

**INFORME FINAL DE EVALUACIÓN**  
**PROGRAMA DE REFORMA Y ADMINISTRACIÓN DEL**  
**ESTADO**

**MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE LA**  
**PRESIDENCIA**  
**SUBSECRETARÍA**

PANELISTAS:  
Guillermo Dascal (COORDINADOR)  
Julio Córdoba  
José Ignacio Porras

**JUNIO 2007**

**NOMBRE PROGRAMA: PROGRAMA DE REFORMA Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO**  
**AÑO DE INICIO: 2000**  
**MINISTERIO RESPONSABLE: SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA**  
**SERVICIO RESPONSABLE: DIVISIÓN PRYME DE LA SEGPRES**

## **TABLA DE CONTENIDOS**

Resumen Ejecutivo	03
Capítulo I – Antecedentes del Programa	16
Capítulo II – Temas de evaluación	48
1. Diseño del Programa	48
2. Organización y gestión	62
3. Eficacia y calidad	67
4. Recursos financieros	79
5. Sostenibilidad	87
6. justificación de la continuidad	88
Capítulo III – Conclusiones	89
Capítulo IV – Recomendaciones	95
Capítulo V– Bibliografía	98
Capítulo VI – Entrevistas realizadas	98

## RESUMEN EJECUTIVO

**PERÍODO DE EVALUACIÓN: 2003-2006**

**PRESUPUESTO PROGRAMA AÑO 2007: \$ 1.947 millones<sup>1</sup>**

### 1. Descripción General y Objetivos del Programa

El Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME) fue creado en el año 2000 a partir del Instructivo Presidencial N° 011, para promover un nuevo avance en una de las tareas prioritarias de los gobiernos que se suceden tras la reinstauración de la democracia en 1990: reformar y modernizar el Estado para dotarlo de mayor capacidad para proveer aquellos bienes y servicios requeridos por las personas en un nuevo contexto económico, social y político.

El PRYME ha ido acumulando funciones en la medida que diversas iniciativas -tomadas dentro o fuera de su seno-, han hecho recomendable que el Programa asuma algún rol. La principal de esas reorientaciones se dio en el marco de los Acuerdos Político-Legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento, que consensuaron Gobierno y Oposición en enero de 2003<sup>2</sup>. A partir de ese momento el PRYME de hecho concentra gran parte de sus esfuerzos en el impulso del Gobierno Electrónico<sup>3</sup>. Un concepto de Gobierno Electrónico que se basa en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) como una herramienta más de la modernización de la gestión pública. Como resultado de adición de tareas, actualmente el PRYME cuenta con las siguientes áreas de trabajo (componentes de su Matriz Lógica), las cuales reportan a distintas instancias dentro del marco institucional de la Administración del Estado:

1. Plataforma Integrada de Interoperabilidad de Servicios Electrónicos del Estado.
2. Portal "Trámite Fácil"<sup>4</sup>
3. Red de Expertos PMG de Gobierno Electrónico
4. Secretaria Técnica del Comité de Normas
5. Secretaria Técnica de Gobierno Electrónico
6. Acompañamiento de Ley n. 19.880 de Bases del Procedimiento Administrativo.
7. Comunidad Tecnológica.

En función de estas áreas de Trabajo, el PRYME se vincula con todos los servicios públicos de la Administración Central del Estado.

#### 1.1. Fin y Propósito del Programa (Objetivos del Programa)

El diseño actual del PRYME se encuentra definido de la siguiente manera:

**Fin de programa:** Contribuir a una gestión más eficiente, más transparente y participativa de la Administración del Estado.

---

<sup>1</sup>Esto incluye los recursos del Programa Presupuestario 03, a lo que se agrega recursos del Ministerio vinculados parcialmente a la administración del PRYME, transferencias del Proyecto de Fortalecimiento de la Estrategia Digital de Chile (fuente presupuestaria es un préstamo BID) y se le resta los recursos asignados al Programa del Defensor Ciudadano, por ser este último otro Programa.

<sup>2</sup> La presente evaluación se concentra en lo realizado por el PRYME en su versión actual, ya que el cambio de foco resultó de un cambio profundo de las condiciones externas al Programa mismo.

<sup>3</sup> El desarrollo del Gobierno Electrónico recibió un importante impulso al inicio del mandato de Ricardo Lagos al dictarse el Instructivo Presidencial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico en mayo del 2001.

<sup>4</sup> Ver [www.tramitefacil.cl](http://www.tramitefacil.cl)

**Propósito del Programa:** Los servicios públicos incorporan prácticas, herramientas y tecnologías de información que contribuyen al mejoramiento de producción de bienes y servicios en forma eficiente, transparente y participativa.

## 1.2. Población Objetivo

La población potencial corresponde a diversos organismos del sector público: (a) ministerios, subsecretarías y servicios dependientes; (b) organismos de la administración central del Estado a nivel regional y provincial, tales como las Intendencias Regionales y Gobernaciones Provinciales; (c) las Municipalidades y (d) otro tipo de entes independientes al interior del sector público, como es el caso de la Contraloría General de la República. No obstante, para el componente Portal “Trámite Fácil” se propone una población potencial diferente: el conjunto de personas e instituciones que se interesan en informarse de trámites con el Gobierno de Chile.

La población objetivo varía según los componentes:

- Componente 1 - Plataforma Integrada de Interoperabilidad de Servicios Electrónicos del Estado, opera con 5 instituciones públicas en su primera fase, que es la que cuenta con financiamiento del Proyecto de Fortalecimiento de la Estrategia Digital de Chile , que cuenta con un préstamo del BID para estos fines.
- Componente 2 - Portal “Trámite Fácil”<sup>5</sup>: Su población objetivo es el conjunto de personas e instituciones interesadas en informarse en trámites con instituciones del Gobierno de Chile.
- Componente 3 - Red de Expertos PMG de Gobierno Electrónico, atiende a los organismos públicos adscritos a dicho Programa (185 en 2006).
- Componente 4 - Secretaria Técnica del Comité de Normas: su población objetivo corresponde a todas las instituciones que se vean involucradas en las normas a establecer
- Componente 5 - Secretaria Técnica de Gobierno Electrónico: en este componente la población objetivo es el conjunto de instituciones del Estado
- Componente 6 - Acompañamiento de Ley N° 19.880 de Bases del Procedimiento Administrativo: su población objetivo es el conjunto de organismos del sector público afecto a dicha norma.
- Componente 7 -Comunidad Tecnológica atiende a funcionarios públicos interesados en perfeccionarse en TICs.

## 1.3. Descripción General del Diseño del Programa

El PRYME se inició en el año 2000. La institución responsable es el Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Las fuentes de financiamiento son el Presupuesto de la Nación y un préstamo del BID otorgado al Ministerio de Economía para el Fortalecimiento de la Estrategia Digital, el que delega parte de dichos recursos al PRYME.

### 1.3.1. Componente 1: Plataforma Integrada de Interoperabilidad de Servicios Electrónicos del Estado implementada

El producto de este componente es la puesta en marcha de la primera fase de una Plataforma Integrada de Interoperabilidad de Servicios al interior del Estado. Una vez en operación, la Plataforma permitirá que las transacciones entre esos servicios no se hagan por medio de documentos solicitados por los interesados en un servicio para presentarlos en otro, sino que los respectivos sistemas electrónicos de los servicios interactuarán en forma compatible.

---

<sup>5</sup> Ver [www.tramitefacil.cl](http://www.tramitefacil.cl)

### **1.3.2. Componente 2: Portal Trámite fácil entrega información completa y actualizada para prestar mejor atención a las personas a través de la publicación de información y acceso a trámites.**

El portal de trámites del Estado “Trámite Fácil”, creado en mayo del 2001, se diseñó con la intención de mejorar y facilitar las relaciones de la ciudadanía con el Estado a través de un canal único de acceso a trámites agrupados según diversos criterios que reflejan la perspectiva desde la cual los usuarios inician sus búsquedas

### **1.3.3. Componente 3: Red de Expertos PMG de Gobierno Electrónico entrega asistencia al diagnóstico, planificación, implementación y evaluación de proyectos de Gobierno Electrónico para estimular el progreso de los servicios públicos.**

El Programa de Mejoramiento de la Gestión – Gobierno Electrónico (PMG-GE) es una iniciativa para asistir a los servicios públicos del Estado en proyectos de Gobierno Electrónico que tiene por fin estimular el progreso de los servicios públicos y equiparar el nivel de desarrollo de nuevas tecnologías de información y comunicación entre las distintas instituciones públicas.

### **1.3.4. Componente 4: Secretaría Técnica del Comité de Normas y Estándares para el Documento Electrónico brinda apoyo a las labores de generación, implementación y seguimiento de estándares y normas técnicas para la interoperabilidad del documento electrónico, y su adopción por parte de los servicios de la administración pública.**

El PRYME tiene entre sus funciones, la de actuar como Secretaría Técnica del Comité de Normas Técnicas para el Gobierno Electrónico (NTGE). Este componente tiene tres productos:

- a) Proposición de normativa
- b) Funcionamiento fluido del Comité; y
- c) Monitoreo de la implementación de las normas establecidas por el comité por parte de los servicios públicos.

### **1.3.5. Componente 5: Secretaría Técnica de Gobierno Electrónico realiza seguimiento y apoya la coordinación de las iniciativas de Gobierno Electrónico y uso de Trámites Públicos en Línea (TPL).**

El producto de este componente es el seguimiento de los compromisos establecidos en la Agenda Digital 2004-2006 en los diferentes servicios del Estado involucrados, la coordinación de las iniciativas del Directorio de Gobierno Electrónico y la promoción del incremento de oferta y uso de trámites públicos en línea.

### **1.3.6. Componente 6: Promover, apoyar y hacer seguimiento del cumplimiento de la ley N° 19.880 de Bases del Procedimiento Administrativo a través del acompañamiento en la planificación, gestión e implementación de dicha ley en los servicios públicos**

El producto de este componente es la promoción, apoyo y seguimiento en relación con la adopción por parte de los servicios públicos de las medidas necesarias para implementar las disposiciones de la Ley de Bases de Procedimientos Administrativos.

### **1.3.7. Componente 7: Comunidad Tecnológica entrega capacitación, comparte experiencias y conocimientos en implementación, gestión y marco jurídico de las TIC's**

El producto del componente Comunidad Tecnológica Gubernamental es la creación y funcionamiento de un espacio virtual, reforzado por eventos presenciales, que favorezca la transferencia de conocimiento aplicado entre las personas que en los distintos servicios públicos comparten intereses y problemáticas asociadas al proceso de implementación del gobierno electrónico.

## 2. Resultados de la Evaluación

### 2.1. Diseño

- El PRYME no es propiamente un proyecto, sino un “programa-paraguas” a través del cual se ejecutan actividades permanentes, temporales y también proyectos conforme con las directrices políticas que se le entregan. En la actualidad, los componentes 4, 6 y 7 (Secretarías del Comité de Normas y de Gobierno Electrónico, Comunidad Tecnológica Gubernamental) a juicio del panel corresponden a actividades permanentes mientras que el resto son temporales. En esta lógica el PRYME no tiene fecha de término y algunas de sus actividades no tienen metas claramente definidas, lo que lo determina que no responda a una lógica clásica de un proyecto.
- El PRYME no cuenta con algún documento constitutivo, que fije su actual ámbito de acción, su institucionalidad y establezca objetivos. Tampoco hay documentos que describan las modificaciones que el proyecto ha experimentado desde su constitución. La carencia de estos marcos de referencia formales complejiza la evaluación. En la práctica, el PRYME ha sufrido modificaciones en cuanto a objetivos y actividades desde su creación hasta la actualidad. El principal cambio aconteció luego de los Acuerdos Político-Legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento, que consensuaron el Gobierno y la oposición en el año 2003: a partir de dichos acuerdos, el PRYME concentra sus actividades en forma mayoritaria en el impulso del Gobierno Electrónico.
- A juicio del panel, la lógica vertical de la Matriz de Marco Lógico del Programa (coherencia entre los diferentes niveles de objetivos del Programa) no se valida en su totalidad<sup>6</sup>. Existe un componente, el Portal “Trámite Fácil” cuyo logro no contribuye al cumplimiento del propósito. Por otra parte, el logro de los 7 componentes no son suficientes para el cumplimiento del propósito, tal como está expresado en la Matriz: *“Los servicios públicos incorporan prácticas, herramientas y tecnologías de información que contribuyen al mejoramiento de producción de bienes y servicios en forma eficiente, transparente y participativa”*. Por un lado, los componentes contribuyen a la incorporación de tecnologías que permitirán la producción de bienes en forma eficiente y transparente, pero la dimensión participativa no es atendida suficientemente por el PRYME. A juicio del panel, desde un punto de vista formal, se trata de una dimensión que debería eliminarse de la denominación del Propósito del Programa, aunque ciertamente debería ser considerada en aquellas actividades que así lo requieran en el PRYME.
- El panel considera que sólo una pequeña proporción de los indicadores propuestos en la Matriz de Marco Lógico son apropiados para medir logros en los respectivos objetivos. La mayoría sólo miden procesos o niveles de cumplimiento de algunas actividades o insumos que parcialmente contribuyen al logro de actividades o componentes, lo que no permite evaluar efectivamente en qué medida y nivel los componentes y el Propósito de logran. A modo de ejemplo, el porcentaje de asistentes a un evento de difusión del Comité de Normas o el porcentaje de instituciones que designan responsables en esquemas y metadatos a juicio del panel no contribuyen en forma significativa a comprender si el Comité de Normas efectivamente “brinda apoyo a las labores de generación, implementación y seguimiento de estándares y normas técnicas para la interoperabilidad del documento electrónico, y su adopción por parte de los servicios de la administración pública” (componente 4). Sólo permite saber si alguna de las actividades conducentes al logro del componente se han realizado o no.
- Por otra parte, los indicadores han sido sólo cuantificados para el año 2006. Este año es el primero en que se desarrollan las principales actividades del componente 1 (Plataforma Integrada); el resto ya estaba en funcionamiento desde años anteriores.

---

<sup>6</sup> El Panel desea señalar que la Matriz de Marco Lógico que se le proporcionó para análisis fue producida a efectos de la presente evaluación. Se trata de una matriz ad-hoc cuyo objetivo es facilitar el análisis de diseño del PRYME.

- El Programa carece de un sistema de información integrado que le permita analizar y difundir en forma pública y transparente tanto los avances en materia electrónica de los servicios que atiende así como los logros y obstáculos que pudiera encontrarse en su propio desempeño.

## 2.2. Organización y Gestión

- La estructura organizacional del PRYME le permite contar con la flexibilidad requerida para el cumplimiento del propósito, abriendo la posibilidad a reordenar los recursos en función de las diferentes coyunturas y metas.
- Si bien el panel no cuenta con indicadores cuantificados suficientes para emitir juicios evaluativos contundentes, considera que es difícil que se pueda alcanzar niveles apropiados de calidad, oportunidad y eficacia en la producción de a lo menos dos componentes, en función de la dotación del personal que dispone<sup>7</sup>. En el caso del componente 3 – Red de expertos PMG de Gobierno Electrónico, sólo 3 profesionales deben prestar asistencia y evaluar a 185 organismos públicos. Tratándose de un tema innovador y de importancia para la modernización del Estado, el panel considera que difícilmente tres profesionales puedan visitar, resolver dudas, asistir técnicamente, recomendar, capacitar y apoyar en todo lo que corresponda a 185 organismos a atender. Específicamente, el panel se pregunta cuántas veces el experto PMG ha visitado los organismos, estudiado sus diagnósticos y propuestas con el detenimiento que se requiere para avanzar en la modernización del Estado, más allá del cumplimiento que pueda hacer cada servicio con las formalidades administrativas del PMG. En cuanto al Componente de Comunidad Tecnológica Gubernamental, si bien el panel tampoco cuenta aquí con indicadores que fortalezcan este juicio preliminar, le resulta de todos modos difícil de concebir que un solo profesional pueda atender a más de 1.710 funcionarios, capacitarlos y al mismo tiempo promover la incorporación de conocimientos y habilidades y al mismo tiempo administrar una página web y desarrollar actividades presenciales.
- El hecho de que más de las tres cuartas partes del financiamiento del PRYME esté ligado a recursos que deben manejarse con las normas del Banco Interamericano de Desarrollo –además de las nacionales-, lleva a sumar tiempos a cada procedimiento administrativo que involucre estos recursos.<sup>8</sup> El retraso inicial en disponer de los fondos, la curva de aprendizaje de estos procedimientos adicionales tanto en el Ministerio de Economía como en el PRYME, unidas a la lentitud del propio BID en resolver no-objeciones han llevado al PRYME a utilizar sólo una parte pequeña de los recursos aportados por el Proyecto de Fortalecimiento de la Estrategia Digital de Chile.
- El amplio alcance del propósito perseguido por el PRYME requiere el establecimiento y sostenimiento de relaciones con una amplia cantidad de servicios públicos al interior de la administración, con base a una estrategia que permita aprovechar las complementariedades existentes y crear economías de escala. A juicio del panel este requerimiento adolece de falencias como consecuencia de la complejidad sobre la que se define y ejecuta la agenda de gobierno electrónico en Chile. Los principales interlocutores del PRYME son la Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL) y el Ministerio de Economía (MINECON). La relación con el Ministerio de Economía, instancia en la cual se encuentra la coordinación del gobierno de las diferentes iniciativas asociadas al acceso y desarrollo de las TICs, ha sido a juicio del panel menos operativa que en el caso de la SUBTEL. Una situación atribuible, principalmente, a la distinta prioridad que se ha dado a este tema dentro de la agenda gubernamental. La recurrencia y fluidez en la colaboración entre ambas instancias durante la fase de desarrollo de la llamada Agenda Digital I, contrasta con la irregularidad del trabajo conjunto que se produce desde 2006. El número de reuniones durante este

---

<sup>7</sup> Dadas las restricciones señaladas, este juicio sólo adquiere un carácter preliminar.

<sup>8</sup> La justificación de aplicación de recursos procedentes de un préstamo BID para este Programa es un tema que no ha sido abordado en el marco de la presente evaluación.

año se reduce a 3 con respecto a las 8 que hubo en el año 2005, lo que muestra ciertos grados de desvinculación entre las distintas instituciones responsables de la promoción del Gobierno Electrónico.

### 2.3. Eficacia y Calidad

- El retraso en el gasto de fondos desde el BID al PRYME ha afectado el nivel de producción de los componentes. No obstante, una vez disponibles dichos recursos (octubre 2005), el nivel de producción de aquellos componentes que cuentan con indicadores cuantificados es posible de ser analizado parcialmente:
  - Respecto del Componente 1 Plataforma integrada se puede señalar que durante el año 2007 se han iniciado las licitaciones previstas en la primera fase de implementación de la misma, correspondiente a estudios complementarios jurídicos y estudios complementarios técnicos de detalle. En cuanto a los indicadores de desempeño parcialmente cuantificados, no obstante considerar que se refieren a procesos o insumos que no son centrales en el logro del componente, el Panel reconoce niveles satisfactorios de logro:
    - 36 de 37 procesos han eliminado requerimientos de información a los ciudadanos durante 2006 (97%).
    - 30 de 31 servicios de información –en su etapa de diseño- fueron puestos a disposición de los Servicios Públicos a través de la Plataforma Integrada durante 2006 (97%)
    - 37 de 37 procesos de negocios en su etapa de diseño incorporan información de la Plataforma (100%).
  - Respecto del Componente 2 “Trámite Fácil”, el nivel de producción es posible de ser medido en algunas dimensiones, para el año 2006, a partir de los siguientes indicadores:
    - El porcentaje de trámites con información actualizada en el Portal asciende al 97% (1.532 de 1.579 trámites)
    - La tasa de atención oportuna a consultas realizadas a través del Portal Trámite Fácil asciende al 97,8% (cantidad de consultas atendidas dentro de los dos días hábiles siguientes a su presentación en relación con el total de consultas presentadas).
  - En cuanto a la red de expertos PMG Gobierno Electrónico (componente 3), la situación es la siguiente a partir de los indicadores 2006:
    - 100% de las etapas actualizadas en la Guía Metodológica del PMG (cuatro etapas / cuatro).
    - 100% de macrorregiones con talleres explicativos acerca del PMG (seis talleres en seis macrorregiones).
    - 100% de instituciones afectas al PMG que participan al menos en un evento de asistencia técnica en el año vinculada a dicho PMG (122 instituciones).
    - 100% de entrega de observaciones a los informes de avance e informes finales del PMG Gobierno Electrónico (183 instituciones).
    - 99,46% de instituciones con diagnóstico de cumplimiento de la normativa en el marco del PMG (184/185 instituciones).

El Panel considera que dichos indicadores permiten medir niveles apropiados de eficacia en cuanto a cumplimiento de metas o actividades por parte de los organismos adscritos a dicho PMG. No obstante, no son suficientes para conocer en qué medida se entrega efectivamente “asistencia al diagnóstico, planificación, implementación y evaluación de proyectos de Gobierno Electrónico para estimular el progreso de los servicios públicos” (definición del componente ).



- Con respecto al Componente 7 Comunidad Tecnológica Gubernamental, el número de miembros ha ido creciendo en forma progresiva, lo que es considerado positivo por parte del Panel: de 230 miembros en el año 2003 se pasó a 1.608 en el año 2006 y 1.710 en 2007. Por otra parte, el único indicador incluido en la matriz de marco lógico medido para el año 2006 se comporta en forma positiva: el indicador relaciona la Tasa de variación de software disponibles en repositorio de Comunidad.. El resultado es 166,6% para el año 2006, ya que se pasó de 3 programas durante 2005 a 5 programas.
- El resto de los componentes no cuenta con indicadores cuantificados, por lo que el Panel no puede emitir juicio al respecto.
- El PRYME desde sus inicios no ha sido evaluado. No cuenta con un sistema de evaluación. Para el seguimiento de sus diversos compromisos de gestión, ha desarrollado un sistema de monitoreo que le permite satisfacer los requerimientos de información del Ministerio SEGPRES, del Ministerio de Economía en lo referente a los recursos que éste aporta, y al Programa de Mejoramiento de la Gestión. . El panel considera que el Programa debería ser evaluado a nivel de resultados e impacto y su sistema de monitoreo completado con indicadores pertinentes y cuantificados, que permitan medir niveles de avance en la ejecución de sus prepuestos anuales así como niveles de logro de los componentes que se han definido.
- En cuanto a niveles de satisfacción de usuarios, los miembros de la Comunidad Tecnológica Gubernamental (componente 7) que han completado una reciente encuesta<sup>9</sup> expresan muy mayoritariamente su satisfacción por la página web y servicios suministrados en el marco de dicho componente: el 87% de los encuestados considera que es “una herramienta fundamental para socializar conocimientos informáticos”; 36,59% le otorga un puntaje 7 (sobre 7) y un 35,12 % le entrega nota 6.

#### **2.4. Antecedentes Financieros**

El Programa se financia actualmente con presupuesto proveniente de un Programa Presupuestario (03) de aportes de la SEGPRES y del Ministerio de Economía dentro del Proyecto de Fortalecimiento de la Estrategia Digital de Chile, financiada con un Crédito del BID. Se destaca que:

---

<sup>9</sup> Encuesta realizada por PRYME en acuerdo con el Panel de Evaluación durante 2007, a través de la página web de la Comunidad Tecnológica Gubernamental. La encuesta realizada a los 1.500 miembros, fue contestada por 205 encuestados.

**Cuadro N° 1**  
**Presupuesto Total del Programa 2003-2007 (miles de \$ de 2007)**

Fuentes de Financiamiento	2003		2004		2005		2006		2007		Crecim. 07/03
	Monto	%		%		%		%		%	
1.- Asign. Específica Ley Presupuesto	566.505		460.441		603.383		445.063		1.895.099		
Menos: 2.- Asignación para el Programa Defensor					173.822		173.698		170.959		
Sub Total: 3.- Asign Específica Neto de Defensor	566.505	68,0%	460.441	67,0%	429.561	18,7%	271.365	10,6%	1.724.140	88,5%	
Más 4.- Aporte SEGPRES	266.002	32,0%	226.971	33,0%	209.989	9,1%	230.251	9,0%	223.640	11,5%	
5.- Transferencia del Programa de Fortalecimiento de la Agenda Digital de Chile (*)		0,0%		0,0%	1.662.432	72,2%	2.049.112	80,3%	0.0	0%	
6.- TOTAL PRESUPUESTO	832.507		687.412		2.301.982		2.550.728		1.947.980		134

(\*) Nota: en 2005 y 2006 los recursos del Préstamo BID se transfirieron vía Ministerio de Economía; en 2007 se transfirieron directamente vía Asignación Presupuestaria al PRYME y están incluidos en la línea correspondiente

1. El programa presupuestario del PRYME contiene, además recursos para un programa denominado "Defensor del Ciudadano" (línea 2 del cuadro) que no ejecuta el PRYME, sino que otras dependencias del Ministerio SEGPRES<sup>10</sup>.
2. El Programa presupuestario del PRYME no contiene los recursos para pagar los salarios de parte del personal del PRYME que es de planta y de contrata, sino que estos son cancelados directamente por el Ministerio (línea 4 del cuadro).
3. Parte del financiamiento del PRYME en 2005 y 2006 proviene de transferencias del Proyecto de Fortalecimiento de la Estrategia Digital de Chile (línea 5 del cuadro). Estos recursos sólo se integran en el presupuesto del PRYME a partir de 2007.<sup>11</sup>

El panel debió recomponer el presupuesto ejecutado por el PRYME agregando los recursos del Ministerio (Línea 4), las transferencias del Proyecto de Fortalecimiento de la Estrategia Digital de Chile (Línea 5) y restando los del Defensor Ciudadano (Línea 2). La Línea 6 del cuadro muestra las cifras resultantes.

Del cuadro se desprende que en 2003 y 2004, una parte muy significativa de las fuentes de financiamiento fue la asignación específica del programa (67%), complementándose con asignaciones de la institución responsable, y no existieron otras asignaciones sean estas presupuestarias o extra presupuestarias. A partir de 2005 se incorpora al financiamiento el aporte del Ministerio de Economía proveniente del préstamo BID para el Fortalecimiento de la Estrategia Digital, pasando a convertirse en la principal fuente de recursos (80% en 2006). En cuanto a su monto global, el Programa ha incrementado su presupuesto en el periodo 2003-2007 en un 134%, debido fundamentalmente al

<sup>10</sup> El panel no encontró una explicación razonable para esta situación

<sup>11</sup> Las transferencias del Proyecto de Fortalecimiento de la Estrategia Digital de Chile se ocupan para financiar los componentes de (i) Plataforma Integrada; (ii) Comunidad Tecnológica; (iii) Apoyo a la implementación de la Ley de Procedimientos Administrativos; y (iv) Secretaría Técnica de Normas. Cabe especificar que estas transferencias, por provenir de recursos del Préstamo BID, sólo se pueden utilizar en los componentes indicados y no son aplicables al resto del programa.

aporte del préstamo BID citado precedentemente, ya que los aportes a través de la Ley de Presupuestos disminuyeron en el mismo periodo en un 23,6%.

## 2.5. Eficiencia / Economía

- El PRYME no lleva una contabilidad de costos de acuerdo a los componentes definidos en la Matriz del Marco Lógico, lo cual no permite tener una visión exhaustiva de lo que cuesta producir cada uno de ellos; y por otra parte, no hay una métrica acuciosa del nivel de producción en los componentes. Los datos siguientes se obtuvieron en base a estimaciones e imputaciones basada en la proporcionalidad con el presupuesto de 2007<sup>12</sup>

**Cuadro N° 2**  
**Distribución del gasto por componentes en M\$ 2007**

Fuente: PRYME

Componente	2005	2006
Plataforma Integrada	41.509	206.040
Portal Trámite Fácil	109.808	89.200
Red de Expertos PMG	103.939	69.257
Comité de Normas	35.227	50.683
Secretaría Gobierno Electrónico	61.999	83.120
Ley 19.880	26.638	34.497
Comunidad Tecnológica	22.096	80.281
Modernización (*)	120.147	40.366
Gastos de Administración	180.947	236.604
<b>TOTAL</b>	<b>702.310</b>	<b>890.048</b>

(\*) El componente "Modernización" recoge las remuneraciones de varios funcionarios asignados a tareas que no se contemplan en otros componentes. En el año 2007 este ítem incluye los gastos vinculados con el Manual de Probidad.

FUENTE: PRYME

- La proporción de gastos administrativos dentro del total devengado -26% y 27% en 2005 y 2006- es alta, si se compara con el resto de programas de Gobierno<sup>13</sup>. Esto se debe principalmente a fallas de sincronización entre la programación financiera y física (los fondos asignados son para gastos cuyas licitaciones se prepararon en 2006, y se ejecutan en 2007 y 2008) y a demoras excesivas en la tramitación interna del Banco Interamericano de Desarrollo.
- El programa muestra un nivel de subejecución presupuestaria alto en los últimos años, alcanzando en el año 2006 al 65%. Esto se debe a problemas de asociados a la ejecución de los proyectos en curso, en particular al componente Plataforma Integrada, ya que es el área que acumula la mayor

<sup>12</sup> Los criterios que se establecieron fueron los siguientes:

- Para los componentes relacionados con el Proyecto financiado por el BID (Plataforma Integrada, Comunidad Tecnológica, etc.), se definieron porcentajes de incidencia en función del presupuesto asignado a cada uno de esos Proyectos en el Plan Operativo Anual (POA) del Proyecto BID vigente, en relación al total del presupuesto asignado. De esta manera, se mantiene la proporción de cada componente BID en relación al presupuesto total BID establecido en el POA para 2007. Estos gastos incluyen gastos en remuneraciones, en consultorías, en gastos administrativos y en adquisición de equipos.
- Para los componentes de la asignación presupuestaria, se estableció la misma proporción de gastos en remuneraciones y consultorías asociadas a cada componente PRYME (PMG de Gobierno Electrónico, Trámite Fácil, etc.), en relación al presupuesto PRYME vigente, y se distribuyó proporcionalmente los gastos administrativos entre todos los componentes PRYME, en función de la incidencia porcentual establecida anteriormente. El componente de Directrices de Probidad sólo fue considerado para 2007.

<sup>13</sup> Al respecto véase [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl). En la "ventana" Control de Gestión, aparece el conjunto de programas de Gobierno evaluados y sus respectivos gastos administrativos.

cantidad de recursos. Lo señalado se relaciona con las demoras citadas en el punto anterior, vinculadas al préstamo BID.

**Cuadro N° 3**  
**Presupuesto del Programa y Gasto Devengado (Miles de \$ 2007)**

<b>Año</b>	<b>Presupuesto Inicial del Programa (a)</b>	<b>Gasto Devengado (b)</b>	<b>% (b/a)*100</b>
2003	832.519	797.919	95,80%
2004	687.412	741.759	107,90%
2005	2.301.982	702.312	30,50%
2006	2.550.528	890.048	34,90%

*Fuente: PRYME*

### **3. Justificación de la Continuidad del Programa**

La necesidad que dio origen al Programa sigue vigente. La gestión del Estado necesita avanzar en su modernización, especialmente en la incorporación de tecnologías de información y comunicación. En este marco, promover su incorporación a través de una plataforma integrada, asegurar dicho proceso por la vía del PMG Gobierno Electrónico y capacitar a funcionarios mediante la Comunidad Tecnológica Gubernamental, entre otras acciones, constituye una propuesta útil para avanzar en dicho proceso.

En cuanto a su forma de ejecución, se considera que el Programa debe tomar en cuenta los procedimientos y acciones que el panel de evaluación recomienda<sup>14</sup> para resolver problemas tanto de diseño como de gestión: el PRYME debería centrarse en la coordinación del complejo proceso de incorporar TICs en la gestión pública, para lo cual debería rediseñar el Programa, desechando aquellos componentes que apuntan a propósitos diferentes<sup>15</sup> (Trámite Fácil, la Ley de Procedimientos Administrativos como un todo) e incrementando sus recursos humanos si un análisis más detallado y objetivo así lo demuestre, en los componentes PMG, Comunidad Tecnológica, apoyo a la implementación de la Ley de Bases de Procedimientos Administrativos y Trámite Fácil.

---

<sup>14</sup> Véase el punto siguiente, que corresponde a una selección de las recomendaciones más relevantes del Panel de Evaluación

<sup>15</sup> Esto no implica que dichos componentes se discontinúen, sino tan sólo que se diferencien con una identidad propia dentro de la misma división PRYME de la SEGPRES.

#### 4. Principales Recomendaciones

	Principales recomendaciones en el ámbito de diseño del Programa	Objetivo	Fundamentación
1	<p>Redefinir el ámbito de trabajo del PRYME. Focalizar el propósito del programa en promover el avance del gobierno electrónico, dejando de lado todos aquellos temas que no involucren directamente el uso instrumental de tecnologías de información y comunicación para la producción y provisión de bienes públicos.</p>	<p>Clarificar el alcance del propósito del PRYME en el contexto de la agenda modernizadora del Estado en Chile. Maximizar los recursos del programa en lo que actualmente se reconoce como principal ámbito de trabajo, evitando su dispersión en el intento de resolver otro tipo de temáticas.</p>	<p>Dada la amplitud de temáticas que pueden ser asociadas al proceso de reforma y modernización del Estado y las limitaciones de un programa como el PRYME para poder abordarlas en su plenitud, se sugiere circunscribir el trabajo del PRYME al ámbito exclusivo del proceso de implementación de las distintas iniciativas en gobierno electrónico.</p>
1a	<p>Esto implica rediseñar institucionalmente el PRYME a partir de un proceso de planificación estratégica del Programa.</p> <p>El panel recomienda que el Programa defina puntos esenciales como los siguientes: (a) Nombre del programa que corresponda a su contenido, (b) Objetivos y/o metas; (c) Ámbitos de actuación (gobierno central vs toda la administración pública centralizada y descentralizada); (d) Marco institucional y fuentes de financiamiento</p>	<p>Fortalecer institucionalmente el cumplimiento del propósito orientado a promover el avance del gobierno electrónico.</p>	<p>Dada la falta de correspondencia entre la denominación del programa, Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME), y el ámbito que concentra la mayor parte de sus recursos, la implementación de gobierno electrónico, se recomienda su reconversión. Esta redefinición, consecuencia del cumplimiento de la recomendación anterior, fortalecerá su posición institucional al interior de la administración pública para el cumplimiento de su propósito.</p>
1b	<p>En el rediseño del PRYME, se recomienda agrupar componentes y actividades considerando sus funciones permanentes y las tareas transitorias del programa. De este modo, agrupando y ordenando componentes, el PRYME podría ordenarse de este modo:</p> <p>(a) Componentes asociados a funciones permanentes:                      - Unidad de Gestión (u otra denominación) del Gobierno Electrónico (incluye Comité de Normas)                      - Observatorio de Modernización del Estado en gobierno electrónico (véase Fundamentación y objetivos de este componente que el PRYME no cuenta en la actualidad y que el panel desea recomendar, a nivel de actividad o componente, en la recomendación 5 correspondiente al ámbito de gestión).                      - Capacitación de Recursos Humanos en gobierno electrónico</p>	<p>Asegurar el aprovechamiento de las ventajas comparativas del programa para optimizar el uso de los recursos y aprendizaje acumulado en los procesos de implementación de proyectos de gobierno electrónico.</p>	<p>Las dificultades asociadas a la implementación del gobierno electrónico y la complementariedad de las distintas iniciativas orientadas al mismo propósito, refuerzan la necesidad de contar con un ente que asuma el liderazgo en la coordinación de las mismas. Las capacidades instaladas en el programa, así como su ubicación en la Secretaría General de Gobierno (SEGPRES) sugieren potenciar este papel como parte de sus funciones.</p> <p>El PRYME podría desarrollar etapas piloto de diversas iniciativas que no cuentan a priori con una institucionalidad idónea. Terminadas las etapas piloto esas iniciativas o se desechan o se convierten en servicios regulares con espacio</p>

	<p>- Asistencia Técnica a los organismos del Estado en materias de gobierno electrónico</p> <p>(b) Componentes asociados a áreas transitorias (actuales):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataforma de Interoperabilidad</li> <li>- Portal Trámite Fácil</li> <li>- Implementación de la Ley de Procedimiento Administrativo</li> <li>- Manual de Probidad</li> </ul> <p>Esta propuesta de clasificación cobra especial importancia si se la relaciona con sus fuentes de financiamiento, ya que, a juicio del Panel, las funciones o componentes permanentes deberían contar con recursos permanentes y no de préstamos de la banca internacional (Véase la recomendación 3 del ámbito de gestión).</p> <p>En base a lo señalado, el PRYME deberá construir una nueva Matriz de Marco Lógico contemplando los énfasis y estructura de funcionamiento que surjan de la planificación estratégica a desarrollar.</p>		<p>propio –y diferente al PRYME- en la Administración Pública. Lo anterior más bien corresponde a una recomendación.</p> <p>La velocidad con que se suceden los cambios en materia de gobierno electrónico convierte a la capacidad de recopilación, procesamiento y análisis de datos una exigencia permanente para una iniciativa cuyo propósito es intervenir en este ámbito. Lo que justifica fortalecer este ámbito dentro del programa.</p>
2	<p>Transferir el componente Trámite Fácil (n.2) a otro programa gubernamental para su plena ejecución. Esto no quiere decir que el componente deba dejar de formar parte de la División o Ministerio en que actualmente se desarrolla. No obstante, el panel recomienda que se analice qué institución es la más apropiada para desarrollarlo.</p>	<p>Ejecutar plenamente una iniciativa en gobierno electrónico que ha sido validada y reconocida como una solución interesante.</p>	<p>Dada la naturaleza y limitaciones del programa, la plena ejecución del componente Trámite Fácil, una vez validada y reconocida como una solución interesante, se encuentra claramente limitada. Por este motivo se recomienda su transferencia a otra dependencia gubernamental que cuente con condiciones adecuadas para ello.</p>

	<b>Principales recomendaciones en el ámbito de gestión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Fundamentación</b>
1	<p>Revisar la asignación y cantidad del personal destinado a los componentes del programa PMG Gobierno Electrónico y Comunidad Tecnológica Gubernamental a efectos de asegurar la calidad y oportunidad de los bienes producidos.</p>	<p>Asegurar el cumplimiento del propósito y los niveles de producción de los componentes señalados de forma adecuada.</p>	<p>En la actualidad, si bien el Panel no cuenta con elementos concluyentes que permitan emitir un juicio contundente al respecto, se considera que los componentes PMG Gobierno Electrónico y Comunidad tecnológica Gubernamental, fundamentalmente, no cuentan con el número adecuado de funcionarios no administrativos para</p>

			asegurar apropiados niveles de calidad y de producción de los mismos
2	Los componentes y actividades asociados a funciones permanentes (recomendación de diseño 1b) deben vincularse con financiamiento presupuestario regular, mientras que las tareas transitorias deberían vincularse con financiamiento específico para ellas mientras duren como tareas vinculadas al programa.	Asegurar la sostenibilidad del Programa, asignando los recursos según diversas fuentes en forma apropiada.	Las tareas permanentes deben contar con financiamiento permanente. Actualmente se financian a través de un crédito BID. Las tareas transitorias o se extinguen a la consecución de sus objetivos o se transforman en funciones permanentes de algún organismo y son transferidas a él. Tal es el caso de los proyectos pilotos que están en el PRYME hasta completar sus fases de diseño, como el portal Trámite Fácil.
3	Fortalecimiento del sistema de monitoreo y evaluación del programa  Reorganización del sistema de control de gestión, especialmente en los ámbitos de la ejecución presupuestaria y contabilidad de los componentes del Programa. Hacerlos consistentes con el diseño de la Matriz del Marco Lógico.	Fortalecer el sistema de monitoreo existente para asegurar un mayor control sobre los avances y utilización de los recursos del programa y diseñar y ejecutar un sistema de evaluación.	El Programa ha mostrado deficiencias en la ejecución presupuestaria. El fortalecimiento del sistema de monitoreo, con base a un desarrollo más afinado de indicadores, permitirá realizar seguimientos periódicos del estado de avance del programa a la vez que permitirá redefinir estrategias en caso de ser necesario. Por otra parte, su evaluación aportará elementos relevantes para su retroalimentación.
4	El panel recomienda que a las funciones permanentes actuales se agregue la función de ser un Observatorio de la Modernización del Sector Público en materias de Gobierno Electrónico.	Esta función implicaría registrar en forma adecuada y dar cuenta en forma pública, del estado de desarrollo de los Servicios Públicos en términos de lo establecido en el Instructivo Presidencial 011 de 2000 y el Instructivo Presidencial sobre Gobierno Electrónico, de mayo de 2001.	El Programa carece de un sistema de información integrado que le permita analizar y difundir en forma pública y transparente tanto los avances en materia electrónica de los servicios que atiende así como los logros y obstáculos que pudiera encontrarse en su propio desempeño.
5	Revisar la posición del Programa dentro de los mecanismos institucionales sobre los que se define e implementa la agenda de gobierno electrónico  Por lo demás, establecer vínculos y coordinaciones con la SUBDERE para incorporar a los municipios como población objetivo del programa.	Lograr una aplicación coherente e integrada de las iniciativas que se requieren en gobierno electrónico para favorecer la complementariedad, evitar la duplicidad en el uso de recursos y establecer claramente los canales de rendición de cuentas	La multiplicidad de canales e instancias a través de los cuáles se adoptan decisiones referidas a temas asociadas al gobierno electrónico condiciona el cumplimiento del propósito del PRYME. Los cambios asociados a la Agenda Digital 2.0 crea condiciona para redefinir esta estructura, así como la posición y función del PRYME dentro de ella.  Por otra parte, la creciente importancia de los municipios como proveedores de servicios públicos a la ciudadanía, sugiere la necesidad de incorporarlos como parte del programa.

## I. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA

### 1.1. Descripción General del Programa

El Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME) fue creado en el año 2000 a partir del Instructivo Presidencial N° 011, para promover un nuevo avance en una de las tareas prioritarias de los gobiernos que se suceden tras la reinstauración de la democracia en 1990: reformar y modernizar el Estado para dotarlo de mayor capacidad para proveer aquellos bienes y servicios requeridos por las personas en un nuevo contexto económico, social y político. Cabe mencionar que no existen documentos formales en los que se de cuenta de esta definición del foco del PRYME. Tampoco los documentos dan cuenta formal de las transformaciones del PRYME a lo largo de su historia.

El PRYME ha ido acumulando funciones en la medida que diversas iniciativas -tomadas dentro o fuera de su seno-, han hecho recomendable que el Programa asuma algún rol<sup>16</sup>. La principal de esas reorientaciones se dio en el marco de los Acuerdos Político-Legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento, que consensuaron Gobierno y Oposición en enero de 2003<sup>17</sup>. A partir de ese momento el PRYME de hecho concentra gran parte de sus esfuerzos en el impulso del Gobierno Electrónico<sup>18</sup>. Un concepto de Gobierno Electrónico que se basa en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) como una herramienta más de la modernización de la gestión pública.

El cuadro siguiente muestra en la forma de cronograma, los componentes que ha desarrollado el PRYME a lo largo de su historia

**Cuadro N° 4 :**

**Componentes del PRYME durante el periodo 2001-2007**

Componentes	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Plataforma Integrada							
Trámite Fácil							
Red de Expertos PMG							
Comité de Normas							
Secretaría Técnica de Gobierno Electrónico							
Ley Bases Procedimiento Administrativo							
Comunidad Tecnológica							

Fuente: elaboración propia en base a documentos internos PRYME

Como resultado de adición de tareas, actualmente el PRYME cuenta con las siguientes áreas de trabajo<sup>19</sup> (componentes de su Matriz Lógica), las cuales reportan a distintas instancias dentro del marco institucional de la Administración del Estado:

1. Plataforma Integrada de Interoperabilidad de Servicios Electrónicos del Estado.
2. Portal "Trámite Fácil"<sup>20</sup>

<sup>16</sup> Ver punto 1.11 para detalles de la agregación de tareas al PRYME.

<sup>17</sup> La presente evaluación se concentra en lo realizado por el PRYME en su versión actual, ya que el cambio de foco resultó de un cambio profundo de las condiciones externas al Programa mismo.

<sup>18</sup> El desarrollo del Gobierno Electrónico recibió un importante impulso al inicio del mandato de Ricardo Lagos al dictarse el Instructivo Presidencial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico en mayo del 2001.

<sup>19</sup> Si bien el PRYME actualmente cuenta con un área de trabajo sobre un Manual de Probidad, ésta sólo se incorpora en 2007, razón por la cual no se tomará en cuenta en la presente evaluación, salvo menciones ocasionales en las distribuciones presupuestarias y dotación para 2007.



3. Red de Expertos PMG de Gobierno Electrónico
4. Secretaria Técnica del Comité de Normas
5. Secretaria Técnica de Gobierno Electrónico
6. Acompañamiento de Ley n. 19.880 de Bases del Procedimiento Administrativo
7. Comunidad Tecnológica.

En función de estas Áreas de Trabajo, el PRYME se vincula con todos los servicios públicos de la Administración Central del Estado. Pese a que su nombre oficial es el de Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, en la práctica el PRYME no es un Proyecto propiamente tal, ya que, en la actualidad, ejerce funciones permanentes de coordinación o de prestación de servicios en forma directa (el Portal Trámite Fácil, la Red de Expertos del PMG de Gobierno Electrónico, por ejemplo); sin embargo, algunos de sus componentes –como la Plataforma- sí son propiamente proyectos, que cuentan con duración acotada. El PRYME es un “programa-paraguas” a través del cual se ejecutan actividades permanentes, temporales y también proyectos, conforme con las directrices políticas que se le entregan. En esta lógica el PRYME no tiene fecha de término, ni recursos fijos y algunas de sus actividades y proyectos no tienen metas claramente definidas en la lógica clásica de un proyecto.

## 1.2. Objetivos del Programa a nivel de fin y propósito

El diseño actual del PRYME se encuentra definido de la siguiente manera:

**Fin de programa:** Contribuir a una gestión más eficiente, más transparente y participativa de la Administración del Estado.

**Propósito del Programa:** Los servicios públicos incorporan prácticas, herramientas y tecnologías de información que contribuyen al mejoramiento de producción de bienes y servicios en forma eficiente, transparente y participativa.

## 1.3. Justificación del Programa

La transformación del modelo de Estado imperante durante el Gobierno Militar hacia un nuevo modelo vinculado a la etapa de recuperación democrática que el país vive desde 1990 proporciona el marco central para el Programa de Reforma y Modernización del Estado (PRYME)<sup>21</sup>.

Las profundas transformaciones producidas en la sociedad chilena -como reflejo local de cambios mundiales- pueden describirse a partir de las ideas de globalización y revolución de las tecnologías de la información y comunicación. La naturaleza de estas transformaciones impone una readecuación del Estado, del rol que debe cumplir para promover el bien común y de las funciones que debe desempeñar con tal fin, definiendo de una nueva manera su accionar en los campos de la gobernabilidad y la relación con la sociedad civil, en el plano económico y en su contribución al desarrollo y al aseguramiento de la igualdad de oportunidades para los ciudadanos.

En vista de lo anterior, a partir de 1990, los distintos Gobiernos democráticos han buscado modificar sustantivamente la estructura del sector público, generando una nueva institucionalidad que resulte adecuada al nuevo rol del Estado y procurando la modernización de los procesos y la incorporación de los avances tecnológicos para el mejoramiento de la gestión.

El PRYME asumió dos principales ámbitos de actuación: el primero correspondía a la generación de una nueva institucionalidad en áreas de relevancia para la administración central, mientras que el

---

<sup>20</sup> Ver [www.tramitefacil.cl](http://www.tramitefacil.cl)

<sup>21</sup> La justificación de un Programa de tan amplios y estratégicos alcances como el PRYME no puede basarse en diagnósticos puntuales. El diagnóstico relevante para cambiar el modelo de Estado lo realizó y validó la ciudadanía mediante el Plebiscito del 5 de Octubre de 1988.

segundo ámbito era el de la gestión de dicha institucionalidad. El objetivo era alcanzar mayores logros en términos de eficiencia, transparencia y participación ciudadana. Estos conceptos políticos tan transversales no admiten diagnósticos cuantitativos que los especifiquen –como ocurre con los proyectos de inversión-, sino que esta tarea queda circunscrita a los proyectos específicos que se emprendan dentro del marco conceptual indicado.

Tal como se mencionó en 1.1, un fuerte cambio de contexto para el PRYME ocurre con los llamados Acuerdos Político-Legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento, suscritos por el Gobierno con los representantes legislativos del oficialismo y la oposición en enero del 2003. Las 49 medidas contenidas en los acuerdos abarcaron un vasto conjunto de materias que abarcan diversas materias dentro y fuera del ámbito de actuación delimitado hasta esa fecha al PRYME. A su vez, y como consecuencia de la implementación de los acuerdos, algunas de los temas asumidos por el PRYME en su agenda original quedaron fuera de su responsabilidad<sup>22</sup>.

#### **1.4. Política global y/o sectorial a que pertenece el Programa**

Por su naturaleza, el PRYME no es un programa sectorial. Por el contrario, es un programa transversal que busca incidir en todos y cada uno de los servicios públicos para mejorar su efectividad, eficiencia y transparencia, así como facilitar la adopción de prácticas participativas. Obedece, por lo tanto a una política global del Estado, que se coordina desde el Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES).

El Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME) funciona administrativamente como una de las seis Divisiones al interior de dicho Ministerio, a cargo de una Directora Ejecutiva con rango de Jefe de División del referido Ministerio. El PRYME posee presupuesto diferenciado. Adicionalmente en 2005 y 2006 recibió una transferencia de fondos desde el Ministerio de Economía, en el marco de la ejecución del programa de Fortalecimiento de la Estrategia Digital de Chile, con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo.<sup>23</sup>

Dentro de la SEGPRES, el programa se encarga de:

1. Impulsar y apoyar el proceso de Reforma y Modernización del Estado, y coordinar el desarrollo de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión pública, así como la relación con la ciudadanía;
2. Diseñar e implementar proyectos y políticas públicas que fortalezcan el desarrollo del gobierno electrónico en el sector público.
3. Identificar necesidades de introducción de innovaciones a las organizaciones y procedimientos de la administración del Estado.

Mayor información se encuentra en el Anexo 5, que reproduce textualmente la definición del PRYME contenida en la página web [www.modernizacion.cl](http://www.modernizacion.cl).

El Programa no cuenta con un documento constitutivo matriz que lo regule en su integralidad. Su creación y sus adiciones se han generado en el contexto de instrumentos como los Instructivos Presidenciales y las asignaciones presupuestarias del Ministerio de Hacienda, así como en el contexto del programa de Fortalecimiento de la Estrategia Digital de Chile referido anteriormente, que fue asignado al Ministerio de Economía.

El documento de referencia más importante para el PRYME es el Instructivo Presidencial de Gobierno Electrónico, suscrito el 11 de mayo de 2001, por el Presidente Ricardo Lagos. El Instructivo Presidencial eleva el proceso de incorporación de Nuevas Tecnologías de Información (NTIC) al nivel

---

<sup>22</sup> Es el caso, por ejemplo, de los temas asociados a la gestión de los recursos humanos de la administración pública que paso a ser asumida por la recién creada Dirección Nacional del Servicio Civil a partir del año 2003.

<sup>23</sup> A partir del Presupuesto de 2007, el aporte del programa BID se incorporó al presupuesto asignado al PRYME.

de política de Estado, subrayando su contribución al desempeño de un buen Gobierno y al desarrollo nacional, y asociando el imperativo de modernización tecnológica al desafío de mejorar la competitividad internacional del país, en el contexto del proceso de globalización en marcha. Visto de este modo y como principal instrumento impulsor de estos esfuerzos, el Instructivo Presidencial estableció ciertas orientaciones de implementación que resultan clave para entender los desarrollos realizados hasta la fecha. Esto se traduce básicamente en que el seguimiento y coordinación del cumplimiento de las instrucciones estipuladas en él están bajo la supervisión de la SEGPRES, a través del PRYME.

Las orientaciones estratégicas para el PRYME están contenidas en el documento Balance de Gestión Integrada (BGI) del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.<sup>24</sup> Allí se establece como objetivo estratégico; “Impulsar y apoyar el proceso de reforma y modernización del Estado”, con los Productos Estratégicos:

- Operación del Portal de Trámites del Estado y mejoramiento de su funcionalidad
- Realización del seguimiento a la agenda de gobierno electrónico de Chile
- Mantenimiento y actualización de la base de datos sobre trámites públicos para su posterior Digitalización y creación de nuevas ventanillas únicas.
- Apoyo a la implementación de la Ley de Procedimiento y Silencio Administrativo

Los clientes/usuarios a los cuales se vincula se definen como:

- Ministros y demás integrantes del Gobierno.
- Integrantes de otros poderes del Estado
- Ciudadanía que accede al Portal de Trámites del Estado

## **1.5. Descripción de bienes y/o servicios (componentes) que entrega el Programa<sup>25</sup>**

### **Componente 1: Plataforma Integrada de Interoperabilidad de Servicios Electrónicos del Estado implementada**

Iniciado en marzo del 2004, este componente tiene como objetivo el desarrollo y funcionamiento de una plataforma tecnológica que facilite la integración de información proveniente de distintos servicios públicos a los procesos de negocios y a la toma de decisiones de una determinada institución, potenciando de esta forma su gestión.

Sus objetivos específicos son:

- Mejorar la calidad de la información, atención y servicios a las personas, facilitando el acceso a información actualizada, oportuna y confiable que los Organismos Públicos manejan.
- Facilitar los procedimientos administrativos asociados a los trámites de modo de no solicitar a las personas la información que ya se posee en el Estado.
- Transparentar ante el ciudadano, la información que el Estado posee de él, considerando el cumplimiento de los requisitos legales en materia de privacidad.

---

<sup>24</sup> Ver en [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl). El último BGI publicado para SEGPRES es de 2005.

<sup>25</sup> En el curso de la evaluación, el panel junto con el PRYME optaron por desechar un octavo componente, orientado a la formulación de un Manual de Probidad. Los argumentos se centraron en la direccionalidad del componente con el propósito, puesto que abarca múltiples dimensiones de la gestión pública, mucho más allá del Gobierno Electrónico. Por otra parte, la producción del mismo está en sus inicios (2007).

El producto de este componente es la puesta en marcha de la primera fase de una Plataforma Integrada de Interoperabilidad de Servicios al interior del Estado. Una vez en operación, la Plataforma permitirá que las transacciones entre esos servicios ya no se hagan por medio de documentos que piden los interesados en un servicio para llevarlos físicamente otros, sino que interactúen los respectivos sistemas electrónicos en forma compatible, de tal modo que la información que unos servicios requieren de otros se transmita a través de la plataforma, sin interfase de papel ni pérdida de tiempo de los interesados.

El proceso de producción del componente se encuentra estructurado en sucesivas fases dentro de una lógica incremental. En la primera fase - que se está desarrollando en la actualidad- sólo participan cinco servicios públicos, seleccionados por la cantidad y variedad de sus transacciones:

- Servicio de Impuestos Internos (SII)
- Instituto Nacional de Normalización Previsional (INP)
- Servicio de Registro Civil e Identificación (SRCel)
- Tesorería General de la República (TGR), y
- Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU)

Se espera que en sucesivas fases se incorporen otros servicios, pendientes todavía de ser identificados.

### **Componente 2: Portal Trámite fácil entrega información completa y actualizada para prestar mejor atención a las personas a través de la publicación de información y acceso a trámites.**

Portal web que entrega información completa y actualizada para prestar mejor atención a las personas a través de la publicación de información y acceso a trámites. El portal de trámites del Estado “Trámite Fácil – [www.tramitefacil.cl](http://www.tramitefacil.cl)”, creado en mayo del 2001, se diseñó con la intención de mejorar y facilitar las relaciones de la ciudadanía con el Estado a través de un canal único de acceso a trámites agrupados según diversos criterios que reflejan la perspectiva desde la cual los usuarios inician sus búsquedas. Los principales servicios ofrecidos por “Trámite Fácil” a los usuarios son los siguientes:

- Antecedentes respecto a los servicios que el Estado presta y de los pasos necesarios para recibirlos.
- Acceso a los formularios requeridos para la realización de los trámites (en el caso de estar disponibles).
- Acceso directo a los trámites en línea que se encuentran ya desarrollados.
- Respuestas a consultas de distinta índole relacionadas con trámites del Estado.

### **Componente 3: Red de Expertos PMG de Gobierno Electrónico entrega asistencia al diagnóstico, planificación, implementación y evaluación de proyectos de Gobierno Electrónico para estimular el progreso de los servicios públicos.**

El Programa de Mejoramiento de la Gestión – Gobierno Electrónico (PMG-GE) es una iniciativa para asistir técnicamente a los servicios públicos del Estado en el diagnóstico, planificación, implementación y evaluación de proyectos de Gobierno Electrónico, que tiene por fin estimular el progreso de los servicios públicos y equiparar el nivel de desarrollo de nuevas tecnologías de información y comunicación entre las distintas instituciones públicas.

El PRYME da su aprobación a las propuestas para implementarlas, supervisa y evalúa la implementación y recibe los productos de los respectivos PMG-GE.

Por otra parte, la red de expertos PMG realiza actividades de capacitación a las instituciones afectas.

**Componente 4: Secretaría Técnica del Comité de Normas y Estándares para el Documento Electrónico brinda apoyo a las labores de generación, implementación y seguimiento de estándares y normas técnicas para la interoperabilidad del documento electrónico, y su adopción por parte de los servicios de la administración pública.**

El PRYME tiene entre sus funciones, la de actuar como Secretaría Técnica del Comité de Normas Técnicas para el Gobierno Electrónico (NTGE). Este componente tiene estos productos:

- Proposición de normativa;
- Funcionamiento fluido del Comité; y
- Monitoreo de la implementación de las normas establecidas por el comité por parte de los servicios públicos.

El Comité de Normas Técnicas para el Gobierno Electrónico (NTGE) fue creado por el D.S. N°181, de 2002, del Ministerio de Economía. La razón de su conformación correspondió al gran desarrollo e impulso de las TIC's y en particular al intercambio electrónico de información experimentado en diversos servicios públicos, por lo que era necesario normar aquellos aspectos básicos que permitieran estandarizar su operación. En consecuencia, la principal tarea del Comité reside en la proposición de normas.

El Comité está compuesto por el Ministro Secretaria General de la Presidencia, quien lo preside, y por las señoras Subsecretarías de Economía y Hacienda, y los señores Subsecretarios de Interior y Telecomunicaciones, quienes deben reunirse al menos 2 veces al año. A su vez, el comité cuenta con un equipo técnico multidisciplinario integrado por profesionales de las distintas Subsecretarías que lo componen y cuya coordinación es efectuada por la SEGPRES a través de PRYME.

Desde su creación, el Comité de Normas ha trabajado en las siguientes materias:

- Documento Electrónico.
- Firma Electrónica.
- Seguridad Electrónica.
- Sitios Web.
- Software.
- Protección de casillas de correo
- Políticas de privacidad en sitios web de Gobierno
- Software de código abierto
- Esquemas y metadatos para la interoperabilidad de documentos electrónicos

**Componente 5: Secretaría Técnica de Gobierno Electrónico realiza seguimiento y apoya la coordinación de las iniciativas de Gobierno Electrónico y uso de Trámites Públicos en Línea (TPL).**

Instancia para la coordinación del desarrollo del ámbito de Gobierno Electrónico de la Agenda Digital II<sup>26</sup> (compromiso programático ministerial), promoviendo la implementación de trámites y/o servicios en funciones relevantes y menos desarrolladas del Estado, priorizados en la agenda de Gobierno (Salud, Trabajo, Educación, Vivienda, Economía, PYMES, municipios).

---

<sup>26</sup> La Agenda Digital constituye el intento de orientar la incorporación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) en los diferentes ámbitos de la sociedad chilena, incluido el Estado, a partir de la definición de áreas y prioridades por representantes de todos los sectores de la esfera pública y privada. En su primera versión la Agenda Digital parte en el año 2003 y concluye a fines del año 2005. La sustituye una nueva versión, la Agenda Digital II, cuyo fin constitutivo es dar continuidad a partir de los resultados obtenidos con la anterior agenda.

El producto de este componente es el seguimiento de los compromisos establecidos en la Agenda Digital 2004-2006 en los diferentes servicios del Estado involucrados, la coordinación de las iniciativas de Gobierno Electrónico y la promoción del incremento de oferta y uso de trámites públicos en línea.

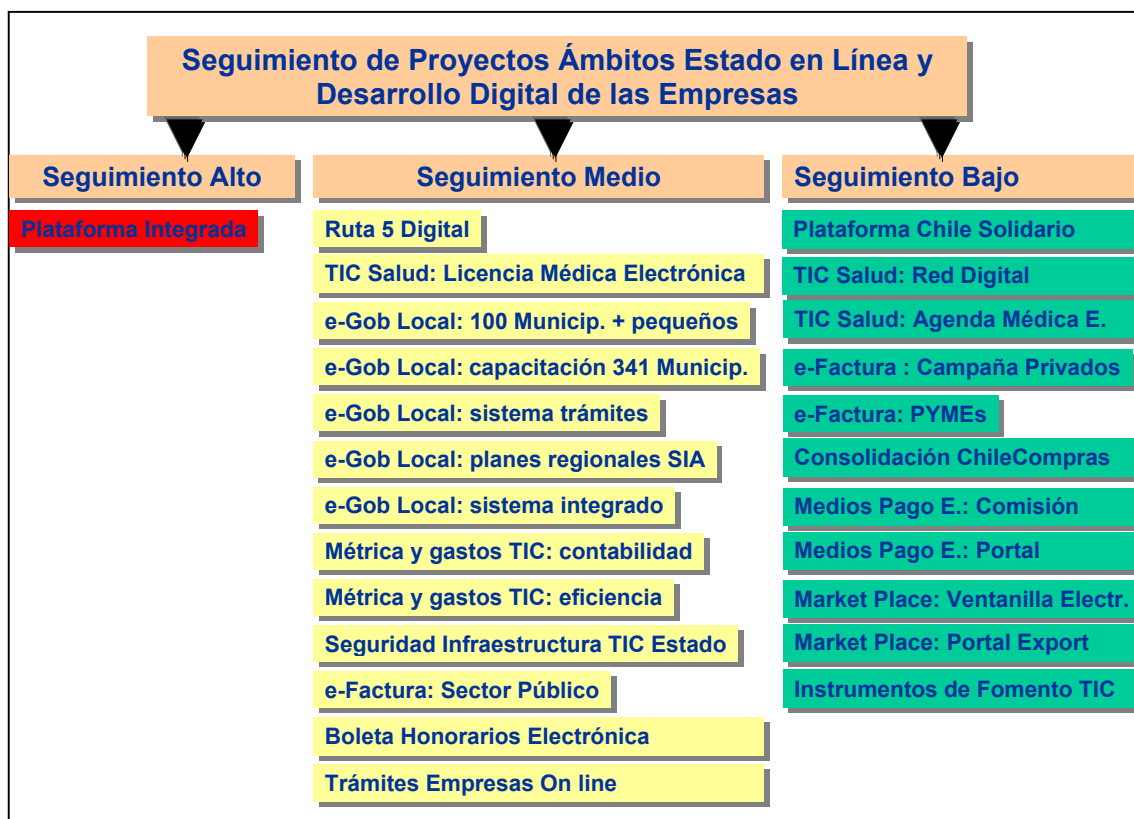
La Secretaria Técnica de Gobierno Electrónico, bajo la responsabilidad del PRYME, responde de sus acciones ante el Directorio del Gobierno Electrónico -una instancia creada en el marco de la Agenda Digital- y del cuál son partes representantes de diferentes instituciones públicas. A su vez la Secretaria Técnica coordina sus acciones con los Coordinadores o Encargados de cada uno de los proyectos.

La Secretaria Técnica de Gobierno Electrónico representa al Ministro Secretario General de la Presidencia en las actividades derivadas del Comité de Ministros para el Desarrollo Digital (Instructivo Presidencial N° 1/02.02.2007).

La Secretaria Técnica utiliza un sistema de indicadores para la supervisión y control de las iniciativas contenidas en la Agenda Digital. Estos indicadores corresponden, básicamente, a fecha de inicio; fecha estimada de término y porcentaje de avance de cada iniciativa.

El plan de trabajo del PRYME plantea el monitoreo de un total de 25 proyectos.

**Gráfico N° 1  
Cartera de Proyectos Monitoreados**



(1) *Seguimiento Alto*: Corresponde a un seguimiento permanente y diario del estado de avance del proyecto.

(2) *Seguimiento Medio*: Corresponde a un seguimiento de con frecuencia quincenal.

(3) *Seguimiento Bajo*: Se realiza una actualización anual del estado del proyecto

Las iniciativas mencionadas en el cuadro se explican directamente por su nombre<sup>27</sup>, excepto la Ruta 5 Digital, que constituye una red pública virtual de telecomunicaciones con altos estándares de servicios y conexión, que potencia la cobertura e infraestructura en las regiones al propender, en conjunto con

<sup>27</sup> Ver detalles sobre la agenda del Gobierno Electrónico en [www.modernizacion.cl](http://www.modernizacion.cl)

otras iniciativas de la Agenda Digital, asegurar la posibilidad de que todas las localidades tengan un mejor ancho de banda. En Chile, los organismos ya comenzaron dicho proceso de convergencia tecnológica, integrando progresivamente prestaciones y servicios a través de la Intranet del Estado, la que permite disponer de una interconexión de 1GB entre todos los ministerios y principales servicios públicos<sup>28</sup>.

En la siguiente tabla se muestra la distribución de proyectos por institución responsable.

**Cuadro N° 5**  
**Distribución de Proyectos**

Institución	Proyectos	%
Subsecretaría de Desarrollo Regional	4	20%
Servicio de Impuestos Internos	3	12%
Tesorería General de la República	3	12%
Ministerio de Salud	2	8%
Dirección de Compras y Contratación Pública DCCP	2	8%
Ministerio del Interior	2	8%
Ministerio de Planificación y Desarrollo	1	4%
Dirección de Presupuestos	1	4%
Proyecto de Reforma y Modernización del Estado	1	4%
Superintendencia de Seguridad Social	1	4%
Ministerio de Economía	1	4%
CORFO	1	4%
Servicio Nacional de Aduanas	1	4%
ProChile	1	4%
ACTI	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Componente 6: Promover, apoyar y hacer seguimiento del cumplimiento de la ley N° 19.880 de Bases del Procedimiento Administrativo, a través del acompañamiento en la planificación, gestión e implementación de dicha ley en los servicios públicos**

El producto de este componente es la adopción por parte de los servicios públicos de las medidas necesarias para implementar las disposiciones de la Ley de Bases de Procedimientos Administrativos. La ley 19.880 sobre Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los actos de los órganos de la Administración del Estado fue promulgada el 22 de mayo del 2003 y entró en vigencia el 29 de

<sup>28</sup> Más detalles en <http://www.5d.gov.cl>

mayo de ese mismo año. El objetivo perseguido con esta normativa, fue potenciar la eficacia de la actividad y recursos públicos asociados a los procedimientos administrativos del sector público.

A continuación se plantea el plan de trabajo del componente

**Cuadro N° 6**  
**Plan de Trabajo**

Periodo	Actividad
2006	Difundir y aplicar instrumentos de auto evaluación del estado de implementación de ley N° 19.880, en un plan piloto con 10 instituciones públicas y un procedimiento de su dependencia afecto a la normativa
2006	Gestionar validación jurídica del Modelo Conceptual de aplicación de la normativa por parte de la División Jurídica del MINSEGPRES
2007	Contratar Consultoría “Conocimiento y Modelamiento de los Procedimientos Administrativos afectos a la ley”, la cual propicia la capacitación a las instituciones públicas afectas a la normativa sobre ella y permite recopilar y sistematizar información del nivel de cumplimiento de la ley 19.880 y jerarquizar los procedimientos administrativos afectos a ellos según criterios preestablecidos
2007	Contratar Consultoría “Caracterización de trámites para su actualización en base de datos del PRYME”, la cual permitirá manejar información actualizada de los procedimientos administrativos existentes en el Estado
2008	Consultoría “Evaluación Jurídica de la Ley 19.880 y posibles mejoras a sus disposiciones legales”. Esta consultoría pretende revisar la normativa considerando su implementación con el fin de evaluar posibles mejoras legales
2008	Consultorías “Modelamiento de Procedimientos administrativos seleccionados”. Son 4 consultorías que deberán modelar los procedimientos seleccionados cumpliendo con las especificaciones normativas de la ley 19.880, rediseñando los procesos seleccionados si corresponde

**Componente 7: Comunidad Tecnológica entrega capacitación, comparte experiencias y conocimientos en implementación, gestión y marco jurídico de las TIC’s**

El producto del componente Comunidad Tecnológica Gubernamental es la creación y funcionamiento de un espacio virtual, reforzado por eventos presenciales, que favorezca la transferencia de conocimiento aplicado entre las personas que en los distintos servicios públicos comparten intereses y problemáticas asociadas al proceso de implementación del gobierno electrónico.

Su punto de partida se data en el año 2002 cuando un grupo de profesionales informáticos comienzan a generar un espacio de diálogo entre ellos a través de espacios virtuales y reuniones de trabajo. La iniciativa termina institucionalizándose en el marco del PRYME, dando lugar a la creación del portal [www.comunidadtecnologica.gov.cl](http://www.comunidadtecnologica.gov.cl) .

La comunidad tecnológica tiene, por tanto, como pilares de “buenas prácticas” para la consecución de su objetivo principal:



- Generar Redes de colaboración: Estimular la cooperación entre personas.
- Generar una Formación continua: Asegurar el aprendizaje de las tecnologías necesarias para la implementación de requerimientos diversos.
- Bases de Conocimiento: Para mantener un registro de la historia-experiencia-conocimientos adquiridos o sucedidos.
- Transferencia Tecnológica: Para asegurar el traspaso efectivo de tecnología entre personas y entre instituciones.

Los objetivos específicos planteados para la comunidad tecnológica son:

- Acelerar los procesos de aprendizaje de los miembros de la Comunidad, a través de intercambio de experiencias, productos y conocimiento.
- Fomentar la colaboración entre los miembros, para lograr un intercambio efectivo de productos e información.
- Facilitar las instancias de formación permanente entre los miembros de la Comunidad, fortaleciendo de esta manera la base de conocimientos al interior del Estado.
- Difundir y posicionar a la Comunidad Tecnológica como el referente en temas de gobierno electrónico.

Los componentes del PRYME carecen de la aplicación del enfoque de género, a excepción del portal “Trámite Fácil”. En ese caso, y como consecuencia de los acuerdos establecidos con el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM), se diseñó durante el año 2006 una estrategia orientada a favorecer el acceso de las mujeres al portal priorizando en su arquitectura aquellos trámites públicos de su mayor interés específico.

## **1.6. Procesos de producción de los componentes**

Los usuarios del Programa son las instituciones del Estado (Poder Ejecutivo, Gobierno Regional, Gobernaciones Provinciales, Contraloría General de la República) para todos los componentes con excepción del componente 2 “Trámite Fácil”, cuya población potencial esta conformada por todas aquellas personas e instituciones que se interesen en informarse acerca de trámites a realizar con el Gobierno de Chile. El Programa no ha definido mecanismos de participación de usuarios<sup>29</sup>.

Por otra parte, el Programa no contempla recuperación de gastos en forma total ni parcial, ni contempla aportes de terceros.

### **Componente 1: Plataforma Integrada de Interoperabilidad de Servicios Electrónicos del Estado implementada**

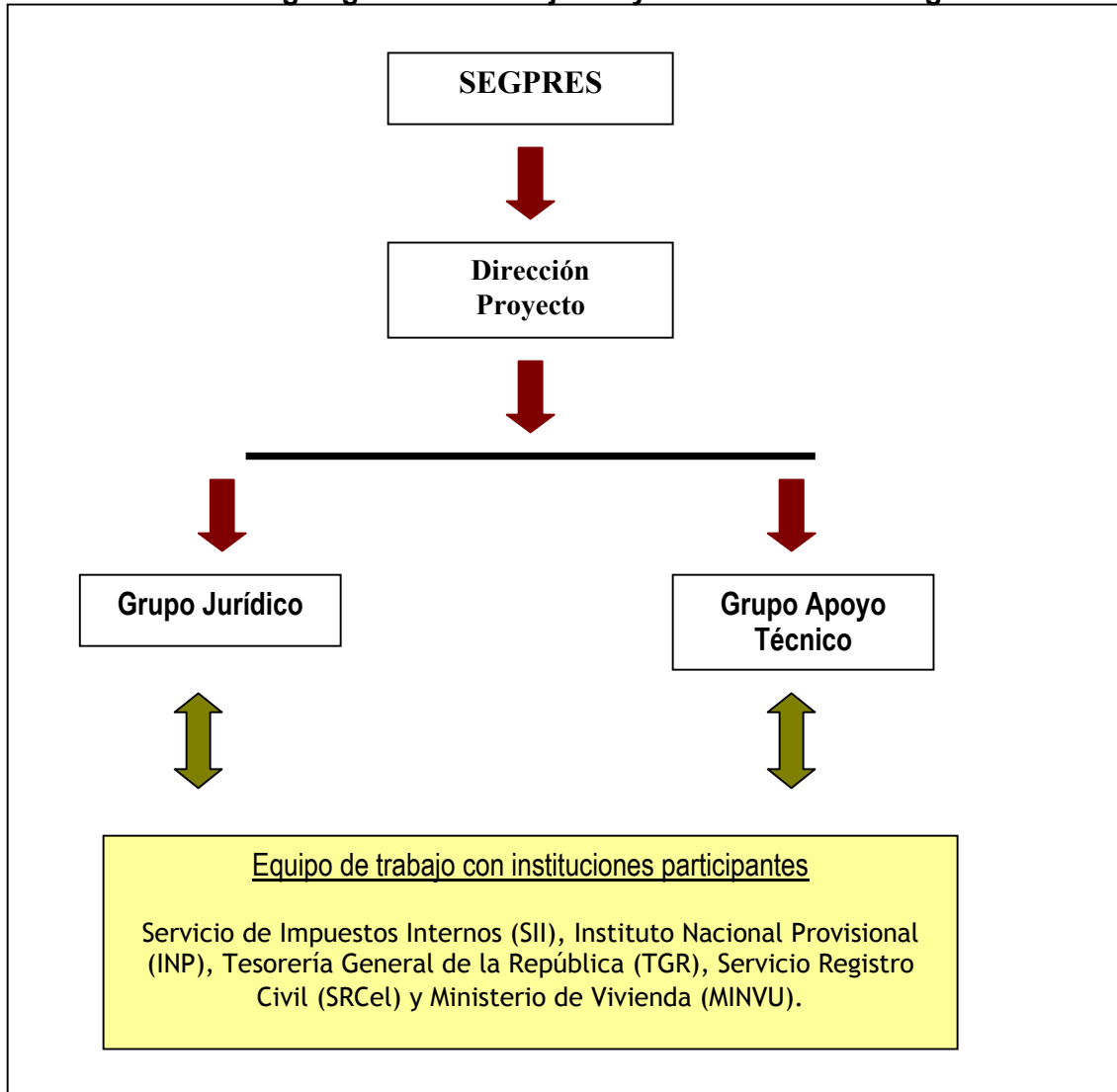
Este Componente es financiado con el apoyo del Préstamo del BID para el Programa de Fortalecimiento de la Estrategia Digital de Chile que lleva a cabo el ministerio de Economía. Los recursos fueron asignados al PRYME en 2005, comenzando a operar a principios de 2006.

En el siguiente diagrama se presenta un esquema general de la organización del proceso de producción del componente.

---

<sup>29</sup> DIPRES asocia el concepto de mecanismo de participación de usuarios con el control social, entendiendo éste como el aumento de la capacidad de influencia de la sociedad civil sobre la actividad del Estado (Instructivo para la elaboración de Informe, documento interno, DIPRES, consultable en [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl))

**Gráfico N° 2**  
**Organigrama de trabajo Proyecto Plataforma Integrada.**



Al PRYME le corresponde generar y coordinar el Proyecto Plataforma Integrada de servicios electrónicos del Estado. Las responsabilidades asumidas por el Programa dentro de este organigrama de trabajo son las siguientes:

- ✓ Actúa como intermediario para la masificación de los servicios de información puestos a disposición por los Organismos Públicos de la Primera Fase.
- ✓ Mantiene actualizado el marco de estándares para el intercambio de información.
- ✓ Mantiene una plataforma de servicios (infraestructura lógica y física) de uso transversal en aspectos como operación, autenticación, registro de transacciones realizadas, conciliación de transacciones.

Por su parte, los servicios públicos involucrados durante esta etapa inicial en el desarrollo de la Plataforma cumplen las siguientes funciones:

- ✓ Aportan información basada en estándares para ser utilizada por otros organismos en sus procesos de negocio, conforme con sus competencias.
- ✓ Reciben información y la integran a sus procesos de negocios.

- ✓ Comprometen estándares de calidad para la provisión de la información que fluirán por la plataforma, para lo cual se comprometen a ciertos niveles de servicio (SLA<sup>30</sup>).

El plan de trabajo del componente consta de seis etapas sincronizadas y convergentes con los objetivos perseguidos durante la fase de implementación de la Plataforma

*Etapa n° 1 Estudios complementarios: Contratación de estudios sobre las diferentes problemáticas asociadas al desarrollo de la plataforma de interoperabilidad (diseño funcional, diseño jurídico, normas de intercambio de datos, institucionalidad necesaria para la etapa de producción)*

*Etapa n° 2 Fortalecimiento institucional y gestión organizacional de la Plataforma: Organización y capacitación de los diferentes actores involucrados en el desarrollo de la Plataforma*

*Etapa n° 3 Implementación y adquisición de infraestructura de la Plataforma: Diseño técnico y licitación internacional para la adquisición por parte del PRYME de la Plataforma Integrada*

*Etapa n° 4 Operación de la Plataforma. Puesta en marcha de la plataforma*

*Etapa n° 5 Implantación de la Plataforma en Organismos (Fase 1) Inicio de las operaciones con los cinco servicios involucrados en fase I, esto es, Servicio de Impuestos Internos (SII), Instituto Nacional de Normalización Previsional (INP), Servicio de Registro Civil e Identificación (SRCel), Tesorería General de la República (TGR), y Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU).*

*Etapa n° 6 Masificación de la Plataforma (Fase 2): Ampliación de la cobertura de servicios públicos involucrados en la operación de la plataforma*

**Componente 2: Portal Trámite fácil entrega información completa y actualizada para prestar mejor atención a las personas a través de la publicación de información y acceso a trámites.**

La producción del componente se encuentra a cargo de cuatro profesionales al interior del PRYME en colaboración con 124 servicios públicos (octubre 2006). En cada uno de estos servicios se encuentra un profesional que semestralmente asume la responsabilidad de actualizar las “fichas” correspondientes a los trámites que provee su institución y son accesibles por medios electrónicos siguiendo los criterios y bajo el monitoreo de los profesionales del PRYME. Para ello se entrega la información actualizada de los trámites al PRYME y éste actualiza el portal utilizando el sistema S@IT (Sistema de Actualización de Información de Trámites).

Las mejoras proyectadas para el Portal Trámite Fácil: y que esperan ser implementadas durante los próximos años, son:

- Orientar a los servicios públicos en el establecimiento de criterios para la definición de modelos de atención ciudadana;
- Ampliar las facilidades para el acceso al portal de los discapacitados;
- Implementar los compromisos en materia de género establecidos con el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM):
- Difundir el portal y ampliar el número de sus usuarios;
- Incorporar a su estructura la mirada de “Ventanillas Únicas”.

**Componente 3: Red de Expertos PMG de Gobierno Electrónico entrega asistencia al diagnóstico, planificación, implementación y evaluación de proyectos de Gobierno Electrónico para estimular el progreso de los servicios públicos.**

---

<sup>30</sup> Service Level Agreement

El PMG-GE se desarrolla en cuatro etapas.

**Primera Etapa Diagnóstico.-** Concebida como el análisis de la situación, en la perspectiva de sus posibilidades de cambio. Se desarrolla en tres fases sucesivas correspondientes a tres ámbitos de intervención:

Ámbito 1: Análisis de procesos y canales.

**Identificación de procesos de provisión.** Durante esta fase se identifican los procesos que permiten proveer los productos o servicios estratégicos de la institución, en los que corresponda o no, incorporar mejoras utilizando las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's). Para cada producto estratégico definido por la institución se debe identificar si existen procesos de provisión asociados.

**Cuadro N° 7**  
**Identificación de procesos de provisión**

PRODUCTO ESTRATEGICO	PROCESO DE PROVISION ASOCIADO	PROCESO SUSCEPTIBLE DE INCORPORAR TIC		PROCESO NO SUSCEPTIBLE DE INCORPORAR TIC	SELECCION FINAL
		Con Avance	Sin Avance		
P. Estratégico 1	Nombre Proceso 1.1				
	Nombre Proceso 1.2				
	Nombre Proceso 1.3				
P. Estratégico 2	Nombre Proceso 2.1				
P. Estratégico 3	Nombre Proceso 3.1				
	Nombre Proceso 3.2				

Fuente: PRYME

Una vez identificados los procesos de provisión, se procede a seleccionar aquellos que pueden ser mejorados con el uso de las TIC's.

**Cuadro N° 8**  
**Selección de Procesos de provisión**

PRODUCTO ESTRATEGICO	PROCESO DE PROVISION ASOCIADO	PROCESO SUSCEPTIBLE DE INCORPORAR TIC		PROCESO NO SUSCEPTIBLE DE INCORPORAR TIC	SELECCION FINAL
		Con Avance	Sin Avance		
P. Estratégico 1	Nombre Proceso 1.1	x			
	Nombre Proceso 1.2			x	
	Nombre Proceso 1.3		x		
P. Estratégico 2	Nombre Proceso 2.1	x			
P. Estratégico 3	Nombre Proceso 3.1	x			
	Nombre Proceso 3.2			x	

Fuente: PRYME

En el caso de que el conjunto de procesos de provisión en los que sea factible incorporar mejoras a través del uso de las TICs sea muy extenso, entonces se procede a establecer una jerarquización en términos de la relevancia o idoneidad de los mismos.

**Identificación de procesos de soporte.** Consiste en la identificación, clasificación y selección de procesos de soporte en torno a la calidad de proceso o sistema, el apoyo a la gestión interna etc.

**Cuadro N° 9**  
**Identificación de Procesos de soporte**

PROCESO DE SOPORTE INSTITUCIONAL	PROCESO SUSCEPTIBLE DE INCORPORAR TIC		PROCESO NO SUSCEPTIBLE INCORPORAR TIC	SELECCION FINAL
	Con Avance	Sin Avance		
Nombre Proceso Soporte 1		x		
Nombre Proceso Soporte 2			x	
Nombre Proceso Soporte 3	x			
Nombre Proceso Soporte 4			x	
Nombre Proceso Soporte 5	x			
Nombre Proceso Soporte 6	x			
Nombre Proceso Soporte 7		x		

Fuente: PRYME

**Identificación, descripción y análisis de las actividades asociadas.** Por último se procede a la identificación, descripción y análisis de las actividades asociadas a los procesos de provisión y soporte seleccionadas. Como parte de ello se describe la situación actual de los canales tecnológicos o sitio Web, propuestas de modificaciones e incorporación de mecanismos que los potencien y la especificación de tecnologías y viabilidad asociada a las metodologías propuestas.

Ámbito 2: *Identificación de modificaciones y análisis costo-beneficio.*

**Identificación de modificaciones y alternativas tecnológicas para procesos de provisión y soporte.** Con base a los insumos provistos en la etapa de diagnóstico anterior, en ésta se procede a identificar aquellas modificaciones que permitirían resolver los problemas detectados y, por otro, las alternativas tecnológicas que harían posible la implementación de estas modificaciones<sup>31</sup>.

**Determinación de la viabilidad de las iniciativas.** Una vez identificadas las posibles modificaciones y determinadas las respectivas alternativas tecnológicas que hacen posible su implementación, se procede a realizar un análisis que permita establecer: a) los beneficios aportados por la modificación; y b) una estimación de los costos asociados a las alternativas tecnológicas escogidas.

**Identificación de modificaciones y viabilidad asociada a los canales tecnológicos.** Por último, se procede al análisis de cómo la institución asume los temas de la transparencia y la participación ciudadana, y en función de aumentarlas o mejorarlas a través del canal tecnológico. Para ello se plantean las siguientes herramientas:

**Transparencia**

- Espacios informativos gestión institucional
- Accesos directos al estado de tramitación de una solicitud
- Mecanismos de búsqueda
- Links de acceso a portales de Gobierno

**Participación ciudadana**

- Encuestas
- Foros de opinión
- Buzón de consultas
- Boletín electrónico

<sup>31</sup> Al respecto se concibe como "problema" todo aquello que interfiere con la eficiencia y eficacia del proceso, en términos de su cumplimiento de estándares institucionales o de aquellos exigidos externamente para el mejoramiento de la gestión. Véase PRYME, *Guía Metodológica. Sistema de Gobierno Electrónico. Programa de Mejoramiento de la Gestión*, PRYME-SEGPRES

### Ámbito 3: Cartera de Proyectos.

La última actividad en esta etapa de diagnóstico es la consolidación del trabajo realizado en una cartera de proyectos, asociado directamente al uso de las TICs. Es importante señalar que esta cartera no necesariamente corresponderá al conjunto de iniciativas que la institución comprometerá para la etapa de implementación del PMG, sino sólo al conjunto de proyectos que analizará para definir dicho compromiso.

**Cuadro N° 10**  
**Cartera de Proyectos**

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	AMBITO	IMPACTO	COSTOS	VIABILIDAD
Proyecto 1	Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	1	Alto	M\$12000	Alta
Proyecto 2	Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	3	Medio	M\$800	Alta
Proyecto 3	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	2	Medio	M\$12000	Alta
Proyecto 4	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	1	Bajo	M\$14000	Baja
Proyecto 5	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	2	Alto	M\$11000	Alta
Proyecto 6	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	1	Alto	M\$7000	Alta
Proyecto 7	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	3	Alto	M\$14000	Alta
Proyecto 8	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	1	Medio	M\$5000	Alta
Proyecto 9	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	1	Alto	M\$32000	Media

Fuente: PRYME

De acuerdo a las orientaciones que entrega el programa para la evaluación esta se basa en el cumplimiento de decretos lo primero que se realiza es la elaboración de un marco contextual que consiste en sustentado en:

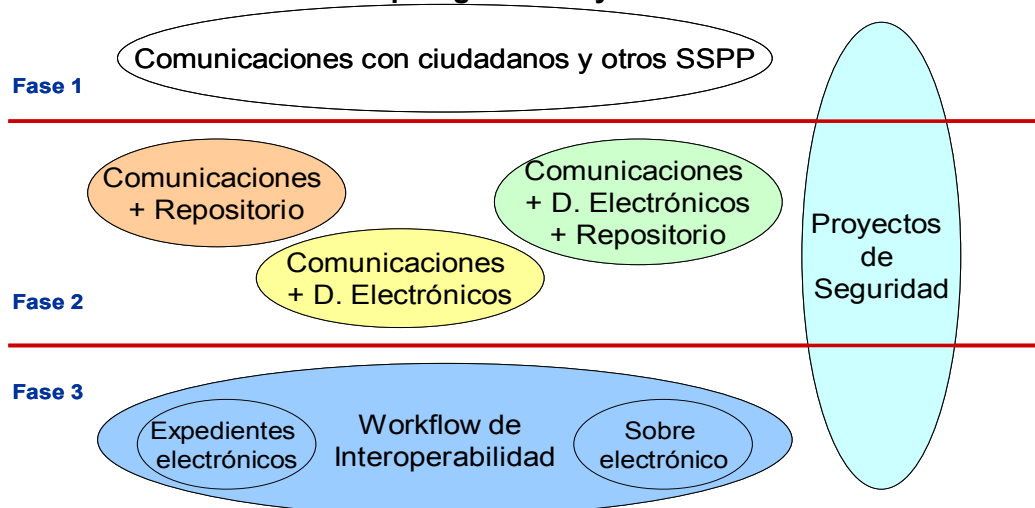
- Nuevos requisitos técnicos y medios de verificación 2006, DIPRES
- Plazos y requisitos establecidos para el cumplimiento de niveles:
- D.S. N° 77 apunta a facilitar las comunicaciones electrónicas entre instituciones y entre éstas y los ciudadanos
- D.S. N° 81 se refiere a interoperabilidad de los documentos electrónicos
- D.S. N° 83, sólo se verán temas de seguridad relacionados con TICs

Posterior a la generación de dicho contexto se procede al levantamiento de los requisitos básicos para dar luego paso a la generación de una tipología base de proyectos, tales como:

- Proyecto A: referentes a documentos electrónicos.
- Proyecto B: referentes a repositorio de documentos electrónicos
- Proyecto C: Workflow o gestión de documentos electrónicos
- Proyecto D: Seguridad de documentos electrónicos

Esta tipología es la que luego genera combinaciones básicas para formular proyectos en tres áreas diferenciadas de intervención.

**Gráfico N° 3  
Tipología de Proyectos**



Fuente: PRYME

**Segunda Etapa- Planificación.-** Una vez definida la cartera de proyectos se realiza la correspondiente planificación anual con los objetivos generales del año, priorizando para cada proyecto una justificación, objetivos específicos, indicadores, metas y un programa de trabajo. La planificación es, por un lado, la instancia para la toma de decisión con respecto al diagnóstico elaborado en la primera etapa y, por otro, la guía para aplicar los recursos disponibles.

**Tercera Etapa – Implementación.-** Se desarrolla en las siguientes 3 etapas:

**Cuadro N° 11  
Etapas de Implementación**

Etapa	Descripción
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de un Programa de Seguimiento: Procedimiento formal para seguir el desarrollo de los proyectos (información actualizada) que permita tomar medidas adecuadas para cumplir con la planificación (desviaciones).</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de la Aplicación del Programa de Seguimiento: Aplicación del programa de seguimiento formulado (plazos establecidos, desviaciones respecto a lo planificado, causas, soluciones, recomendaciones).</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difusión: Público objetivo, mensaje, medio o canal, plazos.</li> </ul>

**Cuarta Etapa – Evaluación.-** Finalmente la etapa de la generación de evaluaciones de los diversos proyectos, pretende generar una orientación a resultados, comparando finalmente los objetivos planificados y los resultados obtenidos. Para ello se generan informes ejecutivos elaborados en base a criterios de eficacia, eficiencia, impacto y sustentabilidad.

Se realizan análisis a partir de indicadores cuantitativos v/s cualitativos, tiempo mínimo de operación y monitoreo constante. Además se elabora un esquema con mecanismos de medición de los indicadores, se define un calendario de mediciones parciales, se proyectan los resultados parciales, se evalúan los resultados parciales y se consolida la información.

A partir de 2007 el PMG Gobierno Electrónico se desarrolla en seis etapas. Las dos últimas repiten la lógica de las cuatro anteriores, pero con foco exclusivo en proyectos de interoperabilidad.

**Componente 4: Secretaría Técnica del Comité de Normas y Estándares para el Documento Electrónico brinda apoyo a las labores de generación, implementación y seguimiento de estándares y normas técnicas para la interoperabilidad del documento electrónico, y su adopción por parte de los servicios de la administración pública.**

El proceso de elaboración, revisión y sanción de la normativa por parte del Comité de Normas, de acuerdo a las funciones que le han sido asignadas, consta de las siguientes etapas:

**Cuadro N° 12**  
**Proceso de Diseño de Normas**

Nombre	Descripción
Fijación de requerimiento por Comité	Se fija el tema a desarrollar, se nombra una institución responsable, que se hará cargo del desarrollo del tema
Recopilación de información	La institución responsable de una iniciativa específica realiza un trabajo de investigación y recopilación de información y genera un documento base para la discusión y análisis posterior.
Convocatoria para discusión y análisis del documento	Tras la generación de un documento base se convoca a un grupo de expertos, procedentes tanto del ámbito público como privado, para que presenten sus observaciones y sean incorporados a una versión final del documento.
Aprobación y sanción del documento por el Comité	La versión final del documento es presentada a consideración del Comité de Normas convocado a sesión. Éste debe manifestar su conformidad con el documento presentado, aprobarlo y sancionarlo, determinando su formato final de acuerdo a la naturaleza del mismo (Instructivo Presidencial, Decreto Supremo o Guía de Implementación). En caso de que el Comité proponga modificaciones o complementaciones al documento, se procederá a incorporarlas a éste, y posteriormente, se convoca al Comité para su aprobación y sanción
Firma/Entrada en Vigencia	La norma, una vez sancionada por el Comité, inicia su trámite jurídico según la naturaleza del acto
Divulgación/Capacitación /Evaluación	Una vez publicada y vigente la norma, el Comité asume la responsabilidad de divulgar, sensibilizar y capacitar a su audiencia objetivo. Posteriormente se comienza el proceso de evaluación de su cumplimiento.

**Componente 5: Secretaría Técnica de Gobierno Electrónico realiza seguimiento y apoya la coordinación de las iniciativas de Gobierno Electrónico y uso de Trámites Públicos en Línea (TPL).**

Las principales actividades que desarrolla la Secretaría Técnica tienen que ver con la supervisión de las iniciativas de la Agenda Digital, difusión de trámites públicos, y la coordinación de actividades vinculadas al Directorio de Gobierno Electrónico<sup>32</sup>:

<sup>32</sup> El Directorio está compuesto por: Coordinador Gubernamental de Tecnologías de Información y Comunicación; Directora PRYME, Director Servicio de Impuestos Internos, Director Tesorería General de la República, Director Instituto de Normalización Previsional, Director Registro Civil, Director ChileCompra, Subsecretaría de Desarrollo Regional, Subsecretaría de Salud



- Supervisión y control de las iniciativas contenidas en la Agenda Digital
- Coordinación de las actividades del Directorio de Gobierno Electrónico
- Atención a misiones extranjeras sobre materias de Gobierno electrónico
- Confección de segunda edición de la Guía para sitios Web de Gobierno
- Desarrollo de herramienta de auto evaluación de uso para Sitios Web y Trámites en línea

**Componente 6: Promover, apoyar y hacer seguimiento del cumplimiento de la ley N° 19.880 de Bases del Procedimiento Administrativo a través del acompañamiento en la planificación, gestión e implementación de dicha ley en los servicios públicos**

Con el propósito de cumplir con el Mandato entregado, el PRYME ha considerado las siguientes directrices para el trabajo de apoyo a los servicios públicos en la implementación de la ley de Procedimiento Administrativo:

- Destacar que es de responsabilidad de los Jefes de Servicio, la realización de acciones que aseguren la implementación y aplicación de la ley en sus respectivas instituciones.
- Desarrollar acciones de apoyo a los servicios públicos en los ámbitos jurídico, de procesos y tecnológico.

Para cumplir con estas directrices, el PRYME ha decidido centrar su acción para el período 2006–2007, en los siguientes ámbitos de intervención:

- Difusión y capacitación de la ley
- Desarrollo técnico en ámbitos jurídicos, de procesos y tecnológicos
- Seguimiento y evaluación
- Coordinación y apoyo institucional

**Componente 7: Comunidad Tecnológica entrega capacitación, comparte experiencias y conocimientos en implementación, gestión y marco jurídico de las TIC's**

Para la producción del componente, el equipo a Cargo de la Comunidad Tecnológica desarrolla las siguientes actividades:

1. Implementación de plataforma de e-learning integrada al sitio Web de la Comunidad
  - a) Implementar la plataforma
  - b) Modificar y ajustar la plataforma seleccionada
  - c) Integrar con el sitio web de la Comunidad
  - d) Realizar el plan de pruebas
  - e) Capacitar en administración y uso de la plataforma
2. Empaquetamiento de cursos en formato e-learning para la Comunidad
  - a) Levantar necesidades de capacitación / generación de capacidades en los Servicios públicos
  - b) Recopilar la información para cada curso a generar
  - c) Aplicar diseño instruccional y modelos pedagógicos
  - d) Modelar y generar los objetos de aprendizaje para cada curso
  - e) Disponer los cursos empaquetados en la plataforma e-learning de la Comunidad
  - f) Proponer una “re-virtualización” de los cursos existentes

3. Realización de talleres regionales y congreso de la Comunidad Tecnológica a nivel nacional
  - a) Generar los elementos promocionales necesarios para cada evento
  - b) Recopilar ponencias y confeccionar el programa
  - c) Realizar la convocatoria de los asistentes
  - d) coordinar la producción y ejecución de los eventos
  
4. Catastro de necesidades de sistemas de los servicios públicos y generación de un catálogo de soluciones transferibles
  - a) Diagnosticar la actual capacidad de uso y aplicación de software
  - b) Diseñar una metodología para la captura de información
  - c) Analizar la información recibida, proponer las variables más relevantes a calificar y determinar en el estado de la plataforma tecnológica de las distintas reparticiones públicas.
  - d) Validar la información referente a software recabada en los informes PMG de gobierno electrónico y hacer el pareo con las necesidades catastradas
  
5. Implementación de un espacio de almacenamiento de soluciones transferibles
  - a) Implementar, modificar y ajustar la plataforma seleccionada
  - b) Integrar con el sitio web de la Comunidad
  - c) Realizar el plan de pruebas
  - d) Capacitar en administración y uso de la plataforma
  - e) Poblar un catálogo de sistemas existentes

Se presenta los cuatro objetivos explicitados por el PRYME para este componente y a continuación se ordenan las tareas desarrolladas tal como lo reconoce el Programa.

**Cuadro 13**  
**Actividades realizadas en el marco de la Comunidad Tecnológica Gubernamental**

<b>Actividades Realizadas</b>	
<b>En función del primer objetivo específico:</b> Acelerar los procesos de aprendizaje de los miembros de la Comunidad, a través de intercambio de experiencias, productos y conocimiento.	
<b>Acciones desarrolladas</b>	<b>Periodo</b>
Se forma el núcleo de la Comunidad Informática	2003
Se realiza una encuesta para recoger intereses y perfilar a la audiencia Objetivo.	
Se crea una lista de correos llamada UI gob (200 participantes aprox.)	
Se generó un catastro integral de tecnología de los servicios públicos	2004
Se incentivó la participación de funcionarios públicos de áreas asociadas a TIC's, no necesariamente técnicas, aumentando el número de miembros de 300 en 2003 a 600 en 2004/5 a 1660 2006/7.	2004- 2005
Se han dispuesto 493 documentos técnicos y normativos en el sitio web de la Comunidad.	
Se ha "recopilado" y generado información de 12 casos de innovación en Servicios públicos.	2005- 2006
<b>En función al segundo objetivo específico:</b> Fomentar la colaboración entre los miembros, para lograr un intercambio efectivo de productos e información.	
<b>Acciones desarrolladas</b>	<b>Periodo</b>
Se realiza el Primer Congreso Informático Gubernamental (7 casos, 3 mesas de discusión, 4 charlas de empresas, más de 200 asistentes)	2003
Se desarrolla parcialmente un programa de transferencia tecnológica	

23 exposiciones, 2 mesas, 9 tutoriales, 12 charlas de empresas, más de 300 asistentes (18% regiones).	2004
13 exposiciones, 1 mesas, 20 tutoriales, 12 charlas de empresas, 11 becados, aprox. 300 asistentes (20% regiones).	2006
Se estimuló la transferencia tecnológica (software+experiencia) (5 sistemas transferibles en la Web de la Comunidad).	2004-2006
Se realizaron 3 reuniones presenciales con miembros de la Comunidad para recoger intereses y/o discutir temáticas asociadas a la normativa técnica vigentes.	2005-2006
Se generaron 2 Sub-Comunidades en los ámbitos de PMG-eGob y Sitios Web.	
<b>En función al tercer objetivo específico:</b> Facilitar las instancias de formación permanente entre los miembros de la Comunidad, fortaleciendo de esta manera la base de conocimientos al interior del Estado.	
<b>Acciones desarrolladas</b>	<b>Periodo</b>
Se desarrolla parcialmente un plan de capacitación en conjunto con Subtel (LabTI).	2003-2004
Acuerdo con Microsoft, para programa 5 estrellas, mediante el cual se dictó los cursos asociados a la primera estrella.	2005
Se realiza un track de Tutoriales de Gobierno electrónico en el Segundo y Tercer Congreso.	2004-2005
Se generó un convenio de capacitación con el laboratorio de tecnologías de la Subtel (LabTI) y se capacitó a 32 personas en un plan piloto.	2005
Se gestionó la asistencia de 300 miembros becados de la Comunidad a 2 Congresos nacionales de gobierno electrónico. (U.Católica de Chile y UNAB).	2006
Se realizaron actividades de capacitación para técnicos de gobierno, para difundir las tecnologías contenidas en la normativa vigente (Ley de Firma Electrónica, DS. 77,81,83,93 y 100 de MINSEGPRES).	2005-2006
<b>En función al tercer objetivo específico:</b> Facilitar las instancias de formación permanente entre los miembros de la Comunidad, fortaleciendo de esta manera la base de conocimientos al interior del Estado.	
<b>Acciones desarrolladas</b>	<b>Periodo</b>
Se realizaron 5 talleres regionales (Antofagasta, La Serena, Concepción, Puerto Montt y Punta Arenas) sobre temas diversos (firma electrónica, documento electrónico, seguridad informática, etc) con asistencia de más de 100 personas.	2005
Fueron efectuadas 8 versiones del curso de XML nivel básico, en modalidad e-learning, para más de 400 personas a lo largo del país.	2005-2006
<b>En función al cuarto objetivo específico:</b> Difundir y posicionar a la Comunidad Tecnológica como el referente en temas de gobierno electrónico.	
<b>Acciones desarrolladas</b>	<b>Periodo</b>
Se diseñó y levantó un sitio Web básico, bajo el nuevo dominio <a href="http://www.e2g.cl">www.e2g.cl</a>	2003
Se publica la segunda versión del sitio web de la Comunidad el cual incluye nuevas funcionalidades	2004
Se generó una nueva estructura para el sitio web, con diversas herramientas que facilitan la comunicación entre los miembros de la Comunidad (tercera versión y actual).	2005
Se generaron 14 boletines electrónicos temáticos y generales para los miembros de la Comunidad	2005-2006

Fuente: PRYME

## **1.7. Caracterización y cuantificación de población potencial**

La población potencial corresponde a diversos organismos del sector público: (a) ministerios, subsecretarías y servicios dependientes; (b) organismos de la administración central del Estado a nivel regional y provincial, tales como las Intendencias Regionales y Gobernaciones Provinciales; (c) las Municipalidades y (d) otro tipo de entes independientes al interior del sector público, como es el caso de la Contraloría General de la República.

No se contempla el enfoque de género en los componentes salvo el caso del portal Trámite Fácil en el cual se ha definido, en conjunto con SERNAM, que dicho portal considere ámbitos especiales para la mujer; en el resto de los componentes no está presente el enfoque de género al menos en forma explícita.

## **1.8. Caracterización y cuantificación de población objetivo**

La población objetivo varía en cada uno de los componentes.

- El Componente 1 (Plataforma Integrada), iniciado en el año 2006 busca actuar en 5 instituciones públicas, en su primera fase -que es la que cuenta con financiamiento BID para esos fines-, mientras que en una segunda fase la plataforma se masificaría a los demás servicios públicos.
- En el componente 2: Portal “Trámite Fácil”, la población objetivo es el conjunto de personas naturales y jurídicas interesadas en informarse en trámites en Chile: pueden vivir en el país o el extranjero, ser nacionales o visitantes, mayores o menores de edad, etc., y que cuentan con acceso a Internet.
- El Componente 3 (PMG Gobierno Electrónico) atiende los servicios públicos adscritos a dicho PMG: 183 servicios en el año 2004, 185 servicios a partir del año 2006.
- Los Componentes 4, 5 y 6 (Secretarías Técnicas y apoyo a la implementación de la Ley de procedimientos Administrativos) atienden a los servicios públicos de la Administración Central
- El Componente 7 (Comunidad Tecnológica) atiende a funcionarios públicos interesados en perfeccionarse en TICs.

Es de señalar que ninguno de los componentes actuales atiende a las Municipalidades.

## **1.9. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación**

El Programa de Reforma y Modernización del Estado (PRYME) de trata de un área programática del Servicio que depende administrativamente del Subsecretario del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES). El organigrama presentado en el informe se refiere a la ubicación del Proyecto al interior del Ministerio, que tiene una estructura concentrada, no contando con dependencias en regiones.

## ORGANIGRAMA MIN. SEGPRES



La dotación de personal del PRYME está compuesta por 32 personas, de los cuáles 4 son contratados de planta, 8 a contrata y 20 a honorarios. De los recursos humanos del PRYME, 23 se encuentran en la categoría de profesionales y 9 a técnicos, secretarías y auxiliares. Cabe destacar que entre los profesionales, tal y como muestra la siguiente tabla, la mayoría son titulados dentro del área de ingeniería.

**Cuadro 14**  
**Perfiles Profesionales**

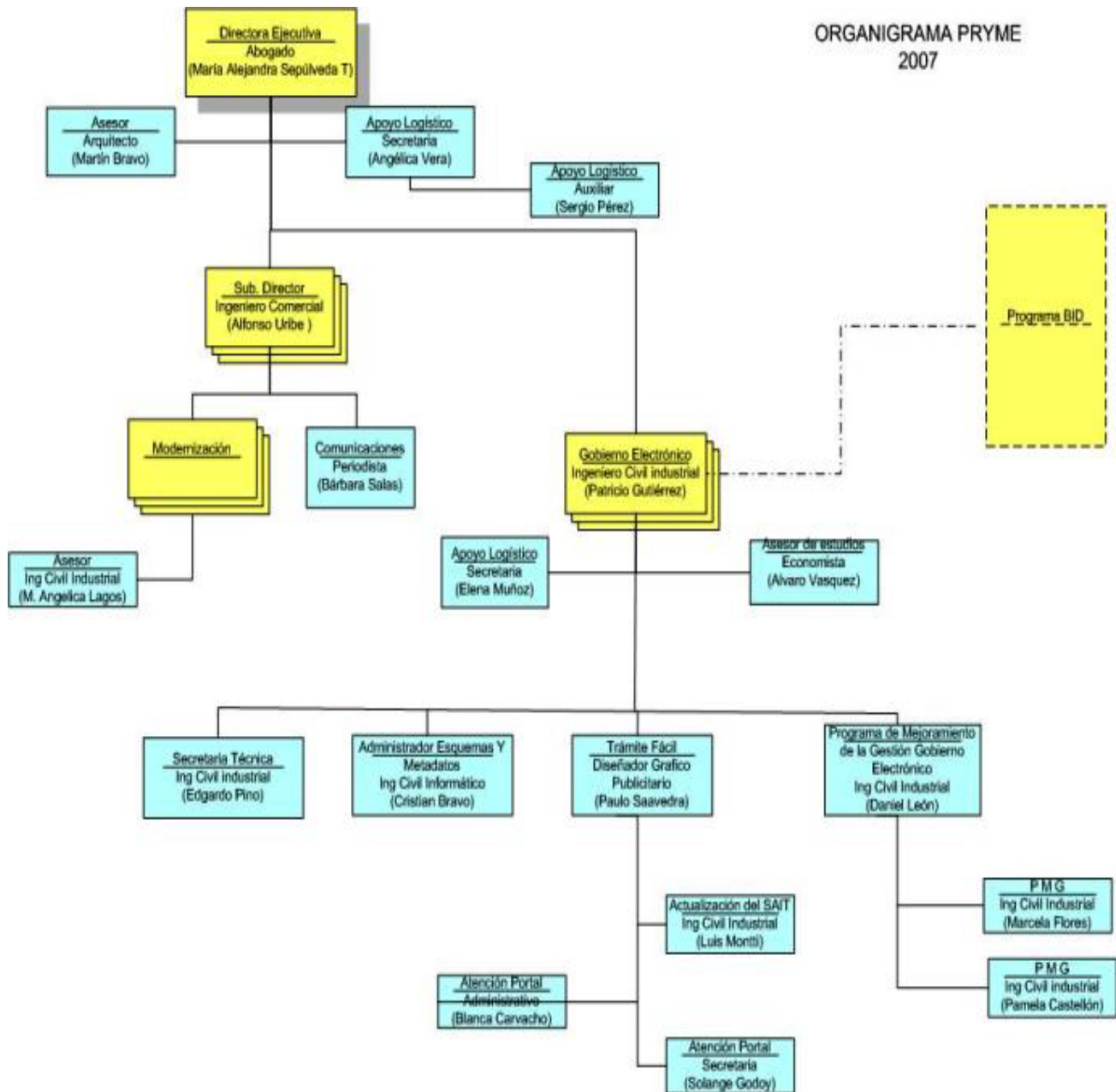
Título Profesional	Número
Ingenieros	16
Administrador Público	2
Abogado	2
Arquitecto	1
Periodista	1
Diseñador Gráfico	1

Con respecto a su formación de postgrado, 5 poseen grado de Magíster, 6 de diplomado o postítulo y 2 estudios de postgrado incompletos.

El personal se distribuye en cinco áreas de negocios.

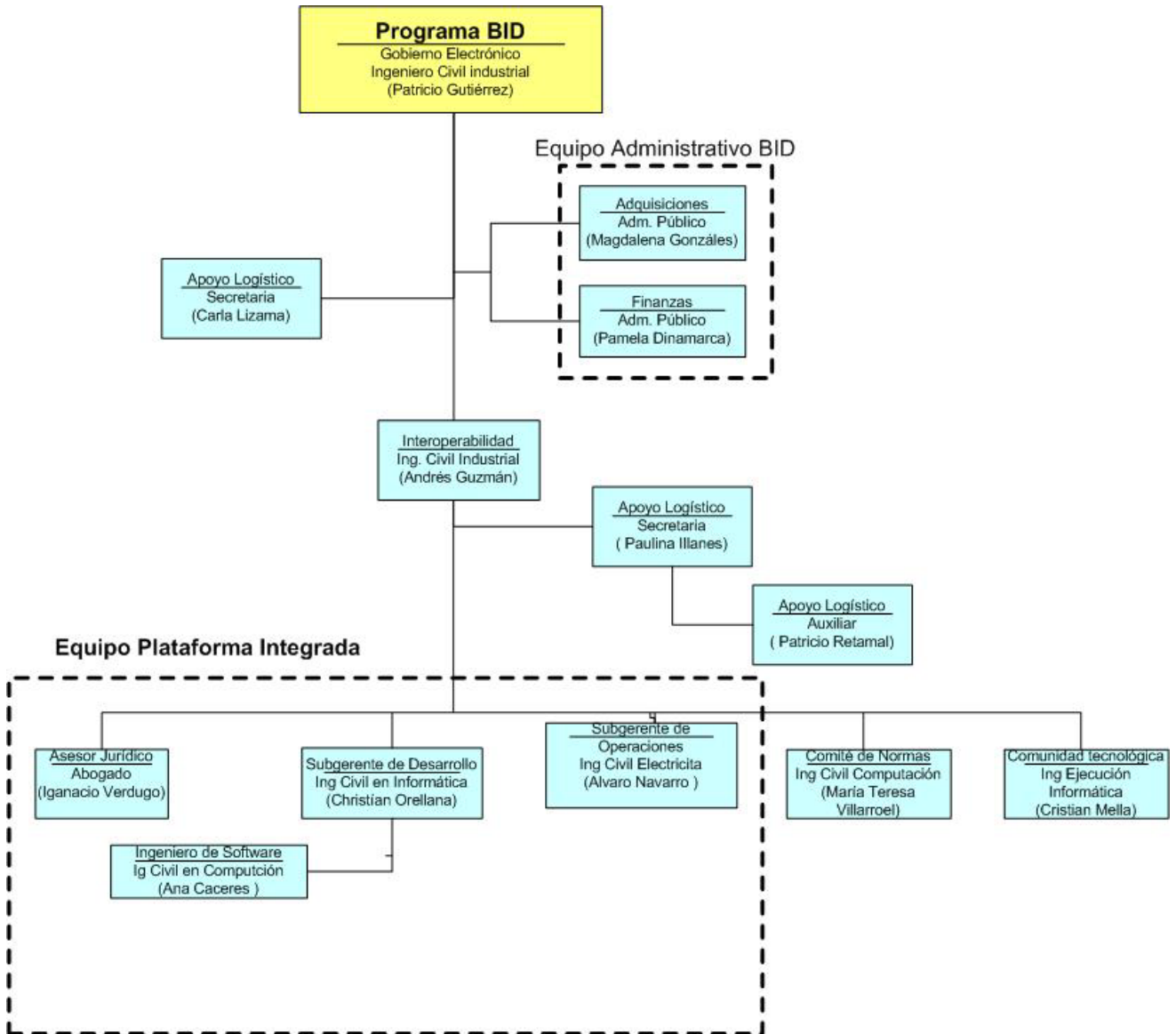
En el siguiente gráfico da cuenta de su organigrama actual:

ORGANIGRAMA PRYME  
2007



Dada la importancia de los componentes ligados al Programa de Fortalecimiento de la Estrategia Digital de Chile, dentro de los objetivos y distribución de recursos del PRYME, el organigrama general se complementa con otro correspondiente al personal asociado a este programa<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> El Programa de Fortalecimiento de la Estrategia Digital de Chile es mencionado como Programa BID, por estar financiado mediante un préstamo de dicha institución



A continuación se detallan las áreas de trabajo, descripción de la misma y dotación de personal asignado al momento actual<sup>34</sup>:

**Cuadro N° 15**  
**Dotación por Área (2007)**

Area	Descripción	Dotación
Dirección		4
Administración	Personal que cumple labores de apoyo administrativo	3
Programa BID Plataforma Integrada de Interoperabilidad	Corresponde al área donde residen los proyectos vinculados al crédito BID	10
Programa BID Comunidad Tecnológica	Administra comunidad tecnológica y su portal	2
Programa BID Comité de Normas	Gestiona actividades del comité de normas y su correspondiente seguimiento	1
Gobierno Electrónico	Organismo técnico cuyo rol es coordinar las actividades del Comité de Gobierno Electrónico	5
Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)	Diseño y validación del PMG de gobierno electrónico, como parte de las funciones de esta área son asesorar y evaluar a los servicios públicos afectos a dicho PMG	3
Trámite Fácil	Diseño administración y gestión del portal en Internet Trámite Fácil ( <a href="http://www.tramitefacil.cl">www.tramitefacil.cl</a> ), en esta área se realizan las labores de actualización del portal (incorporación y modificación de nuevos trámites). Como parte de esta área trabajan dos personas en labores de soporte a usuarios del portal	4
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>

Fuente: PRYME

La evolución que ha tenido la dotación en el periodo de evaluación se detalla en el siguiente cuadro y gráfico.

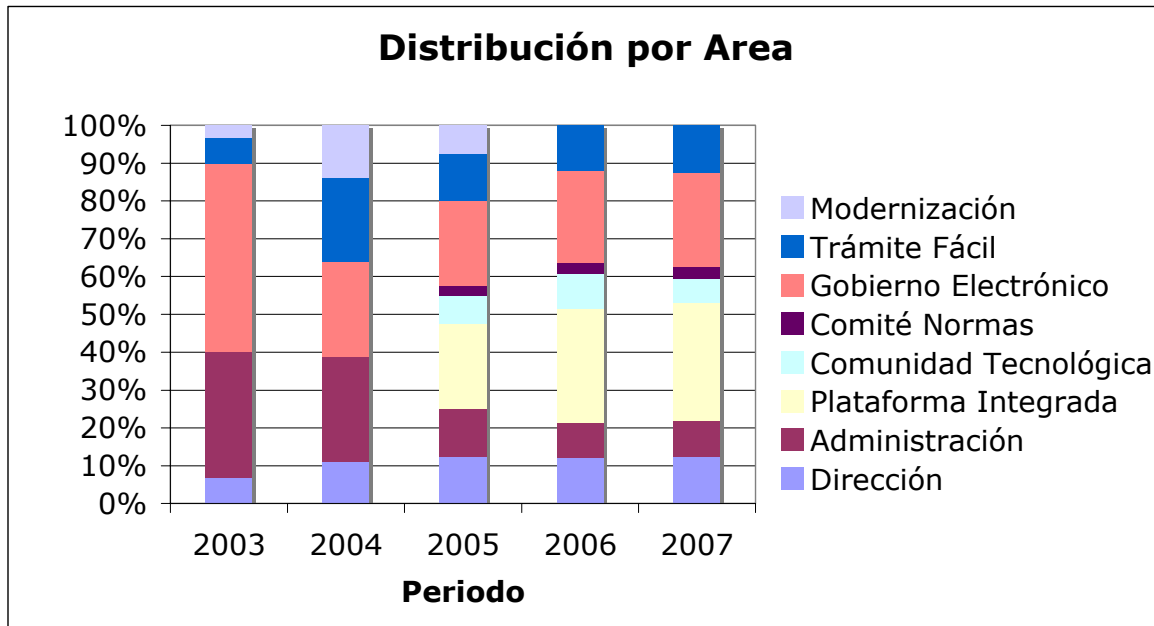
**Cuadro N° 16**  
**Evolución de la Dotación (2003 – 2007)**

Area	Dotación				
	2003	2004	2005	2006	2007
Dirección	2	4	5	4	4
Administración	6	10	3	3	3
Programa BID - Plataforma Integrada	-	-	9	10	10
Programa BID – Comunidad Tecnológica	-	-	3	3	2
Programa BID – Comité de Normas	-	-	1	1	1
Gobierno Electrónico	15	9	6	5	5
PMG GE			3	3	3
Trámite Fácil	2	8	5	4	4
Modernización	1	5	3		
<b>Subtotal (sin administración)</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>37</b>	<b>30</b>	<b>29</b>
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>36</b>	<b>40</b>	<b>33</b>	<b>32</b>

Fuente: PRYME

<sup>34</sup> Todas las personas consideradas se encuentran contratadas a tiempo completo, ya que en la plantilla del PRYME no existe personal contratado a tiempo parcial.





Cabe señalar que los componentes financiados con recursos del programa de Fortalecimiento de la Estrategia Digital de Chile (préstamo BID) comenzaron a funcionar efectivamente el año 2005, por lo que en términos de dotación los años 2003 y 2004 no cuentan con personal.

En la siguiente tabla se da cuenta del año de incorporación de los actuales profesionales con los que cuenta el PRYME

**Cuadro 17**  
**Profesionales PRYME por año de incorporación**

Año de Incorporación	Número de Profesionales	Porcentaje
2002	2	9%
2003	6	26%
2004	3	13%
2005	8	35%
2006	4	17%
	23	100%

El cumplimiento de los propósitos del PRYME considera una fuerte articulación con otros organismos al interior del sector público, asumiendo su personal las principales responsabilidades en la coordinación de agendas de trabajo conjunto y el seguimiento a los acuerdos alcanzados entre los organismos participantes.

La Dirección tiene como rol gestionar el accionar del PRYME en sus diferentes componentes; adicionalmente debe velar porque se cumplan los compromisos institucionales en términos presupuestarios, técnicos y administrativos. Para ello ha conformado un equipo profesional siendo asignado un encargado como responsable de cada uno de los componentes. Su función es asegurar el cumplimiento de realizar las actividades encomendadas y monitorear el avance de los compromisos y tareas.

Por su parte, la labor de la Subdirección, además de acompañar a la Dirección en la gestión del programa, asume como objetivo dos tareas específicas: la gestión del Manual de Probidad<sup>35</sup> y el componente Ley de Base de Procedimientos Administrativos. Adicionalmente la Subdirección lleva la gestión financiera de la División.

### **1.10. Funciones y actividades de monitoreo y evaluación que realiza la unidad responsable**

El PRYME cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación respecto del logro de objetivos estratégicos de gestión expresados en el cumplimiento de actividades y/o la generación de productos.

Los indicadores de gestión utilizados por el PRYME son, fundamentalmente, tres:

- **Convenio de Desempeño:** Suscrito entre el Subsecretario General de la Presidencia, como Jefe de Servicio, y la Ministra Secretaria General de la Presidencia. El PRYME actúa como un Centro de Responsabilidad, y es responsable del cumplimiento de los compromisos consignados en ese documento, de manera independiente de otras unidades de la SEGPRES. Se lleva a cabo un monitoreo trimestral del avance en el cumplimiento de los mismos, que se reporta a la Unidad de Control de Gestión del Ministerio.

El cumplimiento de estos productos implica que los funcionarios de planta y/o a contrata del PRYME reciban un incentivo sobre la remuneración bruta si se cumplen los compromisos, que puede llegar al 4 % adicional, en un esquema de distribución entre todos los componentes de cada Unidad o Centro de Responsabilidad.

- **Programación Gubernamental:** Compromiso de gestión que adquiere el PRYME como unidad independiente ante el Subsecretario General de la Presidencia. Son productos relacionados con objetivos estratégicos de la SEGPRES, aportados por cada una de las Divisiones. El logro total o parcial de estos productos se mide a través del cumplimiento de indicadores de gestión de manera trimestral, que se reporta a la Unidad de Control de Gestión.
- **P.M.G. de Planificación y Control de Gestión (Formulario H):** Estos son compromisos adquiridos por el Ministerio ante la DIPRES con ocasión de la discusión de la ley anual de Presupuestos, los que son reportados como parte de la ley al Congreso. Se monitorean en la Unidad de Control de Gestión de manera trimestral, pero su reporte a la DIPRES es anual a fin del año calendario.

El cumplimiento de estos productos implica el recibir un incentivo por modernización sobre la remuneración bruta, que afecta a los funcionarios de planta y/o a contrata de toda la SEGPRES, debido a que el PRYME aporta, junto con la División de Administración y Finanzas, los productos e indicadores contenidos en este instrumento para la totalidad del Ministerio. Este incentivo asciende al 5 % cuando se alcanza un cumplimiento de hasta el 90 % de los productos comprometidos; al 2,5 % cuando se alcanza un cumplimiento de entre el 75 % y el 90 % de los productos comprometidos, o de 0 % por porcentajes de cumplimiento inferiores al 75 %.

### **1.11. Reformulaciones del Programa**

En el año 2000 se creó el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME), dependiente del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que es la unidad gubernamental que ha estado encargada de la coordinación general de la Agenda de Modernización del Sector Público,

---

<sup>35</sup> Se reitera que el componente Manual de Probidad no será analizado en la presente evaluación, fundamentalmente porque su ejecución tiene lugar durante 2007.

convirtiéndose en la Secretaría Técnica del desarrollo del Gobierno Electrónico en el país. Luego de su creación, por medio de diferentes instrumentos se le fueron adicionando funciones como las siguientes:

- En el año 2002 se creó el Comité de Normas, encargado de asesorar al Presidente de la República en la fijación de normas para la interoperabilidad del documento electrónico. Al PRYME se le asignó la función de ser la Secretaría Técnica de dicho Comité. Durante su existencia, se han promulgado cinco decretos supremos que norman aspectos básicos de la implementación de tecnología al interior del aparato gubernamental.
- En marzo de 2003, se creó la figura del Coordinador Gubernamental de TIC con la tarea específica de ordenar y facilitar el desarrollo de las TIC's en el país. Este cargo ha recaído habitualmente en el Subsecretario de Economía. Este cargo ha generado la suficiente fuerza para alinear, en conjunto con el PRYME, la estrategia de Gobierno Electrónico, y aglutinar los esfuerzos de aquellas instituciones que requieren iniciar los cambios en torno al desarrollo en estas materias. De igual manera, ha permitido la priorización de iniciativas de mayor impacto.
- El Directorio de Gobierno Electrónico se constituye durante el 2003, con el objetivo de fortalecer la capacidad de coordinación en los proyectos transversales de Gobierno Electrónico, y actuar como órgano consultivo respecto de diversas materias relacionadas. Está compuesto por el Coordinador Gubernamental de TIC, la Directora Ejecutiva del PRYME, jefes de Servicios Públicos destacados en la incorporación de TIC en sus ámbitos de negocios (Servicio de Impuestos Internos, Tesorería General de la República, Instituto de Normalización Provisional, Servicio de Registro Civil e Identificación, Chilecompra, etc.) y otros integrantes relacionados. La coordinación es de responsabilidad del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado.
- En agosto de 2003, el Gobierno Electrónico es incorporado al PMG, indicando así la importancia de este tema en la estrategia de modernización del Estado. Como responsable de este sistema se hace cargo el Ministerio Secretaría General de la Presidencia, a través del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME). Este surge de la definición de Gobierno Electrónico, contenida en el Instructivo Presidencial N° 5 del año 2001.
- La Ley 19.880 sobre Bases de los Procedimientos Administrativos que Rigen los Actos de los Órganos de la Administración del Estado fue promulgada el 22 de mayo de 2003 y entró en vigencia el 29 de mayo de ese mismo año. Las disposiciones de la Ley son aplicables a ministerios, intendencias, gobernaciones y servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa, así como a la Contraloría General de la República, las Fuerzas Armadas y las de Orden y Seguridad, a los municipios y gobiernos regionales. En relación a los aspectos tecnológicos, se propende a que la Administración Pública utilice técnicas y medios electrónicos para el desarrollo de los procedimientos administrativos, considerando la equivalencia que para ello existe entre el uso del papel o medios electrónicos. En el Instructivo Presidencial del 19 de junio de 2003, se enfatiza el rediseño de procesos públicos y el uso de TIC para una buena operación de esta ley. Al PRYME se le encargó apoyar técnicamente a los servicios públicos para el cumplimiento de los aspectos de la Ley pertinentes a las funciones del PRYME.
- La Comunidad Tecnológica de Gobierno es un proyecto que reúne a las unidades informáticas de los distintos servicios públicos en una comunidad de intereses, cuyo principal objetivo es promover el intercambio de conocimiento y experiencia en la implementación de tecnología al interior de la Administración Pública. El PRYME es el encargado de implementar este proyecto.
- En 2005 se inició el Programa de Fortalecimiento de la Estrategia Digital de Chile. Su objetivo es contribuir a una mayor y mejor participación en la era digital, aumentando el acceso y uso de las tecnologías de la información y comunicación como factor de desarrollo, a través del fortalecimiento institucional y la implementación de una serie de iniciativas de carácter estratégico. Dentro de este proyecto con financiamiento de un préstamo del BID asignado al Ministerio de Economía, al PRYME se le derivó la responsabilidad por la implementación de una Plataforma Integrada de Interoperabilidad de Servicios Electrónicos del Estado. Este proyecto financia,

asimismo, la Secretaría Técnica del Comité de Normas y Estándares, el Proyecto de Apoyo a los Servicios Públicos para la implementación de la Ley N° 19.880 y la Comunidad Tecnológica Gubernamental.

- En 2006, el Gobierno estableció la Agenda de Probidad, con numerosas medidas. Una de ellas, la preparación de un Manual de Probidad, fue asignada al PRYME.

## 1.12 Otros programas relacionados

Los principales organismos al interior de la Administración del Estado que se vinculan al objetivo del PRYME son los siguientes:

- ✓ **Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL):** A partir de la definición de la “misión” de la SUBTEL: “Trasformar al sector Tecnologías de Información y Telecomunicaciones en motor de desarrollo económico y social del país, promoviendo el acceso a los servicios de telecomunicaciones a calidad y precios adecuados y contribuyendo a impulsar el desarrollo económico, con énfasis en los sectores vulnerables y marginados, mediante la definición de políticas y marcos regulatorios que estimulen el desarrollo de las telecomunicaciones, para mejorar la calidad de vida de la población”, se entiende que es un agente clave de participación activa en los avances hacia la generación de Gobierno Electrónico.

Existe un trabajo conjunto y continuado entre las diferentes dependencias de la SUBTEL y el PRYME en la medida de la complementariedad de sus áreas de trabajo. Una ejemplificación de la misma se encuentra en los acuerdos para promover el uso del portal Trámite Fácil a través de los Infocentros Comunitarios, bajo la responsabilidad de la SUBTEL<sup>36</sup>.

- ✓ **Ministerio de Economía:** En el Ministerio de Economía fue ubicado desde el año 2003 la principal instancia de coordinación gubernamental de las iniciativas asociadas a la masificación y uso de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs). Como consecuencia de ello, bajo la responsabilidad de este Ministerio estuvo la gestación, coordinación y seguimiento de la Agenda Digital I en Chile. El PRYME fue parte del conjunto de instituciones públicos y privados que participaron en esta iniciativa, teniendo bajo su responsabilidad el desarrollo de la Agenda en el capítulo de Gobierno Electrónico. Por otra parte cabe resaltar que es el Ministerio de Economía la contraparte del Banco Interamericano de Desarrollo del préstamo BID N° 1585/OC-CH correspondientes al "Programa Multifase de Fortalecimiento de la Estrategia Digital en Chile". Un préstamo del cuál depende el financiamiento de los principales componentes del PRYME, como es la Plataforma Integrada de Operatividad.
- ✓ **Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE):** Los objetivos de y la misión estratégica de la Subsecretaría de Gobierno Regional y Administrativo, son contribuir al desarrollo de los territorios, fortaleciendo su capacidad de buen gobierno, en coherencia con el proceso de descentralización. Los objetivos estratégicos que define la SUBDERE son:
  - Fortalecer la gestión de los gobiernos subnacionales -Regionales y Municipales- en su capacidad para articular territorialmente políticas, planes, programas y actores públicos y privados integrando la participación de la ciudadanía en el diseño, implementación y control de éstos.
  - Analizar, monitorear y evaluar el desarrollo territorial, el proceso de descentralización y el desempeño de los gobiernos subnacionales.

<sup>36</sup> Los Infocentros cumplen la función de facilitar el acceso de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) a los segmentos de la población de menores ingresos a través de la instalación de computadoras con acceso a Internet en organizaciones vecinales u otro tipo de instancias comunitarias.

- Impulsar, gestionar y administrar programas de transferencia e inversión pública territorial.
- Generar propuestas para promover y apoyar el desarrollo de los territorios y el proceso de descentralización.

La SUBDERE es un pilar fundamental para la estrategia de Gobierno Electrónico en Chile dado su atención a los gobiernos territoriales en la materia. Uno de sus principales proyectos es la “Ventanilla Municipal”, en donde se plantea mecanismo de interoperabilidad entre organismos estatales involucrados en el tema municipal.

El trabajo conjunto entre la SUBDERE y el PRYME se produce, principalmente, en el marco del capítulo de Gobierno Electrónico de la Agenda Digital, en todos aquellos temas asociados a la incorporación de medios electrónicos para la gestión municipal.

✓ **Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de la Información (ACTI).** Esta asociación agrupa a las empresas que cubren los distintos rubros de la industria de tecnologías de información y comunicaciones en nuestro país (hardware, software, capacitación, integración de sistemas e Internet). Como comunidad de empresas tecnológicas, el principal objetivo de la ACTI es promover el desarrollo de la industria TI. Así, definen corporativamente sus acciones orientadas hacia:

- ✓
  - Construir una red efectiva de reflexión y colaboración entre las empresas del sector tecnológico que operan desde Chile.
  - Promover el aumento y sofisticación de uso de tecnologías de información en empresas, personas e instituciones.
  - Representar a la industria ante las autoridades gubernamentales, académicas y de otros sectores empresariales, para la definición de políticas, leyes, iniciativas y programas, que promuevan el desarrollo del país a través de la utilización de las Tecnologías de Información.
  - Identificar y resolver las trabas y limitaciones que tiene el desarrollo de las empresas del sector.
  - Apoyar el desarrollo competitivo de las empresas tecnológicas, a través del mejoramiento de su capacidad de gestión, oferta y capital humano. Esto lo realiza a través de sus dos divisiones: el Agente Operador para proyectos con financiamiento CORFO; y la Corporación de Capacitación OTIC, que otorga una asesoría profesional en la administración de los fondos SENCE.
  - Hacer investigaciones que permitan ver el crecimiento del acceso y de la utilización de estas tecnologías en todos los ámbitos del país.
  - ACTI, cumple un rol fundamental en el desarrollo de las nuevas tecnologías en el País desde el sector privado, siendo un complemento activo para la generación de políticas públicas del Estado.

Junto a ellos, el PRYME se relaciona, vincula y coordina con distintas instituciones públicas, no gubernamentales y privadas, en especial en los componentes: Portal Tramite Fácil, que se vincula directamente con más de 120 instituciones públicas, tanto para efectos de atención de consultas como para la actualización permanente de su información; Directorio de Gobierno Electrónico, Comité de Normas y Estándares, Grupo de Acción Digital, Directorio de la Ventanilla Única de Trámites Municipales, Agendas Digitales I y II.

Por otra parte, en aspectos asociados al seguimiento de la implementación de la ley 19.880 y en especial con más de 1.600 funcionarios públicos a través de las actividades de la Comunidad Tecnológica Gubernamental (componente n.7) y del PMG de Gobierno Electrónico (componente n.3), que es de su naturaleza la relación fluida con las 185 instituciones adscritas al sistema, para lo cual se encuentran implementadas distintas instancias de coordinación y comunicación, así como una

vinculación de manera permanente con la División de Control de Gestión de la Dirección de Presupuestos.. Por otra parte, a través del Proyecto Plataforma Integrada de Servicios Electrónicos del Estado, se relaciona con SII, MINVU, INP, TGR, SRCel, Mideplan, organismos que participan en la Fase I.

### 1.13. Antecedentes Presupuestarios

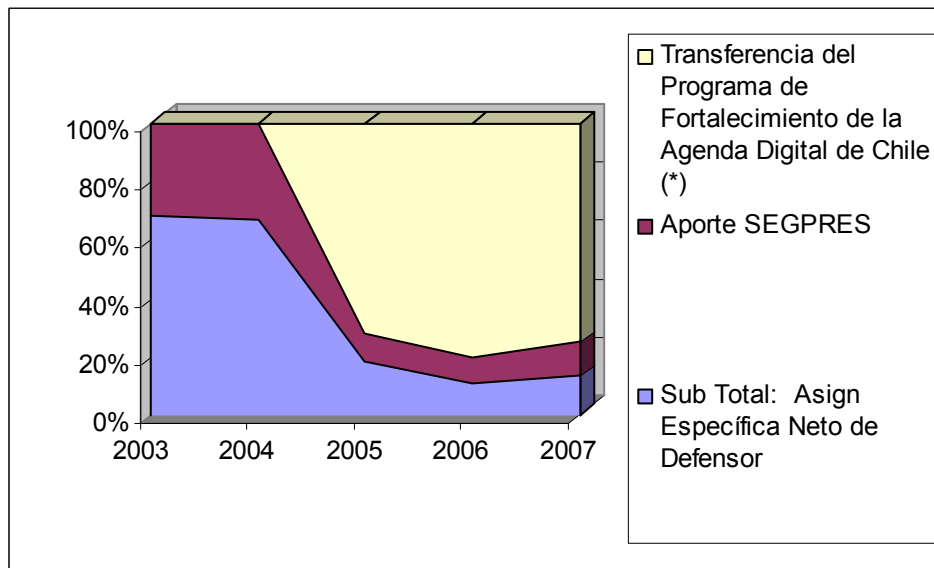
Los cuadros siguientes muestran los datos presupuestarios del PRYME, con cifras deflactadas para expresarlas en moneda de valor adquisitivo de 2007.

**Cuadro N°1**  
**Presupuesto Total del Programa 2003-2007 (miles de \$ de 2007)**

Fuentes de Financiamiento	2003		2004		2005		2006		2007		Crecim. 07/03
	Monto	%		%		%		%		%	
1.- Asign. Específica Ley Presupuesto	566.505		460.441		603.383		445.063		1.895.099		
Menos: 2.- Asignación para el Programa Defensor					173.822		173.698		170.959		
Sub Total: 3.- Asign Específica Neto de Defensor	566.505	68,0%	460.441	67,0%	429.561	18,7%	271.365	10,6%	1.724.140	88,5%	
Más 4.- Aporte SEGPRES	266.002	32,0%	226.971	33,0%	209.989	9,1%	230.251	9,0%	223.640	11,5%	
5.- Transferencia del Programa de Fortalecimiento de la Agenda Digital de Chile (*)		0,0%		0,0%	1.662.432	72,2%	2.049.112	80,3%		0%	
6.- TOTAL PRESUPUESTO	832.507		687.412		2.301.982		2.550.728		1.947.980		1 3 4

(\*) Nota: en 2005 y 2006 los recursos del Programa de Fortalecimiento de la Agenda Digital de Chile se transfirieron vía Ministerio de Economía; en 2007 se transfirieron directamente vía Asignación Presupuestaria al PRYME y están incluidos en la línea correspondiente

Es de hacer notar en el cuadro que la Asignación Específica del Presupuesto al PRYME incluye el financiamiento del Programa Defensor del Ciudadano, que no corresponde a las actividades del PRYME, razón por la cual debe restarse a fin de obtener el aporte neto al PRYME. De igual manera, en la asignación específica no se incorpora el presupuesto para el pago de algunos gastos del PRYME que son financiados con el presupuesto del Ministerio. Este presupuesto debe sumarse al subtotal anterior. Finalmente, el PRYME recibe transferencias del Programa de Fortalecimiento de la Agenda Digital de Chile, las que también deben ser sumadas para obtener el total de financiamiento del programa. En la gráfica siguiente se muestra la evolución de la proporción de fuentes de financiamiento del presupuesto asignado en términos porcentuales:



Como se aprecia en la gráfica el presupuesto del PRYME ha presentado dos ciclos importantes para el periodo en análisis: (a) 2003-2004, en el cual sólo contaba con la asignación directa de SEGPRES y (b) el periodo 2005-2007 durante el cual se incorporan los fondos del préstamo BID 1585/OC-CH Fortalecimiento de la Estrategia Digital, periodo en el cual su presupuesto se incrementa varias veces.

## II. TEMAS DE EVALUACION

### 1. DISEÑO DEL PROGRAMA

#### Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con el Diseño del Programa

##### 1.1. Diagnóstico de la Situación Inicial

En la actualidad no hay una identificación clara –ni en forma cualitativa ni cuantitativa- del problema o necesidad que atiende el PRYME. No se han fijado metas ni plazos para la Reforma y Modernización del Estado. El tipo de programa a que corresponde el PRYME es el denominado “programa-paraguas”, que se compone de una intencionalidad muy amplia, bajo la cual se pueden ubicar diversas iniciativas relativas al propósito común. Estas iniciativas son de diversa índole –proyectos, programas, estrategias, enunciados de políticas, etc.- y con diversidad de objetivos inmediatos, público objetivo, ámbitos de acción, modos de operación y responsabilidades institucionales. Es en este sentido que se asevera que la identificación de necesidad no es precisa, ya que ésta va variando a medida que la situación evoluciona, las orientaciones políticas cambian, las prioridades se modifican y los actores personales son sustituidos. La necesidad existe y es muy importante, pero es un “blanco móvil”.

La programación que actualmente tiene el PRYME corresponde a la del Programa de Fortalecimiento de la Agenda Digital de Chile que lleva adelante el Ministerio de Economía, con un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo.

Si bien el PRYME no cuenta con un documento único que lo organice como un Proyecto formal donde se explicita un diagnóstico y un plan de acción, su marco de referencia está dado por diversos documentos<sup>37</sup> que dan cuenta del contexto en el cual nace el PRYME. En Chile del 2000 –fecha de creación del PRYME- existía conciencia en los más diversos sectores políticos y académicos de que se precisaban reformas modernizadoras del Estado, tanto para completar la transición a la democracia, como para mejorar la competitividad-país. Entre ellas, aparecían posibles modernizaciones de la forma de realizar la gestión de servicios públicos buscando aprovechar las oportunidades que brindaba el desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación. Si bien otros países a la época estaban embarcados en reformas modernizadoras con los mismos propósitos, difícilmente pudiera sostenerse que el programa chileno respondía solamente a seguir la tendencia mundial; al contrario, las reformas modernizadoras que se traducen en mejoras de la competitividad-país han colocado a Chile a la cabeza de las reformas, al menos en el contexto latinoamericano.<sup>38</sup>

Dada la vastedad de la tarea, difícilmente era posible responder a esta demanda con un proyecto único, sino que la respuesta fue un conjunto complejo de modernizaciones, con una mezcla de políticas públicas, programas sectoriales, programas transversales y, dentro de ellos, de proyectos más específicos, algunos de tipo piloto. El PRYME ha ido reflejando esta realidad en sus etapas de desarrollo. Al momento de su creación, en 2000, bajo el nombre de PRYME había una nutrida agenda de temas por atender.<sup>39</sup> Al transcurrir del tiempo, varios de estos temas –por ejemplo, el Servicio Civil, Chilecompras-, encontraron la necesidad de contar con su propia institucionalidad y se establecieron como servicios públicos independientes del PRYME. Por esta vía, el PRYME fue dejando de ocuparse

---

<sup>37</sup> Ver, por ejemplo: Comisión Presidencial de Nuevas Tecnologías de Información: “Chile: hacia la sociedad de la información” (1999), en [www.minecon.cl](http://www.minecon.cl); Comité de Ministros para la Reforma del Estado: Proyecto de reforma y modernización del Estado (2001), en [www.modernizacion.cl](http://www.modernizacion.cl); Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública (2000): El Estado al servicio de la gente, Balance 1994-2000; Presidencia de la República: Instructivo Presidencial sobre el Desarrollo de Gobierno Electrónico (2001)

<sup>38</sup> Ver, por ejemplo: Eugenio Rivera Urrutia (2003) “Nueva Economía, Gobierno Electrónico y Reforma del Estado” Editorial Universitaria.; Mario Waissbluth (2005) “La reforma del estado en Chile 1990-2005, Diagnóstico y Propuestas de Futuro” Departamento de Ingeniería Industrial Universidad de Chile, en [www.dii.uchile.cl](http://www.dii.uchile.cl).

<sup>39</sup> Ver Rodrigo Egaña Baraona, “Reforma del Estado, Cuestiones Cruciales” SEGPRES 2003 y



de algunos de los temas de la agenda inicial, para concentrarse en otras prioridades que requerían su atención del momento.

En la actualidad, el quehacer central –no exclusivo- de PRYME es el desarrollo del Gobierno Electrónico. Como toda necesidad de punta, la identificación precisa de ella no es un dato pre-existente, sino que es un proceso que va avanzando dialécticamente con el propio desarrollo de las soluciones. En ese sentido, el PRYME tiene una agenda de temas individualmente bien identificados, aunque el conjunto de la agenda esté en permanente evolución. Los temas actuales del PRYME son los ya señalados en la primera parte de este informe.

Ahora bien, dada la reorientación que toma el PRYME a partir del año 2003 –descrita en la sección 1.11-, cabe cuestionarse si su actual foco de actuación en el ámbito del gobierno electrónico responde a las premisas iniciales sobre el que fue creado: *“generar un estado al servicio de los ciudadanos, debiendo contar para ello con una estructura flexible y con una gestión eficiente, participativa y transparente”*. En este sentido, y dada la envergadura de la problemática de Modernización del Estado, la concentración de recursos y esfuerzos en la línea del desarrollo de gobierno electrónico obvia importantes ámbitos de trabajo; entre ellos, los elementos de participación ciudadana y la flexibilidad de la estructura estatal. El Ministerio Secretaría General de Gobierno (SEGEOB) tiene la responsabilidad de un programa para profundizar en los temas de Participación Ciudadana. Cabe señalar que el PRYME no menciona a este programa como uno de aquellos con quienes debe coordinarse<sup>40</sup>. En opinión del panel esta coordinación debiera existir para ayudar al PRYME a mantenerse focalizado respecto de los temas de participación.

Además, en la medida en que la población objetivo del PRYME se concentra, principalmente, en el ámbito de la administración central del Estado, se deja de lado –al menos en los últimos años- a los órganos descentralizados –como los Municipios-, instancias donde se llevan a cabo importantes transacciones entre la ciudadanía y el Estado. Difícilmente pueda construirse un Gobierno Electrónico a partir solamente de las instancias del Gobierno central.

La conclusión, por lo tanto, es que el PRYME ha ido reduciendo su ámbito de acción a temas de alta sofisticación técnica. Su rol actual es de una instancia de “segundo piso” que podría obtener los fines declarados sólo en la medida que otras instancias de “primer piso” lleven a cabo las acciones necesarias para producir la transformación postulada de las relaciones entre la ciudadanía y la administración del Estado: una gestión *“eficiente, participativa y transparente.”* Esto implica que los objetivos del Proyecto han evolucionado; sin embargo, por no existir un documento matriz del proyecto, ni el diseño original ni los cambios han quedado registrados en forma precisa.

## **1.2. Criterios de Focalización y Selección de Beneficiarios**

El principal criterio de focalización y selección de beneficiarios es la concentración del PRYME en la atención de servicios del Gobierno Central, en desmedro de los demás órganos de administración del Estado. Sin embargo, el componente Tramite Fácil escapa al criterio anterior y funciona como un portal abierto directamente a todo el público, como un servicio final a la ciudadanía. Aun dentro de la concentración en la Administración Central, los componentes apuntan a públicos objetivo diferentes. En su fase actual, el componente de la Plataforma Integrada comprende sólo a cinco servicios públicos, mientras que el componente PMG-GE los atiende a todos, al igual que los componentes de la Comunidad Tecnológica, el Manual de Probidad<sup>41</sup> y las dos Secretarías Técnicas. En síntesis, el proyecto atiende a beneficiarios según el componente de que se trate, sin que haya una política común al respecto.

---

<sup>40</sup> Ver capítulo de Antecedentes, Sección 1.12

<sup>41</sup> Este componente no será analizado en el marco de esta evaluación, ya que comienza a operar en el año 2007. No obstante, será considerado en aquellas ocasiones en donde se estime pertinente incluirlo.

Ahora bien, en este tipo de programas que son esencialmente transversales, no se puede hablar propiamente de beneficiarios, ya que lo que el PRYME atiende –salvo en Trámite Fácil- es a servicios públicos, para que estos puedan, en su momento, brindar mejor atención a los beneficiarios finales. En este sentido ni hay ni debiera haber una selección explícita de beneficiarios. Entendiendo por focalización la simple priorización de qué servicios atender primero, el PRYME seleccionó 5 servicios para iniciar los trabajos de la Plataforma Integrada, con el criterio de empezar por aquéllos que tenían mejores condiciones técnicas y volumen importante de transacciones. En los demás componentes, atiende simultáneamente a todos los servicios del gobierno central. Ya está dicho que el PRYME no tiene extensión a los Municipios.

En otro plano, el tema de género no aparece como un aspecto central explícito dentro de los objetivos y plan de trabajos del Proyecto. Esto se debe, principalmente, a que su público objetivo directo son instituciones y no directamente la ciudadanía. La mayor eficiencia y transparencia que se espera lograr con las modernizaciones benefician en último término a la ciudadanía en transacciones tan generales como las del Registro Civil, el Instituto de Normalización Previsional o el Servicio de Impuestos Internos. En esta transversalidad no se logran identificar objetivos de género con la claridad suficiente como para incorporarlos explícitamente al Proyecto. Sin embargo, en componentes como el Portal Trámite Fácil, se ha llevado a cabo una política de consultar con SERNAM las prioridades y forma de manejo de los temas.

### **1.3. Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico**

#### Una aclaración necesaria.

El Programa no contaba con una Matriz de Marco Lógico en forma previa al inicio de la presente evaluación, sino que ocupaba otros instrumentos para fines de control de gestión. El panel tuvo ocasión de consultar los instrumentos de monitoreo empleados por el PRYME. Dichos instrumentos cumplen una función parecida al rol que tiene la Matriz del Marco Lógico en la metodología establecida por la DIPRES, aunque obviamente no cumplen con todas las características esperables de una Matriz de Marco Lógico. En forma previa a la convocatoria al Panel, DIPRES y PRYME decidieron construir una Matriz de Marco Lógico ad-hoc para fines de la evaluación del programa. Es en base a esta matriz ad-hoc que se lleva a cabo el análisis de lógica vertical y horizontal que se presenta a continuación.

Por otra parte, al ser el PRYME un “programa-paraguas”, resulta muy complejo tratar de enmarcarlo dentro de una sola Matriz de Marco Lógico (MML). Habitualmente en este tipo de programas, se usan las MML para trabajar individualmente cada iniciativa que queda bajo el mismo paraguas, ya que cada una de éstas tiene un contexto diferente al del resto.<sup>42</sup> Al reunir luego las MML de cada iniciativa se debe producir un desplazamiento vertical de las categorías (el Fin de cada MML individual es el Propósito de la MML global; el Propósito de cada MML individual es producto de los respectivos componentes de la MML global y así sucesivamente).

Estos ajustes metodológicos para trabajar con los “programas-paraguas” no están contemplados explícitamente en las metodologías establecidas por la DIPRES para la presente evaluación. En lo sucesivo de esta sección, se continuará con la metodología establecida, haciendo alcances en notas al pie de página cuando se estime necesario.

El panel reconoce el esfuerzo realizado por el personal técnico del PRYME para adaptarse a la metodología de Marco Lógico que emplea la DIPRES.

---

<sup>42</sup> Por ejemplo, en el PRYME la Plataforma Integrada es un proyecto que lleva adelante el Ministerio de Economía con financiamiento BID, mientras que la administración del PMG de Gobierno Electrónico y las Secretarías Técnicas son tareas permanentes dentro de la Administración Pública

## Análisis

El **Fin** establecido en la Matriz del Marco Lógico es el de “*Contribuir a una gestión más eficiente, más transparente y participativa de la gestión del estado.*” A este fin, el PRYME aporta su **Propósito** de que: “*Los servicios públicos incorporan prácticas, herramientas y tecnologías de información que contribuyen al mejoramiento de la producción de bienes y servicios en forma eficiente, transparente y participativa*”<sup>43</sup> Estos dos enunciados se enlazan con el Supuesto de que haya “*Voluntad política que impulse y priorice una administración del Estado más transparente, eficiente y participativa*”. Hasta ahí, el planteamiento es correcto, ya que el Propósito y los Supuestos a ese nivel aportan lógicamente al Fin enunciado.

El análisis de la lógica vertical continúa con el examen de la ligazón Componentes/Propósito. En la Matriz del PRYME, el Propósito aparece sustentado en siete<sup>44</sup> **Componentes**, que engloban lo que hace cotidianamente la División PRYME de la SEGPRES.

Aquí se pierde la línea lógica vertical estricta del programa, ya que no todos los componentes contribuyen directamente al Propósito señalado de que “*Los servicios públicos incorporan prácticas, herramientas y tecnologías de información que contribuyen al mejoramiento de la producción de bienes y servicios en forma eficiente, transparente y participativa*”. Por ejemplo, el Componente de Trámite Fácil está diseñado para atender directamente las consultas del público como un servicio público más, sólo que en forma más eficiente al concentrar en un solo portal el acceso a las bases de datos donde están las informaciones sobre los 1,600 trámites que cubre actualmente el componente. Esta importante función no responde a la lógica “de segundo piso” de promover que los servicios públicos incorporen prácticas, herramientas y tecnologías de información, sino que está en otra lógica –la de la atención directa del público a través de un portal-. Puede decirse, entonces, que dentro del mismo Fin indicado, el PRYME contribuye con dos propósitos complementarios: atender directamente al público (Trámite Fácil) y fomentar el desarrollo del Gobierno Electrónico en los servicios públicos. De acuerdo con la metodología de Marco Lógico, a cada Propósito debe corresponder una Matriz Lógica distinta, tema que será tratado en el capítulo de Recomendaciones.<sup>45</sup>

Igualmente, los componentes actuales pudieran ser reagrupados de una forma conceptualmente más lógica, como por ejemplo: (i) mejoramiento de la interoperabilidad del documento electrónico en los servicios públicos (componente de la Plataforma Integrada); (ii) apoyo técnico a la adopción de iniciativas de gobierno electrónico en los servicios públicos (componentes de: PMG-GE, Implementación de Ley de Bases de Procedimientos Administrativos y Secretarías Técnicas de Gobierno Electrónico y del Comité de Normas); (iii) capacitación de funcionarios públicos vinculados la Gobierno Electrónico (componente de la Comunidad Tecnológica); y (iv) facilitación de un portal electrónico unificado para los trámites públicos (Componente de Trámite Fácil).

Por otra parte, en la armazón lógica vertical se hace notar la preocupación por los aspectos de “eficiencia” y “transparencia” que deben desarrollar los Servicios Públicos, pero no aparece algún componente mediante el cual se atienda explícitamente al aspecto de “participación” que también aparece en el enunciado del Propósito. Esto impide que los componentes que actualmente tiene el PRYME sean capaces de garantizar la plena obtención del propósito tal cual está enunciado. Tampoco se encuentran elementos dentro de los Supuestos que ligan Componentes con Propósito, que pudieran dar cuenta de que alguien en forma externa al proyecto, esté atendiendo el tema.<sup>46</sup>

Finalmente, en el análisis del conjunto de Componentes, se hace notar la ausencia de una instancia que atienda a la globalidad, más que a las particularidades. Sin un monitoreo constante de los servicios públicos y una evaluación del tipo de prácticas, herramientas y tecnologías que aun no

---

<sup>43</sup> Los conceptos de eficiencia, transparencia y participación no son operacionalizados en la Matriz, ni a nivel de Fin, ni de Propósito

<sup>44</sup> Se decidió dejar fuera del análisis al Componente de Directrices de Probidad, por ser de reciente creación (2007)

<sup>45</sup> <sup>45</sup> Para dar continuidad al análisis, Trámite Fácil se seguirá manejando como un componente de la Matriz.

<sup>46</sup> Los temas de participación ciudadana son abordados por programas en el ámbito del Ministerio SEGEGOB. El panel no evaluó tales programas; sólo pudo constatar que el PRYME no manifestó coordinarse estrechamente con estos programas.

incorporan para cumplir con el propósito de que sus bienes y servicios sean brindados en forma eficiente, transparente y participativa, resulta difícil que el PRYME pueda orientar sus esfuerzos hacia el Propósito manifiesto. Esta instancia pudiera ser una Actividad si sólo proporcionara apoyo a los componentes del PRYME, o constituirse en un Componente si se la conceptualiza como un servicio que entrega información pertinente para fines generales de un público más amplio<sup>47</sup>.

La parte final de la Lógica Vertical es el análisis de la ligazón Actividades/Componentes. Cabe señalar que la versión de Matriz de Marco Lógico que preparó el equipo del PRYME no contiene las actividades, sino que éstas aparecen en un documento aparte, sin la diagramación habitual en las matrices de marco lógico. Tampoco la información proporcionada contiene dimensiones, como magnitud, tiempo o costo, con lo cual el análisis habitual que compara las actividades programadas con los resultados, no puede hacerse con la especificidad requerida. En tales condiciones el panel sólo puede señalar que en la generalidad, las actividades planteadas están en consonancia con los componentes: no sobra ninguna. Sin embargo, se hace notar la falta de actividades de monitoreo acerca de la situación descrita en el Propósito. A juicio del panel, este monitoreo es esencial para la orientación final del programa.

Vista ahora en su conjunto, la Lógica Vertical de la Matriz del Marco Lógico es débil. El Propósito del Proyecto contribuye al Fin, pero la relación de Componentes a Propósitos, como se dijo, queda confusa por la existencia de componentes con una lógica distinta y la eventual falta de otros componentes que pudieran dar más fuerza a los existentes, en la consecución de los Propósitos<sup>48</sup>. A juicio del panel, el conjunto de componentes es insuficiente para generar el Propósito, ya que éste incluye una dimensión de “participación” que los Componentes del PRYME y los Supuestos de la Matriz no abordan en absoluto<sup>49</sup>. Adicionalmente, el PRYME podría tener como componente –o como actividad importante en la gestión del Programa- uno que monitoreara regularmente el estado en que se encuentra el proceso de reforma y modernización en cada servicio público<sup>50</sup> y que proporcionara públicamente esta información, que es de interés de todas las instancias que generan o supervisan políticas públicas: un Observatorio de la Reforma y Modernización del Estado.<sup>51</sup>

En ninguna parte la Matriz del Marco Lógico asume el tema del enfoque de género. A juicio del panel esto se debe a la concentración en aspectos tecnológicos que son neutros en términos de género, a la no focalización específica de los componentes y a la ausencia de los aspectos de participación –que no son neutros en términos de género- en el conjunto de componentes.

Finalmente en la metodología de evaluación, cada uno de los componentes debe ser analizado en términos de si existe la posibilidad de que el bien o servicio pueda ser ofrecido por un ente privado. A juicio del panel, salvo el caso del portal Trámite Fácil, por su naturaleza técnica, los demás son servicios eminentemente públicos, no susceptibles de ser provistos por el sector privado. El servicio del portal Trámite Fácil eventualmente pudiera ser provisto por el sector privado, siempre que se pudiese resguardar la gratuidad y objetividad del portal, esto es, que no se cobre por consulta o de alguna manera se induzca al usuario a determinadas conductas, como, por ejemplo, recomendar contratar a despachos privados especialistas en tramitar determinadas materias.<sup>52</sup>

---

<sup>47</sup> El INE es un ejemplo pertinente de esta noción

<sup>48</sup> Esta es la situación típica de los programas-paraguas

<sup>49</sup> Según la metodología de Marco Lógico, en los supuestos deben aparecer las contribuciones relevantes necesarias para la consecución de los objetivos, pero que no son aportadas por el programa, sino por terceros.

<sup>50</sup> El Observatorio que se sugiere debería al menos ocuparse de los temas de Gobierno Electrónico, teniendo como marco el Instructivo Presidencial de mayo de 2001 sobre Gobierno Electrónico. Sin embargo, también pudiera hacerse un diseño más amplio, con funciones enmarcadas en el Instructivo Presidencial 011 de 2000, que es el que dio origen al PRYME.

<sup>51</sup> A la vez, esta información permitiría sustentar indicadores a nivel de Fin y Propósito en la propia matriz de Marco Lógico del PRYME.

<sup>52</sup> Un portal privado debe vender propaganda para financiarse; para cumplir lo señalado, esta propaganda no podría ser de gestores de trámites o de números de teléfono a los cuáles llamar para obtener más información.

## 1.4. Lógica Horizontal de la Matriz de Marco Lógico

El análisis de la Lógica Horizontal de la Matriz Lógica consiste en verificar la idoneidad de los indicadores para dar cuenta de los conceptos verbales de la columna descriptiva, y la realidad de los medios de verificación ofrecidos para que observadores no comprometidos con el Proyecto puedan verificar los valores que alcancen dichos indicadores.

### Análisis del Fin

La Matriz del Marco Lógico proporcionada por el PRYME no cuenta con indicadores para el Fin, que permitan examinar su Lógica Horizontal<sup>53</sup>

### Análisis del Propósito

Dado que el Propósito está expresado como “*los servicios públicos incorporan prácticas.....*”, lo esperable sería un indicador de síntesis que reflejara el avance de los servicios públicos en incorporar dichas “*prácticas, herramientas y tecnologías....*”. Habitualmente ese tipo de indicador se construye sobre la base de definir una escala convencional de referencia y una variable que sería la cantidad de servicios que está en cada nivel<sup>54</sup>. Un ejemplo de esto son los niveles internacionales de introducción y madurez de gobierno electrónico ej: Fases de Gobierno Electrónico, inicio, presencia, interacción, transacción, integración vertical y gobierno electrónico unificado<sup>55</sup>. El PRYME no define tal indicador de síntesis para su Propósito, sino que recurre a la suma de indicadores propios de los componentes<sup>56</sup>.

- El primero de los indicadores propuesto para el propósito del PRYME es la tasa de validación del PMG de Gobierno Electrónico (PMGGE). Este indicador es propio del componente de PMGGE. El Propósito es explícito en señalar que busca que los servicios públicos “incorporan prácticas...” El PMGGE es sólo un instrumento más para ayudar a lograr esa incorporación (un componente), así como lo son la Comunidad Tecnológica y el Comité de Normas. El medio de verificación de este indicador es un informe interno anual<sup>57</sup>, que se entrega en enero y que no se publica. En este sentido, es una fuente de datos que no puede ser verificada en forma independiente.<sup>58</sup>
- El segundo indicador se refiere a la tasa de incremento de los trámites realizados por medios electrónicos. Se trata de una tasa respecto al período anterior. Conceptualmente es un indicador que se refiere a algo que queda lógicamente por encima del Propósito: los trámites los realizan las personas –naturales y jurídicas- que ocupan los servicios públicos; en este sentido es más un indicador a nivel de Fin (modificado para referirse a las personas y no a los servicios públicos) que de Propósito. Al carecer de metas el Propósito, el valor que en un momento alcance el indicador no da luces si este guarismo es satisfactorio o si el programa debe acelerarse o tomar algún curso de acción específico para mejorar su desempeño. De este modo, que el valor del indicador en tal período sea 2%, 7% o 9%, se convierte sólo en un dato estadístico. Para que sea información, el dato debe tener algún referente de comparación que le de sentido al guarismo y permita actuar gerencialmente en forma consecuente. El medio de verificación declarado del indicador es un informe anual de carácter interno, no asequible por el público.

<sup>53</sup> El Componente “Observatorio” sugerido en la sección anterior pudiera proporcionar información para tales indicadores

<sup>54</sup> Las etapas de avance en el PMG de Gobierno electrónico serían un importante insumo para este indicador

<sup>55</sup> Gobierno Electrónico en Chile 2000-2005: estado del Arte II

<sup>56</sup> Véase tanto la discusión anterior sobre las características de los programas-paraguas como sobre la necesidad de un componente que atienda a la situación global

<sup>57</sup> El PRYME ha manifestado que tiene formas de seguimiento de sus indicadores que no se reflejan en la matriz construida en forma ad-hoc para la evaluación y que, en la práctica, existe un seguimiento cotidiano de todos ellos a lo largo del año, en vez de esperar el informe anual que colocaron en la Matriz del Marco Lógico.

<sup>58</sup> La metodología habitual de Marco Lógico exige que la columna de medios de verificación indique donde pueden consultarse por un tercero, los antecedentes que sustentan el valor de cada indicador. La metodología de la DIPRES indica que son “fuentes de información de los indicadores”, sin especificar el atributo de verificabilidad.

- El tercer indicador está definido como la tasa de atención de consultas realizadas a través del portal Trámite Fácil. Su fórmula de cálculo precisa que la tasa se refiere a las consultas a las cuáles el PRYME da respuesta dentro de las 48 horas, respecto del total de consultas presentadas. Este indicador sólo mide el nivel de preparación del PRYME para atender las consultas presentadas -lo cual es valioso en sí mismo-, pero no corresponde al Propósito de que los servicios públicos incorporen elementos modernizadores. El medio de verificación declarado es un informe interno emitido anualmente y basado en una muestra aleatoria de las consultas presentadas.
- El cuarto indicador es el porcentaje de procesos que eliminan requerimientos de información a los ciudadanos. El porcentaje se mediría con respecto a un total de procesos incorporados en la llamada fase de diseño del proyecto. Este indicador calza mejor en el componente de la Plataforma Integrada, a la que se refiere. No obstante no es un buen indicador, ya que trabaja sobre un subconjunto variable de procesos escogidos para ser optimizados y no sobre un total de procesos que deben realizar los usuarios. El indicador no ha sido medido todavía y su medio de verificación sería un informe interno que se emitiría al cierre de la etapa. Como oportunidad, conocer el valor del indicador una vez que la etapa se cierra, le quita su utilidad durante la realización de la etapa, que es el momento en clave para apreciar si dicha etapa va bien encaminada<sup>59</sup>.

El comentario metodológico general del renglón del Propósito es que lógicamente el Propósito NO ES la sumatoria de los componentes.<sup>60</sup> Esta es una característica clave de la Matriz del Marco Lógico. El Propósito es el resultado esperado del programa, su impacto directo. En este caso, lo que el PRYME busca generar es “*servicios públicos con prácticas.....*” incorporadas y no una suma de componentes diversos. Un segundo propósito de la instancia administrativa que es la División de la Subsecretaría que se denomina PRYME, sería la provisión de información sobre trámites (Trámite Fácil), pero, como ya se dijo, este segundo propósito no puede ser parte de la misma Matriz de Marco Lógico que el primero. Por ello, más adelante se propondrá que este Componente sea excluido de la presente Matriz.<sup>61</sup>

Finalmente, en lo que se refiere al análisis del Propósito, el enunciado del mismo condiciona a que las “*prácticas, herramientas...*” que incorporen los servicios públicos contribuyan al “*mejoramiento de la producción de bienes y servicios en forma eficiente, transparente y participativa*”. Estos elementos conceptuales de eficiencia, transparencia y participación (ETP) se dejaron de lado al momento de pasar a los indicadores. O bien el PRYME se hace cargo de que los servicios mejoren la ETP de su producción de bienes y servicios y establece indicadores que lo reflejen, o si no asume esta responsabilidad, simplemente la elimina de su declaración en la primera columna. Lo que no es metodológicamente aceptable es que los indicadores no se hagan cargo de informar sobre conceptos claves del texto de la primera columna. De otro orden de gravedad sería que se mantuviera el enunciado y que el programa no lograra, a través de sus componentes, cumplir con la totalidad de lo expresado en su propósito. Más que una debilidad metodológica, esto sería un error de diseño del programa.<sup>62</sup>

Parte de la Lógica Horizontal son los Medios de Verificación asociados a cada indicador. En dos de los cuatro indicadores, el medio de verificación sea un informe anual. En los otros casos no se especifica periodicidad, pero de su contexto se puede inferir que no se trata de informes frecuentes. Indicadores con este tipo de medios de verificación son de poca utilidad práctica para la gestión

<sup>59</sup> El PRYME cuenta con sistemas de seguimiento de los componentes financiados con los recursos del programa de Fortalecimiento de la Agenda Digital de Chile que ocupa para dar cuenta de su gestión al Ministerio de Economía y al Banco Interamericano de Desarrollo. Estos indicadores no fueron incorporados en la matriz bajo análisis.

<sup>60</sup> Como comparación, el propósito de un puente es proveer continuidad de flujo vehicular entre sus extremos y no la suma de pilotes, barandas, carpeta de rodado, etc.

<sup>61</sup> Esto no implica ningún juicio de valor acerca de la conveniencia de que la SEGPRES siga brindando el servicio de Trámite Fácil, con su propia Matriz Lógica.

<sup>62</sup> Ver la discusión sobre la necesidad de un componente que atienda a la globalidad.

cotidiana del proyecto. Para estos fines se requerirían indicadores en tiempo real, es decir que entreguen información oportuna, cuando aun hay tiempo para tomar acciones correctivas, en caso de ser necesario<sup>63</sup>. Los informes anuales que se presentan cuando ya está cerrado el año presupuestario no cumplen con la condición mínima de oportunidad.<sup>64</sup>

Para corregir los problemas señalados, el panel propone que los cuatro indicadores actuales sean reemplazados por un solo indicador que mida el avance del conjunto de servicios públicos atendidos por el PRYME, en cuanto a incorporar “*prácticas, herramientas y tecnologías de información que contribuyan al mejoramiento de producción de servicios en forma eficiente, transparente y participativa*”. El diseño tradicional de un indicador de este tipo involucra definir un listado común de atributos reconocibles<sup>65</sup> en la realidad de las “prácticas, herramientas y tecnologías de información...” que ocupa cada organismo. Visitas periódicas a cada organismo permitirían comprobar con cuáles atributos cuenta el organismo y otorgarle un puntaje correspondiente a su estado de incorporación de prácticas. Así es posible ubicar a cada organismo dentro de una escala de referencia. Agregando a la totalidad de organismos, la posición del conjunto se puede expresar por algún estadígrafo tradicional, como la media, la moda o la mediana. Como medio de verificación, el listado de atributos por organismo se puede publicar en el portal de modernización<sup>66</sup>.

Adicionalmente al indicador de eficacia sugerido, para cumplir con la metodología de DIPRES, el PRYME debe agregar indicadores que muestren eficiencia, economía y calidad a nivel de Propósito, dimensiones que están ausentes en la propuesta en comento. El Panel sugiere que estos indicadores se construyan de la siguiente manera:

- Eficiencia: Medir el porcentaje real de gasto administrativo realizado contra el porcentaje programado, tomando el conjunto del programa
- Economía: Medir el nivel de utilización de los recursos disponibles cada año. Esto se logra mediante el porcentaje de ejecución del presupuesto anual, en forma global para todo el programa. Esto significa que en este total se debe incluir el presupuesto anual del préstamo BID asignado al PRYME.

Calidad: Se sugiere medirlo sólo a nivel de componentes, ya que no hay una visión de conjunto válida a nivel de Propósito.<sup>67</sup> **Análisis de componentes**<sup>68</sup>

### **La Plataforma Integrada**

- En este componente, en la primera columna (de enunciado de objetivos) sólo se coloca como objetivo la plataforma ‘implementada’, cuando en realidad lo que se busca por el PRYME en la actualidad es solamente la implementación en una cantidad limitada de servicios. Este tema perfectamente se puede abordar sin cambiar el enunciado actual, simplemente agregando en la primera columna un párrafo con la información relevante: “*Para el período XX a FF (etapa de diseño) la plataforma se implementará en 5 servicios: S1...S5*”. Esto es muy conveniente para clarificar de qué está hablando el Programa.
- La importancia de lo anterior se refleja en el primer indicador, que expresa el porcentaje de servicios que se han integrado. Este porcentaje se mide respecto de los servicios definidos para la

<sup>63</sup> Hacia el final del proceso de evaluación el panel tuvo acceso a los indicadores que efectivamente emplea el PRYME y que se generan con la periodicidad adecuada. Son los indicadores que declararon en la matriz construida para uso del panel los que tienen los problemas que se comentan.

<sup>64</sup> Si bien es cierto que para fines de la DIPRES basta con el informe anual, para la Dirección del Programa es importante contar con indicadores en tiempo real.

<sup>65</sup> El avance en los PMG serían parte de los atributos incorporados en el indicador

<sup>66</sup> De existir, el Observatorio podría realizar esta función

<sup>67</sup> Cada componente tiene beneficiarios cualitativa y cuantitativamente distintos

<sup>68</sup> Recuérdese que los productos de los componentes en la matriz global corresponden, a juicio del panel, a los propósitos de las matrices individuales. Por ello se pedirá al lector que considere que la primera columna corresponde más bien a objetivos que a productos.

etapa de diseño (los 5). La existencia de este indicador plantea el tema de definir operacionalmente qué se entiende por “servicio incorporado”: si un servicio es considerado incorporado cuando todos sus procesos están ya en la plataforma o si, en el otro extremo, al menos un proceso está incorporado. Este tema debe ser resuelto al momento de definir el indicador.

- Igual cosa puede decirse para el segundo indicador, que se refiere a la cantidad de procesos de negocios dentro de los servicios incorporados en la etapa de diseño. Sería muy importante que la matriz indicara directamente el tamaño del universo de referencia, que es un dato fijo: la cantidad de procesos de negocios identificados para la etapa de diseño. Esto, desde luego, requiere haber hecho una planificación previa.
- El tercer indicador (porcentaje de contratos realizados) no corresponde al renglón de objetivos del componente (los productos que entrega), sino que al de procesos previos, ya que los contratos son un prerrequisito (condición necesaria, pero no suficiente) para que puedan realizarse las actividades que llevarán a que pueda incorporarse algún proceso, pero el producto del componente son servicios incorporados o procesos incorporados. El criterio para medir cuando “efectivamente se logra la incorporación” queda por definir. Obviamente pudiera ser la firma de algún convenio<sup>69</sup>, pero más bien pudiera ser que “se cumple con éxito la marcha blanca”, ya que si hay fallas post convenio, el proceso respectivo difícilmente puede considerarse como ya incorporado.

Los dos primeros indicadores son de reciente creación: no se han medido anteriormente. Por tal motivo, el PRYME aun no tiene definidos los procedimientos para su medición. Cuando los defina, deberá redefinir los medios de verificación, para que en lo posible, éstos sean fuentes de datos accesibles, en vez de documentos internos.

### **Componente Trámite Fácil**

La primera observación es que Trámite Fácil es un programa en sí mismo, más que un componente necesario para lograr el Propósito del PRYME: inducir que otros servicios incorporen elementos modernizadores. Por escapar a esta lógica, este componente no debe formar parte de esta Matriz del Marco Lógico, sino que debe tener su Matriz del Marco Lógico propia, que puede responder al mismo Fin.<sup>70</sup> Pese a ello, se hace un análisis, como aporte para cuando se construya la Matriz de este programa.

Tanto el enunciado verbal como los indicadores son, en general, pertinentes, es decir, se refieren al tema de Trámite Fácil.

- El primer indicador, (de disponibilidad del portal) insinúa una dimensión que pudiera incorporarse en la redacción de la primera columna: la de accesibilidad oportuna. Esto es muy interesante, ya que si la información está en el portal, pero éste se cae continuamente, el servicio prestado sería deficiente. De modo que no basta con que la información sea “completa y actualizada”, sino que el requisito de un buen servicio debe incorporar la accesibilidad señalada.
- El segundo indicador se refiere a la tasa de atención de consultas. Es exactamente el tercer indicador que se propuso para el Propósito. El análisis realizado en la sección del Propósito sigue siendo válido, excepto que el indicador sí es pertinente cuando se lo ubica a nivel de Componente.
- El tercer indicador se refiere al porcentaje de trámites con información actualizada en el portal. La dificultad de este indicador es poder operacionalizar el concepto de “información actualizada”. Conceptualmente, información actualizada es aquella que está vigente en un momento determinado; lo que resulta difícil es medir qué porcentaje de la información del portal está vigente y cuál no lo está. Como medio de verificación se propone el informe mensual emitido por el

---

<sup>69</sup> En la metodología, es aceptable el uso de “proxys” cuando los conceptos no se pueden medir directamente, pero en este caso es razonable esperar al éxito en la marcha blanca para definir operacionalmente el indicador.

<sup>70</sup> Esto no implica que al División de SEGPRES deba deshacerse del Portal, sino que debe construir una Matriz específica para este programa, con la lógica de servir a los beneficiarios que son las personas que consultan.



encargado del Sistema de Actualización de Información de Trámites Públicos (S@IT) al encargado de Gobierno Electrónico, lo cual es un documento interno no accesible para terceros. Este informe contiene el reporte de las actualizaciones hechas, pero esto no da luces sobre el total que debiera haberse realizado para mantener actualizado el portal.

Sería interesante incorporar algún indicador de calidad (satisfacción de usuarios), por vía del análisis de lo que llega a la OIRS. La tasa de quejas por cada mil consultas, por ejemplo, sería un indicador de este tipo.

### **Componente PMG de Gobierno Electrónico**

El planteamiento verbal de los objetivos de este componente es que la *“Red de expertos PMG-GE entrega asistencia al diagnóstico, planificación, implementación y evaluación de proyectos de GE para estimular el progreso de los servicios públicos”*. Esta redacción es confusa, ya que –siguiendo la terminología de los distintos PMG- se refiere a una “Red de expertos”, cuando la dotación asignada por el PRYME a este componente es sólo de tres personas; además, el PRYME no proporciona expertos a los servicios públicos, sino que tan sólo aprueba y valida sus Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG). En segundo lugar, la metodología del Marco Lógico establece que los objetivos se expresen como estados alcanzados; es decir que la construcción del enunciado del objetivo (Componente) sería a la inversa de lo escrito: “Servicios Públicos reciben asistencia del PMG-GE...”.

Los indicadores no respaldan la redacción del planteamiento verbal, sino que apuntan al proceso de administración del PMG-GE, que es lo que realmente hace el PRYME. Precisamente, los indicadores presentados informan de las actividades que son necesarias para que la los PMG-GE puedan operar con eficacia. El panel opina que es más ajustado a la realidad lo que expresan los indicadores, que lo que aparece en la redacción del objetivo.

- El primer indicador informa de la actualización de guías metodológicas, lo cual es una actividad para que los PMGGE puedan funcionar bien.
- En igual medida, el segundo indicador apunta a la realización de talleres explicativos en las macrorregiones, lo cual también es otra actividad, y no un producto del tipo mencionado en la primera columna.
- El tercer indicador es un porcentaje de concurrencia a eventos de asistencia técnica, lo cual también es una actividad.
- El cuarto indicador se refiere netamente a la administración del proceso de otorgar y supervisar PMGGE, ya que es la actividad de entrega de observaciones a los informes de avance y finales de los PMGGE.

Tal como en los casos anteriores, los indicadores aun están en el proceso de implementación: son nuevos, no tienen series de tiempo y no han sido concebidos para ser verificados en forma independiente.

En síntesis, no se han planteado en la Matriz indicadores que permitan mostrar directamente que los PMGGE hayan logrado “estimular el progreso de los servicios públicos”, que es la parte sustantiva del enunciado (indicadores de resultados).

Para corregir la situación descrita, bastaría con recuperar para el componente sobre PMG el indicador que el PRYME propone para el Propósito: tasa de validación del PMG de Gobierno Electrónico, formada por el porcentaje de instituciones que logran validar su PMG respecto del total de instituciones afectas. Ello lleva implícita la noción que un PMG es validado sólo cuando logra aportar al “progreso de los servicios públicos”. Este indicador de Componente es plenamente coherente con el tipo de indicador que el panel considera más apropiado para el Propósito.

### **Componente Secretaría Técnica del Comité de Normas**

La redacción establece como objetivo del Componente: “*Secretaría Técnica del Comité de Normas, brinda apoyo a las labores de generación, implementación y seguimiento de estándares y normas técnicas para la interoperabilidad del documento electrónico, y su adopción por parte de los servicios de la administración pública.*” Esta redacción está en conflicto con la metodología del Marco Lógico, que exige que los objetivos se expresen como estados alcanzados.<sup>71</sup> Brindar apoyo es sólo un proceso que apunta a obtener algún logro específico, que es el objetivo del componente. Una redacción más correcta tendría la forma de: “*Servicios Públicos adoptan estándares y normas técnicas definidos por el Comité de Normas para la operabilidad del documento electrónico*”.

Los indicadores no reflejan a cabalidad la redacción de la primera columna.

- El primer indicador se refiere al porcentaje de asistentes a eventos de difusión de las normativas;
- El segundo indicador es del porcentaje de instituciones que cuentan con un diagnóstico del nivel de cumplimiento de cada normativa;
- El tercer indicador es un porcentaje de esquemas procesados por un Administrador;
- El cuarto indicador es un porcentaje de instituciones que designan responsables de esquemas y metadatos y
- El quinto indicador se refiere a la participación de los servicios en los grupos técnicos de discusión del Administrador.

Estos conceptos no son productos en sí mismos, sino que corresponden a partes de procesos conducentes a algo más sustantivo, que queda sin definir en la Matriz. Este algo más sustantivo es el objetivo del componente, según lo ve el panel: que los servicios implementen cabalmente las Normas aprobadas por el Comité. El indicador de eficacia idóneo para este objetivo es la cantidad de servicios que comprobadamente han implementado cada norma, lo cual se puede medir directamente visitando cada servicio. Un indicador de esta naturaleza es compatible con el indicador que el panel sugiere para el Propósito.

### **Componente de Secretaría Técnica de Gobierno Electrónico**

La expresión verbal del objetivo del Componente señala que “*Secretaría Técnica de Gobierno Electrónico realiza seguimiento y apoya la coordinación de las iniciativas de Gobierno Electrónico y Usabilidad de Trámites Públicos en Línea (TPL).*” De acuerdo a lo comentado en Componentes anteriores, esta redacción corresponde a una función y no a un objetivo<sup>72</sup>. Una alternativa de redacción sería: “*Iniciativas en Servicios Públicos para mejorar el uso de trámites Públicos en Línea aplican pautas establecidas para el Gobierno Electrónico*”.

- El primer indicador en este componente se refiere a la función de Secretaría Técnica: cumplir lo solicitado por un Directorio
- El segundo indicador (usabilidad de TPL) resulta difícil de entender, ya que el concepto de “usabilidad” no está definido ni es de uso común. Este concepto de “usabilidad” debe ser mejor definido y operacionalizado para ser empleado en la fórmula de cálculo del indicador<sup>73</sup>.

---

<sup>71</sup> Un ejemplo es el componente sobre Plataforma Integrada de Interoperabilidad, cuyo objetivo se redactó correctamente como “Plataforma...integrada”

<sup>72</sup> Una función es una labor que se realiza en forma permanente, continua, por tiempo indefinido; mientras que un objetivo es un estado específico que se busca alcanzar en un contexto determinado.

<sup>73</sup> De acuerdo a las definiciones del sitio Web del Observatorio de Usabilidad (actualmente en construcción, [www.usable.gov.cl](http://www.usable.gov.cl)):  
a.- USABILIDAD es la medida de utilidad, facilidad de uso, facilidad de aprendizaje y satisfacción de un sistema o producto para conseguir objetivos específicos. (No se indica cómo se puede realizar tal medición)  
b.- La USABILIDAD valora la influencia del diseño para ser usado en forma fácil, efectiva y eficiente y permite “medir” si un sitio (o su interfaz) es (i) Fácil de aprender; (ii) Fácil de entender y recordar; (iii) Eficiente y (iv) Una experiencia placentera y no traumática para la persona que lo usa. (No se indica cómo se puede realizar tal medición)

- El tercer indicador (Porcentaje de uso de los TPL), tampoco es claro, ya que la fórmula de cálculo no indica con respecto a qué se mide el porcentaje. Además, un análisis de este tercer indicador muestra que su fórmula de cálculo propuesta no corresponde a su título, sino que se refiere a un indicador de éxito de una campaña de difusión específica.

### **Componente de Ley de Bases del Procedimiento Administrativo**

La formulación del objetivo del componente es la de *“promover, apoyar y hacer seguimiento del cumplimiento de la ley... a través del acompañamiento en la planificación, gestión e implementación de dicha ley en los servicios públicos”*. En esta formulación, por no plantearse ninguna exclusión, se debe entender que se incorporan todas las materias de la ley de bases y no sólo *“prácticas, herramientas y tecnología de información”*, como se especifica en el Propósito de la Matriz del Marco Lógico. Esta totalidad de la ley quedaría fuera del ámbito de acción del PRYME, por lo que correspondería cambiar la redacción del objetivo.

Aparte de los temas de mayor fondo, hay un problema semántico en la redacción del objetivo en la primera columna, ya que éste se formula con verbos en infinitivo (es decir, realizar acciones), en vez de redactarse en la forma de resultados alcanzados, que es un requisito de la técnica de la Matriz del Marco Lógico. Este hecho condiciona los indicadores que vienen a continuación. Una mejor formulación debiera recoger ambos comentarios y plantearse como: *“Servicios Públicos implementan los aspectos de Gobierno Electrónico contenidos en la Ley de Bases del Procedimiento Administrativo”*.

Tal como está formulado, el componente debería contener la asistencia técnica requerida por las instituciones para implementar la ley de bases. Sin embargo, los indicadores apuntan a temas preliminares que deberían estar resueltos al momento de estudiarse la ley.

- El primer indicador mide el porcentaje de instituciones que entrega información para apoyar un diagnóstico. Este podría ser un indicador de una fase temprana de un proceso, pero no del logro de un objetivo. El indicador requerido debiera tener una forma similar a: *“porcentaje de servicios que completan la implementación de la ley de bases”*, que es lo esperable del componente, tal como está planteado.
- El segundo indicador mide el porcentaje de instituciones que al menos asiste a una instancia de información y capacitación. Este pudiera ser un logro si se tratara de reclutar posibles interesados en algún programa que se ofrece en forma optativa, pero la ley de bases no es optativa, sino que su cumplimiento es obligatorio. Por lo tanto, se requiere algo más fuerte que la simple asistencia a alguna instancia, para constituirse en un indicador de avance en el proceso de implementación de la ley.

### **Componente de la Comunidad Tecnológica Gubernamental**

La redacción verbal del objetivo del Componente es *“Comunidad Tecnológica entrega capacitación, comparte experiencias y conocimientos en implementación, gestión y marco jurídico de las TIC’s”*. La redacción es poco clara, ya que la razón de ser del Componente, a juicio del panel, es que los miembros de la llamada Comunidad Tecnológica **reciban** *“capacitación...etc.”* Parte de esta capacitación y experiencias pudiesen ser efectivamente aportadas por miembros de la misma Comunidad Tecnológica, pero también pudiera provenir de otras fuentes, lo que amplía el ámbito del componente. Una redacción alternativa sería: *“Miembros de la Comunidad Tecnológica capacitados en experiencia y conocimientos sobre implementación, gestión y marco jurídico de las TICs”*

Todos los indicadores del componente son de participación de los miembros en las diversas facetas en que la CTG tiene actividades, lo cual es coherente con la redacción modificada que propone el panel.

---

c.- USABILIDAD es el grado de efectividad, eficiencia y satisfacción con la cual los usuarios alcanzan logros específicos en ambientes particulares. (No se indica cómo se puede realizar tal medición)

## La visión de conjunto

Mirando ahora la Lógica Horizontal en su conjunto, se aprecia por parte del panel que no hay una buena consistencia horizontal entre las tres primeras columnas de la Matriz del Marco Lógico.

La redacción de las celdas de la primera columna –Enunciado- contraviene las normas establecidas por la metodología estándar del Marco Lógico. Esto hace cambiar toda la lógica del programa, ya que el sujeto del programa no aparece como el beneficiario que “recibe” algo, sino el PRYME que “entrega” algo.<sup>74</sup> A partir de este punto inicial, los indicadores se concentran en informar de lo que “hace el PRYME”, en vez de dar cuenta de lo que está ocurriendo con los beneficiarios.

Aun así los indicadores tienen problemas técnicos: rara vez son pertinentes –es decir, que se refieren explícitamente a lo que indica la celda correspondiente de la primera columna-, sino que apuntan a dimensiones que corresponden a otras filas de la Matriz del Marco Lógico<sup>75</sup>. Las dimensiones de eficacia, calidad, eficiencia y economía del Programa no aparecen informadas por estos indicadores, salvo casos esporádicos y parciales. Eficacia y calidad son dimensiones que típicamente deben ser informadas mirando hacia los efectos del programa sobre sus beneficiarios, mientras que eficiencia y economía del programa implica una visión de costos por componentes que no está establecida en la gestión del programa.

Para solventar estos déficits sería necesario que el PRYME agregara un componente (o una actividad, pero asignándole gran peso en la gestión del Programa) que se preocupara de la situación de los servicios públicos en materia de los temas del Programa (el Observatorio sugerido en el análisis de la lógica vertical). Sólo de esta manera el PRYME pudiera cumplir con los requisitos establecidos para los indicadores de la Matriz de Marco Lógico.

Los medios de verificación propuestos –los indicadores aun no se miden- son documentos internos que se emitirían después de cerradas las operaciones, que son aceptables para la DIPRES. Sin embargo, el PRYME puede publicar en su portal [www.modernizacion.cl](http://www.modernizacion.cl) muchas de las fuentes de información, haciendo públicos los medios de verificación asociados a cada indicador.

La lógica horizontal de la matriz no se valida en su totalidad. En opinión del panel, la Lógica Horizontal de la Matriz del Marco Lógico no permitiría que este instrumento se constituya en una herramienta útil para la gestión del programa.<sup>76</sup>

### 1.5. Reformulaciones del Programa a nivel de Diseño

El PRYME no cuenta con un documento constitutivo formal, que exprese su ámbito de acción y precise sus objetivos. Por lo tanto, tampoco sus reformulaciones han quedado formalmente expresadas. Las modificaciones en la definición de sus objetivos y estrategias han venido dadas por cambios externos en los que el Proyecto no ha intervenido directamente.<sup>77</sup> Como resultado de los mismos, el PRYME pierde parte de las responsabilidades que había tenido hasta la fecha y focaliza la mayor parte de su trabajo a impulsar la asimilación de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) como parte de la organización y funcionamiento del Estado.

Un hito relevante fue el momento en que el Ministerio de Economía hizo manifiesto su interés por impulsar la Agenda Digital, que era uno de los temas en la temática más amplia y general de la

---

<sup>74</sup> El ejemplo clásico es la enseñanza/aprendizaje: el objetivo de un programa educacional es que “el alumno aprenda”; lo cual no es lo mismo a decir que “el profesor dicte su clase”. En el caso del PRYME, “brindar apoyo técnico para...” no es lo mismo que “lograr que los servicios públicos adopten...”

<sup>75</sup> El ejemplo clásico es del médico y el estado de salud del enfermo: saber si los remedios se tomaron a la hora prescrita no sustituye –sino que sólo complementa- a la información de la temperatura y presión del enfermo. En el PRYME, la información sobre procesos no sustituye a la necesidad de informar sobre los resultados obtenidos por esos procesos en los beneficiarios.

<sup>76</sup> Esto no implica que el PRYME carezca de instrumentos de gestión. Sólo expresa que la matriz proporcionada al panel no constituiría un instrumento de gestión idóneo si se utilizara en la práctica.

<sup>77</sup> Ver Sección 1.11 con el detalle de las modificaciones

Reforma y Modernización del Estado. Dentro del marco general de apoyo a la agenda digital, el Ministerio de Economía derivó responsabilidades en el área del gobierno electrónico al PRYME, lo cual se expresó financieramente en la transferencia hacia el PRYME de recursos del préstamo BID con que el Ministerio de Economía impulsa la Agenda Digital. Dada la elevada proporción que tiene dentro del PRYME las responsabilidades financiadas con estos recursos, la proporción de personal y la atención de todo el programa se inclinó hacia la temática de Gobierno Electrónico, quedando relegados –al menos por el momento- los demás temas de su agenda al momento de su creación.

Otra parte de las modificaciones que ha sufrido el PRYME se han dado como “spin off”, es decir, temas que empezó a trabajar en forma conceptual y piloto, crecieron hasta un momento en que se independizaron del PRYME para asumir una institucionalidad propia. Tal es el caso, por ejemplo, del Servicio Civil y de la Dirección de Compras y Contrataciones Públicas. Esta experiencia de spin off muestra una de las características del Proyecto, como incubador de servicios.

## **2. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA**

### **Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Organización y Gestión del Programa**

#### **2.1 Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación al interior de la Institución Responsable y con otras instituciones.**

##### **(a) Estructura Organizacional**

El panel considera que la actual estructura organizacional del PRYME cuenta tanto con elementos que son rescatables, como otros que son deficitarios para la producción de los componentes y el logro del propósito. Entre los primeros cabe destacar la propia constitución del PRYME como un programa gubernamental flexible y cambiante en el tiempo y no como una dependencia gubernamental con la consiguiente rigidez en sus estructuras y pretensión de estabilidad en el tiempo. Se considera que esta estructura otorga mejores condiciones para operar dentro de la lógica que requiere la producción de los componentes comprometidos.

Con respecto a lo segundo, si bien este tipo de evaluación no permite realizar análisis exhaustivos al respecto, el panel considera –asumiendo las restricciones mencionadas- insuficiente el número de personal no administrativo para la producción de algunos componentes, lo que afecta el logro del propósito. De esta carencia da cuenta, por ejemplo, las dificultades para alcanzar su pleno desarrollo el componente Trámite Fácil. A la fecha, y tras haber sido ampliamente validado como proyecto piloto, la posibilidad de promover su difusión y uso masivo entre la ciudadanía se encuentra supeditado a la imposibilidad de contar con personal suficiente –dispone actualmente de cuatro personas- para absorber el previsible volumen de consultas<sup>78</sup>.

La carencia de personal es también notable en otro componente: el Programa de Mejoramiento de la Gestión de Gobierno (PMG) Electrónico, en el que solamente 3 personas asumen la responsabilidad de validar y asistir anualmente a una amplia cantidad de entidades gubernamentales. Lo mismo ocurre con el componente Comunidad Tecnológica Gubernamental, en el que la posibilidad de aprovechar el potencial un espacio de interacción y colaboración entre más de 1.700 personas se encuentra condicionado por el hecho de contar con una única persona bajo su supervisión. Por lo demás, en el caso del PMG, 3 personas dan servicio técnico a 185 reparticiones, es decir una media de algo más de 2 horas reales por mes y por repartición. Este estándar permite apenas la cobertura administrativa de los PMG y alguna capacitación muy general en materias que son complejas. Para llegar a un estándar mínimo de atención de 1 día al mes, se requeriría cuadruplicar la dotación técnica del componente.<sup>79</sup>

Según el panel, e insistiendo una vez más en el carácter no definitivo de los juicios en este ámbito evaluativo, el PRYME también carece de la cantidad de personal adecuado para poder cumplir a plenitud las responsabilidades que le son asignadas como ente coordinador de diferentes instancias inter-gubernamentales tales como la Secretaría Técnica de Gobierno Electrónico o el Comité de Normas. Lo que se pone en evidencia en la irregularidad y distanciamiento de las sesiones, el carácter asistemático en la producción de los documentos de trabajo y la carencia de una visión sistemática,

---

<sup>78</sup> Definir la dotación óptima de Trámite Fácil escapa a los alcances de esta evaluación. La opinión expresada se basa en la respuesta entregada por el PRYME a la pregunta de por qué Trámite Fácil no tenía una mayor difusión: no habría (i) personal para atender una mayor demanda y (ii) el equipamiento técnico sería insuficiente.

<sup>79</sup> El panel no pudo hacer un análisis a fondo de cada componente por lo que no está en condiciones de proponer diseños alternativos sustentados en hechos específicos firmes. Pero la experiencia profesional de sus integrantes indica que las innovaciones tecnológicas como el gobierno electrónico se logran masificar después de una fuerte inducción desde un centro de irradiación técnica. Esto implica dedicación específica a cada servicio muy superior a las dos horas por mes disponibles.

actualizada y pormenorizada de lo que está ocurriendo en cada uno de los servicios públicos, en las materias de gobierno electrónico<sup>80</sup>.

**Cuadro N° 18**  
**Dotación por Área (2007)**

Área	Descripción	Dotación
Dirección		4
Plataforma Integrada de Interoperabilidad	Área que aborda los aspectos asociados a la interoperación entre los servicios públicos	10
Comité de Normas	Gestiona actividades del comité de normas y su correspondiente seguimiento	1
Comunidad Tecnológica	Administra comunidad tecnológica y su portal	2
Secretaría Técnica Gobierno Electrónico	Organismo técnico cuyo rol es coordinar las actividades del Comité de Gobierno Electrónico	5
Trámite Fácil	Diseño administración y gestión del portal en Internet Trámite Fácil ( <a href="http://www.tramitefacil.cl">www.tramitefacil.cl</a> ), en esta área se realizan las labores de actualización del portal (incorporación y modificación de nuevos trámites). Como parte de esta área trabajan dos personas en labores de soporte a usuarios del portal	4
Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)	Diseño y validación del PMG de gobierno electrónico, como parte de las funciones de esta área son asesorar y evaluar a los servicios públicos afectos a dicho PMG	3
Administración	Personal que cumple labores de apoyo administrativo	3
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>

Fuente: PRYME

En el cuadro anterior se aprecia que el componente de Apoyo a la Implementación de la Ley de Bases de Procedimientos Administrativos no tiene a nadie asignado en forma exclusiva. Eso corresponde a la realidad de que las tareas vinculadas al componente son llevadas a cabo por personas que tienen otras funciones.

Por otra parte, a juicio del panel el logro de que “*los servicios públicos incorporen determinadas prácticas, herramientas y tecnología*” requiere de personal con formación en el ámbito del desarrollo institucional de la gestión pública para el diseño e implementación de estrategias de coordinación entre los distintos organismos gubernamentales: no sólo se hace necesario contar con capacidades para la producción de componentes, sino para lograr su transferencia y asimilación por parte de las dependencias gubernamentales receptoras. Lo que implica contar con formación, conocimientos y destrezas asociadas a la comprensión de la naturaleza administrativa, política y social del aparato público. Alcanzar esto implica no sólo contar con la cantidad de personal suficiente para lograr una densidad de atención (tiempo por usuario) más intensa que la actual, sino que incorporar las competencias profesionales necesarias para el logro del propósito: en la actualidad hay un predominio de personal profesional no administrativo en el campo de la ingeniería (16 del total de 23 profesionales), lo cual permite atender la producción de elementos técnicos, que necesariamente debieran transferirse a los usuarios en un trabajo multidisciplinario que incorpore competencias en ciencias sociales y del comportamiento.

Otro aspecto a tomar en consideración es el escaso grado de especialización existente entre los profesionales del PRYME para abordar las problemáticas desde un enfoque sectorialista. En ausencia de personal con conocimiento especializado sobre las diferentes áreas de gobierno (*educación, salud, agricultura,...*) se tiende a obviar sus particularidades específicas y a aplicar soluciones generales.

<sup>80</sup> Este juicio del panel se basa principalmente en las respuestas a las preguntas acerca de si el PRYME tenía un registro del estado de implementación del gobierno electrónico en cada servicio público: la respuesta fue precisa: “no tenemos personal para ello”.

En síntesis, el PRYME abarca un amplísimo espectro de funciones de alta complejidad e importancia para elevar la eficacia y eficiencia del Estado; sin embargo, la dotación de personal asignado a cada una de estas responsabilidades hace que la presión (asistencia técnica, capacitación, acompañamiento, etc.) que pueda ejercer el PRYME para la innovación tecnológica sea tenue. Prácticamente en todos los componentes están las ideas y los instrumentos para lograr impactos más rápidos y/o profundos, pero con un freno dado por la baja densidad de recursos humanos disponibles para las tareas enunciadas en los distintos documentos en que sustenta el PRYME.

Por último, el panel considera que la ubicación del PRYME en la SEGPRES es adecuada para el cumplimiento del propósito que se plantea alcanzar, en la medida que este Ministerio asume como principal función la coordinación con otras entidades al interior de la administración y también del poder legislativo. Todo ello porque las transformaciones más estratégicas y profundas que implica el concepto de Reforma y Modernización del Estado deben ser el resultado de políticas de Estado que deben consensuarse dentro del más amplio abanico de actores.

### **(b) Mecanismos de coordinación y asignación de responsabilidades.**

Los mecanismos de coordinación al interior del PRYME se encuentran favorecidos por la concentración y tamaño del programa. La transmisión de información, tanto entre dependencias con diferente nivel jerárquico como entre dependencias pares, es fluida por la permanente interacción existente entre las personas que trabajan en el programa.

La asignación de las principales responsabilidades en la producción de cada componente se encuentra claramente definida al interior del programa a través de una aplicación efectiva del organigrama de la institución. Sin embargo, y dada la carencia de personal, la participación de algunos profesionales en la producción de varios componentes puede poner en entredicho esta claridad en la asignación de responsabilidades de apoyo.

### **(c) Gestión y Coordinación con programas relacionados**

El amplio alcance del propósito perseguido por el PRYME requiere el establecimiento y sostenimiento de relaciones con una amplia cantidad de servicios públicos al interior de la administración, con base a una estrategia que permita aprovechar las complementariedades existentes y crear economías de escala.

A juicio del panel este requerimiento adolece de falencias como consecuencia de la complejidad sobre la que se define y ejecuta la agenda de gobierno electrónico en Chile. En ausencia de una instancia que asuma la responsabilidad de centralizar la coordinación de la agenda sobre los diferentes aspectos asociados al desarrollo del gobierno electrónico, la tendencia durante los últimos años ha sido la creación de diversas instancias e iniciativas, tanto de carácter transversal como sectorial, encargados de asumir temas específicos. La institucionalidad resultante de esta compleja distribución de responsabilidades crea las condiciones para la duplicidad en el uso de los recursos existentes en el área de gobierno electrónico y, aún más importante, diluye el ejercicio de la “*accountability*” o rendición de cuentas al interior de la administración.

La definición de la “misión” de la Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL), “*transformar al sector Tecnologías de Información y Telecomunicaciones en motor de desarrollo económico y social del país, promoviendo el acceso a los servicios de telecomunicaciones a calidad y precios adecuados y contribuyendo a impulsar el desarrollo económico, con énfasis en los sectores vulnerables y marginados, mediante la definición de políticas y marcos regulatorios que estimulen el desarrollo de las telecomunicaciones, para mejorar la calidad de vida de la población*”, da cuenta de la notable complementariedad existente con el logro del propósito planteado por el PRYME. A modo de síntesis, puede establecerse que mientras que la SUBTEL asume la responsabilidad de generar las



condiciones generales donde debe operar el gobierno electrónico, el PRYME orienta y promueve su desarrollo. El propósito de la SUBTEL de masificar el acceso a las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) a amplios segmentos de la población, por ejemplo, es una condición ineludible para extender y dar sentido a la cobertura del gobierno electrónico en Chile. La nitidez con que es posible identificar esta complementariedad ha favorecido la coordinación y cooperación entre las acciones de la SUBTEL y el PRYME.

La relación del PRYME con el Ministerio de Economía, instancia en la cual ha sido localizada la instancia que asume la responsabilidad en la coordinación de las diferentes iniciativas asociadas al acceso y desarrollo de las TICs, es a juicio del panel menos operativa que en el caso de la SUBTEL. Esta situación encuentra su principal explicación en los cambios acontecidos en la organización y funcionamiento de la Agenda Digital. La recurrencia y fluidez en la colaboración entre ambas instancias durante la fase de desarrollo de la llamada Agenda Digital I, en la que el PRYME asume la responsabilidad de coordinar las iniciativas en materia de gobierno electrónico, contrasta con la irregularidad del trabajo conjunto que se produce desde 2006. El número de reuniones durante este año se reduce a 3 con respecto a las 8 que hubo en el año 2005.

Respecto de la vinculación entre la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) y el PRYME, es a juicio del panel escasamente desarrollada para el grado de complementariedad que debiera existir entre ambas instancias gubernamentales. Si bien el PRYME forma parte del Directorio del Proyecto Ventanilla Única de Trámites Municipales y también desarrolló una versión de Trámite Fácil aplicable a los municipios, estos hitos no dan cuenta de la existencia de un marco de cooperación como el que debiera darse entre un programa, el PRYME, que tiene como propósito la modernización del Estado y una Subsecretaría, la SUBDERE, cuyo propósito es promover la mejora sustancial del desempeño de un parte sustancial de este Estado, las instancias de gobierno territoriales.

En cuanto a la participación ciudadana, dado que el Propósito del PRYME establece que éste busca que los servicios públicos adopten prácticas que les permitan brindar sus servicios en forma eficiente, transparente y participativa y no teniendo el PRYME capacidades técnicas para asegurar este último atributo, debiera fortalecer lazos con programas que pudiesen atender este déficit, particularmente con el Programa de Participación Ciudadana de SEGEGOB.

Aparte de los vínculos específicos mencionados, cabe constatar que la propia exigencia para el logro del propósito del PRYME y la producción de sus diferentes componentes plantea la necesidad de relaciones con una amplia variedad de actores al interior del aparato estatal. Tal y como fue mencionado en el apartado 1.12 del primer capítulo, esta vinculación es especialmente relevante en el caso de componentes como el Trámite Fácil, el Programa de Mejoramiento Gubernamental (PMG) en Gobierno Electrónico o la Comunidad Tecnológica Gubernamental. En todos los componentes mencionados, tal y como ha podido constatar el panel, la relación y coordinación entre los profesionales del PRYME y sus contrapartes en las instituciones es fluida y operativa.

No parece ocurrir siempre lo mismo cuando la relación se establece a nivel directivo. Esta situación que puede ser explicada con base a dos causas. La primera es la tendencia de algunas de los organismos gubernamentales, principalmente aquellos ministerios sectoriales con mayor tamaño e influencia al interior del gobierno, a desarrollar su propia agenda de gobierno electrónico en función de lo que consideran sus propias particularidades. La segunda causa viene dado por su limitada capacidad de condicionar y comprometer las decisiones de ciertas instancias gubernamentales en función de su posición dentro de la jerarquía institucional.

#### **d) Mecanismos de participación de usuarios (control social)**

El panel no ha identificado la existencia de mecanismos de participación de usuarios o control social sobre el desempeño del PRYME. Cabe considerar que el trabajo del programa se encuentra focalizado

en los organismos gubernamentales. Sin embargo, el programa no cuenta con un ente o consejo asesor u otra instancia que, conformado por un grupo de expertos procedentes del ámbito público y privado, contribuyeran a orientar la definición de la agenda de trabajo del PRYME y monitorearan el cumplimiento de metas.

En el caso del componente Trámite Fácil, el único del programa en el que beneficiario directo es principalmente la ciudadanía, a juicio del panel tampoco se reconocen mecanismos efectivos de control social.

## **2.1. Criterios de focalización y selección de beneficiarios de los componentes**

No aplica para este programa la definición de criterios de focalización. En el caso del Componente 1 Plataforma de Interoperabilidad de Servicios Electrónicos del Estado, el Comité de Gobierno Electrónico, presidido por el Sr. Subsecretario de Economía, fue quien seleccionó los cinco servicios que participarían de la fase 1, en base al avance de los distintos servicios y su papel como proveedor o consumidor de información. El panel no objeta el procedimiento ni los criterios de selección planteados.

## **2.2. Criterios de Asignación de Recursos, Mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago**

Los recursos se ejecutan en el nivel central. Algunas actividades se licitan (estudios, consultorías) siguiendo los procedimientos reglamentarios. Las licitaciones que se realizan con financiamiento BID aplican la metodología estipulada por dicha institución.

Ante la falta de indicadores y otros instrumentos de monitoreo y evaluación, no es posible analizar si los mecanismos de transferencia de recursos y la calidad y oportunidad de los productos son apropiadas.

## **2.3. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la Unidad Responsable**

Tal como se señala en la sección 1.10 del capítulo de Antecedentes, el PRYME cuenta con un sistema de monitoreo que le permite cumplir con las funciones esenciales de seguimiento del programa. Sin embargo, el panel considera necesario elaborar mecanismos de control de avance más detallados, y cuantificar indicadores más pertinentes que den cuenta en forma oportuna y verificable de la eficiencia, eficacia, economía y calidad con que se está ejecutando los diferentes componentes del programa<sup>81</sup>.

Aquellos componentes que están siendo financiados por el Programa de Fortalecimiento de la Estrategia Digital son monitoreados por la institución responsable del Proyecto respectivo (Ministerio de Economía), para lo cual el Programa aporta la información requerida por el préstamo.

El panel ha constatado de que existe plena conciencia por parte del PRYME de la importancia de mejorar el sistema de monitoreo existente, pero a su juicio se debiera considerar la realización de los ajustes señalados.

Por otra parte, el PRYME nunca ha sido evaluado en su conjunto. El panel considera que debe realizarse una evaluación que permita reconocer sus logros, incluso más allá de las previsibles evaluaciones que seguramente el BID exigirá a aquellos componentes financiados por dicha institución.

---

<sup>81</sup> Ver discusión de la Lógica Horizontal de la Matriz del Marco Lógico

### 3. EFICACIA Y CALIDAD DEL PROGRAMA

#### Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Eficacia y Calidad del Programa

##### 3.1. Desempeño del Programa en cuanto a la Producción de Componentes

En términos generales, **el nivel de producción** de los componentes es creciente, apoyado por la incorporación al Programa del aporte presupuestario procedente del Programa de Fortalecimiento de la Estrategia Digital en Chile.

Considerando la desagregación de los componentes que conforman el Programa, el Panel aprecia una diversidad de situaciones en cuanto al nivel de producción de cada uno de ellos. Esos niveles tienen un nivel de suficiencia aceptable en algunos componentes, contribuyendo por lo tanto al logro del propósito, mientras que en otros casos, la producción no es suficiente. De acuerdo a información suministrada por el PRYME, esto último es debido, fundamentalmente, a que los recursos BID<sup>82</sup> fueron puestos a disposición del Ministerio en 2005 en una fecha posterior a la planificada según convenio con dicha institución. No obstante, el panel considera esta argumentación aceptable pero insuficiente para explicar los bajos niveles de producción en algunos casos, como se verá más adelante, en el análisis componente a componente.

En términos generales<sup>83</sup>, el inicio del Componente 1 Plataforma Integrada se vio afectado por dicha demora. Lo mismo ocurre con el Componente 4 Secretaría Técnica del Comité de Normas, Componente 5 de Secretaría Técnica de Gobierno Electrónico, Componente 6 de apoyo a la Ley de Procedimientos Administrativos y en menor medida el Componente 7 Comunidad Tecnológica, todos ellos con apoyo del Programa de Fortalecimiento de la Estrategia Digital.

El Componente 5 PMG Gobierno Electrónico es el de mayor nivel de producción y suficiencia para el propósito. En efecto, se ha coordinado la puesta en marcha de dicho PMG en 185 instituciones, las que han logrado con el apoyo del componente avanzar de acuerdo a lo planificado en el logro de las metas particulares que cada componente ha definido.

El Componente 2 Portal Trámite Fácil a juicio del panel no contribuye al logro del propósito establecido en la matriz del Marco Lógico. De todos modos, es importante destacar que su nivel de producción es creciente, como veremos más adelante.

La **producción es oportuna** en el caso del Componente 5 PMG Gobierno Electrónico, por tener calendarios definidos de trabajo, metas establecidas anualmente, las que son cumplidas.

En el caso del Componente 1 Plataforma Integrada, como se mencionó anteriormente, ha habido demoras importantes. Cabe mencionar que el ciclo de producción de los bienes más importantes (puesta en marcha de programa piloto en 5 servicios) supera el año, por la complejidad de su ejecución. Los retrasos iniciales en la puesta en marcha del Programa de Fortalecimiento de la Estrategia Digital de Chile dieron lugar a una programación revisada, que se muestra más adelante. Lo que llama la atención del panel es la fuerte discrepancia que existe entre la programación física y la programación financiera. En efecto, en 2005 y 2006 se presupuestó un gasto de 1.660 millones y de

---

<sup>82</sup> El Convenio entre el Gobierno de Chile y el BID es firmado el 26 de enero de 2005. La firma del Convenio entre el Ministerio de Economía y SEGPRES data del 24 de junio de 2005 (toma de razón 25 de julio de 2005), mientras que el primer traspaso de fondos tiene lugar el 4 de octubre de 2005. De ahí en adelante el PRYME no ha tenido retrasos en disponer de recursos y estos fueron presupuestados anualmente en niveles muy superiores a la capacidad real de gasto de ellos.

<sup>83</sup> En las páginas que siguen se analizan estos puntos señalados en forma general, a modo de introducción.

2.050 millones respectivamente, mientras que la capacidad de gasto no superó los 500 millones en ninguno de esos años.<sup>84</sup>

El Componente 7 Comunidad Tecnológica, si bien tiene un nivel de producción suficiente y funcional al propósito establecido en la matriz, no es posible analizarlo desde la perspectiva de su oportunidad, por cuanto no define metas.

En un nivel general, la **calidad** de la producción de los componentes es concordante con los criterios de calidad propia de este tipo de actividades y las exigencias metodológicas correspondientes a las TIC y sus procedimientos de incorporación a los servicios públicos.

El principal producto del Componente 2, el Portal web Trámite Fácil recibió premios internacionales en cuanto a la calidad en su diseño. Por lo demás, el Componente 7 Comunidad Tecnológica fue reconocido por su calidad en la encuesta recientemente llevada a cabo entre más de 200 usuarios (Ver punto 3.3)<sup>85</sup>.

Una vez más resulta difícil medir niveles de calidad cuando muchos de los componentes han recientemente comenzado a producir bienes y servicios.

Por otra parte, el Programa no ha desarrollado **indicadores** cuantificados para la mayor parte de sus componentes, lo que dificulta el análisis evaluativo.

### **Componente 1: Plataforma Integrada de Interoperabilidad de Servicios Electrónicos del Estado implementada**

En la actualidad la producción del componente se encuentra en la etapa de desarrollo de los siguientes estudios complementarios de la Etapa 1: 1) estudios complementarios Jurídicos; y 2) estudios complementarios técnicos de diseño de detalle. Dichos estudios deben finalizarse en el primer semestre del presente año. Adicionalmente la Licitación Pública Internacional para la adquisición de la infraestructura e implementación de la plataforma se encuentra en proceso de precalificación técnica. El proceso de precalificación se encuentra en revisión y no objeción por parte del BID.

De acuerdo a información entregada por el PRYME al panel, se están desarrollando actividades de exploración tecnológica para la mitigación temprana de riesgos. Lo cual puede ser entendido como la concepción de una estrategia que permita asegurar la ejecución del proyecto previniendo posibles riesgos o amenazas de diversa índole.

En la siguiente carta Gantt se grafica la situación actual:

---

<sup>84</sup> A juicio del panel, más importante que los mencionados atrasos en la disponibilidad de fondos, ha sido la considerable demora en completar la tramitación de las adquisiciones con el presupuesto financiado por el préstamo.

<sup>85</sup> Ver encuesta en [http://www.comunidadtecnologica.gob.cl/index2.php?option=com\\_pollxt&isPopup=1&admin=1&task=results&id=12](http://www.comunidadtecnologica.gob.cl/index2.php?option=com_pollxt&isPopup=1&admin=1&task=results&id=12)



**Componente 2: Portal Trámite fácil entrega información completa y actualizada para prestar mejor atención a las personas a través de la publicación de información y acceso a trámites.**

El portal de trámites del Estado “Trámite Fácil – [www.tramitefacil.cl](http://www.tramitefacil.cl)” ha incorporado al mismo progresivamente trámites de diferentes servicios hasta alcanzar el 95% de los trámites existentes en las instituciones y servicios del Estado. El panel considera relevante dicho logro.

**Cuadro 19**  
**Evolución de Tramites en Línea y Formularios en Línea 2001 a 2007**

Año	Fichas de Tramites	Tramites en Línea	Formularios
2001	600	32	-----
2002	1352	104	174
2003*	1451	110	241
2004	1550	170	320
2005	1600	350	340
2006	1600	428	378
2007	1620	439	378

(\*): estimado, pues no se cuenta con registro oficial para ese año  
fuente: PRYME

Atiende a un público de 7000 visitantes diarios y responde un promedio diario de 120 consultas enviadas por dichos usuarios.

Cabe señalar que las visitas y consultas a través del portal, han aumentado en forma significativa: en el caso de los accesos al portal ha habido 50% de incremento en el periodo 2004-2005 y se han duplicado la cantidad de consultas.

No obstante, a juicio del panel, los volúmenes actuales están por debajo de lo que un portal de estas características debería tener, lo que a juicio del panel es un aspecto negativo.

Al analizar otras plataformas web, las métricas de Trámite Fácil son bastante bajas: si bien se trata de un portal de otra índole, un portal de comercio electrónico de gran volumen tiene 70.000 vistas por día y genera 1.000 transacciones diarias. En el caso del portal de compras públicas con un universo de 120.000 proveedores, y 15.000 usuarios públicos genera 100.000 transacciones por mes, con 900 llamadas/día y 900 correos mes.

El Portal de la Ciudad de Buenos Aires, más próximo al Trámite Fácil, elaborado desde una aglomeración urbana de 3,2 millones de habitantes, tiene 22.500 visitas diarias. El panel es consciente que es muy difícil comparar un portal con otro de un país diferente, considerando las diferentes modalidades y acceso a internet, las diferentes capacidades para incorporar TICs en la vida cotidiana de los ciudadanos y las características propias de la burocracia estatal en cada país.

Más que intentar comparar en forma rigurosa con otro portal –exploración que escapa a las posibilidades de este tipo de evaluación- el panel reconoce que el Portal “Trámite Fácil” no cuenta con una meta en cuanto a número de usuarios que le organice en forma estratégica su funcionamiento y estructura. En países como Chile, donde recientemente el Servicio de Impuestos Internos logra porcentajes muy altos de usuarios que cancelan sus impuestos a través de su portal, es dable pensar que el Portal “Trámite Fácil” pudiera plantearse metas significativamente ambiciosas.

Por otra parte, la cantidad de visitas y consultas depende, entre otros aspectos, del conocimiento que los usuarios potenciales tengan de la existencia del portal y de los servicios que presta. Este conocimiento se puede estimular con campañas de difusión.

Por lo señalado, y asumiendo las restricciones de este tipo de evaluación, el panel estima que el nivel de producción no es suficiente para cumplir los objetivos para lo cual fue creado. A juicio del panel, esta situación tiene que ver principalmente con los escasos recursos humanos que dispone el componente para su ejecución<sup>86</sup>.

En cuanto a los indicadores de desempeño disponibles, el Panel reconoce altos niveles de logro:

- El porcentaje de trámites con información actualizada en el Portal asciende al 97% (1.532 de 1.579 trámites)
- La tasa de atención a consultas realizadas a través del Portal Trámite Fácil asciende al 97,8% (cantidad de consultas atendidas dentro de los dos días hábiles siguientes a su presentación en relación con el total de consultas presentadas).

Por último, el Panel valora los diversos premios internacionales que recibió la página web Trámite Fácil, demostrando altos niveles de calidad en su diseño.

### **Componente 3: Red de Expertos PMG de Gobierno Electrónico entrega asistencia al diagnóstico, planificación, implementación y evaluación de proyectos de Gobierno Electrónico para estimular el progreso de los servicios públicos.**

El Programa de Mejoramiento de Gestión – Gobierno Electrónico está operando de acuerdo a lo estipulado. Cada uno de los 185 servicios propone un diagnóstico y un plan de trabajo para incorporar TICs en su gestión. A juicio del panel, los expertos PRYME aseguran el nivel de producción del componente en cuanto al seguimiento administrativo de los avances del PMG en cada uno de los 185 servicios involucrados.

El equipo a cargo del componente realiza además talleres (En 2004 participaron 16 instituciones; 2005 13 y 2006 28 instituciones). Han ejecutado 4 videoconferencias en 2005 y otras 4 en 2006 (cuál es la cobertura de éstas).

Han asistido telefónicamente de 12 a 25 consultas diarias en 2004 y 2005 y de 15 a 30 correos electrónicos en ambos períodos.

Por último han actualizado cada año la Guía Metodológica, lo que ha facilitado el desarrollo del PMG en las instituciones involucradas.

No obstante, el panel estima que con tan sólo tres profesionales no es posible asegurar la calidad del Componente, entendida ésta como la oportunidad de utilizar el PMG más que como un trámite administrativo, sino como herramienta de apropiación y cambio para la incorporación de TICs en la cultura de las instituciones adscritas al Programa. En efecto, el Panel considera que no se realiza un seguimiento apropiado a tantas instituciones, incluyendo visitas, capacitación y acompañamiento en un proceso de cambio en la gestión pública.

Al respecto, una reciente encuesta realizada a los servicios que deben desarrollar el PMG Gobierno Electrónico, por parte de la entidad responsable y evaluadora – el PRYME – recoge altos niveles de satisfacción por parte de los destinatarios<sup>87</sup>. En sus recomendaciones, el Informe, realizado por un consultor, sostiene, entre otros aspectos, la necesidad de reforzar las visitas presenciales y focalizar la asistencia técnica, para lo cual sugiere la incorporación de sectorialistas, capaces de comprender la

---

<sup>86</sup> Este tema es abordado con mayor detalle en el capítulo correspondiente a evaluación en los ámbitos de organización y gestión.

<sup>87</sup> Informe Consultoría “Evolución e impacto del Gobierno Electrónico a través del PMG”. Consultor: Braulio Gaete C., PRYME. No se menciona la fecha ni el año del Informe.

dinámica, el interés y los focos principales de los servicios atendidos. Esta sugerencia es compartida por el panel evaluador.

Con respecto a los indicadores parcialmente cuantificados por PRYME para el año 2006, el Panel reconoce altos niveles de logro en cuanto a los aspectos de proceso o de resultado que cada indicador se propuso medir:

- 100% de las etapas actualizadas en la Guía Metodológica del PMG (cuatro etapas / cuatro).
- 100% de macrorregiones con talleres explicativos acerca del PMG (seis talleres en seis macrorregiones).
- 100% de instituciones afectas al PMG que participan al menos en un evento de asistencia técnica en el año vinculada a dicho PMG (122 instituciones).
- 100% de entrega de observaciones a los informes de avance e informes finales del PMG Gobierno Electrónico (183 instituciones).
- 99,46% de instituciones con diagnóstico de cumplimiento de la normativa en el marco del PMG (184/185 instituciones).

**Componente 4: Secretaría Técnica del Comité de Normas y Estándares para el Documento Electrónico brinda apoyo a las labores de generación, implementación y seguimiento de estándares y normas técnicas para la interoperabilidad del documento electrónico, y su adopción por parte de los servicios de la administración pública.**

La siguiente tabla resume la normativa definida por el Comité asociadas a estas materias:

**Cuadro N° 20**  
**Normativa definida por el Comité**

<b>Tema</b>	<b>Normativas relacionadas</b>	<b>Normativas trabajadas por el Comité de Normas</b>
Documento electrónico	Firma electrónica y la certificación de dicha forma. Ley n. 19.880 que establece las bases de los Procedimientos Administrativos	Decreto Supremo n. 81 del 2004 (Normativa sobre metadatos (próxima a ser publicada) Decreto Supremo 77/2004 SEGEOB sobre el documento electrónico, que apunta a facilitar comunicaciones entre instituciones y con la ciudadanía.
Firma electrónica	Decreto Supremo n. 181 de 2002, que aprueba Reglamento de la Ley n. 19.799	Instructivo Presidencial n.6 sobre modelos de Firma Electrónica Simple
Seguridad Digital y de Gestión	Ley n. 19.628 sobre Protección de la vida privada	Decreto Supremo n. 83 del 2005. Decreto Supremo 93/2006 SEGEOB sobre manejo de SPAM.
Sitios Web		Decreto Supremo 100/2006 SEGEOB de Sitios Web de Gobierno

A partir del año 2005 la Secretaría realizó un conjunto de actividades en el ámbito del seguimiento y la capacitación, que a juicio del panel el nivel de producción alcanzado contribuye al logro del propósito. En cuanto al seguimiento, se destaca:

1. Incorporación de seguimiento a normativas en el contexto de PMG de Gobierno Electrónico.



2. Elaboración Decreto Supremo N° 93/2006, destinado a minimizar los efectos perjudiciales de los mensajes electrónicos masivos no solicitados recibidos en las casillas electrónicas de dichas reparticiones y en las de sus funcionarios.
3. Elaboración de Decreto Supremo N° 100/2006, sobre desarrollo de sitios Web.

Las principales actividades de capacitación consistieron en cursos para orientar a funcionarios en requisitos para cumplir normativa vigente. Durante el periodo 2005-6 han sido capacitados más de 700 funcionarios públicos, a nivel central y regiones, en materias relacionadas con los Decretos Supremos N° 77, 81, 83, 93 y 100. Se han efectuado presentaciones masivas a organizaciones específicas: 150 personas del Ministerio de Salud; 110 personas pertenecientes a la Comunidad Informática y 395 personas asociadas al PMG de Gobierno Electrónico.

Por otra parte, a través de modalidad e-learning se han capacitado durante 2006 alrededor de 350 funcionarios en estándares de interoperabilidad definidos para el Gobierno - XML.

Además, ha brindado asesoría técnica durante 2006 a más de 40 Servicios Públicos y se han respondido más de 600 correos electrónicos con consultas respecto de la normativa. Asimismo, ha establecido una red de apoyo con los encargados de implementar la normativa vigente (decretos supremos N° 77, 81, 83, 93 y 100, mencionados en el cuadro N° 18) al interior de los órganos de la Administración Central del Estado, a través de la Comunidad Tecnológica de Gobierno.

#### **Componente 5: Secretaría Técnica de Gobierno Electrónico realiza seguimiento y apoya la coordinación de las iniciativas de Gobierno Electrónico y uso de Trámites Públicos en Línea (TPL).**

La Secretaría Técnica es el componente que se ocupa fundamentalmente de las actividades del Directorio de Gobierno Electrónico y el seguimiento de avances en materia de Agenda Digital.

Los principales productos son los siguientes:

- Operación del Directorio Gobierno Electrónico (reuniones mensuales): CIO (Identificar sigla), Directora PRYME, Director SII, Director TGR, Director INP, Director Registro Civil, Director DCCP, Subsecretaria de Desarrollo Regional, Subsecretaria de Salud
- Seguimiento trimestral del avance de las iniciativas de la Agenda Digital correspondientes a Estado en Línea y Desarrollo Digital de las Empresas.
- Actualización de la Agenda de Gobierno Electrónico 2000-2005: 575 proyectos (188 terminados al 2004 y 387 que se terminan entre el 2005 y 2006)
- Estudio de usabilidad de 60 Trámites Públicos en Línea (TPL) y Guía de Usabilidad para TPL
- Elaboración del libro "Gobierno Electrónico en Chile 2000-2005, Estado del Arte II"
- Coordinación, en conjunto con la Subsecretaría de Economía y Fundación Chile, de la evaluación y Premio Web de los sitios Web de Gobierno

Uno de los documentos más relevantes producidos por este componente lo constituyen sus informes de Avance. Más que una herramienta para retroalimentar el Directorio, constituye un documento de difusión de logros sin hacer referencia a las dificultades que evidentemente pueden ocurrir en toda política pública.

#### **Componente 6: Promover, apoyar y hacer seguimiento del cumplimiento de la ley N° 19.880 de Bases del Procedimiento Administrativo a través del acompañamiento en la planificación, gestión e implementación de dicha ley en los servicios públicos**

Los principales productos se relacionan con:

- i) Difusión y capacitación de la ley

- ii) Desarrollo técnico en ámbitos jurídicos, de procesos y tecnológicos
- iii) Seguimiento y evaluación
- iv) Coordinación y apoyo institucional

i) La difusión y la capacitación sobre la ley fue iniciada por el PRYME inmediatamente de promulgada el año 2003, por medio de acciones amplias de difusión e información de sus contenidos en todo el país, y la edición y distribución de un Manual de Procedimiento Administrativo a todos los organismos de la Administración. El panel estima apropiado dicho producto.

ii) El desarrollo técnico en ámbitos jurídicos, de procesos y tecnológicos está referido a la generación de metodologías de apoyo y análisis para la determinación de la aplicabilidad y cumplimiento de la ley sobre el universo de procedimientos total y parcialmente afectos.

iii) En materia de seguimiento y evaluación, durante el primer semestre del año 2004 se trabajó en un primer ejercicio de estado de avance de la implementación de la Ley. Los aprendizajes obtenidos de esta evaluación han contribuido al diseño de una herramienta de autoevaluación y cuya aplicación periódica permitirá al PRYME disponer de informes semestrales sobre el estado de implementación de la ley.

iv) Finalmente, la coordinación y el apoyo institucional que brindará el PRYME estará destinado a la comprensión por parte de los servicios de los objetivos buscados y del uso efectivo de los desarrollos logrados, generando unicidad en la acción de la Administración.

Este componente estuvo activo en el periodo 2003-4, a poco de elaborarse el instructivo que mandata a SEGPRES para coordinar la implementación de la ley, para reactivarse recién en el año 2006. Durante el año 2005 este componente estuvo inactivo a la espera del arribo de los fondos BID. A pesar de haberse afectado por ello, el panel considera que el bajo nivel de producción se debe a los escasos recursos humanos asignados al componente (tan sólo una media jornada/ hombre) según lo señalado por el equipo PRYME.

**Componente 7: Comunidad Tecnológica entrega capacitación, comparte experiencias y conocimientos en implementación, gestión y marco jurídico de las TIC's**

A juicio del panel, la Comunidad Tecnológica Gubernamental constituye un componente relevante en este proceso de reforzamiento de la incorporación efectiva de las TICs en la gestión pública.

Este componente ha incrementado progresivamente su número de usuarios, lo que el panel estima como positivo:

**Cuadro 21**  
**Evolución de miembros de la Comunidad Tecnológica Gubernamental**

Año	N° miembros
2003	230
2004	397
2005	859
2006	1608
2007	1710

Fuente: PRYME

A través de la página web creada, se ofrecen diferentes programas de utilidad para los funcionarios.

**Cuadro 22**  
**Software transferible a disposición de la Comunidad Tecnológica**

Año	Cantidad
2003	---
2004	2
2005	4
2006	5

Fuente: PRYME

Por otra parte, han realizado eventos, talleres, encuentros para la formación de los integrantes de la Comunidad Tecnológica Gubernamental.

**Cuadro 23**  
**Eventos de formación para miembros de la Comunidad Tecnológica**

Año	Evento	N° participantes
2003	Congreso Tecnológico	300
2004	Taller Firma Electrónica	85
	Congreso Tecnológico	330
2005	Cursos online Software AG	300
	Subtel - PADI	32
	Talleres Regionales	110
	Subtel - PRYME - Microsoft	310
2006	Cursos online Software AG	100
	Congresos Externos (PUC - UNAB)	210
	Charlas técnicas (Normativa y PMG GE)	226

Fuente: PRYME

De acuerdo a una reciente encuesta, los 205 miembros de la Comunidad Tecnológica Gubernamental que han respondido, expresan en un buen número su satisfacción por la misma (véase Capítulo II. Ítem 3.3. Niveles de satisfacción de usuarios). El panel reconoce los resultados positivos alcanzados.

El único indicador incluido en la matriz de marco lógico medido para el año 2006 se comporta en forma positiva: el indicador relaciona la Tasa de variación de software disponibles en repositorio de Comunidad. (Softwares disponibles año n / Softwares disponibles año n-1). El resultado es 166,6% para el año 2006, ya que se pasó de 3 softwares durante 2005 a 5 softwares.

### **3.2. Desempeño del Programa a nivel de Propósito**

#### **3.2.1. Análisis de Cumplimiento del Propósito**

Los indicadores del Propósito del Programa según la Matriz del Marco Lógico, no cuentan con valores que permitan al panel dar su parecer respecto al cumplimiento de sus objetivos. Sin embargo, la información general disponible hace ver que los organismos públicos han realizado un considerable esfuerzo por incorporarse a los procesos modernizadores del gobierno electrónico. El indicador –no contenido en la matriz del PRYME– más evidente es la cantidad de servicios que tienen una página

web como instrumento para dar a conocer lo que ofrecen a la ciudadanía y, en varios casos, como portal para responder consultas e incluso realizar algunos trámites. Gran parte –no cuantificada por el PRYME- de estos avances están relacionados con los PMG de Gobierno Electrónico que atiende uno de los componentes del PRYME.

### 3.2.2. Beneficiarios Efectivos del Programa

Dada las características del Programa, que atiende diversos tipos de beneficiarios según componente, no es posible analizar la evolución de beneficiarios efectivos a nivel de Programa, sino que a nivel de cada componente.

El Componente 1 (Plataforma Integrada), iniciado en el año 2006 atiende 5 instituciones, que corresponde al 100% de instituciones planificadas para beneficiarse del Programa.

El Componente 2 (Trámite Fácil) no cuenta con información de visitas con excepción del año 2006, lo que no permite realizar un análisis de su evolución para efectos de esta evaluación. La estimación actual es de 7.000 visitas al día.

El Componente 3 (PMG Gobierno Electrónico) atiende el 100% de las instituciones públicas que se inscriben en el Programa. En el año 2005 se incorporaron dos instituciones públicas más, lo que explica su evaluación en el cuadro siguiente.

El Componente 4 (Secretaría Técnica del Comité de Normas), Componente 5 (Secretaría Gobierno Electrónico) y Componente 6 (Apoyo Ley de Bases del Procedimiento Administrativo) intervienen en el conjunto de instituciones públicas del Estado, por lo que no es posible analizar en detalle los beneficiarios efectivos ni su evolución.

El panel desea destacar que el Componente 7 (Comunidad Tecnológica) vio incrementar fuertemente sus miembros en el periodo 2003 – 2006 (599%).

**Cuadro N° 24**  
**N° de Beneficiarios Efectivos Años 2003-2006**

	2003	2004	2005	2006	% Variación 2003-06
Componente 1	No aplica	No aplica	No aplica	5 instituciones	No aplica
Componente 2	S / i	S / i	S / i	2.735.015 visitas	No aplica
Componente 3	No aplica	183 instituciones	185 instituciones	185 instituciones	1,1 %
Componente 4	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Componente 5	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Componente 6	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Componente 7	230 personas	397 personas	859 personas	1.608 personas	599 %
Total	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

*Fuente: Información proveniente de diversas fuentes PRYME*

De acuerdo a información suministrada por PRYME, para el año 2007 se “planificó identificar y determinar nuevas áreas de información y trámites de interés para las necesidades de las mujeres, las

que serán trabajadas en conjunto con SERNAM”. El panel considera positivo que se inicien gestiones y acciones en ese sentido en el marco del componente Trámite Fácil.

### **3.2.3. Análisis de Cobertura**

Tal como en el punto anterior, no es posible medir la cobertura del Programa, por cuanto cada componente atiende población de diferente tipo.

El Componente 1 (Plataforma Integrada) atiende a la totalidad de la población objetivo definida para su fase I (5 instituciones).

Resulta complejo medir niveles de cobertura del Componente 2 (trámite fácil) puesto que la población potencial y objetivo es difícil de medir, ya que corresponde a los usuarios de internet que estén interesados en informarse de trámites a realizar en el país, correspondiendo a ciudadanos chilenos, residentes chilenos en otros países, extranjeros, visitantes, etc. Una medida muy gruesa resulta de calcular la cantidad de visitas cada mil habitantes, la que se ubica en el rango de las 170 por año.

En cuanto al Componente 3 (PMG Gobierno Electrónico) se atiende al 100% de los servicios adscritos al Programa, durante todos los años de su funcionamiento.

Por lo mencionado en el punto anterior, no es posible realizar análisis de cobertura para los componentes 4, 5 y 6.

El Componente 7 ha incrementado fuertemente el número de beneficiarios. El panel carece de información segmentada acerca del universo de funcionarios públicos que se vinculen / interesen a temas vinculados a TIC, por lo que no es posible realizar un análisis de cobertura.

### **3.3. Grado de satisfacción de los beneficiarios efectivos**

No existen mediciones acerca del grado de satisfacción de beneficiarios efectivos del Programa, con excepción de una reciente encuesta realizada a miembros de la Comunidad Tecnológica (Componente 7).

La mencionada encuesta se realizó a través de la página web de la comunidad, siendo respondida por 205 personas del 19 al 31 de marzo de 2007. A pesar de tratarse de una encuesta realizada fuera del plazo de esta evaluación, el panel desea destacar que el 87% de los encuestados considera que es “una herramienta fundamental para socializar conocimientos informáticos”; 36,59% le otorga un puntaje 7 (sobre 7) y un 35,12 % le entrega nota 6. Cabe mencionar que dicha encuesta se refiere esencialmente al sitio web construido en el marco del Programa.

### **3.4. Desempeño del Programa a nivel de Fin**

Si se analiza el Fin como “Contribuir a una gestión más eficiente, más transparente y participativa de la Administración del Estado”, se puede afirmar que el Programa ha contribuido al logro del Fin al estar construyendo una plataforma integrada de servicios electrónicos en la gestión pública, al asegurar la coordinación y el seguimiento de las decisiones tomadas por el Directorio de Gobierno Electrónico, al dictar normas específicas para TICs y al capacitar funcionarios a través de la Comunidad Tecnológica Gubernamental, entre otras actividades. Uno de los componentes del Programa supervisa el cumplimiento de compromisos de 185 instituciones públicas de incorporación de TICs a través del Programa de Mejoramiento de Gestión / PMG Gobierno Electrónico.

Sin embargo, el Panel estima que la dimensión participativa expresada en el Fin del Programa no ha sido considerada apropiadamente en la producción de sus componentes. El panel se pregunta de qué

forma el PRYME recoge información acerca de las necesidades de la ciudadanía en términos de avances en incorporación de TICs en la gestión pública, sus prioridades y expectativas. De hecho no se contempla la creación de consejos consultivos de la ciudadanía o sistemas de consulta a ciudadanos. Tampoco se menciona una activa colaboración con el programa de Participación Ciudadana de la SEGOB.

El panel no tiene evidencia de efectos no planeados como consecuencia de la gestión del Programa ni de cambios en su población objetivo.

## 4. RECURSOS FINANCIEROS

### Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con los Recursos Financieros del Programa

#### 4.1. Fuentes y Uso de Recursos Financieros

El cuadro No 1 en la sección 1.13 del Capítulo de Antecedentes se detalló la composición de los recursos mediante los cuales se financian las actividades del PRYME. Para facilidad de referencia, se reproduce y analiza a continuación.

**Cuadro N° 1**  
**Presupuesto Total del Programa 2003-2007 (miles de \$ de 2007)**

Fuentes de Financiamiento	2003		2004		2005		2006		2007		Crecim. 07/03
	Monto	%		%		%		%		%	
1.- Asign. Específica Ley Presupuesto	566.505		460.441		603.383		445.063		1.895.099		
Menos: 2.- Asignación para el Programa Defensor					173.822		173.698		170.959		
Sub Total: 3.- Asign Específica Neto de Defensor	566.505	68,0%	460.441	67,0%	429.561	18,7%	271.365	10,6%	1.724.140	88,5%	
Más 4.- Aporte SEGPRES	266.002	32,0%	226.971	33,0%	209.989	9,1%	230.251	9,0%	223.640	11,5%	
5.- Transferencia del Programa de Fortalecimiento de la Agenda Digital de Chile (*)		0,0%		0,0%	1.662.432	72,2%	2.049.112	80,3%	0.0	0%	
6.- TOTAL PRESUPUESTO	832.507		687.412		2.301.982		2.550.728		1.947.980		134

(\*) Nota: en 2005 y 2006 los recursos del Préstamo BID se transfirieron vía Ministerio de Economía; en 2007 se transfirieron directamente vía Asignación Presupuestaria al PRYME y están incluidos en la línea correspondiente

El financiamiento del programa no corresponde netamente a la partida de Asignación Específica que aparece en la ley de presupuesto (línea 1 del cuadro), sino que se dan las siguientes situaciones:

4. El programa presupuestario del PRYME contiene, además recursos para el programa "Defensor del Ciudadano" (línea 2 del cuadro) que no ejecuta el PRYME, sino que otras dependencias del Ministerio SEGPRES<sup>88</sup>.
5. La partida PRYME no contiene los recursos para pagar los salarios de parte del personal del PRYME que es de planta y de contrata, sino que éstos son cancelados directamente por el Ministerio (línea 4 del cuadro), ya que el PRYME es una división de él.
6. Parte del financiamiento del PRYME en 2005 y 2006 proviene de transferencias del Proyecto de Fortalecimiento de la Estrategia Digital de Chile (línea 5 del cuadro). Estos recursos sólo se integran en el presupuesto del PRYME a partir de 2007.

<sup>88</sup> El panel no encontró una explicación razonable para esta situación

El panel debió recomponer el presupuesto atribuido al PRYME agregando los recursos del Ministerio (Línea 4), las transferencias del Proyecto de Fortalecimiento de la Estrategia Digital de Chile (Línea 5) y restando los del Defensor Ciudadano (Línea 2). La Línea 6 del cuadro muestra las cifras resultantes.

Las transferencias del Proyecto de Fortalecimiento de la Estrategia Digital de Chile se ocupan para financiar los componentes de (i) Plataforma Integrada; (ii) Comunidad Tecnológica; (iii) Apoyo a la implementación de la Ley de Procedimientos Administrativos; y (iv) Secretaría Técnica de Normas. Cabe especificar que estas transferencias, por provenir de recursos del Préstamo BID, sólo se pueden utilizar en los componentes indicados y no son aplicables al resto del programa.

Ante este cuadro, el panel indagó acerca del valor agregado de contar con un financiamiento externo para este tipo de programa. Según los funcionarios del PRYME, el BID no proporciona asistencia técnica especializada como parte del préstamo, de modo que aparte del dinero, no hay razones técnicas específicas para recurrir al financiamiento externo. La única explicación es que la transferencia al PRYME forma parte de un paquete mayor que contiene financiamiento a otras iniciativas referentes a la Estrategia Digital, que se ejecutan en otras dependencias (Ministerio de Economía). Por el lado negativo, el préstamo implica rigideces en la utilización de recursos (no se pueden ocupar en otros componentes, deben seguirse los procedimientos de adquisiciones del país más los del BID) y considerables demoras en los procedimientos administrativos: a las tramitaciones regulares del país se agregan las tramitaciones dentro del BID, lo que implica tiempo considerable de demora para la implementación que requiere financiamiento del préstamo.

A esta argumentación del PRYME, el panel agrega su preocupación por el hecho de que con una fuente agotable a plazo fijo –el préstamo- se desarrollen componentes que deben continuar prestando servicios más allá de la conclusión del préstamo, como la Comunidad Tecnológica y la Secretaría de Normas. Este punto se retomará en la sección sobre sustentabilidad.

Del cuadro se desprende que en 2003 y 2004, una parte muy significativa de la fuentes de financiamiento fue la asignación específica del programa (67%), complementándose con asignaciones de institución responsable, y no existieron otras asignaciones sean estas presupuestarias o extra presupuestarias. A partir de 2005 se incorpora al financiamiento el aporte del Ministerio de Economía proveniente del préstamo BID para el Fortalecimiento de la Estrategia Digital, pasando a convertirse en la principal fuente de recursos (80,3% en 2006).

Estas asignaciones presupuestarias deben compararse con el gasto devengado, que muestra el cuadro siguiente. En él, la segunda columna se debe comparar con la línea 4 del cuadro anterior, la tercera columna, con la línea 5 y los totales con los respectivos totales.

**Cuadro N°25**  
**Gasto Total del Programa (Miles de \$ 2007)**

AÑO	Gasto Devengado <sup>89</sup> del Presupuesto del Programa	Otros Gastos <sup>90</sup>	Total Gasto del Programa PRYME
2003	797.919		797.919
2004	741.759		741.759
2005	648.826	53.486	702.311
2006	548.284	341.754	890.048
Variación 2003-2006	<b>-31.3%</b>		<b>11.5%</b>

*Fuente: PRYME*

<sup>89</sup> Gasto devengado corresponde a todas las obligaciones en el momento que se generen, independientemente de que éstas hayan sido o no pagadas (Fuente: Normativa del Sistema de Contabilidad General de la Nación - Oficio C.G.R. N° 60.820, de 2005).

<sup>90</sup> Corresponde a gastos con cargo a recursos aportados por otras instituciones públicas o privadas o los propios beneficiarios.



El siguiente cuadro analiza la distribución del gasto devengado por el PRYME.

**Cuadro N° 26**  
**Desglose del Gasto Devengado<sup>91</sup> por el PRYME en Personal,**  
**Bienes y Servicios de Consumo, Inversión y otros (Miles de \$ 2007)**

	2003		2004		2005		2006		Variación 2003-2006
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
Personal	463.159	58,0	528.849	71,3	545.837	77,7	635.907	71,4	37,3
Bienes y Servicios de Consumo	253.407	31,8	188.023	25,3	150.060	21,4	205.001	23,0	- 19,1
Inversión		-	21.762	2,9	6.415	0,9	49.140	5,5	125,8
Otros ¿Qué hay en otros? Precisar.	81.353	10,2	3.125						- 100,0
<b>Total</b>	<b>797.919</b>		<b>741.759</b>		<b>702.312</b>		<b>890.048</b>		<b>11,5</b>

*Fuente: PRYME*

El cuadro muestra la elevada proporción que representa el gasto en personal respecto del total. A vez, queda de manifiesto la baja proporción del ítem inversión. La principal explicación para este comportamiento es la importante subejecución de los componentes financiados con el Préstamo BID, que han estado centrados durante 2005 y 2006 en la preparación de licitaciones de la inversión que debe ejecutarse en 2007-2008<sup>92</sup>.

El panel no cuenta con información contable completa de presupuestos y gastos por componente del programa. Los componentes en relación a los cuales el PRYME efectivamente ordena sus presupuestos y controla sus gastos no siguen el mismo ordenamiento que los componentes que componen la Matriz de Marco Lógico construida para la evaluación de este Programa. Por tanto, fue necesario llevar a cabo un re-ordenamiento de las cifras de los “componentes PRYME”, en función de los “componentes Matriz de Marco Lógico”. Los criterios que se establecieron fueron los siguientes:

- Para los componentes relacionados con el Proyecto financiado por el BID (Plataforma Integrada, Comunidad Tecnológica, etc.), se definieron porcentajes de incidencia en función del presupuesto asignado a cada uno de esos Proyectos en el Plan Operativo Anual (POA) del Proyecto BID, vigente en 2007, en relación al total del presupuesto asignado. Estos gastos incluyen gastos en remuneraciones, en consultorías, en gastos administrativos y en adquisición de equipos.
- Para los componentes PRYME, se estableció la misma proporción de gastos en remuneraciones y consultorías asociadas a cada componente PRYME (PMG de Gobierno Electrónico, Trámitefacil, etc.), en relación al presupuesto PRYME vigente en 2007, y se distribuyó proporcionalmente los gastos administrativos entre todos los componentes PRYME, en función de la incidencia porcentual establecida anteriormente.
- Estos porcentajes aplicados a cada respectivo presupuesto o gasto efectivo o devengado (PRYME o BID) anual, definió las cifras contenidas en las distribuciones de presupuestos y gastos totales para cada año.

Esa información se muestra en el cuadro siguiente:

<sup>91</sup> Incluye todos los gastos, independiente de la fuente de financiamiento de los mismos.

<sup>92</sup> Aquí se manifiesta la consecuencia negativa ya mencionada de financiar estos componentes con crédito externo

**Cuadro N° 27**  
**Distribución estimada del Presupuesto del Programa (2003-2007)**

<b>Componente</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Plataforma Integrada	1.009.877	1.286.882	950.433
Portal Trámite Fácil	248.934	189.673	160.306
Red de Expertos PMG	384.717	293.132	247.745
Comité de Normas	170.902	217.780	160.843
Secretaría Gobierno Electrónico	113.152	86.216	72.866
Ley 19.880	187.944	239.267	175.465
Comunidad Tecnológica	186.439	237.578	175.465
Directrices de Probidad	N/A	N/A	4.858

Fuente: PRYME

Los datos presupuestarios así obtenidos no permiten un análisis riguroso del comportamiento ni de las tendencias por componente, razón por la cual el panel decidió no profundizar en el análisis del cuadro.

Por su parte, el PRYME entregó el siguiente cuadro de gasto por componente:

**Cuadro No 28 Gastos por Componentes Ejecutado en M\$ 2007**

<b>Componente</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Plataforma Integrada	40.376	204.936
Portal Trámite Fácil	116.974	95.343
Red de Expertos PMG	105.756	69.593
Comité de Normas	34.095	49.575
Secretaría Gobierno Electrónico	58.955	82.015
Ley 19.880	25.505	33.392
Comunidad Tecnológica	21.184	79.176
Directrices de Probidad (*)	117.869	37.643
Gastos de Administración	181.597	238.373
<b>TOTAL</b>	<b>702.311</b>	<b>890.046</b>

Para la preparación del cuadro, el PRYME siguió el procedimiento descrito a continuación  
Gastos de Producción:

Se incluyó los honorarios de cada profesional involucrado en cada componente, como asimismo los gastos de honorarios por concepto de consultorías e inversiones que están asociadas directamente al cumplimiento del producto. En algunos casos, esto implica el gasto en viáticos y pasajes para cumplir ciertas actividades, por ejemplo, relacionadas con el PMG de Gobierno Electrónico. Se agregó el gasto en personal Directivo y Asesores como la Directora Ejecutiva, el Subdirector y asesores más directamente ligados a la Dirección.

- Gastos de Administración:

Incluye los gastos en remuneraciones de los funcionarios que son de apoyo, como secretarías, auxiliares y los profesionales de las áreas de Finanzas y Adquisiciones. Además, se incorpora el gasto del subtítulo 22 proveniente de la SEGPRES que está directamente relacionado con la operación del Programa, esto es arriendos, servicios básicos, materiales oficina, etc.

De la comparación entre las cifras de los dos últimos cuadros resalta la no correspondencia entre los órdenes de magnitud de las cifras presupuestadas respecto de los gastos. A juicio del panel, esto se

debe exclusivamente a la forma de realizar las estimaciones de las cifras presupuestarias, lo cual refuerza la renuencia del panel a profundizar en el análisis.

## 4.2. Eficiencia del Programa

### 4.2.1. Análisis de eficiencia actividades y/o componentes

El panel no cuenta con información de producción física, o de cantidad de beneficiarios por componente. Por lo señalado al término de la sección anterior, tampoco los presupuestos o gastos por componente constituyen información sólida. Estas dos causales impiden calcular gastos por unidad de producto, componente y beneficiario. Por esta razón no es posible realizar el análisis de eficiencia del programa.

**Cuadro N° 29**  
**Gasto Promedio por Unidad de Producto (Miles de \$ 2007)**

	2003	2004	2005	2006	% Variación 2003-2006
Plataforma Integrada	S/I	S/I	S/I	S/I	N/A
Portal Trámite Fácil	S/I	S/I	S/I	S/I	N/A
Red de Expertos PMG	S/I	S/I	S/I	S/I	N/A
Sec. Técnica Comité de Normas	S/I	S/I	S/I	S/I	N/A
Sec. Técnica Gobierno Electrónico	S/I	S/I	S/I	S/I	N/A
Ley 19.880	S/I	S/I	S/I	S/I	N/A
Comunidad Tecnológica	S/I	S/I	S/I	S/I	N/A
Total	S/I	S/I	S/I	S/I	N/A

**Cuadro N° 30**  
**Gasto Promedio Componente por Beneficiario (Miles de \$ 2007)**

	2003	2004	2005	2006	% Variación 2003-2006
Plataforma Integrada	S/I	S/I	S/I	S/I	N/A
Portal Trámite Fácil	S/I	S/I	S/I	S/I	N/A
Red de Expertos PMG	S/I	S/I	S/I	S/I	N/A
Sec. Técnica Comité de Normas	S/I	S/I	S/I	S/I	N/A
Sec. Técnica Gobierno Electrónico	S/I	S/I	S/I	S/I	N/A
Ley 19.880	S/I	S/I	S/I	S/I	N/A
Comunidad Tecnológica	S/I	S/I	S/I	S/I	N/A
Total	S/I	S/I	S/I	S/I	N/A

**Cuadro N° 31**  
**Gasto Total Componentes por Beneficiario y Total Programa por Beneficiario Efectivo (miles de \$ año 2007)**

Año	Gasto Total Comp. por Beneficiario	Gasto Administración por Beneficiario	Gasto Total Programa por Beneficiario
2003	S/I	S/I	S/I
2004	S/I	S/I	S/I

2005	S/I	S/I	S/I
2006	S/I	S/I	S/I
Variación 2003- 2006	N/A	N/A	N/A

#### 4.2.2. Gastos de Administración

El siguiente cuadro muestra la relación que hay entre el total de gasto del programa y el gasto dedicado a administración<sup>93</sup>. Por acuerdo con la DIPRES y el PRYME, se decidió no considerar los años 2003 y 2004, en que la separación de los tipos de gastos no es precisa.

**Cuadro 32**  
**Gastos de administración (miles de \$ año 2007)**

Año	Gastos de Producción	Gastos de Administración	Total Gasto del Programa	% (Gastos Adm / Gasto Total del Programa)*100
2005	521.363	180.947	702.310	26%
2006	653.444	236.604	890.048	27%

Fuente: PRYME (SIGFE)

Como explicación a estos porcentajes elevados del gasto administrativo en 2005 y 2006 dentro del total, el PRYME expresó que ellos se deben a los gastos de instalación del Proyecto con financiamiento externo, los que en los años iniciales son proporcionalmente son más elevados en relación a los gastos de producción. Este efecto se aminoraría en los años siguientes, cuando están plenamente vigentes los gastos en producción de los componentes, y proporcionalmente los gastos administrativos adquieran menos relevancia. En tal sentido, una proyección de gastos hasta la finalización del proyecto BID, sería la siguiente:

	2005	2006	2007	2008
Gastos de Administración	180.947	236.604	236.335	227.318
Gastos de Producción	521.363	653.444	1.395.138	2.662.938
Total de gastos	702.310	890.048	1.631.473	2.890.256
% Gastos Administración	26%	27%	14%	8%
% Gastos de Producción	74%	73%	86%	92%

Fuente: PRYME

En opinión del panel, los criterios metodológicos ocupados para separar los gastos administrativos del resto son adecuados. La explicación acerca de que los porcentajes de gasto administrativo proyectados serán menores que los observados no será comentada por el panel por no corresponder a cifras de ejecución comprobada.

#### 4.2.3. Análisis de Otros Indicadores de Eficiencia

El panel no cuenta con información pertinente para este tipo de análisis

<sup>93</sup> En ambos casos, los gastos se refieren al total del programa PRYME, esto es, todos sus componentes, independientemente de su fuente de financiamiento. No se incluye nada relacionado con el programa del Defensor Ciudadano.

### 4.3. Economía

#### 4.3.1. Ejecución presupuestaria del Programa

**Cuadro N° 33**  
**Presupuesto del Programa y Gasto Devengado (Miles de \$ 2007)**

<b>Año</b>	<b>Presupuesto Inicial del Programa (a)</b>	<b>Gasto Devengado (b)</b>	<b>% (b/a)*100</b>
2003	832.519	797.919	95,80%
2004	687.412	741.759	107,90%
2005	2.301.982	702.312	30,50%
2006	2.550.528	890.048	34,90%

*Fuente: PRYME*

El programa muestra un nivel de subejecución presupuestaria alto en los últimos años, alcanzando en el año 2006 al 65%. Esto se debe a problemas de asociados a la ejecución de los proyectos en curso, en particular lo referido a la plataforma ya que es el área que acumula la mayor cantidad de recursos. Se han dado tanto problemas de retrasos en la ejecución, como de asignaciones presupuestarias no vinculadas a la programación física. Las demoras de ejecución están vinculadas con el manejo de los mecanismos de trabajo propios del financiamiento internacional, que tiene procedimientos diferentes – y adicionales- a los que son habituales en la administración de recursos provenientes directamente del presupuesto. En particular, los procesos de licitación han sido mucho más lentos de lo previsto originalmente, principalmente por la demora del BID en sus tramitaciones internas.. Estos procesos recién se espera que concluyan a mediados de 2007 para desencadenar el gasto de lo presupuestado en años anteriores. En forma adicional, las altas asignaciones anuales en 2005 y 2006 de las transferencias provenientes del Ministerio de Economía no guardan relación con la programación física de los componentes –preparación de licitaciones- ni con la capacidad de gasto observada.

En opinión del panel, toda vez que los procedimientos de adquisiciones del BID pueden darse como conocidos en el país -por los muchos proyectos que financia esta institución-, las demoras habituales inherentes a ellos deberían haber sido tomadas en cuenta en la programación financiera. Ello implica que -ya sea en el Ministerio que transfiere los recursos y/o en el PRYME- exista la experticia sobre manejo de financiamiento externo de manera de poder transitar las operaciones de adquisiciones de la manera más expedita que permiten las reglas de los Organismos Financieros internacionales.

#### 4.3.2. Aportes de Terceros

El principal aporte de fuera de su entorno presupuestario está constituido por la asignación que el Ministerio de Economía hace de parte de los recursos de un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo. Esta situación, está originada en el contexto de la implementación de la Estrategia Digital para Chile. A partir de 2007, los recursos provenientes de la transferencia del préstamo BID aparecen incorporados a las partidas presupuestarias regulares del PRYME.

#### 4.3.3. Recuperación de Gastos

El PRYME no recupera los gastos ya que no percibe ingresos por ninguno de sus servicios o prestaciones.

## 5. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA

### **Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Sostenibilidad del Programa**

El Programa no fue iniciado a partir de algún Decreto o Resolución. Su diseño responde a un instructivo que corresponde a la política del Gobierno. El hecho de no contar con un documento fundacional lo hace vulnerable a los vaivenes políticos - prueba de ello ha sido los diferentes componentes y actividades que administró el Programa desde los inicios. Por otra parte, esta situación lo transforma en receptor de actividades y subprogramas de diversa índole que si bien se vinculan con la reforma y mejoramiento de la gestión pública algunos de ellos (no todos), no se asocian directamente con el propósito del Programa, (definido este último a efectos de la presente evaluación, en la Matriz de marco lógico respectiva).

El panel considera que el PRYME cuenta con capacidades institucionales y atribuciones suficientes para sostener el Programa en sus niveles actuales. No obstante, los recursos humanos son insuficientes para proyectar su ejecución hacia niveles superiores deseables, tanto en lo cualitativo como en lo cuantitativo. Desde una perspectiva cualitativa, faltan funcionarios formados en Administración Pública, así como otros provenientes de las ciencias sociales, que contribuyan al diálogo con los especialistas en TICs para comprender qué necesita el Estado y qué prefieren los ciudadanos. Por otra parte, el número de técnicos es insuficiente para asegurar apropiados niveles de producción en componentes como PMG, Comunidad Tecnológica, apoyo a la implementación de la Ley de Bases de Procedimientos Administrativos y Trámite Fácil<sup>94</sup>. Por estar ya organizada la gestión de estos componentes, la adición de capacidades operativas puede lograrse sin incrementar los gastos administrativos<sup>95</sup>.

El panel ve con preocupación el efecto que puede tener sobre el PRYME la finalización del financiamiento proveniente de transferencias del Proyecto de Fortalecimiento de la Estrategia Digital de Chile, prevista para finales de 2008. Este financiamiento cubre un 75% a un 80% del presupuesto del PRYME, con componentes que deben continuar más allá del cierre del financiamiento externo: las funciones permanentes de coordinación (Secretaría Técnica de Gobierno Electrónico y Comité de Normas), asistencia técnica (PMG Gobierno Electrónico, apoyo al cumplimiento de la Ley de Bases de Procedimiento Administrativo) y capacitación (Comunidad Tecnológica Gubernamental y otros asociados a las funciones anteriores mencionadas). Junto con encontrar financiamiento para la continuidad de estos componentes, habrá que enfrentar el tema de la eventual pérdida de capital humano que puede darse, si al terminar el financiamiento externo, los actuales profesionales que trabajan en el PRYME con recursos de ese financiamiento no aceptaran nivelar sus remuneraciones actuales con las prevalecientes en cargos pagados con aporte fiscal.

A modo de conclusión, de la evaluación realizada en torno a la sostenibilidad del PRYME el panel considera que para facilitar su continuidad y el cumplimiento de objetivos a mediano y largo plazo, el Programa debería ser rediseñado, orientándolo más específicamente a la promoción de la incorporación de TICs en las distintas esferas de Gobierno, reasignando los recursos y capacidades profesionales que se requieren para su ejecución.

---

<sup>94</sup> Ver discusión en la sección referente a la producción de componentes.

<sup>95</sup> Este tema ha sido abordado con detalle en la sección de organización y gestión del Programa.

## 6. JUSTIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD

### **Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Justificación de la Continuidad del Programa**

La necesidad que dio origen al Programa sigue vigente. La gestión del Estado necesita avanzar en su modernización, especialmente en la incorporación de tecnologías de información y comunicación. En este marco, promover su incorporación a través de una plataforma integrada, asegurar dicho proceso por la vía del PMG Gobierno Electrónico y capacitar a funcionarios mediante la Comunidad Tecnológica Gubernamental, entre otras acciones, constituye una propuesta útil para avanzar en dicho proceso.

En cuanto a su forma de ejecución, se considera que el Programa debe tomar en cuenta los procedimientos y acciones que el panel de evaluación recomienda<sup>96</sup> para resolver problemas tanto de diseño como de gestión: el PRYME debería centrarse en la coordinación del complejo proceso de incorporar TICs en la gestión pública, para lo cual debería rediseñar el Programa, desechando aquellos componentes que apuntan a propósitos diferentes<sup>97</sup> (Trámite Fácil, la Ley de Procedimientos Administrativos como un todo) e incrementando sus recursos humanos si un análisis más detallado y objetivo así lo demuestre, en los componentes PMG, Comunidad Tecnológica, apoyo a la implementación de la Ley de Bases de Procedimientos Administrativos y Trámite Fácil.

---

<sup>96</sup> Véase el punto que corresponde a una selección de las recomendaciones más relevantes del Panel de Evaluación

<sup>97</sup> Esto no implica que dichos componentes se descontinúen, sino tan sólo que se diferencien con una identidad propia dentro de la misma división PRYME de la SEGPRES.

### III. CONCLUSIONES

#### Conclusiones sobre Diseño del Programa

- El PRYME, pese a llamarse Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, no cumple con características que corresponden a su denominación:
  - No es propiamente un proyecto, pues no tiene metas establecidas, ni plazos definidos ni recursos fijos
  - No asume como tal, la agenda-país de reforma y modernización del estado, actualmente vigente, según acuerdos de 2003.
- El PRYME no es propiamente un proyecto, sino un “programa-paraguas” a través del cual se ejecutan actividades permanentes, temporales y también proyectos conforme con las directrices políticas que se le entregan. En la actualidad, los componentes 4, 6 y 7 (Secretarías del Comité de Normas y de Gobierno Electrónico, Comunidad Tecnológica Gubernamental) a juicio del panel corresponden a actividades permanentes mientras que el resto son temporales. En esta lógica el PRYME no tiene fecha de término y algunas de sus actividades no tienen metas claramente definidas, lo que lo determina que no responda a una lógica clásica de un proyecto.
- El PRYME no cuenta con algún documento constitutivo, que fije su actual ámbito de acción, su institucionalidad y establezca objetivos. Tampoco hay documentos que describan las modificaciones que el proyecto ha experimentado desde su constitución. La carencia de estos marcos de referencia formales complejiza la evaluación. En la práctica, el PRYME ha sufrido modificaciones en cuanto a objetivos y actividades desde su creación hasta la actualidad. El principal cambio aconteció luego de los Acuerdos Político-Legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento, que consensuaron el Gobierno y la oposición en el año 2003: a partir de dichos acuerdos, el PRYME concentra sus actividades en forma mayoritaria en el impulso del Gobierno Electrónico.
- No existen en los antecedentes entregados al panel algún tipo de argumentación explícita elaborada al interior del PRYME que justifique la reorientación del Proyecto hacia el foco exclusivo del desarrollo del Gobierno Electrónico. Se asume como resultado de hechos externos al Proyecto (Acuerdos Político-Legislativos del 2003 y Agenda Digital) y de la magnitud relativa del financiamiento recibido del Proyecto de Fortalecimiento de la Estrategia Digital en Chile.
- A juicio del panel, la lógica vertical de la Matriz de Marco Lógico del Programa (coherencia entre los diferentes niveles de objetivos del Programa) no se valida en su totalidad<sup>98</sup>. Existe un componente, el Portal “Trámite Fácil” cuyo logro no contribuye al cumplimiento del propósito. Por otra parte, el logro de los 7 componentes no son suficientes para el cumplimiento del propósito, tal como está expresado en la Matriz: *“Los servicios públicos incorporan prácticas, herramientas y tecnologías de información que contribuyen al mejoramiento de producción de bienes y servicios en forma eficiente, transparente y participativa”*. Por un lado, los componentes contribuyen a la incorporación de tecnologías que permitirán la producción de bienes en forma eficiente y transparente, pero la dimensión participativa no es atendida suficientemente por el PRYME. A juicio del panel, desde un punto de vista formal, se trata de una dimensión que debería eliminarse de la denominación del Propósito del Programa, aunque

---

<sup>98</sup> El Panel desea señalar que la Matriz de Marco Lógico que se le proporcionó para análisis fue producida a efectos de la presente evaluación. Se trata de una matriz ad-hoc cuyo objetivo es facilitar el análisis de diseño del PRYME.



ciertamente debería ser considerada en aquellas actividades que así lo requieran en el PRYME.

- El panel considera que sólo una pequeña proporción de los indicadores propuestos en la Matriz de Marco Lógico son apropiados para medir logros en los respectivos objetivos. La mayoría sólo miden procesos o niveles de cumplimiento de algunas actividades o insumos que parcialmente contribuyen al logro de actividades o componentes, lo que no permite evaluar efectivamente en qué medida y nivel los componentes y el Propósito de logran. A modo de ejemplo, el porcentaje de asistentes a un evento de difusión del Comité de Normas o el porcentaje de instituciones que designan responsables en esquemas y metadatos a juicio del panel no contribuyen en forma significativa a comprender si el Comité de Normas efectivamente “brinda apoyo a las labores de generación, implementación y seguimiento de estándares y normas técnicas para la interoperabilidad del documento electrónico, y su adopción por parte de los servicios de la administración pública” (componente 4). Sólo permite saber si alguna de las actividades conducentes al logro del componente se han realizado o no.
- Por otra parte, los indicadores han sido sólo cuantificados para el año 2006. Este año es el primero en que se desarrollan las principales actividades del componente 1 (Plataforma Integrada); el resto ya estaba en funcionamiento desde años anteriores.
- Más de la mitad de los indicadores de la MML corresponden a conceptos nuevos, para los cuáles no están establecidos procedimientos regulares de medición ni existen las series de tiempo en las cuales fundamentar la evaluación.
- Los medios de verificación definidos en la matriz son casi todos documentos internos no accesibles para personas que no forman parte del equipo. Ninguno de ellos está publicado en algún medio que pueda ser consultado en forma independiente, careciendo, por los tanto de los atributos claves de un medio de verificación.
- El Programa carece de un sistema de información integrado que le permita analizar y difundir en forma pública y transparente tanto los avances en materia electrónica de los servicios que atiende así como los logros y obstáculos que pudiera encontrarse en su propio desempeño.

### **Conclusiones sobre Organización y Gestión del Programa**

- La estructura organizacional del PRYME le permite contar con la flexibilidad requerida para el cumplimiento del propósito, abriendo la posibilidad a reordenar los recursos en función de las diferentes coyunturas y metas.
- Si bien el panel no cuenta con indicadores cuantificados suficientes para emitir juicios evaluativos contundentes, considera que es difícil que se pueda alcanzar niveles apropiados de calidad, oportunidad y eficacia en la producción de a lo menos dos componentes, en función de la dotación del personal que dispone<sup>99</sup>. En el caso del componente 3 – Red de expertos PMG de Gobierno Electrónico, sólo 3 profesionales deben prestar asistencia y evaluar a 185 organismos públicos. Tratándose de un tema innovador y de importancia para la modernización del Estado, el panel considera que difícilmente tres profesionales puedan visitar, resolver dudas, asistir técnicamente, recomendar, capacitar y apoyar en todo lo que corresponda a 185 organismos a atender. Específicamente, el panel se pregunta cuántas veces el experto PMG ha visitado los organismos, estudiado sus diagnósticos y propuestas con el detenimiento que se requiere para avanzar en la modernización del Estado, más allá del cumplimiento que pueda hacer cada servicio con las

---

<sup>99</sup> Dadas las restricciones señaladas, este juicio sólo adquiere un carácter preliminar.

formalidades administrativas del PMG. En cuanto al Componente de Comunidad Tecnológica Gubernamental, si bien el panel tampoco cuenta aquí con indicadores que fortalezcan este juicio preliminar, le resulta de todos modos difícil de concebir que un solo profesional pueda atender a más de 1.710 funcionarios, capacitarlos y al mismo tiempo promover la incorporación de conocimientos y habilidades y al mismo tiempo administrar una página web y desarrollar actividades presenciales.

- El hecho de que más de las tres cuartas partes del financiamiento del PRYME esté ligado a recursos que deben manejarse con las normas del Banco Interamericano de Desarrollo –además de las nacionales–, lleva a sumar tiempos a cada procedimiento administrativo que involucre estos recursos.<sup>100</sup> El retraso inicial en disponer de los fondos, la curva de aprendizaje de estos procedimientos adicionales tanto en el Ministerio de Economía como en el PRYME, unidas a la lentitud del propio BID en resolver no-objeciones han llevado al PRYME a utilizar sólo una parte pequeña de los recursos aportados por el Proyecto de Fortalecimiento de la Estrategia Digital de Chile.
- La coordinación interna y la delimitación de responsabilidades se ve favorecida por el tamaño del programa y la horizontalidad de su estructura.
- El amplio alcance del propósito perseguido por el PRYME requiere el establecimiento y sostenimiento de relaciones con una amplia cantidad de servicios públicos al interior de la administración, con base a una estrategia que permita aprovechar las complementariedades existentes y crear economías de escala. A juicio del panel este requerimiento adolece de falencias como consecuencia de la complejidad sobre la que se define y ejecuta la agenda de gobierno electrónico en Chile. Los principales interlocutores del PRYME son Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL) y el Ministerio de Economía. La relación con el Ministerio de Economía, instancia en la cual se encuentra la coordinación del gobierno de las diferentes iniciativas asociadas al acceso y desarrollo de las TICs, ha sido a juicio del panel menos operativa que en el caso de la SUBTEL. Una situación que se encuentra asociada a los cambios acontecidos en la organización y funcionamiento de la Agenda Digital gubernamental. La recurrencia y fluidez en la colaboración entre ambas instancias durante la fase de desarrollo de la llamada Agenda Digital I, contrasta con la irregularidad del trabajo conjunto que se produce desde 2006. El número de reuniones durante este año se reduce a 3 con respecto a las 8 que hubo en el año 2005, lo que muestra ciertos grados de desvinculación entre las distintas instituciones responsables de la promoción del Gobierno Electrónico.
- El PRYME no cuenta con mecanismos de participación de usuarios o control social. Tampoco con un ente asesor que contribuya a la definición de la agenda y al monitoreo de su trabajo, a excepción de la función que cumple el Ministerio de Economía a través de la Agenda Digital.
- Si bien el PRYME realiza un seguimiento de algunos de sus componentes, no existe dentro del Programa un esfuerzo sistemático por producir información que permita la realización de evaluaciones periódicas sobre alcance de las metas y el uso de los recursos con una mirada global, de Programa. El PRYME tampoco ha sido evaluado en su conjunto.

## **Conclusiones sobre la Eficacia y Calidad del Programa**

---

<sup>100</sup> La justificación de aplicación de recursos procedentes de un préstamo BID para este Programa es un tema que no ha sido abordado en el marco de la presente evaluación.

- El retraso en el gasto de fondos desde el BID al PRYME ha afectado el nivel de producción de los componentes. No obstante, una vez disponibles dichos recursos (octubre 2005), el nivel de producción de aquellos componentes que cuentan con indicadores cuantificados es posible de ser analizado parcialmente:
- Respecto del Componente 1 Plataforma integrada se puede señalar que durante el año 2007 se han iniciado las licitaciones previstas en la primera fase de implementación de la misma, correspondiente a estudios complementarios jurídicos y estudios complementarios técnicos de detalle. En cuanto a los indicadores de desempeño parcialmente cuantificados, no obstante considerar que se refieren a procesos o insumos que no son centrales en el logro del componente, el Panel reconoce niveles satisfactorios de logro:
  - 36 de 37 procesos han eliminado requerimientos de información a los ciudadanos durante 2006 (97%).
  - 30 de 31 servicios de información –en su etapa de diseño- fueron puestos a disposición de los Servicios Públicos a través de la Plataforma Integrada durante 2006 (97%)
  - 37 de 37 procesos de negocios en su etapa de diseño incorporan información de la Plataforma (100%).
- Respecto del Componente 2 “Trámite Fácil”, el nivel de producción es posible de ser medido en algunas dimensiones, para el año 2006, a partir de los siguientes indicadores:
- El porcentaje de trámites con información actualizada en el Portal asciende al 97% (1.532 de 1.579 trámites)
- La tasa de atención oportuna a consultas realizadas a través del Portal Trámite Fácil asciende al 97,8% (cantidad de consultas atendidas dentro de los dos días hábiles siguientes a su presentación en relación con el total de consultas presentadas).
- En cuanto a la red de expertos PMG Gobierno Electrónico (componente 3), la situación es la siguiente a partir de los indicadores 2006:
  - 100% de las etapas actualizadas en la Guía Metodológica del PMG (cuatro etapas / cuatro).
  - 100% de macrorregiones con talleres explicativos acerca del PMG (seis talleres en seis macrorregiones).
  - 100% de instituciones afectas al PMG que participan al menos en un evento de asistencia técnica en el año vinculada a dicho PMG (122 instituciones).
  - 100% de entrega de observaciones a los informes de avance e informes finales del PMG Gobierno Electrónico (183 instituciones).
  - 99,46% de instituciones con diagnóstico de cumplimiento de la normativa en el marco del PMG (184/185 instituciones).

El Panel considera que dichos indicadores permiten medir niveles apropiados de eficacia en cuanto a cumplimiento de metas o actividades por parte de los organismos adscritos a dicho PMG. No obstante, no son suficientes para conocer en qué medida se entrega efectivamente “asistencia al diagnóstico, planificación, implementación y evaluación de proyectos de Gobierno Electrónico para estimular el progreso de los servicios públicos” (definición del componente respectivo).

- Con respecto al Componente 7 Comunidad Tecnológica Gubernamental, el número de miembros ha ido creciendo en forma progresiva, lo que es considerado positivo por parte del Panel: de 230 miembros en el año 2003 se pasó a 1.608 en el año 2006 y 1.710 en 2007. Por otra parte, el único indicador incluido en la matriz de marco lógico medido para el año 2006 se comporta en forma positiva: el indicador relaciona la Tasa de variación de software disponibles en repositorio de Comunidad.. El resultado es 166,6% para el año 2006, ya que se pasó de 3 programas durante 2005 a 5 programas.
- El resto de los componentes no cuenta con indicadores cuantificados, por lo que el Panel no puede emitir juicio al respecto.
- El PRYME desde sus inicios no ha sido evaluado. No cuenta con un sistema de evaluación. Para el seguimiento de sus diversos compromisos de gestión, ha desarrollado un sistema de monitoreo que le permite satisfacer los requerimientos de información del Ministerio SEGPRES, del Ministerio de Economía en lo referente a los recursos que éste aporta, y al Programa de Mejoramiento de la Gestión. . El panel considera que el Programa debería ser evaluado a nivel de resultados e impacto y su sistema de monitoreo completado con indicadores pertinentes y cuantificados, que permitan medir niveles de avance en la ejecución presupuestaria así como niveles de logro de los componentes que se han definido.
- En cuanto a niveles de satisfacción de usuarios, los miembros de la Comunidad Tecnológica Gubernamental (componente 7) que han completado una reciente encuesta<sup>101</sup> expresan muy mayoritariamente su satisfacción por la página web y servicios suministrados en el marco de dicho componente: el 87% de los encuestados considera que es “una herramienta fundamental para socializar conocimientos informáticos”; 36,59% le otorga un puntaje 7 (sobre 7) y un 35,12 % le entrega nota 6.
- Resulta difícil cuantificar beneficiarios efectivos del Programa, ya que existen diversos públicos objetivos según componente. En términos generales, el Programa alcanza a beneficiar al público propuesto inicialmente.
- El Programa contribuye al logro del fin porque promueve con sus actividades la incorporación de nuevas tecnologías en la gestión pública, lo que efectivamente contribuye a una gestión más eficiente, más transparente y participativa de la Administración del Estado (Fin del Programa). No obstante, el Panel considera que la dimensión participativa no ha sido contemplada apropiadamente en la producción de sus componentes.

### **Conclusiones sobre la Eficiencia y Economía del Programa**

- El PRYME no lleva una contabilidad de costos de acuerdo a los componentes definidos en la Matriz del Marco Lógico, lo cual no permite tener una visión exhaustiva de lo que cuesta producir cada uno de ellos; y por otra parte, no hay una métrica acuciosa del nivel de producción en los componentes.
- Esta situación redujo los alcances de esta evaluación en el ámbito de eficiencia y economía del Programa: no ha sido posible analizar, a modo de ejemplo, niveles de eficiencia de actividades y/o componentes del PRYME.

---

<sup>101</sup> Encuesta realizada por PRYME en acuerdo con el Panel de Evaluación durante 2007, a través de la página web de la Comunidad Tecnológica Gubernamental. La encuesta realizada a los 1.500 miembros activos, fue contestada por 205 encuestados.

- La proporción de gastos administrativos dentro del total devengado -26% y 27% en 2005 y 2006- es alta, si se compara con el resto de programas de Gobierno<sup>102</sup>. Esto se debe principalmente a fallas de sincronización entre la programación financiera y física (los fondos asignados son para gastos cuyas licitaciones se prepararon en 2006, y se ejecutan en 2007 y 2008) y a demoras excesivas en la tramitación interna del Banco Interamericano de Desarrollo.
- El programa muestra un nivel de subejecución presupuestaria alto en los últimos años, alcanzando en el año 2006 al 65%. Esto se debe a problemas de asociados a la ejecución de los proyectos en curso, en particular al componente Plataforma Integrada, ya que es el área que acumula la mayor cantidad de recursos. Lo señalado se relaciona con las demoras citadas en el punto anterior, vinculadas al préstamo BID.
- El panel considera que no es apropiado que las imputaciones referidas a los recursos del “Defensor Ciudadano” estén integrados al PRYME.
- Finalmente, el panel recomienda al PRYME implementar una adecuada contabilidad de costos para sus componentes de la matriz del marco lógico<sup>103</sup>. Esto que es importante en todo programa, es doblemente importante en los programas-paraguas, que contienen iniciativas diversas, con diferente estado de maduración y que precisan de un análisis costo/efectividad para que en su momento se tomen decisiones acerca de su continuidad.

---

<sup>102</sup> Al respecto véase [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl). En la “ventana” Control de Gestión, aparece el conjunto de programas de Gobierno evaluados y sus respectivos gastos administrativos.

<sup>103</sup> Como el PRYME ha señalado al Panel que lleva una contabilidad, pero en base a componentes distintos a los de la matriz del marco lógico, la recomendación implica que haga consistente el diseño de la contabilidad con el diseño de la matriz del Marco Lógico

#### IV. RECOMENDACIONES

	<b>Principales recomendaciones en el ámbito de diseño del Programa</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Fundamentación</b>
1	<p>Redefinir el ámbito de trabajo del PRYME. Focalizar el propósito del programa en promover el avance del gobierno electrónico, dejando de lado todos aquellos temas que no involucren directamente el uso instrumental de tecnologías de información y comunicación para la producción y provisión de bienes públicos.</p>	<p>Clarificar el alcance del propósito del PRYME en el contexto de la agenda modernizadora del Estado en Chile. Maximizar los recursos del programa en lo que actualmente se reconoce como principal ámbito de trabajo, evitando su dispersión en el intento de resolver otro tipo de temáticas.</p>	<p>Dada la amplitud de temáticas que pueden ser asociadas al proceso de reforma y modernización del Estado y las limitaciones de un programa como el PRYME para poder abordarlas en su plenitud, se sugiere circunscribir el trabajo del PRYME al ámbito exclusivo del proceso de implementación de las distintas iniciativas en gobierno electrónico.</p>
1a	<p>Esto implica rediseñar institucionalmente el PRYME a partir de un proceso de planificación estratégica del Programa.</p> <p>El panel recomienda que el Programa defina puntos esenciales como los siguientes: (a) Nombre del programa que corresponda a su contenido; (b) Objetivos y/o metas; (c) Ámbitos de actuación (gobierno central vs toda la administración pública centralizada y descentralizada); (d) Marco institucional y fuentes de financiamiento</p>	<p>Fortalecer institucionalmente el cumplimiento del propósito orientado a promover el avance del gobierno electrónico.</p>	<p>Dada la falta de correspondencia entre la denominación del programa, Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME), y el ámbito que concentra la mayor parte de sus recursos, la implementación de gobierno electrónico, se recomienda su reconversión. Esta redefinición, consecuencia del cumplimiento de la recomendación anterior, fortalecerá su posición institucional al interior de la administración pública para el cumplimiento de su propósito.</p>
1b	<p>En el rediseño del PRYME, se recomienda agrupar componentes y actividades considerando sus funciones permanentes y las tareas transitorias del programa. De este modo, agrupando y ordenando componentes, el PRYME podría ordenarse de este modo:</p> <p>(a) Componentes asociados a funciones permanentes: - Unidad de Gestión (u otra denominación) del Gobierno Electrónico (incluye Comité de Normas) - Observatorio de Modernización del Estado en gobierno electrónico (véase Fundamentación y objetivos de este componente que el PRYME no cuenta en la actualidad y que el panel desea recomendar, a nivel de actividad o componente, en la recomendación 5 correspondiente al</p>	<p>Asegurar el aprovechamiento de las ventajas comparativas del programa para optimizar el uso de los recursos y aprendizaje acumulado en los procesos de implementación de proyectos de gobierno electrónico.</p>	<p>Las dificultades asociadas a la implementación del gobierno electrónico y la complementariedad de las distintas iniciativas orientadas al mismo propósito, refuerzan la necesidad de contar con un ente que asuma el liderazgo en la coordinación de las mismas. Las capacidades instaladas en el programa, así como su ubicación en la Secretaría General de Gobierno (SEGPRES) sugieren potenciar este papel como parte de sus funciones.</p> <p>El PRYME podría desarrollar etapas piloto de diversas iniciativas que no cuentan a priori</p>

	<p>ámbito de gestión).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación de Recursos Humanos en gobierno electrónico</li> <li>- Asistencia Técnica a los organismos del Estado en materias de gobierno electrónico</li> </ul> <p>(b) Componentes asociados a áreas transitorias (actuales):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataforma de Interoperabilidad</li> <li>- Portal Trámite Fácil</li> <li>- Implementación de la Ley de Procedimiento Administrativo</li> <li>- Manual de Probidad</li> </ul> <p>Esta propuesta de clasificación cobra especial importancia si se la relaciona con sus fuentes de financiamiento, ya que, a juicio del Panel, las funciones o componentes permanentes deberían contar con recursos permanentes y no de préstamos de la banca internacional (Véase la recomendación 3 del ámbito de gestión).</p> <p>En base a lo señalado, el PRYME deberá construir una nueva Matriz de Marco Lógico contemplando los énfasis y estructura de funcionamiento que surjan de la planificación estratégica a desarrollar.</p>		<p>con una institucionalidad idónea. Terminadas las etapas piloto esas iniciativas o se desechan o se convierten en servicios regulares con espacio propio –y diferente al PRYME- en la Administración Pública.</p> <p>La velocidad con que se suceden los cambios en materia de gobierno electrónico convierte a la capacidad de recopilación, procesamiento y análisis de datos una exigencia permanente para una iniciativa cuyo propósito es intervenir en este ámbito. Lo que justifica fortalecer este ámbito dentro del programa.</p>
2	<p>Transferir el componente Trámite Fácil (n.2) a otro programa gubernamental para su plena ejecución. Esto no quiere decir que el componente deba dejar de formar parte de la División o Ministerio en que actualmente se desarrolla. No obstante, el panel recomienda que se analice qué institución es la más apropiada para desarrollarlo.</p>	<p>Ejecutar plenamente una iniciativa en gobierno electrónico que ha sido validada y reconocida como una solución interesante.</p>	<p>Dada la naturaleza y limitaciones del programa, la plena ejecución del componente Trámite Fácil, una vez validada y reconocida como una solución interesante, se encuentra claramente limitada. Por este motivo se recomienda su transferencia a otra dependencia gubernamental que cuente con condiciones adecuadas para ello.</p>
3	<p>Fortalecer y expandir el componente (n.7) Comunidad Tecnológica Gubernamental en dos dimensiones: (i) expandir membresía e (ii) Incluir formas de capacitación no electrónicas.</p>	<p>Promover y expandir una iniciativa innovadora y ampliamente validada del programa</p>	<p>Los resultados obtenidos por el componente Comunidad Tecnológica Gubernamental (n.7) sugieren fortalecer su capacidad propositiva para favorecer la creación y gestión del conocimiento entre sus participantes, así como considerar su transferencia a funcionarios de otros ámbitos (municipios, entre otros).</p>

	<b>Principales recomendaciones en el ámbito de gestión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Fundamentación</b>
1	Revisar la asignación y cantidad del personal destinado a los componentes del programa PMG Gobierno Electrónico y Comunidad Tecnológica Gubernamental a efectos de asegurar la calidad y oportunidad de los bienes producidos.	Asegurar el cumplimiento del propósito y los niveles de producción de los componentes señalados de forma adecuada.	En la actualidad, si bien el Panel no cuenta con elementos concluyentes que permitan emitir un juicio contundente al respecto, se considera que los componentes PMG Gobierno Electrónico y Comunidad tecnológica Gubernamental, fundamentalmente, no cuentan con el número adecuado de funcionarios no administrativos para asegurar apropiados niveles de calidad y de producción de los mismos
2	Los componentes y actividades asociados a funciones permanentes (recomendación de diseño 1b) deben vincularse con financiamiento presupuestario regular, mientras que las tareas transitorias deberían vincularse con financiamiento específico para ellas mientras duren como tareas vinculadas al programa.	Asegurar la sostenibilidad del Programa, asignando los recursos según diversas fuentes en forma apropiada.	Las tareas permanentes deben contar con financiamiento permanente. Actualmente se financian a través de un crédito BID. Las tareas transitorias o se extinguen a la consecución de sus objetivos o se transforman en funciones permanentes de algún organismo y son transferidas a él. Tal es el caso de los proyectos pilotos que están en el PRYME hasta completar sus fases de diseño, como el portal Trámite Fácil.
3	Fortalecer el sistema de monitoreo y evaluación del programa  Reorganización del sistema de control de gestión, especialmente en los ámbitos de la ejecución presupuesaria y contabilidad de los componentes del Programa. Hacerlos consistentes con el diseño de la Matriz del Marco Lógico.	Fortalecer el sistema de monitoreo existente para asegurar un mayor control sobre los avances y utilización de los recursos del programa y diseñar y ejecutar un sistema de evaluación.  Asegurar un adecuado control de gestión del Programa y sus componentes.	El Programa ha mostrado deficiencias en la ejecución presupuestaria. El fortalecimiento del sistema de monitoreo, con base a un desarrollo más afinado de indicadores, permitirá realizar seguimientos periódicos del estado de avance del programa a la vez que permitirá redefinir estrategias en caso de ser necesario. Por otra parte, su evaluación aportará elementos relevantes para su retroalimentación.  El PRYME no cuenta con datos suficientes como para poder analizar su eficiencia y economía. Por una parte, no lleva una contabilidad de costos por componente
4	El panel recomienda que a las funciones permanentes actuales se agregue la función de ser un Observatorio de la Modernización del Sector Público en materias de Gobierno Electrónico.	Esta función implicaría registrar en forma adecuada y dar cuenta en forma pública, del estado de desarrollo de los Servicios Públicos en términos de lo establecido en el Instructivo Presidencial 011 de 2000 y el Instructivo Presidencial sobre Gobierno Electrónico, de mayo de 2001.	El Programa carece de un sistema de información integrado que le permita analizar y difundir en forma pública y transparente tanto los avances en materia electrónica de los servicios que atiende así como los logros y obstáculos que pudiera encontrarse en su propio desempeño.



5	<p>Revisar la posición del Programa dentro de los mecanismos institucionales sobre los que se define e implementa la agenda de gobierno electrónico</p> <p>Por lo demás, establecer vínculos y coordinaciones con la SUBDERE para incorporar a los municipios como población objetivo del programa.</p>	<p>Lograr una aplicación coherente e integrada de las iniciativas que se requieren en gobierno electrónico para favorecer la complementariedad, evitar la duplicidad en el uso de recursos y establecer claramente los canales de rendición de cuentas</p>	<p>La multiplicidad de canales e instancias a través de los cuáles se adoptan decisiones referidas a temas asociadas al gobierno electrónico condiciona el cumplimiento del propósito del PRYME. Los cambios asociados a la Agenda Digital 2.0 crea condiciones para redefinir esta estructura, así como la posición y función del PRYME dentro de ella.</p> <p>Por otra parte, la creciente importancia de los municipios como proveedores de servicios públicos a la ciudadanía, sugiere la necesidad de incorporarlos como parte del programa.</p>
6	<p>Creación de un consejo asesor del programa con expertos sobre aspectos asociados al área de gobierno electrónico procedentes de diferentes ámbitos.</p>	<p>Asegurar la actualización de la agenda de trabajo del programa con base a la identificación y priorización de las temáticas en función de su interés entre los diferentes actores involucrados en la implementación de gobierno electrónico.</p>	<p>Dada la amplitud de la agenda asociada a la implementación del gobierno electrónico, se recomienda la apertura del proceso de definición de la agenda de trabajo del programa a las opiniones de expertos sobre el tema procedentes no sólo de otras instancias de la administración pública, sino también del sector empresarial, académico o de la sociedad civil</p>



## V. BIBLIOGRAFÍA

Documentación de uso interno y publicaciones suministradas por PRYME

## VI. ENTREVISTAS REALIZADAS

Persona	Fecha
Mario Weissbluth – Académico Universidad de Chile	2 – Febrero – 2007
Aldo Signorelli – Gerente General ACTI	6 – Marzo – 2007
Claudio Orrego – Alcalde de Peñalolén	9 – Marzo – 2007
Jorge Marshall – Director de Expansiva	29 – Enero – 2007
Fernando Barraza – Subdirector Informática SII	19 – Febrero – 2007
Tomás Campero – Director Chilecompra	8 – Febrero – 2007
Jorge Chateau – Asesor MIDEPLAN	8 – Febrero - 2007
Rossana Acosta – Instituto Libertad y Desarrollo	29 – Enero - 2007
Hernán Moreno - CEPAL	12 – Febrero – 2007
Carlos Osorio – Asesor Ministerio de Economía	14 – Febrero – 2007
Rodrigo Egaña	17 – Abril – 2007

# **ANEXOS**

**ANEXO 1(a): Matriz de Evaluación del Programa**

**ANEXO 1(b): Medición de Indicadores Matriz de Evaluación del Programa, período 2003-2006**

**ANEXO 2: Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos**

**ANEXO 3: Cuadro Análisis de Género de Programas Evaluados.**

**ANEXO 4: El PRYME en su página web**



**ANEXO 1(a): Matriz de Evaluación del Programa**

**MARCO LÓGICO  
 PROGRAMA DE REFORMA Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO  
 PRYME**

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA: Programa de Reforma y Modernización del Estado-PRYME</b>				
AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 2000 MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO SECRETARIA GENERAL DE LA PRESIDENCIA SERVICIO RESPONSABLE: SECRETARIA GENERAL DE LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar y apoyar el proceso de reforma y modernización del Estado, a través de la generación y gestión de proyectos, con el objetivo de elevar la calidad de los servicios públicos.</li> </ul> PRODUCTO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA: Producto = Modernización del Estado				
<b>INDICADORES</b>				
<b>ENUNCIADO DEL OBJETIVO</b>	<b>Dimensión/ Ámbito de Control</b>	<b>Fórmula de Cálculo</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b>FIN:</b> Contribuir a una gestión más eficiente, más transparente y participativa de la Administración del Estado				Voluntad política que impulse y priorice una administración del estado más transparente, eficiente y participativo
<b>PROPOSITO:</b> Los servicios públicos incorporan prácticas, herramientas y tecnologías de información que contribuyen al mejoramiento de producción de bienes y servicios en forma eficiente, transparente y participativa	Producto / Eficacia  Producto / Eficacia	Tasa de validación del PMG de Gobierno Electrónico. (# de instituciones que validan / # de instituciones afectas)  Tasa de incremento de trámites realizados por medios electrónicos. ((Sumatoria de trámites realizados por medios electrónicos en el período - Sumatoria de trámites realizados en el período anterior por medios electrónicos) / Sumatoria de trámites realizados en el período anterior por	Informe emitido por el encargado del PMG a la Directora del PRyME al término del proceso anual.  Informe de consolidación de información entregada por los SS.PP, preparado por el Encargado del portal y entregado al Encargado de Gobierno Electrónico.	Los Directivos Públicos brindan apoyos explícitos en términos estratégicos, de disponibilidad recursos humanos y financieros para incorporar nuevas prácticas y herramientas en la gestión de sus respectivas instituciones La Banca pone a disposición medios de pago accesibles para la población.

	Producto / Eficiencia	medios electrónicos)  Tasa de atención de consultas realizadas a través del portal trámite fácil. (Cantidad de consultas atendidas dentro de los dos días hábiles siguientes a su presentación / total de consultas presentadas)	Informe anual elaborado por el encargado de la atención de consultas y entregado al coordinador de Gobierno Electrónico, que demuestre por medio de una muestra aleatoria que asegure una confiabilidad de 95% con un error máximo del 2% que las consultas son respondidas dentro del plazo objetivo.	
	Producto / Eficacia	% de procesos que eliminan requerimientos de información a los ciudadanos (# Procesos que eliminan requisitos de información a usuarios / total de procesos incorporados en la fase de diseño del proyecto)	Informe emitido por el Director del Proyecto Plataforma que de cuenta de los procesos de trámites incorporados en el diseño y los que efectivamente eliminan requisitos de información al usuario al cierre del proyecto.	
<b>COMPONENTES:</b> 1.- Plataforma Integrada de Interoperabilidad de Servicios Electrónicos del Estado implementada.	Proceso / Eficacia	% de servicios de información incorporados en la etapa de diseño puestos a disposición de los SS.PP a través de la Plataforma Integrada (# de Servicios de Información efectivamente puestos a disposición / Servicios de Información incorporados en la etapa de diseño)	Servicios de Información incorporados en el directorio de servicios de la Plataforma, respaldados por los convenios correspondientes.	Los Jefes de las instituciones públicas participantes en la fase 1 del proyecto plataforma Integrada, comprometen su apoyo a las distintas iniciativas del proyecto.
	Producto / Eficacia	% de procesos de negocios incorporados en la etapa de diseño que incorporan información desde los servicios de la plataforma (# de procesos de negocio que efectivamente incorporan información de la plataforma / Procesos de negocio incorporados en la etapa de diseño)	Procesos de negocios incorporados a la Plataforma con las autorizaciones y permisos para requerir información de los servicios de la plataforma, respaldados por los convenios correspondientes.	Las contrapartes técnicas de las instituciones de la Fase I, respetan los acuerdos en materia de entrega y tratamiento de la información.
	Proceso /	% de contratos realizados en el marco	Plan Operativo Anual negociado	Las contrapartes técnicas participan activamente



	Eficacia	del proyecto. (Contratos incorporados en el Plan Operativo Anual / Contratos realizados efectivamente)	con la Subsecretaría de Economía y aprobado por el BID y contratos efectivamente realizados.	<p>haciendo una contraparte de calidad, asegurando que la información provista para el diseño es la correcta.</p> <p>Los tiempos de revisiones de la Contraloría y el BID son oportunas y ajustadas a los plazos normales de trámite.</p> <p>La Subsecretaría de Economía y el BID amplían los plazos respecto de los horizontes inicialmente definidos.</p> <p>La Subsecretaría General de la Presidencia puede resolver adecuadamente las reclamaciones que pudiere haber en el marco del proceso de licitación pública internacional.</p>
2.- Portal Trámitefacil entrega información completa y actualizada para prestar mejor atención a las personas a través de la publicación de información y acceso a trámites.	Proceso / eficacia	% de tiempo disponible del portal. (Tiempo efectivamente disponible / Tiempo total)	Informe mensual de Uptime del portal emitido por el encargado del mismo, entregado al coordinador de Gobierno electrónico.	Se cuenta con el apoyo de las instituciones públicas para actualizar la información contenida en el S@IT
	Proceso / Eficacia	Tasa de atención de consultas realizadas a través del portal trámite fácil. (Cantidad de consultas atendidas dentro de los dos días hábiles siguientes a su presentación / total de consultas presentadas)	Informe mensual emitido por el encargado de atención al Coordinador de Gobierno Electrónico que demuestre por medio de una muestra aleatoria que asegure una confiabilidad de	Las personas conocen Trámite Fácil y sus servicios. Se aprueba desde la presidencia la realización de una campaña de difusión de

	Proceso / Producto	% de trámites con información actualizada en el portal Trámite Fácil (# de trámites con información actualizada / total de trámites incorporados en el portal)	95% con un error máximo del 2% que las consultas son respondidas dentro del plazo objetivo.  Informe mensual sobre actualización de información de trámites, emitido por el encargado del S@IT al encargado de Gobierno Electrónico y reporte con la fecha de última actualización del sistema de actualización de trámites ( <a href="#">S@IT</a> )	trámites públicos en línea.
3.- Red de Expertos PMG de Gobierno Electrónico entrega asistencia al diagnóstico, planificación, implementación y evaluación de proyectos de Gobierno Electrónico para estimular el progreso de los servicios públicos.	Proceso / Eficacia	% de etapas actualizadas en la Guía Metodológica (# de etapas actualizadas / total de etapas vigentes ese año)	Guía con las distintas etapas actualizadas difundida a abril del año en curso.	Los encargados de PMG de Gobierno Electrónico de cada una de las instituciones afectas participan en los talleres y envían sus informes de avance y finales.
	Proceso / Eficacia	% de macro regiones con talleres explicativos de requisitos técnicos del PMG realizados (# de talleres realizados/ # de macro regiones)	Informe Interno elaborado por el encargado de PMG, entregado al Encargado de Gobierno Electrónico con listados de asistencia y principales conclusiones de los talleres.	Existe la disponibilidad presupuestaria para realizar los talleres de asistencia técnica.
	Resultado / Eficacia	% de instituciones afectas que participan en al menos un evento de asistencia técnica en el año. (# de instituciones que asistieron al menos a un evento de asistencia técnica / # de Instituciones afectas)	Informe interno anual elaborado por el encargado de PMG y entregado al Coordinador de Gobierno Electrónico que muestre el número de instituciones que participaron en los eventos de asistencia técnica	
	Proceso / Eficiencia	% de entrega de observaciones a los informes de avance (del año) e informes finales (del año anterior)	Informe interno trimestral elaborado por el encargado de PMG y entregado al Coordinador	

		(sumatoria del # de reportes de observaciones a los informes de las instituciones / sumatoria de informes presentados por las Instituciones)	de Gobierno Electrónico que muestre el número de instituciones que participaron en los eventos de asistencia técnica	
4.- Secretaría Técnica del Comité de Normas, brinda apoyo a las labores de generación, implementación y seguimiento de estándares y normas técnicas para la interoperabilidad del documento electrónico, y su adopción por parte de los servicios de la administración pública.	Proceso / Eficacia	% de instituciones afectas a la normativa (conforme decreto supremo N° 158 de 26/12/2006, de Minsegres) que participan en al menos un evento de difusión y explicación de la normativa en el año. (# de instituciones que asistieron al menos a un evento de difusión y explicación / # de Instituciones afectas)	Informe anual del encargado de la Secretaría Técnica del Comité, entregado al Coordinador de Gobierno Electrónico que de cuenta de la asistencia a las actividades de difusión y explicación de la normativa.	Compromiso y apoyo político y técnico de las autoridades integrantes del Comité de Normas a las distintas actividades asociadas con el plan de trabajo.
	Proceso / Eficacia	% de instituciones con diagnóstico del nivel de cumplimiento de la normativa. (# de instituciones con diagnóstico / total de instituciones afectas)	Informe anual del encargado de la Secretaría Técnica del Comité, entregado al Coordinador de Gobierno Electrónico que de cuenta de los diagnósticos realizados en las instituciones.	Compromiso y voluntad de los Jefes de Servicio y Autoridades de las Instituciones públicas que tienen participación en las actividades necesarias para el cumplimiento de la Agenda de trabajo del Comité de Normas
	Proceso / Eficacia	% de esquemas procesados por el Administrador. (# de esquemas procesados / # de esquemas ingresados)	Informe trimestral del encargado del Administrador de Esquemas y metadatos, entregado al Coordinador de Gobierno Electrónico que de cuenta de Los esquemas ingresados y procesados, de las instituciones y sus representantes, así como de su participación en los grupos técnicos de discusión.	Que los plazos de involucrados en el cumplimiento de la normativa no sean postergados.
	Producto / Eficacia	% de instituciones que designan un responsables de esquemas y metadatos. (# de instituciones que designan representante / Total de instituciones afectas)		
	Producto / Eficacia	% de instituciones que participan en los grupos técnicos de discusión del Administrador (# de instituciones que		

		participan en algún grupo de discusión / total de instituciones afectas)		
5.- Secretaría Técnica de Gobierno Electrónico realiza seguimiento y apoya la coordinación de las incitativas de Gobierno Electrónico y Usabilidad de Trámites Públicos en Línea (TPL).	Proceso / Eficacia	% de tareas encomendadas por el Directorio cumplidas. (# de tareas cumplidas/ # tareas comprometidas con el Directorio)	Minutas de las reuniones del Directorio de Gobierno Electrónico y actas de acuerdos correspondientes. Informe anual del encargado de la Secretaría Técnica entregado al Coordinador de Gobierno Electrónico donde conste las tareas encomendadas y su cumplimiento.	Compromiso de las autoridades integrantes Directorio de Gobierno Electrónico
	Producto / Eficacia	Tasa de incremento de la usabilidad de los Trámites Públicos en Línea. ((Indicador de usabilidad 2007 de un TPL - Indicador de usabilidad 2005 de un TPL) / Indicador de usabilidad 2005 de un TPL)	Informe anual del encargado del observatorio de usabilidad de trámites públicos en línea, entregado al Coordinador de Gobierno Electrónico, donde se detalle las mediciones de los indicadores de usabilidad de los años 2005 y 2007, para una muestra representativa de TPL.	Voluntad política por impulsar una Agenda Digital II y definición de la misma
	Producto / Eficacia	Incremento del % de uso de los Trámites Públicos en línea. ((Promedio de % uso de un TPL después de campaña de difusión - promedio de % uso de los mismos TPL antes de campaña de difusión) / promedio de % uso de los mismos TPL antes de campaña de difusión)	Informe anual del encargado del observatorio de usabilidad de trámites públicos en línea, entregado al Coordinador de Gobierno Electrónico, donde se detalle las mediciones de uso de los TPL.	Existe voluntad política y aprobación de la presidencia de llevar adelante una campaña de difusión
6.- Promover, apoyar y hacer seguimiento del cumplimiento de la ley N° 19.880 de Bases del Procedimiento Administrativo a través del	Proceso / Eficacia	% de instituciones públicas de la administración central que entregan información necesaria para la clasificación y jerarquización de los procesos administrativos (# de Instituciones Públicas que entregan la información requerida / # total de Instituciones Públicas de la	Informe anual elaborado por el encargado de la LPA, entregado al Coordinador de Gobierno Electrónico sobre el resultado del levantamiento de información para jerarquización de trámites y procedimientos administrativos	Se cuenta con el apoyo de las instituciones públicas para realizar el levantamiento de los procesos administrativos afectos a la LPA

acompañamiento en la planificación, gestión e implementación de dicha ley en los servicios públicos	Proceso / Eficacia	Administración Central (y afectas a la LPA))  % de instituciones públicas que participa en alguna de las instancias de información y capacitación ejecutadas. (# de Instituciones Públicas que participan / # total de Instituciones Públicas de la Administración Central (y afectas a la LPA))	Informe anual elaborado por el encargado de la LPA, entregado al Coordinador de Gobierno Electrónico sobre los resultados de información y capacitación. Listados de asistencia a actividades de capacitación	Existe la voluntad política para avanzar en el cumplimiento de la Ley 19.880
7.- Comunidad Tecnológica entrega capacitación, comparte experiencias y conocimientos en implementación, gestión y marco jurídico de las TIC's	Producto / Resultado  Producto / Eficacia  Proceso / Eficacia  Producto / Resultado	% de miembros que participan de los cursos en línea. (# de miembros que utilizan los cursos en línea / total de miembros)  % de miembros que participa en las subcomunidades accesibles desde el portal de Comunidad (# de miembros que participa en subcomunidades / total de miembros activos)  Tasa de variación de software disponibles en repositorio de Comunidad. (Softwares disponibles año n / Softwares disponibles año n-1)  Tasa de aumento del % de instituciones que utilizan software del repositorio. ((# de instituciones que utilizan software del repositorio en el año n - # de instituciones que utilizan software del repositorio en el año n-1) / # de	Informe trimestral elaborado por el encargado de la Comunidad Tecnológica, entregado al Coordinador de Gobierno Electrónico sobre utilización de los cursos.  Informe trimestral elaborado por el encargado de la Comunidad Tecnológica, entregado al Coordinador de Gobierno Electrónico sobre la participación de los miembros en las subcomunidades existentes.  Informe trimestral elaborado por el encargado de la Comunidad Tecnológica, entregado al Coordinador de Gobierno Electrónico sobre la utilización del software contenido en el repositorio.  Informe trimestral elaborado por el encargado de la Comunidad Tecnológica, entregado al Coordinador de Gobierno Electrónico sobre la utilización del software contenido en el	Disposición de los miembros a participar activamente de las subcomunidades  Disposición de los SS.PP. para transferir sus sistemas o software a la Comunidad.

		instituciones que utilizan software del repositorio en el año n-1)	repositorio.	
	Producto / Resultado	% de miembros activos en el Portal de la comunidad (# de miembros activos al mes de diciembre de 2007 - # de miembros activos a enero de 2007) / # de miembros activos a enero de 2007)	Base de datos de miembros de la comunidad e informe de actividad de los mismos entregado por el encargado de la Comunidad Tecnológica, entregado al Coordinador de Gobierno Electrónico.	
	Producto / Resultado	% de los miembros activos participa en al menos un evento de capacitación o difusión. (# de miembros que participan en alguna actividad de capacitación o difusión / # de miembros activos)	Informe trimestral elaborado por el encargado de la Comunidad Tecnológica, entregado al Coordinador de Gobierno Electrónico sobre la asistencia a los eventos realizados.	
8.- Directrices y orientaciones de Probidad a través de la elaboración, distribución y difusión de un manual de probidad para los funcionarios públicos	Eficacia/Producto	% de los Servicios Públicos que asisten a las actividades de capacitación y difusión organizadas. (# de Instituciones Públicas que participan / # total de Instituciones Públicas de la Administración Central (y afectas al manual de probidad))	Reporte anual de asistencia a jornadas de distribución y capacitación del Manual de Probidad, elaborado por el Subdirector del PRyME entregado a la Directora.	Los servicios Públicos se representan adecuadamente en las instancias de capacitación y difusión.  Existe la voluntad política de difundir el manual.

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA: Programa de Reforma y Modernización del Estado-PRYME</b>						
<p>AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 2000                      MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO SECRETARIA GENERAL DE LA PRESIDENCIA                      SERVICIO RESPONSABLE: SECRETARIA GENERAL DE LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA                      OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:                      • Impulsar y apoyar el proceso de reforma y modernización del Estado, a través de la generación y gestión de proyectos, con el objetivo de elevar la calidad de los servicios públicos.                      PRODUCTO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA: Producto = Modernización del Estado</p>						
<b>Evolución de Indicadores</b>						
<b>ENUNCIADO DEL OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES / INFORMACION</b>		<b>CUANTIFICACIÓN</b>			
	<b>Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)</b>	<b>Fórmula de Cálculo</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>FIN</b> Contribuir a una gestión más eficiente, más transparente y participativa de la Administración del Estado.						
<b>PROPOSITO</b> Los Servicios Públicos incorporan prácticas, herramientas y tecnologías de información que contribuyen al mejoramiento de producción de bienes y servicios en forma eficiente, transparente y participativa.	<b>Eficacia/Proceso</b> 1.- Porcentaje de procesos que eliminan requerimientos de información a los ciudadanos	(Procesos que eliminan requisitos de información a usuarios/Total de procesos incorporados en la fase de diseño del proyecto)*100	n.c.	n.c.	s.i.	97.30 %
	<b>Eficacia/Resultado Final</b> 2.- Tasa de Validación del PMG de Gobierno Electrónico	(N° de instituciones que validan/N° de instituciones afectas)*100	s.i.	s.i.	s.i.	92.43 %
	<b>Eficacia/Resultado Final</b> 3.- Tasa de incremento de trámites realizados por medios electrónicos	(Sumatoria de trámites realizados por medios electrónicos en el período-sumatoria de trámites realizados en el período anterior por medios electrónicos/Sumatoria de trámites realizados en el período anterior por medios electrónicos)*100	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.

	<b>Eficacia/Resultado Final</b> 4.- Tasa de atención de consultas realizadas a través del Portal Tramitefacil.cl	(Cantidad de consultas atendidas dentro de los dos días hábiles siguientes a su presentación/Total de consultas presentadas)*100	s.i.	s.i.	s.i.	97.80 %
<b>COMPONENTE 1</b> Plataforma Integrada de Interoperabilidad de Servicios Electrónicos del Estado implementada	<b>Eficacia/Producto</b> 5.- Porcentaje de servicios de información incorporados en la etapa de diseño puestos a disposición de los SS.PP a través de la Plataforma Integrada	(Número de Servicios de Información efectivamente puestos a disposición/Servicios de Información incorporados en la etapa de diseño)*100	n.c.	n.c.	s.i.	97.30 %
	<b>Eficacia/Producto</b> 6.- Porcentajede procesos de negocios incorporados en la etapa de diseño que incorporan información desde los servicios de la Plataforma	(Número de procesos de negocio que efectivamente incorporan información de la Plataforma/Procesos de negocio incorporados en la etapa de diseño)*100	n.c.	n.c.	s.i.	100.00 %
	<b>Eficacia/Proceso</b> 7.- Porcentaje de contratos realizados en el marco del proyecto.	(Contratos incorporados en el Plan Operativo Anual/Contratos efectivamente realizados)*100	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.
<b>COMPONENTE 2</b> Portal Trámitefacil entrega información completa y actualizada para prestar mejor atención a las personas a través de la publicación de información y acceso a trámites.	<b>Eficacia/Proceso</b> 8.- Porcentaje de tiempo disponible del Portal	(Tiempo efectivamente disponible/Tiempo total)*100	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.
	<b>Eficacia/Proceso</b> 9.- Tasa de atención de consultas realizadas a través del portal trámite fácil.	(Cantidad de consultas atendidas dentro de los dos días hábiles siguientes a su presentación/Total de consultas presentadas)*100	s.i.	s.i.	s.i.	97.80 %
	<b>Eficacia/Proceso</b> 10.- % de trámites con información actualizada en el portal Trámite Fácil	(Número de trámites con información actualizada/Total de trámites incorporados en el portal)*100	s.i.	s.i.	s.i.	97.02 %
<b>COMPONENTE 3</b> Red de Expertos PMG de Gobierno Electrónico entrega asistencia al diagnóstico, planificación, implementación y evaluación de proyectos de Gobierno Electrónico para estimular el progreso de los servicios públicos.	<b>Eficacia/Producto</b> 11.- Porcentaje de macroregiones con talleres explicativos de requisitos técnicos del PMG realizados	(Número de talleres realizados/Número de macroregiones)*100	s.i.	s.i.	s.i.	100 %
	<b>Eficacia/Producto</b> 12.- Porcentaje de instituciones afectas que participan en al menos un evento de asistencia técnica en el año.	(Número de instituciones que asistieron al menos a un evento de asistencia técnica/Número de Instituciones afectas)*100	s.i.	s.i.	s.i.	100 %



	<b>Eficacia/Producto</b> 13.- Porcentaje de entrega de observaciones a los informes de avance (del año) e informes finales (del año anterior)	(Sumatoria del número de reportes de observaciones a los informes de las instituciones/Sumatoria de informes presentados por las Instituciones)*100	s.i.	s.i.	s.i.	100 %
	<b>Eficacia/Proceso</b> 14.- Porcentaje de etapas actualizadas en la Guía Metodológica	(Número de etapas actualizadas/Total de etapas vigentes ese año)*100	s.i.	s.i.	s.i.	100 %
<b>COMPONENTE 4</b> Secretaría Técnica del Comité de Normas, brinda apoyo a las labores de generación, implementación y seguimiento de estándares y normas técnicas para la interoperabilidad del documento electrónico, y su adopción por parte de los servicios de la administración pública.	<b>Eficacia/Producto</b> 15.- Porcentaje de instituciones afectas a la normativa (conforme decreto supremo N° 158 de 26/12/2006, de Minsegpres) que participan en al menos un evento de difusión y explicación de la normativa en el año.	(Número de instituciones que asistieron al menos a un evento de difusión y explicación/Número de Instituciones afectas)*100	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.
	<b>Eficacia/Producto</b> 16.- Porcentaje de instituciones con diagnóstico del nivel de cumplimiento de la normativa.	(Número de instituciones con diagnóstico/Total de instituciones afectas)*100	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.
	<b>Eficacia/Producto</b> 17.- Porcentaje de instituciones que designan un responsable de esquemas y metadatos.	(Número de instituciones que designan representante/Total de instituciones afectas)*100	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.
	<b>Eficacia/Producto</b> 18.- Porcentaje de instituciones que participan en los grupos técnicos de discusión del Administrador	(Número de instituciones que participan en algún grupo de discusión/Total de instituciones afectas)*100	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.
	<b>Eficacia/Proceso</b> 19.- Porcentaje de esquemas procesados por el Administrador.	(Número de esquemas procesados/Número de esquemas ingresados)*100	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.
<b>COMPONENTE 5</b> Secretaría Técnica de Gobierno Electrónico realiza seguimiento y apoya la coordinación de las iniciativas de Gobierno Electrónico y Usabilidad de Trámites Públicos en Línea (TPL).	<b>Eficacia/Producto</b> 20.- Tasa de incremento de la usabilidad de los Trámites Públicos en Línea, referido a línea base establecida por estudio del año 2005.	(Indicador de usabilidad 2007 de un TPL - Indicador de usabilidad 2005 de un TPL/Indicador de usabilidad 2005 de un TPL)*100	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.

	<b>Eficacia/Producto</b> 21.- Incremento del porcentaje de uso de los Trámites Públicos en línea.	(Promedio de porcentaje de uso de un TPL después de campaña de difusión - promedio de porcentaje de uso de los mismos TPL antes de campaña de difusión/Promedio de porcentaje de uso de los mismos TPL antes de campaña de difusión)*100	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.
	<b>Eficacia/Proceso</b> 22.- Porcentaje de tareas encomendadas por el Directorio cumplidas oportunamente.	(Número de tareas cumplidas oportunamente/Número tareas comprometidas con el Directorio)*100	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.
<b>COMPONENTE 6</b> Promover, apoyar y hacer seguimiento del cumplimiento de la ley N° 19.880 de Bases del Procedimiento Administrativo a través del acompañamiento en la planificación, gestión e implementación de dicha ley en los servicios públicos.	<b>Eficacia/Proceso</b> 23.- Porcentaje de instituciones públicas de la administración central que entregan información necesaria para la clasificación y jerarquización de los procesos administrativos	(Número de Instituciones Públicas que entregan la información requerida/Número total de Instituciones Públicas de la Administración Central (y afectas a la LPA))*100	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.
	<b>Eficacia/Proceso</b> 24.- Porcentaje de instituciones públicas que participa en alguna de las instancias de información y capacitación ejecutadas.	(Número de Instituciones Públicas que participan/Número total de Instituciones Públicas de la Administración Central (y afectas a la LPA))*100	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.
<b>COMPONENTE 7</b> Comunidad Tecnológica entrega capacitación, comparte experiencias y conocimientos en implementación, gestión y marco jurídico de las TIC's.	<b>Eficacia/Producto</b> 25.- Porcentaje de miembros que participa en las subcomunidades accesibles desde el portal de Comunidad.	(Número de miembros que participa en subcomunidades/Total de miembros activos)*100	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.
	<b>Eficacia/Proceso</b> 26.- Tasa de variación de software disponibles en repositorio de Comunidad.	((Softwares disponibles año n t/Softwares disponibles año n t-1)-1)*100	s.i.	s.i.	s.i.	66.67 % 5.00
	<b>Eficacia/Resultado Final</b> 27.- Porcentaje de miembros de la Comunidad Tecnológica que participan de los cursos en línea.	(Número de miembros de la Comunidad que utilizan los cursos en línea./Total de miembros de la Comunidad)*100	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.

	<b>Eficacia/Resultado Final</b> 28.- Tasa de aumento del porcentaje de instituciones que utilizan software del repositorio.	(Número de instituciones que utilizan software del repositorio en el año n - Número de instituciones que utilizan software del repositorio en el año n-1/Número de instituciones que utilizan software del repositorio en el año n-1)*100	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.
	<b>Eficacia/Resultado Final</b> 29.- Tasa de variación de miembros activos en el Portal de la Comunidad	(Número de miembros activos al mes de diciembre de 2007 - Número de miembros activos a enero de 2007/Número de miembros activos a enero de 2007)*100	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.
	<b>Eficacia/Resultado Final</b> 30.- Porcentaje de los miembros activos que participa en al menos un evento de capacitación o difusión en el año.	(Número de miembros que participan en alguna actividad de capacitación o difusión en el año./Número de miembros activos.)*100	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.
<b>COMPONENTE 8</b> Directrices y orientaciones de Probidad a través de la elaboración, distribución y difusión de un manual de probidad para los funcionarios públicos.	<b>Eficacia/Producto</b> 31.- Porcentaje de los Servicios Públicos que asisten a las actividades de capacitación y difusión organizadas.	(Número de Instituciones Públicas que participan en jornadas de difusión/Número total de Instituciones Públicas de la Administración Central)*100	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.

## Actividades por Componente

### 1.- Subcomponente Plataforma Integrada:

#### Estudios Complementarios Modelos de Organización debe realizar las siguientes actividades:

1. Planificación detallada de la consultoría, donde se entregará, plan de Administración de Proyecto (Basado en recomendaciones del Project Management Institute (PMI)), Cronograma de hitos, Carta Gantt detallada y Plan de administración de Riesgos.
2. Realizar un análisis del entorno del negocio de la Plataforma Integrada (Modelo de negocio)", que considere el entorno del Proyecto, el modelo de negocios, un análisis Foda
3. Realizar un análisis interno del negocio, considerando los procesos organizacionales y operacionales, las fortalezas y Debilidades Internas y alternativas.
4. Realizar un estudio sobre la Modalidad Operacional de la Plataforma Integrada", que contenga el Análisis de las distintas modalidades de funcionamiento y organizaciones posibles y los Modelos de Operaciones.
5. Se estudiará la Institucionalidad Formal", para proponer el tipo de institucionalidad definiendo sus características, dependencia, organización, funcionamiento, procedimientos, etc. normas legales que sustenten las propuestas realizadas, si procediere, proyectos de modificaciones normativas que correspondan para crear, modificar o ajustar la institución a cargo de la PISEE, en lo sucesivo.
6. Realizar un estudio sobre protección de datos y auditoría", considerando sistemas de protección de datos y auditoría existentes, exámenes de competencias de las instituciones nacionales, etc.
7. Realización de talleres, entrevistas.
8. Analizar de Comunicación y Gestión Institucional en base a la forma de Comunicación y Gestión Institucional.
9. Analizar la Estrategia y Plan de Implementación de Gestión del Cambio, en base la Estrategia de Gestión del Cambio y el Plan de Implementación.

#### Estudios Complementarios Jurídicos debe realizar las siguientes actividades:

1. Planificación detallada de la Consultoría, donde se entregará el Plan de Administración de Proyecto, Carta Gantt, Plan de Riesgos, Plan de Calidad.
2. Realizar un análisis de las competencias entre los organismos de la fase 1.
3. Realizar categorización de datos, que sean necesarios para el cumplimiento de los trámites o servicios de información definidos
4. Creación de una Propuesta metodológica para asegurar la escalabilidad del modelo de categorización de datos.
5. Realizar de un análisis de Servicios Valor Agregado que considere la viabilidad jurídica para que la Plataforma Integrada SEE preste servicios de valor agregado.
6. Estudiar las Condiciones de Uso que contenga, que considere diferentes categorías de usuarios
7. Analizar de la conveniencia de que existan Condiciones Particulares de Uso de la Plataforma

#### Estudios Complementarios Diseño de Detalle de la Plataforma Integrada debe realizar las siguientes actividades:

1. Realizar planificación Detallada de la Consultoría, donde se entregará el plan de administración del proyecto, una carta gantt con las fechas comprometidas y el plan de riesgos.
2. Realizar un estudio del Modelo de Procesos de Negocios de la Plataforma
3. Realizar un Estudio del Modelo de Procesos de Negocio de los Organismos de la fase 1 respecto de los tramites y servicios relacionados a la plataforma
4. Realizar el Levantamiento de requerimientos funcionales y no funcionales, interfaz usuaria.

5. Construir un Plan de Pruebas de Aceptación y Plan de Pruebas de Sistema que especifique Alcance de las pruebas, Criterios de Aceptación, Casos de Prueba, Plazos y estimación de esfuerzo, Recursos de QA
6. Realizar un Análisis de Infraestructura actual por organismo para definir cuales son los requerimientos necesarios para relacionarse con la Plataforma.
7. Realizar un Diseño de Alto Nivel de la Plataforma de la Plataforma
8. Realizar un Diseño detallado de la Plataforma
9. Realizar un Diseño de Alto Nivel Servicios y Trámites de los Organismos Fase 1.
10. Realizar un Diseño detallado Servicios y Trámites Organismos Fase 1.
11. Analizar las Alternativas que consideran Proveedores y Soluciones de TI potenciales para realizar una propuesta de Arquitectura de referencia de la Plataforma.
12. Definir el Plan de Calidad de desarrollo e implantación de Software.
13. Definir Plan de Pruebas de la Plataforma.

**Asesoría Técnica Normalización y Estandarización de Datos debe realizar las siguientes actividades:**

1. Planificar de forma detallada de la Consultoría, donde se entregará el plan de administración del proyecto, una carta gantt con las fechas comprometidas y el plan de riesgos
2. Definir la generación de un Framework1 de Interoperabilidad, que indique:
  - a) La descripción del Marco de Interoperabilidad Gubernamental (e-MIG),
  - b) La forma en que un servicio público puede implementar las condiciones, procedimientos y otros descritos en el documento de descripción del Marco de Interoperabilidad Gubernamental
  - c) El plan de acción para la implementación de las normas y estándares propuestos,
3. Investigar, proponer, revisar y validar esquemas y metadatos:
  - a) Definiendo esquemas documentales para los objetos
  - b) Definiendo los esquemas y metadatos documentales que serán intercambiados por los organismos Fase 1.
  - c) c.Revisando los esquemas basales y documentales contenidos en el repositorio del Administrador de Esquemas y Metadatos.

**Implementación y Adquisición de Infraestructura de la Plataforma Integrada debe realizar las siguientes actividades:**

1. Instalar y Configurar Hardware y Software de Desarrollo adquirido por la Plataforma
2. Diseñar en detalle a partir de la información realizada en la consultoría de detalle las partes y piezas de Software de la Plataforma Integrada
3. Construir las piezas de Software de la Plataforma
4. Realizar pruebas Unitarias de las piezas de Software desarrolladas
5. Integrar de forma continua las piezas de Software desarrolladas, para así mantener una versión operativa de la Plataforma tanto en ambiente de desarrollo, pruebas y producción.
6. Realizar control de paso de versiones a producción.
7. Instalar y Configurar Hardware y Software de Producción adquirido por la Plataforma
8. Poner en funcionamiento la Plataforma

**Operación de la Plataforma Integrada, debe realizar las siguientes actividades:**

1. Planificar de las estrategias de desarrollo y crecimiento relacionadas a las necesidades de la Plataforma Integrada de Servicios Electrónicos del Estado en la Fase 1 y 2

2. Planificar las estrategias de desarrollo y crecimiento relacionadas a las necesidades de los Organismos en la Fase 1 y 2.
3. Administrar, mantener y garantizar la óptima operación de la Plataforma Integrada de Servicios Electrónicos del Estado.
4. Cumplir las políticas de seguridad y de las normas internas y externas.
5. Mantener los niveles de servicio acordados (SLA), tanto de servicios internos
6. Administrar los recursos humanos propios del área de operaciones.
7. Administrar la arquitectura de la Plataforma Integrada de Servicios Electrónicos del Estado para entregar los servicios ofrecidos.
8. Restablecer oportunamente los servicios de la Plataforma Integrada de Servicios Electrónicos del Estado en caso de falla.
9. Realizar la mantención adecuada del ambiente de producción y de los cambios en la configuración realizados a la Plataforma Integrada de Servicios Electrónicos del Estado.
10. Realizar la mantención adecuada del ambiente de producción de nuevos servicios u Organismos que se agreguen a la Plataforma Integrada de Servicios Electrónicos del Estado.

**Implementación en Organismos Fase 1** debe realizar las siguientes actividades:

Utilizando la información levantada en la Consultoría de Estudios Complementarios de Diseño de Detalle se debe:

1. Definir la Infraestructura mínima necesaria para integrarse a la plataforma. De los organismos SRCel, SII, INP, MINVU y TGR
2. Definir el Proyecto Desarrollo componentes software de los organismos involucrados su alcance, fechas comprometidas, piezas de software a desarrollar, implantación, etc.

### **Preparar masificación de la Plataforma Integrada**

1. Definir Estrategia de masificación, priorización de organismos, plazos, financiamiento, etc.

### **2. Subcomponente Portal Trámite Fácil:**

1. Recepción, procesamiento, respuesta y derivación de consultas recibidas
2. Seguimiento mensual de contabilización visitas al portal
3. Revisión de funcionalidades y Mejoras al Portal
4. Gestión y Actualización de información de trámites en SAIT
5. Actualización de información de trámites de la colección de trámites del Portal

### **3. Actividades Subcomponente PMG de Gobierno Electrónico:**

1. Actualizar, diseñar, publicar y difundir la Guía Metodológica 2007, con los requisitos técnicos vigentes.
2. Realizar 2 talleres masivos con asistencia de los 185 SS.PP. adscritos, para explicar y socializar el sistema PMG-GE.
3. Informar oficialmente a los 185 servicios públicos el requerimiento de entrega de reportes parciales.
4. Asistir a los SS.PP. a través de charlas, presentaciones, documentos técnicos y videoconferencias en el cumplimiento de la normativa tecnológica de Gobierno (que son parte de los requisitos técnicos del sistema).
5. Revisar anualmente y actualizar cuando corresponda, los requisitos técnicos del sistema PMG-GE.
6. Revisar los reportes parciales de los SS.PP., y generar documentos técnicos con observaciones y sugerencias de mejora individualizadas para cada S.P.
7. Realizar 6 talleres regionales (Iquique, La Serena, Santiago, Concepción, Puerto Montt y Punta Arenas), orientados principalmente a los Gobiernos Regionales y la red nacional de SERVIUs, para explicar las deficiencias observadas en los informes de avance, y los contenidos requeridos en la instancia de entrega de informes finales.
8. Realizar 3 videoconferencias, orientadas principalmente a las instituciones del Servicio de Gobierno Interior (50 Gobernaciones Provinciales y 13

Intendencias), para explicar los requerimientos del informe de avance, las deficiencias observadas en los informes de avance entregados, y los contenidos requeridos en la instancia de entrega de informes finales.

9. Realizar reuniones presenciales cuando se requiera con instituciones de nivel central (96, descontando las 50 Gobernaciones Provinciales, 13 Intendencias, 13 GOREs y 13 SERVIUs).
10. Apoyar el desarrollo, adecuación o integración de una serie de herramientas Web para mejorar la entrega de asistencia técnica a los SS.PP. adscritos, y la recepción de reportes parciales e informes finales.
11. Generar material para la realización de cursos en línea (e-learning) sobre materias relacionadas con la gestión de proyectos tecnológicos en el contexto de PMG-GE.
12. Apoyar la realización de los cursos anteriores, en el contexto de la Comunidad Tecnológica de Gobierno.
13. Revisar las entregas de informes finales de los SS.PP., y generar los resultados de validación de las instituciones correspondientes, o las razones técnicas de su no validación (conocidas como fundamentos de no validación).
14. Analizar y resolver los reclamos presentados por las instituciones no validadas al término del proceso formal, ya sea acogiendo los reclamos presentados o entregando nuevos argumentos para mantener la decisión de no validación.
15. Realizar observaciones a las apelaciones formuladas al Comité de Ministros por parte de las instituciones no validadas cuyo reclamo no fue acogido, además de entregar los medios de verificación e información complementaria relevante para la auditoría externa que tiene lugar en esta instancia.
16. Defender frente al Comité de Ministros la postura de la Red de Expertos, en términos de mantener la decisión de no validación para aquellas instituciones cuyos reclamos no fueron acogidos.

#### **4.- Actividades Subcomponente Comité de Normas:**

1. Realizar un taller de explicación y difusión de la normativa tecnológica de gobierno durante el 4to. Congreso Tecnológico de Gobierno (Abril/2007).
2. Realizar al menos dos talleres adicionales de explicación y difusión de la normativa tecnológica de gobierno, deseablemente en regiones.
3. Generar y publicar una "Guía de Cumplimiento de Normativa Tecnológica de gobierno", orientada a los SS.PP. afectos a PMG de Gobierno Electrónico.
4. Realizar un levantamiento del nivel de cumplimiento de la normativa tecnológica de gobierno, en los 185 SS.PP. afectos al PMG de Gobierno Electrónico.
5. Generar un reporte del nivel de cumplimiento de la normativa tecnológica para el Comité de Normas, esto es: D.S.77, 81, 83, 93 y 100 (en colaboración con el Subcomité de Gestión de Seguridad del Ministerio del Interior).
6. Licitación y desarrollo de un Modelo de Madurez de Capacidades en Gobierno Electrónico, aplicable a SS.PP. para determinar su nivel de madurez para la implementación de procesos digitales interoperables con el resto de la Administración Pública.
7. Generar y publicar una guía con la descripción del modelo de madurez anterior.
8. Realizar un piloto de aplicación del modelo de madurez, con 5 instituciones de gobierno (escogidas según tamaño).
9. Generar y publicar un reporte con los resultados de la aplicación del piloto y una serie de sugerencias para su aplicación a nivel masivo en el sector público.
10. Implementar un "Repositorio Centralizado de Esquemas Documentales de Gobierno", que almacene centralmente los esquemas XML consensuados para su uso al interior de la Administración Pública.
11. Generar y operar permanentemente un proceso de recepción, revisión, validación y publicación de estructuras documentales de gobierno, que culmine con la publicación de esquemas XML consensuados en el repositorio anterior.
12. Articular la formación de grupos de trabajo técnico especializado al interior de la Administración Pública, para revisar, discutir, desarrollar y aprobar la proposición de estructuras documentales, para su uso a nivel gubernamental.
13. Articular la formación de un grupo de trabajo técnico especializado al interior de la Administración Pública para la investigación y desarrollo de un estándar de metadatos documentales gubernamentales.
14. Operar como secretaría técnica para la recopilación de información generada por los grupos de trabajo técnico.

15. Publicar informes especializados sobre las estructuras documentales recibidas y aprobadas para su uso en gobierno.
16. Generar y publicar un "Manual de Utilización" de los esquemas XML contenidos en el repositorio.
17. Generar y publicar una "Guía de Utilización" del conjunto de metadatos documentales consensuados por el grupo de trabajo correspondiente.

**5.- Actividades Subcomponente Secretaría Técnica de Gobierno Electrónico:**

1. Propuestas de trabajo para el Directorio de Gobierno Electrónico
2. Coordinación de las actividades del Directorio de Gobierno Electrónico
3. Informes de estado del arte de proyectos transversales
4. Atención a misiones extranjeras sobre materias de Gobierno electrónico
5. Campaña de difusión de trámites públicos en línea
6. Evaluación de usabilidad 60 trámites en línea año 2007
7. Confección de segunda edición de la Guía para sitios Web de Gobierno
8. Desarrollo de herramienta de auto evaluación de usabilidad para Sitios Web y Trámites en línea

**6.- Actividades Subcomponente Cumplimiento riguroso de la ley N° 19.880 de Bases del Procedimiento Administrativo:**

1. Difusión y capacitación a las Instituciones Públicas sobre la Ley 19.880
2. Conocimiento de los procedimientos Administrativos afectos a la ley de cada institución
3. Modelamiento de los procedimientos administrativos afectos en los tipos definidos
4. Selección de un conjunto de procedimientos de alto valor publico, que cubren los tipos de procedimientos establecidos en la ley

**7.- Actividades Subcomponente Comunidad Tecnológica:**

6. Implementación de plataforma de e-learning integrada al sitio Web de la Comunidad
  - f) Implementar la plataforma
  - g) Modificar y ajustar la plataforma seleccionada
  - h) Integrar con el sitio web de la Comunidad
  - i) Realizar el plan de pruebas
  - j) Capacitar en administración y uso de la plataforma
7. Empaquetamiento de cursos en formato e-learning para la Comunidad
  - g) Levantar necesidades de capacitación / generación de capacidades en los Servicios públicos
  - h) Recopilar la información para cada curso a generar
  - i) Aplicar diseño instruccional y modelos pedagógicos
  - j) Modelar y generar los objetos de aprendizaje para cada curso
  - k) Disponer los cursos empaquetados en la plataforma e-learning de la Comunidad
  - l) Proponer una "re-virtualización" de los cursos existentes
8. Realización de talleres regionales y Congreso Nacional
  - e) Generar los elementos promocionales necesarios para cada evento
  - f) Recopilar ponencias y confeccionar el programa
  - g) Realizar la convocatoria de los asistentes
  - h) coordinar la producción y ejecución de los eventos
9. Catastro de necesidades de sistemas de los SSPP y generación de un catálogo de soluciones transferibles



- e) Diagnosticar la actual capacidad de uso y aplicación de software
  - f) Diseñar una metodología para la captura de información
  - g) Analizar la información recibida, proponer las variables más relevantes a calificar y determinar en el estado de la plataforma tecnológica de las distintas reparticiones públicas.
  - h) Validar la información referente a software recabada en los informes PMG de gobierno electrónico y hacer el pareo con las necesidades catastradas
10. Implementación de un repositorio de soluciones transferibles
- f) Implementar, modificar y ajustar la plataforma seleccionada
  - g) Integrar con el sitio web de la Comunidad
  - h) Realizar el plan de pruebas
  - i) Capacitar en administración y uso de la plataforma
  - j) Poblar un catálogo de sistemas existentes

**8.- Actividades Directrices y orientaciones de Probidad a través de la elaboración, distribución y difusión de un manual de probidad para los funcionarios públicos:**

1. Entrevistas, consultas y reuniones con instituciones y actores relevantes en el tema para orientar el trabajo de recopilación de antecedentes.
2. Recopilación de antecedentes, informes y Manuales que eventualmente hayan sido elaborados en otras instituciones.
3. Sistematización, selección y ordenamiento de la información recogida.
4. Confección de la primera versión del Manual de Probidad.
5. Reunión con representantes jurídicos y de Personal de los Servicios.
6. Revisión, nueva selección y reordenamiento de la información recopilada.
7. Confección de la versión final del Manual de Probidad, para revisión.
8. Revisión del Manual por parte de la División Jurídica de la SEGPRES.
9. Edición del Manual de Probidad definitivo.
10. Distribución y difusión en Servicios públicos seleccionados (criterios de impacto por número de funcionarios, importancia estratégica, otros).

**ANEXO 1(b): Medición de Indicadores Matriz de Evaluación del Programa, período 2003-2006**

El panel no cuenta con ningún indicador cuantificado

## ANEXO 2: Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos

Los antecedentes elaborados por PRYME están incompletos y presentan inconsistencias entre sí.

**CUADRO N°1**  
**Presupuesto Inicial y Gasto Devengado de la Institución Responsable del Programa**  
**En miles de pesos año 2007**

AÑO 2003	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	1.913.461	2.261.850	118%
Bienes y Servicios de Consumo	1.050.549	728.730	69%
Inversión	96.564	96.505	100%
Transferencias	1.137.464	1.151.623	101%
Otros (Identificar)	5.570	10.784	194%
<b>TOTAL</b>	<b>4.203.608</b>	<b>4.249.491</b>	<b>101%</b>

AÑO 2004	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	2.395.675	2.436.828	102%
Bienes y Servicios de Consumo	818.009	734.737	90%
Inversión	123.227	148.232	120%
Transferencias	761.896	913.847	120%
Otros (Identificar)	4.024	11.279	280%
<b>TOTAL</b>	<b>4.102.831</b>	<b>4.244.923</b>	<b>103%</b>

AÑO 2005	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	2.931.172	2.741.206	94%

Bienes y Servicios de Consumo	967.041	751.132	78%
Inversión	57.902	58.829	102%
Transferencias	1.874.331	457.511	24%
Otros (Identificar)	1.070	3.642	340%
<b>TOTAL</b>	<b>5.831.516</b>	<b>4.012.320</b>	<b>69%</b>

AÑO 2006	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	2.943.264	2.900.437	99%
Bienes y Servicios de Consumo	910.173	684.122	75%
Inversión	118.098	149.840	127%
Transferencias	2.189.830	566.167	26%
Otros (Identificar)	2.101		
<b>TOTAL</b>	<b>6.163.465</b>	<b>4.300.566</b>	<b>70%</b>

AÑO 2007	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	3.229.986		
Bienes y Servicios de Consumo	969.174		
Inversión	145.526		
Transferencias	1.602.919		
Otros (Identificar)	1.000		
<b>TOTAL</b>	<b>5.948.605</b>		

**CUADRO N°2**  
**Fuentes de Financiamiento del Programa (En miles de pesos año 2007)**

Fuentes de Financiamiento	2003		2004		2005		2006		2007		Variación
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	2003-2007
<u>1. Presupuestarias[1]</u>											
1.1. Asignación específica al Programa	870.404		744.249	76%	627.213	71%	438.852	56%	432.899		-50%
<u>1.2. Asignación institución responsable para soporte administrativo (ítem 21, 22 y 29[2], entre otros)</u>			229.574	24%	255.397	29%	339.088	44%			
<u>1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas[3]</u>											
<u>2. Extrapresupuestarias[4]</u>											
<b>Total</b>	870.404		973.823		882.610		77.940				

Fuente:

Nota: Si no se cuenta con información de presupuesto para alguno de los ítemes, incluir información de gastos, explicitando esto en nota al pie de página.

[1] Las Fuentes Presupuestarias corresponden al presupuesto asignado en la Ley de Presupuestos aprobada por el Congreso Nacional.

[2] Son los recursos financieros aportados al Programa por la institución responsable del mismo y que están consignados en la Ley de Presupuestos en los subtítulos 21 "Gastos en Personal" e ítem 22 "Bienes y Servicios de Consumo" y 29 "Adquisición de Activos No Financieros", u otro, del presupuesto de la institución responsable respectiva.

[3] Los aportes en presupuesto de otras instituciones públicas: son los recursos financieros incorporados en el presupuesto de otros organismos públicos (Ministerios, Servicios y otros), diferentes al responsable del programa.

[4] Fuentes Extrapresupuestarias : son los recursos financieros, que no provienen del Presupuesto del Sector Público tales como: aportes de Municipios, organizaciones comunitarias, los propios beneficiarios de un programa, privados o de la cooperación internacional.

**CUADRO N° 3**  
**Porcentaje del Presupuesto Inicial del Programa en relación al Presupuesto Inicial del Servicio Responsable (En miles de pesos año 2007)**

<b>Año</b>	<b>Presupuesto Inicial de la Institución responsable</b>	<b>Presupuesto Inicial del Programa</b>	<b>%</b>
2003	4.203.608	800.141	19%
2004	4.102.831	639.837	16%
2005	5.831.516	603.383	10%
2006	6.163.465	602.223	10%
2007	5.948.605	432.899	7%

Fuente:

**CUADRO N° 4**  
**Gasto Total del Programa (En miles de pesos año 2007)**  
**Incluye Defensor**

<b>AÑO</b>	<b><u>Gasto Devengado del Presupuesto[1]</u></b>	<b><u>Otros Gastos[2]</u></b>	<b>Total Gasto del Programa</b>
2003	870.404		870.404
2004	973.823		973.823
2005	882.610		882.610
2006	77.940		777.940

**CUADRO N° 4**  
**Gasto Total del Programa (En miles de pesos año 2007)**  
**SIN DEFENSOR**

<b>AÑO</b>	<b><u>Gasto Devengado del Presupuesto[1]</u></b>	<b><u>Otros Gastos[2]</u></b>	<b>Total Gasto del Programa</b>
2003	531.906		
2004	703.671		703.671
2005	648.578		648.578
2006	548.285		548.285

[1] Los montos consignados en la columna “Gasto Devengado” corresponden al gasto con cargo a los recursos consignados en los puntos 1.1. y 1.2. del Cuadro N°2 “Fuentes de Financiamiento.

[2] Corresponde a gastos con cargo a recursos aportados por otras instituciones públicas o privadas (puntos 1.3. y 2 del cuadro N°2 “Fuentes de Financiamiento del Programa”).

**CUADRO N° 5**  
**Presupuesto Inicial y Gasto Devengado del Programa (En miles de pesos año 2007)**

AÑO 2003	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	237.286	276.949	86%
Bienes y Servicios de Consumo	151.842	177.225	86%
Inversión	8.111	9.481	86%
Otros (Identificar)	58.467	68.250	86%
Estudios Prospec	166.662	166.540	100%
Defensor	177.772	171.959	103%
<b>Total</b>	<b>800.141</b>	<b>870.405</b>	<b>92%</b>

AÑO 2003	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	551.402	585.820	94%
Bienes y Servicios de Consumo	181.109	205.801	88%
Inversión	9.163	10.532	87%
Otros (Identificar)	58.467	68.250	86%
Estudios Prospec	-----	-----	-----
Defensor	-----	-----	-----
<b>Total</b>	<b>800.141</b>	<b>870.404</b>	<b>92%</b>

### Incluye Defensor

AÑO 2004	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	347.989	348.463	100%
Bienes y Servicios de Consumo	138.224	147.675	107%
Inversión		1.423	
Otros (Identificar)			
Defensor	139.279	177.189	127,22%
<b>Total</b>	<b>580.088</b>	<b>674.750</b>	<b>116%</b>

AÑO 2004	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	498.681	503.951	101%
Bienes y Servicios de Consumo	141.156	169.377	120%
Inversión		1.423	
Otros (Identificar)			
Defensor			
<b>Total</b>	<b>580.088</b>	<b>674.750</b>	<b>116%</b>

AÑO 2005	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	332.736	322.505	97%
Bienes y Servicios de Consumo	90.610	84.910	94%

Inversión	6.313	6.219	99%
Otros (Identificar)			
DEFENSOR	173.724	172.546	
<b>Total</b>	<b>603.383</b>	<b>586.180</b>	<b>97%</b>

AÑO 2005	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	500.526	474.983	95%
Bienes y Servicios de Consumo	96.009	104.578	109%
Inversión	6.848	6.620	97%
Otros (Identificar)			
<b>Total</b>	<b>603.383</b>	<b>586.180</b>	<b>97%</b>

AÑO 2006	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	346.830	174.651	50%
Bienes y Servicios de Consumo	75.487	84.327	112
Inversión	6.290	1.957	31%
Otros (Identificar)			
DEFENSOR	173.617	163.077	94%
<b>Total</b>	<b>602.223</b>	<b>424.012</b>	<b>70%</b>

AÑO 2006	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%



Personal	498.679	317.905	64%
Bienes y Servicios de Consumo	95.656	103.658	108%
Inversión	6.823	2.449	36%
Otros (Identificar)	1.066		
<b>Total</b>	<b>602.223</b>	<b>424.013</b>	<b>70%</b>

AÑO 2007	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	323.173		
Bienes y Servicios de Consumo	102.902		
Inversión	6.824		
Otros (Identificar)	1.412.200		
<b>Total</b>	<b>1.845.099</b>		

**GASTO REAL DEL PRYME, IMPUTADOS TANTO EN PROGRAMA COMO EN PPTO DE SEGPRESM\$**

AÑO	Presupuesto Inicial del Programa	Gasto Imputado solo al programa	Gasto Real	Defensor
2003	800.141			
2004	580.088	497.561	206.110	703.671
2005	603.383	413.634	234.944	648.578
2006	602.223	260.935	287.350	548.285
2007	432.899			

**CUADRO N° 6**  
**Gasto de Producción de los Componentes del Programa**  
**en miles de pesos año 2007**

<b>AÑO 2003</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	<b>VII</b>	<b>VIII</b>	<b>IX</b>	<b>X</b>	<b>XI</b>	<b>XII</b>	<b>RM</b>	<b>Total</b>
Componente 1														
Componente 2														
Componente 3														
<b>Total</b>														

<b>AÑO 2004</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	<b>VII</b>	<b>VIII</b>	<b>IX</b>	<b>X</b>	<b>XI</b>	<b>XII</b>	<b>RM</b>	<b>Total</b>
Componente 1														
Componente 2														
Componente 3														
<b>Total</b>														

Fuente:

<b>AÑO 2005</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	<b>VII</b>	<b>VIII</b>	<b>IX</b>	<b>X</b>	<b>XI</b>	<b>XII</b>	<b>RM</b>	<b>Total</b>
Componente 1														
Componente 2														
Componente 3														
<b>Total</b>														

<b>AÑO 2006</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	<b>VII</b>	<b>VIII</b>	<b>IX</b>	<b>X</b>	<b>XI</b>	<b>XII</b>	<b>RM</b>	<b>Total</b>
Componente 1														
Componente 2														
Componente 3														
<b>Total</b>														

Fuente:

### ANEXO 3: Cuadro Análisis de Género de Programas Evaluados

CUADRO ANÁLISIS DE GÉNERO								
INFORMACIÓN DEL PROGRAMA			EVALUACIÓN DEL PROGRAMA					RECOMENDACIONES <sup>104</sup>
Nombre Programa	Producto Estratégico Asociado ¿Aplica Enfoque de Género? (PMG)	Objetivo del Programa	¿Corresponde incorporación Enfoque de Género en el Programa según evaluación?	¿Se debió incorporar en definición de Si/No	¿Se debió incorporar en definición de propósito o componente? Si/No	¿Se debió incorporar en provisión del servicio? Si/No	¿Se debió incorporar en la formulación de indicadores? Si/No	
				¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	
				Satisfactoriamente / Insatisfactoriamente	Satisfactoriamente / Insatisfactoriamente	Satisfactoriamente / Insatisfactoriamente	Satisfactoriamente / Insatisfactoriamente	
Programa de Reforma y Modernización del Estado	no	Los servicios públicos incorporan prácticas, herramientas y tecnologías de información que contribuyen al mejoramiento de producción de bienes y servicios en forma eficiente, transparente y participativa	no	no	no	no	no	

<sup>104</sup> Sobre la base del análisis de género realizado, el Panel deberá proponer, en caso que corresponda, recomendaciones para mejorar la incorporación del enfoque de género en el Programa. Luego se debe incorporar dichas recomendaciones en el Capítulo de Recomendaciones del Informe Final.

## Anexo 5

### Definición del PRYME publicada en la página web del Programa

Los siguientes párrafos reflejan en forma textual la definición del PRYME, según la página web [www.modernizacion.cl](http://www.modernizacion.cl). La fecha de actualización de la página copiada es 04/01/03. La página fue consultada el 5 de Mayo de 2007.

### Proyecto de Reforma y Modernización del Estado

El Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME) es una división del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, creado en el año 2000 y orientado a la modernización y la incorporación de tecnologías de información para el mejoramiento de la gestión pública.

Este proyecto se inspira en los principios de la transparencia, la eficiencia, la equidad y la participación, como base principal para el funcionamiento de un Estado democrático. Consecuentemente, este proyecto es parte de un proceso que recoge y profundiza los esfuerzos realizados por los anteriores gobiernos de la Concertación en relación con el mejoramiento de la calidad de servicio a los usuarios del sector público

### ¿Qué se busca con la Reforma del Estado?

Las profundas transformaciones producidas en la sociedad chilena -como reflejo local de cambios mundiales- pueden describirse a partir de las ideas de globalización y revolución de las tecnologías de la información y comunicación.

La naturaleza de estas transformaciones imponen una readecuación del Estado, del rol que debe cumplir para promover el bien común y de las funciones que debe desempeñar con tal fin, definiendo de una nueva manera su accionar en los campos de la gobernabilidad y la relación con la sociedad civil, en el plano económico y en su contribución al desarrollo y al aseguramiento de la igualdad de oportunidades para los ciudadanos.

En vista de lo anterior, los distintos Gobiernos de la Concertación han buscado modificar sustantivamente la estructura del sector público, generando una nueva institucionalidad que resulte adecuada al nuevo rol del Estado y procurando la modernización de los procesos y la incorporación de los avances tecnológicos para el mejoramiento de la gestión.

Así, lo que se busca con la Reforma del Estado es la construcción de un sector público que responda a los requerimientos que plantea la sociedad civil actual, debiendo contar para ello con un Estado al servicio de los ciudadanos, con una estructura flexible y con una gestión eficiente, participativa y transparente; además de tener una relación proactiva y previsoras en materia de desarrollo económico, de provisión de seguridad y de incorporación de la ciudadanía a los procesos públicos

### Principios Orientadores y Sentido del Proyecto

La principal preocupación del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, es la necesidad de contar con un Estado al Servicio de los Ciudadanos, de manera que él actúe y se perciba como cercano a las personas.

El sentido de esta transformación apunta a construir un sector público que responda a una sociedad muy distinta a aquella en que las formas institucionales existentes se generaron. El nuevo contexto, requiere de un Estado con una relación previsoras y proactiva en

materia de desarrollo económico, de provisión de seguridad y de incorporación de la ciudadanía a los procesos públicos, y debe permitir optimizar las posibilidades que ofrece la revolución tecnológica en cuanto a información y comunicaciones.

A partir de esto, el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, se ha identificado un conjunto de principios orientadores que dan cuenta de los desafíos antes reseñados y ellos son:

**Estado democrático y participativo.** La Reforma institucional se estructurará a partir de la idea de Estado democrático de derecho, por lo que se abordarán las modificaciones constitucionales necesarias para superar los obstáculos hoy existentes. Asimismo, deberán diseñarse mecanismos concretos para asegurar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos ante la administración, así como su participación en la gestión pública.

**Estado transparente.** La naturaleza del nuevo Estado es tributaria de la profundización de la democracia. Uno de sus elementos claves es la transparencia de la actividad estatal como la base de la prevención de la corrupción del sector público; y como condición necesaria para obtener mayores niveles de participación ciudadana, la transparencia es una conducta que genera confianza en la gente.

**Estado fuerte para enfrentar requerimientos presentes y futuros**

Se requiere un Estado adecuado a las características del desarrollo actual y futuro del país. En ciertos casos, se podrá reducir su tamaño, o en otros se podrá fortalecer y crecerá de acuerdo con las necesidades. Lo central en este punto es que las dimensiones del Estado serán una función de los requerimientos actuales y de los que en futuro se prevean, y no una imagen predeterminada de Estado pequeño o grande.

**Estado solidario.** El proceso de cambios debe lograr un Estado que se hace cargo y asume las desigualdades sociales y territoriales y los factores de desintegración social, tanto en materia económica para hacer llegar a todos los chilenos y chilenas a lo largo del país los beneficios del desarrollo, como en los distintos ámbitos culturales, asegurando la igualdad de oportunidades al conjunto de la ciudadanía.

**Estado unitario descentralizado.** La propuesta de Reforma deberá fortalecer la regionalización y la descentralización de las decisiones, logrando una adecuada articulación entre el nivel nacional, el nivel regional y el nivel local.

**Estado normativo y subsidiario.** El Proyecto se hace cargo del cambio de rol del Estado en las últimas décadas. Se debe avanzar desde un estado productor de bienes y servicios a uno que fortalece su capacidad reguladora, normativa y fiscalizadora.

## Áreas de trabajo

### Gobierno Electrónico

- [Agenda Gobierno Electrónico](#)
- [Comunidad Informática Gubernamental](#)
- [Gobierno Electrónico local y regional](#)
- [Interoperabilidad](#)
- PMG Gobierno Electrónico

### Modernización

- [Buenas Prácticas en Gestión Pública](#)
- Seguimiento Agenda modernización 30 de enero 2003
- Sistema de Formación de Directivos Públicos

## **Participación**

- [Defensor del Ciudadano](#)
- Ley de Bases sobre Participación Ciudadana

## **Procedimiento Administrativo**

- [Apoyo a la Ley de Bases de Procedimiento Administrativo](#)
- [Portal Trámite Fácil](#)
- [Ventanillas Únicas Electrónicas](#)
- Sistema de Actualización de Información de Trámites

## **Regionalización**

- Descentralización