



CAPÍTULO VII



ESTADO MODERNO Y DEMOCRÁTICO



Consejo Asesor
de la Modernización

Segunda Sesión
21 de Agosto



Consejo Permanente para
Modernización del Estado
Segunda sesión
14 de septiembre 2022





1. Recuperar la confianza en las instituciones públicas

La modernización, transformación e innovación en el Estado debe estar enfocada en recuperar la legitimidad de su accionar, generando una nueva relación entre el Estado y las personas. Existe una crisis de confianza profunda, que se refleja en una distancia de las personas con las instituciones públicas (ver Recuadro VII.1). El principal activo de las instituciones públicas debe ser la confianza que poseen en ellas las personas que acuden diariamente en búsqueda de soluciones. No hay gobernabilidad sin confianza en las instituciones. Por ello, para avanzar en la entrega de confianza en el accionar de las instituciones públicas, se requiere mejorar la capacidad de anticiparse a las demandas de la ciudadanía, además de la entrega de soluciones pertinentes y oportunas a las personas que acceden a los servicios.

A nivel global, en el último tiempo hemos enfrentado múltiples crisis sin precedentes, entre las que destacan la pandemia por COVID-19 con sus efectos sanitarios, económicos y fiscales; el calentamiento global que impone una gran amenaza a la vida en nuestro planeta, y distintos focos de conflicto, que han mermado la confianza en las instituciones.

Recuperar la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas es clave para la legitimidad y funcionamiento de las democracias, actuando como un facilitador para la implementación de programas gubernamentales y reformas políticas. Considerando lo anterior, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2021) ha desarrollado un marco conceptual que incorpora cinco factores que impulsan o gatillan la confianza en las instituciones públicas, agrupados en dos dimensiones, que constituyen una herramienta analítica que busca aportar con evidencia para construir y mantener la confianza de las personas en las instituciones públicas (Figura VII.1).

Este marco conceptual identifica dos dimensiones relevantes para entender y analizar la confianza. Por un lado, las competencias, entendidas como la eficiencia operativa, habilidad y capacidad para cumplir con un mandato determinado, y por otro, los valores, que corresponden a los principios que guían las acciones y el comportamiento del sector público.

La dimensión de competencias incluye dos factores que generan confianza en las instituciones públicas:

- ▶ **Capacidad de respuesta** requiere de la provisión de servicios públicos eficientes, de calidad, accesibles, oportunos y centrados en las personas, donde exista coordinación entre los distintos niveles de gobierno y entre las distintas instituciones; y un servicio civil innovador y eficiente, que responda a las necesidades de la ciudadanía.
- ▶ **Confiabilidad** requiere de servicios públicos que se anticipan a las necesidades y evalúan los desafíos cambiantes de la sociedad con mecanismos participativos para entregar respuestas oportunas.

La dimensión de valores considera tres factores que permiten generar confianza:

- ▶ **Apertura,** requiere de un Estado que proporciona información abierta y accesible al público, con lenguaje claro para que las personas puedan entender de mejor forma el quehacer del Gobierno. Se



espera además que se consulte, escuche y responda a las partes interesadas, incorporando iniciativas de participación ciudadana con resultados tangibles, donde dichas iniciativas deben asegurar igualdad de oportunidades para ser parte y participar en las instituciones.

- ▶ **Integridad** requiere que las instituciones públicas se alineen con valores éticos, principios y normas para resguardar el interés público, promoviendo la existencia de un servicio civil neutral, e incorporando mecanismos de rendición de cuentas en todos los niveles de Gobierno.
- ▶ **Imparcialidad o igualdad de trato** significa mejorar las condiciones de vida de todas y todos, tratando a personas y entidades de forma justa, independiente de sus antecedentes e identidad.

FIGURA VII.1

Marco Conceptual para la generación de confianza en las instituciones



Fuente: OCDE (2021). "An updated OECD framework on drivers of trust in public institutions to meet current and future challenges". OECD Working Papers on Public Governance No. 48.

Por su parte, el Banco Mundial, en el reporte **"The Future of Government: Reimagining Government for Good"** (2022), indica que para dar respuesta a las problemáticas que plantea la ciudadanía se requiere de un proceso de transformación de los gobiernos en todos sus niveles (central, local, etc.) y en todos los sectores. Se debe considerar a actores dentro y fuera del Estado; formular soluciones asociadas a problemas, no solo a la adopción de buenas prácticas, con una rendición de cuentas directa desde los gobiernos a las personas.

Este proceso de transformación involucra la revisión y renovación del contrato social entre el Estado y la ciudadanía, reexaminando el rol del Gobierno y cómo éste cumple con su mandato, cómo puede ser más productivo y cómo puede aumentar la confianza la ciudadanía. Para la implementación de cambios se deben:



- ▶ Priorizar ámbitos de acción alineados a las necesidades de la ciudadanía y que permitan corregir las debilidades del Estado.
- ▶ Contar con administraciones selectivas pero ambiciosas, realistas respecto de lo que pueden alcanzar, pero que toman en cuenta las crecientes demandas ciudadanas.
- ▶ Evitar la implementación de “buenas prácticas” de países con mayores niveles de desarrollo, y, en cambio, desarrollar soluciones locales apropiadas al contexto, capacidades, intereses e incentivos de quienes están involucrados.
- ▶ Avanzar de forma flexible tomando riesgos, probando hipótesis, evaluando avances y corrigiendo en el camino.
- ▶ Consultar de forma proactiva y construir coaliciones para avanzar en la implementación de cambios.
- ▶ Romper los silos institucionales adoptando acciones conjuntas con todos los tomadores de decisiones involucrados.
- ▶ Utilizar la tecnología para encontrar nuevas formas de resolver desafíos, reducir costos y mejorar los servicios.

2. Institucionalidad y funciones permanentes para un Estado moderno y democrático

Contar con un Estado moderno y democrático es una tarea permanente, que requiere incorporar y coordinar a la diversidad de actores convocados a la modernización, transformación e innovación en el Estado, que considera iniciativas transversales e intersectoriales. La experiencia ha demostrado que la articulación y coordinación desde el centro de Gobierno es clave para llevar adelante un proceso de modernización continuo y efectivo. También es relevante contar con una estructura institucional que determine responsables claros del proceso, oportunidades de coordinación establecidas y una planificación de trabajo clara y transparente.

Por mandato Presidencial, el Ministerio de Hacienda debe liderar los esfuerzos para la transformación e innovación del Estado, con institucionalidad permanente. La modernización del Estado tiene la siguiente institucionalidad y gobernanza vigente regulada el Decreto Supremo N°12 de 2018 y sus modificaciones, que incorporan la existencia de un Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado para asesorar al Presidente de la República en esta materia y un Comité de Modernización del Estado, encargado de articular a las instituciones públicas vinculadas a este esfuerzo. La coordinación de esta institucionalidad le corresponde al Ministerio de Hacienda.

El Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado tiene como función asesorar al Presidente de la República en el análisis y evaluación de las políticas, planes y programas que compongan la agenda de modernización del Estado; formular recomendaciones sobre tales materias; someter a su consideración, propuestas de reforma estructural o institucional para ser llevadas a cabo como iniciati-



vas de ley o dentro de las competencias que en materia de organización interna le confiere el ordenamiento jurídico; y dar respuesta a las consultas que dicha autoridad le formule. El Consejo se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda.

Para cumplir de mejor manera la función otorgada a este Consejo, se consideró necesario perfeccionar su composición, para dotar de una representatividad institucional a sus integrantes, a través de la indicación del cargo que detentan, evitando el nombrar a personas naturales en los casos que corresponda (Decreto Supremo 19 del 30 de agosto de 2022). La definición de la composición de los integrantes del Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado consideró los siguientes criterios: i) representación público-privada; ii) enfoque práctico y experiencia en gestión pública; iii) balance de género y generacional; iv) representación territorial; y v) experiencia asociadas al proceso de modernización, como por ejemplo: creación de institucionalidad, transformación digital, innovación, integridad y transparencia, y participación ciudadana. Dado lo anterior, la nueva composición del Consejo considera a quince integrantes incorporando una mayor representatividad de gremios, sociedad civil, academia, sector privado y ex altos/as directivos/as públicos/as, para efectos de potenciar la discusión y asesoría presidencial.

El Comité de Modernización del Estado tiene como función prestar asesoría a los respectivos ministerios y servicios públicos, apoyando en la coordinación de la implementación de la agenda de modernización del Estado. Para cumplir con esta función se consideró en la modificación del decreto incorporar nuevos integrantes al Comité de Modernización del Estado, con el objetivo de ampliar la mirada y experiencias de otras instituciones públicas relevantes, contribuyendo a la modernización del Estado con perspectiva de desarrollo de territorios, en coherencia con el proceso de descentralización en curso, incorporando además el enfoque de participación ciudadana.

En particular, se pasa de un máximo de diez a trece integrantes, con la incorporación de la Presidencia de la República, el Ministerio Secretaría General de Gobierno y la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Además, se potencia el trabajo del Comité con la incorporación como representantes del Ministerio de Hacienda a la Coordinación de Modernización del Estado, al presidente de la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad, y al director/a del Laboratorio de Gobierno, ambos recientemente traspasados a la dependencia del Ministerio de Hacienda (Figura VII.2).

A los cambios en la composición y número de integrantes del Consejo Asesor Permanente para la Modernización y del Comité de Modernización, se agrega la entrega de un informe de implementación de la Agenda al finalizar cada periodo presidencial, tendiente a facilitar su actualización dentro de los 180 primeros días del nuevo Gobierno.

El director o directora de la Secretaría de Modernización del Estado del Ministerio de Hacienda cumple el rol de Secretaría Ejecutiva de este Comité. Este órgano es el encargado de diseñar, gestionar y apoyar el desarrollo de proyectos transversales de modernización del Estado. Uno de sus objetivos principales es colaborar en una mayor satisfacción de la ciudadanía con los servicios que ofrece el Estado, mediante una mejora de sus capacidades de gestión en la oferta. Es por esto que acompaña a diversas instituciones públicas en el diseño, implementación y evaluación de proyectos de modernización, siempre con el foco de las necesidades y expectativas de las personas usuarias.



FIGURA VII.2
Institucionalidad de Modernización del Estado y Comité de Modernización



Fuente: Decreto Supremo N°12 de 2018 y sus modificaciones.



3. Iniciativas permanentes que habilitan la Modernización del Estado

La Secretaría de Modernización de Estado, además de liderar la implementación de proyectos de modernización en diversas instituciones públicas, lleva a cabo la Medición de Satisfacción Usaria, que permite anualmente contar con información de la satisfacción de las personas usuarias de diversos trámites en distintas instituciones públicas del Gobierno central, para identificar oportunidades de mejora en la entrega de servicios, además de orientar las iniciativas de modernización y evaluar continuamente los avances.

Durante 2022, 67 instituciones están participando en la aplicación de una encuesta a más 110 mil personas acerca de su experiencia con el servicio público (Recuadro VII.2).

Por su parte, el Laboratorio de Gobierno está a cargo de co-crear soluciones a problemas públicos prioritarios e instalar capacidades para innovar en las instituciones públicas. Con el objetivo de mejorar los servicios públicos y su relación con la ciudadanía, desde una mirada sistémica con foco en las personas usuarias, el Laboratorio cumple su misión a través de un modelo de innovación pública que combina la implementación de soluciones integrales a través del servicio de Consultoría Ágil, con la medición del Índice de Innovación Pública, y la gestión de la Red de Innovadores Públicos, que en su conjunto buscan acelerar la transformación del Estado.

El Laboratorio de Gobierno forma parte del Ministerio de Hacienda desde enero de 2022.

El Índice de Innovación Pública mide las capacidades para innovar dentro de las instituciones, y a partir de sus resultados orienta a los servicios públicos en qué y cómo mejorar. Este Índice, que nace con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, busca medir las capacidades para generar nuevas o mejorar ideas, procesos, productos o servicios que impacten positivamente en las necesidades y expectativas de las personas para la transformación de la gestión pública.

Este índice ha realizado dos mediciones -2020 y 2021-, con un total de 44 instituciones participantes del Gobierno central, dependientes de 18 ministerios.

En 2022 se está levantando la tercera versión con un 21% de aumento en el número de instituciones medidas. (Recuadro VII.3).

El servicio de Consultoría Ágil del Laboratorio de Gobierno acompaña metodológicamente a instituciones públicas para resolver problemas prioritarios desde una perspectiva de innovación pública. Este acompañamiento se realiza en colaboración estrecha con las y los funcionarios de la institución, quienes deben disponer de tiempo y compromiso para participar de la fase de exploración como para la ideación, prototipado, testeo e implementación de las soluciones que se desarrollen en el contexto del proyecto. Cada proyecto tiene una duración variable, sin embargo, el máximo corresponde a nueve meses (Recuadro VII.5).



La Red de Innovadores Públicos es una iniciativa que busca acelerar el desarrollo de capacidades en las personas para hacer la transformación del Estado sostenible en el tiempo. A través de este servicio de conexión y entrenamiento de innovación pública se busca instalar prácticas y capacidades para descentralizar la metodología de innovación y aumentar su impacto. Hoy, son parte de esta Red más de 22.500 servidoras y servidores públicos, –además de otros actores de la sociedad–, que han adherido voluntariamente como integrantes (Recuadro VII.4).

4. Agenda de Modernización del Estado

La Agenda de Modernización del Estado busca diseñar una hoja de ruta en el Estado que permita apalancar la transformación en pro de construir una nueva relación del Estado con las personas, lo cual tiene como fin la generación de valor público para la ciudadanía, a través de iniciativas que buscan acelerar esta transformación y la generación de la confianza. Entendiendo que la modernización del Estado es un proceso continuo y de largo alcance, se ha trabajado en la elaboración de la Agenda de Modernización incluyendo la revisión de todos los informes de la administración anterior, tanto del Consejo Asesor como del Comité de Modernización, teniendo en consideración las recomendaciones y aprendizajes.

Tomando los ejes centrales del Programa de Gobierno del Presidente Gabriel Boric, se destacan los valores para proyectar un Estado democrático y moderno, que sustente los procesos de transformaciones del presente y futuro:

- ▶ Un Estado abierto y transparente
- ▶ Un Estado centrado en las personas
- ▶ Un Estado eficiente y eficaz con el gasto público
- ▶ Un Estado que cuida, acompaña y escucha
- ▶ Un Estado feminista
- ▶ Un Estado que promueva la sostenibilidad ambiental y social
- ▶ Un Estado descentralizado (gobiernos regionales)
- ▶ Un Estado que fomente el poder local y los municipios

Principios de la Agenda de Modernización del Estado

Con el objetivo de contar con una Agenda de Modernización que se haga cargo de los desafíos urgentes relacionados con la transformación del Estado, se han definido nueve principios sobre los cuales se basa el trabajo de las instituciones que llevan a cabo las iniciativas que formarán parte de la Agenda, en su esfuerzo por modernizar el Estado de manera sostenible y con visión de futuro. Estos principios se elaboraron considerando los lineamientos del programa de gobierno, estudios de organismos interna-



cionales, documentos del Consejo Asesor Permanente para la Modernización, y análisis de tendencias ciudadanas, y son considerados comunes a todas las iniciativas que se incluyen en la Agenda de Modernización, es decir, al momento de diseñar e implementar las iniciativas.

ENFOQUE DE GÉNERO

La Agenda contempla la incorporación del enfoque de género en todos los aspectos, materias y espacios de modernización del Estado, no sólo en los espacios designados tradicionalmente a esta visión. Lo anterior para facilitar la visibilización y corrección de las desigualdades e inequidades de género en las políticas, programas y proyectos que se generan desde el Estado.

DESCENTRALIZACIÓN

Un Estado descentralizado requiere fortalecer las capacidades de gestión, sociales y ecológicas de cada territorio a través de las iniciativas de modernización, bajo la lógica de facilitar la organización de la administración del Estado en un proceso de transferencia de competencias y recursos, desde el gobierno central a los gobiernos regionales, además de fortalecer a los municipios, dando autonomía en la toma de decisiones.

INCLUSIÓN

En todas las etapas de las iniciativas de modernización, se incorpora un enfoque que responda positivamente a la diversidad de las personas y a las diferencias individuales, creando soluciones para que todas las personas o grupos sociales puedan tener las mismas posibilidades y oportunidades para acceder a una política o un servicio público, independientemente de sus características, habilidades y origen.

PARTICIPACIÓN CIUDADANA

La modernización del Estado pone al centro las necesidades y expectativas de la ciudadanía, con el fin de mejorar la calidad de vida de todas y todos. Para ello, promueve espacios participativos equitativos, representativos, transparentes y descentralizados, con apertura para orientar las decisiones de política pública y para la co-creación de soluciones pertinentes. Asimismo, la Agenda considera la apertura de información y rendición de cuentas permanente a la ciudadanía, bajo los principios de Gobierno Abierto, es decir, transparencia, participación y colaboración.



COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL Y CON EL SECTOR PRIVADO

La modernización requiere del trabajo integrado entre instituciones públicas y, en algunos casos, en colaboración con el sector privado para abordar problemas públicos complejos. La Agenda prioriza iniciativas permanentes y proyectos en colaboración, que requieren de la mirada intersectorial, así como también el desarrollo de soluciones transversales a desafíos comunes.

IMPLEMENTACIÓN CON BASE EN LA EVIDENCIA

Para lograr implementar de manera exitosa las iniciativas de modernización, es necesario llevar a cabo procesos de aprendizaje iterativos que permitan distinguir aquello que genera valor para las personas de lo que no, sobre la base de evidencia. Para lograr evidencia se requiere la capacidad del Estado de generar datos entre instituciones públicas, con el fin de coordinar y avanzar en las políticas de corto, mediano y largo plazo, utilizando la información disponible y evaluando oportunamente los resultados e impacto de las nuevas políticas públicas que se deseen implementar.

INSTITUCIONES PÚBLICAS INNOVADORAS, DE CALIDAD Y EFICIENTES

La Agenda de Modernización promueve el desarrollo de capacidades de innovación en el Estado, para lograr altos estándares de servicio y velar por el uso responsable de los recursos públicos, que permita mejorar la calidad de vida de las personas de forma igualitaria y sustantiva.

MEJOR ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La base de la modernización está en las personas que trabajan en las instituciones públicas. Las personas en roles directivos, profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares de todos los niveles de la administración del Estado son responsables de llevar a cabo los lineamientos, iniciativas y proyectos de esta Agenda. Deberán actuar con integridad, ética, neutralidad política y normas de conducta que defiendan y prioricen el interés público. Para ello, es necesario contar con un Servicio Civil innovador y eficiente, que facilite el desarrollo permanente de nuevas capacidades que les permitan reconectarse con la vocación pública y sus valores.

ENFOQUE PROACTIVO Y MIRADA DE FUTURO

Parte esencial de un proceso permanente de transformación y modernización del Estado, es poder anticiparse a nuevas problemáticas públicas, para lo cual se requiere tener las capacidades y generar estrategias de futuro de manera proactiva.



Construcción de la Agenda de Modernización del Estado: generación de valor público

La Agenda de Modernización del Estado ha sido elaborada a partir de un trabajo colaborativo entre las instituciones que conforman el Comité de Modernización, bajo el liderazgo de la Coordinación de Modernización del Ministerio de Hacienda. Adicionalmente, en este trabajo se consideró el análisis de todos los informes de la administración anterior, tanto del Comité como del Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado, cuyas recomendaciones fueron consideradas al momento de seleccionar las iniciativas que componen esta Agenda, que ha sido compartida con los integrantes del Consejo Asesor para su análisis y entrega de comentarios.

La estructura de la Agenda de Modernización incorpora iniciativas que representan el Estado Moderno y Democrático, considerando en la base los aspectos que son habilitantes para la concreción de una sociedad con más confianza y cohesión social, con una perspectiva feminista transversal en el Gobierno, con mayor transparencia y participación, que incluya una mirada de esfuerzos tanto permanente como con lógica de implementación gradual de los proyectos.

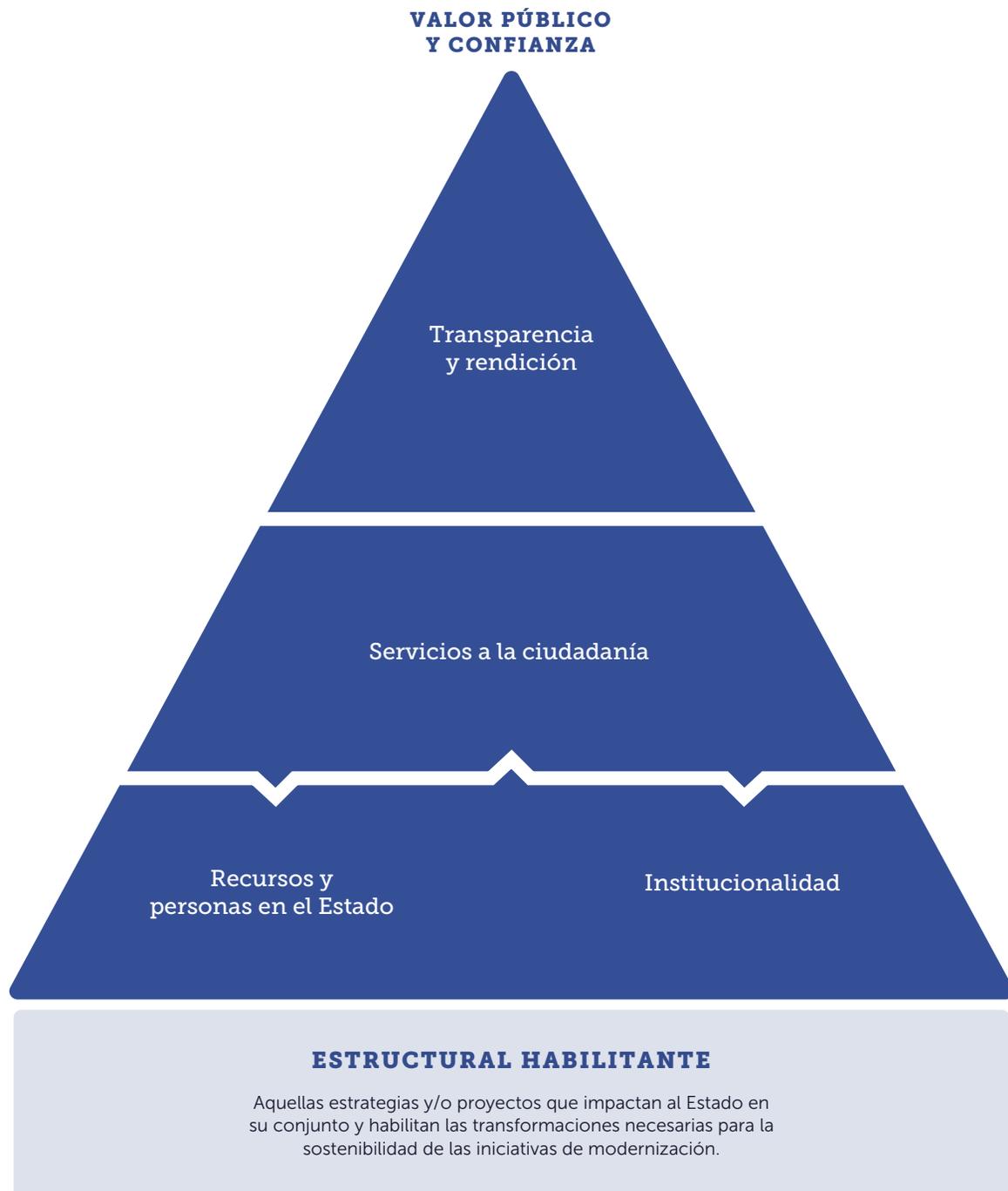
La generación de valor público depende de aquello que la sociedad establece como valioso, y que se define a partir de las aspiraciones colectivas de la ciudadanía, con eco en acciones y políticas públicas concretas. El valor público consiste entonces en todos aquellos valores que las personas y los grupos voluntarios de personas vinculan al Estado y a la sociedad, más allá de su propio bienestar material, y que buscan poner en ejecución a través de acciones individuales o colectivas, cívicas o políticas (Moore, 2006).

Para lograr esto, la Agenda debe estar al servicio de transformaciones profundas, basales y urgentes para avanzar en la modernización real del Estado. Además, requiere de la consolidación de esfuerzos permanentes y coordinados que permitan dar sostenibilidad a la modernización, transformación e innovación en el Estado, con foco en recuperar la legitimidad de su accionar, generando una nueva relación que potencie la confianza entre el Estado y las personas.

Para ello, la Agenda de Modernización se estructura en torno a elementos habilitantes o transversales, que son prioritarios de abordar, y que establecen la base para desarrollar otras iniciativas específicas de modernización. Se definen como elementos habilitantes a aquellas estrategias y/o proyectos que impactan al Estado en su conjunto y posibilitan transformaciones necesarias para la sostenibilidad de las iniciativas de modernización. Esta forma de estructurar los contenidos de la Agenda de Modernización, busca generar valor público y mejorar la confianza de la ciudadanía en el aparato estatal y en las instituciones que lo componen, y así avanzar sistemáticamente en desarrollar iniciativas específicas que aborden de forma intersectorial los recursos y personas en el Estado y el fortalecimiento de la institucionalidad, que son pilares para el logro de mejores servicios a la ciudadanía, teniendo como cúspide de la estructura la constante transparencia y rendición de cuentas (Figura VII. 3).



FIGURA VII.3
Agenda de Modernización: generación de valor público y confianza



Fuente: Elaboración propia en base a Moore, 2006.



En el caso de las iniciativas transversales, se encuentran categorizadas según los diferentes ámbitos priorizados (Figura VII.4).

FIGURA VII.4
Agenda de Modernización: iniciativas transversales o habilitantes

Personas en el Estado	1. Conciliación trabajo y vida personal: bienestar, seguridad en el trabajo y corresponsabilidad en los cuidados.
	2. Estructura de remuneraciones, incentivos, incluyendo el Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y jornada laboral.
	3. Nuevo marco de capacidades y competencias de las personas en el Estado.
	4. Teletrabajo en el Estado.
	5. Modernización del sistema evaluación de desempeño.
Servicios ciudadanos y experiencia usuaria	6. Desarrollo de estándares y acompañamiento para la creación de nueva institucionalidad.
	7. Diseño e implementación de un sistema de calidad de servicio y experiencia usuaria del Estado.
	8. Simplificación de trámites con foco en personas y productividad.
Descentralización	9. Transferencia de nuevas competencias a los gobiernos regionales.
	10. Modernización Subdere: Poder local y mejores municipios.
Transformación digital	11. Implementación de la Ley de Transformación Digital del Estado.
	12. Política Nacional de Datos y Red de Interoperabilidad de Datos del Estado.
	13. Política Nacional de Ciberseguridad.
	14. Fortalecimiento de institucionalidad para transformación digital.
	15. Compras de infraestructura tecnológica para el Estado.
	16. Evaluación de Inversiones Tecnológicas.
	17. Convergencia en plataformas de entidades públicas de servicios e información digital.
Transparencia e integridad pública	18. Estrategia Nacional de Integridad Pública.
	19. Implementación del Registro Nacional de Personas Beneficiarias Finales.
	20. Plan de Gobierno Abierto.
Mejor gasto público	21. Transparencia fiscal y rendición de cuentas.
	22. Consolidación del Sistema de Evaluación y Monitoreo de Programas.
	23. Productividad en el Estado.
	24. Fortalecimiento de ChileCompra e implementación de nuevos mecanismos de compras públicas.

Fuente: Elaboración propia.



Además se incorporan aquellas que requieren de la generación de una nueva institucionalidad, con foco en la intersectorialidad. Estas iniciativas se relacionan con la necesidad de establecer una nueva relación entre el Estado y la ciudadanía, como es el fortalecimiento de los servicios sociales para la niñez o el Sistema Nacional de Cuidados; políticas gravitantes para la reconstrucción de confianza en el Estado.

FIGURA VII.5

Agenda de Modernización: iniciativas con nueva institucionalidad e intersectorialidad

<p>25</p> <p>Coordinación intersectorial para la implementación de los servicios locales de educación pública.</p>	<p>26</p> <p>Implementación del sistema de garantías de protección de la niñez.</p>	<p>27</p> <p>Sistema Nacional de Cuidados.</p>
<p>28</p> <p>Sistema integrado para la fiscalización tributaria y crimen organizado.</p>	<p>29</p> <p>Seguridad ciudadana y modernización de las policías.</p>	<p>30</p> <p>Gestión integral migratoria.</p>

Fuente: Elaboración propia, en base de iniciativas que conforman la Agenda de Modernización.

Por cierto, estos desafíos son complejos por lo que su resolución podría trascender al período presidencial, sin embargo, es tarea de esta Agenda cimentar las acciones que permitirán su desarrollo futuro, al mismo tiempo que consolidar aquellas que —cumpliendo con este criterio y los principios de la presente Agenda— se han venido trabajando anteriormente, brindando continuidad al proceso.

Las demandas por una mejor gestión pública, junto con la crisis de confianza, son los elementos inspiradores de esta Agenda de Modernización, que busca abordar las principales expectativas para una nueva relación entre el Estado y la ciudadanía.



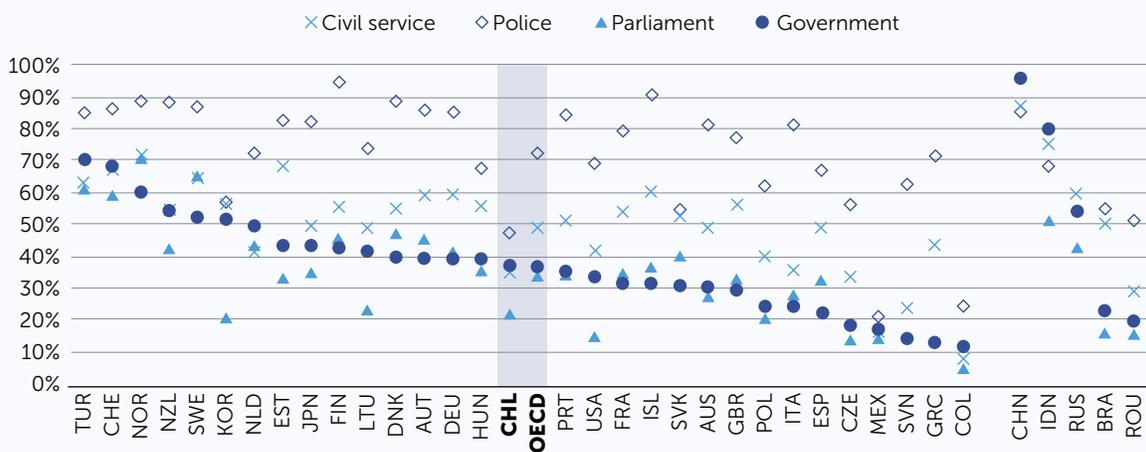
RECUADRO VII.1 CONFIANZA EN LAS INSTITUCIONES

Tendencias globales dan cuenta de un deterioro de la confianza en las instituciones, sin embargo, existen diferencias apreciables entre países, basadas en diversos factores, como son la percepción de corrupción, falta de transparencia o Estados con capacidades limitadas y con políticas no sistemáticas. Esto queda en evidencia en el último estudio de la OCDE 2021. A nivel general, Chile muestra un nivel de confianza en las instituciones públicas similar al promedio de los países de la OCDE (Gráfico VII.1). Sin embargo, a diferencia de la mayoría de los países, no presenta diferencias en el nivel de confianza del Gobierno y el servicio civil, y en el caso de las policías y parlamento existe un menor nivel de confianza que el promedio de la OCDE.

Por otra parte, Chile presenta una consistente y sostenida disminución de la confianza institucional, donde el estallido social de 2019 fue una expresión de la necesidad imperiosa de una nueva relación entre el Estado y la ciudadanía (ver Cuadro VII.1). La desconfianza que venía gestándose durante la última década encontró un punto álgido y transversal que afectó con especial énfasis a las policías (Centro de Estudios de Conflicto y Cohesión Social, COES, 2022).

GRÁFICO VII.1

Porcentaje que declara “bastante” o “mucho confianza” en instituciones públicas en países de la OCDE, año 2017-2020



Nota: El dato de Chile corresponde a 2017.

Fuente: An updated OECD framework on drivers of trust in public institutions to meet current and future challenges (2021).



CUADRO VII.1

Cambio en la confianza en las instituciones, Chile 2016 - 2021 porcentaje que confía "bastante" o "mucho"

Institución	2016	2021	Variación	
Carabineros	40,5	24,7	-15,8 pp*	-39%
Poder Judicial	8,6	6,9	-1,7 pp	-20%
Gobierno de Chile	12,7	4,8	-7,9 pp	-62%
Congreso Nacional	3,4	2,5	-0,9 pp	-26%
Partidos Políticos	0,9	0,9	0 pp	0%

*Puntos porcentuales.

Fuente: Elaboración propia con datos del Estudio Longitudinal Social de Chile ELSOC (2016-2021).

Por otra parte, desde 2008 ha existido una tendencia decreciente en la proporción de personas que considera que se ha avanzado en reducir la corrupción de las instituciones del Estado, existiendo la percepción de un estancamiento en el progreso de estrategias y acciones para la integridad (Latinobarómetro, 2021).

Mientras tanto, colectivamente surge la expectativa de un enfoque moral para la reconstrucción de la confianza. Se demanda una estructura ética distintiva de lo público, que plantea valores como el mérito de los representantes, la probidad, la justicia de las instituciones, la integridad y la convivencia como aspectos necesarios (Tenemos que Hablar de Chile, 2021).

En paralelo, se alude crecientemente a los valores respeto y dignidad como aspectos prioritarios a considerar en los distintos espacios de interacción social, incluyendo la atención en las instituciones públicas. Las personas aspiran —y de manera cada vez más creciente exigen— tener una buena atención por parte de los servicios públicos. Sin embargo, estos no estarían respondiendo a los mínimos esperados por la ciudadanía (PNUD, 2017).

En este escenario de desconfianza, los atributos esperados del Estado y sus instituciones transitan desde lo funcional, hasta instalar cada vez con más fuerza la dimensión de lo emocional. Se trata de la expectativa de un nuevo Estado y sus instituciones, con características personificables, que actúa de manera cercana y empática, que da un buen trato y es respetuoso. Dichas características son complementarias a aquellos atributos tradicionales constitutivos de ética profesional en una institución, como la eficacia y responsabilidad (Tenemos que Hablar de Chile, 2021).



RECUADRO VII.2

SISTEMA DE CALIDAD DE SERVICIO Y EXPERIENCIA USUARIA

En febrero de 2015, con el apoyo financiero y técnico del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el gobierno comenzó la implementación del Programa de Mejoramiento de la Gestión Pública y de los Servicios Ciudadanos que fue ejecutado por el entonces “Programa de Modernización del Sector Público” del Ministerio de Hacienda. Uno de sus objetivos fue contribuir al desarrollo de instrumentos para la elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de mejora, con especial énfasis en la mejora de la satisfacción de la ciudadanía con los servicios que ofrece el Estado. Para ello, se crea la Encuesta de Satisfacción de Usuarios, que desde 2015 permite medir la percepción de las personas usuarias con respecto a su experiencia en instituciones públicas partiendo ese año con la medición de satisfacción con los trámites en los cuatro servicios que fueron parte del programa de modernización del sector público¹.

Desde entonces la aplicación de la encuesta ha venido aumentando su cobertura, incorporando un total de 62 instituciones en 2021 y 67 instituciones en 2022, lo que significa recoger las opiniones de más de 120.000 personas a partir de su experiencia en la realización de 298 trámites, cuya cantidad de transacciones representa aproximadamente el 92% de la demanda total de trámites en el Estado. El mayor aumento de cobertura se debió a la incorporación del Indicador de Satisfacción Neta en el Programa Marco del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en 2019, por lo que las instituciones públicas que poseen tramites en el Registro Nacional de Tramites debían comprometer la aplicación de la encuesta² (Gráfico VII.3).

Además, en la versión 2022 se realizarán focus groups y entrevistas en profundidad con al menos 700 personas usuarias que permitirán conocer en detalle los aspectos críticos que guían sus evaluaciones.

Entre los principales resultados de la última medición realizada en 2021, destaca que la proporción de personas usuarias que evalúa de forma positiva a las instituciones se mantuvo constante, pasando desde un 59% en 2020 a un 60% en 2021. De la misma forma, el porcentaje que se declara satisfecho con la última experiencia realizando trámites requeridos por instituciones públicas, se mantuvo constante,

- 1 Las cinco instituciones públicas que fueron parte del Programa de Modernización del sector público son la Dirección del Trabajo, el Instituto Nacional de Estadísticas, el Servicio Nacional del Consumidor, la Superintendencia de Seguridad Social y ChileAtiende, sin embargo la Dirección del Trabajo comenzó con la medición de la encuesta de satisfacción usuaria en 2016.
- 2 Aquellas instituciones que cuentan con más de 100.000 transacciones anuales registradas en el Registro Nacional de Trámites deben comprometer la medición del Indicador de Satisfacción Neta de Usuarios en el Programa de Mejoramiento de la Gestión.



variando desde un 63% a un 64%³ 4. Al analizar los resultados por canal de atención se evidencia que tanto los canales digitales como presenciales cuentan con una aprobación cercana al 60%, mientras que el canal telefónico disminuye a 42%. Por su parte, la exploración cualitativa del estudio evidenció que el tiempo de espera y el engorroso funcionamiento de las plataformas web siguen siendo los principales reclamos de la ciudadanía.

Además, los resultados de la versión 2021 muestran que existe una fuerte correlación entre la satisfacción y la urgencia con la que se requiere realizar el trámite, incluso si el trámite es un requisito para otro (Gráfico VII.4). Por otra parte, a partir de estos resultados, es posible identificar instituciones que cuentan con una mayor presencia de problemas en la atención y con baja satisfacción en su capacidad resolutoria (Gráfico VII.5). A partir de los resultados de la medición, es posible priorizar cursos de acción e iniciativas que permitan acortar y mejorar el viaje de usuario/a.

El desafío es establecer un Sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usuaría que permita sistematizar la información proveniente de distintos mecanismos de atención usuaria, registros administrativos y la propia Medición de Satisfacción Usuaría, construyendo así un sistema consolidado de información comprensiva para la toma de decisiones. Para ello, se incorporará, en el marco del Programa de Mejoramiento de la Gestión, un Sistema de Gestión de “Calidad de Servicio y Experiencia Usuaría”, que considera avanzar en el mediano plazo en planes de acción y compromisos que puedan derivarse de las mediciones de satisfacción, incluyendo otras fuentes de información como registros administrativos y gestión de reclamos. Para ello, las instituciones contarán con el apoyo técnico de la Secretaría de Modernización.

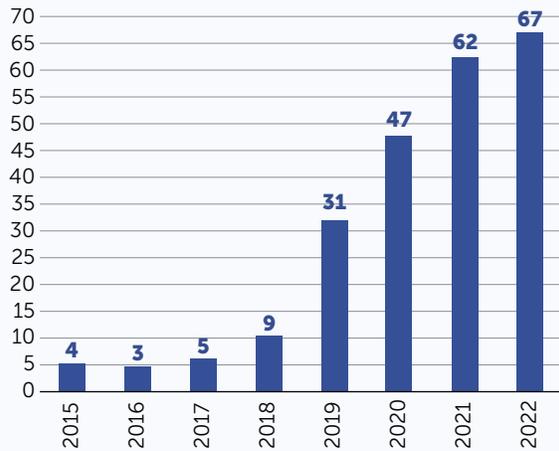
Los planes de acción institucionales constarán de etapas de diagnóstico, diseño, implementación y evaluación para potenciar la mejora continua del sistema. En todas estas etapas, se potenciará y exigirá incorporar el enfoque de género como elemento esencial de la planificación, así como también su carácter participativo, incorporando la visión de las y los funcionarios y sus directivos.

3 Estos resultados son representativos de una selección de 20 instituciones cuyos trámites medidos son comparables entre 2020 y 2021.

4 Las variaciones en las proporciones de usuarios satisfechos, tanto con la última experiencia, así como de la evaluación general de la institución, no son estadísticamente significativos.

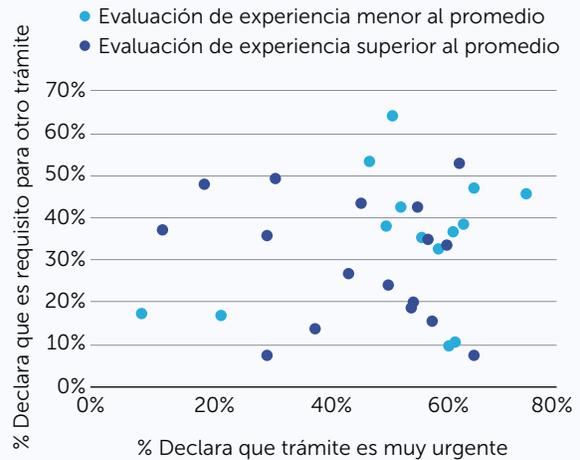


GRÁFICO VII.3
Evolución número de instituciones participantes (número)



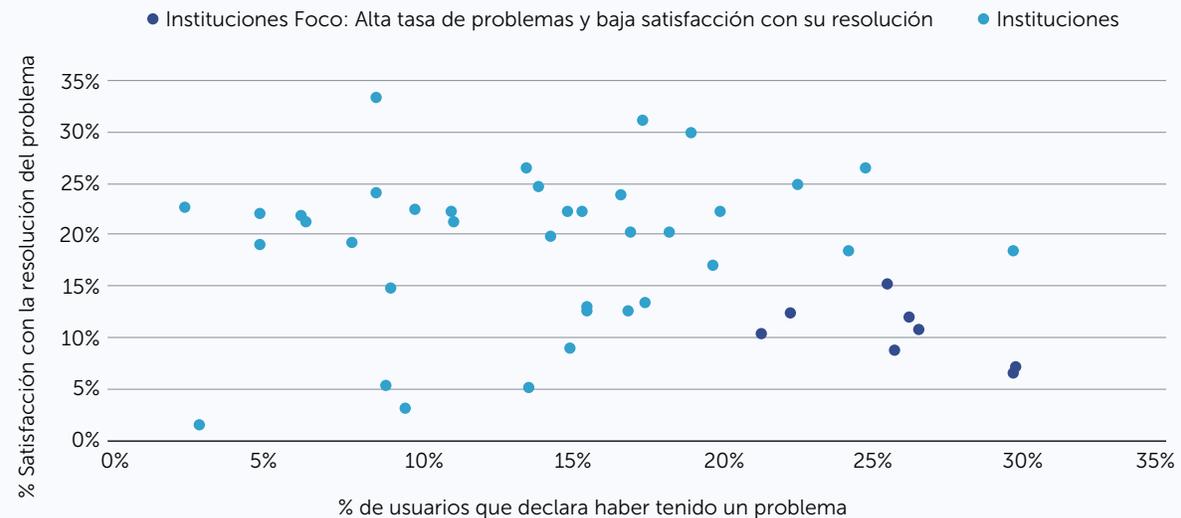
Fuente: Medición de Satisfacción Usuaría (2015 - 2022).

GRÁFICO VII.4
Clasificación de instituciones según características del trámite (porcentaje)



Fuente: Medición de Satisfacción Usuaría (2015 - 2022).

GRÁFICO VII.5
Clasificación de instituciones según incidencia de problemas y satisfacción de su resolución (porcentaje)



Fuente: Medición de Satisfacción Usuaría 2022.



RECUADRO VII.3: ÍNDICE DE INNOVACIÓN PÚBLICA

A partir de 2019, el Laboratorio de Gobierno y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), iniciaron una colaboración para promover una nueva forma de gestión pública orientada por un diagnóstico claro y objetivo con el fin de contar con instituciones públicas innovadoras, de calidad y eficientes.

Así nace el Índice de Innovación Pública, un servicio que tiene como propósito transversalizar la innovación, a través de la medición de las capacidades que poseen las instituciones para generar nuevas o mejoradas ideas, procesos, productos o servicios, que impacten positivamente en las necesidades y expectativas de las personas.

La propuesta de valor del Índice de Innovación Pública es transversal a cada una de las fases de desarrollo (Figura VII.6) y se basa en los siguientes objetivos:

- ▶ Brindar un diagnóstico general y estandarizado con respecto a las capacidades de innovación del sector público.
- ▶ Indicar fortalezas, debilidades y evolución en el tiempo de cada servicio público, orientando la toma de decisiones con base en evidencia clara y sencilla.
- ▶ Desarrollar capacidades a través de un programa que impulsa acciones concretas de mejoramiento, a la luz de los resultados, a través de la articulación de instancias de aprendizaje y colaboración entre servicios.

Las instituciones públicas son diversas y sus características definen los márgenes de acción que pueden influir sobre el desarrollo de sus capacidades para innovar. Para lograr una interpretación adecuada del Índice, fue necesario agrupar aquellas instituciones con características similares, por medio de un proceso estadístico sobre la base de variables observables. Se definieron las categorías de:

- ▶ Pilares: Instituciones con presupuesto alto y organización descentralizada (por ejemplo: Fonasa, INE).
- ▶ Centralizadas: Caracterizadas por su nivel de centralización y por otorgar una cantidad amplia de productos o servicios (por ejemplo: ISP, Dipres).
- ▶ Nuevas: Definidas principalmente por su año de creación, en su mayoría posterior a 1980 (por ejemplo: Senama, ChileCompra).

En sus primeras dos mediciones, el Índice midió 44 servicios públicos (37 en cada medición) pertenecientes a 18 Ministerios, que participaron de manera voluntaria, representando el 69% del gasto público



FIGURA VII.6
Fases del Índice de Innovación Pública

FASE 1
Preparación

FASE 2
Medición de capacidades

FASE 3
Entrega de resultados

FASE 4
Desarrollo de capacidades



Fuente: Otro Ángulo: ¿Cómo hacer transversal la innovación a través de la medición? La experiencia del Índice de Innovación Pública. Laboratorio de Gobierno (2021), Gobierno de Chile.

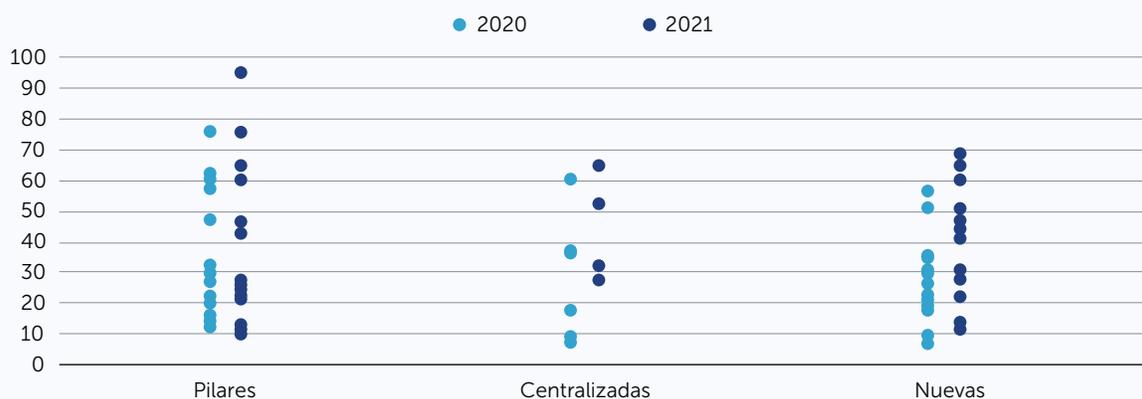


de nivel central del año 2020, y contando además con la participación de más de 300 personas de los diversos equipos institucionales.

La evidencia muestra que existe una alta dispersión en el desempeño de las instituciones dentro de las categorías definidas (Gráfico VII.6), sin embargo, el análisis temporal refleja un incremento de un 25,2% entre la primera y segunda medición de las capacidades institucionales para innovar (Cuadro VII.2). Adicionalmente, se desarrollaron un 31,3% más de iniciativas de innovación durante la segunda medición, incrementando de 134 a 180 iniciativas de innovación validadas.

GRÁFICO VII.6

Distribución de puntajes de instituciones medidas por categoría, primera y segunda medición



Fuente: Notas técnicas Índice de Innovación Pública, años 2020 y 2021.

CUADRO VII.2

Resumen de resultados primera y segunda medición Índice de Innovación Pública

Medición	Pilares		Centralizadas		Nuevas	
	1ra	2da	1ra	2da	1ra	2da
Número de instituciones	15	14	7	4	15	19
Promedio	33,6	38,8	24,6	43,6	26,7	33,1
Mediana	26,1	26,5	17,2	41,8	25,9	31
Desv. Estandar	20,7	26,4	20,1	17,6	13,6	18,4

Fuente: Nota Técnica 2021. Midiendo las capacidades para innovar en el Estado Chileno, Laboratorio de Gobierno.



En concreto, el Índice de Innovación Pública mide diez capacidades clave para la innovación en las instituciones públicas. Las primeras cuatro son consideradas en la dimensión de Recursos Institucionales: i) Talento humano; ii) Marco institucional; iii) Recursos digitales; y iv) Estrategia y Gobernanza. El segundo conjunto de tres capacidades configura la dimensión de Prácticas y procesos: v) Actividades o Prácticas; vi) Procedimientos; vii) Procesos. Por último, las siguientes tres conforman la dimensión de Colaboración y Apertura: viii) Participación de personas usuarias; ix) Coordinación interinstitucional; y x) Gestión del entorno.

La última medición del Índice generó un diagnóstico sobre las capacidades de innovación que presentan una mayor brecha y aquellas que se han visto potenciadas en el contexto de aislamiento social y trabajo a distancia. Al analizar los resultados obtenidos por cada una de las diez capacidades (Cuadro VII.3), se observa que la participación de personas usuarias, la estrategia y gobernanza, los procedimientos y las actividades y prácticas tuvieron un incremento mayor. Mientras que la brecha más importante continúa siendo la capacidad de generar y aplicar procesos para el desarrollo permanente de la innovación, junto con la capacidad de gestión del entorno, vale decir, colaboración con organizaciones de la sociedad civil o academia para innovar. Dentro de las capacidades medidas por el Índice de Innovación Pública, estrategia y gobernanza presenta correlaciones positivas y estadísticamente significativas (moderadas y altas) con la mayoría de los aspectos considerados en las otras capacidades clave⁵.

CUADRO VII.3

Desempeño de las capacidades clave a nivel general, primera y segunda medición

Capacidad clave	Puntaje máximo	1era Medición	2da Medición	
Procesos	19	23%	24%	Mayor brecha
Gestión del entorno	9,5	26%	26%	
Coordinación interinstitucional	14,5	25%	29%	
Procedimientos	7	22%	30%	
Estrategia y gobernanza	8	26%	35%	
Marco institucional	2	46%	38%	
Actividades y prácticas	14	30%	39%	
Talento humano	6	40%	48%	
Participación de personas usuarias	16	33%	53%	Menor brecha
Recursos digitales	4	61%	67%	

Fuente: Laboratorio de Gobierno, con base en datos IIP, primera y segunda medición (años 2020 y 2021, respectivamente).

5 Para más detalle de estos resultados revisar: <https://indice.lab.gob.cl/#/site/resultados>



En 2022 se está realizando el tercer proceso de medición del Índice de Innovación Pública, incrementándose en 21% el número de instituciones participantes (Cuadro VII.4), las que tras ser medidas participarán en las fases de orientación y desarrollo de capacidades.

CUADRO VII.4
Instituciones participantes en la tercera medición del Índice, según categoría

PILARES (18)	CENTRALIZADAS (5)	NUEVAS (22)
Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo	Dirección de Presupuestos*	Agencia de Cooperación Internacional para el Desarrollo
Corporación de Fomento de la Producción	Dirección General de Obras Públicas	Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud
Corporación Nacional de Desarrollo Indígena	Oficina Nacional de Emergencia	Comisión Nacional de Riego
Dirección de Educación Pública*	Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura	Comisión para el Mercado Financiero
Dirección General de Crédito Prendario	Tesorería General de la República	Consejo Nacional de Televisión
Fondo de Solidaridad e Inversión Social		Defensoría Penal Pública
Fondo Nacional de Salud		Dirección de Compras y Contratación Pública*
Gendarmería de Chile		Dirección Nacional del Servicio Civil
Instituto de Desarrollo Agropecuario*		Instituto Nacional de la Juventud
Instituto de Previsión Social		Instituto Nacional de Propiedad Industrial
Instituto de Seguridad Laboral		Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia*
Instituto Nacional de Estadísticas*		Servicio Nacional de Geología y Minería



PILARES (18)	CENTRALIZADAS (5)	NUEVAS (22)
Servicio de Cooperación Técnica		Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género
Servicio de Impuestos Internos		Servicio Nacional de Turismo
Servicio de Registro Civil e Identificación		Servicio Nacional del Adulto Mayor
Servicio Metropolitano de Vivienda y Urbanismo		Servicio Nacional del Consumidor*
Servicio Nacional de Aduanas		Servicio Nacional del Patrimonio Cultural
Servicio Nacional de Menores		Superintendencia de Educación
		Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento
		Superintendencia de Pensiones
		Superintendencia del Medio Ambiente
		Superintendencia de Seguridad Social*

*Nota: *Instituciones medidas por primera vez en 2022.*

Fuente: Laboratorio de Gobierno, en base a las instituciones que participan en la medición del Índice de Innovación Pública en 2022.



RECUADRO VII.4: RED DE INNOVADORES PÚBLICOS

La Red de Innovadores Públicos (Red) es uno de los servicios del Laboratorio de Gobierno del Ministerio de Hacienda, que nace en 2015 como respuesta a la necesidad de colaboración, visibilización de iniciativas y socialización de aprendizajes especialmente entre las y los funcionarios públicos. Es un espacio —único dentro del Estado chileno— que ha crecido desde 18.000 personas en 2021 a 22.500 en 2022. Entre ellas, 70% corresponde a funcionarios y funcionarias públicas, y el resto a personas del sector privado, sociedad civil y academia, que congregan un ecosistema de innovación de más de 1.940 instituciones a lo largo de todo el país, 7% más que el período anterior.

Su propuesta de valor tiene como base la posibilidad de conexión y desarrollo de capacidades en innovación pública, contribuyendo así al desarrollo de una cultura de innovación para transformar las instituciones de manera sostenible. La estrategia de la Red es de abajo-hacia-arriba, permitiendo descentralizar la transformación del Estado y potenciando el rol fundamental que cumplen las personas en este desafío.

Durante 2022 la estrategia de la Red se ha enfocado en promover la descentralización territorial de las capacidades para innovar, incentivando la participación de personas de gobiernos locales y regionales. Gracias al apoyo de la Subsecretaría de Desarrollo Regional fue posible aumentar en un 45% las personas integrantes de gobiernos locales y regionales en lo que va del año.

La Red cuenta con tres ejes de acción, cocreados con funcionarios y funcionarias públicas desde sus inicios:

- ▶ Conectar: Generando conexiones entre pares para la colaboración.
- ▶ Aprender: Desarrollando instancias y programas de aprendizaje para contribuir con nuevas metodologías y herramientas.
- ▶ Compartir: Promoviendo la replicabilidad y el aprendizaje colectivo de experiencias para la excelencia en el servicio público.

Las iniciativas que desarrolla la Red responden a necesidades de distintos perfiles de usuarios, siendo algunas de ellas las siguientes:

- ▶ Desafíos Públicos: Concurso de innovación abierta junto al Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación y la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID), que tiene por objetivo encontrar soluciones innovadoras a problemas de interés público que requieran investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), conectando a instituciones públicas con posibles oferentes del ecosistema.



- ▶ **Curso de facilitación para la innovación pública:** Entrega herramientas y técnicas necesarias para facilitar, a través de talleres, procesos de innovación pública centrados en las personas y fortalecer la colaboración. En la versión 2022 el curso cuenta con participantes que provienen de catorce regiones y 31 municipalidades.
- ▶ **Agenda de Aprendizaje:** Actividades digitales puntuales que tienen por objetivo aprender de forma aplicada. Son realizadas junto a otros colaboradores públicos y privados.
- ▶ **Encuentro de Innovadores Públicos:** Instancia anual en el que se realizan diversas actividades de colaboración y aprendizaje para conocer experiencias de innovación existentes en el Estado, junto a nuevas metodologías y herramientas.
- ▶ **Hackatón:** Programa digital de aprendizaje activo que busca que los equipos generen soluciones para problemáticas que tengan relación con su ámbito de acción.
- ▶ **Comunidades temáticas:** Espacios digitales de interacción, visibilización de experiencias y actividades específicas en torno a un tema de interés, gestionado por distintas instituciones públicas. En 2022 se han activado dos comunidades temáticas nuevas: en salud pública, impulsada por integrantes de diversas instituciones de salud, y en innovación educativa, impulsada por el Centro de Innovación del Ministerio de Educación.

Es importante destacar que la Red cuenta con una plataforma digital <https://innovadorespublicos.cl/>, que contiene diversos recursos, actividades y convocatorias, y aloja y habilita el desarrollo de las distintas iniciativas.



RECUADRO VII.5: SERVICIO CONSULTORÍA ÁGIL

El Servicio Consultoría Ágil del Laboratorio de Gobierno del Ministerio de Hacienda consiste en brindar acompañamiento técnico a instituciones públicas en la co-creación de soluciones a las problemáticas prioritarias que enfrentan. Lo hace utilizando metodologías de innovación centradas en las personas, buscando la instalación de una lógica de experimentación y con base en evidencia. Pone foco en la implementación de innovaciones concretas y sostenibles, junto con cambios en las formas de trabajo al interior de las instituciones públicas.

El modelo de trabajo del Servicio Consultoría Ágil se estructura en tres componentes principales:

- ▶ Un equipo diverso con competencias comunes: los y las consultoras del Servicio Ágil comparten un “perfil T”, es decir complementan competencias generalistas u horizontales asociadas al proceso de innovación (descubrir, idear, prototipar y testear, pilotar, facilitar y comunicar), con competencias específicas o verticales, que permiten una visión especialista en cada proyecto (investigación social, diseño de servicios, ciencias del comportamiento, diseño de procesos, gestión pública, tecnologías de información, gestión organizacional, entre otros).
- ▶ Un enfoque de agilidad: considerando la incertidumbre producida por la interacción entre partes, el servicio adapta sus fases de desarrollo a las necesidades de cada proyecto para mitigar los riesgos. Esto es posible gracias a la incorporación de prácticas de metodologías ágiles en la gestión, tales como: i) ciclos de retroalimentación cortos bajo un ritmo sostenido de trabajo, ii) redefinición de prioridades bajo una gobernanza clara y un equipo técnico inter-áreas comprometido, y iii) entrega y socialización frecuente de resultados a toda la organización.
- ▶ Una metodología inspirada en el diseño de servicios⁶: cuyos principales atributos son la combinación de pensamiento divergente (generar muchas soluciones) y convergente (tomar decisiones a partir de dichas alternativas), y la necesidad de experimentación desde el prototipado y testeo de soluciones.

Con ello, la metodología Ágil de innovación pública contempla cinco fases iterativas, que inician con una fase de exploración institucional, la cual permite alcanzar el entendimiento entre las partes del problema y definir el alcance del problema u oportunidad de innovación a abordar. Luego se desarrolla una fase de investigación del problema, que permite profundizar en la oportunidad inicial, y finaliza con la definición del desafío de innovación, que es abordado en la fase de diseño de propuestas de solución. Allí se trabaja en identificar y validar las propuestas que continuarán hacia la fase de desarrollo del piloto, en la que se implementan y evalúan los resultados. Posteriormente, se escala la solución a la implementación final.

6 También conocido como el concepto de origen en inglés Design Thinking.



FIGURA VII.7
Metodología Ágil de Innovación Pública

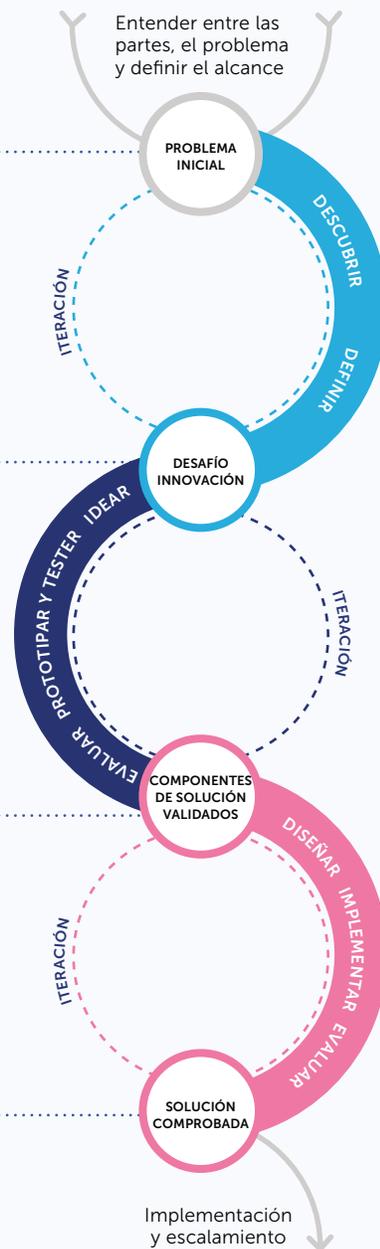
FASE 0
Exploración institucional
Problema relevante para los usuarios y estratégico para la institución

FASE 1
Investigación del problema
Profundizar en el problema y su contexto

FASE 2
Diseñar propuesta de solución
Desarrollar y validar individualmente los componentes de una solución

FASE 3
Desarrollar piloto
Recoger evidencia del beneficio de la solución integrando todos sus componentes en el contexto real

FASE 4
Implementación de la solución
Incorporar la solución en la operación



Fuente: Otro Ángulo: ¿Cómo lograr impacto en un proyecto de innovación pública? La experiencia de Ágil. Laboratorio de Gobierno (2021), Gobierno de Chile.



Los productos del Servicio Ágil son las consultorías, asesorías y sesiones colaborativas, siendo el primero el más relevante. La extensión de consultorías varía según el alcance de las soluciones a implementar, no obstante, tienen una duración aproximada de entre cuatro y nueve meses. A la fecha se han ejecutado 22 consultorías a 21 instituciones públicas. En Cuadro VII.5 se presentan algunas de las más relevantes:

CUADRO VII.5
Consultorías recientes más relevantes

Institución contraparte	Nombre y descripción del proyecto	Año ejecución
Superintendencia de Pensiones	Nueva experiencia de personas usuarias en la Superintendencia de Pensiones: Rediseño del modelo de atención para mejorar la satisfacción usuaria y desarrollar soluciones que permitan fortalecer las capacidades de innovación de la institución, medidas en el Índice de Innovación Pública.	2022
Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos y Servicio de Impuestos Internos	Reporte al contribuyente: Intervención para entregar información a 10,6 millones de contribuyentes, para saber en qué se gastan sus impuestos, generando un impacto significativo y positivo del 14% en la percepción de transparencia y 7% de confianza en el Estado.	2020
Ministerio de la Mujer y Equidad de Género	Canal silencioso de orientación e información a mujeres que sufren violencia de género: Diseño de un nuevo canal de WhatsApp que combina atención personalizada para brindar contención y orientación con inteligencia artificial para la entrega de información genérica. El 13% de las atenciones del Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género se realizaron por este canal en su primer año de implementación.	2020

Nota: Para más información sobre los casos, consultar <https://lab.gob.cl/casos/list>

Fuente: Laboratorio de Gobierno, 2022.

Actualmente el Servicio Ágil trabaja en diversos proyectos de innovación pública en temáticas prioritarias según lo definido en la Agenda de Modernización del Estado para apoyar en su implementación. Algunos ejemplos son apoyo en la elaboración de la Agenda de Integridad Pública, y el trabajo con el Ministerio de Economía en materia de productividad.



RECUADRO VII.6: FORTALECIMIENTO DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LAS COMPRAS PÚBLICAS

El 12 de agosto de 2022 ingresó al Senado un paquete de indicaciones al proyecto que moderniza la ley N°19.886 para mejorar la calidad del gasto público, aumentar los estándares de probidad y transparencia e introducir principios de economía circular en las compras del Estado.

La perspectiva de género fue incorporada específicamente en la propuesta de un nuevo capítulo IX sobre la promoción de la participación de las empresas de menor tamaño y las cooperativas. En primer lugar, establece en sus disposiciones generales que los organismos del Estado deberán promover la participación de proveedores locales y de empresas de menor tamaño que sean lideradas por mujeres en los procesos de contratación pública, para fortalecer su competitividad y su participación en el sistema de compras públicas.

Además, en cuanto al procedimiento de contratación excepcional directa con publicidad, la propuesta permite que se privilegien materias de alto impacto social para compras menores a 30 UTM, como el impulso a las empresas de menor tamaño lideradas por mujeres. La propuesta específica que la resolución que autorice la contratación deberá declarar el cumplimiento de este objetivo y que lo contratado se encuentra dentro de los valores de mercado.

Según datos de la Dirección de Compras y Contratación Pública (ChileCompra), en 2021 la participación de las empresas lideradas por mujeres transando en compras públicas alcanzó 24% y concentró solo 13% del monto total transado, el que equivale al 5% del PIB. De aprobarse, las indicaciones propuestas permitirían un primer avance a nivel legal de la perspectiva de género en las compras públicas, favoreciendo a mujeres que lideran micro, pequeñas y medianas empresas, a través de la incorporación de medidas afirmativas que privilegian la contratación de sus productos o servicios.

En noviembre de 2015, ChileCompra creó la Directiva de Compras y Contratación Pública N°20 sobre Enfoque de Género en Materia de Compras Públicas, que entrega lineamientos para la incorporación de criterios que fomenten la equidad de género en los procesos de compras públicas que realizan las entidades compradoras del Estado, con el objetivo de aumentar la participación de las mujeres y las empresas que lideran como proveedoras.

ChileCompra se encuentra en proceso de revisión y actualización de esta directiva, con especial foco en simplificar la identificación y el control de criterios del Sello Empresa Mujer por parte de los compradores, así como en actualizar la conceptualización y lenguaje del instrumento. Este proceso cobrará especial relevancia con la implementación de las modificaciones a la Ley N°19.886 que sean aprobadas.



Bibliografía

Banco Mundial (2022). "The future of government: reimagining government for good". Governance Global Practice. 2022 International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099720006232225578/p175467091ace205b0ba840678d6200174e>

COES (2022). Radiografía del Cambio Social: Análisis de resultados longitudinales ELSOC 2016 - 2021. Santiago, Chile. Agosto, 2022. <https://radiografia-cambio-social-2016-2021.netlify.app/index.html>

Decreto Supremo N°12, de 25 de junio de 2018, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que Crea "Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado" y organiza la "Secretaría de Modernización del Estado" y sus modificaciones. <https://bcn.cl/2rly>

Latinobarómetro (2021). <https://www.latinobarometro.org/lat.jsp>

Ministerio de Hacienda. Laboratorio de Gobierno (2021). "¿Cómo lograr impacto en un proyecto de innovación pública? La experiencia de Ágil". Otro Angulo 2. <https://lab.gob.cl/otro-angulo>

Ministerio de Hacienda. Laboratorio de Gobierno (2021). "¿Cómo hacer transversal la innovación a través de la medición? La experiencia del Índice de Innovación Pública" Otro Angulo 3. <https://lab.gob.cl/otro-angulo>

Ministerio de Hacienda. Laboratorio de Gobierno (2021). "¿Cómo desarrollar capacidades de innovación en el Estado? La experiencia de la Red de Innovadores Públicos". Otro Angulo 4. <https://lab.gob.cl/otro-angulo>

Ministerio de Hacienda. Laboratorio de Gobierno (2022). "Midiendo las capacidades para innovar en el Estado Chileno". Nota Técnica 2021. <https://indice.lab.gob.cl/#/site/resultados>

More, M. (2006). "Creando valor público a través de asociaciones público-privadas". Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm. 34, febrero, 2006, pp. 1-22 Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo Caracas, Venezuela <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533666001.pdf>.

OECD (2021). "An updated OECD framework on drivers of trust in public institutions to meet current and future challenges". OECD Working Papers on Public Governance No. 48. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/b6c5478c-en.pdf?expires=1661808438&id=id&accname=guest&checksum=B192B5D-57FF5ACB439480AB70F00F8D1>

PNUD. (2017). Síntesis - Desiguales: Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile. <https://www.undp.org/es/chile/publications/desiguales-or%C3%ADgenes-cambios-y-desaf%C3%A-Dos-de-la-brecha-social-en-chile>

Tenemos que hablar de Chile. (2021). Un país que se piensa y proyecta: diez hallazgos desde un Chile a Escala. <https://static1.squarespace.com/static/5e790bc9f3c2fc727c1fe1a8/t/60a671a7343ab-0590670ca4a/1621520817776/Informe+Final-Web+%282%29.pdf>