



**FACULTAD DE
GOBIERNO**
UNIVERSIDAD DE CHILE

**“EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL ESTADO EN CHILE:
EL CASO DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA 2018-2022”**

AFE para optar al grado de MAGÍSTER EN GOBIERNO Y GERENCIA PÚBLICA

ESTEBAN ALEJANDRO VIELMA SALAZAR

**Profesora Guía:
PAULINA ANDREA VERGARA SAAVEDRA**

Santiago de Chile, enero de 2024

Resumen

La presente investigación analiza el proceso de transformación digital del Estado en la Tesorería General de República de Chile durante el periodo 2018-2022, en función de afrontar los cambios sociales que está generando la cuarta revolución industrial y que impactan en su modelo de gestión institucional. Su estructura metodológica se sustenta en un estudio de caso cualitativo de carácter descriptivo. Utiliza como técnica de recolección de datos el análisis documental institucional y la entrevista semiestructurada a 12 directivos de áreas claves vinculadas al proceso, seleccionados mediante la técnica de muestreo en cadena. Los resultados revelan que la institución, a pesar de tener avances en digitalización de trámites y procedimientos a 2018, no registra mayores avances en el mejoramiento de la gestión para enfrentarse a los desafíos del presente. De acuerdo con este diagnóstico, la institución adopta como modelo de gestión estratégica el paradigma de Transformación Digital, que articula personas, procesos y tecnología incrementando sus resultados de forma positiva. El estudio concluye que la transformación digital ha sido un factor clave para responder eficazmente a las nuevas necesidades sociales que surgen de la cuarta revolución industrial, además de poder generar una continuidad operacional efectiva de sus servicios en escenarios de riesgo como fue la pandemia del COVID-19.

Palabras Clave: Modernización del Estado, Gestión Estratégica, Administración Pública, Digitalización, Transformación Digital

Abstract

This research analyzes the digital transformation process of the Tesorería General de la República de Chile during the period 2018-2022, in order to face the social changes that the fourth industrial revolution is generating and that impact its institutional management model. Its methodological structure is based on a qualitative descriptive case study. It uses institutional documentary analysis and semi-structured interviews with 12 managers from areas linked to the process, selected through the chain sampling method as data collection techniques. The results reveal that the institution, despite having made progress in the digitalization of procedures in 2018, did not register major advances in improving management to face the challenges of the present. According to this diagnosis, the institution adopts the Digital Transformation paradigm as a strategic management model, which articulates people, processes and technology that positively increases its results. The study concludes that digital transformation has been a key factor in effectively responding to the new social needs arising from the fourth industrial revolution, in addition to being able to generate effective operational continuity of its services in risk scenarios such as the COVID-19 Pandemic.

Keywords: Modernization of the State, Strategic Management, Public Administration, Digitalization, Digital Transformation

A mi familia
A mi compañera
A los buenos amigos
A mis gigantes compañeros

“Por el sur y su gente”

Agradecimientos

La presentación de este estudio cierra una etapa en mi formación académica. Los estudios de Magíster los desarrollé entre 2020 y 2023, en un contexto social que quedará para los anales de la historia nacional. Fueron tiempos de grandes aprendizajes individuales y colectivos. En distinto espacio y tiempo, no fuimos observadores, fuimos protagonistas.

Quiero agradecer al Magister de Gobierno y Gerencia Pública de la Facultad de Gobierno de la Universidad de Chile y a su distinguido cuerpo docente, por la calidad de su enseñanza. En especial a la profesora Paulina Vergara Saavedra, quien guío esta investigación.

Agradecer a la Tesorería General de la República, por la disponibilidad entregada para la realización de esta investigación. A los actuales y ex directivos y profesionales que con mucha apertura y cariño por la Institución, entregaron sus diversas perspectivas y experiencias para documentar el exitoso proceso de Transformación Digital del Estado.

Índice

Introducción.....	10
1. Marco Teórico.....	13
1.1. Reforma y Modernización del Estado	13
1.2. Las Reforma de primera y segunda generación en América Latina	16
1.3. La Modernización del Estado en la Era Digital.....	19
1.4. Modernización del Estado Pública en Chile	23
2. Marco Metodológico.....	26
2.1. Pregunta de investigación	26
2.2. Objetivos de investigación.....	26
2.2.1. Objetivo general.....	26
2.2.2. Objetivos Específicos.....	26
2.3. Tipo de investigación.....	27
2.4. Diseño de investigación	28
2.5. Técnica de recolección de Datos	29
2.5.1. Análisis de Información Documental	30
2.5.2. La Entrevista Semiestructurada	30
2.6. Muestra	31
2.7. Procedimiento metodológico	33
2.8. Procedimiento de análisis de datos	41
3. Contexto de la Investigación.....	43
3.1. La Transformación Digital del Estado en Chile	43
3.1.1. Antecedentes	43
3.1.2. Estrategia de Transformación Digital	46
3.1.3. Instructivo de Transformación Digital.....	50
3.1.4. Ley 21.180 sobre Transformación digital del Estado	52
3.2. La Tesorería General de la República.....	55

4. Análisis de Resultados	61
4.1. La Transformación Digital como pilar de la Estrategia de Gestión Institucional	61
4.1.1. El concepto de Transformación Digital en la TGR	64
4.1.2. El proceso de modernización institucional	66
4.1.3. El proceso de gestión del cambio.....	75
4.1.4. Sello de vanguardia en la modernización tecnológica.....	77
4.2. La implementación de la Estrategia de Transformación del Estado en la TGR.....	78
4.2.1. Ejecución Instructivo Presidencial de Transformación Digital	79
4.2.2. Implementación de la Ley de Transformación Digital	82
4.2.3. Otros proyectos de Transformación Digital.....	87
4.3. Factores habilitantes, aceleradores y obstaculizadores del proceso de Transformación Digital de la TGR.....	88
4.3.1. Factores habilitantes.....	89
4.3.2. Factores aceleradores	93
4.3.3. Factores obstaculizadores	94
4.4. Desafíos de la Transformación Digital en la TGR	98
4.4.1. Desafíos a corto plazo	98
4.4.2. Desafíos a mediano plazo	99
5. Conclusiones y Proposiciones	101
Bibliografía.....	109
Anexos	117

Índice de Tablas

Tabla 1. Sistematización de objetivos y técnicas de recolección de datos	36
Tabla 2. Nómina de funcionarios/as TGR entrevistados	40
Tabla 3. Matriz de análisis de variables de estudio	41
Tabla 4. Principios de la transformación digital del Estado	47
Tabla 5. Líneas de acción para la transformación digital	48
Tabla 6. Comparación versiones Plan Estratégico 2019-2022 TGR	58
Tabla 7. Introducción de la Transformación Digital en el Plan Estratégico 2019-2022	62
Tabla 8. Factores clave de la introducción de la Transformación Digital en el Plan Estratégico	63
Tabla 9. Concepto de transformación digital.....	65
Tabla 10. Proceso de modernización institucional	67
Tabla 11. Proceso de gestión del cambio organizacional	75
Tabla 12. Percepciones sobre el sello de vanguardia en modernización tecnológica	77
Tabla 13. Políticas del Instructivo Presidencial de Transformación Digital	80
Tabla 14. Políticas de Ley de Transformación Digital	83
Tabla 15. Otros proyectos de Transformación Digital	88
Tabla 16. Factores Habilitantes de la transformación digital de la TGR	89
Tabla 17. Factores Aceleradores de la transformación digital de la TGR.....	93
Tabla 18. Factores Aceleradores de la transformación digital de la TGR.....	94
Tabla 19. Desafíos a corto plazo	98
Tabla 20. Desafíos a mediano plazo.....	99

Abreviaturas

CPAT	Catálogo de Procedimientos Administrativos y Trámites
CTD	Coordinador de transformación Digital
DFL	Decreto con Fuerza de Ley
DGD	División de Gobierno Digital
DGE	División de Gestión Estratégica
DTI	División de Tecnologías de la Información
HACIENDA	Ministerio de Hacienda
OVT	Oficina Virtual de Trámites
PISEE	Plataforma de Integración de Servicios Electrónicos del Estado
PMG	Programas de Mejoramiento de la Gestión
PRESIDENCIA	Presidencia de la República de Chile
RNT	Registro Nacional de Trámites
SEGPRES	Ministerio Secretaría General de la Presidencia
SII	Servicio de Impuestos Internos
SUBDERE	Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo
TGR	Tesorería General de la República
TI	Tecnologías de la Información

Introducción

El año 2018, estudios de satisfacción usuaria de la Tesorería General de la República (TGR) revelaban que la atención presencial en oficina era el principal canal utilizado por los ciudadanos para la realización de trámites. Esta instancia tenía una evaluación positiva en términos cuantitativos, no obstante al analizar los aspectos cualitativos de los usuarios satisfechos como insatisfechos, existe una convergencia de opiniones que recomiendan mejorar factores como: tiempos de espera, trato de los funcionarios, cobertura del personal, habitabilidad de las oficinas, trámites complejos, cantidad de documentos solicitados por trámite, claridad de la orientación e información entregada (EESIngeniería, 2018; DESUC y Ministerio de Hacienda, 2018).

Al consultar sobre posibilidades de mejora, los usuarios señalan que potenciar los canales virtuales mejoraría considerablemente la efectividad de la atención. Sin embargo, siguen prefiriendo la atención presencial por problemas principalmente con el uso de las tecnologías y la poca usabilidad del portal web (EESIngeniería, 2018; DESUC y Ministerio de Hacienda, 2018).

El mismo año, el Servicio de Tesorerías experimentó la renovación de su autoridad superior y equipos y con ello se procedió también a la renovación de la estrategia de gestión institucional para el periodo 2019-2022. Este evento se transformará en una oportunidad para una nueva relación entre el Servicio y sus usuarios en el contexto de las orientaciones gubernamentales sobre Modernización del Estado emanadas desde la administración del expresidente Sebastián Piñera. Entre ellas destaca la Estrategia de Transformación Digital que busca la adaptabilidad de los servicios públicos para enfrentar de manera óptima los desafíos que impone la cuarta revolución industrial y su factor inspirador, la digitalización (TGR, 2019; Presidencia, et al., 2019; TGR, 2021a). Donde cabe destacar que Chile es uno de los líderes en América Latina (CAF, 2020).

Como resultado de su proceso de planificación estratégica, la TGR adopta la Transformación Digital como modelo de gestión organizacional, que implica un cambio cultural respecto a la forma de conseguir los objetivos institucionales de recaudar, distribuir y custodiar el Tesoro Público. Aquello sumado a las instrucciones administrativas y legales referentes al tema, cambiarán profundamente la gestión del servicio, transformándolo en un organismo con un alto nivel de madurez digital (SEGPRES, 2020).

Los avances modernizadores desde 2018 a 2022 han permitido que un 70% de los ciudadanos en el último año de análisis tenga contacto con la TGR de manera virtual y que la experiencia usuaria con el servicio sea evaluada como resolutive, fácil, cercana y de confianza (Secretaría de Modernización, 2022). Estos progresos fueron reconocidos en 2023 con el premio Acti Tech Awards en Transformación Digital Pública, que entregó la Asociación Chilena de Empresas de Tecnología de la Información (ACTI AG) por la iniciativa Oficina Virtual de Trámites TGR (TGR, 2023).

Este estudio se fundamenta en la necesidad analizar y documentar la destacada experiencia de transformación digital que ha experimentado la institución, poniendo a disposición el conocimiento generado hacia otras instituciones que comienzan a dar sus primeros pasos en el proceso y con el fin de adaptar sus estructuras organizacionales para satisfacer de manera efectiva las nuevas necesidades ciudadanas que trae consigo la cuarta revolución industrial.

Los principales resultados establecen que, bajo la existencia de un diagnóstico institucional compartido en términos de debilidades de gestión, la visión estratégica de los liderazgos fueron claves para divisar una oportunidad de mejora institucional, a partir del diseño e implementación del Plan Estratégico Institucional 2019-2022. Estrategia que luego fue potenciada por Instructivo Presidencial y la Ley 21.180 de Transformación Digital. El proceso implicó un nuevo modelo de gestión que puso en sintonía a personas, procesos y tecnología, además de añadir un sello de vanguardia e innovación. Esto llevó a un importante proceso de gestión de cambio truncado por la pandemia, el cual ha sido difícil de retomar. No obstante, este breve espacio formativo sumado a los avances en términos de rediseño de procesos y

actualización tecnológica permitió adaptar rápidamente a la institución a una nueva forma de trabajo que forzó la pandemia, contexto donde la transformación digital se transformó en un fortaleza. En 2022, el Servicio de Tesorerías ya se reconocía como un servicio público a la vanguardia en esta área de modernización del Estado.

Este estudio de caso se estructura en cinco capítulos. En el primero se establecen los fundamentos teóricos del problema de investigación. En el segundo se describe la metodología, caracterizada por el análisis documental y la realización de 11 entrevistas a actuales y exfuncionarios/as vinculados al proceso de transformación digital entre 2018-2022. En el capítulo tercero, se describen las características organizacionales, aspectos administrativos y legales que influyen en el desarrollo del giro institucional. En el penúltimo capítulo se expresan los resultados a nivel general para luego desarrollar de manera holística la discusión sobre ellos al final de la sección. Por último, se establecen las conclusiones y recomendaciones para el desarrollo futuro del proceso en la TGR.

1. Marco Teórico

1.1. Reforma y Modernización del Estado

Reforma y Modernización del Estado son constructos teóricos que suelen utilizarse indistintamente como sinónimos dentro del estudio y práctica de los asuntos públicos, a pesar de tener una naturaleza diferente (Casas, 2012; Echebarría, 2000). A partir de la revisión de literatura, se puede establecer que un factor determinante de esta imprecisión es que ambos hacen referencia a procesos de transformación institucional al interior del Estado y tienen como finalidad adaptar sus estructuras para responder de manera efectiva a las demandas ciudadanas que surgen en un entorno tecnológico, económico, social y cultural cambiante (Casas, 2012; Echebarría, 2000; Egaña, 2002).

Respecto a sus diferencias, Echebarría (2000) establece que se sostienen en dos variables: objetivo institucional y continuidad de acción. De acuerdo con ello, define reforma del Estado como una alteración en el modo de entender la realidad, que surge del establecimiento de un nuevo orden de valores y principios, que buscan modificar la conducta de los actores involucrados en el proceso. Es un cambio de tipo discontinuo ya que cuestiona la lógica dominante del Estado respecto a su estructura y procesos.

La reforma del Estado se implementa a través de dos tipos de cambios, que se diferencian según objetivo y alcance: las sustantivas y las institucionales. Las primeras buscan redefinir el contenido de la acción política del Estado en la sociedad. La segunda se refiere a la forma de organización y articulación de sus órganos para realizar esta acción.

Las reformas institucionales se dividen en reformas políticas que versan sobre la organización del régimen político, y las administrativas que articulan el proceso de elaboración e implementación de políticas públicas.

A su vez, existen dos tipos de reforma administrativa: una amplia y otra restringida. La primera plantea una transformación del paradigma de gestión de las instituciones del Estado

que permita una mejora en la entrega de productos y servicios públicos y con ello fortalecer la legitimidad del sistema político. Por otra parte, la restringida consiste en cambios acotados a nivel de valores y principios organizativos al interior de un marco de gestión institucional vigente, proceso conocido como Modernización del Estado.

Siguiendo las variables comparativas definidas por Echebarría, objetivo institucional y continuidad de acción, la Modernización del Estado se establece como un tipo de reforma institucional administrativa de carácter restringido. Aquello se debe a que busca preservar la estabilidad del Estado reaccionando a factores del entorno con cambios adaptativos, periféricos y de carácter continuo. En otras palabras, no busca impactar la lógica dominante de la acción del Estado, sino más bien actuar dentro del marco institucional establecido. Es un tipo de reforma que separa las dimensiones política y técnicas que toda reforma contiene para centrarse en lo técnico, en la estructura interna del Estado y la estandarización de sus procesos de gestión.

Casas (2012), en sintonía con lo definido por Echebarría, entiende reforma del Estado como un cambio contundente y esporádico de la estructura o funcionamiento del Estado, proceso que denomina como “saltos cualitativos discretos”. Esto involucra el establecimiento consensuado de nuevas instituciones que resuelvan de mejor manera las demandas internas y externas que surgen desde la sociedad en relación a la implementación de estos cambios profundos.

En contraste a ello, el mismo autor define Modernización del Estado como un proceso de cambios acotados y continuos de mejora con el fin de que sus instituciones puedan responder de mejor manera a las expectativas de los ciudadanos, introduciendo principios de gestión organizacional como transparencia, eficiencia, rediseño de procesos, entre otros. La modernización se caracteriza por requerir una permanente evaluación, por ello la importancia del monitoreo y retroalimentación para identificar variables de mejora.

Egaña (2018) señala que los procesos de reforma del Estado surgen a partir de la relación estratégica entre las necesidades de desarrollo de los países y las ideas de los conglomerados que los han gobernado. Estas se estructuran en tres según la finalidad de sus objetivos.

Un primer grupo articula aquellas que buscan transformar el papel del Estado en la sociedad y se aplican cuando un país vive serios procesos de crisis económica-social que llevan al establecimiento de un nuevo modelo de desarrollo económico. El siguiente grupo congrega cambios que tienen como objetivo adaptar las instituciones estatales para responder de mejor manera a las demandas ciudadanas, las cuales suelen aumentar debido al progreso que impulsa el desarrollo económico, por lo que es necesario generar condiciones para que estos beneficios se amplíen en cobertura. Por último, un tercer grupo son aquellas transformaciones que abren mayores espacios de participación ciudadana en la gestión pública, lo que permite cuestionar el modelo de desarrollo en un país, así como las respuestas que entregan las instituciones del Estado para enfrentar las consecuencias que genera este paradigma en términos de desigualdad en la entrega de bienes y servicios, donde en su interior se encuentran políticas de modernización del Estado.

Estas reformas por tal buscan espacios de incidencia en la elaboración e implementación que permita una equitativa distribución y apropiación de los beneficios del desarrollo.

Respecto al desarrollo de los procesos de reforma del Estado, Egaña (2018) a partir de un análisis temporal longitudinal en base a tres décadas de experiencia de trabajo al interior de instituciones estatales y una vasta producción académica sobre procesos de reforma y modernización, concluye que estos tres tipos de reformas mencionados no ocurren de manera continua y más aún algunas de sus medidas pueden darse de manera paralela, ya que estos procesos están condicionados por el nivel de desarrollo estructural y funcional de un determinado Estado y su contexto histórico, cultural, político, tecnológico, económico, social u otras influencias a nivel subnacional, nacional y mundial.

Tanto Echebarría (2000) como Casas (2012) y Egaña (2002, 2018) de manera transversal señalan que los procesos de Reforma y Modernización del Estado son procesos políticos y técnicos, aunque en ocasiones estas dimensiones no están en igual sintonía ya que una u otra prevalece. Es necesario considerar que el éxito de toda reforma del Estado está relacionado con el equilibrio de tales factores.

Los procesos de reforma son políticos porque su gestión exige el análisis del contexto actual de una sociedad y la priorización de los problemas públicos a enfrentar. A su vez, intervienen relaciones de poder al interior del Estado, entre sus instituciones y la sociedad. También obligan a identificar actores o grupos de interés estratégicos y a construir amplios acuerdos para dotar de apoyo a un proceso de transformación institucional. Al mismo tiempo, requieren el desarrollo de una cultura cívica entre los ciudadanos que asignen valor a los asuntos del Estado, además de una fuerte asociatividad entre ellos, y exigen una importante capacidad articuladora a mediano y largo plazo para que las transformaciones implementadas tengan garantizada su continuidad.

Por otro lado, los procesos de reforma también son técnicos porque la positiva ejecución profesional de ellos por parte de la administración pública implica un aumento del apoyo social a los entes gubernamentales, reconstruyen confianzas y legitiman la institucionalidad democrática.

1.2. Las Reforma de primera y segunda generación en América Latina

Tomando en consideración que los procesos de reforma del Estado, surgen de la convergencia entre necesidades de desarrollo y las ideas que profesan las elites gubernamentales en un determinado momento (Egaña, 2018), los trabajos sobre América Latina de Reyes y Martínez (2012); García (2003); Oszlak (1999) y Tomasini, (2002), señalan que las dificultades del Estado de Bienestar para generar desarrollo en un nuevo contexto internacional y el auge del pensamiento económico neoliberal como respuesta alternativa desde lo político, derivó en la implementación de reformas sustantivas respecto al papel que juega el Estado en el desarrollo económico y social de las naciones.

Los autores plantean que a inicios de la década de los ochenta, entró en crisis el modelo de desarrollo económico de Industrialización por Sustitución de Importaciones, impulsado por la CEPAL, que asignaba al Estado un rol interventor en el desarrollo económico. Problemas estructurales del modelo para satisfacer las demandas ciudadanas y la Crisis del Petróleo en 1973, derivaron en el endeudamiento de las naciones con el Banco Mundial y el Fondo

Monetario Internacional para sustentarlo económicamente. La imposibilidad del pago de obligaciones llevó a los países a la denominada “crisis de la deuda externa” durante los años ochenta, que condicionó el acceso crediticio futuro de las naciones a la adopción de políticas macroeconómicas restrictivas a partir de 1990, denominadas como el “Consenso de Washington” en referencia a la ciudad sede de los principales organismos que financiaron a la región en esta época.

Las medidas de ajuste estructural modificaron profundamente el rol tradicional del Estado como principal agente de progreso. Los valores y principios del neoliberalismo promovieron su reducción al mínimo, trasladando su función de productor de bienes y servicios al sector privado, y relegándolo a un papel protector del libre mercado, la apertura económica internacional y la estabilidad macroeconómica.

Luego agregan que una década después de esta primera generación de reformas, los balances de los organismos financieros internacionales, concluyeron que los resultados en términos de progreso económico no fueron los esperados. Los cambios se concentraron en resolver los problemas estabilidad macroeconómica derivados de la crisis de la deuda externa, pero relegaron temáticas importantes del desarrollo, como el crecimiento económico, la disminución de la pobreza, y el acceso al mercado laboral generando etapas de convulsión social en distintos países de la región. Reyes y Martínez (2012) en este punto profundiza y señala que las cascadas de riqueza prometidas por el nuevo modelo no fueron efectivas, más bien tendieron a concentrarse en un reducido conglomerado de las sociedades, y el mejoramiento de la calidad de vida estuvo asociada al principalmente al manejo de la inflación.

Los estudios citados, concluyen que el paradigma neoliberal en primera instancia tuvo una visión muy restringida de la acción del Estado en la sociedad. Pero el tiempo y el peso de la evidencia hizo presente la necesidad de una segunda generación de reformas de carácter institucional que habilitaran de manera eficaz el modelo de desarrollo neoliberal. En este sentido siguiendo a Tomasini (2002, p.20), se entiende instituciones como un “*conjunto de reglas formales e informales que moldean la conducta de los individuos y organizaciones en una sociedad*”. En respuesta, se estableció en la década de los años 2000 una extensión de las

medidas del Consenso de Washington, que abogaban por distintas reformas políticas y administrativas en áreas financieras, regulatorias, laborales, administración del Estado, entre otras; que permitieran operar con mayores grados de certidumbre al sistema de libre mercado y corregir sus externalidades negativas en el ámbito del crecimiento económico y la reducción de la pobreza (García 2003; Reyes y Martínez, 2012).

Según Oszlak (1999) en la discusión sobre el tamaño del Estado no reside el problema de efectividad del modelo de desarrollo económico, sino más bien calidad de las acciones que tiene el Estado pequeño para satisfacer las necesidades ciudadanas dentro de un modelo económico de libre mercado.

Oszlak (1999) y Tomasini (2002) señalan que una de las reformas institucionales estratégicas del periodo son los cambios al paradigma gerencial del Estado. Esta reforma consistió en aplicar principios y valores de la gestión administrativa privada al sector público, influenciada por los modelos exitosos de países anglosajones como Nueva Zelanda y Reino Unido. Experiencia pionera y que marcó un camino en la modernización del Estado en el áreas de la gestión pública, fue la Estrategia de Eficiencia que se aplicó desde los años 80 en el Reino Unido, en el marco de los ajustes estructurales macroeconómicos, experiencia documentada a cabalidad por los estudios de Metcalfe y Richards (1989).

En 1998, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, planteo la necesidad de una Reforma Gerencial al sector público latinoamericano, inspirado en introducir técnicas de gestión empresarial, que lo hagan más eficiente, eficaz y efectivo. Este enfoque fue denominado como Nueva Gestión Pública. Se orienta en recuperar la capacidad de gestión de las administraciones como factor fundamental para que los Estados puedan avanzar en democratización, crecimiento económico y superación de la pobreza. Esta reforma implica, más flexibilidad organizacional haciendo más ágiles los gobiernos, disminuir los niveles jerárquicos, aumentar la autonomía de los gerentes como tomadores de decisiones, los cuales puedan actuar rápidamente a los desafíos del entorno, introducir un modelo competitivo dentro de la organización, por medio de objetivos de gestión, y además promover una relación más armónica entre funcionarios y ciudadanos.

1.3. La Modernización del Estado en la Era Digital

En la actualidad, el mundo experimenta una cuarta revolución industrial. Así lo ha desarrollado en profundidad los trabajos de uno de sus principal referentes internacionales, Klaus Schwab (2016;2020). Según el economista alemán, todo cambio abrupto y radical se inicia a partir del surgimiento de nuevas tecnologías y cosmovisiones que desencadenan cambios económicos en la estructura social. Esta revolución no tiene precedentes, se sustenta en la tecnología digital caracterizada por la potencia de la sistematización y análisis de datos. Es un nuevo paradigma que descansa en el desarrollo de un internet omnipresente y móvil, y en el desarrollo de sensores más potentes, pequeños y económicos, con capacidad de registro, almacenamiento y procesamiento de carácter exponencial.

La digitalización ha engendrado nuevas innovaciones tecnológicas de carácter disruptivo, es decir, radicalmente diferentes a las que el ser humano ha podido imaginar: inteligencia artificial, secuenciación genética, robótica avanzada, internet de la cosas, plataformas de servicios digitales, entre otros. El progreso de la era digital se caracteriza por la velocidad exponencial de los avances tecnológicos en tanto amplitud y profundidad en diversas disciplinas como ciencia, economía, industria, negocios, etc.; así también su impacto en sistemas complejos tanto dentro como fuera los países, ya sea en sus organizaciones o bien en la sociedad en su conjunto (Schwab, 2016).

La cuarta revolución industrial en pocos años ha transformado el mundo en un lugar caracterizado por la interdependencia, es decir una conectividad sistémica profunda donde el impacto de una variable social influye inmediatamente en otra, tanto en beneficios como en riesgos. Paralelo a ello otro factor a destacar es la velocidad generada por los avances de internet y su acceso masivo por más de la mitad de la población mundial, así como la cantidad de objetos conectados a la red debido al avance que ha experimentado el internet de las cosas. Estos factores han conducido a la existencia de una cultura de inmediatez, debido a la escasez de tiempo existente en las sociedades que se desarrollan económicamente y un sentido de urgencia e impaciencia por el logro de objetivos personales como organizacionales. Por último, la interdependencia goza de complejidad, con la aparición de problemas difíciles de asimilar y

predecir, donde la ausencia de nexos causales visibles dificulta su comprensión y respuesta (Schwab y Malleret, 2020).

En 2020, Schwab publicó un nuevo trabajo en conjunto con el economista francés Thierry Malleret, centrado en el COVID-19 y su impacto como catalizador de la transformación digital. El confinamiento como efecto de la pandemia aceleró el desarrollo de los servicios digitales que ya se venían implementado como un factor clave para el éxito de las organizaciones. Su uso alternativo se transformó en obligación y permitió establecer normalidad en la provisión de bienes y servicios de manera remota gracias a internet.

Para las organizaciones que ya habían apostado por la digitalización de sus procesos, esta decisión se transformó en una ventaja competitiva. Los autores predicen que tras la pandemia, las tecnologías digitales serán parte de la normalidad y lo que se conoció antes será una excepción a la regla (Schwab y Malleret, 2020).

Dentro de los estudios de Modernización del Estado y cuarta revolución industrial, referencia importante es el trabajo del politólogo y economista argentino Oscar Oszlak (2020), quién diagnostica, al igual que los autores citados, una aceleración de los efectos de la cuarta revolución industrial producto del COVID-19. Cataloga a la era actual como “Exponencial y Disruptiva”, debido a la velocidad y la profundidad de los cambios que está experimentando la humanidad por las tecnologías digitales y sus usos.

A partir de un diagnóstico social similar al de los trabajos de Schwab (2016) donde profundiza sobre las líneas de reforma que tendrán que efectuar las instituciones estatales para adaptarse a nueva realidad donde la velocidad y los desconocidos límites de los procesos de innovación tecnológica sobre exigen su capacidad de procesar y enfrentar las consecuencias del periodo.

Según el autor, el Estado sigue siendo el aparato organizacional en que una comunidad concentra el poder y recursos para su organización y gobernabilidad, promoviendo un desarrollo

humano justo y sostenible en el beneficio del colectivo. Esto, aunque tenga más o menos atribuciones y se encuentre en distintos contextos sociales e históricos.

A las dificultades de gestionar políticamente en este entorno, se suman necesidades urgentes como recuperar la confianza pública en las instituciones y gestionar con eficacia y eficiencia un alto nivel de demandas heterogéneas con limitaciones de recursos fiscales. Aquello implica prestar servicios con fuertes tensiones sociales.

Para adaptarse a esta nueva era, el Estado debe actualizarse como regulador del proceso de digitalización de la sociedad, como prestador de servicios, y como promotor de innovación. Son áreas estratégicas para que las tecnologías se vuelvan un aliado al proceso transformación digital y pueda controlar eficientemente sus posibles amenazas.

En relación a las amenazas, la transformación digital es caracterizada por Oszlak como un símil al Dios romano Jano, caracterizado por tener dos caras. En primer lugar, la tecnología es un aliado puesto que entrega herramientas eficaces, eficientes y ágiles para enfrentar problemas complejos. En esta línea, el autor plantea que la respuesta a la crisis del COVID-19 hubiese sido menos efectiva sin las innovaciones tecnológicas existentes. Pero también se puede transformar en amenaza cuando los Estados desarrollan un control excesivo de la población a través de ella y en relación a la cantidad de datos e información que manejan de la ciudadanía, con la que puede menoscabar sus derechos fundamentales.

Tanto las investigaciones de Schwab (2016), Oszlak (2020), y Ubaldi (2020), quien analiza los aprendizajes que han tenido los Estados respecto al proceso de digitalización, visualizan una baja comprensión e interés desde los gobiernos para desarrollar marcos institucionales en función de ajuste a los desafíos de este nuevo mundo, difundiendo innovaciones y a su vez mitigando consecuencias nocivas. A su vez los autores instan a que un proceso emergente de anticipación y adaptación ya no es alternativo sino obligatorio.

Oszlak (2020) agrega que los Estados con mayor nivel desarrollo económico son los que poseen mayores avances en preparación hacia la transformación digital. Por otro lado, determina

que al año 2020 los estudios sobre gestión pública no han explorado lo suficiente los impactos que la aceleración del cambio tecnológico tendrá en la administración pública y su relación con la sociedad. Es una transformación que implica nuevos roles y funciones, modificación en el perfil de los funcionarios, digitalización de los procesos administrativos, sistemas y aplicaciones revolucionarias. Desde la sociedad, se vincula con mayores demandas de participación ciudadana a medida que se implementen políticas emergentes como el Estado Abierto, modelo institucional de gestión pública.

Por último, Oszlak (2020) profundiza en tres elementos que sustentan la necesidad urgente de los Estado por anticiparse y prepararse para los desafíos tecnológicos que ya están en marcha. En primer lugar, las consecuencias en la estructura del poder de las naciones, la forma de producción de bienes y servicios a nivel nacional e internacional, y con ello cambios en la naturaleza del capitalismo como forma de organización social. Segundo, que los Estados con menor nivel de desarrollo tomen medidas importantes que permitan no quedar atrás en el proceso, situación que podría llevarlos a procesos de ingobernabilidad. Por último, una razón ética: existen muchos riesgos y amenazas asociadas a las nuevas tecnologías aún desconocidas, donde es necesario comenzar a desarrollar respuestas anticipadas.

En la actualidad los procesos de digitalización organizacional se les denominan Transformación Digital. Van mucho más allá de digitalizar procesos específicos, sino busca permear toda la organización. Así lo resume (Páez-Gabriunas, et al, 2022), La transformación digital es la integración de tecnologías digitales al funcionamiento interno y de relación con el entorno, para adaptarse al entorno, lo que supone, modernizarse, mejorar sus procesos y su productividad. afectando los modos para la realización de tareas y en las formas de actuar de los individuos en una organización.

La tecnología digital en la actualidad de ha posicionado en el centro de los modelos organizacionales, lo que implica un desafío para los liderizados directivos en tanto capacidad de conducir, generar estrategias, comprender e intervenir el entorno(Páez-Gabriunas, et al, 2022).

1.4. Modernización del Estado en Chile

El proceso de modernización de Estado ha sido una materia que ha estado presente al interior de los procesos de reforma del Estado en Chile desde el retorno a la democracia. Los primeros años de la transición como una política periférica, pero desde mediados de la década de los noventa ingresa a la agenda de gobierno. Desde allí se ha desarrollado continuamente por los distintos gobiernos con distinto alcance y profundidad hasta la actualidad. Las élites gubernamentales en aquella época evidenciaron que las reformas democráticas, de crecimiento económico y superación de la pobreza tendrían éxito en función a la calidad de la gestión de su administración pública. (Ramírez, 2001; Marcel 2006; Barría Traverso, 2008; Navarrete Yañez, 2008; Tello Navarro, 2011; Valenzuela y Tello, 2022)

El avance de las políticas de modernización no ha surgido desde las prioridades ciudadanas, sino más bien de los espacios gubernamentales. Debido a la necesidad de tener capacidad técnica gerencial para la implementación de políticas públicas de calidad y que permitan generar una legitimidad del régimen político democrático, como un sistema capaz de satisfacer las demandas ciudadanas (Ramírez, 2001; Orrego, citado por Tello Navarro, 2011).

Marcel (2006) y Barría (2008), concluyen que el común denominador de los proyectos modernizadores ha sido la necesidad de aumentar la eficiencia en las labores que desempeña el poder ejecutivo para garantizar el bien común. A su vez también convergen que la intensidad de los procesos modernizadores ha tenido directa relación con las reformas sustanciales que ha tenido el Estado respecto a su rol en la sociedad.

El Modelo Burocrático Weberiano, que privilegia la estandarización del trabajo y el control de procedimientos por sobre los resultados gubernamentales, fue el paradigma de gestión propia de la administración pública chilena, desde que el Estado tomó un rol desarrollista a principios del siglo XX (Valenzuela y Tello, 2022).

Es necesario señalar que, tras la crisis de este modelo y el advenimiento de las reformas neoliberales, que jibarizaron el Estado y buscaron efficientar su acción insertando técnicas

gerenciales del mundo privado al sector público, en el caso chileno no tuvo carácter ortodoxo, puesto que primaron las reformas institucionales políticas y no las administrativas. Quienes asumieron roles de gobierno tras el retorno a la democracia evidenciaron que a pesar de que el aparato estatal se había disminuido, seguía operando bajo la lógica weberiana. La imagen de eficiencia gubernamental se sustenta en aspectos como la disciplina y el miedo, más que un nuevo modelo de gestión, la realidad es que tras ello existía un sector público empobrecido y desmoralizado (Marcel, 2006).

Según Marcel (2006), los procesos de reforma han tenido una dosis de sentido de oportunidad importante en su desarrollo histórico, a medida que se van suscitando eventos claves, donde la capacidad de las instituciones se ve superada para hacer frente a problemáticas específicas. Como ejemplo plantea que una batería de medidas surgió para enfrentar los casos de corrupción que se suscitaron en la transición democrática. En este sentido distintos eventos han permitido mantener la agenda modernizadora en la agenda de prioridades.

En el caso de las políticas de transformación digital, el trabajo de Guerra (2020) señala que el advenimiento de la cuarta revolución industrial y los avances tecnológicos han impactado la gestión tradicional de la gestión pública chilena. Chile es uno de los países que de mejor forma se ha adaptado para transitar hacia una política de Estado Digital. Pero existen determinantes culturales y factores que los servicios públicos deben tomar en consideración al emprender políticas de digitalización organizacional.

Entre estos factores se encuentran el estricto marco normativo, que ha sido un problema permanente en los distintos procesos de modernización del Estado desde los años 90. Los estilos de liderazgo, no sólo a nivel directivo sino también en jefaturas intermedias quienes son los responsables de los procesos susceptibles a digitalizar. La resistencia al cambio por parte de los funcionarios. Viabilidad la fuerza de los gremios que desde los inicios de la transición han sido actores preponderantes en las agendas modernizadoras. El enfoque en el usuario por parte de las medidas de mejoramiento de la gestión a través de la transformación digital.

Para hacer frente a estos factores, plantea la necesidad de tener políticas de gestión del cambio, formación de liderazgos idóneos para conducir procesos de transformación digital, procesos de reclutamiento y gestión de personal con exigencias necesarias para adaptarse a ecosistemas digitales de trabajo, foco en el en la solución de problemas y las necesidades del usuario, transformación cultural que están viviendo los usuarios que cambia su estándares de calidad de servicios, cambios en las formas de ejercer el trabajo, y adoptar medidas para la reconversión de funciones de labores que la digitalización puede hacer desaparecer.

2. Marco Metodológico

2.1. Pregunta de investigación

¿Cómo la TGR implementó la Estrategia de Transformación Digital del Estado durante los años 2018 a 2022, en función de enfrentar los exponenciales y disruptivos cambios sociales derivados de la cuarta revolución industrial?

2.2. Objetivos de investigación

2.2.1. Objetivo general

Analizar el proceso de transformación digital del Estado en la TGR durante el periodo 2018-2022, en función de afrontar los cambios sociales derivados de la cuarta revolución industrial y que impactan en su gestión institucional.

2.2.2. Objetivos Específicos

1. Analizar el desarrollo de la Estrategia de Transformación digital del Estado en base al Plan Estratégico Institucional 2019-2022, el Instructivo Presidencial N°1/2019 y la Ley 21.180 sobre transformación digital en los órganos de la administración del Estado.
2. Analizar la presencia de factores habilitadores, aceleradores y obstaculizadores del proceso de transformación digital en la institución recaudadora.
3. Identificar los principales desafíos del proceso de transformación digital de la TGR en el corto y mediano plazo.

2.3. Tipo de investigación

La presente investigación es un Estudio de Caso cualitativo y descriptivo, en el marco de la teoría de la Administración Pública. Su objeto de análisis es la Estrategia de Transformación Digital del Estado en la TGR durante el lapso 2018 a 2022. Según Hernández, et al., (2014) los trabajos cualitativos utilizan una lógica de razonamiento inductiva y se recomiendan cuando un objeto de análisis ha sido poco o nada estudiado. En este sentido, la producción académica sobre la implementación de la estrategia de transformación digital del sector público en Chile es limitada.

El enfoque cualitativo examina en profundidad las características en un fenómeno, hecho, estudio o experiencia, para comprender la realidad de un objeto en un contexto determinado. Su lógica es iterativa, circular y dinámica. Su secuencia metodológica varía según la forma de recopilación y análisis de datos. Es común que se generen preguntas e hipótesis durante todo el proceso. De acuerdo con lo mencionado, este trabajo cualitativo analiza las características de la transformación digital del Estado en Chile en base al Plan Estratégico Institucional 2019-2022, el Instructivo presidencial y la Ley de Transformación digital ambos publicados el año 2019.

En lo específico, el Estudio de Caso es una estrategia de investigación que posee distintas técnicas de recolección y análisis de datos. Su finalidad es examinar en profundidad uno o más casos en relación con un contexto de manera sistemática y holística. No pretende generalizar sus resultados, pero si puede ser instrumento de apoyo para futuras investigaciones en casos similares (Hernández, et al. 2014). En el caso de esta investigación, se busca documentar un caso catalogado como exitoso dentro de los procesos de digitalización organizacional, que sirva como insumo para futuras experiencia dentro de la administración del Estado.

Dentro de la teoría de la investigación este tipo de estudio es utilizado por distintos enfoques epistemológicos y metodológicos. No existe consenso respecto de un método único, sino más bien de la existencia de múltiples que varían según las características de cada objeto

de análisis, visto ello su cualidad de sistemática y flexible. En lo que existe consenso entre sus especialistas es el estudio de elementos en instancias naturales en un tiempo y espacio determinado. Utiliza múltiples técnicas y fuentes de información con el objetivo de que sus resultados logren la mayor comprensión de un elemento, entregando resultados holísticos mediante una descripción compleja, rica y contextual (Roth-Eichin, 2022).

Referentes mayormente consultados dentro del diseño de estudios de casos son Robert K. Yin y Robert E. Stake (Roth-Eichin, 2022). El primero define los estudios de caso como:

Una investigación de carácter empírico que investiga un fenómeno contemporáneo en profundidad en el contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y contexto no están claros [...] hace frente a situaciones técnicamente distintivas en las cuales hay muchas más variables que puntos de referencia y cuyo resultado descansa en múltiples fuentes de información, con los datos convergiendo en una triangulación y que asimismo se beneficia de la teoría previa como guía para la recolección de datos y su análisis. (Yin, 2009 como se citó en Roth-Eichin, 2022, p. 20)

Por otro lado, Stake lo define como “*el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes*” (1994, p. 11).

2.4. Diseño de investigación

Los estudios de caso según la literatura pueden tener un diseño metodológico cuantitativo como cualitativo (Hernández, et al., 2014; Roth-Eichin, 2022). El presente trabajo es de carácter cualitativo, que se define como un análisis intensivo, profundo e integral de un sistema (caso) o múltiples sistemas definidos (casos), a través de la recopilación detallada de datos e información obtenida de diferente fuentes escritas, verbales y audiovisuales, que permiten generar una comprensión acabada del caso (Hernández, et al., 2014).

Su finalidad es instrumental, puesto que entrega nuevos conocimientos teóricos sobre el tema, presenta un método de investigación que puede apoyar a trabajos similares e identifica factores claves que permitan la realización de otros estudios en el futuro (Hernández, et al., 2014), en lo específico en el área de modernización digital del Estado.

Por último, respecto al periodo de observación se estructura de forma longitudinal de carácter retrospectivo (Hernández, et al., 2014), puesto que analiza hechos ocurridos en el quinquenio 2018-2022. Se inicia en 2018 con el diseño e implementación del Plan Estratégico de la TGR 2019-2022 que adopta la transformación digital como un modelo de gestión de los objetivos institucionales. Prosigue en 2019 con la dictación del Instructivo Presidencial N°1 sobre Transformación Digital de los órganos de la Administración del Estado, y luego con la publicación 21.180 de Transformación Digital y sus modificaciones en términos de implementación por la Ley 21.464.

A pesar de que la investigación se realiza el año 2023, esta no examina aquel año, ya que es un periodo en plena ejecución y no es posible evaluar con rigor metodológico un lapso que aún no termina. Por otro lado, el servicio todavía no socializa su estrategia 2023-2026 ni otros documentos que puedan ayudar a establecer un marco de análisis de información documental como lo fue con la anterior 2010-2022.

2.5. Técnica de recolección de Datos

Para adquirir datos que respondan el problema de investigación, los metodólogos señalan que los estudios cualitativos poseen diferentes técnicas donde el investigador no se limita a analizar datos, sino que es su propio instrumento recolector. Los datos pueden ser verbales, escritos, conductuales observables e imágenes (Hernández, et al., 2014).

El presente trabajo está construido con una triangulación de dos técnicas del análisis de información documental y la entrevista semiestructurada. Esta decisión se sustenta en tener más riqueza, amplitud y profundidad sobre el tema de estudio (Hernández, et al, 2014).

2.5.1. Análisis de Información Documental

El análisis de información documental es una técnica de recolección de datos que según a Peña (2022) consiste en desglosar un documento en sus partes esenciales para facilitar su comprensión. El proceso se realiza tomando en consideración distintas variables que permitan al investigador separar lo primordial de lo accesorio y enfocarse con precisión en las distintas cualidades, propiedades o características del sujeto de estudio.

Hernández et al. (2014) plantean que todas las organizaciones producen, narran o delinear sus historias y situación actual, generando registro escrito o gráfico de sus vivencias o situaciones experimentadas. Esta forma de acopio se denomina no obstrusiva y es definida por Oltra (2012) como aquella forma de obtención de datos sin que exista relación consciente o directa entre el investigador y el objeto de estudio. Los documentos tienen la ventaja de poder ser examinados en cualquier momento y todas las veces que sea necesario. El requisito estratégico de esta técnica es que los documentos a analizar sean auténticos y se conserven íntegros y en buen estado.

Siguiendo las categorizaciones de estos tratadistas, la presente investigación utiliza documentos de carácter organizacional elaborados principalmente por la Tesorería General de la República y otros emitidos por el Ministerio de Hacienda, el Laboratorio de Gobierno y la Secretaría de Modernización del Estado, los cuales se encuentran en Archivos Públicos Digitales al interior en los sitios electrónicos institucionales, así como otros deben ser solicitados por vía de la Ley 20.285 sobre Acceso a la Información Pública.

2.5.2. La Entrevista Semiestructurada

La entrevista es una técnica que consiste en una reunión que busca intercambiar información verbal a través de una conversación. Se compone de dos partes: el entrevistador y el o los entrevistados, quienes por medio del método pregunta – respuesta entregan datos respecto de un tema en particular.

La entrevista como herramienta se emplea cuando el problema de investigación es difícil de observar o bien no se puede observar (Hernández, et al., 2014). La entrevista no es una conversación cualquiera, sino una de carácter formal. Es un método eficaz para adquirir información completa y profunda, permite aclarar dudas que surgen durante el proceso y con frecuencia se complementa con otras técnicas de recolección de datos en una misma investigación (Díaz-Bravo et al., 2013), en este caso con el análisis de información documental.

Este estudio desarrolla entrevistas semiestructuradas, que son un método donde el entrevistador a pesar de poseer una guía de preguntas permite la realización de algunas adicionales que permitan ajustarse al entrevistado para precisar conceptos, aclarar dudas o profundizar en más datos (Díaz-Bravo et al., 2013; Hernández, et al., 2014). Estas entrevistas se realizaron a los distintos funcionarios/as del Servicio de Tesorerías vinculados directamente al proceso de transformación digital en la institución, quienes fueron contactados siguiendo los conductos formales de la institución, es decir, en consulta con el jefe de la División Jurídica del Servicio de Tesorerías.

2.6. Muestra

En los estudios cualitativos, la muestra es aquel conjunto de elementos o técnicamente definidos como “unidades de análisis” que contienen los datos necesarios para responder el problema de estudio. Se caracteriza por ser no probabilística, puesto que su elección no responde a criterios estadísticos sino a razones específicas propuestas por el investigador. Su tamaño no es relevante ya que no busca generalizar resultados, sino que profundizar conocimientos respecto al objeto de estudio. Sobre la cantidad de unidades a recolectar no existen parámetros establecidos y se pueden ir agregando a medida que evoluciona la investigación hasta poder lograr el efecto de saturación de categorías, es decir, que cada nueva unidad de análisis ya no aporte nada relevante (Hernández, et al, 2014).

Los elementos a considerar para establecer una muestra son primero, la capacidad operativa o facilidad para recolectar datos; segundo el número de unidades de análisis que

permitan el entendimiento profundo del tema de estudio (saturación) y tercero la naturaleza del fenómeno como frecuencia de ocurrencia, accesibilidad y tiempo de recolección (Hernández, et al., 2014).

El presente estudio combina múltiples unidades de análisis de distinta naturaleza, en este caso documentos y personas. Es una situación común en este tipo de estudio, según la totalidad de los autores citados en este marco metodológico. El método de muestreo se operacionaliza a través de dos técnicas: conceptual y de cadena o redes (efecto bola de nieve). En cada uno se procede a señalar el criterio de inclusión/exclusión de cada unidad de análisis para ser considerado parte de la muestra de investigación.

El muestreo conceptual es aquel que busca entender un concepto o teoría a partir de la selección de unidades de análisis que permitan ese fin (Hernández, et al, 2014). El criterio de inclusión/exclusión son documentos en formato escrito elaborados por la Tesorería General de la República u otros organismos, que contengan información referente a la transformación digital del Estado en este servicio durante el periodo determinado. Para efectos de delimitar la muestra esta se entenderá transformación digital como la migración hacia el formato digital de una institución pública, respecto de sus servicios, procedimientos internos, comunicación con los ciudadanos y otras instituciones. (Presidencia, et al., 2019). Se tratan de documentos auténticos y completos, recolectados a partir de fuentes oficiales y solicitados a partir de criterios institucionales establecidos, como la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública en el caso de no estar disponibles en un registro de acceso público.

El muestreo de cadena o redes consiste en identificar participantes clave, ingresarlos a la muestra y consultarles si conocen otras personas que puedan aportar datos respecto al tema de investigación (Hernández, et al., 2014). El criterio de inclusión/ exclusión son funcionarios públicos pertenecientes al Servicio de Tesorerías, que en ejercicio de sus labores profesionales han tenido vinculación activa con el proceso de transformación digital del Estado en el ciclo de análisis (2018-2022).

2.7. Procedimiento metodológico

La estrategia para la obtención de datos se plantea en la siguiente secuencia:

1. Se sistematizaron los objetivos con sus respectivas variables de análisis. Luego se procedió a establecer el tipo de técnica de recolección que permitiría adquirir la mayor cantidad de información respecto al objetivo planteado y su disponibilidad de acceso (véase Tabla 1, pag.36).

2. Se procedió a recolectar los documentos de acceso público: Memorias Institucionales 2018-2021 y Cuentas Públicas 2018-2022 que se encuentran en el sitio web de la TGR. Además, se recogieron los Balances de Gestión Institucional de 2018 a 2022, disponibles en el sitio web de la DIPRES.

Tras ello, se solicitó vía Portal Transparencia Activa de la Institución, documentos institucionales en dos oportunidades, en específico durante los días 12/11/2023 y 28/11/2023. En la primera solicitud se consultó por Planes Estratégicos de la TGR periodo 2019-2022 y de otros periodos que pudieran servir de apoyo como documentos sobre el cumplimiento del indicador (Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), digitalización anual de trámites contenidos en el Registro Nacional de Trámites (RNT); estudios de satisfacción usuaria internos, y externos de la Secretaría de Modernización periodo 2018 a 2022). En la segunda solicitud se adquirió la Versión 2.0 de 2021 del Plan Estratégico TGR 2019-2022 y el reporte Balance Scorecard TGR.

Es importante señalar que la información entregada se recibió en plazo con la totalidad de los documentos solicitados y con un oficio descriptivo del material entregado

Tabla 1

Sistematización de objetivos y técnicas de recolección de datos

Objetivo específico	Variable	Técnica Recolección	Disponibilidad de las fuentes
<ul style="list-style-type: none"> Analizar el desarrollo de la Estrategia de Transformación digital del Estado con base al Plan Estratégico Institucional 2019-2022, el Instructivo Presidencial N°1/2019, y la Ley de 21.180 sobre transformación digital en los órganos de la administración del Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia Transformación digital TGR Instructivo Presidencial Transformación digital Ley de Transformación Digital 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de información documental Entrevista Semiestructurada a funcionarios y exfuncionarios 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad documentos institucionales en fuentes públicas: <ul style="list-style-type: none"> Memorias TGR 2018 al 2021 Cuentas Públicas 2018 al 2022 Informes Laboratorio de Gobierno Disponibilidad de documentos institucionales vía solicitud portal de Transparencia Activa: <ul style="list-style-type: none"> Plan Estratégico 2019- 2022 (dos versiones) Balances Ministerio de Hacienda Resultados PMG Trámites Digitales Encuestas Satisfacción Secretaría de Modernización Disponibilidad entrevistas semiestructuradas con autorización de Jefatura Directa
<ul style="list-style-type: none"> Analizar la existencia de factores habilitadores, aceleradores y obstaculizadores del proceso de transformación digital en la institución recaudadora. 	<ul style="list-style-type: none"> Factores Habilitadores Factores Aceleradores Factores Obstaculizadores 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Semiestructurada a funcionarios y exfuncionarios 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad con autorización de Jefatura Directa

<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los principales desafíos del proceso de transformación digital de la TGR en el corto y mediano plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desafíos Corto Plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista Semiestructurada a funcionarios y exfuncionarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad con autorización de Jefatura Directa
	<ul style="list-style-type: none"> • Desafíos Largo 		

Elaboración Propia.

3. El 22 de agosto de 2023 se procedió a tomar contacto con el jefe de la División Jurídica de la TGR, Cristian Vargas Bogueño además de la jefa de la Unidad de Comunicación Institucional, Kareen Calcagno Guerra, para consultar sobre el proceso formal para entrevistar a funcionarios del Servicio. El proceso se canaliza vía División Jurídica, con la respuesta de Cristian Vargas a 8 de septiembre de 2023, quien actúa como Fiscal Institucional, quien señala:

[...] “la División no ha detectado la existencia de un procedimiento expreso relativo a lo consultado, es posible concluir que deberá contactar directamente a los/as funcionarios/as que estime le pueden contribuir con la información, quienes, para acceder a la entrevista, deberán contar previamente con la autorización de su respectiva jefatura. En este contexto, tanto la autorización del funcionario/a como la de su respectiva jefatura deberá constar expresamente por escrito, haciendo presente que, en todo caso, el/la funcionario/a o su respectiva jefatura no estará obligado/a a acceder a la entrevista” [...].

4. En el mes de octubre y noviembre de 2023, se comienza a revisar el análisis documental y a discriminar los textos tomando en consideración diversas categorías de análisis y la cantidad de información que los textos entregan. A partir de esta revisión y los aportes del marco teórico y contextual, se procede a levantar la guía de preguntas de la entrevista semiestructurada (ver Anexo A).

5. Desde el 15 de noviembre se procede a tomar contacto con las jefaturas de las áreas mayormente vinculadas al área de transformación digital de la Tesorería según el análisis documental, que serían en el ámbito de gestión, la División de Gestión Estratégica (DGD); en el ámbito de apoyo División Jurídica y División de Tecnologías de la Información (DTI) y, por último, del negocio o giro institucional las Divisiones de Operaciones y Atención Ciudadana, Finanzas Públicas y Cobranza. Dentro de este primer contacto, se les solicita el/los nombre/s de los funcionarios involucrados en el proceso de transformación digital de la división. Se logra identificar a 10 funcionarios/as vinculados en la primera consulta a las jefaturas.

6. El 27 de noviembre se comienza a tomar contacto con los 10 funcionarios/as identificados por las jefaturas para la realización de entrevistas entre el 28 de noviembre y el 7

de diciembre de 2023. En esta primera revisión, se les remitió el cuestionario de preguntas y autorización de consentimiento informado (ver anexo A y B), respondiendo en su totalidad positivamente a ser entrevistados vía videoconferencia a través de la plataforma Google Meet. Luego se solicitó la autorización expresa de sus jefaturas, las que fueron también en su totalidad aprobadas. A todos los participantes se les solicitó nombrar personas que estuvieron involucradas en el desarrollo de la estrategia de transformación digital desde 2018 a 2022, el nombre más repetido fue el de Osvaldo Molina, actual Coordinador de Transformación Digital de la TGR. Luego surgen otros nombres que se repiten con frecuencia, como Alejandra Montiel, jefa (s) de la DGE y el excoordinador de Transformación Digital José Manuel Valiente. Además, se mencionan de manera puntual por algunos entrevistados, el rol del ex jefe de la DTI, Cristian Céspedes y la ex Tesorera General de la República, Ximena Hernández, con quienes se tomó contacto y accedieron a la entrevista entre el 13 y 14 de diciembre por videoconferencia Google Meet para Ximena y José Manuel y vía llamada de WhatsApp con Céspedes.

7. Finalmente participaron 12 funcionarios en las entrevistas. Cabe hacer presente que se intentó en varias oportunidades la participación del actual Tesorero General de la República, quien por agenda no pudo acceder. La individualización de los funcionarios se presenta en la siguiente tabla. Cabe señalar que la transcripción fue realizada por el investigador desde el 8 al 21 de diciembre de 2023 (véase Tabla 2, pag.40).

Tabla 2*Nómina de funcionarios/as TGR entrevistados*

Nombre	Cargo	Consentimiento entrevista	Aprueba nombre en el reporte
Alejandra Montiel Saladriga	Jefa (S) de División Gestión Estratégica TGR	Aprobado	Aprobado
Catalina Bustos Turu	Jefa de Sección Servicios y Productos Digitales, División de Tecnologías de la Información	Aprobado	Aprobado
Cristián Céspedes Viñuela	Ex jefe de División de Tecnologías de la Información (2017-2022)	Aprobado	Aprobado
José Manuel Valiente Wittwer	Ex – Coordinador Digital 2019 – 2022	Aprobado	Aprobado
Karla Nieto Pizarro	Jefa de Sección Planificación y Control de Gestión, División de Finanzas Públicas	Aprobado	Aprobado
Natalia Venturelli Santa María	Abogada, Sección Asesoría Jurídica, División Jurídica	Aprobado	Aprobado
Nelly Carreño González	Jefa de Sección Desarrollo de Servicios y Experiencia Usaria, División de Operaciones y Atención Ciudadana	Aprobado	Aprobado
Osvaldo Molina Silva	Coordinador de Transformación Digital	Aprobado	Aprobado
Patricia Segovia Ramírez	Jefa de Sección Control de Cobranza, División De Cobranzas	Aprobado	Aprobado
Patricio Morales Beltrán	Jefe Unidad de Gestión de Jurisprudencia y Seguimiento Legislativo, División Jurídica	Aprobado	Aprobado
Paulina Ramírez Azocar	Jefa de Sección Gestión De Cobranzas, División de Cobranzas	Aprobado	Aprobado
Ximena Hernández Garrido	Ex Tesorera General de la República (2018-2022)	Aprobado	Aprobado

Elaboración Propia.

2.8. Procedimiento de análisis de datos

El análisis de los datos obtenidos se operacionalizó a través de una matriz de categorización donde se procedió a examinar los atributos de valor estratégico para el logro de cada objetivo de estudio. A partir de estas categorías y subcategorías (en el caso necesario), se procedió a utilizar el Software ATLAS TI WEB para el análisis cualitativo de cada párrafo de las entrevistas y documentos institucionales y su agrupación su ordenamiento por variable.

Tabla 3

Matriz de análisis de variables de estudio

Variable	Categorías
Objetivo 1: Estrategia Transformación digital Plan Estratégico TGR 2019-2022	<ul style="list-style-type: none"> - Concepto institucional de Transformación Digital - Relación funcionaria con el concepto - Proyectos liderados por unidad/sección/división - Importancia y rol funcionario - Cultura Digital Organizacional - Gestión de Cambio
Objetivo 1: Instructivo Presidencial Transformación digital	<ul style="list-style-type: none"> - Política Autenticación - Política Cero Filas - Política Cero Papel
Objetivo 1: Ley de Transformación Digital	<ul style="list-style-type: none"> - Fase preparación - Comunicaciones oficiales interinstitucionales - Notificaciones electrónicas - Inicio de procedimientos digitales - Expedientes electrónicos - Digitalización de documentos - Interoperabilidad
Objetivo 2: Factores Habilitadores	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos que generan condiciones para desarrollo de una estrategia
Objetivo 2: Factores Aceleradores	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos que aumentan la velocidad de implementación una estrategia

Objetivo 2: Factores Obstaculizadores	- Elementos que dificultan el desarrollo de una estrategia
Objetivo 3: Desafíos Corto Plazo	- Elementos que estimulan el desarrollo futuro de una estrategia a un año plazo
Objetivo 3: Desafíos Mediano Plazo	- Elementos que estimulan el desarrollo futuro de una estrategia a cinco años plazo.

Elaboración propia.

3. Contexto de la Investigación

3.1. La Transformación Digital del Estado en Chile

3.1.1. Antecedentes

En el año 2017, el programa electoral del entonces candidato y luego presidente Sebastián Piñera Echenique, manifestaba la necesidad de adaptar el Estado a los nuevos desafíos del siglo XXI, caracterizado por la cuarta revolución industrial y la digitalización. Para responder a las demandas ciudadanas bajo este contexto se requiere una gestión pública moderna, inteligente, cercana, descentralizada, profesionalizada y que haga uso pleno de la tecnología digital simplificando trámites a un plazo de ocho años. Con ello otorgar una atención amable, expedita y eficiente a la ciudadanía.

La Transformación Digital es una de las tres estrategias transversales de la agenda de Modernización del Estado del expresidente Sebastián Piñera (2018-2022), diseñada y coordinada desde el Centro de Gobierno¹. Tiene como finalidad establecer una nueva relación entre servicios públicos y la ciudadanía, basada en un modelo de gestión donde sus procedimientos administrativos como su relación con las personas e instituciones se desarrollen por medio de plataformas digitales.

La agenda de modernización diagnostica la existencia de una brecha importante respecto a la materia, donde existen algunos que van a la vanguardia como otros con importante retraso. El objetivo de la estrategia es nivelar digitalmente el sector público, para luego avanzar de forma pareja y coordinada hacia el establecimiento de un Estado Digital. La responsabilidad institucional de su ejecución es la División de Gobierno Digital (DGD) dependiente de

¹ La estructura del plan de Modernización del Estado 2018-2022, consiste en seis macro temas con respectivos ejes de trabajo y tres las estrategias transversales que por su valor estratégico impactan a todos ellos. Estas son: la Estrategia de Transformación Digital, la Estrategia de Gobierno Basado en Datos, y la Estrategia de Servicios Compartidos. Están diseñadas y coordinadas por Hacienda, SEGPRES y Presidencia, órganos del Centro de Gobierno.

SEGPRES, quien está encargada de definir estándares tecnológicos y su adopción por los órganos de la administración del Estado. (Presidencia, et al., 2019)².

La Estrategia de Transformación Digital se inicia con el ingreso a tramitación legislativa en el Senado del Mensaje Presidencial sobre Transformación Digital del Estado en julio de 2018, el cual modifica la Ley 19.880 sobre Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen a los órganos de la administración del Estado (Presidencia, et al., 2019). Sus ideas matrices buscan optimizar la capacidad de gestión del Estado para mejorar los requerimientos de un ciudadano más exigente y a su vez fortalecer la confianza en las instituciones públicas.

El mensaje agrega que, a la fecha de presentación de la iniciativa legislativa, el Estado cuenta con trámites digitalizados, pero no son suficientes bajo el contexto social y tecnológico alcanzado por la sociedad chilena, y su desarrollo al interior de la administración descansa en la voluntad y capacidad de gestión de cada servicio público, por tal un marco legal sistematiza y encamina el proceso (Boletín N° 11.882 -06, 2018).

El proyecto de ley estableció la obligatoriedad del soporte electrónico de documentos en la gestión de la administración pública y la excepcionalidad del uso papel en el ámbito de procedimientos, emisión de actos/decisiones de la autoridad, comunicaciones interinstitucionales y gestión documental de archivo, situación que habilite una relación con el ciudadano a través de canales (Boletín N° 11.882 -06, 2018).

En su presentación al Senado, el exministro SEGPRES Gonzalo Blumel (2018), señala que el pilar central de la estrategia de transformación digital es que nunca más el Estado pida al ciudadano un documento/información que ya tiene en su poder. Para ello existen diversos problemas estructurales de coordinación, integración y de procedimientos administrativos que

² La política de Modernización del Estado planteó un nuevo marco de gobernanza institucional para su desarrollo compuesto por un Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado; un Comité Ejecutivo de Modernización del Estado Compuesto por Presidencia, DIPRES de Hacienda, División de Gobierno Digital, División de Coordinación Interministerial, Laboratorio de Gobierno (hoy Hacienda) de SEGPRES, Servicio Civil; y Secretaría de Modernización del Estado con dependencia del Ministerio de Hacienda.

es necesario abordar y el Estado no puede atribuir costos a la ciudadanía de un problema que debe asumir él a través de la reingeniería de procesos.

Tras el ingreso a tramitación de la ley, en enero de 2019 el Gobierno dictó el Instructivo Presidencial N°1 de Transformación Digital, potestad administrativa que busca adecuar a sus servicios públicos dependientes a los desafíos que traerá la Ley. La instrucción ordena la digitalización de procedimientos internos, canales de contacto con la ciudadanía y con otras instituciones públicas. Se enmarca en tres políticas fundamentales: la Identidad Digital, Cero Filas y Cero Papel (Presidencia de Chile, 2019).

Por último, en abril de 2019, el Gobierno de Chile presentó su Estrategia de Transformación Digital: el Estado al servicio de las personas, que establece un conjunto de principios y líneas de acción orientadas a guiar la transformación de los servicios en coordinación con la DGD dependiente de SEGPRES, poniendo como visión a mediano plazo posicionar a Chile entre los 20 países más avanzados en Gobierno Digital al año 2022 (DGD, 2019).

En enero de 2022, el Gobierno de Chile publicó un informe respecto a los avances de los compromisos ejecutados entre 2020 y 2021 en el ámbito de la Agenda de Modernización del Estado. Los avances son positivos y fueron acelerados por el factor pandemia que a su vez también tuvo que pausar otros. En la transformación digital el progreso es evidente: la solicitud de Clave Única como mecanismo de autenticación creció exponencialmente. El Registro Nacional de Trámites (RNT) catastró que un 78% de los trámites de la administración central fueron digitalizados, lo que permitió que en 2021 casi un 90% de los trámites de la administración pública fueran realizados a través de canales digitales. Sobre el uso de papel, a octubre de 2021 400 instituciones utilizaban firma electrónica avanzada provista por la plataforma Firma Gob lo que disminuye el uso de hojas (Gobierno de Chile, 2022).

3.1.2. Estrategia de Transformación Digital

La Estrategia de Transformación Digital del Estado es un plan gubernamental que establece un cambio de paradigma respecto a la forma en que se gestionan los asuntos públicos. El contexto de la revolución digital y los cambios sociales derivados, implican el desarrollo de un Estado de carácter abierto, eficiente y amigable, que integrando las tecnologías del conocimiento innove en la entrega de bienes y servicios en sintonía con las necesidades reales de la ciudadanía, permitiendo mayores grados de bienestar social y la recuperación de la confianza social en las instituciones públicas (DGD, 2019).

La estrategia de transformación se sustenta en tres objetivos según la DGD (2019):

1. Mejorar la calidad de los servicios estatales hacia los ciudadanos y empresas que permitan un aumento del bienestar social y a su vez la confianza hacia las instituciones públicas, en base a la entrega de servicios oportunos, accesibles y provistos en igualdad de condiciones.

2. Mejorar el desarrollo de las políticas públicas, con mayor transparencia y participación ciudadana en base al uso intensivo y estratégico de datos e información pública, así como instancias de interacción con la ciudadanía que contribuyan a conocer su realidad, fortalecer la democracia y generar confianza en el Estado y sus instituciones.

3. Consolidar la transformación digital como política de Estado. Estimular el uso permanente de tecnologías digitales, datos e innovación en la provisión de bienes y servicios públicos; propender a que principios, estándares e iniciativas que puedan evolucionar en el tiempo, independiente del gobierno de turno.

Para efectos de materializar los objetivos propuestos, se establecen un conjunto de principios tanto estratégicos como operacionales que guían la forma que se elabora y ejecuta la política de transformación. También se determinan líneas de acción que ordenan temáticamente los proyectos que deben sustentar un Gobierno Digital, inspiradas en la experiencia

internacional, como es el caso de las brechas tecnológicas que deben enfrentar las instituciones públicas para lograr un proceso de modernización digital exitoso.

Los principios y líneas se visualizan en las siguientes tablas. Cabe señalar que la estrategia en su interior alberga líneas de acción que el gobierno ha decidido tratar de manera particular a través de otras políticas públicas de Modernización del Estado, como Ciberseguridad 2017 y Estado Basado en datos 2023.

Tabla 4

Principios de la transformación digital del Estado

Principios de la Transformación Digital del Estado	
Principios estratégicos	Principios Operativos
<p>1. <u>Enfoque en las personas</u>: Las iniciativas de servicios digitales deben ser construidas en base a las necesidades ciudadanas, probadas en terreno, para asegurar su funcionamiento efectivo de acuerdo con la información levantada desde el territorio.</p> <p>2. <u>Estado Digital por diseño</u>: Integrar la tecnología digital a todo el ciclo de gestión de políticas públicas, todos los servicios deben migrar a lo digital gradual pero aceleradamente.</p> <p>3. <u>Abierto y colaborativo</u>: Las herramientas de digitalización y transformación elaboradas para el Estado cualquier sea su origen (propio o de terceros), deben ser de código abierto, uso gratuito y los sistemas deben generar “datos abiertos por defecto” en estándares abiertos y disponibles para su reutilización.</p> <p>4. <u>Gobierno basado en datos</u>: Gestión de políticas públicas sustentadas en evidencias, uso de datos e integración con información cualitativa. Esto incluye el uso ético de inteligencia artificial y algoritmos de análisis.</p> <p>5. <u>Estado Proactivo</u>: Buscar permanentemente nuevas soluciones a demandas sociales en base al desarrollo de nuevas tecnologías, anticiparse a las necesidades.</p>	<p>1. <u>Infraestructura para datos del Estado</u>: Establecer una infraestructura y arquitectura de datos comunes en el Estado, lo que permite la integración de servicios, la interoperabilidad y el uso de tecnología en nube. Resguardando siempre las políticas de ciberseguridad.</p> <p>2. <u>Integración de los servicios estatales</u>: Los servicios deben tener la capacidad de entregar al ciudadano información de otros servicios, lo que permite evitar traslados a múltiples fuentes de información. Interoperabilidad abierta y segura.</p> <p>3. <u>Ciberseguridad, protección de datos y privacidad</u>: Seguridad en el uso de plataformas que permitan dar confianza a la ciudadanía respecto a su uso.</p> <p>4. <u>Estandarización de procesos</u>: Estandarización y digitalización de procesos transversales en el Estado de administración institucional y gestión documental.</p> <p>5. <u>Compas inteligentes en TI</u>: Gestión integrada de las compras y proyectos de tecnologías de la información que permita efectividad y eficiencia de inversión e impacto de los proyectos tecnológicos.</p>

6. <u>Ciberseguridad, protección de datos y privacidad</u> : Seguridad en el uso de plataformas digitales, y protección y privacidad de datos personales que permitan generar confianza en el uso de servicios del Estado.	6. <u>Promoción y atracción del talento para la transformación digital</u> : Creación de equipos altamente entrenados para avanzar hacia el Gobierno Digital.
--	---

Elaboración Propia en base a DGD (2019).

Tabla 5

Líneas de acción para la transformación digital

Líneas de acción temáticas de la Transformación Digital del Estado	
Línea	Proyecto
1. <u>Identidad Digital</u> : Registro habilitante que permite la identificación única en mundo digital. Garantiza al Estado que una persona es de manera efectiva quien señala ser, abriendo espacio para la solicitud y entrega de servicios públicos de manera segura.	<ul style="list-style-type: none"> - Autenticación Única: Identificador único en las plataformas del Estado. Clave Única. - Gestión de Datos Personales: Autorización de uso y entrega de datos bajo responsabilidad personal con medidas de seguridad. - Buzón de notificaciones: Casilla Única donde se puedan recibir notificaciones importantes del Estado. Finalización de trámites, adjudicación de beneficios, entre otros. - Firma electrónica avanzada: Poseer en una nube digital una firma electrónica que de manera segura permite entregar una autenticación adicional, para la firma de documentos oficiales, contratos u otros.
2. <u>Estado Cero Filas</u> : Terminar con las filas de atención en los servicios públicos por medio de la simplificación y eliminación de trámites. Su digitalización permite realizarlos por medios remotos de manera simple, segura y ágil.	<ul style="list-style-type: none"> - Registro Nacional de Trámites: Proyecto que permite simplificar y eliminar trámites que no generan valor al usuario. Apoya en el proceso de digitalización, monitorea y asesora, además del proceso de interoperabilidad. - Ventanillas Únicas: permite la efectiva canalización de trámites.

<p>3. <u>Estado Cero Papel</u>: Terminar con el exceso de tiempo funcionario y recursos ejecutados en la gestión de documentos físicos en papel. El exceso de documentos copa oficinas, dificulta su traslado y atrasa comunicaciones, además exige un conjunto de tareas que no generan valor a los procesos internos de gestión institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina de partes virtual: Iniciativa de comunicación entre instituciones públicas digitales, utilizando Firma Electrónica y plataformas compartidas de intercambio de documentos. - Expediente Virtual: Sistemas de gestión documental para la gestión de expedientes. - Procesos transversales: Procesos transversales del sector público, como las compras públicas u otros sean cero papeles.
<p>4. <u>Estado Basado en Datos</u>: Proceso de diseño de políticas públicas basado en datos e información pública cualitativa y cuantitativa, promoviendo su disponibilidad abierta para su uso y reutilización por parte del mismo Estado y la ciudadanía.</p> <p>-</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir una Política Nacional de Datos e Inteligencia Artificial: Estandarizar y normar los elementos para su desarrollo. - Fomentar el uso de datos en el ciclo de políticas públicas, a través de modelos piloto y entrenamiento de funcionarios. - Potenciar la optimización de políticas públicas y la automatización de procesos, mediante tecnologías como Inteligencia Artificial. - Política de Disponibilidad de información pública y abierta: Fomentar de la rendición de cuentas y los datos abiertos para su uso en investigación, ideas de innovación y reutilización por la sociedad civil.
<p>5. <u>Ciberseguridad</u>: Política de gestión de riesgos de ciberseguridad, que propone acciones de protección preventiva de infraestructuras tecnológicas y sus datos, detección de anomalías e incidentes, mitigación del impacto de estos, así como respuesta y recuperación oportuna frente a incidentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Instructivo Presidencial N°8 de 2018 sobre Ciberseguridad que define la base para implementar la Política Nacional de Ciberseguridad de 2017. - Regulación legal: Ley de ciberseguridad, perfeccionamiento de la figura de ciberdelitos en el código penal, el mejoramiento y creación de decretos de seguridad de la información. - Fortalecimiento del CSIRT: Equipo de Respuesta ante Incidentes de Seguridad Informática del Ministerio del Interior. - Creación del coordinador de ciberseguridad en cada servicio público. Responsable de la evaluación de riesgos, la elaboración e implementación del plan de mitigación de riesgos, así como contacto institucional con el CSIRT para asegurar la coordinación y reporte inmediato de incidencias.

<p>6. <u>Un Estado que mira el futuro</u>: estar a la vanguardia de los avances tecnológicos, promoviendo prospectos, proyectos piloto, para adecuar los servicios a las demandas ciudadanas del futuro.</p>	<p>- Establecer instancias público-privadas para explorar nuevas tecnologías aplicadas al sector público, impulsando proyectos de innovación a través del uso de tecnologías emergentes.</p>
--	--

Elaboración propia en base a DGD (2019).

3.1.1. Instructivo de Transformación Digital

En enero de 2019 se dictó el Instructivo Presidencial N°1 sobre Transformación Digital en los órganos de la Administración del Estado, herramienta de gestión que establece una estrategia y metodología de trabajo respecto a la ejecución de esta política de transformación a los órganos dependientes del Poder Ejecutivo.

El documento diagnóstico que, a pesar los avances tecnológicos y digitales del sector público, aún se trabaja bajo un modelo de gestión en soporte papel que tiene como resultado lentitud en la tramitación de solicitudes, ingreso de datos en forma manual a plataformas, la existencia de procesos sin sentido que no entregan valor, además de un alto costo financiero que implica la gestión del papel. Todos aquellos son factores que impactan en la entrega de servicios a la comunidad y en el desarrollo laboral de los funcionarios públicos (Presidencia de Chile, 2019).

Tres líneas políticas de acción son las que el instructivo desarrolla a profundidad, entregando una metodología de ejecución, plazos y responsables, delegando aquello directamente a los jefes superiores de servicio. Las líneas son la Política de Identidad Digital (Clave Única), la Política Cero Filas y la Política Cero Papel (Presidencia de Chile, 2019).

Política de Identidad Digital (Clave Única): Se establece que existen varias plataformas en las que el Estado interactúa con la ciudadanía, lo que conlleva a tener distintas claves de autenticación y desmotiva el uso de plataformas. Se establece el uso de una clave

única como medio de autenticación oficial para la realización de trámites digitales. Se plantea una migración gradual a este sistema al 31 de diciembre de 2020. La DGD tiene la misión de informar todos los trámites y procesos que deben utilizar Clave Única.

Política Cero Filas: Es la implementación de un proceso de racionalización, simplificación y digitalización de trámites, a partir del cual se eliminen los procedimientos innecesarios y se revisen y perfeccionen los que entregan valor. De forma adicional se establece que el Estado no podrá exigir información ciudadana que ya registra dentro de su sistema de información, con la condición de que una ley lo exija.

Se establece que al 31 de diciembre de 2022 el 80% de los trámites del sector público deben ser digitales y el 100% a 2023, proceso monitoreado y apoyado por la DGD. Se mandata el desarrollo de un Registro Nacional de Trámites que catastre todos los trámites de las instituciones públicas y su digitalización. La DGD colaborará con el apoyo técnico en diseños de procesos, establecimiento de estándares y disponibilidad de plataformas tecnológicas. Se establece como fecha máxima para la implementación del servicio Cero Filas el 31 de diciembre de 2020.

Política Cero Papel: Se establece la eliminación gradual del papel como formato de gestión de procesos, con ello se plantean medidas para optimizar la gestión documental y de expedientes. Cada institución debe establecer una política interna de gestión documental electrónica apoyada por la DGD.

Respecto a los procesos transversales del Estado en el ámbito de las compras públicas, recursos humanos y gestión documental, la DGD junto a servicios como la Dirección de Compras Públicas, Servicio Civil, entre otras instituciones dispondrán de plataformas de gestión para operación. Para la comunicación entre órganos del Estado, se establece la creación de una plataforma digital compartida que debe estar totalmente operativa el 31 de diciembre de 2019. En ella se deben gestionar oficios, ordinarios y otras formas de comunicación entre entidades.

Para efectos de coordinación y seguimiento del instructivo, se señala que cada repartición pública debe nombrar a un Coordinador Institucional de Transformación Digital, que es el encargado de desarrollar y gestionar un plan digitalización organizacional, reportando de manera directa al jefe Superior los proyectos y procedimientos que son parte de este proceso. También se debe vincular con la DGD para la entrega de avances trimestrales y atender consultas, siendo parte a su vez del Consejo de Transformación Digital.

3.1.2. Ley 21.180 sobre Transformación digital del Estado

La Ley de Transformación Digital del Estado fue presentada al parlamento en julio de 2018 y publicada en el diario oficial el 11 de noviembre de 2019. Actualiza la ley sobre Bases de Procedimientos Administrativos 19.880 y otros cuerpos legales³ para avanzar en la digitalización de todos los procesos administrativos del Estado salvo excepciones legales. Así permite avanzar en sistemas que posibiliten un acceso y uso más sencillo y amigable para las personas como una colaboración activa entre órganos del Estado. A la vez, optimiza tiempo y recursos con la tecnología ya existente para una gestión pública centrada en las necesidades ciudadanas que sea más ágil, eficiente y oportuna (DGD, 2023).

La estructura normativa de la ley se desglosa en dos Decretos con Fuerza de Ley (DFL). Uno versa respecto a microformas (documentos digitalizados con valor legal) y otro regula la gradualidad de transformación digital de los órganos de la administración del Estado. Además, se expresa en tres reglamentos, el de Microformas, Transformación Digital (y sus normas técnicas) y Archivo Nacional Electrónico.

En junio de 2022, se publica la Ley 21.464 que agrega una nueva etapa (de preparación) y modifica la gradualidad en la implementación de la Ley de Transformación Digital. Cabe

³ Ley 18.845 sobre Sistemas de microscopía o micro grabación de documentos y Ley 21.045 que crea el Ministerio de las Culturas, Artes y Patrimonio.

señalar que con la entrada en vigor de la Ley 21.464, el Estado tiene un plazo que finaliza el 31 de diciembre de 2027 para la ejecución total de la Ley 21.180 (DGD, 2023).

El marco legal mandata a la DGD a asesorar y coordinar intersectorialmente a los órganos de la administración del Estado en el uso estratégico de la tecnología digital, apoyando el buen uso de datos y de la información pública para garantizar servicios digitales de calidad. Esta división aporta lineamientos y estándares, apoyo en la implementación a través de capacitación y entrega de contenidos. Además, desarrolla plataformas transversales a disposición de todos los órganos del Estado.

Algunas de las plataformas desarrolladas por la DGD son la Clave Única, herramienta de autenticación; Doc Digital, plataforma de comunicaciones oficiales del Estado; Firma Gob, firma electrónica avanzada para funcionarios públicos; Simple, herramienta de modelamiento y digitalización de procedimientos y trámites; PISEE 2.0, Interoperabilidad entre instituciones, y en 2026 se estrena Casilla Única: casilla electrónica del Estado para la notificación de personas naturales y jurídicas (DGD, 2023).

Respecto a la gradualidad de la implantación del proceso de transformación digital, se estableció la hoja de ruta que deben seguir las distintas instituciones consistentes en siete fases se presentan a continuación (DGD, 2019):

1. Fase de preparación: Identificación de procedimientos administrativos y levantamiento de información básica para la posterior implementación y uso de las plataformas transversales provistas por la DGD.

2. Comunicaciones oficiales: Las comunicaciones oficiales entre órganos de la administración del Estado deben realizarse mediante plataforma digital, la cual llevará el registro electrónico de ellas.

3. Notificaciones electrónicas: Cada usuario puede recibir notificaciones de procedimientos administrativos en los que esté interesado.

4. Inicio de procedimientos administrativos en forma digital: Plataforma o formularios electrónicos para que la ciudadanía ingrese solicitudes al Estado.

5. Expediente electrónico: Cada proceso administrativo contará con un expediente electrónico, disponible para los interesados en una plataforma electrónica con el fin de fortalecer la transparencia de los procesos.

6. Digitalización del documento en papel: En el caso de imposibilidad de personas de usar medios electrónicos, los órganos deben digitalizar e ingresar a un respectivo expediente electrónico las solicitudes conforme a una norma técnica de documentos y expedientes electrónicos.

7. Principio de interoperabilidad: Consiste en que los medios electrónicos pueden interactuar al interior de la administración a través de estándares abiertos de interconexión segura y expedita.

La gradualidad de la Ley 21.180 congrega a los servicios de la administración del Estado en tres grupos, los cuales experimentan las fases estipuladas en distintos plazos en los que deben materializar los procesos de digitalización de procedimientos. Estos son:

Grupo A: Ministerios, Servicios Públicos, Contraloría General de la República, Fuerzas Armadas, Fuerzas de Orden y Seguridad, delegaciones presidenciales, Universidades Públicas, servicios administrativos que no se encuentran en grupos B y C.;

Grupo B: Gobierno Regionales y Municipios categoría FIGEM⁴ SUBDERE 1 y 2;

Grupo C: Municipios categoría FIGEM SUBDERE 3, 4, 5.

⁴ Clasificación de acuerdo con el Fondo de Incentivo de la Gestión Municipal (FIGEM) de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE). El FIGEM clasifica a las comunas según sus características territoriales, socioeconómicas y demográficas.

3.2. La Tesorería General de la República

La Tesorería General de la República es un servicio público dependiente del Ministerio de Hacienda, pieza estructural de un conjunto de servicios e instituciones que componen el Sistema de Administración Financiera del Estado contenido en el Decreto Ley 1.263 de 1975. De acuerdo con este marco legal y el DFL 1 de 1994 del Ministerio de Hacienda, la función de este organismo es la recaudación, custodia y distribución de todos los ingresos del sector público salvo aquellos que constituyen entradas propias de los servicios, además del pago de las obligaciones del sector público y otros que las leyes establezcan, bajo los márgenes establecidos por la Ley de Presupuestos.

Esta institución tiene sus raíces en los tiempos de la colonia, cuando Pedro de Valdivia, conquistador de Chile, nombra a Gerónimo de Alderete como Primer Oficial de la Real Hacienda interino el 11 de agosto de 1541, cargo que fue confirmado como Primer Tesorero de la Provincia de Chile por el Virreinato del Perú encabezado por Blasco Núñez Vela, el 19 de julio de 1544.

No obstante, la Tesorería General de la República como se conoce en la actualidad tuvo su origen en el Gobierno del presidente Arturo Alessandri Palma en 1925. Bajo la asesoría del economista Edwin W. Kemmerer, se realizó un plan de reformas financieras y monetarias para estabilizar la economía chilena. Entre sus conclusiones sugiere la creación de un cúmulo de instituciones que fortalezcan la gestión de la hacienda pública.

Visto ello, en el mandato del presidente Carlos Ibáñez del Campo se crea la Tesorería General de la República, el 5 de agosto de 1927, designando como primer Tesorero General a Augusto Merino Segura. Desde octubre de 2022, este servicio está dirigido por el Contador Auditor Hernán Nobizelli Reyes, nombrado bajo el sistema de Alta Dirección Pública (TGR, 2023).

La Tesorería tiene una vasta amplitud a nivel nacional, con presencia en todas las capitales regionales del país y sus provincias. Además, cuenta con la existencia de oficinas

pagadoras y recaudadores en lugares específicos, como la comuna de Alto Hospicio en el norte, Lo Barnechea en la Región Metropolitana y Porvenir en el sur austral de Chile. Su casa central se encuentra en calle Teatinos 20, comuna de Santiago (TGR, 2023).

Según la Ley de Presupuestos del año 2023, la TGR posee un presupuesto de \$67.033.277.000.- y una dotación efectiva de 1.982 funcionarios (DIPRES, 2023).

En el marco de la realización de este estudio, la gestión institucional se enmarca en el Plan Estratégico Institucional 2019-2022 de diciembre de 2018. El plan fue reformulado y publicado en agosto de 2021 debido a los desafíos organizacionales derivados del contexto social en especial del Estallido Social de octubre 2019 y la pandemia del COVID-19 que se inició en Chile desde principios de 2020 hasta mediados de 2023 con el término de las restricciones sanitarias. Ambas versiones se describen a continuación en un cuadro comparativo de sus diferencias como plan de gestión (ver Tabla 6, pág. 58).

De acuerdo con la Estrategia Institucional de la TGR, esta tiene como misión y visión y valores institucionales, ejes y objetivos siguientes:

Visión: “Ser reconocidos como un Servicio de excelencia, eficiente, seguro y confiable, que sea un referente a nivel nacional e internacional” (TGR, 2021a, p. 24).

Misión: “Ser la Institución responsable de recaudar, custodiar y distribuir los recursos del Tesoro Público, a través de una gestión moderna, eficiente y segura, que facilite la interacción con nuestros usuarios y los ciudadanos, contribuyendo al desarrollo del país” (TGR, 2021a, p. 24)

Sus valores institucionales entendidos como aquellas creencias enraizadas en la organización que orientan la forma de actuar son:

- Probidad: Alto nivel de integridad pública, estimulando el comportamiento ético y honesto de sus funcionarios y ayudando a fortalecer lazos de confianza entre Estado y ciudadanía.
- Compromiso: Responsabilidad de administrar los recursos públicos de manera eficiente y profesional, gestionándolos bajo las mejores prácticas.
- Colaboración: Sentido de pertenencia a través del trabajo en equipo y el compartir las mejores prácticas de gestión. Se privilegia el desarrollo de los intereses institucionales
- Excelencia: Busca alcanzar estándares de calidad y desempeño institucional por medio del análisis permanente de los elementos necesarios para el mejor cumplimiento de su misión institucional con eficacia y calidad profesional.

La Tesorería sustenta su modelo de gestión en ejes centrales de acción y la orientación al logro de resultado de manera eficiente. Estos son el sello de excelencia en el ámbito público y privado; la innovación y trabajo colaborativo; el control de procesos con medidas efectivas y una gestión de mitigación de riesgo; y una orientación al usuario interno y externos a través de la mejora de sus procesos de gestión.

Los objetivos estratégicos de la TGR al año 2022 son modernizar la institución con procesos innovadores, eficientes y seguros; contar con plataformas robustas y seguras; tener a funcionarios capacitados y motivados; una gestión institucional basada en las necesidades del contribuyente/usuario simplificando y digitalizando la interacción.

Para efectos de cumplir los objetivos mencionados, de manera operativa se establecen cuatro focos estratégicos, los cuales orientan un conjunto de objetivos y actividades/iniciativas institucionales para su cumplimiento. Estos focos estratégicos son:

- Foco en el contribuyente y usuario: Consiste en generar valor al brindar una atención de calidad y excelencia a usuarios y contribuyentes. Facilita el acceso ciudadano a trámites de manera ágil, transparente, oportuna y confiable.
- Foco en resultados: Reside en gestionar anualmente de manera eficaz y eficiente los Servicios de Recaudación, Inversión y Distribución, obteniendo resultados cada vez más desafiantes, pero acordes a los recursos disponibles.
- Foco en procesos eficientes, seguros y confiables: Busca optimizar el proceso al disponer de información oportuna y confiable para que los funcionarios realicen su trabajo de forma eficiente y segura y con gestión de los riesgos relacionados, asegurando la continuidad operacional.
- Foco en aprendizaje y compromisos: Se refiere a fomentar el desarrollo de habilidades y competencias en función de tener funcionarios motivados, comprometidos e informados. Una buena labor permite entregar valor agregado a los usuarios y contribuyentes en cada interacción.

Tabla 6
Comparación versiones Plan Estratégico 2019-2022 TGR

Áreas de actualización	Versión 1.0 diciembre 2019	Versión 2.0 agosto 2021
Prioridad de gestión	<i>Simplificar trámites y servicios</i>	<i>Eficientar y modernizar trámites y servicios</i>
Ejecución del trabajo funcionario	<i>Colaborativo</i>	<i>Colaborativa de manera Segura y confiable</i>
Gestión de trámites usuarios	<i>Facilitar trámites</i>	<i>Entregar confianza, seguridad, agilidad y facilitar trámites</i>
Enfoque funcionario	<i>Otorgarles lugar adecuado</i>	<i>Motivados, comprometidos, informados y capacitados</i>

<p>Contexto estratégico</p>	<p><i>Estabilidad</i></p> <p>-Centrada en lo económico nacional e internacional. Agenda proyecto de ley corte económico - social. Alto nivel de inmigración. Posibles Regulaciones medioambientales.</p> <p>-Modernización del Estado con énfasis en Transformación Digital como compromiso programático general.</p>	<p><i>Cambio abrupto</i></p> <p>-Centrada en lo político - económico nacional. Afrontar efectos Estallido Social y Pandemia Covid-1</p> <p>-Modernización del Estado: énfasis transformación digital: Ejecución Instructivo Presidencial</p> <p>-Uso eficiente de Recursos.</p> <p>- Interoperabilidad, Riesgos y Ciberseguridad.</p>
<p>Objetivos estratégicos Ministerio de Hacienda</p>	<p><i>Reducir Déficit Fiscal</i></p>	<p><i>Incentivar la Inversión y más eficiencia en la recaudación fiscal.</i></p>
<p>Nuevas Prioridades Ministerio de Hacienda</p>	<p><i>No Aplica</i></p>	<p><i>-Política Fiscal eficiente, efectiva y transparente, enfocada en el gasto social.</i></p> <p><i>-Reactivación económica</i></p> <p><i>- Correcta recaudación, custodia y distribución de recursos</i></p> <p><i>- Fortalecimiento mercado financiero.</i></p>
<p>Establecimiento de desafíos</p>	<p><i>No establece</i></p>	<p><i>Establece</i></p> <p>-Modernizar TGR con procesos innovadores, eficientes y seguros.</p> <p>- Contar con plataformas robustas y seguras.</p> <p>- Contar con funcionarios motivados y capacitados.</p> <p>- Tener foco en el usuario simplificando y digitalizando la interacción.</p>
<p>Propuesta de valor de modelo de negocio</p>	<p><i>Simplicidad- efectividad, Asistencia, Eficiencia, Exactitud</i></p>	<p><i>Cercanía, Modernidad, Eficiencia Seguridad y confiabilidad.</i></p>
<p>Cadena de valor</p>	<p><i>No presenta</i></p>	<p><i>Presenta</i></p>
<p>Pilar estratégico contribuyentes y usuarios</p>	<p><i>-Potenciar el uso de canales virtuales y facilitar acceso a trámites.</i></p>	<p><i>-Acercar los servicios a los usuarios y facilitar acceso a</i></p>

	<i>-No establece mediciones de satisfacción</i>	<i>tramites de manera ágil, transparente oportuna y confiable.</i> <i>-Establece mediciones de satisfacción</i>
Pilar estratégico resultados	<i>Gestionar eficientemente la recaudación, inversión y distribución, con uso eficiente de recursos.</i>	<i>. Se registran cambios en acciones estratégicas situación pandemia y Estallido Social.</i>
Pilar estratégico procesos	<i>Disponer de información a funcionarios para una labor eficiente y segura.</i>	<i>La información entregada a los funcionarios para sus labores debe ser oportuna y confiable para una labor eficiente y segura.</i> <i>Se agrega desafío: Robustecer la infraestructura de TI con tecnologías de punta para alcanzar eficiencia institucional.</i>
Pilar estratégico funcionarios	<i>Centrado en la gestión institucional interna.</i> <i>Desarrollo de habilidades y competencias para la excelencia institucional y fortalecer cultura gestión de riesgos enfocada a la productividad. Innovación y calidad servicio.</i>	<i>Centrado en la experiencia usuaria.</i> <i>Desarrollo de competencias y habilidades para entregar valor por medio de la interacción con usuarios.</i> <i>Cambia nombre del pilar a Aprendizaje y Compromiso</i>
Implementación estratégica	<i>Presenta actividades 2019-2022 por área de negocio: Operaciones, Cobranzas, Finanzas Públicas y Gestión de Personas.</i>	<i>Presenta Actividades 2021-2022 y compromisos e hitos 2019-2020 realizados por Pilar Estratégico.</i>

Elaboración propia en base a versiones 1.0 y 2.0 del Plan Estratégico TGR 2019-2022.

4. Análisis de Resultados

4.1. La Transformación Digital como pilar de la Estrategia de Gestión Institucional

El año 2018, la TGR inició un nuevo periodo de gestión institucional encabezado por la Tesorera General doña Ximena Hernández Garrido. El objetivo del periodo fue transformar el Servicio en un referente nacional e internacional en materias de gestión, que, amparado en un estricto marco de legalidad, pretende eficientar y modernizar los servicios entregados a la ciudadanía (TGR, 2021a).

Los resultados expresados se relacionan con los trabajos de Oszlak (2020); Ubaldi, (2020); Schwab, (2016) y Páez-Gabriunas, et al (2022), referente a que las organizaciones que quieren ser eficientes en el contexto de la cuarta revolución industrial deben saber interpretar los cambios del entorno, que son exponenciales y disruptivos, y establecer estrategias de digitalización que permitan a las organizaciones convertirse en ecosistemas digitales, situación que según los resultados la TGR ha emprendido de manera efectiva y con resultados positivos.

De acuerdo con lo anterior, la TGR introdujo en su Estrategia Institucional 2019-2022, la Transformación Digital como modelo de gestión organizacional. Este plan fue diseñado a través de un proceso de planificación e implementación estratégica el año 2018 y actualizado en 2021, debido a los cambios del contexto nacional e internacional generados por la pandemia COVID – 19. (TGR, 2019a; 2021a).

La adopción del modelo tuvo como principio rector modernizar la relación entre el Servicio y sus usuarios: personas, corporaciones e instituciones públicas, con la finalidad de cumplir su mandato legal de recaudar, custodiar y distribuir el Tesoro Público (TGR, 2020; 2021a).

Respecto a las entrevistas, cinco personas hacen referencia a la introducción de la transformación digital en el plan estratégico como una herramienta fundamental en el logro de

sus objetivos. Señalan que pesar de que el servicio tenía procesos digitalizados, la idea ahora era digitalizar toda la organización. (véase Tabla 7, p 62):

Tabla 7

La Introducción de la Transformación Digital en el Plan Estratégico 2019-2022

Entrevistados/as	Compendio de respuestas
Cristian Céspedes Alejandra Montiel José Manuel Valiente Osvaldo Molina Ximena Hernández	<p>La TGR siempre ha sido un organismo proactivo en el uso de nuevas tecnologías. Ha digitalizado y automatizado procesos hace varios años, incluso antes que otras instituciones públicas.</p> <p>El 2018, Institución avanza un paso más, relevando la transformación digital como una prioridad dentro de su estrategia organizacional. Se convierte desde un elemento de apoyo, a una herramienta protagónica en la consecución de sus objetivos de modernización tecnológica institucional.</p> <p>La Tesorería no sólo implementó la Estrategia de Transformación Digital, mandatada por el Gobierno y monitoreada por la DGD, sino que paralelamente llevó a cabo su propio proceso institucional que le permitió ir a la vanguardia en el proceso, y ser invitado a diversos proyectos piloto.</p>

Elaboración Propia.

Las entrevistas (véase Tabla 8, pág. 63), y la revisión documental revelan que en el año 2018 convergen distintos acontecimientos que permitieron la adopción de la Transformación Digital como paradigma de gestión, como la Estrategia de Transformación Digital del Estado, Factores del contexto social propios de la cuarta revolución industrial (Schwab, 2016), nombramiento de una nueva Tesorera General, Análisis de Riesgos Institucionales y la renovación del núcleo tecnológico de la TGR.

Tabla 8

Factores clave de la introducción de la Transformación Digital en el Plan Estratégico

Entrevistados/as	Compendio de respuestas
Natalia Venturelli Patricio Morales Catalina Bustos Nelly Carreño José Manuel Valiente Cristian Céspedes	Estrategia Gubernamental de Transformación Digital: La implementación del instructivo y luego la Ley de transformación Digital del Estado que establece un nuevo marco operativo para los procedimientos administrativos del aparato público.
Nelly Carreño Osvaldo Molina Paulina Ramírez Patricia Segovia Ximena Hernández	Factores del contexto social: surge un ciudadano más exigente, que busca la satisfacción de necesidades más complejas y con sentido de inmediatez. El ciudadano tiene acceso a prestaciones de mejor calidad, en distintos servicios privados y estatales, y espera que la Tesorería también las provea. Surge la necesidad de acercar los requerimientos de la ciudadanía hacia la Institución para mejorar su calidad de atención.
Cristian Céspedes Catalina Bustos José Manuel Valiente Ximena Hernández	<p>Nuevo Liderazgo Institucional: Ingreso de una nueva autoridad superior del Servicio, con ánimos modernizadores y acompañada de un equipo directivo y profesional con capacidades y motivación para enfrentar el desafío. Sinergia que permitió destacados avances en el periodo.</p> <p>En entrevista con la ex – Tesorera General Ximena Hernández, señala que, a la fecha de ingreso a la Institución, el primer semestre de 2018, en el sector privado era normal que cualquier persona se atendiera de manera ágil, eficiente, moderna, y en Tesorería esto no sucedía. En su experiencia como Directiva en el mundo privado, tuvo que realizar coordinaciones en con el Servicio y los tiempos eran muy extensos. Por tal había que modernizar y estar acorde con las nuevas experiencias de atención usuaria.</p> <p>Agrega que, a pesar de los avances tecnológicos disponibles en el entorno, la Tesorería, poseía un modelo muy burocrático de gestión. El “Estado en un click”, propuesto por el programa del presidente Piñera. fue un concepto que inspiró su visión respecto a cómo debería ser el servicio. Para su implementación era fundamental cambiar el modelo de gestión organizacional.</p> <p>Es preciso señalar, que el ex jefe DTI, Cristian Céspedes señala que la adopción de la Transformación Digital en términos de visión ya estaba siendo discutida a finales de 2017, en la administración del ex Tesorero General Hernán Frigolett Córdova (2014-2018). La acción estratégica de la Tesorera es implementarlo a cabalidad.</p>
Karla Nieto Pizarro	Riesgos Institucionales: Señala que, en 2018, se dio la discusión respecto a los nuevos sellos estratégicos de la Tesorería, como la Gestión del Riesgo. Visto ello la Transformación Digital permite dar continuidad al servicio en condiciones adversas, situación que se vio reflejada en el contexto del Estallido Social y la Pandemia.

Elaboración Propia.

La revisión documental, refrenda la existencia de elementos mencionados, como la influencia de la Estrategia de Transformación Digital del Estado, los cambios tecnológicos que han cambiado los estándares ciudadanos en torno a las experiencias de atención usuaria donde prima la digitalización de trámites en la adquisición de bienes y servicios (TGR, 2019a; 2021a).

Por último, se identifica en 2018, un proceso de cierre de un ciclo de modernización tecnológica de cuatro años, en términos de renovación y mejoramiento de hardware y software, bajo la dirección del Tesorero saliente Hernán Frigolett Córdova. Ímpetu que permitió tener presupuesto aprobado para el desarrollo del proyecto “CORE TI” en 2018, que consistió en la renovación del núcleo tecnológico de la TGR, elemento estratégico para la profunda actualización tecnológica que tuvo el servicio en el periodo de estudio (Ministerio de Hacienda, 2018).

4.1.1. El concepto de Transformación Digital en la TGR

De acuerdo con las entrevistas, el Servicio de Tesorerías entiende la transformación digital como un modelo de gestión que promueve una nueva relación simple, eficiente, moderna y transparente con la ciudadanía y las instituciones públicas y privadas con las que converge en la entrega de productos y servicios. Tiene como base el uso estratégico de la innovación tecnológica para mejorar la recaudación, custodia y distribución de los recursos públicos (Véase Tabla 9, pág. 64).

Existe una convergencia transversal entre entrevistados/as que digitalizar procesos no es sinónimo de transformar digitalmente una organización. La transformación digital implica un cambio en la cultura de la organización y, en ese sentido. Algunos mencionan que la TGR poseía avances en el ámbito de Gobierno Electrónico, que consistía en montar servicios en plataformas electrónicas, pero no implicaba cambios sustantivos en la relación del servicio y sus usuarios en la ejecución del negocio.

A pesar de que a primera vista podría entenderse el concepto como una modernización estrictamente tecnológica y basada en trasladar los procesos de formato papel a soporte digital, esta trasciende el traslado. Se trata del establecimiento de una nueva cultura organizacional en la que convergen tres elementos fundamentales: las personas en su calidad de ciudadanos usuarios y funcionarios públicos, los procesos y la tecnología. Transformación que sólo se agota en los esfuerzos que realice Tesorería, sino que es la suma de todos los servicios públicos lo que marca la diferencia.

Tabla 9

Concepto de transformación digital

Entrevistados/as	Compendio de respuestas
Alejandra Montiel Catalina Bustos Cristián Céspedes José Manuel Valiente Karla Nieto Pizarro Natalia Venturelli Nelly Carreño Osvaldo Molina Patricia Segovia Patricio Morales Paulina Ramírez Ximena Hernández	<p>La transformación digital busca hacer más eficiente, simple, inclusivo, transparente, seguro, moderna la relación con los contribuyentes y usuarios e instituciones públicas asociadas al giro institucional.</p> <p>Digitalizar procesos no es sinónimo de estar transformando digitalmente una organización. La Transformación implica usuarios, funcionarios, procesos y tecnología. Implica el desarrollo de una nueva cultura organizacional.</p> <p>Desde el punto de vista de la atención usuaria, busca establecer cercanía e inclusión, facilitando trámites, mejorando la accesibilidad y usabilidad de sus servicios.</p> <p>Referente a los procesos, este modelo de gestión orienta a la automatización, dejando atrás las tareas tediosas y rutinarias para orientar al funcionario hacia tareas de análisis. La simplificación y eficiencia de procedimientos internos y trámites permite un servicio más ágil, oportuno, transparente y seguro, es decir, permite la continuidad operacional y el aseguramiento de la probidad.</p> <p>Desde la dimensión funcionaria, involucra el desarrollo de una gestión de cambio que, en base a la entrega conocimientos, competencias, habilidades e información, habilita una nueva forma de ejercer el trabajo.</p> <p>Por último, desde el punto de vista de la tecnología, el proceso de transformación implica tener plataformas de vanguardia, fuertes y seguras, que permitan habilitar el trabajo colaborativo.</p> <p>En el proceso de definición, el ex jefe DTI, Cristián Céspedes y la jefa (S) de la DGE, Alejandra Montiel, el ex CTD José Manuel Valiente y el actual CTD, Osvaldo Molina, profundizan respecto al concepto de transformación digital. Señalan que no es sólo introducir o “inyectar” en palabras de Céspedes, tecnología a un proceso, sino es la transformación de toda una organización. Visto ello lo principal es poner a las</p>

	<p>necesidades del usuario interno como externo en el centro, y a partir de sus requerimientos comenzar a trazar procesos y luego evaluar tecnología.</p> <p>Agrega Céspedes y Molina que estos pasos son necesarios para que los usuarios de plataformas le otorguen valor o utilidad a cualquier herramienta. Puesto que de otra forma estos caen en desuso, obsolescencia o bien terminan estropeándose.</p> <p>La ex Tesorera General, Ximena Hernández, profundiza señalando que la Transformación digital no se agota sólo en los esfuerzos de una institución, como la Tesorería, sino que debe permear a todo el sector público. No se ha logrado, pero existen avances.</p>
--	--

Elaboración Propia.

4.1.2. El proceso de modernización institucional

En base a las entrevistas y la revisión documental se puede establecer que la estructura del proceso de transformación digital de la TGR se funda en poner en el centro las necesidades personas tanto, usuarios como funcionarios. Respecto a los primeros se busca mejorar su experiencia y satisfacción en la realización de trámites, y para los segundos, el rediseño de procedimientos permite una entrega más cercana, eficiente y segura de productos y servicios. Revisadas las necesidades y procedimientos, continua la inyección de tecnología.

En esta sección los resultados se estatuarán en primer lugar con la entrega de datos propuestos por las entrevistas y luego un el análisis de documentos institucionales para profundizar el análisis.

Tabla 10
Proceso de modernización institucional

Entrevistados/as	Compendio de respuestas
<p>Alejandra Montiel Cristián Céspedes José Manuel Valiente Nelly Carreño Osvaldo Molina Ximena Hernández</p>	<p>Enfoque en las personas:</p> <p>Los entrevistados hacen referencia a que el modelo de transformación digital pone en el centro las necesidades de las personas, tanto usuarios como funcionarios. Esto implicó reestructurar profundamente el modelo de atención usuaria y las formas de trabajo al interior de la organización, para hacerlas más simples, eficientes y modernas.</p> <p>La Jefa de Desarrollo de Servicios y Experiencia Usuaría, Nelly Carreño, profundiza señalando que estudios de satisfacción usuaria en 2018, mostraban que la TGR tenía problemas principalmente en los altos tiempos de espera en las oficinas. A pesar de tener operativos canales virtuales, las personas seguían asistiendo presencialmente, puesto que la página era poco accesible y tenía problemas de usabilidad.</p> <p>En consecuencia, el usuario seguía asistiendo a la red de oficinas, incluso a preguntar cosas que no entendían de la página. En ese espacio las personas evidenciaban que los funcionarios tampoco estaban familiarizados con el sitio web.</p> <p>Destaca que se buscó apoyo en el Laboratorio de Gobierno en dos oportunidades. Donde el problema central evidenciado es que el modelo de gestión de la Institución está muy centrado en la eficiencia de los procesos internos, pero no de la experiencia de los usuarios y funcionarios.</p> <p>En la primera instancia con el Laboratorio se trabajó la implementación del “Lenguaje Sencillo” en la organización. Política para implementar en 2018. Luego, se desarrolló una estrategia para migrar a los usuarios a los canales digitales. Canales que paralelamente mejoraron su usabilidad.</p> <p>Nelly Carreño agrega que, en 2018, estaba todo montado para que en 2019, comenzara su puesta en marcha, pero llegó la pandemia, y las personas se vieron obligadas a migrar. Los esfuerzos no fueron en vano, puesto que esa migración requirió de mucha orientación.</p> <p>La ex - Tesorera General, señala que la poner el usuario en el centro de la gestión del servicio era su sello. Su experiencia en el sector privado orientaba sus anhelos hacia una nueva forma de atención al usuario. Había que mejorar la experiencia. Agrega que, al llegar al Servicio, recibió la propuesta de Lenguaje Sencillo, elaborada por la TGR y el Laboratorio de Gobierno, y no le hacía sentido que el proyecto no se estuviera ejecutando a la fecha. Por lo que instruyó su implementación a la brevedad.</p>

<p>Alejandra Montiel Cristián Céspedes José Manuel Valiente Nelly Carreño Osvaldo Molina Karla Nieto Pizarro Patricia Segovia Patricio Morales Paulina Ramírez Patricio Morales</p>	<p>Enfoque en los procesos:</p> <p>Los entrevistados hacen referencia a que el modelo de transformación digital pone en el centro las necesidades de las personas, tanto usuarios como funcionarios. Esto implicó reestructurar profundamente el modelo de atención usuaria y las formas de trabajo al interior de la organización, para hacerlas más simples, eficientes y modernas.</p> <p>La Jefa de Desarrollo de Servicios y Experiencia Usuaría, Nelly Carreño, profundiza señalando que estudios de satisfacción usuaria en 2018, mostraban que la TGR tenía problemas principalmente en los altos tiempos de espera en las oficinas. A pesar de tener operativos canales virtuales, las personas seguían asistiendo presencialmente, puesto que la página era poco accesible y tenía problemas de usabilidad.</p> <p>En consecuencia, el usuario seguía asistiendo a la red de oficinas, incluso a preguntar cosas que no entendían de la página. En ese espacio las personas evidenciaban que los funcionarios tampoco estaban familiarizados con el sitio web.</p> <p>Destaca que se buscó apoyo en el Laboratorio de Gobierno en dos oportunidades. Donde el problema central evidenciado es que el modelo de gestión de la Institución está muy centrado en la eficiencia de los procesos internos, pero no de la experiencia de los usuarios y funcionarios.</p> <p>En la primera instancia con el Laboratorio se trabajó la implementación del “Lenguaje Sencillo” en la organización. Política para implementar en 2018. Luego, se desarrolló una estrategia para migrar a los usuarios a los canales digitales. Canales que paralelamente mejoraron su usabilidad.</p> <p>Nelly Carreño agrega que, en 2018 estaba todo montado para que en el año siguiente, comenzara su puesta en marcha, pero llegó la pandemia, y las personas se vieron obligadas a migrar. Los esfuerzos no fueron en vano, puesto que esa migración requirió de mucha orientación.</p> <p>La ex - Tesorera General, señala que la poner el usuario en el centro de la gestión del servicio era su sello. Su experiencia en el sector privado orientaba sus anhelos hacia una nueva forma de atención al usuario. Había que mejorar la experiencia. Agrega que, al llegar al Servicio, recibió la propuesta de Lenguaje Sencillo, elaborada por la TGR y el Laboratorio de Gobierno, y no le hacía sentido que el proyecto no se estuviera ejecutando a la fecha. Por lo que instruyó su implementación a la brevedad.</p>
---	--

<p>Alejandra Montiel Catalina Bustos Cristián Céspedes José Manuel Valiente Osvaldo Molina Ximena Hernández</p>	<p>Enfoque en la tecnología:</p> <p>Los entrevistados señalan que inyectar más tecnología a una organización, no es sinónimo de estar transformándola digitalmente. La introducción de plataformas tiene que ver con una estrategia. Las herramientas aisladas muchas veces no tienen valor para los funcionarios, porque no encuentran sentido de uso. En este sentido se señala que la introducción de tecnologías llega como una necesidad luego de haber definido las necesidades de los usuarios internos y externos, luego la revisión de los procesos, y tras estas dos etapas establecer que parte de los procedimientos necesita digitalización y a través de qué tipo de herramienta tecnológica.</p> <p>La Jefa de Servicios y Productos Digitales, Catalina Bustos, expone que la DTI siempre está trabajando en conjunto con el CTD de la TGR, en el desarrollo de proyectos de TI. Permanentemente apoyando las iniciativas de Transformación Digital no sólo de la Tesorería sino también de otras instituciones que solicitan apoyo.</p> <p>La DTI, desde 2018 ha trabajado fuertemente en el rediseño del portal web y aplicaciones. En la implementación de la Oficina Virtual de Trámites (OVT) donde se digitaliza a 2022 el 100% de ellos. Además de la migración de la ofimática a la Nube Google, que permitió trabajar por videoconferencia y documentos compartidos cuando llegó la pandemia. Luego se procedió a migrar la infraestructura informática a formato nube también (con otros proveedores) para proveer un mejor servicio y más seguro.</p> <p>El ex Jefe DTI, Cristián Céspedes, profundiza también respecto al área tecnológica. Plantea que a su arribo a la TGR, existió una instrucción gubernamental, respecto a que todos los proyectos de tecnología debían probarse a través del formato Cloud Offer (plataforma de herramientas para el trabajo compartido en línea). Denominado formato NUBE.</p> <p>Señala que el primer paso a la transformación digital fue la migración de toda la organización a la Nube que ofrecía Google. Esto permitía que los funcionarios no dependieran de sus computadores institucionales para trabajar. El computador pasó a ser sólo una ventana de acceso puesto que la data se encontraba en la nube. Porque Google y no otro proveedor, puesto que estratégicamente para las necesidades de la TGR las herramientas proveídas cumplían mejor con las necesidades.</p> <p>Se dejó atrás el correo en formato Outlook, y se transitó a la plataforma Gmail, y con ello a todas las aplicaciones de ofimática que provee: Drive, Documentos Compartidos, que permitió tener una alternativa a Office, videoconferencias, formularios.</p> <p>Insiste que detrás de todo esto había una estrategia y ese es el elemento clave del éxito del proceso. La cual fue acompañada por un proceso de gestión del cambio a través del proyecto de líderes digitales.</p> <p>Los frutos de este trabajo se vieron con la llegada del Estallido Social y la Pandemia COVID – 19, donde a través de estas herramientas la institución pudo rápidamente adaptarse a la condiciones del ambiente y dar continuidad de servicio.</p>
---	--

	<p>Luego se procedió a mejorar los canales digitales, sitio web y aplicación.</p> <p>Señala que también el equipo de la DTI, tuvo un cambio en la manera de trabajar, adoptando la metodología AGIL. Lo que permitió un trabajo más continuo y rápido, trabajando en pequeños proyectos piloto y luego materializarlos. Los requerimientos actuales, implican rapidez en la generación de nuevos proyectos de TI.</p> <p>La TGR debía dejar la lógica de juntarse una vez al año, tomar requerimientos y entregarlos dos años después, cuando las necesidades pueden ser otras. Se fue trabajando en múltiples proyectos pequeños, testeándolos e implementándolos progresivamente.</p>
--	---

Elaboración Propia.

Para efectos de profundizar en el análisis del proceso de Transformación del Estado en la TGR, se analizaron distintos documentos que pudieran complementar la información entregada en las 12 entrevistas.

En base a ellos se puede establecer que estudios de satisfacción usuaria internos y externos revelaban el año 2018, la TGR era una institución que tenía un modelo de gestión tradicional en el sector público chileno, de carácter fundamentalmente presencial y en formato papel, a pesar de la existencia de trámites digitales en su portal web (EESIngeniería, 2018; DESUC y Ministerio de Hacienda, 2018). (agregar cuenta publica 2018)

Existía no obstante una evaluación positiva de la experiencia usuaria en lo cuantitativo, no obstante, al evaluar aspectos cualitativos, tanto a personas satisfechas como insatisfechas, existían problemáticas que era apremiante corregir, como los tiempos de espera, trato de los funcionarios, cobertura del personal, habitabilidad de las oficinas, trámites complejos, cantidad de documentos solicitados por trámite, claridad de la orientación e información entregada (EESIngeniería, 2018; DESUC y Ministerio de Hacienda, 2018).

Al consultar sobre posibilidades de mejora, los usuarios señalan que potenciar los canales virtuales mejoraría considerablemente la efectividad de la atención. Sin embargo, siguen prefiriendo la atención presencial por problemas principalmente con el uso de las

tecnologías y la poca usabilidad del portal web (EESIngeniería, 2018; DESUC y Ministerio de Hacienda, 2018).

De acuerdo diagnóstico la Tesorería se propuso co - crear con sus funcionarios y usuarios un modelo de atención de excelencia y a la vanguardia en su modalidad virtual y presencial, que permita a los usuarios acceder al formato que se adapte a sus necesidades de manera ágil, oportuna y segura (Ministerio de Hacienda, 2018; TGR, 2019a; 2019b;2021a)

Se propuso el desafío al año 2022, que un 80% de los trámites realizados de manera presencial puedan realizarse virtualmente, exceptuando aquellos que por su naturaleza no pueden ejercerse de tal manera. El modelo TGR además busca disminuir el nivel de reclamos, contestarlos en plazo y con lenguaje sencillo, buscando generar un alto nivel de satisfacción usuaria por lo que para ello se establecen estándares de satisfacción usuaria. (TGR, 2019a;2021a) La meta de digitalización de Trámites fue lograda al 100% año 2022. (TGR, 2022b).

Cabe señalar que esta meta antecedió al proyecto Cero Filas, mandatado por el Instructivo Presidencial N° 1/2019 sobre Transformación Digital.

El nuevo modelo de atención usuaria se elaboró bajo un enfoque amplio, revisando desde lo estratégico hasta lo operativo, todos los procesos que permitan mejorar la experiencia usuaria. En base a este diagnóstico, se apuesta por fortalecer la plataforma multicanal buscando garantizar un servicio de calidad independiente el formato que el ciudadano decida utilizar. Se establecen en 2019 tres áreas de reforma para implementar el nuevo modelo de atención: a) alinear canales para que los usuarios sepan el lugar y forma de efectuar sus trámites; b) funcionarios motivados, comprometidos y capacitados en el modelo, 3) Escuchar y conocer a los contribuyentes y usuarios para reforzar la mejora continua en la atención ciudadana (TGR, 2019b).

Para la consecución del desafío fue estratégica la asesoría del Laboratorio de Gobierno⁵ en dos oportunidades. La primera fue el desarrollo del proyecto de innovación “Lenguaje Universal TGR”, diseñado entre el año 2016 y 2017 a través de su programa “Experimenta” que en su primera versión. La asesoría reveló que a pesar de tener varios canales de atención la gente seguía asistiendo presencialmente a las oficinas porque el lenguaje de estos canales no era entendible, estaba desarrollado a partir del lenguaje técnico propio del modelo de negocio de la institución (TGR, 2019) (TGR, 2019)(FEN Universidad de Chile y Laboratorio de Gobierno , 2018).

Esto llevó a establecer una política de lenguaje universal y sencillo en todos sus canales de atención y otros medios de contacto con la ciudadanía, además de la elaboración de un protocolo de atención. Una de las recomendaciones que planteó el Laboratorio a la institución era la importancia de la continuidad de este proyecto de innovación pública. (FEN Universidad de Chile y Laboratorio de Gobierno , 2018).

La segunda instancia de apoyo del Laboratorio de Gobierno es el desarrollo del proyecto de innovación “Potenciando el uso de canales remotos para un mejor servicio”. La iniciativa diseñada a partir de 2018, y busca enfrentar el alto flujo de trámites presenciales por medio de incentivar la migración hacia canales digitales de atención. El diagnóstico revela que poseer canales remotos de atención los contribuyentes y usuarios siguen prefiriendo la atención presencial en la red de oficinas. Datos al año 2018 de la TGR, revelan que un 64 % de sus usuarios no conocía la posibilidad de realizar sus trámites por medios digitales, y a su vez un 84% de los trámites realizados presencialmente tiene la posibilidad de ser realizados de manera virtual vía página web y en otras instituciones de apoyo como Caja Vecina, Servipag y Chile Atiende (TGR y Laboratorio de Gobierno, 2020).

⁵ El Laboratorio de Gobierno es una agencia del Ministerio de Hacienda, que presta asesoría para mejorar la gestión de los servicios públicos en su relación con sus usuarios, a través de metodologías colaborativas de diseño, desarrollo de soluciones basadas en evidencia y la adopción de prácticas innovadoras, con un enfoque multidisciplinario y centrado en las personas (Laboratorio de Gobierno, 2023).

El proceso consistió en intervenir la experiencia usuaria en oficina, a través de un diseño que permita un mejorar el flujo de usuarios en su interior al momento de realizar trámites. Se crean los roles de anfitrión y facilitador de módulos de auto atención, para orientar a los ciudadanos en su visita a las dependencias de la TGR y promover su migración hacia los canales remotos. Se diseña una nueva señalética interna enfocada los usuarios y contribuyentes. Por último, de potencian los canales de comunicación, en específico mensajes vía correo electrónico informando la existencia de canales digitales que eviten la presencialidad. En el ámbito tecnológico se rediseña el sitio web para una mejor experiencia usuaria, proceso que se desarrolla en la sección foco tecnología (TGR y Laboratorio de Gobierno, 2020).

Los datos a 2022 de la Encuesta de Satisfacción Usuaría de la secretaria de Modernización del Estado (Cadem y Ministerio de Hacienda, 2022) y las Cuenta Pública Institucional (TGR, 2023b), muestran que desde 2019 a 2022, la atención a través de canales digitales se ha incrementado y superado progresivamente a la atención presencial. En el año 2022, alrededor casi la totalidad de la recaudación fiscal proviene de canales digitales.

El proceso de modernización de la TGR, paralelamente al co – creación de modelo de atención integral que potencia todas sus plataformas, se orientó a la optimización de sus procesos organizaciones para hacerlos más eficientes, seguros, confiables. De acuerdo con el plan estratégico 2019-2022, la institución se orientó a revisión y rediseño de todos los procesos instituciones para hacerlos más eficientes a nivel las operacional incorporando medidas de gestión de riesgo activa para enfrentar áreas críticas y permitir garantizar la continuidad operacional del Servicio. La revisión de procesos permitió establecer el número total de procedimientos terminados en trámites públicos y con ellos establecer una estrategia de digitalización total de ellos a 2022, y por otros lados, en el ámbito de los procedimientos de soporte interno apostar por una política gradual de Cero Papel al mismo año (TGR, 2019a; 2020; 2021a).

En el ámbito tecnológico, el Plan Estratégico TGR, hace referencia a robustecer la infraestructura de TI con alta tecnología para potenciar la eficiencia de los procesos institucionales. Como también incrementar los procesos de interoperabilidad con otras instituciones públicas (TGR, 2021a).

Siguiendo la línea de tiempo propuesta por la jefa de Servicios y Productos Digitales, Catalina Bustos Turu (2022) ⁶, la experiencia de modernización tecnológica parte con un diagnóstico que revela la existencia de plataformas digitales poco amigables con lenguaje complejo propio del negocio TGR y problemas de autenticación usuaria a través de clave TGR. Se suma a ello una estructura de procesos institucionales manuales y complejos. Infraestructura y plataformas que no están a la altura de los desarrollos informáticos a 2018.

En 2018, se comienza a trabajar con la lógica de Nube en el desarrollo de plataformas digitales. Se inicia con los servicios de la plataforma Amazon Web Services (AWS) para el desarrollo de softwares.

Luego en 2019, se adopta de la Metodología AGIL para el trabajo en la DTI. Paralelamente, el Servicio en su totalidad migra a la plataforma de Google G Suite (en 2022, Workspace) para el trabajo de oficina. También se incorpora a los procesos institucionales, las plataformas transversales del Estado, Doc Digital, Firma Gob, y Clave Única.

En 2020, se lanza la aplicación TGR para celulares que permite el pago de algunas obligaciones vía botón de pago digital. Se adopta la Clave Tributaria para que las personas jurídicas puedan sumarse a las plataformas digitales. Además de inaugurarse el nuevo portal web TGR.

Desde 2021 a 2022 se ha ido perfeccionando la experiencia usuaria en los canales digitales, además del desarrollo de nuevos productos y servicios en base a distintos proveedores

⁶ Documento resumen de carácter personal y con fines académicos sobre la experiencia de Transformación Digital de la TGR, que facilitó para esta investigación.

de Nube (Google, Oracle). En 2022, se migra a sistema Data Lake Cloud, plataforma de nube que permite la gestión de grandes magnitudes de datos de manera segura.

4.1.3. *El proceso de gestión de cambio organizacional*

En el ámbito de gestión de cambio, se procedió a consultar a los entrevistados sobre la existencia de una cultura digital en la institución, el rol que han tenido los funcionarios/as en el proceso de transformación digital y el conocimiento de iniciativas de gestión de cambio en el proceso de modernización de la TGR.

Tabla 11

Proceso de gestión del cambio organizacional

Entrevistados/as	Compendio de respuestas
Alejandra Montiel Catalina Bustos Cristián Céspedes José Manuel Valiente Karla Nieto Pizarro Natalia Venturelli Nelly Carreño Osvaldo Molina Patricia Segovia Patricio Morales Paulina Ramírez Ximena Hernández	<p>Respecto a la existencia de una cultura digital institucional, la respuesta es positiva transversalmente. Existe amplio acuerdo de que existe un alto nivel de madurez, pero aún no es óptimo para los desafíos que la sociedad actual.</p> <p>No obstante, al comparar la TGR con otros servicios públicos, se encuentra a la vanguardia del proceso. Varios señalan que los cambios culturales no son rápidos por tal es necesario desarrollar acciones que permitan reforzar permanentemente. Existe un acuerdo amplio de que la pandemia fue un factor que forzó el cambio cultural, puesto que la nueva normalidad era lo digital y la presencialidad la excepción.</p> <p>El papel de los funcionarios en el proceso de transformación digital ha sido clave en el levantamiento de ideas de mejora de procedimientos, pero aún existen ciertas debilidades que corregir, para optimizar su participación en procesos de modernización. Los funcionarios/as tienen diagnósticos sobre las necesidades y propuestas de mejora, puesto que son quienes ejecutan el trabajo en terreno, pero la canalización institucional de sus opiniones en el periodo de estudio fue limitada.</p> <p>Actores claves, en este contexto han sido algunos directivos de los diversos niveles de la organización quienes han sido agentes canalizadores efectivos de nuevas ideas y han logrado mejoras en las formas de trabajo, pero sus acciones son locales más que generales.</p> <p>La Jefa de la Sección Gestión de Cobranzas, Paulina Ramírez, plantea que un problema que tiene la TGR para innovar desde los funcionarios, es que existe una cultura muy estructurada y normada desde el sector público de todo proceso debe tener una instrucción desde el nivel superior y tiene que darse una instancia formal de trabajo.</p>

	<p>No obstante, los funcionarios están permanentemente pensando y compartiendo ideas de mejora, pero no las canalizan de manera proactiva porque esperan la instrucción y convocatoria, por tal que esas ideas se van diluyendo en el tiempo. También menciona en ciertas oportunidades, abren espacios de búsqueda de opiniones o pilotaje de proyectos, hay personas que se limitan a participar voluntariamente múltiples razones, generando que opiniones valiosas no lleguen a los espacios de decisión.</p> <p>La Jefa de Desarrollo de Servicios y Experiencia Usaria, Nelly Carreño, en la misma línea, plantea que diversas oportunidades se arman mesas de trabajo, se canalizan diagnósticos y propuestas de mejora, pero finalmente luego estas no prosperan, por tal estos espacios pierden valor desde los funcionarios/as. Karla Nieto Pizarro, Jefa de control de gestión de Finanzas Públicas, señala que en oportunidades estos procesos de rediseño de procesos son muy centralizados y es necesario la mirada regional.</p> <p>Respecto a las iniciativas de gestión de cambio en el proceso de transformación digital, en palabras del ex CTD José Valiente, es un caso bien atípico. El proceso de modernización tecnológica y de gestión conlleva el año 2019 a un conjunto importantes de proyectos de capacitación funcionaria y gestión del cambio como elemento central para una efectiva ejecución del plan estratégico 2019-2022. El programa más destacado en este ámbito fue “Líderes Digitales”, en el cual funcionarios de cada unidad se inscribieron como monitores para apoyar a otros en la adaptación a las políticas de digitalización del Servicio, como la migración a la Nube Google G-Suite, que trasladó toda la ofimática de las unidades a soporte electrónico. Se destaca que el proceso fue efectivo, bien conducido e implementado desde el nivel central.</p> <p>No obstante, la mayoría de los entrevistados señala que Tesorería tenía toda la infraestructura de modernización montada, un nuevo modelo de atención, digitalización de procesos, adopción y desarrollo de nuevas tecnologías, un importante plan de gestión de cambio, cuando en marzo de 2020 una vez que comenzaba a ejecutarse la estrategia institucional, la pandemia impacto el proceso obligando a los funcionarios a adaptarse a una nueva modalidad de trabajo de manera acelerada debido a los importantes desafíos que tuvo que asumir la TGR en el ámbito de distribución de ayudas económicas y medidas de reactivación del sector privado.</p> <p>Por tal razón no hubo espacio para mayores niveles de gestión de cambio desde allí. Los funcionarios se vieron forzados a cambiar radicalmente las formas de trabajo en un lapso corto de tiempo. Existieron algunas iniciativas, pero no se compararon a la mencionada en términos de efectividad, puesto que la institución logró rápidamente adaptarse al entorno con aquellas herramientas entregadas, lo que permitió la continuidad del servicio en un par de semanas. El resto de las plataformas se aprendieron a utilizar rápidamente por la presión del contexto.</p> <p>La mayoría de los entrevistados a pesar del destello de 2019, menciona que el proceso de gestión de cambio tras la pandemia del periodo fue insuficiente. Desde el año 2020 a 2022, el proceso depende mucho del esfuerzo que cada unidad/sección/división genere para formar a sus funcionarios cada vez que se desarrolla una nueva herramienta de gestión. Cada unidad vela por su propia gestión del cambio.</p>
--	--

	<p>El CTD, Osvaldo Molina señala que uno de los principales obstáculos para avanzar en transformación digital en la TGR, es la necesidad de tener una mayor inversión en políticas de gestión de cambio, porque a pesar de los avances, un número importante de personas insisten en repetir patrones conductuales que se daban por superados en el ámbito de la digitalización. El desarrollo de planes de gestión del cambio implicaba mayores recursos, y las prioridades institucionales no estaban en sintonía, por tal se tuvieron que sacrificar. Los procesos de innovación y su capacitación implican alta tolerancia al riesgo, tienen la posibilidad de fracasar y avanzan de manera escalonada, por tal en un contexto de ajuste fiscal existían altas posibilidades de que cualquier iniciativa de gestión del cambio fuera congelada.</p> <p>En palabras coloquiales de una entrevistada <i>“en gestión del cambio, cada unidad se rasca con sus propias uñas”</i></p>
--	--

Elaboración Propia.

4.1.4. Sello de vanguardia en modernización tecnológica

El desarrollo de las entrevistas reveló la existencia de un sello característico en la gestión estratégica de la TGR. La proactividad de participar en programas piloto de modernización tecnológica. De acuerdo con ello, se les consulta a los entrevistados que naturalmente manifiestan el tema, sobre la razón y el valor de esta práctica.

Tabla 12

Percepciones sobre el sello de vanguardia en modernización tecnológica

Entrevistados/as	Compendio de respuestas
Alejandra Montiel Catalina Bustos Cristián Céspedes Osvaldo Molina Ximena Hernández	<p>Los entrevistados señalan que se inició el proceso de Transformación Digital del Estado en 2018, la TGR ha mostrado su disponibilidad permanente para participar en proyectos pilotos de digitalización de procesos, lo que le ha permitido ser vanguardia en la ejecución de distintas plataformas electrónicas al interior del Estado.</p> <p>La Jefa (S) de la DGE, Alejandra Montiel, afirma que la Tesorería siempre ha sido un servicio altamente tecnologizado, producto de la naturaleza de sus funciones institucionales. Ir a la vanguardia del proceso garantiza adelantarse y responder de manera efectiva a los eventos del entorno.</p> <p>Jefa de Servicios y Productos Digitales, Catalina Bustos y el ex jefe DTI, Cristián Céspedes, la Ex Tesorera General, Ximena Hernández, y el CTD Osvaldo Molina,</p>

	<p>señalan que pilotear nuevos proyectos implica, probar nuevos productos y servicios a escala menor y con un bajo nivel de costos asociados. En el caso de funcionar bien una plataforma las ganancias son altas. Señalan que esta actitud llevó a la institución a estar preparada cuando la pandemia azotó el país y limitó la presencialidad en el trabajo.</p> <p>La ex Tesorera General, señala que, respecto a la participación de la TGR en proyectos piloto de transformación digital, siempre tuvo una buena disposición. Esto a raíz de que en el mundo privado se está permanentemente probando nuevos servicios. Cada vez que en los equipos surgían ideas, instaba a establecer planes piloto inmediatamente.</p>
--	---

Elaboración Propia.

3.1. La implementación de la Estrategia de Transformación del Estado en la TGR

Como se señaló en el marco contextual, la Estrategia de Transformación del Estado fue emprendida desde el nivel gubernamental en 2019 y se sustenta en dos instrumentos institucionales publicados ese mismo año: el primero de carácter administrativo por medio del Instructivo Presidencial N°1 sobre transformación digital en los órganos de la administración del Estado y el segundo de carácter legal a partir de la Ley 21.180 sobre Transformación Digital del Estado que modifica las bases de los procedimientos administrativos para avanzar en su digitalización y de la cual se desprenden reglamentos y normativas técnicas.

En las siguientes líneas se analiza por medio de entrevistas la implementación por parte de la TGR de los instrumentos normativos mencionados. Los resultados van en línea con lo que plantea Oszlak (2020); Schwab (2016); Ubaldi, (2020), respecto a que Estado en el contexto de la cuarta revolución industrial, debe ser un agente regulador que establezca marcos institucionales que encaucen el proceso de digitalización de la sociedad, como prestador de servicios, y como promotor de innovación.

A nivel transversal se logra identificar una actitud institucional proactiva en la ejecución de la política de Estado. Esto se evidencia en el cumplimiento efectivo y en plazo de todas las iniciativas de digitalización solicitadas y, en especial, en su voluntad permanente de ser parte ejecutora de los proyectos piloto de transformación digital levantados desde la División de

Gobierno Digital u otras instituciones públicas, situación que le ha permitido ir a la vanguardia en la atención y experiencia usuaria, además de anteponerse y con ello adaptarse de mejor manera a las nuevas necesidades que derivan de los cambios acelerados y disruptivos que experimenta la sociedad chilena en la actualidad.

3.1.1. Ejecución Instructivo Presidencial de Transformación Digital

El Instructivo Presidencial mandató tres políticas: Autenticación o Identidad Digital, Cero Filas, y Cero Papel. Además, cada jefe de Servicio nombró a un Coordinador Institucional de Transformación Digital (CTD) para ejercer el rol de puente entre las instituciones y la División de Gobierno Digital (Presidencia de Chile, 2019).

Revisados los reportes de cumplimiento de metas PMG, sobre digitalización anual de trámites, cuya obtención se logró vía solicitud de acceso a la información pública, se puede afirmar que en el periodo 2019-2022, se digitalizaron 74 trámites equivalente al 100% de los registrados en el RNT. Entre ellos 73 con un nivel de digitalización 4 y 1 con nivel de digitalización 3D. Tesorería fue la tercera institución pública a nivel nacional que logró esta meta⁷ (TGR, 2022b) (véase Tabla 7, pag.80).

⁷ Según el Indicador Transversal de Trámites Digitales, se entiende como trámite digitalizado aquel que tiene un nivel de digitalización 3D o 4. Nivel 3D significa que un trámite puede ser realizado en su mayoría por medios digitales, pero por requisitos establecidos en una Ley o Decreto, requiere de una etapa presencial. Por Nivel 4, se entiende que un trámite puede ser realizado completamente a través de canales digitales (División de Gobierno Digital, 2020).

Tabla 13
Políticas del Instructivo Presidencial de Transformación Digital

Entrevistados/as	Compendio de respuestas
Alejandra Montiel Catalina Bustos Cristián Céspedes José Manuel Valiente Karla Nieto Pizarro Natalia Venturelli Nelly Carreño Osvaldo Molina Patricia Segovia Patricio Morales Paulina Ramírez	<p>Política de Identidad Digital Única (Clave Única): Política Cumplida</p> <p>El Servicio de Tesorerías fue la primera institución pública en adoptar la herramienta de autenticación digital Clave Única en su página web a fines de 2019 y luego en otros canales digitales. Respecto a proyectos de autenticación, este servicio recaudador había implementado el proyecto Clave TGR, pero su evaluación no fue positiva debido a problemas de inseguridad y de recuperación por olvido de los usuarios. La Clave Única permitió la accesibilidad universal a los trámites que entrega Tesorería.</p> <p>Adicionalmente, la TGR fue la primera institución en adoptar la autenticación para personas jurídicas conocida como Clave Tributaria del Servicio de Impuestos Internos, desde inicios de 2020. La decisión de adoptar estas dos iniciativas se basa en un criterio técnico, debido a que el sistema tributario chileno reconoce como sujetos de actividades económicas tanto a personas naturales como jurídicas.</p> <p>El actual CTD, Osvaldo Molina, agrega adicionalmente que en los próximos años. Unos de los desafíos de autenticación es la exclusividad de flujos para la clave única y tributaria, dejando atrás todo otro tipo autenticación de ingreso a los servicios públicos</p>
Alejandra Montiel Catalina Bustos Cristián Céspedes José Manuel Valiente Karla Nieto Pizarro Natalia Venturelli Nelly Carreño Osvaldo Molina Patricia Segovia Patricio Morales Paulina Ramírez	<p>Política Cero Filas: Política Cumplida</p> <p>La política Cero Filas tuvo un desarrollo positivo al digitalizar la totalidad de los trámites ciudadanos entre el año 2019 y 2022. Aquello permitió reducir la presencialidad en la red de oficinas, objetivo central de la política.</p> <p>El ex CTD, José Miguel Valiente, profundiza que el proceso consistió en la elaboración de un catastro de prestaciones que tuvieran la siguiente característica: ser solicitudes expresas de una persona, las cuales generen un procedimiento y tengan debida una respuesta. La nómina fue entregada a Gobierno Digital para la construcción del Registro Nacional de Trámites (RNT)</p> <p>José Miguel Valiente y la Jefa de Desarrollo de Servicios y Experiencia Usuaría, Nelly Carreño, señalan que de forma paralela se procedió a evaluar su digitalización, a través de un trabajo coordinado desde la División de Operaciones y Atención Ciudadana con apoyo de Unidad de Gestión Institucional (hoy DGE) y la División Jurídica, junto a cada unidad responsable de cada trámite analizado.</p> <p>Nelly Carreño, agrega que al inicio de este proyecto ya existían trámites digitalizados, pero esta política permitió su revisión y rediseño en ciertos casos. Además, se crearon nuevos trámites de bajo impacto a nivel de transacciones, indiferentemente a ello igual se dispusieron al público, puesto que la digitalización en la actualidad es la regla y la presencialidad y el uso de papel son una excepción.</p>

	<p>Carreño y Valiente, señalan tres elementos claves en el proceso: en primer lugar, las metas internas de digitalización de trámites establecidas por la Tesorería en su Plan Estratégico 2019-2022. En segundo lugar, la meta PMG sobre trámites digitales, que midió el porcentaje de trámites digitalizados anualmente respecto del total de trámites identificados en el Registro Nacional de Trámites vigente. Cabe señalar que todos los años se cumplió con el porcentaje de digitalización comprometido. Por último, la pandemia obligó a transformar digitalmente y de manera acelerada los trámites, dado que los canales remotos pasaron a ser la normalidad en la atención de público producto de las políticas de distanciamiento físico.</p>
<p>Alejandra Montiel Catalina Bustos Cristián Céspedes José Manuel Valiente Karla Nieto Pizarro Natalia Venturelli Nelly Carreño Osvaldo Molina Patricia Segovia Patricio Morales Paulina Ramírez</p>	<p>Política Cero Papel: Política Cumplida</p> <p>De acuerdo con el instructivo presidencial y la meta Cero Papel establecida con anterioridad por el Plan Estratégico 2019-2022, se implementó el sistema de gestión documental denominado “Exedoc”. Esta plataforma permitió tramitar comunicaciones internas de manera digital. Desde 2020, las solicitudes en papel son digitalizadas e ingresadas a la plataforma por los funcionarios respectivos.</p> <p>Cada procedimiento iniciado en la plataforma electrónica permite crear expedientes y con ello monitorear su trazabilidad. A este gestor documental se le integró una firma electrónica avanzada, “FirmaGob” que la DGD pone a disposición para todos los servicios públicos.</p> <p>Referente a las comunicaciones oficiales entre instituciones públicas, la TGR fue una de las primeras ocho que de manera piloto integró a su gestión la plataforma transversal de comunicaciones de la administración del Estado “Doc Digital” en 2020.</p> <p>Nelly Carreño profundiza, señala que se constituyó una mesa de trabajo con representantes de todas las secciones del servicio para construir un repositorio de comunicaciones externas. Anterior a ello todas las secciones tenían su control independiente en planillas Excel, lo que dificultaba la trazabilidad documental.</p>
<p>José Manuel Valiente Osvaldo Molina</p>	<p>Institución del CTD</p> <p>El ex CTD José Manuel Valiente, (2019 a 2022) y actual Osvaldo Molina, señalan que el rol de CTD, la organización le ha entregado permanentemente un fuerte respaldo. No sólo fueron nexos entre la TGR y la DGD en el periodo de estudio, sino que la Institución los hizo parte de todos los proyectos de transformación digital emprendidos, más allá de lo que estrictamente señala el instructivo.</p> <p>José Manuel Valiente señala que, a nivel general al año 2022, la TGR cumplió todo lo instruido. A la fecha, el Servicio incluso mostraba algunas áreas más avanzadas que gran parte de las instituciones públicas, dado que desde 2018 se venía desarrollando a nivel interno una fuerte política de modernización institucional a cuatro años, metas que tendían a la digitalización, autenticación, reducción de filas y Cero Papeles.</p> <p>Agrega que una de las exigencias que contribuyó a dinamizar el proceso es que las metas de digitalización solicitadas por el Gobierno debían ser reportadas</p>

	<p>trimestralmente a la DGD trimestralmente. En cambio, las metas internas de Tesorería eran de evaluación anual. Los avances internos y solicitados por el instructivo permitieron llegar muy bien preparados a la aplicación de la Ley 21.180.</p> <p>El actual CTD Osvaldo Molina, señala que, desde la instauración de su rol, a partir del Instructivo Presidencial, está sumamente consolidado y se vincula a todos los proyectos de transformación digital del organismo. Apoya la estrategia gubernamental que desarrolla Gobierno Digital, además de vincularse con la Secretaría de Modernización del Estado dependiente del Ministerio de Hacienda, que financia otros proyectos institucionales de impacto transversal para el sector público. Ambos, la DGD y la Secretaría son organismos pertenecientes al Comité Ejecutivo de Modernización del Estado.</p>
--	---

Elaboración Propia.

3.1.2. Implementación de la Ley de Transformación Digital

Tras la publicación de la Ley 21.464 en junio de 2022, el Gobierno de Chile dio luz verde a la implementación del proceso de transformación digital en los órganos de la administración del Estado. Esta norma, como señala el marco conceptual, modificó las fases y la gradualidad de ejecución de la ley con el fin de facilitar su cumplimiento, donde la TGR compone el Grupo A (Ley 21.464, 2022).

Las entrevistas revelan que, en términos de gradualidad, lo exigido por la ley se ha cumplido de manera íntegra. Tesorería había implementado varias plataformas transversales del Estado antes de la entrada en vigor de la Ley 21.180. Siendo uno de sus más grandes desafíos la interoperabilidad y los expedientes electrónicos.

A continuación, se analizan las diferentes fases de ejecución de la Ley de Transformación Digital, donde la TGR tiene importantes avances debido a su destacada práctica de participación en los procesos de iniciativas piloto, situación que le ha permitido anticiparse a futuros requerimientos sociales e institucionales.

Cabe señalar que la Ley de Transformación Digital busca nivelar a todos los servicios públicos en dicho proceso al año 2027, por lo que en el periodo de análisis de este estudio (2018-2022) hay instituciones más avanzadas en la implementación que otras, ya sea en la ejecución total de alguna fase como en la participación de proyectos piloto. Como aporte a la investigación también se agregaron los avances a 2023, puesto que el trabajo de campo se realizó a fines de este año.

Tabla 14
Políticas de Ley de Transformación Digital

Entrevistados/as	Compendio de respuestas
Alejandra Montiel Catalina Bustos Cristián Céspedes José Manuel Valiente Karla Nieto Pizarro Natalia Venturelli Nelly Carreño Osvaldo Molina Patricia Segovia Patricio Morales Paulina Ramírez	<p>Fase de preparación:</p> <p>La TGR procedió a identificar y caracterizar los procedimientos administrativos y registrarlos en el Catálogo de Procedimientos Administrativos y Trámites (CPAT) continuador del Registro Nacional de Trámites (RNT) sistema que busca establecer una línea base de requerimientos para la digitalización de procesos en la administración pública y su efectiva integración a las plataformas tecnológicas transversales de apoyo, establecidas por Gobierno Digital. Esta primera fase finalizó de forma exitosa en diciembre de 2023 con un 100% de cumplimiento a nivel institucional.</p> <p>En esta etapa tomó protagonismo la División Jurídica de la Tesorería, donde estuvieron involucrados directamente el jefe de la Unidad de Jurisprudencia y Seguimiento Legislativo, Patricio Morales, y la Abogada de la Sección de Asesoría Jurídica, Natalia Venturelli, ambos entrevistados.</p> <p>Respecto al proceso de transformación digital, ambos abogados sostienen que el trabajo de apoyo que ha realizado la División Jurídica ha sido fundamental en términos de traducir legalmente a la DGE, división que lidera el proceso, los requerimientos de la Ley 21.180 y demás cuerpos legales que la interpretan, sumado a las instrucciones operativas entregadas por Gobierno Digital.</p> <p>En ese sentido, el semestre posterior a la publicación de la Ley 21.464, la Tesorería procedió a identificar y elaborar una nómina con la descripción general de todos sus procedimientos administrativos para ser entregados como avance a la DGD en febrero de 2023. En el proceso fue de ayuda la información levantada años anteriores hacia el RNT.</p> <p>Los meses siguientes se procedió a caracterizar pormenorizadamente los procedimientos con la finalidad de catastrar los requerimientos de datos y/o documentos que necesitan de otros órganos del Estado para ser digitalizados. El último</p>

	<p>trimestre de 2023, fueron ingresados a la plataforma CPAT que sistematiza todos los procedimientos de la administración del Estado con el objetivo de establecer las condiciones técnicas para integrarlos a las plataformas tecnológicas transversales que permiten su digitalización.</p> <p>Es importante señalar que en 2022 el Comité Triministerial⁸ que define los PMG, estableció para el año 2023 un indicador de Transformación Digital que mide la digitalización anual de procedimientos administrativos respecto de la totalidad de procedimientos vigentes en el CPAT en el mismo año.</p> <p>En el caso de los procesos del área de Cobranza Judicial, estos no fueron parte del levantamiento de información y caracterización por ser procedimientos de carácter judicial normado por el Código Tributario, y no de carácter administrativo como son los que regula la Ley 21.180. La digitalización de aquellos requiere una modificación legal.</p> <p>Dificultades del proceso según estos entrevistados fue principalmente la falta de directrices claras por parte de Gobierno Digital durante los primeros seis meses de la implementación de la fase. Primero, se solicitó a las instituciones levantar todos sus procedimientos. Luego surgió un importante problema de carácter conceptual puesto que no había claridad transversal respecto a la noción de procedimiento administrativo. Este problema llevó a que algunos servicios levantaran muchos procedimientos y otros un número muy acotado. La necesidad práctica obligó a la DGD a distinguir entre procedimientos administrativos que generan trámites, los propios del giro institucional y los que no generan trámites vinculados a las actividades de apoyo internas de la institución.</p> <p>En la fase de preparación los abogados entrevistados tuvieron una activa colaboración con las distintas divisiones de la TGR, estableciendo definiciones concretas que permitieran comprender a todos los mismos contenidos y estandarizar el catastro.</p> <p>El actual CTD de la TGR, Osvaldo Molina adhiere a este último punto y agrega que la nomenclatura ha sido todo un desafío para Gobierno Digital. Este sigue en discusión puesto que se habla de procesos de función común, procesos de función específica y otros trámites, pero en términos específicos el criterio de análisis sigue siendo el mismo, la generación o no de trámites.</p>
<p>Alejandra Montiel Catalina Bustos Cristián Céspedes José Manuel Valiente Karla Nieto Pizarro Natalia Venturelli Nelly Carreño Osvaldo Molina</p>	<p>Comunicaciones Oficiales:</p> <p>La Ley 21.180 establece que las comunicaciones oficiales entre órganos de la administración pública deben realizarse a través de una plataforma digital única. Estas en la actualidad se desarrollan a través de Doc Digital, software que permite por medio de la autenticación por Clave Única de los funcionarios enviar y recibir documentos, además de monitorear su seguimiento.</p>

⁸ Compuesto por los Ministerios de Hacienda, del Interior y Seguridad Pública y Secretaria General de la Presidencia.

<p>Patricia Segovia Patricio Morales Paulina Ramírez</p>	<p>La TGR, bajo su sello de vanguardia en materia de transformación digital, procedió a su implementación en junio de 2020, siendo una de las primeras ocho instituciones piloto del Estado en su operación.</p> <p>Uno de los problemas identificados por los entrevistados es que, aun existiendo instituciones con la plataforma operativa y que posee firma electrónica avanzada, se sigue utilizando el correo electrónico institucional para hacer consultas entre diferentes entes. Esa vía se prefiere por un tema de inmediatez de respuesta. Esta situación debería regularizarse con el aumento de su uso para la totalidad de sus comunicaciones.</p> <p>Los entrevistados también señalaron que la Tesorería es proactiva en el uso de la plataforma, lo que muchas veces se ve limitado por su contraparte que no posee la plataforma o bien la posee sin utilizarla a cabalidad. Esta problemática debería solucionarse a 2023 con la implementación total de la plataforma para las instituciones del grupo A y a 2024 con las del grupo B y C.</p>
<p>Alejandra Montiel Catalina Bustos Cristián Céspedes José Manuel Valiente Karla Nieto Pizarro Natalia Venturelli Nelly Carreño Osvaldo Molina Patricia Segovia Patricio Morales Paulina Ramírez</p>	<p>Inicio de procedimientos en forma digital:</p> <p>En base al mandato de habilitar sistemas para que la ciudadanía pueda iniciar procedimientos en las instituciones públicas desde canales digitales, la Tesorería desde abril de 2020 implementó la “Oficina Virtual de Trámites”, la cual se estructura en base a un formulario electrónico a través del sitio web institucional y para su acceso es requisito la utilización de Clave Única o Tributaria. Recibida la solicitud es respondida por los funcionarios, evitando que los contribuyentes y usuarios recurran de manera presencial a las oficinas. Además, permite la solicitud de trámites desde cualquier lugar independiente del horario de atención.</p> <p>El sistema permite la presentación de documentos digitales complementarios que pudiera requerir cada trámite. La implementación de esta fase está planificada para 2024 y en Tesorería lleva casi cuatro años de ejecución.</p> <p>Cabe destacar que, según lo señalado por la Jefa (S) de la DGE, Alejandra Montiel, este proyecto fue diseñado antes de la pandemia y desde el punto de vista de los objetivos del Plan Estratégico Institucional. Fue clave para la atención de público puesto que permitió llegar con un nivel de preparación a la alerta sanitaria por la pandemia.</p> <p>En la actualidad todos los trámites en Tesorería pueden ser solicitados de manera remota. Sin embargo, no todos pueden ser respondidos de manera virtual, ya que todavía existen trámites que por su naturaleza requieren de presencialidad en la entrega.</p>
<p>Catalina Bustos Osvaldo Molina</p>	<p>Expedientes Electrónicos:</p> <p>De acuerdo con la política de expedientes electrónicos, por un principio de transparencia en los procesos administrativos, cada trámite implica la apertura de un expediente donde se registra cada actividad referente a una prestación solicitada que estará disponible para los interesados vía electrónica. En la actualidad no hay avances en la TGR.</p>

	<p>Según el CTD, Osvaldo Molina, este desafío es complejo debido a que se debe generar en un lapso acotado la integración de todos los trámites y procedimientos administrativos asociados históricamente a un usuario al interior de diferentes expedientes vinculados a cada solicitud y en una misma plataforma institucional de fácil acceso para funcionarios y usuarios u otras instituciones que soliciten información. Esto implica integrar los distintos sistemas computacionales que han existido al interior de la TGR, de distintos años, de distinto desarrollo, situación que implica un importante desafío en términos de diseño.</p> <p>Agrega que es uno los desafíos más importantes puesto que desafía a la institución a tomar cartas en el presente e inyectar recursos, aunque no se vean beneficios palpables de manera inmediata, ayudan a anticipar escenarios posibles.</p>
<p>Alejandra Montiel Catalina Bustos Cristián Céspedes José Manuel Valiente Karla Nieto Pizarro Natalia Venturelli Nelly Carreño Osvaldo Molina Patricia Segovia Patricio Morales Paulina Ramírez</p>	<p>Digitalización del documento en papel:</p> <p>En la actualidad, la mayoría de los trámites que ingresan a la TGR lo hacen de manera digital. En el caso especial de las solicitudes en formato papel, estas son digitalizadas y archivadas en un expediente electrónico interno que proporciona la plataforma de gestión documental Exedoc, dirigida por la División de Administración.</p> <p>El CTD Osvaldo Molina, profundiza, plantea que a futuro tal proceso se lleve a cabo en base a la plataforma de expedientes electrónicos que se desarrolle a 2026 como lo mandata la ley, donde una de sus principales características es el acceso al expediente por las partes involucradas y transparencia de cada procedimiento que compone un trámite.</p>
<p>Alejandra Montiel Catalina Bustos Cristián Céspedes Osvaldo Molina</p>	<p>Interoperabilidad:</p> <p>Los entrevistados señalan que Ley de Transformación Digital proyecta que a 2027 todos los órganos del Estado puedan intercambiar información de manera electrónica a través de un sistema común de interoperabilidad.</p> <p>Muchas instituciones del Estado interoperan desde hace años de manera parcial, a través de convenios de colaboración y bajo diferentes plataformas. En el caso de la TGR, históricamente ha interoperado por medio de la Plataforma Integrada de Servicios Electrónicos del Estado (PISEE) versión 1.0. siendo pionero en su ejecución.</p> <p>EL ex Jefe DTI Cristian Céspedes, señala que desde el año 2020, la institución es parte del proyecto piloto de su versión 2.0, denominada en primera instancia como NEXGO⁹.</p> <p>Para la fecha de realización de esta investigación, Tesorería registraba ciertos avances en términos de interoperabilidad. En primer lugar, migraron algunos servicios disponibles por la institución a PISEE 1.0 y se montaron a su versión 2.0. En segundo, algunos servicios de otras instituciones utilizados por la TGR se llevaron desde PISEE 1.0 a su última versión.</p>

⁹ La Tesorería fue el primer organismo del Estado que junto al Conservador de Bienes Raíces de Santiago interoperaron en esta plataforma (TGR, 2020b).

	<p>El desafío que tiene la TGR para esta fase de digitalización y en base al conocimiento técnico alcanzado en el plan piloto, es priorizar de forma eficaz tanto las necesidades de información requeridas de otros servicios públicos como la información que otros organismos gubernamentales necesitan del servicio y ponerlos a disposición. Cabe destacar que desde el Gobierno se ha solicitado a las unidades de cumplimiento regulatorio de las instituciones públicas hacer el máximo esfuerzo en la entrega de datos, para a futuro poder detectar situaciones sospechosas que atenten contra el Estado como el lavado de activos, corrupción pública, entre otros.</p> <p>EL CTD, Osvaldo Molina señala que la interoperabilidad es uno de los desafíos más importantes de la institución, puesto que implica una importante inyección de recursos y expertiz técnica.</p>
<p>Alejandra Montiel Catalina Bustos Osvaldo Molina</p>	<p>Notificaciones electrónicas</p> <p>La TGR en la actualidad es parte de las instituciones públicas piloto respecto de la plataforma transversal de notificaciones del Estado a implementar en 2026. Esta se estructura en base a un domicilio electrónico único denominado “Casilla Única”, al cual se deberá ingresar por medio de la Clave Única y en donde serán enviadas las notificaciones asociadas a procedimientos administrativos. De tal manera, se deja atrás la lógica de notificación vía carta certificada y la casilla permite mayor eficiencia en términos de ahorro para la institución y eficacia en la entrega.</p> <p>En el caso de Tesorería, se excluyen las notificaciones propias del Proceso Ejecutivo de Cobranza Judicial al ser regidos por el Código Tributario y no por la Ley 19.880, como se mencionó en el apartado sobre la Fase de Preparación.</p>

Elaboración Propia.

3.1.3. Otros proyectos de Transformación Digital

En la actualidad, la TGR es parte de dos importantes proyectos de transformación digital que se desarrollan de forma paralela a las iniciativas propuestas por la Ley 21.180 (véase Tabla 15, pág. 88).

Tabla 15
Otros proyectos de Transformación Digital

Entrevistados/as	Compendio de respuestas
Osvaldo Molina	<p>Rediseño del Portal Municipal TGR:</p> <p>Plataforma de acceso universal para las municipalidades que les permite acceder a reportes de pago y realizar diferentes consultas asociadas a movimientos presupuestarios y extrapresupuestarios. Este es un proyecto de carácter transversal financiado por la Secretaría de Modernización del Estado del Ministerio de Hacienda.</p>
Alejandra Montiel Catalina Bustos Natalia Venturelli Osvaldo Molina	<p>Plataforma de Mandatarios Digitales:</p> <p>El Servicio de Tesorerías es parte del piloto, de la plataforma de mandatarios digitales, que lleva a cabo el SII (Servicio de Impuestos Internos). Este plan busca reemplazar la lógica de los poderes de representación. En la actualidad, una persona que representa a otra en la solicitud de una prestación debe acudir de manera presencial a una oficina para acreditar la representación y a su vez realizar el trámite.</p> <p>Este proyecto entrega la posibilidad de poder realizar trámites digitales en representación de otros con mayores medidas de seguridad, ya que la entrega de poder se realiza mediante autenticación con Clave Única.</p> <p>Se espera que la TGR sea la primera institución en adoptar esta plataforma en 2024.</p>

Elaboración Propia.

3.2. Factores habilitantes, aceleradores y obstaculizadores de la Transformación Digital en la TGR

En la presente sección se presentan distintos elementos que han caracterizado el proceso de transformación digital en la TGR. Muchos de ellos son similares a los que plantean los estudios de Modernización del Estado desde 1990 (Ramírez, 2001; Guerra, 2020). En primer lugar, se presentan los factores habilitantes, entendidos como todos aquellos elementos tanto externos como internos a la institución que establecen condiciones favorables para el logro del proceso de transformación digital. Luego se presentan los factores aceleradores que son variables que han permitido aumentar la velocidad del proceso de digitalización organizacional.

Por último, se establecen los factores obstaculizadores que son las características que han dificultado el desarrollo del objeto de estudio. Los tres grupos de factores se ordenan desde lo externo hacia lo interno.

3.2.1. Factores habilitantes

Tabla 16

Factores Habilitantes de la transformación digital de la TGR

Entrevistados/as	Compendio de respuestas
Alejandra Montiel Catalina Bustos Cristián Céspedes José Manuel Valiente Natalia Venturelli Nelly Carreño Osvaldo Molina Patricia Segovia Patricio Morales	<p>Regulación Normativa:</p> <p>En esta primera variable se identificó el Instructivo Presidencial N°1/2019, la Ley 21.180 de Transformación Digital y diversas normativas asociadas. Estos cuerpos normativos permitieron estructurar una política a nivel de la administración del Estado con un horizonte gradual de cinco años para la digitalización de sus trámites y procedimientos que finaliza en 2027.</p> <p>La Jefa de Desarrollo de Servicios y Experiencia Usaria de la División Operaciones, Nelly Carreño y el Ex – CTD, profundizan en que la influencia de la Ley 19.553 de 1998, que instituye los PMG, y establece un incentivo monetario a funcionarios en función al cumplimiento de metas institucionales. Desde 2019 a 2022, el programa midió el indicador “Trámites Digitales” buscando con ello estimular el proceso de transformación digital mediante el índice de trámites digitalizados anualmente en relación los existentes.</p> <p>Nelly Carreño, señala que otro indicador PMG clave es Reclamos dentro del mismo objetivo de calidad de servicios, puesto que permiten obtener retroalimentación de los problemas que tienen los contribuyentes y organizaciones en su relación con la institución para corregir procesos.</p>

<p>José Manuel Valiente Nelly Carreño Osvaldo Molina</p>	<p>Apoyo de instituciones públicas externas:</p> <p>La TGR en este proceso ha tenido apoyo del Laboratorio de Gobierno, la División de Gobierno Digital y la Secretaría de Modernización del Estado que han asesorado en la generación de condiciones para un proceso de digitalización exitoso.</p> <p>Para la Jefa de Desarrollo de Servicios y Experiencia Usuaría de la División Operaciones, Nelly Carreño, plantea que la asesoría del Laboratorio de Gobierno, en términos de mejorar la experiencia usuaria con estrategias innovadoras ha permitido aprovechar de mejor forma los beneficios que trae la digitalización.</p> <p>Por su parte, Tanto el Ex – CTD José Manuel Valiente y el actual, Osvaldo Molina, señalan que Gobierno Digital ha tenido una disposición proactiva para que el Servicio sea considerado continuamente en los proyectos piloto y pueda ir a la vanguardia del proceso de transformación digital.</p> <p>Osvaldo Molina, señala que otro aliado en el proceso ha sido la Secretaría de Modernización del Estado, el organismo incentiva el desarrollo de nuevas plataformas transversales y apoya con recursos monetarios a la institución en el rediseño del Portal Municipal.</p>
<p>Nelly Carreño</p>	<p>Redes Sociales:</p> <p>Para jefa de Desarrollo de Servicios y Experiencia Usuaría de la División Operaciones, Nelly Carreño la imagen pública de las instituciones está muy expuesta a los comentarios de la ciudadanía por el uso masivo de las redes sociales. Una mala gestión en términos de trámites y/o procedimientos internos puede ser una fuente de exposición hacia la crítica social y permear la imagen pública de cualquier organismo. Es por ello que la institución busca estar a la vanguardia de términos de gestión institucional para mejorar continuamente la atención del público en la entrega de servicios.</p>
<p>Catalina Bustos Cristián Céspedes José Manuel Valiente</p>	<p>Liderazgo Organizacional:</p> <p>Se destaca el rol de la Tesorera General Ximena Hernández, los jefes de división y los equipos que la acompañaron desde 2018 a 2022. La capacidad de asumir el desafío con una visión clara de lo que significaba la transformación digital en la institución mostró de manera decidida hacia dónde se debía enfocar esta estrategia organizacional y los caminos para ello.</p> <p>La Jefa de Sección Servicios y Productos Digitales, Catalina Bustos, señala que los importantes avances que ha tenido la institución se han dado por la sinergia entre líderes motivadores y equipos preparados al momento de diseñar e implementar la estrategia. Los primeros tenían una visión clara del proceso mientras los equipos estaban dispuestos a apoyar en distintas áreas y líneas de negocio, lo que permitió que la institución asumiera rápidamente la estrategia de cambio organizacional.</p> <p>En la misma línea, el antiguo Coordinador Digital de la TGR, José Manuel Valiente, destacó el compromiso de las autoridades de la época como un elemento que potenció</p>

	<p>el desarrollo de la estrategia. También valora el liderazgo del Tesorero actual, Hernán Nobizelli, quien ha continuado este proceso de transformación estableciendo líneas estratégicas que la amplían hacia otras áreas como la gestión de datos y la automatización de procesos.</p> <p>El ex jefe DTI, Cristian Céspedes se suma a tales percepciones, y agrega que el liderazgo de Hernán Frigolett fue importante en dejar establecidas ciertas condiciones estratégicas para que posteriormente la nueva administración tuviera una línea base avanzada en términos de digitalización organizacional.</p>
Natalia Venturelli	<p>Transparencia Institucional:</p> <p>Según la abogada de la División Jurídica, Natalia Venturelli en la actualidad, la ciudadanía demanda transparencia por parte de los organismos que administran el Estado. Aquello obliga a los funcionarios a ser cuidadosos en la gestión de procesos y en las formas de atención del usuario. Las personas desean monitorear el estado de sus trámites e informarse respecto de los procesos que experimenta una solicitud. El uso de plataformas tecnológicas es fundamental en ello.</p>
Karla Nieto Pizarro	<p>Gestión de Riesgos:</p> <p>La jefa de Sección Planificación y Control de Gestión de la División Finanzas Públicas, Karla Nieto Pizarro, señala que cerca del año 2018 se empezó a discutir sobre gestión de riesgos en el Servicio, por ser uno de los nuevos objetivos de gestión estratégica.</p> <p>Visto ello, era importante que la institución desarrollara planes de contingencia en caso de que algún factor crítico pudiera impactar la continuidad operacional de la organización. Los avances en transformación digital a 2019 fueron claves para enfrentar en primer lugar, el Estallido y luego las consecuencias que trajo la pandemia, permitió operar en distintos espacios puesto que la nube ya estaba implementada.</p>
Cristián Céspedes Karla Nieto Pizarro	<p>Estrategia comunicacional:</p> <p>La TGR estableció una importante campaña comunicacional interna y externa para que los funcionarios y usuarios tuvieran conocimiento activo sobre los avances que se estaban dando a nivel de transformación digital en su fase inicial en la institución.</p> <p>El ex jefe de DTI, Cristian Céspedes, señala que la campaña comunicacional referente al Centro de Ayuda montado en la página web, fue muy importante para la ciudadanía puesto que orientó el desarrollo de trámites hacia lo digital. En la interna, la campaña de Líderes Digitales, la promoción de capacitaciones en G-Suite, las charlas “Más conectados”, boletines, infografías, entre otros fueron fundamentales para generar un ambiente de digitalización progresivo que se aceleró con la pandemia.</p> <p>La Jefa de Sección Planificación y Control de Gestión de la División Finanzas Públicas, Karla Nieto Pizarro coincide en que la estrategia comunicacional permanente de la</p>

	política fue un elemento clave para que ésta despegara y tuviera la continuidad que tiene hoy en la institución.
<p>Alejandra Montiel Catalina Bustos Cristián Céspedes José Manuel Valiente Karla Nieto Pizarro Natalia Venturelli Nelly Carreño Osvaldo Molina Patricia Segovia Patricio Morales Paulina Ramírez Ximena Hernández</p>	<p>Estallido Social de 2019:</p> <p>Es un factor ambiguo para la mayoría de los entrevistados puesto que no es un acelerador, porque no aumentó la velocidad del proceso. Pero tampoco es un factor que genere condiciones para el desarrollo de la política de transformación digital.</p> <p>No obstante, la mayoría señala que habilitó un escenario piloto real de riesgo, en relación a la continuidad del servicio que presta la TGR, que antecedió a la pandemia.</p> <p>Si bien la TGR venía desarrollando una estrategia de transformación digital desde 2018, el uso de canales digitales no aumentó de forma exponencial hasta la pandemia.</p> <p>El estallido no tuvo mayor impacto en el proceso de digitalización de trámites y procedimientos administrativos, pero sirvió para probar un nuevo modelo de trabajo que permitía el uso de herramientas tecnológicas como la nube G-Suite de Google para el trabajo colaborativo y el acceso a los sistemas computacionales con plataformas VPN (Red Privada Virtual). Que fue clave los primeros meses de la emergencia sanitaria.</p> <p>La Jefa de Control de Cobranzas, Patricia Segovia, destaca que esta fecha ocurrió un quiebre en el modelo tradicional de ejercer el trabajo en la institución. Por la movilización social, las oficinas debieron cerrar más temprano. Sin embargo, las actividades del servicio tenían que continuar. Las manifestaciones obligaron por primera vez a trabajar de otra forma, lo que se vio profundizado por la pandemia. Así se abrieron las puertas para el teletrabajo.</p>

Elaboración Propia.

3.2.2. Factores aceleradores

Tabla 17

Factores Aceleradores de la transformación digital de la TGR

Entrevistados/as	Compendio de respuestas
Alejandra Montiel Catalina Bustos Cristián Céspedes José Manuel Valiente Karla Nieto Pizarro Natalia Venturelli Nelly Carreño Osvaldo Molina Patricia Segovia Patricio Morales Paulina Ramírez Ximena Hernández	<p>Pandemia COVID – 19:</p> <p>El elemento acelerador más relevante según todos los entrevistados fue la pandemia del COVID -19, producida por el virus SARS-CoV-2 que azotó al país desde marzo de 2020. Se señala que la emergencia sanitaria obligó a repensar y rediseñar en un periodo breve toda la institución.</p> <p>La Jefa de Sección Gestión de Cobranza, Paulina Ramírez, señala que al llegar la pandemia pudo evaluar todos los avances que habían logrado en términos de digitalización. Hasta entonces era un gran aporte a pesar de sus debilidades, en especial en el área de cobranzas, pero la institución en general logró la continuidad del servicio.</p> <p>El jefe Unidad de Gestión de Jurisprudencia y Seguimiento Legislativo de la División Jurídica Patricio Morales, señala que rediseño institucional de emergencia, implicó, en primera instancia, cambios normativos internos que permitieran habilitar el tránsito de procedimientos administrativos presenciales a digitales de manera muy rápida a nivel jurídico y luego diseñarlos e implementarlos por los equipos de la División tecnologías de la información.</p> <p>El Coordinador Digital Institucional, Osvaldo Molina, señala que habría sido extraño que con el nivel de avance en digitalización que tenía la Tesorería, existieran largas filas para recibir atención y amplias torres de papel en los escritorios, porque existía capacidad desarrollada para enfrentar este desafío.</p> <p>A nivel transversal se señala que los avances exponenciales que tuvo la Tesorería en los años 2020 a 2022 hubiesen sido mucho más restringidos sin los efectos de la pandemia. El futuro para el que la institución se estaba preparando de manera progresiva repentinamente tocó la puerta.</p>

Elaboración Propia.

3.2.3. Factores obstaculizadores

Tabla 18

Factores Obstaculizadores de la transformación digital de la TGR

Entrevistados/as	Compendio de respuestas
Catalina Bustos Ximena Hernández	<p>Pandemia COVID– 19:</p> <p>A pesar de que la pandemia aceleró fuertemente el proceso de transformación digital, también implicó priorizar el desarrollo de proyectos de transformación en algunas áreas de negocio y postergar otras.</p> <p>En el momento más crítico de la emergencia sanitaria, se priorizaron las unidades que implicaban una distribución de aportes financieros hacia las personas, por lo que recibieron una mayor inyección de recursos para implementar nuevas herramientas digitales. Aquello generó un desbalance que se ha corregido de manera progresiva tras la regularización de la crisis sanitaria.</p>
Natalia Venturelli Patricio Morales	<p>Falta de claridad en la fase de preparación de la Ley de Transformación Digital:</p> <p>Según la abogada de la sección Asesoría Jurídica Natalia Venturelli y el jefe Unidad de Gestión de Jurisprudencia y Seguimiento Legislativo, Patricio Morales, señalan que existieron problemas conceptuales respecto al alcance de la definición del procedimiento administrativo en las instrucciones que entrega Gobierno Digital hacia los servicios públicos, en particular en la fase de preparación que comenzó el segundo semestre de 2022 y que es parte del proceso para implementar la Ley 21.180.</p> <p>Aquello generó una desorientación en términos de levantamiento de procesos para ser digitalizados. Hubo una demora de casi un semestre para comenzar a aclarar la definición.</p>
Ximena Hernández	<p>Limitada colaboración que tienen algunos servicios públicos para interoperar:</p> <p>Este obstáculo es planteado por la ex–Tesorera General Ximena Hernández, quien señala que, pese al establecimiento de mesas de trabajo interinstitucionales para potenciar la gestión pública, la disposición para la entrega de información no es homogénea en todos los servicios. Aun entendiendo estas a nivel directivo entre instituciones que esto es estratégico para el mejoramiento de sus objetivos organizacionales y gubernamentales.</p> <p>Según la visión de la ex Tesorera, la disposición se vincula con la cultura organizacional. Hay servicios muy aprensivos con la entrega de información. En este punto, la Tesorería ha avanzado mucho en términos de interoperabilidad puesto que ha</p>

	<p>logrado entender lo estratégico de la colaboración con servicios claves, pero en otras instituciones no sucede lo mismo, lo que es limitante.</p>
<p>Oswaldo Molina</p>	<p>Brecha de transformación digital entre distintos servicios públicos:</p> <p>A pesar de los importantes avances de la institución en transformación digital, en oportunidades no es correspondida al momento de interactuar con otros servicios públicos. Puesto que su nivel transformación de estos aún limitado o bien inexistente, por diversos factores: servicios con menores recursos y apoyos para implementar lógicas de digitalización (ejemplo servicios pequeños y municipios), por retrasos en implementación de plataformas, y otros por un tema cultural, donde a pesar de tener procesos digitalizados insisten en utilizar lógicas tradicionales, como la presencialidad y uso de papel. Esta situación se debería regular a 2027 con la implementación total de la Ley 21.180 a nivel de la administración del Estado.</p>
<p>Catalina Bustos Cristián Céspedes José Manuel Valiente Karla Nieto Pizarro Oswaldo Molina Patricia Segovia Paulina Ramírez</p>	<p>Rigidez normativa:</p> <p>Se entiende que cumplir con los marcos normativos es un requisito obligatorio para cualquier actuación dentro del Estado de Derecho, pero hay situaciones donde se ha convertido en un obstáculo para el avance del proceso de transformación digital del Servicio de Tesorerías, en especial por la inexistencia de normativa que habilite a la digitalización de nuevos procesos, y esto afecta principalmente a la sección de cobranza judicial, puesto que sus procedimientos no son de tipo administrativo sino judiciales por lo que no aplica la Ley 21.180.</p> <p>Este proceso está regulado por el Código Civil, lo que genera un retraso importante respecto a otras áreas de negocio en digitalización, visto ello cualquier avance implica modificaciones legales que dependen de las prioridades del Gobierno y el Congreso.</p> <p>Desde el punto de vista de la normativa interna, en determinadas oportunidades puede ser un obstáculo, en especial en rediseño de procesos internos, puesto que cada modificación o nuevo procedimiento debe estar basado en un orden regulatorio, lo que implica análisis jurídicos y con ello la dictación de circulares que suelen enlentecer su implementación.</p>

<p>José Manuel Valiente Karla Nieto Pizarro Nelly Carreño Osvaldo Molina Patricia Segovia Paulina Ramírez</p>	<p>Bajo nivel de Presupuesto:</p> <p>En este ámbito existen opiniones divididas entre los entrevistados. Existe un número importante que considera los aspectos presupuestarios como un obstáculo, visto que se necesitan recursos adicionales para innovar. Otros señalan lo contrario y plantean que es un aspecto más de gestión presupuestaria que de inyección de nuevos recursos.</p> <p>El actual CTD, Osvaldo Molina y el ex –CTD, José Manuel Valiente, convergen desde su experiencia en este rol, que el tema presupuestario es un tema clave para avanzar, puesto que los procesos de modernización e innovación implican permanentemente el desarrollo de nuevas herramientas en los distintos niveles y áreas del negocio y eso implica mayor inversión en un marco donde los recursos son limitados.</p> <p>En este punto, Valiente señala que la pandemia afectó el desarrollo de varios proyectos en estudio por las restricciones presupuestarias importantes para su implementación.</p> <p>En opinión de las jefas de sección de las áreas de negocio, Nelly Carreño, Paulina Ramírez, Patricia Segovia y Karla Nieto Pizarro, coinciden en que contar con mayor presupuesto es una variable estratégica para desarrollar proyectos de digitalización. Señalan que innovar en base a presupuestos de continuidad o a través de la disputa interna entre divisiones por más presupuesto.</p> <p>Para ex jefe de la DTI Cristián Céspedes, la Jefa de Servicios y Productos Digitales. Catalina Bustos y la ex Tesorera General de la República, Ximena Hernández, señalan que el tema presupuestario no es un obstáculo, sino una variable que se puede controlar.</p> <p>Céspedes, agrega que una de las claves es el desarrollo de proyectos de transformación digital es su implementación través de pequeños proyectos piloto que reduzcan el nivel de costos e inversión. Bustos y Hernández plantean que este es un tema propio de gestión, que implica priorizar y enfocarse en el uso eficiente de los recursos a ciertas necesidades que apremian más y esto muchas veces va en desmedro de otras áreas que también solicitan ser priorizadas.</p>
<p>Alejandra Montiel Cristián Céspedes José Manuel Valiente Nelly Carreño Osvaldo Molina Patricia Segovia Patricio Morales Paulina Ramírez Ximena Hernández</p>	<p>Cultura Organizacional:</p> <p>Es un factor obstaculizador interno altamente mencionado por los entrevistados y que se manifiesta de distintas maneras. No ha sido fácil convencer a los funcionarios que son agentes activos del proceso de transformación digital y que la tecnología tiene como objetivo simplificar y agilizar el trabajo, dejando atrás prácticas rutinarias y tediosas y avanzando procesos más sencillos para ser más eficientes y efectivos como institución.</p> <p>A pesar de todos los avances en procedimientos más sencillos y plataformas tecnológicas, aún existen funcionarios/as que utilizan métodos tradicionales de trabajo en formato manual, presencial y en papel, cuando lo que se busca es lo contrario. Según los entrevistados esto no tiene relación con un factor generacional sino con la dificultad de crear nuevos hábitos laborales, lo que implica invertir en mayor gestión de cambio.</p>

	<p>La revisión y rediseño de procesos tampoco ha sido una tarea fácil, puesto que han existido instancias donde los responsables de los procedimientos se resisten a cambios estructurales en sus áreas de trabajo.</p> <p>Otro factor cultural es la limitada disponibilidad existente muchas veces en los funcionarios/as para querer participar en espacios de diagnóstico y testeo de iniciativas piloto. Existe una marcada lógica de jerarquía en la cadena de mando que frena la proactividad de iniciativas transformadoras y ligadas a la innovación. La cultura está centrada en ejecutar instrucciones más que en proponer nuevas formas para el desarrollo del trabajo, lo cual frena la capacidad de colaboración y co - creación que permite la transformación digital.</p> <p>A la vez, existe la creencia de que la presencialidad es sinónimo de productividad en el trabajo, situación que la pandemia y la experiencia del teletrabajo refutó. Otra idea presente es que la tecnología vendría a desplazar a los trabajadores, cuando lo que se busca es entregar herramientas para su simplificación y orientar el trabajo más al análisis que a ejecutar tareas que en ocasiones no aportan valor.</p> <p>Desde el punto de vista de la atención usuaria, no ha sido fácil poder redireccionar la mirada centrada en el cumplimiento de procedimientos hacia una que también involucre la calidad del resultado. A pesar de los avances en la implementación de un nuevo modelo de experiencia usuaria que permita potenciar los canales digitales hacia el ciudadano, aún existía la costumbre del desarrollo de trámites no pensados en el usuario, lo cual limitaba el uso de ellos por parte de la ciudadanía, puesto que nos los encontraba atractivos.</p> <p>Por último, se encuentra la forma centralizada con que se planifican y ejecutan los procesos de gestión estratégica, que en determinadas situaciones no considera a todos los actores involucrados, a pesar de haber realizado espacios de discusión para ello. Esto condiciona la existencia de una sinergia que potencie la efectividad del proceso de transformación digital en la TGR.</p>
--	---

3.3. Desafíos de la Transformación Digital en la TGR

3.3.1. Desafíos a corto plazo

Tabla 19

Desafíos a mediano plazo

Entrevistados/as	Compendio de respuestas
Alejandra Montiel Natalia Venturelli Patricio Morales	<p>Cumplimiento de la fase de preparación de la Ley 21.180:</p> <p>La implementación comenzó el segundo semestre del año 2022, con la fase de “preparación” que establece 18 meses para identificar y caracterizar los procedimientos administrativos y trámites e ingresarlos al CPAT, información que permita establecer una línea base de los requerimientos que necesita cada procedimiento para digitalizarse e integrar las plataformas de apoyo transversal provistas por Gobierno Digital para tales efectos.</p> <p>Dentro de los nuevos proyectos a desarrollar a corto plazo está la implementación efectiva de la plataforma de mandatarios digitales del SII.</p>
Cristián Céspedes José Manuel Valiente Osvaldo Molina Ximena Hernández	<p>Digitalización de los procedimientos y trámites pendientes, mejora continua de los existentes:</p> <p>En la actualidad existen trámites que por su naturaleza y/o recursos no han podido digitalizarse, pero si se pueden realizar en el corto plazo, además de algunos procedimientos administrativos de soporte interno. Dentro de este desafío se encuentra también la mejora continua de los procesos que ya están digitalizados con el fin de hacerlos mucho más simples, ágiles y seguros permanentemente, donde es clave el control de la obsolescencia en términos tecnológicos y procedimentales.</p> <p>El jefe DTI Cristian Céspedes, profundiza en regular la obsolescencia de equipos y plataformas. Además de medidas de Ciberseguridad.</p>
Catalina Bustos Nelly Carreño Osvaldo Molina	<p>Mejoramiento continuo de los canales digitales: Este reto implica fortalecer la virtualidad, la accesibilidad y la personalización de la experiencia usuaria. Explorando nuevos canales de atención y comunicación emergentes que se están desarrollando en otras organizaciones públicas y privadas, con un enfoque de segmentación orientado a personas de distintas edades y perfiles.</p>

Elaboración Propia.

3.3.2. Desafíos a mediano plazo

Tabla 20
Desafíos a mediano plazo

Entrevistados/as	Compendio de respuestas
Catalina Bustos Nelly Carreño	<p>Transitar hacia la Omnicanalidad:</p> <p>Es necesario avanzar de la multicanalidad hacia una la omnicanalidad en la atención usuaria.</p> <p>La omnicanalidad es una técnica de gestión que establece una nueva relación con los usuarios a partir de la segmentación y personalización de la experiencia, permitiendo que todos los canales atención entreguen en la misma información, y en un mismo lenguaje accesible al realizar un trámite.</p> <p>En la actualidad existen varios canales de atención, pero no existe una efectiva coordinación entre ellos generando experiencias de atención muy heterogéneas entre ellos.</p>
José Manuel Valiente Nelly Carreño Osvaldo Molina Patricia Segovia Patricio Morales Paulina Ramírez	<p>Gestión de cambio organizacional: Los entrevistados señalan que es necesario desarrollar de manera permanentemente herramientas de gestión de cambio, que permitan al 2027 implementada totalmente la Ley 21.180 a tener un ecosistema digital organizacional.</p> <p>Tras la pandemia la gestión de cambio depende mucho de los esfuerzos de cada unidad/sección/división que de una política integral. Son esfuerzos individuales.</p> <p>Varios entrevistados señalan que el proceso de gestión de cambio progresivo que comenzó al TGR fue obstruido con la llegada de la Pandemia. Se ha retomado, pero ha sido insuficiente puesto que aún existen funcionarios/as que insisten en desarrollar actividades de manera manual cuando ya están digitalizadas, o bien perseveran en el uso excesivo del papel.</p>
José Manuel Valiente Karla Nieto Pizarro Nelly Carreño Osvaldo Molina Patricia Segovia Patricio Morales Paulina Ramírez	<p>Disponibilidad de recursos financieros: Es necesaria la inyección de recursos adicionales a las áreas de negocio que están más atrasadas en ámbito de transformación digital.</p> <p>En distintas entrevistas, es diagnóstico compartido que los presupuestos de continuidad no son suficientes para los desafíos existentes y la concursabilidad depende de factores más difíciles de manejar que no garantizan su consecución.</p> <p>Se plantea que los recursos para innovaciones se disputan entre divisiones.</p>

<p>Cristián Céspedes Natalia Venturelli Patricia Segovia Patricio Morales Paulina Ramírez</p>	<p>Reformas Legales:</p> <p>Son un desafío a mediano plazo, para habilitar la digitalización del área de cobranza judicial, que implica una reforma al Código Tributario.</p> <p>Según ex jefe DTI, Cristian Céspedes estos cambios normativos permitirían un potencial al máximo la digitalización del Servicio. Digitalizando cobranzas el proceso tecnológico habrá permeado a toda la organización.</p>
<p>Alejandra Montiel Karla Nieto Pizarro Natalia Venturelli Osvaldo Molina Ximena Hernández</p>	<p>Interoperabilidad:</p> <p>La TGR por la naturaleza de su giro institucional lleva años intercambiando información con otras reparticiones públicas y privadas, puesto que opera con toda la banca. Es una de las instituciones pioneras en interoperabilidad en PISEE en sus dos versiones.</p> <p>Existieron opiniones encontradas respecto del nivel de interoperabilidad de la institución, algunos recalcan los avances de la institución sobre el tema, otros encuentran que aun así es muy limitada, esto depende del área institucional donde se analice.</p> <p>Se comprende a nivel transversal que la interoperabilidad se realiza hoy a través de convenios de colaboración, y su nivel de valoración depende no sólo de los datos que entrega la TGR, sino también de cantidad y calidad de datos que entrega la contraparte. En este sentido el desafío es seguir abriendo puentes de interoperabilidad con otras instituciones públicas y privadas, y potenciando los convenios existentes, y paralelamente colaborar activamente en la agenda de interoperabilidad transversal que está desarrollando el Estado a 2026 según lo que mandata la Ley 21.464 que establece plazo para la transformación digital del sector público.</p>
<p>Cristián Céspedes José Manuel Valiente Karla Nieto Pizarro Nelly Carreño Osvaldo Molina S Ximena Hernández</p>	<p>Continuidad de la política de transformación digital:</p> <p>Se expresa que al interior del Estado muchas veces los cambios de jefes de servicio y/o autoridades de gobierno, implican un giro en las prioridades en organizacionales, y finalmente grandes políticas de gestión quedan archivadas como destacadas experiencias de estudio.</p>
<p>Ximena Hernández</p>	<p>Tesorería única institución recaudadora y pagadora del fisco:</p> <p>Por último, un desafío estructural a largo plazo es el que menciona la ex Tesorera General, es transformar la Tesorería única organización pública recaudadora y pagadora del Fisco, ya que, en la actualidad existe tal dualidad de funciones con otros organismos del Estado.</p>

Elaboración Propia.

4. Conclusiones y Proposiciones

El año 2018, la TGR estableció como desafío institucional ser un referente nacional e internacional en la gestión eficiente y moderna de sus objetivos: recaudar, custodiar y distribuir el Tesoro Público. Los estudios de satisfacción usuaria revelaban que el Servicio tenía un modelo tradicional de gestión pública, de carácter presencial y en base a documentación en papel. A pesar de tener una buena evaluación, la ciudadanía señalaba que este modelo era anacrónico a los avances tecnológicos que ha traído el contexto de la cuarta revolución industrial y la era de la digitalización.

Hasta aquel año, la Institución se había caracterizado por ir a la vanguardia en la digitalización y automatización de procesos, en línea con lo mandatado por las políticas de Gobierno Electrónico, pero no era suficiente para mejorar la calidad de gestión. De acuerdo con este escenario, decide dar un paso más allá, dejando atrás el concepto de digitalización como una herramienta de apoyo a los procesos, y la exalta como una herramienta fundamental de su Plan Estratégico 2019-2022, con la finalidad de modernizar toda la institución a través del modelo de Transformación Digital.

El análisis del proceso revela que varios son los factores que llevaron a la TGR a introducir este modelo de gestión a su estrategia institucional: la implementación de la Estrategia Transversal de Transformación Digital del Estado contenido en la Agenda de Modernización del aparato público propuesto por el expresidente Sebastián Piñera; un nuevo perfil de usuario del Servicio, más exigente en términos de calidad de atención y más accesible a utilizar plataformas digitales para adquisición de productos y servicios; el nombramiento de una nueva autoridad del Servicio con espíritu modernizador; la adopción de políticas de Gestión de Riesgos, y la renovación del Núcleo Tecnológico CORE TI, que fue fundamental para el desarrollo de plataforma digitales.

El Servicio de Tesorerías entiende la transformación digital como un modelo de gestión que promueve una nueva relación con sus usuarios, basada en la simplificación, eficiencia, inclusión, transparencia y seguridad en la entrega de productos y servicios, a través del uso estratégico de las tecnologías de la información. Es un cambio cultural organizacional que tiene como objetivo instituir a largo plazo un ecosistema digital organizacional, y donde convergen tres elementos fundamentales: las personas, usuarios y funcionarios, los procesos y la tecnología.

Transversalmente los entrevistados tienen una diferencia clara entre digitalización y transformación digital. Establecen que no son sinónimos, la primera consiste en montar servicios en plataformas electrónicas, mientras la segunda implica un cambio en las formas de trabajo para el logro de objetivos organizacionales.

Cabe señalar que, los esfuerzos en mejorar la recaudación, custodia y distribución de los recursos públicos no descansan solamente en las iniciativas que realice Tesorería en términos de transformación digital, sino también de los procesos de digitalización organizacional de otros servicios asociados. La transformación digital, implica una integración de todo el sector público para lograr una mayor eficiencia y eficacia en la prestación de servicios, puesto que la gestión de cada servicio depende en parte de la información que posee de otro.

El proceso de transformación digital originado en la TGR consistió en poner en el centro las necesidades de las personas, para responder con efectividad, modernidad y seguridad sus requerimientos.

En ello convergen tres elementos: las personas, los procesos y la tecnología. En base a ello, se co –creó, un nuevo modelo de atención usuaria que entrega un servicio de excelencia tanto presencial como digitalmente. Se procedió a una revisión y a un rediseño de procesos orientados a su progresiva digitalización total. A pesar de existir limitaciones legales en algunos casos como el procedimiento de cobranza judicial de obligaciones, que implica modificaciones a la legislación, en especial al Código Tributario. Tras ello se desarrolló una política interna de importantes avances en materia de modernización tecnológica. En este sentido es importante

destacar que la TGR se adelantó a varios requerimientos de la Estrategia de Transformación Digital del Estado, lo que fue clave para enfrentar sucesos como el Estallido Social y la Pandemia, y en la actualidad estar a la vanguardia del proceso al interior de las instituciones del Estado.

Los funcionarios revelan que al año 2022, existe una cultura digital organizacional, la que debe seguir cultivando. Destacan que la participación de los funcionarios en el proceso ha sido fundamental para canalizar las demandas ciudadanas y levantar propuestas de mejoramiento de procesos en el trabajo. No obstante, señalan que el proceso de gestión de cambio ha sido débil, a pesar de existir políticas al respecto al inicio del periodo de análisis.

Por otro lado, respecto a la implementación de la Estrategia de Transformación del Estado en la TGR, se puede establecer que en el periodo de estudio fue una experiencia exitosa. Se cumplieron todas las metas propuestas. Más aún la Tesorería con su espíritu de vanguardia en modernización tecnológica ha encabezado múltiples proyectos piloto que le han permitido adelantarse a muchos procesos de innovación digital.

Al año 2022, logró cumplir con las políticas de autenticación, a través de la adopción de la Clave Única y Tributaria en todos sus trámites. Así como digitalizar el 100% de sus trámites y disminuir altamente el uso del papel, concordancia con el mandato del Instructivo Presidencial de Transformación Digital de 2019.

La implementación de las fases de la Ley de Transformación Digital también ha sido una experiencia positiva. Se ha cumplido con la primera etapa de preparación. Pero cabe reiterar que la Tesorería de ha adelantado al cumplimiento de varias fases, debido a su espíritu de vanguardia tecnológica. Los grandes desafíos a futuro son la interoperabilidad donde hay avances, y la implementación de los expedientes electrónicos, donde el nivel de progreso es nulo.

La investigación reveló que este proceso exitoso de transformación digital en el Sector Público tuvo factores que habilitaron, aceleraron y obstaculizaron su desarrollo.

Entre los factores habilitantes, se encuentran herramientas normativas que han guiado el proceso de Transformación Digital como política de Estado. Principalmente la Ley 21.180 sobre Transformación Digital y cuerpos reglamentarios que la interpretan; el Instructivo N°1/2019 sobre Transformación Digital que fue un mandato que buscaba generar condiciones previas a la institución de la política; y el establecimiento como meta PMG, la digitalización anual de trámites, a la que en la actualidad se le añadieron los procedimientos administrativos. Internos. Varios entrevistados señalaron que Tesorería tiene un sello característico en el cumplimiento de metas y objetivos, puesto que siempre busca cumplir con efectividad y premura los mandatos gubernamentales.

También tuvo una destacada importancia, la calidad de los liderazgos que condujeron la Institución en el período. La asunción de una nueva Tesorera con ímpetus modernizadores, sumado a un grupo de profesionales motivados y con competencias idóneas, fue fundamental para que la Estrategia de Transformación Digital del Estado se ejecutara a cabalidad en la TGR.

A la normativa y el liderazgo institucional, se añade el apoyo de instituciones gubernamentales externas, como la División de Gobierno Digital, el Laboratorio de Gobierno y la Secretaría de Modernización principalmente. La necesidad de una mayor transparencia en sus procesos de gestión. La demanda por tener políticas de Gestión de Riesgo para dar continuidad operacional a los servicios que presta la TGR, que fue clave con la llegada del Estallido Social y la pandemia COVID -19. Además de la influencia de la opinión pública a través de Redes Sociales, que impacta en la percepción que tiene la ciudadanía respecto de un servicio público determinado.

Se hace presente que el Estallido Social, no fue factor habilitante propiamente tal, pero permitió poner a prueba todos los avances de gestión que, hasta el 18 octubre de 2019, el Servicio de Tesorerías había implementado. Se experimentó por primera vez la realización de otra forma de trabajo, de carácter remoto por medio de plataformas digitales, que permitieran dar continuidad operacional al servicio cuando la red de oficinas se viera en riesgo debido a la protesta social.

Por otro lado, la pandemia de Coronavirus fue el principal acelerador del proceso de transformación digital de la TGR. Opinión transversal de todas las entrevistas realizadas. Se resalta que los avances desarrollados por el Servicio los años previos, fueron fundamentales al momento de enfrentar los efectos de la emergencia sanitaria, lo que se evidenció en la rápida adaptación de la Institución a nuevas formas de trabajo remoto.

Los principales obstáculos, están en sintonía con lo que expresan distintos estudios sobre Modernización del Estado en Chile. Entre ellos se encuentra la rigidez normativa, limitados recursos presupuestarios, la cultura organizacional, y problemas de integración con otros servicios públicos afines, en especial en el proceso de interoperabilidad, donde en ocasiones las dificultades no descansan en problemas de plataformas tecnológicas sino en la voluntad de otros servicios públicos de entregar información.

De acuerdo con obstáculos propios de la transformación digital del Estado, una dificultad es la brecha existente entre los diversos servicios públicos en la materia. Situación que pretende regular la Ley 21.180. Existen entidades muy avanzadas, como otras con nulos avances, lo que impacta en la gestión institucional de las más digitalizadas al monto de integrarse en un mismo proceso administrativo o trámite al interior del Estado. También, se señala como obstáculo la falta de claridad en algunos aspectos de la implementación de la Ley de Transformación Digital.

El COVID – 19, así como aceleró el proceso, también fue una dificultad. Puesto que freno del desarrollo de varios proyectos de digitalización en estudio. Las políticas de austeridad obligaron a redefinir prioridades, y los proyectos de modernización tecnológica priorizados fueron los considerados estratégicos para el giro institucional en el contexto de la pandemia.

Referente a los desafíos, se dividieron según el corto y mediano plazo. En el corto, los entrevistados señalaron en primer lugar, el cumplimiento de la “fase de preparación” de la Ley de Transformación Digital, cuyo plazo vence en diciembre de 2023. Además de poner en marcha la plataforma de Mandatarios Digitales que desarrolla el SII, donde Tesorería participa en el plan piloto, que debería materializarse en 2024.

Luego se señala, la necesidad de digitalizar todos los procesos administrativos pendientes, que principalmente son de apoyo a la gestión interna, puesto que los trámites están 100% digitalizados desde el año 2022. Además de una política de mejoramiento continuo de los procesos ya digitalizados, como también los equipos y plataformas tecnológicas, previniendo su obsolescencia y elevando los estándares de ciberseguridad.

Por último, se hace necesario una actualización permanente de los canales digitales, que en la actualidad concentran la mayor cantidad de flujos económicos, mejorando su accesibilidad, usabilidad y la personalización de la experiencia usuaria. Además de abrirse a nuevas plataformas digitales emergentes.

En el mediano plazo, los entrevistados señalan que es necesario transitar de la multicanalidad hacia la omnicanalidad, que permita una trabajar una segmentación de los usuarios y con ello generar una atención más personalizada. Permitted trazar una ruta de las prestaciones que cada ciudadano reiterativamente solicita. La omnicanalidad a su vez permite tener una misma información del contribuyente en todos los canales de atención.

Además de ello, se plantea la necesidad de una mayor inyección de recursos para proyectos de digitalización organizacional, puesto que en la actualidad se trabaja con presupuestos de continuidad que no son suficientes para emprender proyectos de digitalización.

Profundizar las políticas de gestión del cambio es otra meta, puesto que, a pesar de los importantes cambios en la cultura de trabajo de la TGR, aún persisten prácticas orientadas a la realización de tareas manuales y repetitivas, a la presencialidad y el uso del papel.

La interoperabilidad es un tema que genera bastante discusión respecto a su extensión y profundidad de operación. No obstante, existe una opinión transversal de que la Tesorería debe seguir apostando por la realización de convenios de colaboración con otras instituciones para mejorar los productos y servicios que entrega a la ciudadanía. Se pronostica que los avances

que la TGR ha tenido en el pilotaje de la plataforma de interoperabilidad PISEE 2.0, será un elemento clave en este proceso.

La Tesorería requiere de reformas legales a mediano plazo que permitan la digitalización del proceso de cobranza judicial, que es regulado por el Código Tributario. Los avances tecnológicos actuales permitirían optimizar con creces su efectividad en la recaudación fiscal. En la actualidad, su proceso sigue siendo por ley de carácter presencial y en base a formato papel y custodia de expedientes en archivo físico. Digitalizando Cobranzas, la transformación digital habrá alcanzado su nivel más alto en la organización.

Los avances tecnológicos y la política de interoperabilidad que se espera al año 2027, son oportunidades clave para coordinar y refundir las diversas prestaciones que entrega el Estado. En este sentido la ex – Tesorera General señala que es una oportunidad para que la TGR sea la única entidad recaudadora y pagadora del Estado. En la actualidad existen duplicidades de funciones que es necesario corregir para mejorar la experiencia usuaria.

Por último, uno de los más grandes desafíos a mediano plazo, es la continuidad de la política de transformación digital en la TGR. Como se ha señalado, los cambios de autoridad suponen cambios de prioridades, y muchas veces destacados proyectos pasan al archivo. Visto ello, es fundamental seguir potenciando la digitalización organizacional, para tener un Servicio a la vanguardia de las necesidades que surgen en el marco de la cuarta revolución industrial.

Las proposiciones para los futuros de desafíos de la TGR son los siguientes:

Primero, a nivel usuarios, seguir con la poniendo en el centro de su gestión al ciudadano, entendiéndolo no sólo como un consumidor de servicios sino como un sujeto de derechos. Giro que ha sido fundamental para el éxito del proceso de digitalización organizacional. En este sentido es primordial, tener un monitoreo constante de la transformación que van teniendo los contribuyentes y usuarios debido a la influencia que tienen de un entorno que cambia de manera exponencial y disruptiva. Potenciar la segmentación usuaria, identificar nuevos perfiles, en especial en regiones, como también sectores socioeconómicamente vulnerables donde los procesos tecnológicos son más limitados en temimos de acceso y uso.

Segundo, seguir apostando a la construcción de un ecosistema digital organizacional, que implica la digitalización total de los procedimientos y trámites del servicio. Ello implica abogar por un cambio a nivel legislativo que permita la transformación digital de los procesos de cobranza judicial que en la actualidad siguen recurriendo a la presencialidad, el uso del papel y archivo físico para el desarrollo de sus acciones.

Tercero, desarrollar una política de gestión del cambio institucional 2.0, que permita optimizar los avances tecnológicos y de gestión que ha tenido la institución desde 2018. El primer impulso fue truncado por la pandemia, pero es necesario volver a recuperarlo, debido al fuerte impacto que tuvo en su tiempo. Transcurridos cinco años desde la puesta en marcha de la Transformación Digital de la TGR son muchos los avances conseguidos, pero en la actualidad a pesar de ser vanguardia en modernización tecnológica, en la práctica aún hay funcionarios que siguen optando por métodos de trabajo que se dan por superados. Una nueva política integral de gestión del cambio permitiría nivelar y a su vez potenciar y optimizar los avances obtenidos.

Cuarto, la necesidad de inyectar mayores recursos presupuestarios a la modernización tecnológica de la institución. La investigación reveló la existencia de una proactividad por innovar en nuevos procesos e ir a la vanguardia en la adopción y desarrollo de nuevas plataformas, pero para ello es importante disponer de mayores líneas de financiamiento. La

pandemia implicó priorizar áreas, pero en tiempos post pandémicos es importante generar una nivelación tecnológica entre las áreas del negocio, y para ello los recursos son fundamentales.

Quinto, potenciar el sello de vanguardia tecnológica por lo que la TGR ha sido destacada al interior y al exterior del Estado, y conseguido tener un nivel avanzado de madurez digital. Este sello es estratégico para que la institución pueda adelantarse y adaptarse rápidamente a condiciones críticas del entorno social, cuya evidencia se visualizó al enfrentar la pandemia COVID - 19.

Por último, es imprescindible en los tiempos actuales, que la política de transformación digital siga siendo prioridad para la Institución. Los desafíos que trae el contexto de la cuarta revolución industrial, requieren de instituciones adaptadas a las nuevas demandas del ciudadano, tanto servicios y productos como a nivel de atención. De los esfuerzos de continuidad de la política, depende que la transformación digital siga dando resultados positivos, y no termine convertida en un interesante caso de estudio.

Bibliografía

- Barría Traverso, D. (2008). ¿A reformar una Administración Pública colonial? *Agenda Pública*, VII(12), 31-43.
- Blumel, G. (2018). Video Sesión 59 (16-10-2018) Discusión en general del proyecto de ley sobre Transformación Digital del Estado. Valparaíso.
- Boletín N° 11.882 -06. (2018). *Proyecto de ley, iniciado en mensaje de S. E. el Presidente de la República, que modifica la Ley que establece Bases de los Procedimientos Administrativos, en materia de documentos electrónicos.*
- Bustos , C. (2022). *Estrategia Transformación Digital de la Tesorería General de la República.* Santiago de Chile.
- Cadem y Ministerio de Hacienda. (2022). *Encuesta de Satisfacción de Servicios Públicos.* Santiago de Chile: Secretaría de Modernización.
- CAF. (2020). *Govtech y el futuro del gobierno.* Caracas: CAF y PublicTechLab de IE University de España.
- Casas Tragodara, C. (2012). *Marco Conceptual sobre Reforma y Modernización del Estado y de la Gestión Pública.* Lima: Secretaría de la Gestión Pública.
- CLAD. (1998). *Una nueva gestión pública para América Latina.* Caracas: CLAD.
- DFL 1. (1994). *Fija el texto refundido, coordinado, sistematizado y actualizado del Estatuto Orgánico del Servicio de Tesorerías.* Ministerio de Hacienda.
- DGD. (2019). *Estrategia de Transformación Digital del Estado: Estado al servicio de las personas. Hoja de ruta 2018-2022.* Santiago de Chile: División de Gobierno Digital MINSEGPRES.
- DGD. (2023). *Ley de Transformación Digital del Estado.* Santiago de Chile: División de Gobierno Digital.

- Díaz-Bravo, L., et.al. (julio-septiembre de 2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica, II(7)*, 162-167.
- DIPRES. (2023). *Ley de Presupuestos del Sector Público año 2023*. Santiago de Chile: Dirección de Presupuestos.
- División de Gobierno Digital. (2020). *Indicador Transversal de Trámites Transversales*. Santiago de Chile: División de Gobierno Digital.
- Echebarría, K. (2000). Reivindicación de la reforma administrativa: significados y modelos conceptuales. *Reforma y Democracia*, 77-96.
- Egaña, R. (2002). *Reforma y modernización del estado en Chile : avances y desafíos*. Santiago de Chile: Documento de Trabajo, Centro Estudios Públicos.
- Egaña, R. (2018). Reforma del Estado 3.0: desafíos para el tiempo presente. *Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública(31)*, 5-41.
- FEN Universidad de Chile y Laboratorio de Gobierno . (2018). Instalando la innovación en la Tesorería General de la República. *Experiencias de Innovación Pública(1ª Edición)*, 113-118.
- García Chourio, J. G. (2003). De la primera a la segunda generación de reformas del Estado en América Latina: Giro ideológico y cambio cultural. *Cuadernos de Economía, XXII(38)*, 95-125.
- Gobierno de Chile. (2022). *Informe de avance de la agenda de modernización del Estado*. Santiago de Chile: Gobierno de Chile.
- Guerra, L. (2020). *La cuarta revolución industrial en la sociedad y su aplicabilidad en la administración pública: 7 desafíos del rol del área de gestión de personas en los servicios públicos chilenos en el área de transformación digital*. Caracas.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw Hill Interamericana Editores.

- Ley 21.180. (2019). *Transformación Digital del Estado*. Chile: BCN.
- Ley 21.464. (2022). *Modifica diversos cuerpos legales en materia de transformación digital del Estado*. Chile: BCN.
- Marcel, M. (febrero de 2006). Reflexiones acerca del proceso de modernización del Estado en Chile y desafíos futuros. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(34), 1-7.
- Metcalfe, L., y Richards, S. (1989). *La modernización de la gestión pública*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Ministerio de Hacienda. (1975). Decreto Ley orgánico de administración financiera del Estado.
- Ministerio de Hacienda. (2018). *Balance de Gestión Integral: Servicio de Tesorerías*. Santiago de Chile: Ministerio de Hacienda.
- Minsegres. (2020a). Decreto 4. *Reglamento que regula la forma en que los procedimientos administrativos deberán expresarse a través de medios electrónicos, en las materias que indica, según lo dispuesto en la Ley N° 21.180 sobre transformación digital del Estado*. Santiago de Chile: BCN.
- Minsegres. (2020b). DFL 1. *Establece normas de aplicación del artículo 1° de la Ley N° 21.180, de transformación digital del estado, respecto de los procedimientos administrativos regulados en leyes especiales que se expresan a través de medios electrónicos y determina gradualidad*. Santiago de Chile: BCN.
- Navarrete Yañez, B. (2008). La modernización del Estado en la transición chilena. El gobierno de Patricio Aylwin (1990-1994). *Revista Enfoques*, XI(9), 79-101.
- Oltra, C. (2012). *Diccionario de conceptos esenciales en investigación en Criminología y Ciencias Sociales*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Oszlak, O. (1999). De menor a mejor: El desafío de la segunda reforma del Estado. *Nueva Sociedad*(160), 81-100.

- Oszlak, O. (2020). *El Estado en la era exponencial*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Instituto Nacional de la Administración Pública - INAP.
- Páez-Gabriunas, I., Sanabria, M., Gauthier-Umaña, V., y Rafael Alberto , M.-R. (2022). La transformación digital de las organizaciones. En I. Páez-Gabriunas, M. Sanabria, V. Gauthier-Umaña, y M.-R. Rafael Alberto, *Transformación digital en las organizaciones* (págs. 13-30). Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Peña, T. (2022). Etapas del análisis de la información documental. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 45(3), 1-7.
- Piñera, S. (2008). *Proyecto de ley, iniciado en mensaje de S. E. el Presidente de la República, que modifica la Ley que establece Bases de los Procedimientos Administrativos, en materia de documentos electrónicos. Boletín N° 11.882 -06*. Santiago de Chile.
- Piñera, S. (2017). *Programa de Gobierno 2018-2022: Construyamos tiempos mejores para Chile*. Santiago de Chile.
- Presidencia de Chile. (2019). Instructivo presidencial N°1. *Sobre la Transformación digital en los órganos de la Administración del Estado*. Santiago de Chile: Gabinete Presidencia.
- Presidencia, Hacienda y Segpres. (2019). *Agenda de Modernización del Estado*. Santiago de Chile: Gobierno de Chile.
- Ramírez, Á. (2001). VI Congreso Internacional CLAD sobre Reforma del Estado y Administración Pública, Buenos Aires. *Reforma del Estado, Modernización de la Gestión Pública y Construcción del Capital Social: El caso chileno (1994-2001)*, (págs. 1-35). Santiago de Chile.
- Reyes, E., y Martínez, R. (2012). El Consenso de Washington: la instauración de las políticas neoliberales en América Latina. *Política y Cultura*(37), 35-64.

- Roth-Eichin, N. (julio - diciembre de 2022). Los estudios de caso único en la investigación social y organizacional: avanzando hacia la comprensión de sus aspectos epistemológicos y metodológicos. *Revista de Liderazgo Educativo*(2), 9-31.
- Schwab, K. (2016). *La Cuarta Revolución Industrial*. Ciudad de México: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Schwab, K., y Malleret, T. (2020). *Covid 19: El Gran Reinicio*. Ginebra: Foro Económico Mundial.
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Tello Navarro, F. (2011). La política de reforma y modernización de la gestión pública en Chile. Actores y procesos. *Universum*, II(26), 245 - 265.
- TGR. (2022b). *Informe cumplimiento indicador trámites digitalizados RNT 2022*. Santiago de Chile: Documento Interno Tesorería General de la República.
- TGR y Laboratorio de Gobierno. (2020). *¿Cómo podemos potenciar el uso de los canales remotos a través de comunicaciones directas con contribuyentes?* Santiago de Chile: Laboratorio de Gobierno.
- TGR. (15 de marzo de 2023). *Oficina Virtual de Trámites de TGR gana el premio Acti Tech Awards en Transformación Digital Pública*. Obtenido de tgr.cl: <https://www.tgr.cl/2023/03/15/oficina-virtual-de-tramites-de-tgr-gana-el-premio-acti-tech-awards-en-transformacion-digital-publica/noticias/>
- TGR. (2015). *Plan Estratégico Tesorería General de la República 2015 - 2018*. Santiago de Chile: Tesorería General de la República.
- TGR. (2019a). *Plan Estratégico Tesorería General de la República. Versión Preliminar: Diciembre 2018*. Santiago de Chile: Unidad de Gestión Institucional.
- TGR. (2019b). *Balance Scorecard de la Tesorería General de la República*. Santiago de Chile: Unidad de Gestión Institucional.

- TGR. (2019b). *Memoria del Tesoro 2018*. Santiago de Chile: Unidad de Comunicación Institucional.
- TGR. (2020). *Memoria del Tesoro 2019*. Santiago de Chile: Unidad de Gestión Institucional.
- TGR. (2021a). *Plan Estratégico Tesorería General de la República*. Santiago de Chile: Unidad de Gestión Institucional.
- TGR. (2021b). *Memoria del Tesoro 2020*. Santiago de Chile: Unidad de Gestión Institucional.
- TGR. (2022a). *Memoria del Tesoro 2021*. Santiago de Chile: Unidad de Comunicación Institucional.
- TGR. (2023b). *Cuenta Pública Participativa 2022*. Santiago de Chile: Tesorería General de la República.
- TGR. (2023b). *Tesorería General de la República*. Obtenido de tgr.cl: <https://www.tgr.cl>
- TGR. (26 de abril de 2017). *tesoreria.cl*. Obtenido de *fobtiene Premio Anual por Excelencia Institucional* 2017: https://www.tesoreria.cl/web/Contenido/Noticias/Anteriores/20170426165102_Documento_26042016_TGR_PremioExcelencia_2017.pdf
- TGR. (8 de Agosto de 2019). *TGR fortalece su proceso de modernización de la mano de Laboratorio de Gobierno*. Obtenido de tgr.cl: <https://www.tgr.cl/2019/08/08/tgr-fortalece-su-proceso-de-modernizacion-de-la-mano-de-laboratorio-de-gobierno/noticias/>
- TGR. (Junio de 2020b). *La experiencia de TGR aporta al modelo de Interoperabilidad del Estado*. Obtenido de Tesorería General de la República: <https://web.tesoreria.cl/2020/06/16/experiencia-de-tgr-aporta-al-modelo-de-interoperabilidad-del-estado/sin-categoria/>
- Tomasini, L. (2002). Introducción. En L. Tomasini, y M. Armijo, *Reforma y modernización del Estado: Experiencias y desafíos* (págs. 9-28). Santiago de Chile: LOM.

Ubaldi, B. (2020). La transformación digital de los gobiernos: lecciones de distintas partes del mundo. En O. O. Santiago Bellomo, *Desafíos de la administración pública en el contexto de la Revolución 4.0* (págs. 181-210). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung.

Valenzuela, M., y Tello, F. (2022). Los discursos de las reformas a la administración del Estado Chileno durante la presidencia de Patricio Aylwin 1990-1994. *Historia 396, XII(1)*, 253-286.

Anexos

Anexo A. Guía de Preguntas entrevista semiestructurada



INSTRUMENTO PAUTA DE PREGUNTAS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Junto con saludar y agradecer su participación en esta investigación, se procede a informar que los datos que usted entregue serán utilizados para fines académicos, propios de la Actividad Formativa Equivalente a Tesis del Magíster en Gobierno y Gerencia Pública de la Facultad De Gobierno de la Universidad de Chile, realizado por el estudiante Esteban Vielma Salazar. Se deja constancia de haber entregado previo a esta entrevista el consentimiento informado y la pauta de preguntas para su revisión.

La presente entrevista es de carácter semiestructurada y tiene como objeto recolectar datos respecto del proceso transformación digital del Estado Chileno en la Tesorería General de República durante el periodo 2018 - 2022, en función de afrontar los cambios sociales que está generando la cuarta revolución industrial y que impactan la gestión de la administración pública.

Su participación es absolutamente voluntaria, siéntase en la libertad de contestar las preguntas que desee, como también de detener su participación en cualquier momento que lo desee. Esto no implicará ningún perjuicio para usted.

Nº Entrevista:

Nombre del entrevistado/a:

Cargo:

Año de servicio en la institución:

Descripción breve de su función:

¿Autoriza la reproducción de su nombre en el reporte o prefiere mantener el anonimato?

Fecha:

Hora:

Plataforma:

Preguntas:

1. ¿Qué entiende usted por transformación digital del Estado? ¿A través de qué hecho o circunstancia tomó relación con este concepto dentro de la Institución?
2. El proceso de transformación digital en Tesorería surge en el año 2018 según lo revelan distintos documentos institucionales. De acuerdo con ello ¿Cuáles considera usted que son los factores y/o el contexto a partir del cual surge la necesidad de transformar digitalmente la gestión del servicio?
3. Dentro del Servicio Tesorerías ¿Cómo se vincula su cargo y función en el proceso de Transformación Digital de la Institución?
4. ¿Cuál ha sido el o los procesos que ha liderado su División/Sección/Unidad organizacional para contribuir a la transformación digital en la Tesorería General de la República? ¿Qué rol han tenido los y las funcionarias en el proceso? En la actualidad ¿existe una cultura digital organizacional?
5. ¿Podría usted identificar la existencia de factores internos y/o externos que hayan acelerado y/u obstaculizado el proceso de transformación digital del Estado en la institución?
6. ¿Cuáles considera usted son los desafíos del proceso de transformación digital en el corto y mediano plazo?

7. Según la información que usted maneja, ¿Cómo se han cumplido los requerimientos que establece el Instructivo Presidencial N°1/2019 sobre transformación digital como uso de clave única, política cero filas, cero papeles a 2022?

8. Según la información que usted maneja ¿Cómo se han cumplido los requerimientos que establece Ley N°21.180 de Transformación Digital del Estado? Respecto a áreas como: comunicaciones oficiales entre servicios, notificaciones electrónicas, inicio de procedimientos administrativos en forma digital, expedientes electrónicos, digitalización documentos en papel, e interoperabilidad con otros servicios públicos.

Anexo B. Consentimiento Informado



CONSENTIMIENTO INFORMADO

“EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL ESTADO EN CHILE 2018-2022:
EL CASO DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA”

1. Antecedentes de la investigación

Usted ha sido invitado/a a participar en la investigación “El Proceso de Transformación Digital del Estado en Chile 2018-2022: El Caso de la Tesorería General de la República”. El objetivo del estudio es “Analizar el proceso de transformación digital del Estado Chileno en la Tesorería General de la República durante el período 2018 - 2022, en función de afrontar los cambios sociales que está generando la cuarta revolución industrial y que impactan la gestión de la administración pública”.

La investigación se enmarca en el contexto de la Actividad Formativa Equivalente a Tesis (AFE), del Magíster en Gobierno y Gerencia Pública de la Facultad de Gobierno de la Universidad de Chile. El estudiante responsable del estudio es Esteban Vielma Salazar, quien a su vez es funcionario de la Institución. Su supervisión está a cargo de la académica del programa Paulina Vergara Saavedra.

2. Condiciones

Usted ha sido invitado/a participar como experto, debido al nivel de conocimiento que posee respecto al tema de estudio, a partir de las labores profesionales que desempeña en la institución.

En el caso de acceder a participar de esta investigación debe se hace presente las siguientes consideraciones:

- 1) Exigir las preguntas previamente a la entrevista para su revisión.
- 2) Libertad de preguntar cualquier asunto que no le quede claro.
- 3) Su participación consistirá en una entrevista semiestructurada con el investigador responsable, con una duración aproximada de 45 a 50 minutos, cuya información será grabada en audio para posteriormente ser analizada en el marco de este estudio. El lugar y horario específico de la entrevista será fijado por usted, o también en común acuerdo entre usted y el investigador responsable. En el eventual caso de que la entrevista sea interrumpida por usted, ésta podrá ser retomada posteriormente si así lo estima pertinente.
- 4) Las temáticas que tratar serán propias sobre el Proceso de Transformación del Estado en la Tesorería General de la República.
- 5) Su participación no supone riesgos para usted. Sin embargo, si en algún momento se siente incómodo/a al abordar algún tema específico, puede retirarse parcial o definitivamente de la reunión.
- 6) Usted no recibirá ningún beneficio directo, ni recompensa alguna por participar en este estudio. No obstante, su participación permitirá generar información para conocer acerca de la institución estudiada.
- 7) Su participación es absolutamente voluntaria. Usted tendrá la libertad de contestar las preguntas que desee, como también de detener su participación en cualquier momento que lo desee. Esto no implicará ningún perjuicio para usted.
- 8) Sus opiniones serán confidenciales y mantenidas en estricta reserva por el investigador responsable. La información obtenida a través de la entrevista será utilizada exclusivamente con fines académicos.
- 9) Por otra parte, en las presentaciones y publicaciones de esta investigación, su nombre no aparecerá asociado a ninguna opinión particular.

10) Usted tiene derecho a conocer los resultados de esta investigación. Para ello, al final de esta investigación se le entregará, mediante correo electrónico, el reporte final del estudio.

Si requiere más información o comunicarse por cualquier motivo relacionado con esta investigación, puede contactar al investigador responsable de este estudio Esteban Alejandro Vielma, al teléfono celular +56 9 8140 1696, e-mail estebanvielma@gmail.com.

En caso de cualquier duda dirigirse a: Comité Académico Magister en Gobierno y Gerencia Pública, Santa Lucía 240, Santiago, o a través de su Coordinadora, Cecilia Osorio Gonnet cecilia.osorio@gobierno.uchile.cl

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo,, acepto participar en el estudio “El Proceso de Transformación del Estado en Chile 2018-2022: El Caso de la General de la República”, en los términos aquí señalados.

Declaro que he leído y comprendido, las condiciones de mi participación en este estudio. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido respondidas. No tengo dudas al respecto.

¿Quiere usted mantener su identidad (nombre y función) en este estudio?

Sí _____ No _____

Firma Participante

Lugar y Fecha:

Yo, Esteban Vielma Salazar, he explicado los alcances de ser entrevistado/a para esta investigación, y he respondido a todas sus preguntas. Creo que él/ella comprende la información descrita en este documento y es libremente consciente de participar.

Firma Investigador Responsable

Lugar y Fecha:

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Natalia Venturini Santa-Maria, acepto participar en el estudio "El Proceso de Transformación del Estado en Chile 2018-2022: El Caso de la Tesorería General de la República", en los términos aquí señalados.

Declaro que he leído y comprendido, las condiciones de mi participación en este estudio. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido respondidas. No tengo dudas al respecto.

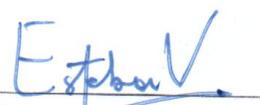
¿Quiere usted mantener su identidad (nombre y función) en este estudio?

Sí No


Firma Participante

Lugar y Fecha: 01-12-23
Santiago

Yo, Esteban Vielma Salazar, he explicado los alcances de ser entrevistado/a para esta investigación, y he respondido a todas sus preguntas. Creo que él/ella comprende la información descrita en este documento y libremente consiente en participar.


Firma Investigador Responsable

Lugar y Fecha: AERRO MONT
01/12/2023

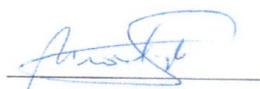
FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, ALEJANDRA TORRES....., acepto participar en el estudio "El Proceso de Transformación del Estado en Chile 2018-2022: El Caso de la Tesorería General de la República", en los términos aquí señalados.

Declaro que he leído y comprendido, las condiciones de mi participación en este estudio. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido respondidas. No tengo dudas al respecto.

¿Quiere usted mantener su identidad (nombre y función) en este estudio?

Si X No _____


Firma Participante

Lugar y Fecha: SAINTA BGO, 12 DICIEMBRE 2023

Yo, Esteban Vielma Salazar, he explicado los alcances de ser entrevistado/a para esta investigación, y he respondido a todas sus preguntas. Creo que él/ella comprende la información descrita en este documento y libremente consiente en participar.


Firma Investigador Responsable

Lugar y Fecha: PUERTO MONTE, 22 de diciembre de 2023

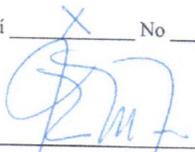
FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Paulina Ramirez Azocar, acepto participar en el estudio "El Proceso de Transformación del Estado en Chile 2018-2022: El Caso de la Tesorería General de la República", en los términos aquí señalados.

Declaro que he leído y comprendido, las condiciones de mi participación en este estudio. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido respondidas. No tengo dudas al respecto.

¿Quiere usted mantener su identidad (nombre y función) en este estudio?

Sí No


Firma Participante

Lugar y Fecha:

Santiago 04 diciembre 2023

Yo, Esteban Vielma Salazar, he explicado los alcances de ser entrevistado/a para esta investigación, y he respondido a todas sus preguntas. Creo que él/ella comprende la información descrita en este documento y libremente consiente en participar.



Firma Investigador Responsable

Lugar y Fecha:

Puerto Montt
04 de diciembre de 2023

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Patricio Puellos Bernales, acepto participar en el estudio "El Proceso de Transformación del Estado en Chile 2018-2022: El Caso de la Tesorería General de la República", en los términos aquí señalados.

Declaro que he leído y comprendido, las condiciones de mi participación en este estudio. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido respondidas. No tengo dudas al respecto.

¿Quiere usted mantener su identidad (nombre y función) en este estudio?

Sí No

[Firma]
Firma Participante

Lugar y Fecha: Santiago
05-12-2023

Yo, Esteban Vielma Salazar, he explicado los alcances de ser entrevistado/a para esta investigación, y he respondido a todas sus preguntas. Creo que él/ella comprende la información descrita en este documento y libremente consiente en participar.

[Firma]
Firma Investigador Responsable

Lugar y Fecha: PIEDRA MONTA 05 de diciembre de 2023

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, María Nelly Carreño González, acepto participar en el estudio "El Proceso de Transformación del Estado en Chile 2018-2022: El Caso de la Tesorería General de la República", en los términos aquí señalados.

Declaro que he leído y comprendido, las condiciones de mi participación en este estudio. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido respondidas. No tengo dudas al respecto.

¿Quiere usted mantener su identidad (nombre y función) en este estudio?

Sí No

[Firma]
Firma Participante

Lugar y Fecha: 07/12/2023.

Yo, Esteban Vielma Salazar, he explicado los alcances de ser entrevistado/a para esta investigación, y he respondido a todas sus preguntas. Creo que él/ella comprende la información descrita en este documento y libremente consiente en participar.

Esteban V.
Firma Investigador Responsable

Puerto Montt
07/12/2023

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Catalina Bustos T., acepto participar en el estudio "El Proceso de Transformación del Estado en Chile 2018-2022: El Caso de la Tesorería General de la República", en los términos aquí señalados.

Declaro que he leído y comprendido, las condiciones de mi participación en este estudio. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido respondidas. No tengo dudas al respecto.

¿Quiere usted mantener su identidad (nombre y función) en este estudio?

Sí No



Firma Participante

Lugar y Fecha: 7 / diciembre / 2023

Yo, Esteban Vielma Salazar, he explicado los alcances de ser entrevistado/a para esta investigación, y he respondido a todas sus preguntas. Creo que él/ella comprende la información descrita en este documento y libremente consiente en participar.


Firma Investigador Responsable

Lugar y Fecha: 7 / 12 / 2023
Puerto Montt

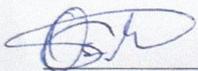
FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, OSVALDO MOLINA SILVA, acepto participar en el estudio "El Proceso de Transformación del Estado en Chile 2018-2022: El Caso de la Tesorería General de la República", en los términos aquí señalados.

Declaro que he leído y comprendido, las condiciones de mi participación en este estudio. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido respondidas. No tengo dudas al respecto.

¿Quiere usted mantener su identidad (nombre y función) en este estudio?

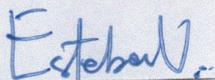
Si No



Firma Participante

Lugar y Fecha: 7/12/23

Yo, Esteban Vielma Salazar, he explicado los alcances de ser entrevistado/a para esta investigación, y he respondido a todas sus preguntas. Creo que él/ella comprende la información descrita en este documento y libremente consiente en participar.


Firma Investigador Responsable

Lugar y Fecha: Puerto Montt, 07/12/2023

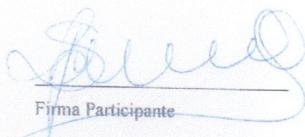
FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Adriana Susana Romero....., acepto participar en el estudio "El Proceso de Transformación del Estado en Chile 2018-2022: El Caso de la Tesorería General de la República", en los términos aquí señalados.

Declaro que he leído y comprendido, las condiciones de mi participación en este estudio. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido respondidas. No tengo dudas al respecto.

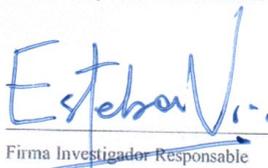
¿Quiere usted mantener su identidad (nombre y función) en este estudio?

Sí No


Firma Participante

Lugar y Fecha: Santiago 07 de diciembre de 2023

Yo, Esteban Vielma Salazar, he explicado los alcances de ser entrevistado/a para esta investigación, y he respondido a todas sus preguntas. Creo que él/ella comprende la información descrita en este documento y libremente consiente en participar.


Firma Investigador Responsable

Lugar y Fecha: RETRU MONTE, 07 DICIEMBRE 2023

E333431/2023

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Karla Romina Nieto Pizarro, acepto participar en el estudio "El Proceso de Transformación del Estado en Chile 2018-2022: El Caso de la Tesorería General de la República", en los términos aquí señalados.

Declaro que he leído y comprendido, las condiciones de mi participación en este estudio. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido respondidas. No tengo dudas al respecto.

¿Quiere usted mantener su identidad (nombre y función) en este estudio?

Si No

Firma Participante (Firma Digital TGR EXEDOC)

Lugar y Fecha: 07-12-2023

Yo, Esteban Vielma Salazar, he explicado los alcances de ser entrevistado/a para esta investigación, y he respondido a todas sus preguntas. Creo que él/ella comprende la información descrita en este documento y libremente consiente en participar.



Firma Investigador Responsable

Lugar y Fecha: PUEBLO NAWIT, 07 de diciembre 2023

E333431/2023

KARLA ROMINA NIETO PIZARRO
JEFE/A SECCION CONTROL DE
GESTION (S)
DIVISION FINANZAS PUBLICAS
Fecha: 18/12/2023 18:29

KNP / evs

Distribución:

Para verificar la validez de este documento debe ingresar al siguiente sitio web <https://www.tgr.cl/tramites-tgr/verificacion-de-documentos/> y luego ingresar el código de barra que se muestra al final de este documento ó con su dispositivo móvil escanear el código QR y descargar una copia del documento electrónico.



2542BDF5E

MINUTA (MULTIFIRMA) N° 2220-DPP

2542BDF5E

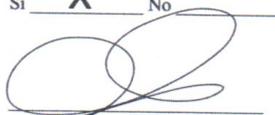
FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, **Cristian Céspedes V.**, acepto participar en el estudio "El Proceso de Transformación del Estado en Chile 2018-2022: El Caso de la Tesorería General de la República", en los términos aquí señalados.

Declaro que he leído y comprendido, las condiciones de mi participación en este estudio. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido respondidas. No tengo dudas al respecto.

¿Quiere usted mantener su identidad (nombre y función) en este estudio?

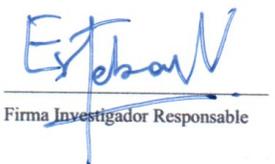
Sí No



Firma Participante

Lugar y Fecha: **Santiago, 13 diciembre 2023**

Yo, Esteban Vielma Salazar, he explicado los alcances de ser entrevistado/a para esta investigación, y he respondido a todas sus preguntas. Creo que él/ella comprende la información descrita en este documento y libremente consiente en participar.



Firma Investigador Responsable

Lugar y Fecha: **13 de DICIEMBRE DE 2023**
PUERTO MONTE

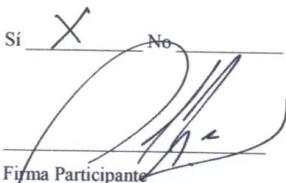
FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Ximena Hernández G., acepto participar en el estudio "El Proceso de Transformación del Estado en Chile 2018-2022: El Caso de la Tesorería General de la República", en los términos aquí señalados.

Declaro que he leído y comprendido, las condiciones de mi participación en este estudio. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido respondidas. No tengo dudas al respecto.

¿Quiere usted mantener su identidad (nombre y función) en este estudio?

Sí No


Firma Participante

Lugar y Fecha:

Stgo, 14 de Diciembre 2023

Yo, Esteban Vielma Salazar, he explicado los alcances de ser entrevistado/a para esta investigación, y he respondido a todas sus preguntas. Creo que él/ella comprende la información descrita en este documento y libremente consiente en participar.


Firma Investigador Responsable

Lugar y Fecha:

14 / 12 / 2023
Puerto Montt

IMG_6516.jpg

26-01-24, 15:2

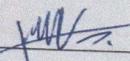
FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, José Manuel Valiente Wittwer, acepto participar en el estudio "El Proceso de Transformación del Estado en Chile 2018-2022: El Caso de la Tesorería General de la República", en los términos aquí señalados.

Declaro que he leído y comprendido, las condiciones de mi participación en este estudio. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido respondidas. No tengo dudas al respecto.

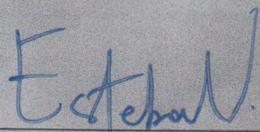
¿Quiere usted mantener su identidad (nombre y función) en este estudio?

Sí No


Firma Participante

Lugar y Fecha: Santiago, 20-12-2023

Yo, Esteban Vielma Salazar, he explicado los alcances de ser entrevistado/a para esta investigación, y he respondido a todas sus preguntas. Creo que él/ella comprende la información descrita en este documento y libremente consiente en participar.


Firma Investigador Responsable

Lugar y Fecha: 20-12-2023
Puerto Montt