Pliscoff, C. (2008). *Modernización de la Gestión Pública en el Primer Tiempo: Avances y retrocesos.*
- Presidencia. (2011). *Modernización del Estado Agenda Ciudadana.*
- Ramírez, A. (2001). *Modernización de la gestión pública. El caso chileno(1994-2000).*
- *Satisfacción - Secretaría de la Modernización - Ministerio de Hacienda.* (2022). <https://www.satisfaccion.gob.cl/metodologia>
- SEGPRES. (2013). *Proyecto de reforma y modernización del Estado.*
- SEGPRES, & Cameron Partners. (2020). *Estudio de Indicadores de Gobierno Digital.*
- SEGPRES, & GobDigital. (2018a). *Estrategia de transformación digital.*
- SEGPRES, & GobDigital. (2018b). *Estrategia de transformación digital.*
- SEGPRES, & Ministerio de Hacienda. (2019a). *Agenda de Modernización del Estado.*
- SEGPRES, & Ministerio de Hacienda. (2019b). *Agenda de Modernización del Estado.*
- Subiabre, D. (2015). *Evolución histórica de la gestión pública en Chile, entre el periodo del Gobierno militar y el retorno de la democracia.*
- Waissbluth, M. (2005). *La Reforma del Estado en Chile 1990-2005.* www.dii.uchile.cl, www.mariowaisbluth.com, www.igt.cl.
Comunicacionesamariow@dii.uchile.cl, mwaisbluth@igt.cl, clojinostro@dii.uchile.cl