



# **Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano**

**(CH-L1085/3298-OC-CH)**

## **Informe de Terminación del Proyecto (PCR)**

### ***Equipo de proyecto original:***

Juan Carlos Cortázar, Jefe de Equipo (ICS/CCH); Pedro Farías; Nathalie Hoffman (IFD/ICS); Carlos Cordovez (ICS/CCH); Francisco Lois (FMP/CCH); Raúl Lozano (FMP/CPR); Isabel Palomer; Eddy Linares; Roberto Monteverde (CSC/CCH); Rodolfo Graham (LEG/SGO); Fernando Grafe, Luciano Strazza, Ximena Montenegro, Luis Rosales y Drago Domancic, (Consultores).

### ***Equipo PCR:***

María José Jarquín, Jefe de Equipo; César Abusleme; Michelle Manzur (IFD/ICS); Francys Reyes (CSC/CCH); Gastón Pierri (SPD/SDV); Analía La Rosa; Jorge Luis González (VPC/FMP); Horacio Mendoza (LEG/LEG); Francisco Mejía y Daniel Goya (Consultores).

## ÍNDICE

Enlaces Electrónicos .....	ii
Enlaces Electrónicos Opcionales .....	ii
<b>INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO.....</b>	<b>iii</b>
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. CRITERIOS CENTRALES. DESEMPEÑO DEL PROGRAMA.....	2
II.1 Relevancia .....	2
a. Alineación con las necesidades de desarrollo del país .....	2
b. Alineación estratégica .....	3
c. Relevancia del diseño .....	3
II.2 Efectividad .....	7
a. Declaración de los objetivos de Desarrollo del Programa .....	8
b. Logro de resultados del Programa y sus Proyectos .....	9
c. Análisis contrafactual .....	16
d. Resultados no anticipados .....	17
II.3 Eficiencia.....	17
II.4 Sostenibilidad.....	22
a. Aspectos Generales de Sostenibilidad .....	22
b. Salvaguardas ambientales y sociales .....	23
III. CRITERIOS NO CENTRALES .....	23
III.1 Desempeño del Banco.....	23
III.2 Desempeño del prestatario .....	24
IV. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES .....	24

## Enlaces Electrónicos

1. [Resumen de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo \(DEM\)](#)
2. [Versión final del Informe de seguimiento del progreso \(PMR\)](#)
3. [PCR Checklist](#)

## Enlaces Electrónicos Opcionales

1. [Resumen del programa y sus proyectos](#)
2. [Evaluación de costo-efectividad del programa](#)
3. [Lista de personas entrevistadas](#)
4. [Justificación de cambios de la matriz desde su aprobación](#)

## Acrónimos y abreviaturas

AN	Archivo Nacional
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
ChileCompra	Dirección de Compras y Contrataciones Pública
CM	Convenios Marco
COMPIN	Comisión de Medicina Preventiva e Invalides
DEM	Matriz de Efectividad en el Desarrollo
DIPRES	Dirección de Presupuestos
DRSJ	Departamento de Reinserción Social Juvenil
DT	Dirección del Trabajo
ENDC	Encuesta Nacional de Derechos Ciudadanos
FONASA	Fondo Nacional de Salud
IA	Inteligencia Artificial
INE	Instituto Nacional de Estadísticas
ISAPRE	Instituciones de Salud Previsional
ISP	Informe Semestral de Progreso del Programa
IPS	Instituto de Previsión Social
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
PAE	Portal de Procedimiento Administrativo Electrónico
PCR	Informe de Terminación de Proyecto
PEP	Plan de Ejecución Plurianual
PISEE	Plataforma de Integración de Servicios Electrónicos del Estado
SEGPRES	Ministerio Secretaría General de la Presidencia
SeRCel	Servicio de Registro Civil e Identificación
SERNAC	Servicio Nacional del Consumidor
SNRA	Servicio Nacional de Reinserción del Adolescente
SuperSalud	Superintendencia de Salud
SUSESO	Superintendencia de Seguridad Social
SPMN	Servicio Nacional de Protección del Menor
UCP	Unidad Coordinadora del Programa

## INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO

### ^CH-L1085 Improvement Program Governance and Citizen Services

Country Beneficiary Chile	Loan Instrument Investment Loan	Borrower CH-CH - REPUBLICA DE CHILE	Loan(s) 3298/OC-CH	Sector Reform / Modernization Of The State	Sub-Sector Reform And Public Sector Support
Date of Board Approval Oct 22, 2014	Date of Eligibility for First Disbursement Aug 17, 2015	Date of Closure (CO) Not Available	Loan Amount - Original 48,000,000.00	Loan Amount - Current 31,685,199.50	Pari Passu
Total Project Cost 96,000,000.00	Months In Execution from Approval 83	Months In Execution from First Disbursement 67	Original Date of Final Disbursement Feb 17, 2021	Actual Date of Final Disbursement Feb 17, 2021	Cumulative Extension(Months) 0
Total Amount Disbursed 31,685,199.50	Total Percentage of Disbursement 100%				

### ^ Ratings of project Performance in PMRs



Has This Project Received Funds from  
another Project? ☐ Yes ☒ No

Has This Project Sent Funds to Another  
Project? ☐ Yes ☒ No

Development Effectiveness Classification

No	PMR Date	PMR Stage	Classification	Disbursement Percentage (As of Dec 31)
1	Apr 19, 2016	Second period Jan-Dec 2015	Satisfactory	0%
2	May 02, 2017	Second period Jan-Dec 2016	Satisfactory	9%
3	Apr 11, 2018	Second period Jan-Dec 2017	Satisfactory	26%
4	May 04, 2019	Second period Jan-Dec 2018	Satisfactory	46%
5	Apr 27, 2020	Second period Jan-Dec 2019	Satisfactory	58%
6	Apr 30, 2021	Second period Jan-Dec 2020	Satisfactory	100%

## ^ Bank Staff



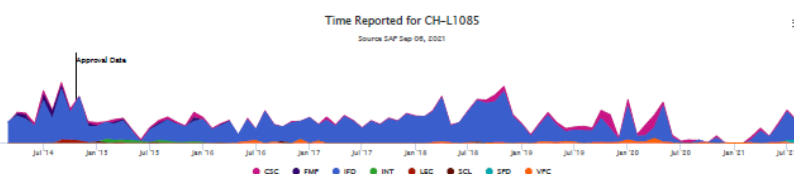
Positions	At PCR May 19, 2021	At Approval Oct 22, 2014
Vice-President VPS	Lopez, Benigno	Levy,Santiago
Vice-President VPC	Martinez, Richard	Rosa,Alexandre Meira
Country Manager	Attademo-Hirt,Maria Florencia (CSC/	Lupo,Jose Luis (CSC/CSC)
Sector Manager	Schwartz Rosenthal,Moises (IFD/IFD)	Rodriguez-Ortiz,Ana (IFD/IFD)
Division Chief	Gimenez Duarte, Lea Raquel (IFD/ICS)	Santiso,Carlos (IFD/ICS)
Country Rep	Attademo-Hirt,Maria Florencia (CSC/CCH)	Echebarria,Luis Estanislao (CSC/CCH)
Project Team Leader	Jarquín Ramos,Maria Jose (ICS/CCH)	Cortazar,Juan Carlos (ICS/CCH)
PCR Team Leader	Jarquín Ramos,Maria Jose (ICS/CCH)	

## ^ Staff Time and Cost



Stage Project Cycle	# of Staff Weeks	USD (including Travel and Consultant Costs)
Preparation	40.5	0.00
Supervision	270.3	1,925,124.25
Total	310.8	1,925,124.25

## ^ Time



## I. INTRODUCCIÓN

El Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano (CH-L1085; 3298/OC-CH) fue aprobado en octubre de 2014 y su principal desafío consistía en mejorar la efectividad y eficiencia de los servicios, particularmente de las entidades con las que los ciudadanos tenían mediana o baja satisfacción<sup>1</sup> y que representaban dos tercios de todas las entidades. Aún más, casi la quinta parte no contaban con indicadores de eficiencia o no les daban seguimiento<sup>2</sup>. El análisis realizado concluyó que esta situación se debía principalmente a una serie de problemas que se clasificaron en cuatro dimensiones: (i) limitaciones relativas al alineamiento estratégico con el marco normativo y de políticas; (ii) insuficiente capacidad estratégica para dirigir la gestión; (iii) debilidades de los procesos sustantivos de trabajo; y (iv) deficiencias de los procesos de apoyo administrativo. El análisis indicó la existencia de una importante oportunidad para elevar la satisfacción ciudadana con los servicios, interviniendo sobre los condicionantes de efectividad y eficiencia, en las cuatro dimensiones de gestión analizadas. El programa propuesto buscó responder a esta demanda, mediante un préstamo que contase con flexibilidad para identificar gradualmente las entidades a ser apoyadas y diseñar proyectos a la medida de cada una de ellas.

El objetivo general del programa fue colaborar con la mejora de la satisfacción que los ciudadanos tienen en relación con los servicios que ofrece el Estado, y su objetivo específico promover la mejora de la efectividad y eficiencia de las entidades (rectoras y de entrega) que ofrecen servicios a los ciudadanos, mediante una mejora de sus capacidades de gestión. Se propuso desarrollar cuatro tipos de proyectos específicos, en base a una muestra inicial de cinco entidades<sup>3</sup>: (i) proyectos de mejora de: (a) entidades rectoras; y (b) de servicio existentes; y (ii) proyectos de apoyo a la implantación de: (a) nuevas entidades rectoras; y (b) de servicio.

La estructura del programa contó con tres componentes. El Componente 1 estuvo dirigido al fortalecimiento de entidades rectoras y el Componente 2 a entidades prestadoras de servicios; distinción para la cual no se encontró sustento técnico y que no es reconocida en el país, ni en la ley ni en la práctica cotidiana del sector público. En ambos casos, se preveía financiar acciones para: (i) diagnosticar los entregables y las capacidades de gestión de las entidades beneficiarias; (ii) establecer las características de los entregables y las capacidades necesarias en las nuevas entidades; (iii) formular y aprobar proyectos de mejora de la gestión. El Componente 3 se diseñó para apoyar la ejecución de los otros dos, facilitando la ejecución del programa y buscando la sostenibilidad futura de los esfuerzos de mejora. En este componente se preveía financiar: (i) estudios sobre áreas de política que requiriesen mejoras de política o gestión para elevar la calidad de los servicios al ciudadano; (ii) estudios y desarrollo referidos al marco normativo, instrumentos de coordinación, herramientas y sistemas de información transversal necesarios para la entrega de servicios; (iii) desarrollo e implantación de instrumentos de diagnóstico y diseño de proyectos de mejora e implantación; (iv) mejora de los instrumentos centrales de planificación, seguimiento y evaluación del desempeño de las entidades, incluidos los del sistema de gestión del desempeño del Ministerio de Hacienda y la Encuesta Nacional de Derechos Ciudadanos (ENDC), y (v) generación de conocimiento relativo a la gestión de servicios y capacitación de funcionarios.

Se financiaron proyectos en diez entidades públicas: Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC), Dirección de Compras y Contrataciones Pública (ChileCompra), ChileAtiende,

---

<sup>1</sup> Sobre la base de las Encuestas Nacionales de Derechos Ciudadanos de 2011 y de 2013.

<sup>2</sup> Basados en el análisis de las Evaluaciones Comprensivas de Gasto y las Evaluaciones de Programas de la Dirección de Presupuestos (DIPRES).

<sup>3</sup> Ver Figura No. 2 del presente informe.

Comisión de Mejora Preventiva e Invalidez (COMPIN), Archivo Nacional (AN), Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Dirección del Trabajo (DT), Superintendencia de Salud (SuperSalud) y Servicio de Registro Civil e Identificación (SeRCel).

El análisis demostró que estas entidades alcanzaron un alto grado de cumplimiento de sus metas de eficiencia y eficacia. Con todo, el gobierno decidió cancelar parcialmente el proyecto, dado sus altos costos de transacción y la necesidad de atender a las prioridades de la pandemia del COVID-19. Además, uno de los principales hallazgos de este análisis es que los buenos resultados de efectividad y eficiencia (objetivo) no se tradujeron necesariamente en mejoras en los indicadores de satisfacción usuaria (subjetivo). A partir de lo cual se califica este programa como parcialmente exitoso. El Anexo No. 1 contiene un resumen de este análisis y el Anexo No. 2 el detalle de los logros y productos del programa.

Las principales fuentes utilizadas para la elaboración de este informe son documentos oficiales enviados por las entidades beneficiadas, la plataforma Convergencia, el Sistema de Gestión de Proyectos del Programa (PMO) y una serie de entrevistas realizadas a más de 45 personas (Anexo No. 4). Además, se cuenta con una [Evaluación Intermedia del Programa y Final de dos proyectos \(SUSESO y SERNAC\)](#). Actualmente se está avanzando en la Evaluación Final. Los anexos de este informe no sustituyen la elaboración de esta evaluación.

## **II. CRITERIOS CENTRALES. DESEMPEÑO DEL PROGRAMA**

### **II.1 Relevancia**

El programa estuvo alineado con las prioridades del país, con las estrategias corporativas del Banco y con la Estrategia del Banco en el país para el período de ejecución. Los objetivos del proyecto y su lógica vertical están alineados con estas estrategias y el análisis justifica la relevancia del proyecto frente a los desafíos. La lógica vertical de la operación es clara y está anclada en la evidencia y la literatura de desarrollo, como se discute en la siguiente sección. Es importante anotar que los objetivos y resultados de la operación se mantuvieron constantes durante la ejecución desde la aprobación hasta el cierre y estuvieron plenamente alineadas. No obstante, la relevancia del programa se califica como satisfactoria, dado que, como se verá más adelante, falta evidencia que demuestre que exista una relación causal entre mayor eficacia y eficiencia de parte de entidades del Estado y mayor satisfacción usuaria con los servicios del mismo; la evidencia sugiere que éstos están claramente correlacionados, pero sin embargo, no apunta a que la relación es causal, por lo que no es totalmente sólida. Como se muestra en la Figura No. 2, de cinco entidades pre-identificadas como posibles beneficiarias, sólo tres participaron finalmente en el programa. Con todo, siete entidades que no estaban identificadas inicialmente sí fueron partícipes del mismo, lo que da cuenta de que el programa estaba alineado y fue altamente relevante.

#### **a. Alineación con las necesidades de desarrollo del país**

El programa estuvo alineado tanto con los programas de las dos administraciones<sup>4</sup> a cargo de su ejecución, como con las Estrategias del Banco en Chile. El [Programa de Gobierno de la presidenta Michelle Bachelet \(2014-2018\)](#) estableció la necesidad de un mejor Estado que “vele por el acceso, la calidad y la satisfacción de los servicios públicos que entrega a los ciudadanos”; definiéndose la modernización del Estado como una de las 10 prioridades de gobierno, en dónde

---

<sup>4</sup> La propuesta de Préstamo fue aprobada en octubre 22 de 2014, el contrato de préstamo correspondiente fue suscrito en diciembre 5 de 2014 y su ejecución se dio entre febrero 2015 y febrero 2021.

la calidad de los servicios, la satisfacción de los usuarios y el uso de las nuevas tecnologías eran ejes centrales. Igualmente, el [Programa de Gobierno del presidente Sebastián Piñera \(2018-2022\)](#) estableció como prioridad un “Estado Moderno, cercano e inteligente al servicio de las personas” y consideró el uso de la tecnología digital para facilitar al máximo los trámites y simplificar la vida de los ciudadanos. Además, la [Agenda de Modernización del Estado \(2019\)](#) está vinculada estrechamente con los objetivos de esta operación: el eje sobre “Reglas para una Modernización Continua” consagra una nueva institucionalidad, creada en el seno del programa, como se explica en la sección de sostenibilidad, y el eje sobre “Mejores Servicios para las Personas y los Emprendedores” se enfoca en temas apoyados por el programa, como el fortalecimiento de ChileAtiende, su integración con el Registro Civil y la modernización de las licencias médicas. Finalmente, debe agregarse que el gobierno ha priorizado la provisión de mejores servicios y la transformación digital ([Ministerio de Hacienda, 2020](#)), temas en los que el programa jugó un papel clave.

### **b. Alineación estratégica**

El programa está alineado con las dos Estrategias de País del Banco vigentes en su período de ejecución. La Estrategia 2014-2018 (GN-2785) priorizó el fortalecimiento de entidades encargadas de la provisión de servicios. La Estrategia 2018-2022 ([GN-2946](#)) estableció como prioritario el “incremento de la calidad de vida de la población” a través de la mejora de los servicios del Estado y el desarrollo de plataformas digitales para acercar el Estado a empresas y ciudadanos. Es importante anotar que la [evaluación del Programa del Banco en Chile para el período 2014-2018](#), realizada por la Oficina de Evaluación y Supervisión del Banco, resaltó que el Banco ha contribuido al “avance del objetivo estratégico de preparar al Estado para las demandas ciudadanas” y más específicamente para mejorar la efectividad de las entidades en la entrega de servicios a los ciudadanos. Además, el programa está alineado con la [Segunda Actualización de la Estrategia Institucional \(UIS\) \(AB-3190-2\)](#) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en su prioridad estratégica de Tecnología e Innovación y con el tema transversal de Capacidad Institucional y Estado de Derecho, y con el [Marco de Resultados Corporativo 2020-2023](#) del Grupo BID (GN-2727-12) por medio de los indicadores de eficacia gubernamental, mediante el fortalecimiento de instituciones con capacidades gerenciales y de tecnología reforzadas; y de desempeño del Grupo BID, en cuanto a proyectos alineados a las Estrategias de País y con calificación de desempeño satisfactorio. Finalmente, el programa es consistente con el: (i) [Marco Sectorial de Política y Gestión Fiscal](#) toda vez que busca mejorar la gestión del gasto público y los portales de e-Compras con propiedades analíticas y registros distribuidos para las contrataciones y para la adquisición de bienes y servicios públicos; (ii) [Marco Sectorial de Innovación, Ciencia y Tecnología](#) potenciando la economía y las inversiones digitales; y (iii) [Marco Sectorial de Transparencia e Integridad](#) en tanto las tecnologías digitales contribuyen a reducir discrecionalidad, impulsar la rendición de cuentas e involucrar a los ciudadanos.

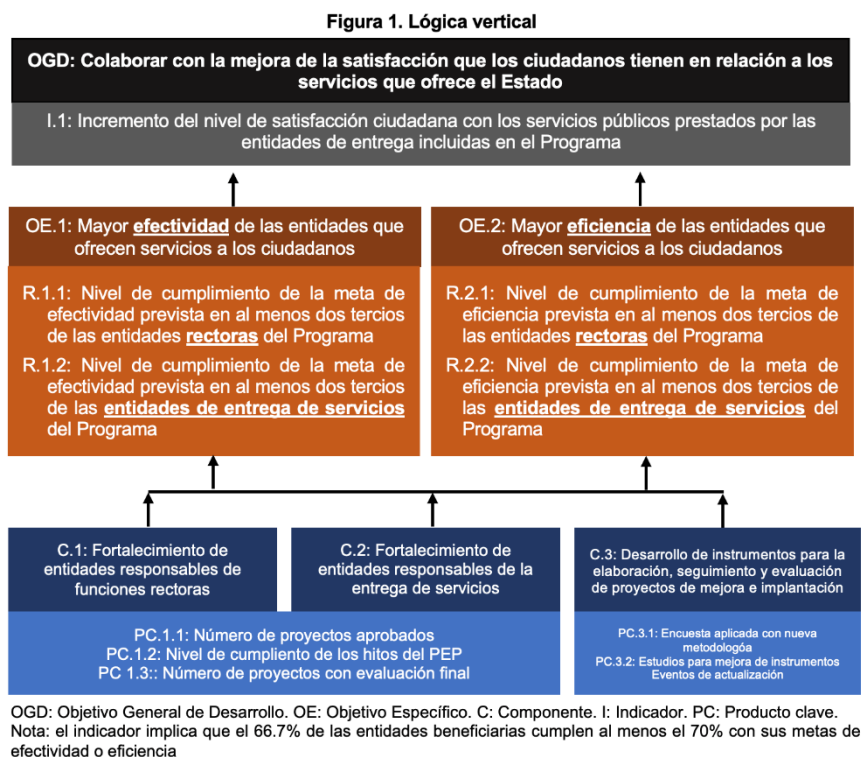
### **c. Relevancia del diseño**

La teoría de cambio del programa (ver Figura No. 1) es sencilla y consistente con la evidencia empírica y la literatura disponible: la mejora de la gestión en algunos procesos internos y puntos de entrega de servicios (*front y back office*) debe redundar en capacidades de gestión fortalecidas para la entidad en su conjunto (resultados intermedios) lo que a su vez mejora la efectividad y eficiencia de la institución (resultados) que genera mayor satisfacción ciudadana. A nivel de productos el programa financió mejoras en procesos internos y de entrega de servicios con un foco específico en su digitalización y capacidad de gestión, las que deberían redundar en mayor efectividad y eficiencia, medida mediante indicadores definidos individualmente para cada entidad; lo que, a su vez, significaría mayor satisfacción, según [medición anual de Satisfacción](#)



de Usuarios que realiza la Secretaría de Modernización mediante el instrumento desarrollado en el marco del programa.

Por ejemplo, en el caso de ChileCompra, agencia de compras públicas de Chile y administradora del portal transaccional [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl), se definió un nuevo modelo de adquisiciones y se financió, entre otros, la optimización de Convenios Marco mediante la implantación de herramientas tecnológicas de *software*, *hardware* y gestión del cambio (productos). Con esto se esperaba lograr mejoras en efectividad, mediante el ahorro en precios por Convenios Marco<sup>5</sup>, y en eficiencia, con una reducción del monto de producción con respecto al monto transado (resultados). Estos resultados deberían desembocar en una mejora de la satisfacción de los usuarios del servicio (impacto)<sup>6</sup>. Es importante anotar que para cuatro Servicios los esfuerzos de mejora partieron recién en 2018-2019 y para 2019 otros cinco Servicios aún estaban en implementación. No obstante, y según la más reciente [medición de satisfacción](#) de las personas que han interactuado con el Estado de 2020, en la mayoría de las instituciones que participaron (49), la satisfacción de los usuarios se deterioró. Este deterioro, en parte puede ser un reflejo de factores exógenos al programa como las implicaciones de la gestión del COVID-19 con confinamientos, cierre de oficinas presenciales y distanciamiento social (aforo reducido)<sup>7</sup>.



Se presenta a continuación lo que informa la literatura sobre el impacto de una mejor capacidad de la gestión pública en la efectividad y eficiencia de sus resultados y en la satisfacción de la ciudadanía, en tres dimensiones: (i) cadena de resultados; (ii) potenciación de esta cadena por

<sup>5</sup> Modalidad de compra de bienes y servicios a través de un catálogo electrónico.

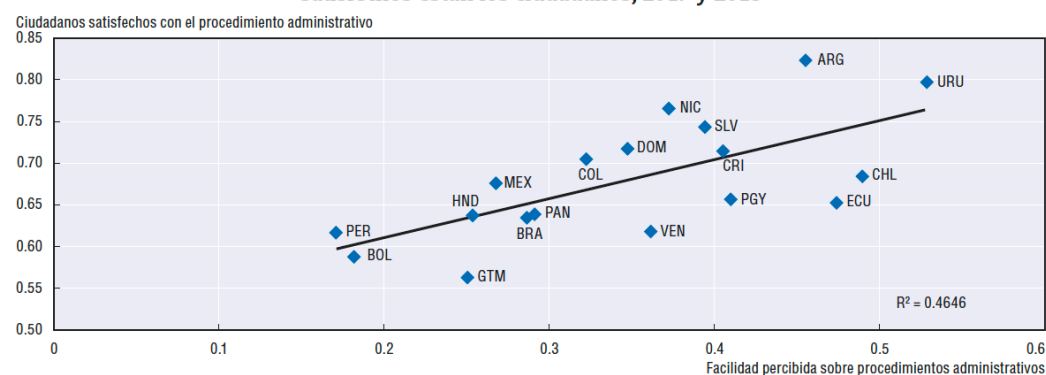
<sup>6</sup> En la siguiente sección de efectividad se presentan los principales indicadores correspondientes a las instituciones participantes en el programa.

<sup>7</sup> En Chile, 25% de los ciudadanos que trataron de hacer un trámite durante la cuarentena no pudieron hacerlo (Roseth et al., 2021)

la digitalización; y (iii) los efectos del momento (muy temprana) de la medición de salida del programa en lo referido a la satisfacción ciudadana con la provisión de servicios.

**Cadena de Resultados.** La evidencia y la literatura sugieren que una buena gestión pública es clave para conseguir resultados y lograr una mejor prestación de servicios ([Organisation for Economic Co-operation and Development -OECD, 2020](#)). En primer lugar, la carga administrativa –la tramitología– reduce la eficiencia en su prestación y disminuye la confianza de los ciudadanos y empresarios. Como se muestra en el gráfico abajo, mientras más sencillos sean los trámites, la evidencia sugiere que los ciudadanos estarán más satisfechos. Igualmente, la evidencia muestra una correlación importante entre el nivel de calidad de los servicios y el de percepción de la corrupción ([Pareja, 2018](#)) y entre satisfacción ciudadana con las instituciones públicas y la confianza de los ciudadanos con el Estado y el sistema político en general ([Estella de Noriega, 2020](#); [OECD, 2019](#)). Sin perjuicio de lo anterior, esta evidencia es suficiente para demostrar la existencia de una correlación, pero no así de una relación causal entre efectividad y eficiencia, por una parte, y satisfacción usuario, por la otra.

Gráfico 1.19. Cuanto más sencillos son los procedimientos administrativos, más satisfechos están los ciudadanos, 2017 y 2018



Fuente: (Roseth, Reyes and Santiso, 2018<sub>[51]</sub>) y Latinobarómetro 2017.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888934094032>

En segundo lugar, la literatura es prolífica en establecer la conexión causal entre la calidad de la administración y la calidad de los servicios. Por ejemplo, [Dunsch, F. et al., \(2021\)](#) establecen que la calidad de la provisión de servicios de salud aumenta con la adopción de mejores prácticas organizacionales. En tercer lugar, la literatura sugiere que existe una correlación positiva ([Rasul et al., 2020](#)) entre la calidad de las prácticas gerenciales y de administración con la calidad de los servicios prestados y la satisfacción de los usuarios. En cuarto lugar, la mejora de la gestión que redunda en mayor eficiencia y efectividad no se limita al sector público. En el sector privado, un metaanálisis reciente ([McKenzie, 2020](#)) sugiere que el entrenamiento y la generación de mayor capacidad institucional mejora tanto las ventas como las ganancias en los negocios. Aún más, [se estima](#) que las diferencias en la calidad de las prácticas gerenciales representan cerca del 30% de las diferencias en productividad en las empresas.

**Apalancamiento en la digitalización.** El logro de resultados tanto en efectividad como en eficiencia no solamente es función de la calidad de los procedimientos y procesos administrativos, sino también de los mecanismos de *delivery* de los servicios. En este contexto, su provisión por medios digitales y vía internet puede reforzar los elementos constitutivos de esta lógica vertical al simplificar y facilitar un mayor acceso. Como bien anotan [Roseth, Reyes y Santiso \(2018\)](#) se busca “el fin del trámite eterno” para que ciudadanos y burocracia se conecten más efectiva y eficientemente vía el gobierno digital. Típicamente los trámites presenciales son más caros y lentos (en América Latina el 89% de los trámites son presenciales) y pueden llegar

a costar casi una cuarta parte del presupuesto federal en México. Se estima que los trámites digitales son más rápidos (74% en promedio) y más baratos, entre el 1,5% y el 5% de lo que cuestan los trámites presenciales. A 2017, se estimaba que en Chile aproximadamente 18% de los trámites eran parcial o completamente digitales frente a un promedio regional de 10%. Este empuje digital hacia la provisión más efectiva y eficiente de servicio y trámites se ve reflejado en el diseño del programa. Finalmente, el último Informe sobre el Desarrollo Mundial del Grupo Banco Mundial ([Datos para una Vida Mejor](#)) presenta varias conclusiones que fortalecen la validez y relevancia de la lógica vertical del programa.

**Satisfacción de usuarios.** El impacto final de la lógica vertical del programa está asociado a que la satisfacción de los usuarios debería aumentar ante la mejor calidad y efectividad de los servicios; correlación adecuada y soportada por la evidencia y la literatura, pero para la cual no se encuentra evidencia que la considere causal. La ENDC, empleada en el diagnóstico de base del programa, no fue continuada y, más bien, en el marco del programa fue remplazada por encuestas de medición de la satisfacción de los ciudadanos con Servicios específicos. Esta medición partió en 2015 con cinco entidades que apoyaba el programa y su adopción por otros Servicios se ha expandido hasta alcanzar a 62 Servicios en el 2021. Sin embargo, como se anota antes, las reformas en la mayoría de los Servicios estaban aún en curso o recién empezando cuando se realizó la medición de 2020<sup>8</sup>; y para algunos



casos sólo se cuenta con solo una medición. Es decir, aún no alcanzaban la madurez suficiente para verse reflejado en la entrega de servicios a los ciudadanos y menos aún en la valoración de estos por parte de los ciudadanos. A lo que se suma el colateral del impacto del COVID-19 anotado más adelante. Si bien las encuestas muestran un [deterioro generalizado](#) de la satisfacción de los usuarios para todo tipo de trámite (particularmente reclamos y denuncias) en 2020, en el caso de los Servicios que apoyó el programa hay algunas excepciones e incluso, es meritorio destacar que algunas sí reportaron mejora en la satisfacción a 2019<sup>9</sup>. En cuanto al COVID-19, esta baja para 2020 está en parte documentada ([Roseth et al., 2021](#)); la pandemia afectó ciudadanos (el porcentaje de las personas que hicieron efectivamente trámites se redujo sustancialmente y casi la mitad consideraron que el trámite era “difícil” o “muy difícil”) y, particularmente, la continuidad del funcionamiento de algunos gobiernos, que tuvieron que cerrar sus oficinas, creando una nueva dependencia en los canales digitales en una región en que aproximadamente un tercio de la población no usa internet ([Zeballos et al., 2020](#)).

<sup>8</sup> Tercer trimestre de 2020.

<sup>9</sup> Mediciones: Superintendencia de Salud –línea de base 2020 (36% de usuarios satisfechos con su última experiencia); SeRCel –2017 a 2020 con mejora hasta 2019 pasando de 66% de usuarios satisfechos a 67% en 2018 y 73% en 2019 para luego bajar a 62% en 2020; ChileAtiende –2017-2020 pasando de 52% en 2017 a 63% en 2020 con máximo de 80% en 2018; ChileCompra (proveedores) –2017-2020 pasando de 70% en 2017 a 73% en 2019, para luego bajar a 60% en 2020; SERNAC –2017-2020 pasando de 48% en 2017 a 53% en 2019, para luego bajar a 42% en 2020; INE básicamente se mantuvo alrededor del 64% entre 2017 y 2020, COMPIN -2018-2020, pasó de 50% a 54% en 2019 para luego bajar a 46% en 2020. Únicamente la DT (2018-2020), Archivo Nacional (2018-2020, pero sin medición en 2019) y ChileCompra (Compradores) reportan una baja en la satisfacción entre su respectiva línea de base y medición 2020.

**Tabla No. 1. Matriz de Resultados (aprobación, taller de arranque y cierre)**

Indicadores	Aprobación <sup>10</sup>			Taller de Arranque <sup>11</sup>			Cierre (Informe de Terminación de Proyecto, PCR)		
	Unidad de medida	Línea de base	Fin del Proyecto	Unidad de medida	Línea de base	Fin del Proyecto	Unidad de medida	Línea de base	Fin del Proyecto
<b>Resultado específico 1. Mayor efectividad en las entidades que ofrecen servicios a los ciudadanos</b>									
1.1. 70% de las entidades rectoras cumpliendo su meta de efectividad.	%	0	70 a 100	%	0	70 a 100	%	70 a 100	33
1.2. 70% de las entidades de entrega de servicios cumpliendo su meta de efectividad.	%	0	70 a 100	%	0	70 a 100	%	70 a 100	86
<b>Resultado específico 2. Mayor eficiencia de las entidades que ofrecen servicios a los ciudadanos</b>									
2.1. 70% de las entidades rectoras cumpliendo su meta de eficiencia	%	0	70 a 100	%	0	70 a 100	%	70 a 100	33
2.2. 70% de las entidades de entrega de servicios cumpliendo su meta de eficiencia.	%	0	70 a 100	%	0	70 a 100	%	70 a 100	86

NOTAS. (1) Los indicadores implican que el 66,7% de las entidades beneficiarias cumplen con al menos el 70% de sus metas de efectividad o eficiencia; (2) La medición intermedia NO fue realizada, dado que la metodología utilizada para levantar de indicadores de capacidades de gestión (línea de base) no es replicable, como se explica en la sección de Eficiencia.

## II.2 Efectividad

Como se anota a continuación, 70% de todas las entidades incluidas en el programa cumplió con sus metas de eficiencia y otro 70% cumplió con sus metas de efectividad. Sin embargo, la Matriz de Resultados realizó una distinción entre indicadores de efectividad y eficiencia para entidades rectoras y entidades de entrega de servicios. Una vez aplicada esta distinción, la que da lugar a

<sup>10</sup> La Matriz de Resultados original que acompañó al documento de Propuesta de Préstamo al momento de la aprobación se mantuvo en su esencia, pero hay algunas diferencias con la que está en los sistemas del Banco (Convergencia) y que rigió toda la ejecución del proyecto. Esto obedece a que, de conformidad con la política vigente que faculta al Jefe de Equipo a realizar ajustes a ésta al inicio del proyecto (a partir de la fecha de elegibilidad de la operación y por un plazo de 60 días), el Jefe de Equipo actualizó la Matriz de Resultados en diálogo con el órgano Ejecutor y con SPD, según consta en los PMRs. En el caso de los indicadores de Resultados, el cambio es de redacción de éste, combinándolo con la meta prevista: pasó de 'Nivel de cumplimiento de la meta de eficiencia/efectividad prevista en al menos dos tercios de las entidades rectoras/de entrega de servicios incluidas en el programa' a '70% de las entidades rectoras/de entrega de servicios cumpliendo su meta de eficiencia/efectividad'. En el caso de los Indicadores de Productos, en la Tabla No. 2 se explican los ajustes realizados al inicio del proyecto.

<sup>11</sup> Como parte del plan de inicio del proyecto, se revisaron y ajustaron las metas de los indicadores; no habiéndose realizado ajustes en el caso de los Indicadores de Resultados, sí algunos ajustes en el caso de los Indicadores de Productos.

cuatro indicadores (eficiencia en entidades rectoras, efectividad en entidades rectoras, eficiencia en entidades de servicio y efectividad en entidades de servicio) corresponde calificar esta dimensión como parcialmente insatisfactoria, de acuerdo con el análisis que se detalla más adelante y en especial los datos mostrados en las Tablas No. 2 y No. 3.

#### a. Declaración de los objetivos de desarrollo del programa

El objetivo general del programa fue “colaborar con la mejora de la satisfacción que los ciudadanos tienen en relación con los servicios que ofrece el Estado”. Su objetivo específico fue “promover la mejora de la efectividad y la eficiencia de las entidades (rectoras y de entrega) que ofrecen servicios a los ciudadanos, mediante una mejora de sus capacidades de gestión”.

Figura No. 2

	Entidades Rectoras	Entidades de entrega
Entidades existentes	Servicio Nacional de Pesca	Servicio Nacional del Consumidor
	INE	ChileCompra ChileAtiende COMPIN Archivo Nacional SUSESO Registro Civil
Entidades Nuevas	Dirección del Trabajo SuperSalud	
		Servicio Nacional de Protección de Menores Servicio Nacional de Protección de Adolescentes

**Rojo.** Entidades identificadas en preparación que no formaron parte del Programa  
**Azul.** Entidades identificadas en preparación que sí formaron parte del Programa  
**Verde.** Entidades no identificadas durante la preparación que sí formaron parte del Programa (el proyecto de SuperSalud solo fue parcialmente ejecutado)

Para el diseño y dimensionamiento del programa se utilizó una muestra de cinco entidades<sup>12</sup> y se preveía que 12 entidades recibirían recursos del Banco. Sin embargo, como se muestra en la Figura No. 2, el programa presentó cambios significativos en las entidades que efectivamente fueron apoyadas: tres de las cinco entidades indicativas identificadas en el proceso de preparación no fueron parte del programa y durante la ejecución se identificaron entidades adicionales que sí lo fueron. La distinción entre entidades rectoras y de entrega de servicios se realizó solo para efectos de reporte del programa, ya que, como se indicó más arriba, esta no tiene mayor sustento técnico, legal, administrativo ni práctico en Chile. Así, por ejemplo, la DT ejerce funciones rectoras (jurisprudencia laboral administrativa) y entrega servicios a la ciudadanía a través de un portal transaccional. Finalmente, el programa apoyó iniciativas de mejora de la atención en diez entidades (ver Anexo No. 2): SERNAC, ChileCompra, ChileAtiende, COMPIN, AN, SUSESO, INE, DT, SuperSalud y SeRCel. Como se observa en la Figura No. 3, los proyectos tuvieron periodos diferenciados de ejecución y algunos aún se encuentran, con recursos propios, en ejecución. De hecho, solo se cuenta con la Evaluación Final de los proyectos de la SUSESO y SERNAC; se está avanzando en la elaboración de la Evaluación Final del programa y de los ocho proyectos restantes en paralelo a este PCR.

<sup>12</sup> Servicio Nacional de Pesca, SERNAC, INE, Servicio Nacional de Protección del Menor (SPMN) y Servicio Nacional de Inserción del Adolescente (SNRA). Estos dos últimos servicios nunca llegaron a existir; la [Ley No. 21.302](#), que entra en vigor en octubre de 2021, crea el Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia.



## b. Logro de resultados del programa y sus proyectos

**Tabla N°2. Matriz de Resultados alcanzados**

1 -Objetivo Específico/Indicador	Unidad de medida	Línea de base	Año base	Metas y logro		% logro	Medio de verificación
Resultado específico #1: Mayor efectividad en las entidades que ofrecen servicios a los ciudadanos							
1.1. 70% de las entidades rectoras cumpliendo su meta de efectividad	%	0	2014	P	70	33%	Evaluación final de los proyectos de SERNAC y SUSESO e información provista por cada uno de los demás Servicios al Banco.
				A	33		
1.2. 70% de las entidades de entrega de servicios cumpliendo su meta de efectividad	%	0	2014	P	70	86%	Evaluación final de los proyectos de SERNAC y SUSESO e información provista por cada uno de los demás Servicios al Banco.
				A	86		
Resultado específico #2: Mayor eficiencia de las entidades que ofrecen servicios a los ciudadanos							
2.1. 70% de las entidades rectoras cumpliendo su meta de eficiencia	%	0	2014	P	70	33%	Evaluación final de los proyectos de SERNAC y SUSESO e información provista por cada uno de los demás Servicios al Banco.
				A	33		
2.2. 70% de las entidades de entrega de servicios cumpliendo su meta de eficiencia	%	0	2014	P	70	86%	Evaluación final de los proyectos de SERNAC y SUSESO e información provista por cada uno de los demás Servicios al Banco.
				A	86		
Resultado intermedio: Capacidades de gestión de las entidades responsables de la rectoría o entrega de servicios mejorados.							
3.1. Índice de alineamiento estratégico	Índice	5.6	2014	P	8,30	4,48	Informe Semestral de Progreso, presentado por el Organismo Ejecutor
				A	4,48		
3.2. Índice de gestión estratégica	Índice	4.4	2014	P	6,90	3,57	Informe Semestral de Progreso, presentado por el Organismo Ejecutor
				A	3,57		
3.3. Índice de gestión de procesos	Índice	4.6	2014	P	7,40	4,40	Informe Semestral de Progreso, presentado por el Organismo Ejecutor
				A	4,40		
3.4 Índice de apoyo administrativo	Índice	4	2014	P	7,30	3,24	Informe Semestral de Progreso, presentado por el Organismo Ejecutor
				A	3,24		
3.5. Índice global de capacidades de gestión	Índice	4.6	2014	P	7,50	3,94	Informe Semestral de Progreso, presentado por el Organismo Ejecutor
				A	3,94		

Productos <sup>13</sup>	Unidad de medida	Línea de base	Año base	Metas y logro	% logro	Medio de verificación
<b>Componente 1: Fortalecimiento de entidades públicas rectoras</b>						
1.1 Número de proyectos elaborados	Número	0	2014	P 4 P(a) 7 A 7	100	Informe Semestral de Progreso del Programa (ISP)
1.2 Número de proyectos con Plan de Ejecución Plurianual (PEP) ejecutado	Número	0	2014	P 4 P(a) 4 A 4	100	Reportes de seguimiento anual de los proyectos en ejecución e informes de los consultores sobre ejecución Financiera y PEP
1.3 Número de proyectos con evaluación final	Número	0	2014	P 4 P(a) 0 A 0	0	ISP
<b>Componente 2: Fortalecimiento de entidades públicas de entrega de Servicios</b>						
2.1 Número de proyectos elaborados	Número	0	2014	P 8 P(a) 11 A 11	100	ISP
2.2 Número de proyectos con PEP ejecutado	Número	0	2014	P 8 P(a) 7 A 7	100	Reportes de seguimiento anual de los proyectos en ejecución e informes de los consultores sobre ejecución Financiera y PEP
2.3 Número de proyectos con Evaluación Final	Número	0	2014	P 8 P(a) 2 A 2	100	ISP
<b>Componente 3: Desarrollo de instrumentos para elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de mejora</b>						
3.1 Encuesta de satisfacción de usuarios aplicada.	Número	0	2014	P 3 P(a) 8 A 8	100	ISP
3.2 Estudios para mejora de instrumentos de gestión realizados	Número	0	2014	P 8 P(a) 39 A 39	100	ISP
3.3 Eventos de actualización técnica en gestión de servicios al ciudadano realizados	Número	0	2014	P 6 P(a) 21 A 21		ISP

P = Taller de arranque; P (a) = Meta revisada; A = Actual

Nota: La matriz original sufrió algunos cambios, los que se explican en detalle en el anexo sobre cambios de matriz desde su aprobación.

Como muestran las Tablas No. 2 y No. 3, el 70% de las entidades del programa cumplió con todas sus metas de efectividad, superándose así la meta de los dos tercios (66,7%). Sin embargo, al hacer una división por tipo de entidad (rectoras y prestadoras de servicios), para la cual no se

<sup>13</sup> El indicador de productos 1.2 y 2.2 originalmente definido en el diseño era “Nivel de cumplimiento de los hitos del PEP de al menos 2/3 de los proyectos”. Es decir que estos fueron originalmente diseñados como % de avance promedio de los proyectos que, en cada año, estuvieran en ejecución. Sin embargo, según consta en los PMR, “SPD solicito cambiar dicho indicador por un valor numérico. Dado que cada proyecto se ejecuta en 2.5 años en promedio, consignar en cada año la ejecución de los proyectos llevaría a que el total de proyectos ejecutados ascienda a 20 o 30, lo que no correspondería a la realidad. Por ello, no es posible en dichos indicadores consignar productos sino hasta la finalización de cada proyecto”. En cuanto a la cantidad de productos originalmente planificados en documentos de aprobación, cabe destacar que el “P” fue actualizado, según consta en los sistemas del Banco (Convergencia) de conformidad con proyección actualizada al arranque del proyecto; y ésta planificación se fue actualizando (P(a)) según el avance en la ejecución y disponibilidad presupuestaria, tal como conta en los PMR.



encontró sustento técnico, legal ni administrativo, vemos que las entidades de servicio cumplen la meta (86%), mientras que las rectoras no la cumplen (33%). Asimismo, el 70% de las entidades cumplió con la totalidad de sus metas de eficiencia, también superando la meta de los dos tercios. Al aplicar la clasificación antes señalada, nos encontramos nuevamente con que el 86% de las entidades de servicio cumplen con todas sus metas de eficiencia, contra un 33% de las rectoras (1 de 3). Con todo, podría llegarse a tener 2 de 3 entidades rectoras cumpliendo todas sus metas de eficiencia, dado que el proyecto de SuperSalud aún está en ejecución, aunque con financiamiento propio.

**Tabla No. 3. Resumen de cumplimiento de indicadores**

Número de indicadores de <b>Efectividad</b>				Número de indicadores de <b>Eficiencia</b>			
Institucion	Metas	Logro		Institucion	Metas	Logro	
<b>Instituciones Rectoras</b>				<b>Instituciones Rectoras</b>			
INE	2	1	50%	INE	3	3	100%
DT	3	1	33%	DT	2	1	50%
SuperSalud	1	1	100%	SuperSalud	1	0	0%
<b>Instituciones de Servicio</b>				<b>Instituciones de Servicio</b>			
SERNAC	1	1	100%	SERNAC	1	1	100%
ChileCompra	1	1	100%	ChileCompra	1	1	100%
Chile Atiende	2	2	100%	Chile Atiende	3	3	100%
COMPIN	1	1	100%	COMPIN	1	1	100%
Registro Civil	2	2	100%	Registro Civil	1	0	0%
Archivo Nacional	1	1	100%	Archivo Nacional	4	4	100%
SUSESO	3	1	33%	SUSESO	1	1	100%

A continuación, se presentan resumidamente los objetivos, productos y resultados, de efectividad y eficiencia, de los 10 proyectos financiados (véase información detallada en el Anexo No. 2).

- **Logro de resultados en entidades de entrega de servicios**

**Servicio Nacional del Consumidor ([SERNAC](#))**

El SERNAC está a cargo de orientar e informar a los consumidores en la protección de sus derechos, fomentar su educación y procurar una relación igualitaria entre proveedores y consumidores. El objetivo de su proyecto de modernización fue aumentar la satisfacción del consumidor-ciudadano con respecto al servicio que brinda SERNAC, así como mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de mayor impacto al ciudadano, a través de iniciativas que mejoren la vigilancia de los mercados, alerten preventivamente, transformen los datos en información de valor agregado, habiliten al ciudadano y hagan más eficientes y mejoren los procesos internos e infraestructura tecnológica.

En cuanto a los resultados, SERNAC superó ampliamente sus metas de efectividad (aumentaron las alertas levantadas que se transforman en acciones de protección) y eficiencia (disminuyeron los tiempos de tramitación de mediaciones colectivas). Esto se logró a través de diversos productos como: (i) un nuevo portal transaccional focalizado en el usuario y que cuenta con un asistente virtual (*chatbot*); (ii) una infraestructura sólida de datos que cuenta con un *data center* y una red de las direcciones regionales; (iii) un gestor de campo en el terreno; (iv) un sistema automatizado de detección temprana de alertas en temas de consumo, (v) un nuevo gestor documental a nivel nacional; (vi) una plataforma de mediación voluntaria en el portal transaccional; y (viii) nuevas herramienta como “[No Molestar](#)” para solicitar no recibir



promociones o publicidades no solicitadas y [“Me quiero salir”](#) que permite solicitar el término de contratos suscritos con proveedores.

### **Dirección de Compra y Contratación Pública ([ChileCompra](#))**

ChileCompra es la agencia de compras públicas de Chile y, entre otras cosas, gestiona la plataforma [Mercado Público](#). El objetivo de su proyecto de modernización institucional fue optimizar el modelo de Convenios Marco (CM) a través de la implementación y escalamiento de un modelo de compras colaborativas; y la optimización de los procesos de compra a través de herramientas tecnológicas que permitieran compras simples, ágiles y digitalizadas. Para verificar el logro de este objetivo se convino un indicador de efectividad que se encuentra cumplido, toda vez que se alcanzó un ahorro en precio por CM del orden del 16% (equivalente al 80% de la meta de 20%). Además, se estableció un indicador de eficiencia referido a la razón del costo de producción respecto al monto transado, cuya meta también fue cumplida. De hecho, se produjo una reducción de un 45%, en circunstancias que se esperaba un 25% de disminución.

Estos resultados fueron logrados mediante la implementación de: (i) un Nuevo Modelo de CM; (ii) una tienda de CM totalmente nueva, con un nuevo soporte tecnológico; (iii) una nueva estrategia de Compras Coordinadas, de la que participaron 54 instituciones del Gobierno Central y 67 del sector salud; (iv) la adhesión al [Estándar de Datos de Contrataciones Abiertas](#) en todos los procesos de contratación pública, salvo las Grandes Compras por CM; (v) el [Formulario Simplificado para Licitaciones inferiores a ~US\\$73,000 \(L1\)](#); y (vi) el inicio de la integración del [Portal Mercado Público con el Sistema para la Gestión Financiera del Estado](#) y la [Plataforma de Pagos Centralizados](#), junto con DIPRES, entre otros productos.

### **Servicio Nacional de Atención Ciudadana ([ChileAtiende Digital](#))**

ChileAtiende es una red multiservicios y multicanal que busca acercar los beneficios y servicios de las instituciones públicas a las personas, creada por el Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), usando la red de atención del Instituto de Previsión Social (IPS) y complementándola con un portal de información. El proyecto, que fue ejecutado por la División de Gobierno Digital de SEGPRES, se acotó al canal digital y tuvo dos objetivos complementarios: (i) eliminar gente de las filas, sustituyendo interacciones presenciales por no presenciales, o incluso, eliminando la necesidad de establecer dichas interacciones, ya sea por la vía de la simplificación o la eliminación de trámites; y (ii) medir las interacciones de ciudadanos con el Estado, mediante el establecimiento de una Plataforma de Registro de Interacciones, que generara información consolidada para el Estado y los ciudadanos respecto de la entrega de servicios por diversos canales. El proyecto cumplió con todas sus metas de efectividad y eficiencia: más de 10 millones de interacciones fueron derivadas desde el canal presencial al digital (efectividad); el 100% de las instituciones afectas al Programa de Mejora de la Gestión de gobierno electrónico registran la información en el Registro de Interacciones (efectividad); se produjo un ahorro en costo (tiempo) superior a US\$82 millones para los ciudadanos y US\$22 millones para el Estado (eficiencia)<sup>14</sup>; y el tiempo para obtener información consolidada de interacciones entre el ciudadano y el Estado pasó de tres meses a estar disponible continuamente (eficiencia).

---

<sup>14</sup> El costo ciudadano asciende a CLP\$8.938 (~US\$11,5) por trámite presencial, en base a [duración promedio de 2,2 horas, remuneración promedio de CLP\\$573.574 \(~US\\$745\) mensuales](#) y 2 pasajes de transporte por CLP\$882 (~US\$1). El costo para el Estado asciende a CLP\$1500 (~US\$2) por transacción en base a valor licitado por IPS para pago de pensiones

Estos resultados fueron posibles, entre otros productos, mediante: (i) el desarrollo de una nueva versión del portal de ChileAtiende ([www.chileatiende.gob.cl](http://www.chileatiende.gob.cl)), transferido el año 2019 al IPS, que incluye la posibilidad de acceder a información y certificados directamente en la sección “Mi Chileatiende”, sin la necesidad de ser derivados a portales de otras instituciones; (ii) mejores y más actualizadas fichas de trámites estatales; (iii) apoyo con mejoras en la experiencia usuario a los trámites más solicitados; (iv) el establecimiento de una red de 70 módulos de Autoatención con 25 trámites disponibles, incluida la entrega de [Clave Única](#); (v) la implementación de una Plataforma de Interacciones del Estado que consolida el registro de más de 60 instituciones del gobierno central, luego incorporado al desarrollo del Registro Nacional de Trámites ([www.tramites.gob.cl](http://www.tramites.gob.cl)) que tiene 215 instituciones informando; y (vi) inversión para el fortalecimiento y escalamiento de plataformas habilitantes para la realización de trámites digitales, como [Clave Única](#) (identidad digital), [SIMPLE](#) (herramienta para digitalizar trámites) y la Plataforma de Integración de Servicios Electrónicos del Estado ([PISEE](#)).

### **Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez ([COMPIN](#))**

La COMPIN gestiona y fiscaliza la gestión de licencias médicas de trabajadores afiliados al Fondo Nacional de Salud (FONASA) y las Instituciones de Salud Previsional (ISAPREs). El objetivo de su proyecto de modernización, aun en ejecución, es reducir los tiempos de tramitación de licencias médicas. En este contexto, se acordó que aumentase el porcentaje de licencias médicas de FONASA pagadas dentro de 30 días y que su tiempo de tramitación bajase a menos de 30 días. Ambas metas ya fueron cumplidas. Para alcanzar estos resultados: (i) se desarrolló e implementó un [sistema de tramitación electrónica de Licencias Médicas](#), digitalizándose el 85%; (ii) se incluyó en el sitio web [www.milicenciamedica.cl](http://www.milicenciamedica.cl) la revisión en línea del estado de la licencia médica (aprobada, rechazada o pendiente) y la posibilidad de apelar de forma remota al rechazo de la licencia médica; y (iii) se automatizaron las tramitaciones y cálculo de los Subsidios de Incapacidad Laboral.

### **Archivo Nacional ([AN](#))**

El Archivo Nacional es un servicio del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio que busca garantizar el acceso a la información derivada de la gestión del Estado y que administra un sistema nacional de archivos para reunir, organizar, conservar, preservar, investigar y valorar dicha documentación. El objetivo de este proyecto fue dotar al AN de un sistema para recibir transferencias de documentos electrónicos, producir directrices técnicas, proponer normativa asociada y generar productos que faciliten su implementación. Los resultados esperados en efectividad estaban asociados al aumento del número de entidades haciendo transferencias electrónicas (se esperaban 3 y al momento del informe hay 4 entidades). En términos de eficiencia, se esperaba que el tiempo de disposición de documentos, el tiempo de su transferencia al usuario y su costo de transferencia y disponibilización, se redujesen. Todas estas metas fueron ampliamente cumplidas.

Para el logro de estos resultados: (i) se desarrolló e implementó un sistema de recepción y conservación de documentación electrónica basado en el modelo de Sistema de Información de Archivo Abierto de acceso público; (ii) se elaboraron diversos insumos técnicos para emitir el Instructivo Presidencial sobre Gestión Documental; (iii) se elaboraron y publicaron directrices técnicas y normativas para la gestión documental; y (iv) se desarrolló e implementó el portal de difusión y capacitación de las directrices, normativas y sistema de gestión documental. Es importante destacar que, por primera vez en la historia de Chile, se logró que instituciones públicas estén transfiriendo documentos digitales al AN en seguimiento de estas directrices.

## **Superintendencia de Seguridad Social ([SUSESO](#))**

La SUSESO está encargada de regular y fiscalizar el cumplimiento de la legislación de seguridad social, garantizar el respeto a los derechos de los ciudadanos, resolviendo sus consultas y proponiendo las medidas para el perfeccionamiento del sistema de seguridad social de Chile. El proyecto de modernización de esta entidad tuvo como objetivo general reducir los tiempos de respuesta de las reclamaciones recibidas, entregando al usuario acceso a información completa y precisa, y aumentando la cobertura que brinda la institución; mejorando de esta forma la satisfacción de los usuarios. Para medir el logro de estos objetivos se acordó que debía aumentar la proporción de reclamaciones recibidas en relación con la cantidad de licencias médicas o seguros laborales rechazados, meta de efectividad que fue alcanzada en más de un 100% (meta objetiva). También en términos de efectividad, se esperaba que aumentase la percepción de calidad de la información (que fuese útil y suficiente), meta más subjetiva, que no fue cumplida. Finalmente, en términos de eficiencia, se esperaba reducir el tiempo de respuesta en 158 días y se redujo en 127, lo que representa un 80% de cumplimiento de esta meta objetiva.

Para el cumplimiento de estas metas objetivas, la SUSESO: (i) diseñó e implementó el [Portal de Procedimiento Administrativo Electrónico](#) (PAE) para la tramitación de reclamaciones de manera 100% digital; (ii) se desarrollaron e implementaron soluciones de Inteligencia Artificial (IA), incluyendo modelos predictivos de casos nuevos y judicializables, y herramientas para asignar casos y generar borradores de resoluciones; (iii) se diseñó e implementó el sitio web [“Mi Portal de la Seguridad Social”](#), dónde la ciudadanía puede encontrar toda la información disponible vinculada a su seguridad social, integrando 20 sistemas de información y coordinando el trabajo de 600 entidades; y (iv) se implementó un nuevo sitio web institucional que permite dar [seguimiento al estado de las reclamaciones](#) y disponibiliza, por primera vez, una [base de datos de normas y jurisprudencia](#), [datos estadísticos de la SUSESO](#), una [Guía de Seguridad Social](#), un [Orientador de Reclamo](#) y un [compendio normativo de los régimen de seguridad social](#).

Cabe destacar que los resultados del proyecto fueron mucho más allá de lo formalmente comprometido. La SUSESO duplicó la capacidad productiva institucional (previo al PAE se emitían menos de 7.000 dictámenes en el mejor mes del año y ahora se emiten cerca de 15.000 mensuales), disminuyó significativamente los plazos promedio de tramitación de una reclamación de licencia médica (pasando de 90 días corridos a 18,4 días hábiles) e implementó un proceso de transformación digital integral (fue de las primeras instituciones públicas totalmente digitalizadas y habilitada para realizar teletrabajo en el país).

## **Servicio de Registro Civil e Identificación ([SeRCel](#))**

El SeRCel atiende a todos los ciudadanos que habitan el país, estableciendo la identidad de cada uno de ellos y otorgando los documentos que la acreditan. Además, registra y acredita una serie de hechos que en el transcurso de sus vidas afectan su estado civil y su patrimonio. El objetivo del proyecto de modernización de este Servicio, aun en ejecución, consiste en reducir los costos de transacciones de identificación y registro entre personas naturales y jurídicas, y entre ellas con el Estado, asegurando la certeza jurídica y administrativa de las transacciones, altos estándares tecnológicos, de seguridad y protección de la información, y con capacidades y modelos de negocios y procesos para una operación eficiente, eficaz y sostenible en el tiempo.

El proyecto pretende disminuir en un 30% los costos en tiempo para el Estado y la ciudadanía (eficiencia). A menos de dos años de ejecución, se reporta un avance positivo: se han mantenido los costos para la ciudadanía (3,2 horas) y se alcanzó una disminución de un 10% para el Estado, cumpliéndose con la meta de 2020. Por su parte, los indicadores de eficacia ya fueron cumplidos,

disminuyendo tanto las interacciones presenciales como el total de interacciones por automatización de algunos de estos. Estos resultados se han logrado mediante el desarrollo e implementación de diversos productos, a saber: (i) un nuevo Core Registral; (ii) un nuevo Core de Identidad; (iii) un nuevo sistema de interoperabilidad registral; (iv) un repositorio de datos único y propio; (v) un sitio *web* transaccional rediseñado; (vi) la [Clave Única Remota](#); (vii) nuevos sistemas de agendamiento *web* para cédulas de identidad, pasaportes, matrimonios, Acuerdos de Unión Civil, vehículos y rectificaciones; (viii) un nuevo modelo de atención integral que recurre a canales remotos y presenciales; y (ix) un [Nuevo Portal de Datos](#) con información sobre registros de inscripción de nacimiento y defunción.

- **Logro de resultados en entidades rectoras**

#### **Instituto Nacional de Estadísticas (INE)**

El INE está a cargo de la producción y difusión de las estadísticas públicas chilenas. El objetivo del proyecto de modernización fue mejorar su capacidad de gestión y así optimizar sus niveles de eficiencia y efectividad para el cumplimiento de su misión. En cuanto a la eficacia, se esperaba que aumentara el porcentaje de productos disponibles en la *web*, lo que fue cumplido; y el porcentaje de consultas resueltas en ese sitio, las que aumentaron significativamente (68%) pero no llegaron a las metas (170%). En términos de eficiencia se esperaba que la carga de gestión (número de estudios y encuestas realizadas) aumentase, metas que fueron cumplidas con holgura. Los anteriores resultados emergieron de la implantación de múltiples productos en la institución tales como un Cuadro de Mando Integral, un sistema de Planificación Estratégica, nuevo gobierno de procesos y nuevo mapa de procesos integral que incluyó 20 procesos y 95 subprocesos clave, la digitalización de 6 procesos y la automatización de otros 4, además de muchas otras herramientas en materia de gestión institucional.

#### **Dirección del Trabajo (DT)**

La DT está a cargo de velar por la garantía y promoción de relaciones laborales justas, haciendo cumplir la legislación laboral, previsional, de seguridad y salud. Sus principales usuarios son trabajadores, empleadores y dirigentes sindicales. El objetivo de su proyecto de modernización fue mejorar el desempeño institucional en la calidad de entrega de servicios a los usuarios y la efectividad de su acción fiscalizadora. Solo se cumplió una de tres metas de efectividad, reduciendo el porcentaje de audiencia de conciliación no concretadas desde 42% a un 14,5%; y una de las dos metas de eficiencia, referida a la disminución de los tiempos de espera presencial. Con todo, estos resultados se explican en gran medida por la crisis sanitaria (las mediciones se hicieron mayormente en 2020) y el cambio (informal) de objetivo sufrido por el proyecto en 2018, el que pasó a enfocarse diseñar productos digitales del ciclo de vida laboral, con el fin de generar una base de datos que permitiera transformar el proceso de fiscalización de reactiva a proactiva.

De conformidad con este nuevo foco, se implementó un nuevo Portal Transaccional ([Mi DT](#)) que permite acceder a más de 33 trámites digitales y registró más de 5,6 millones de transacciones a fines de 2020. Además, en coordinación con el Servicio de Impuestos Internos, el sitio permite a los empleadores declarar en línea en el [Libro de Remuneraciones Electrónico](#) sus pagos por remuneraciones (casi 85.000 al mes), lo que impacta en una serie de procedimientos públicos: encuestas laborales del INE, tramitación de licencias médicas, registro social de hogares y gestión de migraciones, entre otros. También se instalaron equipos de auto atención en 22 inspecciones de trabajo que permiten a los usuarios que acuden a las oficinas por atención presencial, acceder a los servicios remotos disponibles en el Portal Mi DT.

## Superintendencia de Salud ([SuperSalud](#))

La SuperSalud supervigila y controla a las ISAPREs y FONASA<sup>15</sup>, y fiscaliza a los prestadores públicos y privados de salud. El proyecto, hoy financiado independientemente por la institución<sup>16</sup>, busca mejorar el servicio de resolución de reclamos de beneficiarios contra aseguradoras, reduciendo los tiempos de respuesta, entregando a los usuarios información oportuna, de calidad y cercana a través de plataformas remotas, para proteger más y mejor los derechos en salud de las personas. Si bien se espera reducir el tiempo de resolución y notificación de reclamos en 200 días, este ya se logró reducir en 160 (80% de cumplimiento de la meta de eficacia). También se espera que el 100% de las instrucciones de reclamos sean cumplidas por las aseguradoras, lo que aún no se ha cumplido. Los anteriores resultados fueron logrados, con financiamiento del programa, gracias a: (i) un [nuevo sistema de reclamos con enfoque ciudadano](#), basado en un nuevo Formulario Único para todo tipo de reclamos, simple, amigable y cuya operación es soportada por soluciones de IA y *machine learning*; y (ii) un nuevo modelo de archivística de expedientes, para ser integrado con el sistema de gestión documental desarrollado por el Archivo Nacional en el marco de este mismo programa.

### a. Análisis contrafactual

Como se anota en la siguiente sección de resultados no esperados, la ENDC (vigente hasta 2016) fue remplazada durante la ejecución por encuestas de satisfacción en cada una de las entidades, por lo que no se habría podido medir el impacto del programa, aún sin poder asignarle atribución al mismo. Igualmente, los indicadores de resultados no pueden ser atribuibles al programa en forma causal ya que no se realizaron evaluaciones de impacto de estos. Las evaluaciones de cada una de las entidades participantes fueron antes-después. El programa preveía realizar una evaluación de impacto que no estaba totalmente diseñada durante la preparación de la operación. Esta evaluación, que utilizaba la metodología de diferencias en diferencias a ser aplicada a cada una de las entidades participantes se basaba en la ENDC, que como se anota en este documento, fue abandonada y remplazada por encuestas específicas en cada una de las entidades. Con el advenimiento de la crisis y del COVID, estos planes fueron abandonados.

Los indicadores de resultados agrupados en la Matriz de Resultados y que establecen que al menos dos terceras partes de las entidades cumplen con al menos el 70% de las metas acordadas se establecieron en cada una de las entidades y se describen en el acápite correspondiente a cada una de ellas. Cada entidad contaba con una línea de base, los medios de verificación y la metodología específica a cada uno de ellos a ser utilizada. Esta información fue presentada al Banco por cada entidad y por la Unidad Coordinadora del Programa (UCP). Sin embargo, y como se anotó anteriormente existe múltiple evidencia que soporta, en general y no causalmente, la teoría de cambio expuesta.

La [evidencia](#) sugiere que muchos gobiernos (de la OECD) operaron bajo la pandemia con estándares más bajos en la gestión de sus procesos de provisión de servicios. Sin embargo, existe evidencia que el advenimiento del COVID a inicios del 2020 ha acelerado la provisión digital de servicios al tiempo que cerró la ventana presencial en forma significativa, al menos en América Latina. La pandemia fortaleció la dependencia de herramientas digitales ([Roseth et al., 2021](#)) incrementando la digitalización de un número importante de servicios. Además, la proporción de personas que usó internet para hacer trámites pasó del 21% antes de la pandemia

<sup>15</sup> Aseguradoras privadas de salud y organismo encargado de otorgar cobertura de atención en salud, respectivamente.

<sup>16</sup> Proyecto cancelado parcialmente en abril de 2020, habiendo sido financiado por el programa durante un año.



a 39% durante la misma, aunque se estima que cerca de la mitad de las personas realizaron su último trámite de forma presencial. En el caso de Chile, el estudio estima que la proporción de los trámites en línea (total o parcialmente) se duplicaron pasando del 22% al 45%. Sin embargo, este mayor uso del canal digital no parece haber significado una buena experiencia: en el caso de Chile un 43% expresó que su experiencia había sido difícil o muy difícil frente a un 35% que dijo que había sido buena o muy buena. Esta tendencia de incremento en provisión digital impulsado por el COVID, se ha expresado en otros lugares. En el caso de la provisión de servicios sociales mediante una estrategia de [“Digital First”](#) en India, por ejemplo, paralelamente a que el Gobierno instauró el cierre parcial de la economía presencial, se intensificó la provisión digital. Como resultado los servicios llegaron a más de un billón de personas en un plazo corto, beneficiando hogares con múltiples programas. Sin embargo, otros estudios sugieren que ciertas características de estos los hacen menos resistentes y flexibles ante una emergencia como la de la pandemia. En el caso del [Reino Unido](#) la experiencia del COVID ha permitido identificar que las principales debilidades están asociadas a la sobre centralización de servicios, la falta de integración entre ellos, la incapacidad o renuencia a compartir datos y la inequidad interregional en su provisión.

## **b. Resultados no anticipados**

En primer lugar, el programa ayudó a consolidar una institucionalidad de modernización del sector público en el país. Como se detalla con mayor profundidad en la sección de sostenibilidad, la Secretaría de Modernización del Ministerio de Hacienda fue creada en el seno de la UCP y, una vez terminado el programa, se le ha dado continuidad de manera formal. En segundo lugar, la UCP lideró la redacción de la Ley de Transformación Digital del Estado, participó de la creación de la División de Gobierno Digital en SEGPRES, financió estudios y diagnósticos sobre gobernanza digital nacionales (consultorías) e internacionales (OECD), así como productos clave para su implementación como el Archivo Digital Electrónico, el Notificador Único del Estado y el fortalecimiento de plataformas transversales como SIMPLE, Clave Única y PISEE 2.0, sentando las bases y habilitadores de la gobernanza y transformación digitales del sector público chileno. En tercer lugar, el programa diseñó y comenzó a implementar una [Encuesta de Satisfacción Usuario](#) que, si bien comenzó siendo aplicada solo por las instituciones del programa, se transformó rápidamente en una política transversal del gobierno: 62 organismos públicos han comprometido su participación para 2021 y se espera superar las 100.000 encuestas. Las entrevistas realizadas confirman que se trata de un instrumento de clase mundial que permitirá tener números comparables entre organismos públicos. La [Evaluación Intermedia del Programa](#), por su parte, estimó que esta permite contar con un “instrumento de verificación válido”. Finalmente es importante reiterar que el programa fue afectado tanto por la crisis social de fines de 2019 y particularmente la crisis de salud pública y económica causada por la pandemia del COVID-19, el cual tuvo diversos impactos en el desarrollo de actividades y así en el logro de los objetivos. En primer lugar, prácticamente en todas las entidades la atención presencial se suspendió por períodos largos y en los primeros meses, la atención digital era muy restringida. Sin embargo, este reto se convirtió en una oportunidad al acelerar iniciativas que ya se tenían en marcha en ChileAtiende y ChileCompra.

## **II.3 Eficiencia**

La dimensión de eficiencia merece una calificación de excelente, dado el análisis que se explica a continuación y cuyo detalle puede revisarse en el Anexo N°3.

Durante la preparación de este informe se realizó una evaluación costo-efectividad para tres de las entidades participantes en el programa y para las cuales se contaba con información fidedigna y confiable: ChileCompra, ChileAtiende y SUSESO. Los resultados son positivos en términos de

costo-efectividad para ChileAtiende, y mixtos para SUSESO y ChileCompra. En los escenarios de sensibilidad realizados, y a pesar de la baja disponibilidad de datos, los indicadores de SUSESO son todos positivos para el programa, y también se hace positivo la *ratio* para el indicador de gestión para ChileCompra. Solo se mantiene el resultado negativo para un indicador de ChileCompra, que como se indica es explicable por la forma de medición del indicador.

La evaluación ex ante realizada durante la preparación estimó un conjunto de indicadores de Costo-Eficiencia, en donde los efectos (denominadores) fueron medidos en función de un conjunto de índices de capacidades de gestión que miden el alineamiento estratégico, la gestión estratégica, la gestión de procesos, y el apoyo administrativo. Estos cuatro indicadores se combinaron en un índice global de capacidades de gestión, el cual fue usado como indicador agregado. La evaluación comparó, entonces, el costo por unidad de efecto en cada uno de los índices con y sin programa, asumiendo que sin programa se habría invertido una porción (40%) del costo con programa y obtenidos efectos menores. Esta evaluación se hizo para cuatro entidades de las identificadas inicialmente en el diseño como beneficiarias del programa (SERNAC, INE, SPMN y SNRA). Sin embargo, la realización de esta evaluación para el caso ex post no es posible ya que, durante la ejecución del programa, se desestimaron SPMN y SNRA, (servicios que nunca llegaron a existir) y no se pudo seguir estimando y desarrollando los índices individuales para las demás entidades participantes, ya que la metodología utilizada para la medición inicial (encuestas a actores clave dentro de cada institución) no es replicable. Por este motivo, se optó por una opción similar, que tomase los indicadores de efectividad en algunas de las entidades que contasen con los datos que permitiesen hacer una estimación aproximada del eventual efecto que se podría haber obtenido en la ausencia del programa. A partir de esto y una estimación de la inversión hipotética sin programa, se obtuvieron las medidas de costo-efectividad que se presentan a continuación. Los indicadores no corresponden a los planes originales de cada proyecto, sino a los efectivamente utilizados (con o sin solicitud formal de modificación). Si bien no todos eran indicadores oficiales de eficacia o eficiencia, fueron aquellos indicadores para los cuales fue factible realizar la evaluación. Adicionalmente, se realizó una estimación Costo-Beneficio somera para Chile Atiende, la cual es altamente positiva. Se considera que la clasificación es Satisfactoria: se realizó una evaluación Costo-Efectividad con resultados mixtos y una evaluación Costo-Beneficio altamente positiva.

**Costos.** Los costos se estimaron a partir de los registros de seguimiento, control y ejecución del programa de tres de los proyectos individuales que contaban con la información suficiente: ChileCompra, ChileAtiende y SUSESO. Las Tablas No. 5 y No. 6 muestran los costos totales invertidos con y sin programa. El principal supuesto, para la situación sin programa, es que la inversión se estima en un 40% de los montos con programa (para más detalle ver Anexo No. 3).

**Tabla No. 5. Costos reales de cada proyecto evaluado<sup>17</sup>**

Proyecto	Inversión total	Año inicio proyecto	Inversión cada año del proyecto (miles de CLP de 2015)						VPN (al comienzo del año 1)
			1	2	3	4	5	6	
ChileCompra	4.573.451	2015	408.939	957.964	1.137.329	1.235.888	695.219	138.112	3.570.809
ChileAtiende	2.582.409	2016	173.148	1.212.376	770.493	266.349	160.043	0	2.161.151
SUSESO	2.778.944	2016	947.220	750.445	1.081.279	0	0	0	2.479.249

<sup>17</sup> Todos los cálculos realizados para el análisis de eficiencia están en pesos chilenos (CLP\$).

**Tabla No. 6. Costos reales de cada proyecto evaluado (estimación alternativa “sin programa”)**

Proyecto	Inversión total	Año inicio proyecto	Inversión cada año del proyecto (miles de CLP de 2015)					VPN (al comienzo del año 1)
			1	2	3	4	5	
ChileCompra	1.796.264	2015	363.859	370.398	362.616	360.324	339.066	1.455.602
ChileAtiende	1.095.614	2016	211.093	196.535	170.892	332.358	184.734	876.774
SUSESO	1.120.939	2016	233.916	229.374	221.314	223.788	212.546	909.510

Existe evidencia previa de efectos causales de intervenciones relativamente similares a las evaluadas. Respecto a ChileCompra, [Fazekas y Blum \(2021\)](#) revisan la calidad de la evidencia sobre mejoras a sistemas de compras públicas, y encuentran evidencia de alta calidad de efectos en términos de ahorros para intervenciones relativas al diseño de los mecanismos de compra, de la centralización de funciones de compra, y de compras colaborativas, todos aspectos incluidos en el proyecto financiado por este programa. [Karjalainen \(2011\)](#) se enfoca en acuerdos marco centralizados, y muestra evidencia de efectos sobre el ahorro logrado<sup>18</sup>. Lamentablemente ni los estudios analizados por [Fazekas y Blum \(2021\)](#) ni el estudio de [Karjalainen \(2011\)](#) incluyen suficiente información sobre las intervenciones (especialmente en términos de inversión) como para considerarlas como alternativas “sin programa” en el análisis costo-efectividad.

La medición de la efectividad de las iniciativas de gobierno digital es complicada ([Peters et al., 2004](#)), y los indicadores utilizados en esta evaluación para SUSESO y ChileAtiende no son tan genéricos y comparables con otros estudios como la medida de ahorro utilizada para ChileCompra. Pero existe cierta evidencia de efectos positivos de este tipo de iniciativas en la satisfacción ciudadana, por ejemplo, [Sachan et al. \(2018\)](#) y [Chan et al. \(2010\)](#) sobre los factores que moderan esa satisfacción. Si bien el análisis costo-efectividad no considera medidas de satisfacción, algunos indicadores de eficacia de SUSESO tiene relación con satisfacción usuaria, y el análisis adicional de SUSESO considera medidas de satisfacción.

**Medidas de costo efectividad.** Para la estimación de los “efectos” en la situación sin programa, se extrapoló la tendencia que mostraban los indicadores de cada una de las tres entidades durante los primeros años de ejecución de los proyectos, presumiblemente antes de que estos tuvieran efectos. Esta estimación está implícitamente atribuyendo solo parte de la mejora al programa. El principal riesgo es que los proyectos sí hubiesen tenido efectos durante su primer año, estarían sobreestimando lo que hubiera sido el crecimiento sin programa.

La Tabla No. 7 presenta estas estimaciones.

<sup>18</sup> Existe también evidencia sobre los efectos de la adopción de plataformas digitales de compras públicas (por ejemplo, de [Michele y Pierri, 2020](#)). Los estudios citados anteriormente son más apropiados como comparación con este proyecto, que representa una modificación a una plataforma que ya tiene casi dos décadas de operación.



**Tabla No. 7. Evaluación de costo-efectividad**

Con programa	Inversión total (miles de CLP de 2015)	Indicador	Línea base [A]	Final [B]	Diferencia [B-A]	VPN [C]	Costo/efectividad [C/(B-A)]	Delta Con-Sin	Sin/Con
ChileCompra	1.531.681	Tasa ahorro por precio de Convenios Marco	11,80%	20,90%	9,10%	1.195.889	13.141.636	9.588.493	0,270
ChileCompra	139.383	Tasa ahorro nuevo Convenio Marco computadores	2,84%	29,70%	26,86%	108.826	405.160	-375.856	1,928
ChileCompra	4.573.451	Índice global de capacidades de gestión (ICAGE)	6,17	7,78	1,61	3.570.809	2.217.894	277.091	0,875
ChileAtiende	2.582.409	Millones de visitas al portal	35	142	107,00	2.161.151	20.198	-21.553	2,067
SUSES0	2.778.944	Porcentaje de reclamaciones	8,60%	16,97%	8,37%	2.479.249	29.620.663	5.686.193	0,808
SUSES0	1.891.570	Usuarios que consideran información útil (%)	33,00%	7,00%	26,00%	2.479.249	9.535.575	440.476	0,954
SUSES0	1.891.570	Usuarios que consideran información suficiente (%)	-4,00%	-10,00%	6,00%	2.479.249	41.320.824	-4.154.668	1,101
SUSES0	2.778.944	Tiempo máximo de respuesta a reclamaciones	188	61	127	2.479.249	19.522	-12.961	1,664

Sin programa	Inversión total (miles de CLP de 2015)	Indicador	Línea base [A]	Final [B]	Diferencia [B-A]	VPN [C]	Costo/efectividad [C/(B-A)]
ChileCompra	601.581	Tasa ahorro por precio de Convenios Marco	11,80%	25,52%	13,72%	487.491	3.553.143
ChileCompra	54.744	Tasa ahorro nuevo Convenio Marco computadores	2,84%	8,52%	5,68%	44.362	781.016
ChileCompra	1.796.264	Índice global de capacidades de gestión (ICAGE)	6,17	6,92	0,75	1.455.602	1.940.802
ChileAtiende	1.095.614	Millones de visitas al portal	35	56	21	876.774	41.751
SUSES0	1.120.939	Porcentaje de reclamaciones	8,60%	12,40%	3,80%	909.510	23.934.469
SUSES0	1.120.939	Usuarios que consideran información útil (%)	33,00%	43,00%	10,00%	909.510	9.095.098
SUSES0	1.120.939	Usuarios que consideran información suficiente (%)	-4,00%	-6,00%	2,00%	909.510	45.475.492
SUSES0	1.120.939	Tiempo máximo de respuesta a reclamaciones	188	160	28	909.510	32.482

En resumen, se aprecian resultados positivos en términos de costo-efectividad para ChileAtiende, y mixtos para SUSES0 y ChileCompra. Para esta última es importante considerar que la medida de tasa de ahorro para CM en general (la primera fila de la tabla), considera todos estos convenios, no solo los implementados bajo el nuevo modelo, por lo que tiene una validez limitada. El indicador de ahorro para un convenio bajo el nuevo modelo (computadores), si bien sus resultados no son automáticamente extrapolables a la cartera completa de convenios, muestra resultados positivos.

En este ejercicio también se realizó un análisis de sensibilidad, a pesar de la baja disponibilidad de datos. Dado que los efectos sin programa podrían estar sobre estimados, se asumió que era necesaria una inversión equivalente al 60% de la inversión efectiva del programa para alcanzar esos efectos (a diferencia del 40% de base). Con esto, se obtienen los resultados mostrados en la Tabla No. 8.

**Tabla No. 8. Evaluación de costo-efectividad (asumiendo inversión del 60% en las alternativas “sin programa”)**

Con programa	Inversión total (miles de CLP de 2015)	Indicador	Línea base [A]	Final [B]	Diferencia [B-A]	VPN [C]	Costo/efectividad [C/(B-A)]	Delta Con-Sin	Sin/Con
ChileCompra	1.531.681	Tasa ahorro por precio de Convenios Marco	11,80%	20,90%	9,10%	1.195.889	13.141.636	7.811.922	0,406
ChileCompra	139.383	Tasa ahorro nuevo Convenio Marco computadores	2,84%	29,70%	26,86%	108.826	405.160	-766.364	2,892
ChileCompra	4.573.451	Índice global de capacidades de gestión (ICAGE)	6,17	7,78	1,61	3.570.809	2.217.894	-693.310	1,313
ChileAtiende	2.582.409	Millones de visitas al portal	35	142	107	2.161.151	20.198	-42.435	3,101
SUSES0	2.778.944	Porcentaje de reclamaciones	8,60%	16,97%	8,37%	2.479.249	29.620.663	-5.824.742	1,197
SUSES0	1.891.570	Usuarios que consideran información útil (%)	33,00%	7,00%	26,00%	1.774.382	6.824.547	-6.644.707	1,974
SUSES0	1.891.570	Usuarios que consideran información suficiente (%)	-4,00%	-10,00%	6,00%	1.774.382	29.573.036	-37.773.232	2,277
SUSES0	2.778.944	Tiempo máximo de respuesta a reclamaciones	188	61	127	2.479.249	19.522	-28.583	2,464

Sin programa	Inversión total (miles de CLP de 2015)	Indicador	Línea base [A]	Final [B]	Diferencia [B-A]	VPN [C]	Costo/efectividad [C/(B-A)]
ChileCompra	902.372	Tasa ahorro por precio de Convenios Marco	11,80%	25,52%	13,72%	731.237	5.329.715
ChileCompra	82.116	Tasa ahorro nuevo Convenio Marco computadores	2,84%	8,52%	5,68%	66.543	1.171.524
ChileCompra	2.694.396	Índice global de capacidades de gestión (ICAGE)	6,17	6,92	0,75	2.183.403	2.911.203
ChileAtiende	1.636.670	Millones de visitas al portal	35	56	21	1.315.283	62.633
SUSES0	1.664.007	Porcentaje de reclamaciones	8,60%	12,40%	3,80%	1.346.925	35.445.404
SUSES0	1.664.007	Usuarios que consideran información útil (%)	33,00%	43,00%	10,00%	1.346.925	13.469.254
SUSES0	1.664.007	Usuarios que consideran información suficiente (%)	-4,00%	-6,00%	2,00%	1.346.925	67.346.268
SUSES0	1.664.007	Tiempo máximo de respuesta a reclamaciones	188	160	28	1.346.925	48.104

Bajo este escenario, los indicadores de SUSES0 son todos positivos para el programa, y también se hace positivo la *ratio* para el indicador de gestión para ChileCompra. Solo se mantiene el resultado negativo para un indicador de ChileCompra, que como se indicó arriba es explicable por la forma de medición del indicador.

**Medidas de costo-beneficio (ChileAtiende).** Para el caso de ChileAtiende, dados los indicadores disponibles, es posible considerar una –muy aproximada– estimación de su costo-beneficio. Se estima que el Valor Presente de los costos, como se indicó anteriormente, es de 877 millones de pesos (de 2015 -aproximadamente 1,5 millones de dólares). Los beneficios se derivan por un lado de ahorro en tiempo para los ciudadanos (tiempo de viaje y de espera para el trámite desarrollado de forma digital), y para el Estado (atención a través de canales digitales en vez de presenciales). Las estimaciones sugieren beneficios netos del orden de US\$65 millones, muy superior al costo de la inversión. En la última medición de la satisfacción con ChileAtiende, la evaluación neta de la institución es positiva.

**Medidas de Satisfacción Usuaría (SUSESO).** Para SUSESO fue posible comparar los resultados en las medidas de impacto final (satisfacción) con lo que ocurrió en otras instituciones similares en términos de su forma de interactuar con los ciudadanos (ver detalle en Anexo No. 3). Mientras en esas instituciones la satisfacción empeoró durante el período, para SUSESO la satisfacción usuaria mejoró.

**Tabla No. 9. Costos del Programa**

<b>Componente 1: Fortalecimiento de entidades públicas rectoras</b>									<b>13,600,535.94</b>
<b>Resultado</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Costo</b>
Número de proyectos elaborados	P P(a) A	187.342,34 187.342,34 282.600,00	159.041,18 63.783,52 63.783,52	63.616,48  47.104,12	  0,00	  0,00	  0,00	  0,00	410.000,00 393.487,64 393.487,64
Número de proyectos con PEP ejecutado	P P(a) A	102.911,37 102.911,37 194.453,00	4.183.695,15 4.092.153,52 2.815.435,05	3.966.489,92 4.978.534,07 4.766.922,55	3.866.815,60 3.700.737,31 3.873.753,85	7.684.775,96 3.243.415,55 1.134.885,55	6.535.312,00 524.727,69 421.598,30	  0,00	26.340.000,00 13.207.048,30 13.207.048,30
Número de proyectos con evaluación final	P P(a) A	  0,00	  0,00	  0,00	  0,00	80.000,00 80.000,00 0,00	80.000,00 80.000,00 0,00	  0,00	160.000,00 0,00 0,00
<b>Componente 2: Fortalecimiento de entidades públicas de entrega de servicios</b>									<b>27,956,692.84</b>
<b>Resultado</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Costo</b>
Número de proyectos elaborados	P P(a) A	388.072,90 388.072,90 419.034,64	124.835,18 93.274,00 113.682,71	61.091,92 41.282,65 136.758,53	  0,00	  0,00	  0,00	  0,00	574.000,00 669.475,88 669.475,88
Número de proyectos con PEP ejecutado	P P(a) A	806.441,20 806.441,20 950.000,00	259.898,19 116.340,00 3.596.922,44	6.132.823,87 5.894.784,88 6.140.202,94	13.354.408,57 11.111.864,55 8.660.788,20	19.841.595,17 9.236.819,13 3.827.642,86	12.134.833,0 0 3.000.000,00 4.111.660,52	  0,00	52.530.000,00 27.287.216,96 27.287.216,96
Número de proyectos con evaluación final	P P(a) A	  0,00	  0,00	  0,00	  0,00	120.000,00 120.000,00 0,00	200.000,00 200.000,00 0,00	  0,00	320.000,00 0,00 0,00
<b>Componente 3: Desarrollo de instrumentos para elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de mejora.</b>									<b>3.230.676,66</b>
<b>Resultado</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Costo</b>

Encuesta de satisfacción de usuarios aplicada.	P P(a) A	0.00	500.000,00 500.000,00 213.463,46	1.000.000,00 283.978,84 291.550,78	0.00 224,789.82 224,789.82	0,00 224.215,25 415.850,93	1.500.000,00 224.215,25 0,00	0,00	52.530.000,00 27.287.216,96 27.287.216,96
Estudios para mejora de instrumentos de gestión realizados	P P(a) A	1,000,00 0.00 1,000,00 0.00 424,970.00	2.000.000,00 2.575.030,00 420.839,74	3.000.000,00 149.717,51 525.405,92	0.00 668,037.88 485,896.03	0,00 296.246,64 56.064,48	0,00 55.000,00 71.845,50	0,00	6.000.000,00 1.985.021,67 1.985.021,67
Eventos de actualización técnica en gestión de servicios al ciudadano realizados	P P(a) A	0.00	200.000,00 200.000,00 0,00	200.000,00 50.000,00 0,00	300.000,00 100.000,00 100.000,00	300.000,00 0,00 0,00	0,00 0,00 0,00	0,00 0,00 0,00	1.000.000,00 100.000,00 100.000,00
<b>Otros Costos</b>									
Resultado		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Costo
Monitoreo y evaluación	P P(a) A	125.198,00 125.198,00 110.000,00	128.000,00 143.198,00 100.000,00	84,187.00 0.00 0.00	85,187.00 224,789.82 0.00	127,200.00 0.00 9,464.37	116,228.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00	666,000.00 219,464.37 219,464.37
Administración del Programa	P P(a) A	551.343,00 551.343,00 500.044,00	643.110,00 694.409,00 700.286,20	838.857,00 992.478,18 983.364,57	801.030,00 542.492,77 1.206.869,05	742.830,00 1.235.233,18 1.178.072,44	1.422.830,00 1.237.686,10 1.426.076,10	0,00 0,00	5.000.000,00 5.994.712,36 5.994.712,36
<b>Costo Total</b>									
Resultado		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Costo
Costo Total	P P(a) A	3.161.308,81 3.161.308,81 2.881.101,64	8.198.579,70 8.478.188,04 8.024.413,12	15.347.066,19 12.390.776,13 12.891.309,41	18.407.441,17 16.572.712,15 14.552.096,95	28.896.401,13 14.435.929,75 6.621.980,63	21.989.203,00 0 5.321.629,04 6.031.180,42	0,00 0,00	96.000.000,00 51.002.082,17 51.002.082,17

Nota: estos costos incluyen los fondos BID y los fondos de contrapartida local y debe ser consistente con la información que se presenta en Convergencia. el análisis de eficiencia fue realizado en pesos chilenos (\$CLP) para proyectos individuales, mientras que esta tabla muestra los costos en dólares (US\$) para todo el programa.

## II.4 Sostenibilidad

### a. Aspectos Generales de Sostenibilidad

La sostenibilidad del programa para los próximos cinco años está apuntalada por tres factores centrales. Primero, existe un compromiso político transversal con la modernización del Estado y la prestación de servicios más efectivos y eficientes. De hecho, la ejecución del programa tuvo continuidad durante dos gobierno diferentes, lo que da fe de la mirada de largo plazo que le han otorgado las autoridades gubernamentales ([Ministerio de Hacienda, 2020](#)), los actuales candidatos y candidatas a la Presidencia<sup>19</sup> y connotados centros académicos ([Centro de Sistemas Públicos, 2019](#); [Centro de Estudios Públicos ,2017](#); [Universidad de Chile, 2021](#)). Segundo, se ha creado una institucionalidad permanente en materia de modernización que le ha dado continuidad a los productos del programa. Este partió con una estructura institucional

<sup>19</sup> Véanse, por ejemplo, los programas de los candidatos a la Presidencia de la República para las elecciones de 2021, [Gabriel Boric](#), [Sebastián Sichel](#) y [Yasna Provoste](#).

sencilla, conformada por la UCP y un Comité Estratégico, que le “entregó flexibilidad para el desarrollo de ideas e implementaciones de soluciones específicas” con una “visión estratégica global” ([Inostroza et al., 2019](#)). En base a esta incipiente institucionalidad, el gobierno creó el Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado (evolución del Comité) y la Secretaría de Modernización, la que inicialmente estuvo dentro de la UCP<sup>20</sup> y ahora es un programa presupuestario del Ministerio de Hacienda<sup>21</sup>. En este sentido, la [OECD \(2020\)](#) ha dicho que “la creación del Consejo... es una importante iniciativa para juntar diversos actores y enfrentar temas de continuidad...es importante que este Consejo haya sido creado de manera tal que permanecerá en administraciones subsiguientes y es, por tanto, menos susceptible de las cambiantes prioridades de un líder político distinto” (énfasis añadidos). Tercero, muchos de los productos generados por el programa son habilitantes fundamentales de la implementación de la Ley de Transformación del Estado, pronta a entrar en vigencia. Así, por ejemplo, el nuevo sistema de gestión documental del AN (necesario para tener expedientes digitales), la nueva funcionalidad MiChileAtiende (que permite centralizar los trámites digitales de distintas instituciones en un solo lugar) y el fortalecimiento de plataformas transversales como Clave Única, PISEE 2.0 y SIMPLE son esenciales para alcanzar las metas de digitalización del Estado impuestas en dicha ley. Asimismo, la mejora y ampliación de servicios digitales en SERNAC, DT, COMPIN, SUSESO, Registro Civil y otras entidades ha permitido que estas hayan internalizado una nueva forma de prestar servicios que las pone en una posición privilegiada (e incluso de liderazgo) de cara la digitalización obligatoria de todo el sector público y la nueva normalidad post pandemia.

A mayor abundamiento, existen riesgos financieros, políticos y técnicos muy bajos para dar continuidad a los resultados y productos del programa. En cuanto a lo financiero, los servicios que aún se encuentran implementando sus proyectos, como la COMPIN y el Registro Civil, han incorporado recursos en sus presupuestos propios; la Secretaría de Modernización se ha mantenido como un programa presupuestario independiente del programa; y otros servicios, como el AN, han consolidado la línea presupuestaria creada a propósito del programa, pero ahora con financiamiento local. En lo político, existe el consenso transversal explicado en el párrafo anterior y sobre la priorización del uso de medios digitales en el sector público post crisis sanitaria. Finalmente, en cuanto a lo técnico, los riesgos son especialmente bajos, dado que la Ley de Transformación Digital del Estado tiene un cronograma de implementación vinculante para todos los órganos públicos, que ampliará y apalancará los logros del programa.

## **b. Salvaguardas ambientales y sociales**

No se previeron efectos negativos ambientales o sociales asociados al Programa. De acuerdo con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias (OP-703), la operación fue clasificada como categoría “C”; por lo que no se requirió tomar medidas de mitigación ambiental específicas.

### **III. CRITERIOS NO CENTRALES**

#### **III.1 Desempeño del Banco**

En el Capítulo IV del libro “Apurando el Paso”, dedicado al programa, [Inostroza et al., 2019](#) sostiene que este “se basó en el estado de conocimiento de las tendencias internacionales de modernización y reforma del Estado, provistas por la OECD y por el BID, las que ayudaron a perfilar algunas de sus más importantes líneas de trabajo”, agregando que el “BID y la OECD contribuyeron a robustecer técnicamente el programa y le dieron el prestigio adecuado para que

<sup>20</sup> [Decreto No. 12, de SEGPRES, de 2018](#) (crea Secretaría de Modernización dentro de la UCP).

<sup>21</sup> [Decreto No. 5, de SEGPRES, de 2021](#) (le da continuidad a la Secretaría de Modernización post programa).

las ideas incubadas tuvieran mayor repercusión... esta es una práctica que debiera mantenerse”. Asimismo, hubo consenso entre las personas entrevistadas (ver Anexo No. 4) en que el vínculo y soporte técnico del Banco fue un factor de claro valor añadido en la ejecución. En palabras de una de las personas entrevistadas, “el rol del Banco es fundamental para establecer una transversalidad en las decisiones de la gestión pública y para que sean más sustentables, el sello Banco le da una impronta distinta y le da una mayor probabilidad que sean sustentables... el efecto marca BID”. Asimismo, se dijo que el apoyo del BID, particularmente en etapas iniciales, fue un esfuerzo que fue “más allá de los compromisos asociados a la ejecución del préstamo”. Sin perjuicio de lo anterior, el desempeño del Banco debe ser calificado como satisfactorio, ya que se identificaron deficiencias menores en la calidad de la supervisión. En efecto, una mayor rigurosidad en el seguimiento de la Matriz de Resultados hubiese facilitado la recolección de información y el análisis, incluyendo el registro de información que sustente las actualizaciones en la planificación de productos y hubiese permitido declarar, con anterioridad, la inviabilidad de monitorear los resultados intermedios. A esto debe agregarse, que el Organismo Ejecutor decidió cancelar parcialmente el programa, dado los altos costos de transacción (monetarios, administrativos, legales, de tiempos, etc.) que, a su juicio, implicaba ejecutar una operación de esta clase con el Banco y “la imposibilidad de anticipar el momento en el que los recursos remanentes puedan ser desembolsados por el cambio de prioridades que ha impuesto la crisis sanitaria actual”.

### III.2 Desempeño del Prestatario

No se identificaron deficiencias en el desempeño del Prestatario, por lo que este debe ser calificado como excelente. Desde un inicio, la UCP asignó coordinadores individuales para cada entidad incluida en el programa, los que agregaron mucho valor técnico, ayudaron a destrabar obstáculos burocráticos y dieron seguimiento continuo y al detalle a cada proyecto, dando un acompañamiento cercano y efectivo a sus contrapartes institucionales. Así, en su momento, se constató que su asesoría “tanto técnica, jurídica, financiera y estratégica ha mostrado de ser de gran ayuda y ha servido para empujar cambios que, en otras circunstancias, serían muy difíciles” ([Irrarazábal et al., 2019](#)). Resulta notable que una unidad eminentemente técnica y de gestión de proyectos haya logrado posicionarse en tan poco tiempo como el articulador estratégico de la modernización del sector público chileno, cuestión que se vio reflejada en su liderazgo en la redacción de la Ley de Transformación Digital del Estado y más formalmente en su transformación en la actual Secretaría de Modernización. Además, a lo menos en una primea etapa, todos los integrantes de la UCP fueron elegidos mediante concursos públicos basados en mérito. Finalmente, debe anotarse que el Organismo Ejecutor cumplió con todas las condiciones contractuales acordadas en la propuesta y contrato de préstamo y los estados financieros presentan razonablemente la información financiera del programa en todos sus aspectos ([Contraloría General de la República, 2021](#)).

## IV. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

Tabla N°9. Hallazgos y Recomendaciones

Hallazgos	Recomendaciones
<b>Dimensión técnico sectorial</b>	
El alto grado de cumplimiento (86%) de metas de eficacia y eficiencia (mediciones objetivas) no se tradujo en mejores resultados en satisfacción usuaria (medición subjetiva)	En futuros proyectos, solo se deberían establecer correlaciones entre objetivos cuando esta se sustente en evidencia empírica significativa
El alto grado de cumplimiento antes anotado se hace disperso (“parcialmente insatisfactorio”) al aplicar una distinción entre entidades rectoras y de servicio que no tiene respaldo técnico alguno, no es usada en Chile y no agregó ningún valor	Solo se deben utilizar clasificaciones con respaldo técnico sólido y que verdaderamente reflejen el logro de los objetivos

Hallazgos	Recomendaciones
El diseño, innovador, del Programa resultó ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las prioridades del gobierno de turno en cuanto a los instituciones a beneficiarse, y en cuanto enfoque; y para aprovechar las oportunidades que a lo largo de la ejecución surgieron, particularmente en lo referido a la transformación digital del Estado. Esto abona a su permanente vigencia, continuidad y sostenibilidad hacia futuro.	Se deben replicar este tipo de diseños, particularmente cuando el periodo de ejecución cubra más de un periodo de gobierno. Además, debe asegurarse que el Organismo Ejecutor disponga de las medidas necesarias para mantener esta flexibilidad durante la implementación, en especial evitando mecanismos presupuestarios rígidos y difíciles de adaptar.
El Banco realizó un diagnóstico inicial en base a diversos índices de gestión cuya metodología no es replicable y no fue adoptada por el Organismo Ejecutor, lo que no permitió contar con una medición intermedia	Los instrumentos de medición del Banco deben estar más alineados con las prioridades técnicas del Organismo Ejecutor y basarse en metodologías que permitan darles seguimiento
El Programa dio continuidad a la agenda de modernización de Chile y a la historia de cooperación mutua con el Banco en esta materia	Se debe continuar este diálogo colaborativo con el gobierno
El apoyo técnico del Banco, a lo menos en una primera etapa, agregó alto valor técnico al Programa	El apoyo presupuestario debe ser complementado con cooperaciones técnicas y la experiencia chilena debe utilizarse como ejemplo a imitar en otros proyectos de mejora de gestión en la región
La elaboración de diagnósticos institucionales profundos y comprehensivos fue especialmente valorada por autoridades que heredaron proyectos de gestiones anteriores (como DT y ChileCompra)	Se deben realizar procesos de diagnóstico institucionales que le den sostenibilidad técnica a los proyectos, utilizando los medios más eficientes, especialmente en cuanto a tiempo
<b>Dimensión de organización y administración</b>	
El Programa tuvo una ejecución lenta y la capacidad de ejecución fue variable entre las instituciones beneficiarias	Los proyectos multiinstitucionales de esta clase deben identificar y apoyar instituciones que cuenten con cierto nivel de capacidades de gestión y alto compromiso de sus máximas autoridades. Para el caso de instituciones que no cuenten con estas características deben realizarse intervenciones ad hoc con el objeto expreso de atender a sus necesidades especiales
El Programa aprovechó de manera adecuada las altísimas capacidades de convocatoria y coordinación interinstitucional del Ministerio de Hacienda	En esta clase de proyectos los Organismos Ejecutores deben tener una altísima capacidad de coordinación interinstitucional e igual capacidad de convocatoria
La UCP desarrolló e implementó un PMO, en formato SaaS, clave para gestionar el Programa que incluso tiene una <a href="#">vista pública</a>	Este tipo de sistemas que permiten gestionar eficientemente proyectos y darle absoluta transparencia deben ser replicados en proyectos similares con múltiples subejecutores
No se le dio seguimiento a la Matriz de Resultados, de manera que muchas entidades no formalizaron cambios relevantes a sus objetivos e indicadores (afectando injustamente sus resultados) y no se levantó a tiempo la imposibilidad de realizar una medición intermedia de los índices de gestión	El apoyo técnico del Banco debe estar más equilibrado con la supervisión operativa, de modo de dar mejor seguimiento a la Matriz de Resultados y los indicadores reflejen de mejor manera los objetivos y cambios de dirección de los proyectos
El Programa tuvo altos costos de transacción, en especial dada la carga administrativa impuesta sobre el Prestatario y las instituciones beneficiarias, quienes debían responder a una multiplicidad de mecanismos de control (Banco, Contraloría General de la República, Direcciones de Administración y Finanzas, Auditoría Interna, etc.)	El apoyo del Banco debiera tender a simplificar y disminuir el número de instrumentos de gestión solicitados al Prestatario en una operación multisectorial de esta envergadura.
El Programa tuvo continuidad entre dos administraciones diferentes, en gran medida por el trabajo realizado por funcionarios públicos que ocupaban cargos de gestión de nivel medio o medio-alto, muchos de los cuáles fueron seleccionados a través de procedimientos competitivos, transparentes y meritocráticos durante la primera etapa del programa.	La estrategia de supervisión e implementación de este tipo de proyectos debe poner énfasis en la selección competitiva de jefes de proyecto y gerentes públicos medios y medio-altos que permitan darle la sostenibilidad que caracterizó a este programa.