



INFORME FINAL DE EVALUACIÓN
PROGRAMA FORTALECIMIENTO
ESTRATEGIA DIGITAL
DE CHILE
(CORREGIDO)

Santiago, 09 de Enero de 2009

ÍNDICE

PARTE I:	RESUMEN EJECUTIVO.....	2
1.	Descripción del Programa.....	2
2.	Antecedentes y Objetivos de la Evaluación	5
3.	Resultados de la Consultoría.....	7
4.	Resumen de Conclusiones y Recomendaciones.....	14
PARTE II:	EVALUACIÓN DEL PROGRAMA.....	17
1.	Metodología de Evaluación Empleada.....	17
1.1	Entrevistas Semi Estructuradas	17
1.2	Desarrollo de Focus Groups.....	18
1.3	Encuesta a Usuarios y Encargados de Infocentro.....	22
2.	Análisis de los Cambios Coyunturales que han Afectado al Programa Durante su Ciclo de Vida	23
3.	Valoración del Diseño y Contexto Original del Programa.....	23
4.	Análisis y Valoración del Marco Lógico	27
5.	Valoración de los Resultados Alcanzados por el Programa y Nivel de Cumplimiento sobre Objetivos.....	29
6.	Cuantificación del Impacto del Programa Asociado a Resultados ya Obtenidos a la Fecha, en los Diferentes Niveles de su Ámbito de Acción	45
7.	Evaluación del Desempeño del Organismo Ejecutor y de los Participantes del Programa	46
8.	Opinión Experta sobre la Estrategia y Enfoque Utilizados para Lograr el Propósito del Programa	46
9.	Análisis de la Sostenibilidad de los Servicios Iniciados por el Programa	47
10.	Conclusiones	48
11.	Recomendaciones.....	50
12.	Lecciones Aprendidas.....	51

ANEXOS

- Anexo N° 1: Nómina actores relevantes entrevistados.
- Anexo N° 2. Nómina de participantes *Focus Groups*
- Anexo N° 3: Pauta de entrevistas a actores relevantes.
- Anexo N° 4: Compilación de entrevistas a actores relevantes
- Anexo N° 5: Pauta *Focus Groups*
- Anexo N° 6: Desarrollo *Focus Groups*
- Anexo N° 7 Pauta de encuesta a usuarios Infocentros
- Anexo N° 8: Pauta de encuesta a encargados Infocentros
- Anexo N° 9 Desarrollo encuesta a usuarios Infocentros
- Anexo N° 10: Desarrollo encuesta a encargados Infocentros

PARTE I: RESUMEN EJECUTIVO

1. Descripción del Programa

Para la descripción y análisis del Programa de Fortalecimiento de la Estrategia Digital, se ha utilizado la información provista por la documentación aportada por la Dirección Ejecutiva, fundamentalmente, el Informe de Proyecto realizado por el BID, el último Informe de Progreso Semestral a junio de 2008, el Reglamento Operativo, el Plan Operativo Anual, POA; y el Plan de Ejecución Presupuestaria, PEP, actualizados para cada Subcomponente. A lo anterior se ha adicionado antecedentes de las entrevistas a actores relevantes; de los *focus groups*, con profesionales, que juegan, o han jugado, un rol en el Programa; y de las encuestas a usuarios y encargados de Infocentros.

El Programa tiene como objetivo principal contribuir a una mayor y mejor participación de Chile en la era digital, aumentando el acceso y uso de las tecnologías de la información como factor de desarrollo, a través del fortalecimiento institucional y la implementación de una serie de iniciativas de carácter estratégico, que permitan el fortalecimiento de dicha estrategia.

Para la consecución de dicho objetivo, a partir de un diagnóstico que constató un grado de rezago en la inclusión de herramientas TIC en Chile, el diseño del Programa incluyó un conjunto de áreas consideradas relevantes y estratégicas, divididas en tres grupos, o componentes según la terminología utilizada por el Programa.

De este modo, el Componente de *Fortalecimiento de la Institucionalidad Transversal para la Gestión del Gobierno Electrónico*, busca reforzar la operatividad de las instituciones públicas por medio de la inclusión de nuevas tecnologías y procesos. Para ello, incluyó proyectos para apoyar a la institucionalidad operativa, la creación de una Plataforma Integrada y un perfeccionamiento del sistema de Compras Públicas. El segundo componente, *Acceso y Capital Social para la Sociedad de la Información en Chile*, abarcó dos proyectos enfocados principalmente en la provisión de mayores competencias a los ciudadanos en el uso de las herramientas TIC. Para ello, se estableció la creación de una Red Nacional de Infocentros y una Campaña Nacional de Alfabetización Digital. El tercer componente del Programa, *Apoyo a Proyectos Estratégicos-Piloto, en Gobierno Electrónico*, enfocó su accionar en dos sectores relevantes en el marco de la acción del Estado, salud y gobierno local. Cada uno de estos proyectos o Subcomponentes del Programa son ejecutados por distintas instituciones del Estado (Co-ejecutores).

Para una adecuada ejecución del Programa se estimó necesario separar la iniciativa en las Fases I y II, siendo dependiente la segunda de los resultados obtenidos en la primera etapa. El carácter de multifase del Programa responde principalmente a la inconveniencia de incluir proyectos de largo plazo en iniciativas intensivas en el uso de herramientas TIC, y a su vez, de considerar la Primera Fase como una experiencia de proyecto piloto, los cuales serían reforzados y profundizados con la implementación de la segunda Fase.

El paso a la segunda Fase, entre otros aspectos, será evaluado en base al cumplimiento de gatilladores preestablecidos para cuatro Subcomponentes: Apoyo a la implementación de la Ley de Procedimientos Administrativos, Alfabetización Digital, Salud Digital, y Gobierno Electrónico Local.

El Programa inicia sus operaciones durante el año 2005, contemplando finalizar la ejecución de su primera Fase en el año 2007, para así dar paso a la siguiente fase estipulada para los años 2007 - 2009. No obstante, debido a dificultades -algunas de carácter coyuntural, y otras operativas y administrativas-, el Programa vió retrasada su ejecución, postergándose el término de la Primera Fase para el segundo semestre de 2009.

A continuación, se presenta las principales características de cada uno de los Subcomponentes del Programa.

Subcomponente 1.1 ñApoyo a la Gestión de Gobierno Electrónico

El Subcomponente tiene como Fin ñavanzar en el desarrollo del Gobierno Electrónico en Chile como una manera de facilitar la relación del Estado con los ciudadanos, estableciendo para ello como Propósito ñfortalecer la institucionalidad del gobierno electrónico en Chile.

En términos institucionales destaca el cambio que sufrió el Subcomponente al pasar desde el Programa de Reforma y Modernización del Estado (PRYME), al Ministerio de Economía. No obstante, el equipo de trabajo a cargo de la ejecución del Subcomponente no se alteró con el cambio de unidad Coejecutora, aunque no todos sus miembros tienen dedicación exclusiva al Subcomponente. El equipo cuenta con experiencia en la ejecución de proyectos de envergadura, pero no en proyectos financiados por el BID.

Como estrategia para el logro de objetivos, el Coejecutor a través de su jefe de proyecto realizó reuniones periódicas (previamente programadas) para la revisión de los avances del proyecto junto a la representación del BID. Igualmente, al interior de la unidad Coejecutora se realizan reuniones semanalmente para conocer el estado de avance de cada uno de los proyectos del Subcomponente. Se tratan, también, temas específicos de carácter administrativo como la presentación de informes de avances, y temas de control en cuanto a, por ejemplo, el cumplimiento de las herramientas como la Matriz de Marco Lógico.

Los mecanismos de control utilizados son las herramientas establecidas para el seguimiento del Programa: Matriz de Marco Lógico, POA y PEP.

1.2 A ñLey de Procedimientos Administrativos/ 1.2 B ñPlataforma Integrada de los Servicios Electrónicos del Estado

Su Fin es ñContribuir a la mejor atención al ciudadano en sus relaciones con el Estado. Su Propósito, en tanto, el ñestablecimiento de la Organización de la Plataforma PISEE, sus modelos de gestión y operación tecnológica, que faciliten el intercambio eficiente de información entre los Organismos del Estado.

El equipo de trabajo dedicado a este Subcomponente, es el mismo a cargo de la ejecución del Subcomponente de Gobierno Electrónico.

La modalidad de organización del Subcomponente, y los mecanismos de control utilizados son idénticos a los planteados para el Subcomponente anterior.

Subcomponente 1.3 ñPrograma de Fortalecimiento y Transparencia de las Compras Públicas

El Subcomponente tiene como Fin, ñmejorar la transparencia y la eficiencia en las compras públicas.

Como Propósito se estableció "Instalar capacidades tecnológicas, de liderazgo y de gestión de abastecimiento y de recursos humanos en los organismos públicos, para asegurar el logro de los objetivos de transparencia y eficiencia de las compras públicas planteado por el Gobierno".

El Subcomponente se ejecutó con recursos del financiamiento hasta enero del 2007, liberando los saldos de recursos desde enero del año 2008, fecha desde la cual su financiamiento ha sido con recursos propios no considerados de contrapartida (institucionales).

Actualmente el Subcomponente está utilizando recursos propios. Los recursos humanos utilizados pertenecen a la dotación propia de la institución Coejecutora. Al ser un proyecto que responde a los lineamientos y objetivos impuestos por Chilecompra, el equipo de trabajo ha respondido de manera paralela al cumplimiento de las metas tanto de la institución, como también del Programa. En ese sentido, las modalidades de coordinación responden igualmente a la manera en cómo opera de manera interna Chilecompra como institución ejecutora del Subcomponente.

A lo largo de la ejecución del Subcomponente, el Coejecutor utilizó mecanismos de control propios de la institución. Herramientas como la Matriz de Marco Lógico, o los Planes Operativos Anuales no fueron mayormente utilizadas como herramientas de apoyo a la gestión del Subcomponente.

Subcomponente 2.1 "Campaña de Alfabetización Digital"

El Fin establecido para el Subcomponente es "Extender el uso y apropiación de las TIC hacia las personas de los grupos con mayor riesgo de exclusión digital en Chile, mediante su incorporación paulatina en la Sociedad del Conocimiento".

A su vez, el Propósito indicado en la Matriz de Marco Lógico es "Desarrollar una Campaña Nacional de Alfabetización Digital para entregar capacitación básica o de apresto en TIC a 550.000 personas de grupos social y económicamente vulnerables en Chile en el período 2003-2006, que aporte sentido de uso y apropiación de la tecnología, y fomente la continuidad del aprendizaje TIC".

A nivel del recurso humano, el Subcomponente ha sufrido una alteración del equipo de trabajo al enfrentar una serie de cambios de personal. Actualmente, está compuesto por dos personas, el jefe de proyecto y el encargado financiero, este último con dedicación exclusiva al Subcomponente, no así la jefa de proyecto. Como estrategias para la consecución de los objetivos del Subcomponente, destaca la coordinación entre la unidad Coejecutora, y aquella a cargo de Infocentros (SUBTEL). Esta coordinación se llevaba a cabo mediante reuniones periódicas entre las partes.

Subcomponente 2.1 "Infocentros"

El Subcomponente tiene como Fin "Contribuir a consolidar la Red Nacional de Infocentros con el fin de proveer un servicio de mejor calidad para los ciudadanos con eficacia y eficiencia operacional". A su vez se estableció como propósito "mejorar la calidad del servicio y la eficiencia de la Red Nacional de Infocentros" en la Matriz de Marco Lógico.

Cabe destacar, que el Coejecutor finalizó su ejecución en diciembre de 2007. Que al presente no se hayan ejecutado el 100% de los recursos, se explica por estar pendiente procesos con productos asociados.

En términos de recursos humanos, el Subcomponente experimentó una serie de modificaciones en el equipo de trabajo, como por ejemplo cambios en el jefe a cargo de la ejecución del proyecto.

Se han utilizado los instrumentos previstos en el Programa para la gestión del Programa.

Subcomponente 3.1 ñSalud Digitalò

El Subcomponente de ñSalud Digitalò tiene como Fin en su Matriz de Marco Lógico ñContribuir a mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios de salud públicos con el uso de las TICò.

Como Propósito se estableció ñaumentar la eficiencia y la calidad de los servicios de salud con el uso de las TICò.

En términos de recursos humanos, el Subcomponente cambió casi la totalidad del equipo de trabajo que formuló el proyecto durante la ejecución de la FAPEP, como por ejemplo cambiaron el jefe y subjefe del Subcomponente.

Respecto a las herramientas de control, destaca la utilización de la Matriz de Marco Lógico, previa modificación de alguno de sus indicadores, junto a instrumentos propios del Ministerio de Salud.

Subcomponente 3.2 ñGobierno Electrónico Localò

El Subcomponente tiene como Fin ñContribuir a mejorar la atención al ciudadano y la gestión interna de los gobiernos locales a través del uso de las Tecnologías de la Información en el marco de la Agenda Digitalò.

De igual manera, el Propósito es ñUn 23% de los gobiernos locales chilenos (78 municipalidades), prestan servicios digitales transaccionales a través de una Ventanilla de Trámites Municipales, soportada por una plataforma Internetò.

Al igual que el Subcomponente ñInfocentrosò, Gobierno Electrónico Local finalizó la utilización de recursos BID en diciembre de 2007.

En términos del recurso humano, el equipo Coejecutor ha cambiado frecuentemente a lo largo del tiempo. Actualmente, cuenta con un jefe de proyecto y dos profesionales con experiencia en la implementación de proyectos estatales.

No se relevan modalidades de coordinación para el logro de los objetivos. En efecto, el Coejecutor indica la no existencia de instancias formales para la coordinación entre los diversos Subcomponentes.

2. Antecedentes y Objetivos de la Evaluación

La implementación de las denominadas Tecnologías de la Información y Comunicación, TIC, ha logrado generar un importante impacto en las sociedades que las incorporan. Nuestro país no ha estado ajeno a este fenómeno mundial, insertándose de manera efectiva en la denominada ñsociedad del conocimientoò. Conceptos como *e-Learning*, o *e-Government* han logrado permear la manera en cómo se desenvuelven los procesos de comunicación e información. Chile ha logrado incorporar de manera efectiva estos cambios, y durante los últimos años ha desarrollado un plan estratégico para sumar las diversas herramientas TIC al servicio de los ciudadanos y de

las instituciones del Estado. En dicho contexto, la creación de la Comisión Presidencial de Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación el año 1998 marca uno de los primeros y más claros precedentes de la inclusión del tema en la Agenda País desde una perspectiva institucional.

El establecimiento de una Agenda Digital en Chile, el año 2004, constituye un importante hito dentro de la necesidad de fortalecer la política digital tanto en un contexto institucional como también en un marco de difusión de las nuevas tecnologías hacia distintos estratos de la sociedad chilena, especialmente permear en aquellos en donde existe una deficiente incorporación de TIC.

A través de la automatización e integración de procesos en los distintos servicios públicos del aparato estatal, se busca acercar al ciudadano a estas nuevas formas de gestión pública que permitan, en definitiva, lograr trámites más expeditos y más simples. Al respecto, la incorporación del portal electrónico www.tramitefacil.cl el año 2001, se orienta en el sentido descrito.

Estos avances se manifiestan en una serie de indicadores que dan cuenta del posicionamiento de Chile a nivel mundial, en materias de penetración y uso de TIC, toda vez que uno de los indicadores el *Web Measure Index*, Índice de Infraestructura en Telecomunicaciones, alcanza un nivel de 0.582, siendo de 0.494 para la región sudamericana (cifras correspondientes al año 2006). De igual forma, el *Economist Intelligence Unit* ha posicionado a Chile en el puesto 31, para el año 2007, en un *ranking* comparativo a nivel mundial respecto a este indicador, siendo líder en la región.

A objeto de profundizar el uso ciudadano de las herramientas de información y comunicación que provee la tecnología, es que el Gobierno de Chile y el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, establecen un contrato de préstamo para la puesta en marcha del Programa Multifase de Fortalecimiento de la Estrategia Digital de Chile, cuyo objetivo principal es *“contribuir a una mayor y mejor participación de Chile 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, que permitan el fortalecimiento de dicha estrategia”*.

Para el adecuado cumplimiento del Programa -dividido en dos fases, una dependiente de la aprobación de la otra- es que este contempla la ejecución de tres Componentes, ya especificados:

1. Fortalecimiento de la Institucionalidad Transversal para la Gestión del Gobierno Electrónico (GE).
2. Generación de Capital Social para la Sociedad de la Información.
3. Apoyo a Proyectos Estratégicos Piloto en Gobierno Electrónico.

Los Términos de Referencia de esta Consultoría, tienen como propósito *“Evaluar la ejecución y los resultados del Programa de Fortalecimiento de la Estrategia Digital de Chile, hasta el 30 de junio del 2008, teniendo en consideración lo estipulado en el Convenio de Préstamo y el Reglamento Operativo del Programa”*. Para el logro de dicho objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- a) Evaluar los resultados obtenidos por el Programa de Fortalecimiento de la Estrategia Digital de Chile, a nivel global y de componentes (componentes y subcomponentes).
- b) Determinar el nivel de cumplimiento del actual marco lógico global del Programa, considerando las metas y productos establecidos, así como la validación de los supuestos.
- c) Medir el nivel de cumplimiento de los accionadores (gatilladores), que fueron establecidos para posibilitar el inicio de la Fase II.
- d) Identificar los problemas y aprendizajes del Programa y proponer soluciones a dichos problemas, en vista de una eventual fase II. (cambios en el entorno, restricciones, rediseños realizados, lecciones aprendidas, etc.).
- e) Identificar lo que resta por ejecutar y emitir opinión respecto de la viabilidad que el Programa cumpla con los resultados, metas y accionadores pendientes, valorando la complejidad del trabajo que queda por hacer, el esquema de ejecución y el tiempo disponible.

3. Resultados de la Consultoría

▪ Relevancia

Con el propósito de evaluar la relevancia del Programa, es necesario establecer que desde fines de la década del noventa, con la creación de la Comisión Presidencial de Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, el uso de tecnologías de la información, comienza a ser relevado en Chile. En este período, específicamente entre los años 2003 y 2004, se elabora y difunde la Agenda Digital, con un Plan de Acción que incluía 34 iniciativas. El objetivo de la Agenda era contribuir al desarrollo de Chile mediante el empleo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) para incrementar la competitividad, la igualdad de oportunidades, las libertades individuales, la calidad de vida y la eficiencia y transparencia del sector público, enriqueciendo al mismo tiempo la identidad cultural de la Nación y de sus pueblos originarios¹.

Es en este contexto que el Gobierno, en el año 2004, preparó una operación de préstamo con el BID para fortalecer la Estrategia Digital de Chile y apoyar la superación de los principales retos en el corto plazo, que se buscaría apoyar con este Programa: una arquitectura institucional operativa frágil, limitaciones en el acceso y capital social para la sociedad de la información, y la necesidad de avanzar en sectores particularmente críticos que presentan importantes rezagos en conectividad como salud y gobiernos locales².

De esta forma, el Programa de Fortalecimiento nace como una iniciativa que se enmarca en un contexto dinámico, en el que la temática de las tecnologías de la información ya venía siendo, desde hacía años, objeto de atención del Estado. El Programa no constituye, por tanto, una iniciativa alejada de las principales orientaciones gubernamentales en esta materia. Es más, en el Programa de Gobierno de la Presidenta Bachelet, se señala que: "La construcción de un Chile moderno y desarrollado requiere del acceso pleno de todos los ciudadanos a las nuevas oportunidades de comunicación. En una Sociedad de Información las personas tienen un mayor acceso al conocimiento, a la cultura y al intercambio académico, gozan de una mayor libertad de

¹ Agenda Digital Chile 2004 - 2006.

² Agenda Digital. *Opus cit.*

expresión y participación, y disponen de formas más eficientes de producción³, enfatizando la necesidad de alentar iniciativas que promuevan la total incorporación de los ciudadanos a la Sociedad de la Información.

Los grandes lineamientos de la Agenda 2004 ï 2006, pueden ser resumidos en seis grandes áreas a saber: Acceso; Formación de recursos humanos; Gobierno electrónico; Impulso a la industria de las tecnologías de información y comunicación; Avance en el marco jurídico normativo de la economía digital y Desarrollo Digital de las Empresas.

De esta forma, los Componentes del Programa BID dan cuenta de las dimensiones que se buscaba potenciar a través de la Agenda, logrando encapsular -en el agregado de actividades que dan forma a los Subcomponentes-, un conjunto de iniciativas que expresan el interés público y privado de profundizar en Chile el uso de las nuevas tecnologías de la información.

Para estos efectos, se puede considerar que los Subcomponentes: Apoyo gestión de G.E. Apoyo implementación Ley Procedimiento Administrativo y Compras Públicas, apuntan al lineamiento de la Agenda de Gobierno Electrónico. Los Subcomponentes del Programa Alfabetización Digital e Infocentros, apuntan a las dimensiones de la Agenda de Acceso y Formación de recurso humano. Finalmente, los Subcomponentes de Salud Digital y G.E. Local, responden a la Agenda en su lineamiento de Acceso⁴.

En general, los organismos ejecutores han relevado la importancia en el financiamiento del BID, en el momento en que se impulsa o reimpulsa iniciativas como las incluidas en los Subcomponentes. Una vez que el Programa madura o adquiere una identidad institucional, los organismos ejecutores han incluido sus partidas de gasto en el presupuesto público normal.

▪ Eficacia y Eficiencia

Según la información proporcionada por el informe correspondiente al primer semestre de 2008, el avance del Programa, en general, fue de 83%, debiendo llevar de acuerdo a la planificación, un 87%, existiendo en consecuencia una leve desviación que debiera corregirse cuando finalice el último proceso, correspondiente al de Plataforma Integrada de Servicios Electrónicos del Estado, en noviembre de 2009. Sin embargo, desde el punto de la ejecución presupuestaria, se observa un menor rendimiento, toda vez el Programa como un todo ha ejecutado un 50,25% del monto aprobado para la Primera Fase (US\$ 6,6 millones de US\$ 13,2 millones aprobados).

La siguiente Tabla, muestra el porcentaje de avance financiero a junio de 2008:

Tabla N° 1: % de Avance presupuesto BID

Componente	% de Avance
Componente 1: Fortalecimiento Institucional	22,26
Componente 2: Generación Capital Social	40,56
Componente 3: Apoyo a Proyectos Estratégicos	69,60

Fuente: Programa de Fortalecimiento de la Estrategia Digital de Chile. Informe Progreso Semestral a junio de 2008.

³ Programa de Gobierno Michelle Bachelet 2006 - 2010.

⁴ No obstante lo anterior, el Programa no fue objeto de mayor atención durante un período prolongado de tiempo, lo cual implicó una serie de retrasos en su ejecución.

Adicionalmente, habría que considerar que, según información proporcionada por el BID, al 18 de diciembre se ha justificado un gasto de US\$ 8,2 millones, equivalentes al 62,46% del total autorizado para la Primera Fase. Esta ejecución abre la incertidumbre respecto de si el saldo de la Primera Fase de aproximadamente US\$ 4,97, millones será factible de ser ejecutado durante al año 2009, período en el que finaliza esta Fase, habida consideración del gasto promedio de US\$ 2,75 millones anuales que exhibe el Programa

Durante el primer semestre de 2008 se verifica una adecuada ejecución de los procesos, donde se cumplieron los indicadores de la Matriz de Marco Lógico del Programa y por Subcomponente, no obstante, el retraso general del Programa que ha implicado una extensión del plazo para la conclusión de la Fase I.

Un aspecto que debe ser analizado cuidadosamente es lo referente a los gatilladores que, como se expresa más adelante en este Informe, presentan grados de avance bastante menores, generándose una divergencia de indicadores de avance: presupuestarios, de gestión y desencadenantes de la Segunda Fase.

Finalmente, como se sabe, el presupuesto BID total para los tres Componentes, en la Fase I, es de US\$ 13,233 millones, con un costo directo de US\$ 11,8 y de US\$ 1,4 asignables a la Unidad Ejecutora y a otros costos indirectos, que se distribuirán en los tres Componentes de acuerdo a su participación en el costo directo. De esta forma, mediante la asignación de dichos costos no directos en cada Componente, el presupuesto para cada uno ascendería a: US\$ 7,4 millones, el primer Componente; US\$ 2,2 millones el segundo Componente; y de US\$ 3,5 millones el tercer Componente, según se consigna en el siguiente *Cuadro N° 2*:

Tabla N° 2: Costo por Componente % de participación costo total

Componente	Costo por Componente (mill. US\$)	Participación % en el Ppto. BID*
Componente 1: Fortalecimiento Institucional	7,4	56
Componente 2: Generación Capital Social	2,2	17
Componente 3: Apoyo a Proyectos Estratégicos	3,5	27
Total	13,233	100

Fuente: Elaboración propia sobre datos Informe Progreso a junio 2008.

* Incluye costo directo, de la Unidad Ejecutora y otros costos indirectos

Con el propósito de determinar el avance en la ejecución presupuestaria, se ponderará su participación en el proyecto BID del *Cuadro N° 2* y el porcentaje de Avance consignado en el Informe de Progreso a Junio de 2008, información recogida en el *Cuadro N° 1*. De esta forma, se determina que el avance en la ejecución presupuestaria ponderada es de 37%.

Para estimar el avance global del Programa, a junio de 2008, se considerarán los siguientes elementos: el desarrollo de las actividades (con un avance informado de 83%); el logro de los gatilladores (con un avance promedio estimado de 35%); y la ejecución presupuestaria (con un avance promedio estimado de 37%). A dichos elementos, para los fines de determinar el avance global del Programa, se les ha dado una ponderación diferente en virtud de su desigual peso o importancia relativa, en función de los logros del Programa.

De esta forma, se ha considerado pertinente ponderar con 45% la importancia relativa de los gatilladores, dado que la Segunda Fase está indexada a su logro y por tanto constituyen un elemento gravitante en el desarrollo del Programa. En segundo lugar, se pondera con 35% el desarrollo de las actividades, y finalmente, con 20% la ejecución presupuestaria, cuyo menor peso relativo corresponde al hecho que ésta constituye un aspecto que dice relación con la celeridad con que los gastos autorizados, son ejecutados, informados y justificados, proceso que suele ir con cierto rezago respecto del desarrollo de las actividades, por lo que puede suceder que ciertas actividades se hayan desarrollado, pero su presupuesto aún no esté justificado.

A través de esta metodología se estima que el avance agregado del Programa considerando los gatilladores, el desarrollo de las actividades y la ejecución presupuestaria es de 52%.

▪ **Innovación**

La innovación es parte esencial de los objetivos de este Programa.

Sin embargo, cabe señalar que en la medida que los resultados del Programa se dilatan en el tiempo, los impactos innovativos pierden actualidad y se tornan difusos. A continuación se presentan, por Co-ejecutor, las principales innovaciones:

1. *Gobierno Electrónico*: la innovación en la gestión gubernamental constituye *per se* un proyecto innovativo, en la medida que se propone mejorar sus procesos enfocando su accionar en el ciudadano.
2. *LPA*: La Plataforma permitirá un espacio de convergencia e interoperabilidad entre distintas instituciones del Estado para una mayor agilización en los trámites, lo cual es considerado por el responsable del Subcomponente como el elemento innovativo.
3. *Chilecompra*: Es el Subcomponente de mayor dificultad para considerar los elementos innovativos, toda vez que las actividades se venían realizando con antelación. No obstante, como los recursos del BID fueron centrales en un primer momento, se considera que la innovación estaría referida a la implementación de los Convenios Marco, lo que ha permitido hacer negocios de una forma mucho más expedita y eficiente.
4. *Alfabetización Digital*: En este caso la innovación está dada por la instauración del concepto de ñdesarrollo de competencias digitales ciudadanasò, desde la capacitación instrumental a la capacitación para su uso. Hecho que representa un salto hacia entender la Alfabetización Digital como la creación de ciudadanía, y no como parte de una política pública de carácter meramente productiva.
5. *Infocentros*: El establecimiento de la Red Nacional de Infocentros, puede ser considerado como un proyecto innovativo por su presencia transversal y multisectorial.
6. *Salud Digital*: Se considera que el trámite en línea cambió el modelo de proceso de autorización sanitaria, lo que se tradujo en menores costos, en tanto que el monitoreo de la calidad de las infecciones al interior de los hospitales, constituye una poderosa herramienta sanitaria. De igual forma la alerta temprana de enfermedades (sarampión, tuberculosis) es una herramienta de control epidemiológico indispensable para mantener las enfermedades circunscritas en un territorio, una vez declarado un brote, impidiendo su propagación.

7. *Gobierno Electrónico Local*: Es posible detectar tres elementos de carácter innovativo en el ámbito de la gestión de gobierno: la instalación de la ventanilla virtual; la mayor transparencia; y, la interoperabilidad dentro de los Servicios Públicos. A nivel interno contribuye al proceso de firma electrónica avanzada que está comenzando a ser utilizada en algunas municipalidades. Sin embargo, no hay avances significativos, por lo que el impacto innovativo permanece como una posibilidad.

Por lo anteriormente expuesto, se constata que el Programa abre la posibilidad en el aparato estatal de incorporar nuevos procesos -formas de hacer- y de conceptos que en el largo plazo, una vez que los diversos Subcomponentes estén en plena ejecución, significarán un cambio positivo en la calidad de vida de los ciudadanos, fin último de las iniciativas. En tanto no se concreten los impactos previstos y se postergue en el tiempo la consecución de los objetivos, los efectos innovativos perderán relevancia y actualidad.

▪ **Sostenibilidad**

Desde la perspectiva de la capacidad de los componentes del Programa de sostenerse en el largo plazo, y considerando que en su mayoría los productos del Programa son facilidades o servicios que se asimilan a bienes públicos, su sostenibilidad se basa en la valoración de su aporte social y su consecuente financiamiento por medio del presupuesto público. En el caso de Subcomponentes orientados a entregar servicios cuyo beneficio es apropiable privadamente, la sostenibilidad dependerá de si existe disposición a pagar por parte de los usuarios. Al distinguir el proceso según los diferentes Coejecutores, para lo cual se resume la perspectiva de la sostenibilidad para cada uno de ellos:

1. *Gobierno Electrónico*: Se estima que el Programa continuará en el largo plazo, es decir constituye una iniciativa sostenible en el tiempo. La temática que aborda y el interés por mejorar la accesibilidad de los ciudadanos a las TIC's en su dimensión de mejoramiento de la calidad de vida, aseguran su despliegue temporal.
2. *LPA*: ídem anterior.
3. *Chilecompra*: Esta iniciativa, que actualmente se ejecuta con recursos propios, ha alcanzado un nivel de operatoria y legitimación, que garantizan su sostenibilidad.
4. *Alfabetización Digital*: Este SubComponente logró una altísima meta de infoalfabetización, sin embargo, sus objetivos parecieran no alinearse con el mandato institucional (Ministerio de Educación), lo que hace temer por su sostenibilidad, en su actual dependencia.
5. *Infocentros*: El Subcomponente contribuyó a consolidar la Red Nacional de Infocentros, proveyendo un servicio de mejor calidad para los ciudadanos en materia de acceso a TIC's. Se estima que el Subcomponente es sostenible en el tiempo con financiamiento del presupuesto público.
6. *Salud Digital*: Se estima que el Subcomponente es sostenible con financiamiento del presupuesto público, toda vez que diversas actividades ya han pasado a formar parte del presupuesto del MINSAL, tales como: Trámite en línea, Registro de Prestadores, Sistema para el registro de las enfermedades transmisibles y de notificación obligatoria,

financiadas para el año 2009 y con probabilidades de ser asumidas por presupuesto MINSAL el 2010, lo mismo para el Sistema de Información de las Redes Asistenciales.

7. *Gobierno Electrónico Local*: Iniciativa de sostenibilidad discutible. No se tiene elementos para discernir sobre la misma, el estudio contratado para diseñar modelo de negocios, evaluando la disponibilidad a pagar de los privados y municipios por los servicios, fue suspendido.

▪ **Adicionalidad**

Los recursos obtenidos desde el BID fueron determinantes para el establecimiento del Programa y en consecuencia, para la ejecución de cada uno de los Subcomponentes. Es necesario establecer que no se trató de un tema referente a la magnitud de recursos financieros, sino más bien por la disposición de fondos, para los Coejecutores, en un horizonte de tiempo. Los recursos provistos por el BID permitieron la realización de un conjunto diverso de actividades que de otra forma no se hubiesen podido ejecutar, o se hubiesen realizado pero en plazos mayores. Por ello es posible concluir que el financiamiento del BID tuvo importancia en la materialización del Programa y de lo que emana su adicionalidad.

Este aspecto queda mejor reflejado cuando se analiza cada Coejecutor por separado y se constata lo que los recursos provistos por el BID permitieron:

1. *Gobierno Electrónico*: Se considera que el préstamo fue fundamental para acelerar los procesos y dio la tranquilidad de disponer de un horizonte de tiempo con financiamiento disponible. El préstamo financió activos fijos y gasto corriente.
2. *LPA*: El financiamiento del BID fue indispensable para financiar estudios de preinversión y estudios acerca del desarrollo de la aplicación de la plataforma.
3. *Chilecompra*: Asesoría y bienes y servicios de consumo. El préstamo, en esta institución fue relevante mientras se requirió, (especialmente al inicio del Programa) pero en la actualidad, el Co-ejecutor no utiliza fondos del BID.
4. *Alfabetización Digital*: Los recursos del BID fueron indispensables para el diseño de un sistema de medición de impacto de la alfabetización digital y el perfilamiento de cursos por usuarios con levantamiento por competencia.
5. *Infocentros*: El concurso del BID permitió adelantar significativamente en el tiempo las acciones para la ejecución del Subcomponente.
6. *Salud Digital*: Conformación de equipo crítico de trabajo en el tema específico de estrategia digital en salud (cientistas sociales, informáticos, profesionales de la salud); permitió la generación de capacidades al interior del área de salud (hospitales); y, finalmente, el financiamiento de ciertas líneas de trabajo (SIRA, estudio enfermedades en línea, trámites en línea).
7. *Gobierno Electrónico Local*: Financiamiento de estudios de factibilidad y preinversión.

▪ **Matriz de Marco Lógico**

La Matriz de Marco Lógico, en general, no es valorada como una herramienta que permita mantener un control y seguimiento de las actividades, por lo que debió ser complementada con

otros instrumentos de gestión. Se considera que es muy inflexible, en especial por ser éste un Programa de carácter tecnológico -en los cuales la velocidad de cambio de entorno es muy superior a otro tipo de proyectos (infraestructura, por ejemplo). Resultaría fundamental dotarla de mayor flexibilidad, toda vez que los objetivos, indicadores y actividades que pudieren resultar relevantes a la hora de la planificación, pudieren no serlo al momento de ejecución, especialmente si existe un desfase temporal significativo. De igual forma, el elevado número de indicadores, y su pertinencia, es un tema relevante a considerar a la hora de evaluar la Matriz. A la luz de la experiencia del Programa, resulta fácil constatar que las metas y plazos estipulados en la MML, no resultaron realistas.

Sin duda esto abre la discusión respecto la pertinencia del instrumento versus su utilización inadecuada. Dada la experiencia del equipo consultor, la MML, sin duda constituye una herramienta de mucha ayuda en la dirección de proyectos y programas. Sin embargo, el beneficio de la utilización está supeditado a un adecuado manejo, lo que supone la utilización de un número acotado de indicadores (que deben ser relevantes) y la determinación de plazos y metas realistas.

▪ **Percepción Usuarios**

Con el propósito de medir la percepción de los usuarios, se convino con el Ministerio de Economía en la necesidad de realizar una encuesta a beneficiarios finales, objeto principal del Programa. Con ese propósito entre los días 20 y 30 de Octubre, se tomó una encuesta a 189 usuarios de Infocentros (BIBLIOREDES, INJUV y ENLACES), y a 68 encargados, en la Región Metropolitana, cuyos resultados se resumen en la Parte II. Evaluación del Programa, punto 1.3. y cuyo detalle se encuentra en *Anexos 9 y 10*.

Los principales resultados de esta medición ĩ única a beneficiarios finales que es posible realizar actualmente ĩ son:

Existe un amplio consenso entre los encuestados a la hora de evaluar como positiva la capacitación que han realizado. En una escala de 1 a 7, los encuestados la calificaron con un 6,2. En este contexto, el 21,7% la evaluó con nota 7 y el 11% con nota 6. Cabe consignar que sólo el 0,5% de los encuestados reprobó el tipo de capacitación recibida (es decir, otorgándole nota entre 1 y 3).

De igual manera, los encuestados que recibieron capacitación, indicaron su relevancia en los siguientes ámbitos: mejorar el rendimiento académico, mejorar competencias en el ámbito de su negocio, y perfeccionamiento de sus conocimientos personales en materia informática. Los resultados indican que hubo un importante impacto en el rendimiento académico de los encuestados, al haber sido estimada como muy importante por el 55% de ellos.

La valoración de la capacitación en el ámbito del negocio del encuestado presenta resultados distintos a los anteriormente comentados. Si bien, aproximadamente el 55% la consideró como importante o muy importante, la tasa de respuestas que no aplica a la realidad del encuestado es sustancialmente elevada (29%). Esto se puede deber fundamentalmente a la alta distribución de casos entre usuarios jóvenes, los que eventualmente no se encuentran trabajando o tienen un negocio propio.

El mayor impacto que logra la capacitación en la Red de Infocentros se logra en el mejoramiento de las competencias a nivel personal entre los usuarios encuestados. El 90% de ellos indicó ser muy importante. Los resultados no indican percepciones negativas.

4. Resumen de Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- El Programa se inserta en un contexto nacional en el cual el tema de las TIC venía siendo abordado desde fines de la década del noventa. El Programa ha reforzado prácticas innovativas de hacer negocios (Chile Compra), se ha acuñado nuevos conceptos (desarrollo de competencias digitales ciudadanas) y fortalecido una red de profesionales vinculados por el tema de gobierno electrónico. Existe una buena evaluación de usuarios finales (Infocentros) respecto del servicio otorgado.
- La extensión del plazo de operación del Programa se ha debido a diversas circunstancias, algunas relacionadas con: a) la priorización a esta iniciativa por parte de las nuevas autoridades de Gobierno (2006); b) problemas de inadecuada planificación (especialmente en los tiempos comprometidos para el desarrollo de licitaciones, y la Toma de Razón de la CGR); c) a la alta rotación de los equipos de trabajo; d) esquema de dirección y seguimiento insuficiente.
- El Programa tiene un diseño organizacional por Componentes, agrupando bajo una coordinación, a través de la Dirección Ejecutiva, distintas iniciativas, relacionadas con las TIC, pero no conectadas entre sí, lo que dificulta la coordinación y generación de sinergias. El valor agregado por el ente coordinador no es evidente.
- La institucionalidad generada para soportar el Programa, no ha resultado efectiva en la práctica. El Programa no marcha en forma coordinada y consistente, existen niveles de retraso importantes en algunos Subcomponentes, pero esta realidad no genera acciones específicas de corrección. Los Subcomponentes que avanzaron en forma robusta, tienen suficiente fuerza institucional para avanzar con autonomía respecto a los otros ejecutores.
- Los procedimientos del BID, que no son suficientemente conocidos por los Coejecutores, no obstante la disponibilidad de información, han introducido complejidad operativa especialmente en la etapa inicial de ejecución. Por su parte, la Matriz de Marco Lógico utilizada para el Programa, no ha resultado un instrumento de gestión apropiado debido a su inflexibilidad y al elevado número de indicadores incorporados en su diseño.
- Los gatilladores examinados entregan un cuadro de avance modesto: Uno de ellos presenta 100% avance; tres, presentan avances entre 50 y 80%; otros tres muestran avances entre 10 y 30% y 3, presentan un avance de 0%.

Recomendaciones

Las recomendaciones se presentan en tres ámbitos, Ejecución del Programa, Procedimientos BID, e Institucionalidad.

Ejecución

- Incorporar en los procesos de planificación tiempos reales de elaboración de bases, consulta a la Contraloría, llamado a licitación, evaluación de propuestas, Toma de Razón por parte de la Contraloría General de la República, y, en general, las acciones relacionadas con el proceso de licitación pública.
- Trabajar con un número pertinente de indicadores sustantivos que permita un adecuado seguimiento de la marcha del Programa y adoptar un acuerdo respecto a las acciones ante un incumplimiento injustificado.
- Plantear metas intermedias (subproductos) en las formulaciones de proyectos, usando como metodología de planificación Marco Lógico u otra, que permitan difundir y mantener el compromiso e interés de los proyectos en ejecución ante las autoridades y la comunidad.
- Considerar la capacidad histórica del Coejecutor en la programación de actividades anuales para evitar programaciones irreales, para lo cual debiera considerarse el porcentaje de logros alcanzado durante cada año en relación a lo planificado. Con esta evaluación podría fortalecerse a los Coejecutores que exhiban bajas tasas de logro, en la medida que el déficit sea responsabilidad de los ejecutivos del Programa y no de la falta de compromiso o voluntad de las autoridades donde radica el Subcomponente.

Procedimientos BID

- Compatibilizar los procedimientos utilizados por el BID con la normativa nacional.
- En caso de una Segunda Fase, realizar un taller, con la participación de los Coejecutores y el BID, de uno o dos días de duración, con la puesta en común del proceso de desarrollo de cada Subcomponente.
- Proveer un nivel asesoría técnica específica y permanente -por parte del BID- a cada Coejecutor, en las materias propias del Subcomponente que cada institución lleva adelante (salud, educación, etc.).

Institucionalidad

- Asegurar que el diseño del Programa incorpore mecanismos de continuidad, en el caso que la extensión del mismo sobrepase el período de tiempo estipulado para que un gobierno ejerza o desarrolle su programa. Por ejemplo, a través de la fijación de metas institucionales indexadas con el Programa de Mejoramiento de la Gestión, que por sí mismo, constituye un incentivo al cumplimiento, por los beneficios que implica para los funcionarios.
- Analizar la factibilidad de que algunos Subcomponentes, que ya se financian con fondos propios, no participen en la Fase II, a fin de asignar los recursos a otros Subcomponentes (sea que hayan participado de la Fase I o bien, que se incorporen en esta segunda fase⁵).

⁵ La cual, en caso de aprobarse, debiera tener un diseño distinto, como se fundamenta en el punto 3. Valoración del Diseño y Contexto Original del Programa.

- Asegurar un adecuado nivel de información de las autoridades a nivel de cada institución Coejecutora, a objeto de mejorar las opciones de viabilidad política del Programa.
- Identificar claramente la radicación del Programa, evitando que este quede bajo el alero de una instancia sin capacidad técnica ni voluntad política para ejecutarlo, como ha ocurrido con algunos Coejecutores (Ministerio de Educación, SUBDERE) para los cuales el Subcomponente no era parte de sus prioridades.
- Rediseñar el actual esquema de coordinación, el cual, a pesar de importantes modificaciones realizadas, no logra resolver el problema de gestión del Programa en su globalidad. Debe evaluarse la pertinencia de sujetar programas institucional y financieramente autónomos, a instituciones de menor jerarquía administrativa. Adicionalmente, la agencia coordinadora debe aportar dirección tecnológica a las acciones de los Coejecutores, entregando asesoría y capacitación técnica cuando sea necesario, resolviendo problemas que implican retraso, estableciendo acuerdos de trabajo con las instituciones relacionadas. Todo esto, requiere del cumplimiento de a lo menos las siguientes condiciones:
 - i. Que el Programa tenga un Propósito u objetivo distinto, superior, comprensivo y sinérgico en relación a cada organismo Coejecutor, de tal forma que el organismo coordinador actúe como principal por una condición objetiva.
 - ii. Que los Componentes y Subcomponentes correspondan a actividades o procesos relacionados y vinculados por su ámbito de propósito y fin, así como por el tipo de actividades a realizar y de tecnologías a utilizar.
 - iii. Que el organismo coordinador tenga empoderamiento adecuado a la finalidad de su función

De esta forma, la institucionalidad constituirá un aporte de valor a la ejecución del Programa, imprimirá dirección y sentido a las acciones de Componentes y Subcomponentes, armonizará actividades y se responsabilizará por los resultados obtenidos por el Programa.

PARTE II: EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

1. Metodología de Evaluación Empleada

Para efectos de la evaluación solicitada, se ha utilizado una metodología que contempló diversos mecanismos de recolección de información, tanto de carácter primaria, como secundaria.

En primer término, para la captura de la información secundaria se analizó la documentación aportada por la Dirección Ejecutiva, que contiene antecedentes sobre la evolución del Programa hasta junio de 2008, incluyendo los Planes Operativos Anuales, POA y Plan de Ejecución del Proyecto PEP.

Para la recolección de información primaria, en tanto, se dispuso de tres instrumentos: i) entrevistas semi estructuradas aplicadas a los jefes de cada Subcomponente, a los profesionales de la Dirección Ejecutiva y, finalmente, a profesionales que trabajaron en diversas áreas del Programa⁶; ii) desarrollo de tres *focus groups*, con la participación tanto de profesionales que actualmente cumplen funciones en el Programa, como de otros que las cumplieron⁷; y iii) aplicación de 189 encuestas a usuarios finales de Infocentros y 68 a encargados. A continuación se presenta información resumida sobre los principales resultados de este conjunto de instrumentos.

1.1 Entrevistas Semi Estructuradas

Con el propósito de conocer las valoraciones y evaluación de un conjunto de actores relevantes del Programa, entre los días 09 de septiembre y 03 de Octubre, se realizaron 19 entrevistas semi estructuradas, a un conjunto de profesionales seleccionados por el Ministerio de Economía y con una pauta concordada para ese fin⁸.

Los resultados de las entrevistas han dado luces sobre la valoración del Programa, a partir de la experiencia de los diversos profesionales que cumplieron funciones, en distintas áreas (Dirección Ejecutiva, Encargado de Adquisiciones, Encargado de Finanzas, Jefes de Proyecto) de los diversos Subcomponentes⁹.

A modo de síntesis, en general, los entrevistados han valorado la experiencia del Programa, por el impacto que ha producido en la sociedad y en sus propias instituciones al ser una iniciativa que se entronca con demandas ciudadanas de mejorar el conocimiento y acceso a las TIC. En las entrevistas se han descrito diversos problemas de orden administrativos, gestión y de diseño que han conspirado con el desarrollo normal del proyecto, tales como, demoras en la Toma de Razón por parte de Contraloría General de la República, falta de experiencia en la normativa del BID, menguada priorización de la iniciativa en algunas instituciones, y tal vez lo más relevante, el cambio de gobierno del año 2006. Sin embargo, los entrevistas también destacan elementos positivos del Programa, tales como su aporte innovativo en la gestión (negocios) y en el desarrollo de nuevos conceptos (competencias digitales ciudadanas), y formación de redes

⁶ Ver *Anexo N° 1: Nómina Entrevistados*, para conocer quienes fueron entrevistados.

⁷ Ver *Anexo N° 2. Nómina Participantes Focus Groups*, para conocer quienes participaron.

⁸ Ver *Anexo N° 3: Pauta de Entrevistas*.

⁹ Ver *Anexo N° 4: Compilación de Entrevistas*, para detalle de las entrevistas.

institucionales. Los entrevistados valoran los aportes del BID, más que la cuantía de los recursos, por el horizonte de planificación que permite la disposición de fondos internacionales.

Finalmente, los entrevistados consideran que la iniciativa es sostenible en el largo plazo, toda vez que el Estado ya se ha involucrado en esta temática y que además, muchas de las funciones financiadas por el Programa, han pasado a ser parte del presupuesto corriente de los Coejecutores.

1.2 Desarrollo de Focus Groups

Como segundo instrumento de recolección primaria de información, se programó la realización de tres *focus groups*, desarrollados los días 10 y 14 de Octubre con profesionales del Programa, agrupados por Componente. Para el efecto, se concordó una pauta con el Ministerio de Economía¹⁰. A continuación se presenta un resumen de cada *focus groups*¹¹, por Componente.

Componente 1: Fortalecimiento de la Institucionalidad Transversal para la Ejecución del Gobierno Electrónico.

Este componente abarca el Ministerio de Economía y Chilecompra, el fortalecimiento del Gobierno Electrónico, en su gestión, procedimientos administrativos y fortalecimiento de la transparencia y eficiencia de las compras públicas.

Este grupo, contó con la participación de Magdalena González: Coordinadora de Operaciones. Secretaría Ejecutiva Estrategia Digital (encargada de adquisiciones subcomponentes 1.1 y 1.2) y Edgardo Pino: Coordinador de Gobierno Electrónico, Secretaria Ejecutiva Estrategia Digital.

La evaluación del proyecto global, es altamente positiva en sus resultados y beneficios para el Estado y la ciudadanía. Se considera, un proyecto interesante, ambicioso, que a largo plazo conllevará importantes beneficios, tanto para sus ejecutores como para los ciudadanos.

A su vez, destacan dos aspectos negativos del Programa. En primer lugar, las dificultades inherentes a proyectos de tal complejidad y envergadura. Esta complejidad, no sólo es relativa a la comprensión del beneficiario final, sino que, dentro de las instituciones estatales implica una transformación pausada, que no entrega resultados concretos a corto plazo, sino por el contrario, cambios profundos a largo plazo que conllevan distintos obstáculos a superar paulatinamente.

Un segundo punto, se refiere a la dificultad de cumplir los plazos, comprometidos con el BID debido a las posibilidades reales de ejecución de los Ministerios y sus funcionarios. Esto conllevaría, según los participantes, un alto desgaste personal, en tanto se debe estar constantemente justificando y reestructurando plazos para poder realmente utilizar los recursos destinados por el crédito.

¹⁰ Ver Anexo 5: Pauta Focus Groups.

¹¹ Ver Anexo 6: Desarrollo Focus Groups, para conocer el detalle de los planteamientos formulados.

En relación a su evaluación específica del Componente, dado que éste, como aplicación de gobierno electrónico, incluye a los otros dos, mantiene apreciaciones similares al proyecto global, sólo relevando una mayor particularidad de procesos.

Destaca en ello, la dificultad en su proceso de implementación, relativo por una parte a los plazos, con procesos administrativos lentos, debiendo responder y aunar dos burocracias con distintos funcionamientos, la del BID y la estatal. Por otra parte, como primer proyecto de este tipo, en esta primera fase, se ha debido traspasar una serie de dificultades que se espera que en su fase dos, ya estén instaladas como procedimientos, reduciendo los tiempos destinados a su justificación.

De esta manera, para este Componente, se percibe que se ha logrado compatibilizar y resolver eficazmente gran cantidad de inconvenientes y dificultades que en sí mismo conlleva un proyecto innovador y pionero de esta envergadura.

En este ámbito, como principal facilitador en la implementación del Programa y su Componente, se señala el equipo humano que está a cargo del mismo. Se definen como un equipo competente, capacitado, motivado e interesado en el logro del proyecto, lo que ha favorecido un importante aprendizaje durante el proceso de ejecución y permitiendo que a pesar de las dificultades, se haya logrado cumplir con las metas propuestas. Destacan una reunión semanal programada que incorpora los distintos avances y/o temas administrativos de todos los proyectos asociados al financiamiento BID, donde participan los jefes de áreas y/o gestión, más el jefe del crédito BID.

Por último, a partir de su experiencia, plantean cuatro sugerencias relevantes que permitan favorecer la segunda fase del proyecto:

- Mejorar el nivel de prioridad que las distintas áreas dan a este Programa, relevando las distintas necesidades que surgen de esta ejecución y así agilizar su implementación.
- Priorizar según nivel de trascendencia dentro del Programa, proponiendo un plan hacia las distintas áreas de trabajo que permitan establecer criterios claros de jerarquía, destacando entre necesidades de primer, segundo, tercer orden, etc.
- Instruir a los distintas direcciones estatales, sobre los Subcomponentes y su modo de funcionamiento a los distintos encargados de dirección: jurídica, finanzas, etc.
- Incorporar en la segunda fase los aprendizajes alcanzados a través de la práctica concreta, manteniendo a sus ejecutores, quienes con el paso del tiempo, han logrado mayor experticia y pueden proponer un proyecto atingente a las necesidades y posibilidades reales de acción.

Componente 2: Generación de Capital Social para la Sociedad de la Información.

Este Componente tiene como objetivo masificar el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación TIC, en sectores de mayor vulnerabilidad y consolidar la Red Nacional de Infocentros (Subcomponente a cargo de SUBTEL).

Este grupo, contó con la participación de Washington Rojas, encargado de la gestión financiera y administrativa del Programa y Débora Ferrada, economista, actualmente jefa de proyecto.

A los participantes, les fue difícil evaluar el Programa Multifase de la Estrategia Digital en Chile en su globalidad. Indican no conocer los otros componentes del Programa y no contar con la información suficiente que les permita emitir una opinión al respecto.

Los participantes realizan, de manera general, una positiva evaluación del Subcomponente. Si bien, destacan una serie detallada de dificultades e inconvenientes en su diseño e implementación que han provocado algunos retrasos, consideran haber logrado el propósito general, insertando el concepto de Alfabetización Digital, al interior del Gobierno y en la ciudadanía. Además, relevan la amplia gama de redefiniciones que han sido necesarias de realizar a partir de un diseño remoto que no respondía a posibilidades reales de acción en la actualidad. Estos cambios han sido aceptados por Ministerio de Economía y BID lo que satisface a los participantes.

Para ellos, el principal problema del Subcomponente radica en su etapa de diseño. En primer lugar, se considera, que el plan supuso una propuesta con plazos excesivamente extensos, no incorporando posibilidades de redefinir de manera intermedia, nuevas estrategias para alcanzar los objetivos acordes a las nuevas necesidades y prácticas de acción. En este contexto, se considera que hay programas que son incluso, necesarios de eliminar definitivamente, en tanto son inoperantes y han caducado en el tiempo.

En segundo lugar, de manera general y desde una consideración lógica - estructural, se señala que este Subcomponente en su diseño, no debiera estar estratégicamente instalado en el Ministerio de Educación, pues no respondería a los lineamientos estratégicos de dicha institución.

De manera específica, en su etapa de implementación hacen referencia a la falta de reuniones interministeriales a nivel de Subsecretarios, con el fin posicionar el Programa, favoreciendo la comprensión y aprehensión del formato BID.

De esta manera, considerando los inconvenientes que conllevó el diseño del Programa, destacan como facilitador en su implementación, un competente equipo técnico que ha logrado redefinir y cumplir con los lineamientos necesarios del Programa, una apropiada coordinación con las distintas áreas ministeriales y la convicción de generar herramientas beneficiosas a largo plazo, respetando la calidad y su utilidad para la ciudadanía.

Por último, a partir de su experiencia, plantean cuatro sugerencias relevantes que permitan favorecer la segunda fase del Programa:

- Validar e instalar dentro de la organización el procedimiento BID, involucrando a los distintos agentes de acción en esta metodología, en tanto, este Subcomponente depende necesariamente de otras áreas en su procedimiento que no siempre manejan este formato, demorando considerablemente los plazos dispuestos.
- Generar instancias de coordinación entre Coejecutores, permitiendo que en áreas intermedias se fomente un mayor trabajo conjunto para favorecer la rapidez y eficiencia.
- Fase II como continuidad a la Fase I, es decir, incorporar en la segunda fase, todos los aprendizajes alcanzados en la primera. Se espera mayor flexibilidad y posibilidades de redefiniciones intermedias, en tanto, estos proyectos son vulnerables a los distintos

contextos y nuevas demandas, haciendo necesaria la posibilidad de cambios, aunque sin alterar su marco central.

- Modificar su ubicación institucional actual. Se señala la necesidad de reubicar el Subcomponente en un área asociada al concepto de ciudadanía. Se destaca Biblioredes y División de Organizaciones sociales, considerando a futuro la posibilidad de pensar el Subcomponente no solo a nivel de sujeto, sino también de organizaciones.

Componente 3: Apoyo a Proyectos Estratégicos Piloto en Gobierno Electrónico.

Este Componente se orienta a apoyar iniciativas que favorezcan la puesta en marcha de la estrategia contenida en Agenda Digital. Específicamente dos áreas de acción: Salud Digital (Subsecretaría de Salud) y Gobierno Local (SUBDERE).

El grupo contó con la participación de Jorge Romero, Jefe de Proyecto y Sergio Contreras, Encargado Financiero.

Es posible apreciar que a los participantes les fue difícil presentar una evaluación general del Programa Multifase de Fortalecimiento de la Estrategia Digital en Chile. Su postura se enfocó a la evaluación de su Subcomponente y experiencia como Coejecutores. Desde ahí, se plantea una postura crítica hacia el Subcomponente, que en general hace referencia a un Programa que fomenta un funcionamiento completamente diferente a lo que en este caso, como SUBDERE, estaban habituados: relaciones directas y trabajo en equipos multidisciplinarios y conectados entre distintos departamentos, con buenos resultados.

De esta manera, para ellos, el principal problema es estructural, y radica en mantener la calidad de Coejecutor, desde donde no hay vinculación directa con el BID, generando procesos lentos y excesivamente burocráticos. Además, no se favorecería un trabajo interdisciplinario entre los Coejecutores, generando un trabajo individual que limita considerablemente la producción de nuevos aprendizajes.

Por otra parte, se indica como elemento negativo del Subcomponente, lo estático y rígido de los proyectos con financiamiento BID. Esta metodología no permitiría modificaciones a la estructura original, las cuales necesariamente ocurrirían en gobiernos locales, cuyos procesos son dinámicos, más aún asociados a tecnologías de la información, cuya innovación y renovaciones son permanentes. Es posible que la rotación de profesionales haya influido en esta apreciación en términos que los nuevos contratados no dispusieron de capacitaciones realizadas al inicio del Programa.

Además, se da a conocer la dificultad para lograr el cumplimiento de los plazos originales propuestos en cada proyecto. Los tiempos establecidos no logran ser alcanzados, en tanto, se depende de diversos organismos que deben aprobar una serie de tramitaciones que demoran las estimaciones iniciales, especialmente con lo que tiene relación con la Toma de Razón desde la Contraloría General de la República en los procesos de licitación. Al respecto, un caso ejemplificador es la demora en la licitación internacional de la Plataforma Electrónica del Estado, la cual ha retrasado considerablemente los tiempos de su implementación impactando al componente 1.2 en su totalidad.

Se destaca que este Subcomponente ya no es financiado con presupuesto BID, considerándolo para la segunda fase sólo si es estrictamente necesario y no se aprecia inconvenientes para continuar el proyecto con recursos estatales. Se opta por recursos estatales, en tanto éstos permiten mayor flexibilidad en su aplicación, pudiendo generar los cambios necesarios que van surgiendo en la aplicación local de tecnologías de la información.

Como principales facilitadores en la implementación de este Subcomponente, se infiere la alta capacidad técnica y experiencia anterior del equipo, que ha permitido realizar las modificaciones y redefiniciones necesarias, adaptándolo a un programa BID que no favorece mayor flexibilidad y que en el tiempo, ha permitido encontrar las herramientas necesarias para poder estar en la actualidad adecuado a las necesidades locales reales, en su etapa de implementación.

Por último, a partir de su experiencia, plantean tres sugerencias relevantes que permitan favorecer la segunda fase del Programa:

- Mejorar canales de comunicación, favoreciendo distintos canales de comunicación formales, ya sea hacia el ejecutor y el BID, como entre Coejecutores. Se espera compartir experiencias positivas y negativas, que beneficien un trabajo interdisciplinario conjunto, en virtud de una segunda fase menos compleja que reconozca y mejore desde los aprendizajes ya alcanzados a través de la práctica.
- Agilizar los distintos trámites y procesos para implementar los proyectos, con mayor dinamismo y flexibilidad.
- Efectuar un sistema de control directo, de seguimiento de los procesos, que facilite el logro de los objetivos, en tanto, las evaluaciones están pensadas al finalizar los proyectos, perdiendo todo el importante trabajo intermedio que genera la práctica del mismo. Por ende, un control financiero y de proyecto constante, y por ejemplo en línea, permitiría compartir la información entre Coejecutores e ir acumulando aprendizajes para las etapas venideras.

1.3 Encuesta a Usuarios y Encargados de Infocentro¹²

Finalmente, en relación a las encuestas a usuarios y encargados de Infocentros, en anexo, presenta el detalle de los principales hallazgos¹³. Como se ha especificado precedentemente, se realizaron 189 encuestas a usuarios y 68 a encargados de infocentros. Las encuestas se realizaron en la Región Metropolitana, en 44 comunas, con la siguiente distribución por Infocentro, que se muestra en el *Cuadro N° 3*:

¹² Ver Anexos N° 7 y N° 8: *Pauta de Encuesta a Usuarios y Pauta de Encuesta a Encargados*.

¹³ Ver Anexos N° 9 y N° 10: *Desarrollo Encuesta a Usuarios y Desarrollo Encuesta a Encargados*, para información detallada.

Tabla N° 3: Encuesta a Infocentros

Infocentro	N° de Encuestados	
	Encargados	Usuarios
BIBLIOREDES	32	106
ENLACES	29	52
INJUV	7	31
Total	68	189

Fuente: Elaboración propia sobre la base de encuestas.

En general la evaluación de los Infocentros es altamente positiva, evidenciándose una alta valoración de los mismos, tanto por usuarios, como por encargados.

2. Análisis de los Cambios Coyunturales que han Afectado al Programa Durante su Ciclo de Vida

La iniciativa, financiada parcialmente con fondos BID¹⁴, comienza a operar en junio de 2005, con la aprobación de su Reglamento Operativo, en el que se establecen ñlas normas y procedimientos generales que deben seguirse en la ejecución del Programaé .¹⁵ð. Esta información es relevante a tener en consideración, en la perspectiva de la evaluación, pues es coincidente con el cambio de Gobierno que a la sazón se produce, lo que sin lugar a dudas se constituyó en un aspecto de gravitación en el desarrollo del Programa.

La situación de *interregno* que se creó con el cambio de gobierno, paralizó o retrasó el desarrollo de los Subcomponentes tanto de manera previa al cambio de la administración gubernamental, como posteriormente, toda vez que se verificó una alteración en la composición del equipo de profesionales ligados a la gestión del Programa y, tal vez lo más relevante, las prioridades de las nuevas autoridades no necesariamente coincidieron con las del Programa, perdiéndose el impulso que en la ejecución se habría logrando durante el gobierno previo.

3. Valoración del Diseño y Contexto Original del Programa

Para entender el contexto en el que surge el Programa, es necesario remitirse a fines de la década del noventa, con la creación de la Comisión Presidencial de Nuevas Tecnología, que responde a la emergencia del uso de tecnologías de la información en Chile. En este período, específicamente entre los años 2003 y 2004, se elabora y difunde la Agenda Digital, con un Plan de Acción que incluía 34 iniciativas. El objetivo declarado de la Agenda era ñcontribuir al desarrollo de Chile mediante el empleo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) para incrementar la competitividad, la igualdad de oportunidades, las libertades individuales, la calidad de vida y la eficiencia y transparencia del sector público, enriqueciendo al mismo tiempo la identidad cultural de la Nación y de sus pueblos originarios¹⁶ð

Con este antecedente el Gobierno de la época, en el año 2004, preparó una operación de préstamo con el BID para fortalecer la Estrategia Digital de Chile y ñapoyar la superación de los

¹⁴ Préstamo BID N° 1585/OC-CH, de fecha 26 de enero de 2005.

¹⁵ Reglamento Operativo del Programa de ñFortalecimiento de la Estrategia Digital de Chileò.

¹⁶ Agenda Digital Chile 2004 ñ 2006.

principales retos en el corto plazo, que se buscaría apoyar con este Programa: una arquitectura institucional operativa frágil, limitaciones en el acceso y capital social para la sociedad de la información, y la necesidad de avanzar en sectores particularmente críticos que presentan importantes rezagos en conectividad como salud y gobiernos locales¹⁷.

De esta forma, el Programa de Fortalecimiento nace como una iniciativa que se enmarca en un contexto dinámico, en el que la temática de las tecnologías de la información ya venía siendo, desde hacía años, objeto de atención del Estado. El Programa no constituye, por tanto, una iniciativa alejada de las principales orientaciones gubernamentales en esta materia.

Es más, en el Programa de Gobierno de la Presidenta Bachelet, se señala que: «La construcción de un Chile moderno y desarrollado requiere del acceso pleno de todos los ciudadanos a las nuevas oportunidades de comunicación. En una Sociedad de Información las personas tienen un mayor acceso al conocimiento, a la cultura y al intercambio académico, gozan de una mayor libertad de expresión y participación, y disponen de formas más eficientes de producción¹⁸», enfatizando la necesidad de alentar iniciativas que promuevan la total incorporación de los ciudadanos a la Sociedad de la Información.

Los lineamientos de la Agenda 2004 ã 2006, pueden ser resumidos en cinco grandes dimensiones, a saber: Acceso; Formación de recursos humanos; Gobierno electrónico; Impulso a la industria de las tecnologías de información y comunicación; Avance en el marco jurídico normativo de la economía digital, aspectos que los Componentes del Programa BID dan cuenta, logrando encapsular -en el agregado de actividades que dan forma a los Subcomponentes-, un conjunto de iniciativas que expresan el interés público y privado de profundizar en Chile el uso de las nuevas tecnologías de la información.

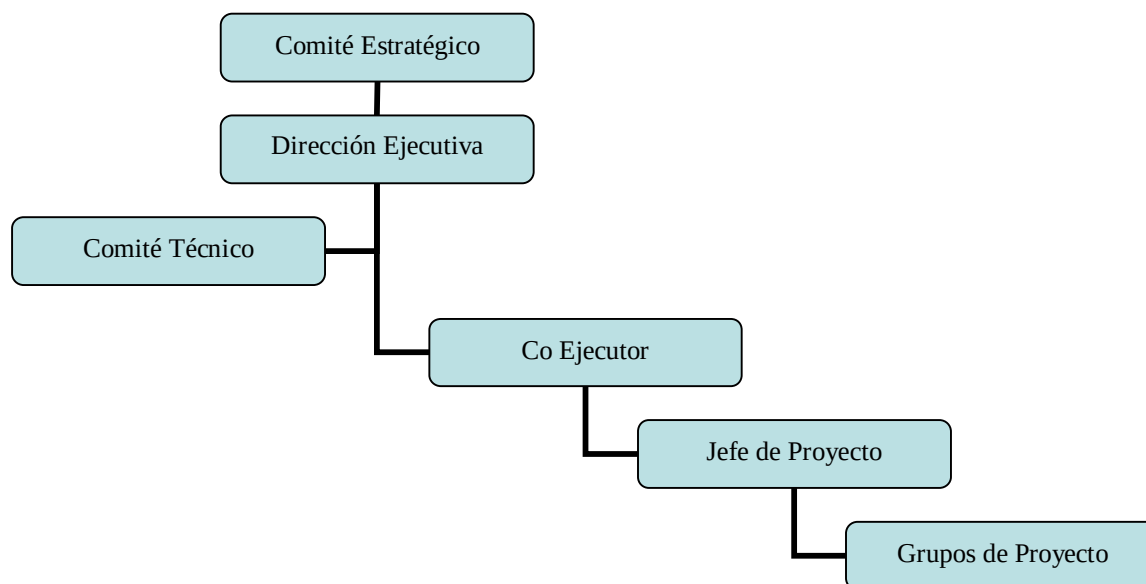
Para estos efectos, se puede considerar que los Subcomponentes: Apoyo gestión de G.E. Apoyo implementación Ley Procedimiento Administrativo y Compras Públicas, apuntan al lineamiento de la Agenda de Gobierno Electrónico. Los Subcomponentes del Programa Alfabetización Digital e Infocentros, apuntan a las dimensiones de la Agenda de Acceso y Formación de recurso humano. Finalmente, los Subcomponentes de Salud Digital y G.E. Local, responden a la Agenda en su lineamiento de Acceso.

En términos del diseño organizativo original, la iniciativa puede ser representada a través del siguiente organigrama:

¹⁷ Agenda Digital. *Opus cit.*

¹⁸ Programa de Gobierno Michelle Bachelet 2006 - 2010.

Organigrama Programa



La Dirección Ejecutiva, radicada en la Subsecretaría de Economía Fomento y Reconstrucción, se constituye en la contraparte técnica y administrativa del Programa frente al BID y ejerce las funciones de coordinación operativa y administrativa, además de labores de seguimiento, monitoreo y control.

El Comité Técnico, tiene como principal función velar por la correcta ejecución del Programa, estando integrado por los responsables directos de cada Coejecutor del Programa, debiendo sesionar al menos cuatro veces al año. Esta instancia de coordinación no funcionó en la práctica y su ausencia se expresa en las observaciones de falta de coordinación y sinergia entre los Componentes y Subcomponentes del Programa. Este Comité no funciona dado que las iniciativas son tan disímiles que en la práctica no generan contenido para la operación de una instancia de diálogo de esta naturaleza. En efecto, según se puede inferir de la información recopilada tanto en las entrevistas en profundidad como en los *focus groups*, la sistematización de reuniones entre los jefes de Subcomponente no fue una práctica que logró ser institucionalizada. Al respecto, se estima que las sustanciales diferencias entre objetivos y actividades entre cada Subcomponente fue el factor crítico que no permitió establecer esta instancia de coordinación.

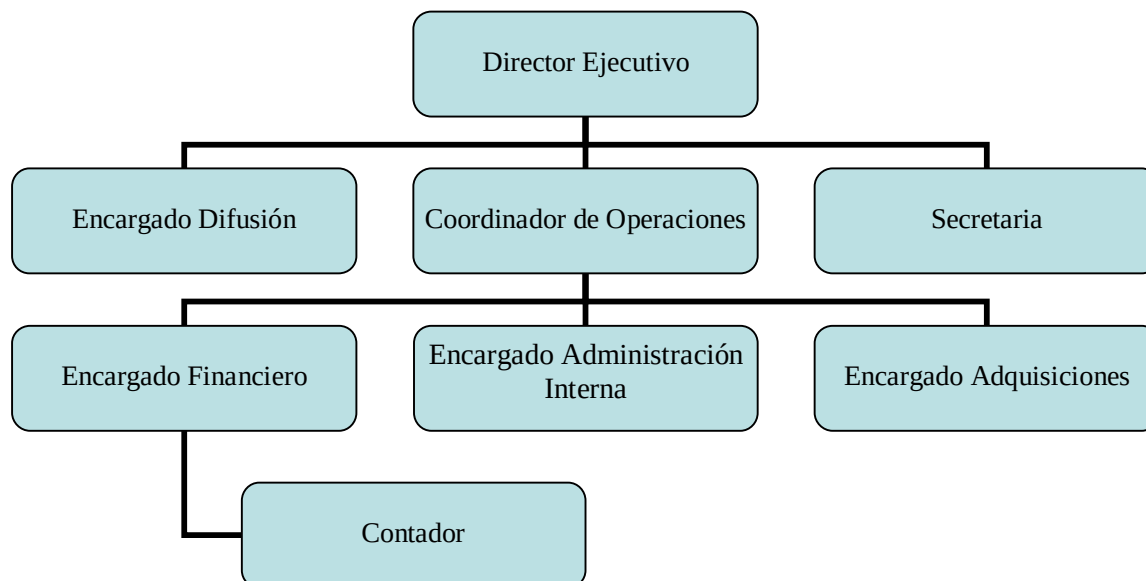
El Comité Estratégico equivale al directorio del Programa y estaba integrado por los participantes del grupo de Acción Digital, o quien posteriormente lo reemplazara en su función, este comité esta sobre la Dirección Ejecutiva y es presidido por el Subsecretario de Economía. Cabe señalar que el Comité Estratégico, en la práctica no funcionó, perdiéndose una instancia de apoyo a la Dirección Ejecutiva. Esta instancia de coordinación perdió la fuerza y relevancia lograda en una primera etapa de ejecución, principalmente por la pérdida de relevancia que tuvo el área de Gobierno Electrónico en el marco de las directrices del actual gobierno.

A nivel de cada Coejecutor, se designó un Jefe de Proyecto, responsable ante la Dirección Ejecutiva, con dependencia orgánico-funcional, respecto de la institución a la cual pertenece.

Los Grupos de Proyecto, integrados por personal de la respectiva institución, son responsables de la ejecución de cada Componente (apoyados, cuando se precise, de consultores externos).

Por su parte la Dirección Ejecutiva, tiene el siguiente organigrama:

Organigrama Dirección Ejecutiva



El Reglamento de Operaciones, de Julio de 2005, define las responsabilidades y funciones para cada instancia de la Dirección Ejecutiva, en que además se define la necesidad de suscripción de Convenios Interinstitucionales, entre la Subsecretaría de Economía, Fomento y Reconstrucción, y cada Coejecutor, en el que se especifiquen tareas, metas y recursos, con cargo al Programa, que recibirá cada Coejecutor.

Por otra parte, cada institución Coejecutora debía conformar un grupo de proyecto compuesto por el jefe de proyecto y uno o más encargados (según la exigencia del Subcomponente) en los ámbitos financieros, adquisiciones y técnico.

En esta descripción de cargos y funciones, se echa de menos un sistema de evaluación de cargos que permita conocer el desempeño de los distintos involucrados para cada función y en cada etapa del Programa.

A pesar de los resguardos organizativos en términos de una detallada descripción de cargos y funciones, a excepción de las evaluación de cargos, así como la definición de ámbitos de responsabilidad, el diseño del Programa, a juicio de los consultores, adoleció de una falla estructural relacionada con la decisión de Gobierno de establecer bajo una coordinación, a través de la Dirección Ejecutiva, Subcomponentes disímiles entre sí, con escasas posibilidades de diálogo y sin capacidad para sinergizar sus actividades.

En efecto, el Programa intenta coordinar actividades distintas en su naturaleza, con metodologías de trabajo diferentes, con desiguales niveles de complejidad entre sí, con beneficiarios escasamente relacionados, lo cual ha incidido en una baja capacidad sinérgica.

De igual manera, al ser un Programa de corte ñexperimentalò en el ámbito de las competencias que manejaban tanto el Ministerio de Economía y el Banco, es que la falta de apoyo y orientación de ambas instancias no lograron darles una mayor orientación a los coejecutores. Esto en definitiva definió la problemática de contar con una alta heterogeneidad de proyectos.

En definitiva estos hechos explican, por ejemplo, que el Comité Técnico, no viera la necesidad de constituirse en una instancia de diálogo permanente, y se renunciara a un trabajo coordinado.

En este contexto, por ejemplo, el Subcomponente liderado por Chilecompra, no guarda relación con los otros Subcomponentes del Componente que los agrupa. En el caso del Componente 3, la Ventanilla de Trámite Municipal tampoco guarda relación con la iniciativa de Salud. Ha sido esta forma de encarar la temática de las TIC un factor de dilusión estratégica del Programa, desfavoreciendo una coordinación proactiva y orientadora de un conjunto de actividades como las descritas¹⁹.

En efecto, el Programa intenta coordinar actividades distintas en su naturaleza, con metodologías de trabajo diferentes, con desiguales niveles de complejidad entre sí, con beneficiarios escasamente relacionados, lo cual ha incidido en una baja capacidad sinérgica.

En este contexto, en opinión de los consultores, el diseño del Programa, no ha sido adecuado para el logro de los objetivos.

4. Análisis y Valoración del Marco Lógico

La Matriz de Marco Lógico, en la forma que fue diseñada, en general no ha sido una ñherramienta de trabajo con la cual un evaluador pueda examinar el desempeño de un programa en todas sus etapas²⁰. Para este Programa en particular, es posible establecer que factores como la inflexibilidad del instrumento y la existencia de un número alto de indicadores, han emergido como causales que han conspirado contra la plena utilización de la Matriz.

La siguiente *Tabla N° 4*, resume el la cantidad de indicadores por cada nivel de la Matriz para cada Subcomponente:

¹⁹ Aunque sí es posible reconocer áreas de trabajo común en el Componente de ñAcceso y Capital Social para la Sociedad de la Información en Chileò, conformado por dos iniciativas complementarias.

²⁰ Metodología para la Elaboración de la Matriz de Marco Lógico. DIPRES.

Tabla N° 4: Indicadores por nivel de la MML

Subcomponente	N° de Indicadores a nivel de:				Total Indicadores por Subcomponente
	FIN	Propósito	Componentes	Actividades	
1.1 Apoyo a gestión (arquitectura institucional) Gobierno Electrónico	3	2	17	21	43
1.2A Ley de Procedimiento Administrativo	1	1	9	15	26
1.2B Plataforma integrada de los servicios electrónicos del Estado	1	1	5	12	19
1.3 Programa de fortalecimiento y transparencia de las compras públicas	1	2	8	15	26
2.1 Fortalecimiento Campaña Nacional de Alfabetización Digital	2	3	7	21	33
2.2 Infocentros	1	2	13	71	87
3.1 Salud digital	1	4	12	81	98
3.2 Gobierno electrónico local	1	1	13	9	24

Fuente: Elaboración propia a partir de Matriz Marco Lógico por Subcomponente 2008

Al conjunto de indicadores por Subcomponente, precedentemente expuestos (que en total suman 356) se debe agregar los 20 indicadores de la Matriz del Programa.

Indudablemente la utilidad de la Matriz de Marco Lógico se ve afectada al existir una cantidad tan grande de indicadores (incluyendo los casos de Subcomponentes que presentan más de un indicador de FIN), pues el evaluador del Programa, tiene problemas al discernir sobre el cumplimiento de indicadores, en especial si éstos no tienen una ponderación de importancia asignada.

Otro aspecto a considerar es que al ser este un programa de carácter tecnológico -donde la velocidad de cambio de entorno es muy superior a otro tipo de proyectos (infraestructura, por ejemplo)-, la planificación de objetivos, indicadores y actividades que pudieren resultar relevantes a la hora de la planificación, pudieren no serlo al momento de ejecución, especialmente si existe un desfase temporal significativo, por lo que se precisa una Matriz flexible, que se adecue a los cambios en el entorno, lo que se logra estableciendo indicadores orientados a los resultados que se pretenden, más que al cómo se deben obtener. La implementación y alcances de la Plataforma Electrónica del Estado en el subcomponente 1.2B implicó importantes cambios en el Marco Lógico del subcomponente 1.2A, generando la eliminación de una serie de actividades que lograron ser cumplidas por la puesta en marcha de la Plataforma. De igual manera, no deja de ser sorprendente que algunos Subcomponentes hayan cumplido con su Propósito a un nivel de 100% (o más), aun cuando el conjunto de actividades necesarias para el logro de dicho Propósito, no ha concluido, tal como el caso de ñApoyo a la Gestión (Arquitectura Institucional) del Gobierno Electrónico; y ñFortalecimiento Campaña Nacional de Alfabetización Digital.

En este contexto, el proceso de monitoreo del Programa, ha debido ser complementado con otros instrumentos de corto plazo, como lo han sido en este Programa, los Planes Operativos Anuales, POA, y los Planes de Ejecución de Proyecto, PEP, y para algunas instituciones, por instrumentos propios de cada institución Coejecutora.

5. Valoración de los Resultados Alcanzados por el Programa y Nivel de Cumplimiento sobre Objetivos

Tal como se especifica en el Informe de Progreso Semestral a Junio de 2008, el avance del Programa, en términos de sus actividades globales, es del orden de 83%, debiendo llevar de acuerdo a la planificación, un 87%, existiendo en consecuencia una leve desviación respecto lo planificado. En términos de la ejecución del presupuesto, el Programa presenta una ejecución a Junio de 2008 de 50,25%²¹. Esta discordancia advierte acerca de la inconsistencia entre indicadores de gestión y financieros.

La valoración de los resultados del Programa es dispar al nivel de cada Subcomponente que se examina. A continuación se analiza la situación en forma desagregada a partir de la información proporcionada por el Informe de Progreso Semestral a Junio de 2008.

Subcomponente 1.1 Apoyo a la Gestión de Gobierno Electrónico

1. Nivel de avance PEP a junio de 2008	Avance: 87%; meta prevista: 88%
2. Nivel de ejecución del POA 2008	Cumplimiento del 100%: C2/3.1: Elaborar el diseño y una estrategia de puesta en marcha de una campaña publicitaria que tenga como objetivo la sensibilización y posicionamiento de algunos servicios electrónicos disponibles a los ciudadanos y/o organizaciones, complementando y sinergizando actividades, que en estas materias, ya realizan algunos servicios públicos a través de diversos medios publicitarios ad-hoc, tales como banner promocionales en portales webs comerciales altamente visitados, avisos radiales y afiches de promoción en lugares de asistencia masivas. C3/1.1 Contratación de consultoría para instalación y adaptación de repositorio Web de proyectos de desarrollo de softwares (sourceforge) y para la generación de un catálogo de sistemas existentes (web y/o impresos) y su código fuente, basado en la información generada del Catastro de Necesidades (C3/3.1), catastro de infraestructura existente y el PMG de e-gov. Cumplimiento parcial No registra Procesos sin ejecutar* : C2/1.1 ñApoyo técnico para la implementación y evaluación de desarrollo y uso de los proyectos de Gobierno Electrónico que las Instituciones Públicas reportan al PRYME C3/1.1 ñAdaptación de Sistemasò. * Cabe considerar que, si bien a junio de 2008 el proceso no presenta ejecución, a la actualidad se encuentra en proceso de contratación.

²¹ Esta menor ejecución del presupuesto no implica un desarrollo de actividades equivalente, toda vez que las actividades o procesos pueden estar en marcha, sin que los fondos hayan sido rendidos, considerando que se rinde cuatro veces al año.

3. Evaluación de la ejecución respecto a semestre anterior	Buen nivel de ejecución. Sin embargo, algunos procesos no pudieron ser ejecutados debido a temas administrativos y operacionales.
4. Nivel de avance de indicadores a nivel de fin, propósito y componentes	A) Fin. Cumplimiento parcial. Sólo 1 de 3 ha logrado 100%. B) Propósito. 100% C) Componentes: ➤ C1: 0% ➤ C2: Dos indicadores presentan avances de 50% y 10%. ➤ C3: Tres indicadores presentan avances de 71%, 92% y 0%. No obstante no implican retraso en los tiempos de ejecución.
5. Ejecución Presupuestaria	41,85% de los recursos contemplados para la Fase I

Este Subcomponente presentó un problema institucional asociado al traspaso de funciones al Ministerio de Economía, lo cual provocó un retraso en la ejecución, sumado a diversos problemas administrativos asociados. De acuerdo a lo estipulado en el Informe de Progreso, estas dificultades no implicarán un retraso en el cumplimiento de la totalidad de procesos y objetivos, con fecha estipulada para fin de ejecución en julio de 2009, presentando un riesgo menor en el cumplimiento de su plazo en el fortalecimiento Operativo de la institucionalidad del Gobierno Electrónico, ya que depende, o es parte (se fusionó), de la consultoría que tiene que definir la institucionalidad y la organización para la Plataforma Electrónica, por lo que adquiere los riesgos de retraso de ésta.

Subcomponente 1.2 Apoyo a la puesta en marcha de la Ley de Procedimientos Administrativos

1.2 A Ley de Procedimientos Administrativos

1. Nivel de avance PEP a junio de 2008	Avance: 76%; previsto: 97%.
2. Nivel de ejecución del POA	100% de cumplimiento C1/1.1-C2/2.1 "Capacitación, sistematización y jerarquización de procedimientos administrativos afectos a la Ley de Bases de los Procedimientos Administrativos". Cumplimiento parcial: C5/5.3 "Estudio que proponga un marco para una normativa o reglamento de uso de software libre". No hay procesos sin ejecución.
3. Evaluación de la ejecución respecto a semestre anterior	Destaca un proceso de reprogramación de procesos que afectó el desarrollo en la ejecución. El Coejecutor solicitó la eliminación de dichos procesos para apoyar la Plataforma. Esto logra explicar "como se ve en el punto siguiente" el bajo nivel de avance que registra el Subcomponente a nivel de Fin, Propósito y Componentes. Los procesos contemplados originalmente a ejecutarse en este ámbito, fueron cumplidos o traspasados al Subcomponente 1.2B.

4. Nivel de avance de indicadores a nivel de fin, propósito y componentes	A) Fin 0%. B) Propósito 0% C) Componentes: C1 Conocimiento de los procedimientos administrativos afectos a la Ley de cada institución. 0% C2 Modelamiento de los procedimientos administrativos afectos en los tipos definidos en 0% C3 Selección de un conjunto de procedimientos de alto valor público, que cubren los tipos de procedimientos establecidos en la Ley. 0% C4 Rediseño de los procedimientos y especificación de requerimientos de tecnologías de información. 0% C5 Implementación tecnológica de los procedimientos seleccionados y rediseñados 0% C6 Difusión de los procedimientos implementados y diseño de propuesta de continuidad. 0% en concepto: Al mes 30 de ejecución, el promedio de consultas por publicación en la página www.modernizacion.cl es del al menos 30 al año. 100% en concepto: Al mes 30 de ejecución al menos una persona de cada institución de la Administración Central pertinente ha asistido a un seminario de difusión.
5. Ejecución Presupuestaria	8,3% de los recursos contemplados para la Fase I

Cabe indicar al respecto, que el proceso de reprogramación por el cual atravesó el Subcomponente al primer semestre de 2008, ha afectado el proceso de ejecución de actividades. Como indica el Informe Semestral de Progreso, el Coejecutor solicitó la eliminación de dichos procesos para apoyar a la Plataforma. Esto fue corroborado en las entrevistas realizadas, en donde se indicó la necesidad de eliminar actividades del Subcomponente que ya cumplían con su objetivo, o fueron cubiertas por la ejecución del subcomponente 1.2B.

Se han presentado problemas de gestión asociados a la lentitud en los procesos de administración, particularmente, las licitaciones y procesos de contrataciones, que han retrasado los plazos de ejecución estipulados en una primera instancia

Un aspecto crítico para el cumplimiento de los objetivos del Subcomponente lo constituye la implementación de la Plataforma Integrada de Servicios Electrónicos del Estado, bajo el entendido que un desarrollo e implantación de esta complejidad respecto a sus objetivos, magnitud y al número de actores que involucra, como lo muestra la experiencia en este tipo de proyectos, tiene una alta probabilidades de ampliar su plazo de ejecución por sobre el horizonte contemplado en el Programa (diciembre del 2009) y en este gobierno (marzo 2010).

1.2 B Plataforma Integrada de los Servicios Electrónicos del Estado

1. Nivel de avance PEP a junio de 2008	79% debiendo llevar 83%
2. Nivel de ejecución del POA	100% de cumplimiento C1/1.4 Normalización de datos C2/2.1 Encargada de adquisiciones C2/2.1 Secretaria 1 C2/2.1 Secretaria 2 C2/2.1 Subgerente de operaciones C2/2.1 Jefe de proyecto C2/2.1 Subgerente de desarrollo C2/2.1 Comunicaciones telefonía ï Internet ï Convenio fotocopidora C2/2.1 Servicio activo fijo (servicio de aseo dependencias) C2/2.1 Arriendo Inmueble. C2/2.1 Gastos Comunes C2/2.1 Inmueble: Cuenta Luz Avance parcial C2/2.1 Director C2/2.1 Encargado de finanzas No cumplimiento C1/1.1 Definición institucionalidad de la Plataforma C1/1.2 Estudio que defina el marco Jurídico institucional en el cual se desenvolverá la plataforma C1/1.3 Estudio que define el plan detallado de implantación del proyecto tecnológico C2/2.1 Auxiliar (Eliminada de la programación) C2/2.1 Comunicaciones y Gestión del cambio de Fase I (Imagen y difusión del proyecto) C3 y C4 Consultoría para el diseño, desarrollo, integración y puesta en marcha de la Plataforma C5/5.1. 1 Adecuación de los sistemas organismos fase I para la implementación de los diferentes modelos definidos para la Plataforma SEE
3. Evaluación de la ejecución respecto a semestre anterior	Destaca un buen nivel de ejecución, donde se logró licitar gran parte de los procesos contemplados en la modificación del POA del año 2007.
4. Nivel de avance de indicadores a nivel de fin, propósito y componentes	A) Fin 0% (lo cual no indica incumplimiento) B) Propósito 0% (lo cual no indica incumplimiento) C) Componentes 100%: C2 Fortalecimiento institucional y gestión organizacional de la plataforma Presentan incumplimiento C1: Estudios Complementarios (organización, jurídico, exp. Internacionales, técnicos) realizados. 75% C3: Diseño, construcción y puesta en marcha de la Plataforma. 10% C4: Establecimiento de la Infraestructura y operación de la plataforma 0% C5: Implantación de la plataforma en instituciones Fase 1 (5 instituciones) 10%
5. Ejecución Presupuestaria	s.i.

Al igual que en el Subcomponente anterior, se constata una lentitud en los procesos de licitación y contratación lo cual ha retrasado su ejecución. Para el cumplimiento de sus objetivos, la puesta

en marcha de la Plataforma es detectada como un factor crítico de éxito. Se estima como fecha de final de ejecución, noviembre de 2009.

Subcomponente 1.3 Programa de Fortalecimiento y Transparencia de las Compras Públicas

1. Nivel de avance PEP a junio de 2008	Avance: 90%; previsto: 98%.
2. Nivel de ejecución del POA	100%. No presenta actividades no ejecutadas.
3. Evaluación de la ejecución respecto a semestre anterior	Continúa proceso de ejecución con recursos de la propia institución. Las actividades han dado cumplimiento a los indicadores de la matriz del marco lógico. Se ha producido un cambio de las políticas y de la propia plataforma tecnológica, lo cual ha provocado una pérdida de relevancia y/o postergación de algunas actividades.
4. Nivel de avance de indicadores a nivel de fin, propósito y componentes	A) Fin. 177% B) Propósito. Presentan avances dispares sin existir incumplimiento. C) Componentes ➤ C1/C2/C3: 100% * Sólo un indicador del componente C3 presenta incumplimiento.
5. Ejecución Presupuestaria	100%. El Coejecutor está utilizando recursos propios.

Cabe destacar que el Coejecutor continúa ejecutando actividades con recursos propios de la institución, logrando igualmente dar cumplimiento a los objetivos propuestos por los indicadores de la MML, de acuerdo a lo comprometido con el Banco.

De este modo, al contar con un importante nivel de avance en el cumplimiento de sus objetivos, el Subcomponente no presenta elementos críticos que estén bloqueando el oportuno desarrollo de sus actividades. Esto se condice con una buena capacidad de gestión por parte de la unidad ejecutora. El Subcomponente espera finalizar la ejecución de sus actividades en diciembre de 2008.

Subcomponente 2.1 Campaña de Alfabetización Digital

1. Nivel de avance PEP a junio de 2008	Avance: 60%; previsto: 61%.
2. Nivel de ejecución del POA	100% de cumplimiento C6/6.1 Asistencia Técnica Administrativa para la Campaña Nacional de Alfabetización Digital Cumplimiento parcial C1/1.1 Implementación estratégica de comunicación integral para la campaña nacional de alfabetización digital C1/1.2 Diseño y producción material gráfico para la Campaña Nacional de Alfabetización Digital C1/1.5 Diseño y producción material audiovisual para la Campaña Nacional de Alfabetización Digital C2/2.2 Desarrollo y producción de batería de cursos (o módulos) específicos pertinentes en el uso ciudadano de TIC C3/3.3 y C3/3.4 Construcción de espacio de colaboración virtual entre Capacitadores de la CNAD C6/6.1 Asistencia Técnica Estratégica No cumplimiento C1/1.5 Identificación, sistematización y difusión de buenas prácticas C2/2.4 Producción y distribución de material de apoyo para la Campaña Nacional de Alfabetización Digital C3/3.1 Construcción de perfil, modelo y herramientas de formación y certificación C3/3.2 Desarrollo de procesos de formación y capacitación de monitores, capacitadores y formadores zona norte / Desarrollo de procesos de formación y capacitación de monitores, capacitadores y formadores zona centro / Desarrollo de procesos de formación y capacitación de monitores, capacitadores y formadores zona sur C4/4.1 Desarrollo y mantención de Sistema Integrado de Información de la CNAD C5/5.3 Definición y desarrollo de un observatorio digital para la CNAD
3. Evaluación de la ejecución respecto a semestre anterior	Bajo nivel de ejecución debido principalmente a temas administrativos (por ejemplo procesos de licitación).
4. Nivel de avance de indicadores a nivel de fin, propósito y componentes	A) Fin. Pendiente debido a que está sujeto a la publicación de los resultados de la encuesta CASEN 2007. B) Propósito. Sólo uno presenta 100% de avance. El resto está retrasado sin que signifique ello incumplimiento. C) Componentes. Presentan retraso C2, C3, C4 y C5.
5. Ejecución Presupuestaria	12,07% de los recursos contemplados para la Fase I

Uno de los principales problemas de ejecución detectados tiene relación con el bajo nivel de ingerencia que la unidad Coejecutora (Enlaces) del proyecto tiene sobre ciertos procesos administrativos, de licitaciones, entre otros, los cuales están radicados en el Ministerio de Educación. Pese a lo anterior el Subcomponente no registra elementos críticos para el cumplimiento de sus objetivos en la fecha estipulada para el término de ejecución, fijada en agosto de 2009.

El Subcomponente corre riesgos de no alcanzar sus objetivos, aún cuando se encuentra dentro de los plazos del Programa, ya que sus constante reprogramaciones demuestran que no se ha podido dar solución a las dos principales causas de la baja ejecución: i) pérdida de prioridad de los objetivos del Subcomponente dentro de la institución; y ii) congelamiento de los procesos al interior de la burocracia institucional.

Subcomponente 2.1 ñInfocentrosò

1. Nivel de avance PEP a junio de 2008	99%. Mantiene nivel del semestre anterior. * Para lograr cumplimiento total, es necesario completar la actividad ñMejoramiento y automatización del sistema de monitoreo y evaluación de gestión de la Red Nacional de Infocentrosò.
2. Nivel de ejecución del POA	Actividades realizadas a primer semestre de 2008 C6/6.2 Mejoramiento y automatización del Sistema de monitoreo y evaluación de gestión de la red Nacional de Infocentros C8 Validación Catastro de la Red Nacional de Infocentros
3. Evaluación de la ejecución respecto a semestre anterior	Restan algunos procesos pendientes con productos para el primer semestre de 2008. El resto de las actividades y contrataciones se encuentran realizadas.
4. Nivel de avance de indicadores a nivel de fin, propósito y componentes	A) Fin. Cumplido. B) Propósito. Uno presenta 80% de avance. El segundo indicador no se encuentra en incumplimiento, sin embargo, para ser medido el Sistema de Monitoreo debe implementarse. C) Componentes. Sólo presentan retraso dos indicadores. Para C.3 ñAl final de la Fase I se ha sistematizado la experiencia de 4 pilotosò, y C.6 ñAl mes 24 de ejecución, un 20% de los infocentros en funcionamiento está informando al sistema de monitoreoò.
5. Ejecución Presupuestaria	85,27% de los recursos contemplados para la Fase I

La evaluación de la ejecución del Subcomponente entre el segundo semestre de 2007, y el primer semestre de 2008, indica que se ha logrado realizar casi la totalidad de las actividades y contrataciones contempladas para el período. Sólo restan algunos procesos pendientes ñ antes indicados ñ con productos que debían ser logrados durante el primer semestre del presente año.

El Subcomponente ha logrado ejecutar, a junio de 2008, el 85.27% de los recursos destinados para la primera fase del Programa. Cabe destacar, que el Coejecutor finalizó su ejecución en diciembre de 2007. Que al presente no se hayan ejecutado el 100% de los recursos, se explica por estar pendiente procesos con productos asociados.

Dentro de los problemas de gestión detectados, sólo destaca el retraso en dos proyectos a ejecutarse durante el 2008 (destacados previamente dentro de las actividades ejecutadas en el POA). El Subcomponente tiene prevista la finalización de sus actividades en diciembre de 2008, por lo que no existen razones para prever riesgos en su cumplimiento de objetivos.

No obstante, la medición de la percepción de los actores directamente involucrados, administradores y usuarios de Infocentros, señala que existe una alta valoración de los Servicios aportados por los Infocentros.

Subcomponente 3.1 ñSalud Digitalò

1. Nivel de avance PEP a junio de 2008	81%, debiendo llevar igual porcentaje.
2. Nivel de ejecución del POA	100% de cumplimiento C1/1.1 Contratación de experto en experiencia exitosa en salud C1/1.2 Implementar experiencia SIVEP / Implementar experiencia SICARYO C2/2.1 Contratación de experto en gestión de transformación C3/3.2 Contratación de un consultor para estudio de estándares sobre plataformas tecnológicas (datacenter, lenguajes de mensajería, herramientas básicas, etc) C5/5.2 Contratación de profesional de gestión de cambio C5/5.3 Contratación de profesional administrador del proceso del Sistema de Información de las redes asistenciales C6/6.1 Contratación de experto en implementación de registro de prestadores C6/6.2 Complementación de software de Autorización sanitaria de SEREMI de salud RM C9/9.1 Contratación de un experto para administración financiera C9/9.2 Contratación de un encargado para adquisición C9/9.3 Contratación de un administrativo C9/9.4 Contratación de experto para apoyo informático (Trámite en línea) Contratación de experto para apoyo informático (Arquitectura de detalle SIRA) C9/9.5 Arriendo equipos informáticos y servicios de fotocopiado Materiales de uso o consumo Publicación de manuales y Libro azul Arriendo local para talleres y seminarios Pasajes y movilización Viáticos a consultores individuales Cumplimiento parcial C2.5 Implementación de la capacitación de nivelación de competencias en TI de profesionales clínicos C2.5 Implementación de la capacitación de nivelación de competencias en TI de usuarios finales C6.3 Operación del Software complementario de Autorización Sanitaria de Seremi de Salud RM, bajo modalidad ASP por dos años C7.2 Ampliación e instalación de Ventanilla Autoridad Sanitaria Norte C7.2 Ampliación e instalación de Ventanilla Autoridad Sanitaria Sur C8/8.2 Ampliación de trámites soportados con solución Workflow interno Sin ejecución C5.4 Contratación de Servicios SIGGES en la Plataforma de Integración
3. Evaluación de la ejecución respecto a semestre anterior	Buen nivel de ejecución. Solo se debe considerar el retraso en la licitación del Proyecto SIRA, la cual retrasa la contratación del servicio SIGGES en la Plataforma de Integración.
4. Nivel de avance de indicadores a nivel de fin, propósito y componentes	A) Fin. No presenta incumplimiento. B) Propósito. No presenta incumplimiento. C) Componentes. No presenta incumplimiento, y tampoco cumplimiento total de alguno de los indicadores en ninguno de los componentes.
5. Ejecución Presupuestaria	67,69% de los recursos contemplados para la Fase I

En este Subcomponente, se debe considerar el retraso en la licitación del Proyecto SIRA, el cual a su vez retrasa la contratación del servicio SIGGES en la Plataforma de Integración. De igual manera, los problemas de gestión se asocian al ámbito administrativo. Se detectan demoras en los plazos de las licitaciones. Los tiempos de revisión de bases y contratos por parte de la Contraloría General de la República, han provocado un retraso en la ejecución.

Los problemas de gestión han estado asociados al ámbito administrativo, en particular los plazos de licitaciones.

Este Subcomponente debiera cumplir con los objetivos planteados dentro del plazo de ejecución del Programa, no obstante que ha demostrado ser altamente sensible a los cambios de autoridades de la institución y, por ende, del equipo y sus prioridades.

Subcomponente 3.2 ñGobierno Electrónico Local

1. Nivel de avance PEP a junio de 2008	Avance: 65%; previsto: 65%
2. Nivel de ejecución del POA	Se han realizado todas las adquisiciones estipuladas para la Fase I. Pagos pendientes realizados C1/1.3 Operación del Servicio de Plataforma ASP en Municipios C2/2.2 Consultoría para el Diseño, Desarrollo e Implementación de Plataforma Web de la SUBDERE
3. Evaluación de la ejecución respecto a semestre anterior	Pendientes para el año 2008 los productos ñDesarrollo de aplicación informática para Ventanilla de Trámites Municipalesò, ñServicios de <i>Data Center</i> y <i>Hosting</i> para la aplicación Ventanilla de Trámites Municipalesò y ñDesarrollo de Aplicación Web para la SUBDEREò.
4. Nivel de avance de indicadores a nivel de fin, propósito y componentes	A) Fin. No presenta incumplimiento B) Propósito. No presenta incumplimiento C) Componentes. Presentan atraso los componentes sobre Ventanilla de Trámite Municipal (se espera finalizar ejecución para enero de 2009), y la Plataforma Web de la SUBDERE (59% de avance)
5. Ejecución Presupuestaria	76,7% de los recursos contemplados para la Fase I

A junio del 2008, el Subcomponente presentaba un avance del PEP de 65%, debiendo llevar igual porcentaje. El POA por su parte, presenta cumplimiento de todas las adquisiciones estipuladas para la Fase I, quedando pendiente solo los pagos de ñOperación del Servicio de Plataforma ASP en Municipiosò (C1/1.3) y ñConsultoría para el Diseño, Desarrollo e Implementación de Plataforma Web de la SUBDEREò (C2/2.2).

Los indicadores del Marco Lógico no presentan incumplimiento a nivel de Fin y Propósito. En el caso de los Componentes, se detecta un atraso en el caso de Ventanilla de Trámite Municipal, que se espera finalizar su ejecución en enero de 2009, y Plataforma Web de la SUBDERE, el cual presenta un 59% de avance. Este Subcomponente al igual que el Subcomponente ñInfocentrosò, finalizó su ejecución en diciembre de 2007.

Los procesos pendientes para el presente año están asociados a los productos ñDesarrollo de aplicación informática para Ventanilla de Trámites Municipalesò, ñServicios de *Data Center* y *Hosting* para la aplicación Ventanilla de Trámites Municipalesò y ñDesarrollo de Aplicación Web para la SUBDEREò.

En relación a los principales problemas de gestión detectados, se detectan tres. A nivel general, se constata una mala planificación y diseño del proyecto. En segundo lugar, no se consideraron variables o eventos, aunque de difícil predicción, debieron haberse estimado a través de algún instrumento o mecanismos de control de riesgo. Finalmente, uno de los principales problemas operativos fue el término anticipado del contrato a la empresa a cargo de la aplicación informática, que desistió de continuar los trabajos comprometidos.

Los ritmos históricos de ejecución mostrados por el equipo del Subcomponente, tanto en sus procesos de licitación como en la ejecución de las consultorías, hace prever una alta probabilidad de que no se logre concretar la totalidad de los objetivos dentro de los plazos establecidos en el Programa. Una interpretación del escaso avance en la ejecución de este subcomponente, es que no existe un diseño previo respecto al modelo de negocios que se pretende poner en operación. Por esto, el subcomponente ha avanzado en la dirección de construir las aplicaciones y adquirir el software de desarrollo y el equipamiento, radicando la VTM en la propia SUBDERE, haciendo incierto el modo de transferencia de la operación de la plataforma al sector privado.

Resumen de Gatilladores

En este capítulo se incluye una evaluación respecto a los gatilladores, considerados como condiciones desencadenantes de la segunda fase del Programa. Como se ha establecido, estos han sido considerado indicadores de máxima importancia y están referidos a los Subcomponentes: 1.2 Apoyo a la puesta en marcha de la Ley de Procedimiento Administrativo (Plataforma Integrada de los Servicios Electrónicos del Estado y Mejora de procesos); 2.1 Alfabetización Digital; 3.1 Salud Digital; y, 3.2 Gobierno Electrónico Local.

SubComponente	Indicador Accionador	Estado Actual
1.2 Apoyo a la puesta en marcha de la Ley de Procedimiento Administrativo (Plataforma Integrada de los Servicios Electrónicos del Estado y Mejora de procesos)	La plataforma integrada se implementa en por lo menos 5 instituciones de la administración pública nacional La implementación de los procedimientos administrativos rediseñados con apoyo de TIC se ejecutan de acuerdo a lo programado	Con respecto a la LPA, los principales productos de este Subcomponente serán cubiertos por las actividades de la Plataforma Integrada de Servicios Electrónicos del Estado (PISEE), sin embargo se destaca el trabajo realizado en guía de vinculación entre la Ley de Procedimiento Administrativo y normativa de E-Gob y como aplica en las distintas instituciones de la Administración Pública. Además, se hizo capacitación sobre este tema. Con respecto a la PISEE se puede informar lo siguiente: • Está conformado el Equipo Técnico de la Plataforma. • Estudios complementarios jurídicos y técnicos y de normalización y estandarización de datos están realizados. • Con fecha 5 de septiembre del año en curso, se recibe totalmente tramitado desde la Contraloría General de la República, el contrato de la Plataforma Integrada de Servicios Electrónicos del Estado, dando inicio a su construcción e implementación, y esperando finalizar la implementación de ésta a mediados del 2009. • La implementación de los procedimientos administrativos rediseñados serán abordados por la plataforma.

SubComponente	Indicador Accionador	Estado Actual
2.1 Alfabetización Digital	Sistema de evaluación de impacto del programa operando y midiendo la cantidad y calidad de los entrenamientos. Nuevos modelos de Alfabetización Digital aprobados para implementación.	Considerando que la CNAD como tal finalizó en diciembre de 2005, el objetivo se centró en analizar los efectos de las acciones de alfabetización digital en el marco del conjunto de estrategia digital. Se diseñó un modelo de evaluación de impacto a implementarse paulatinamente, con el objeto de alimentar un OBSERVATORIO DIGITAL que de cuenta año a año de los avances del país en materia de alfabetización digital y el avance en el cierre de la brecha digital, en el contexto de estrategia digital. El foco del modelo diseñado es la evaluación sobre: La disminución de la brecha digital país El fortalecimiento del capital social de la población con mayor riesgo de exclusión digital del país. Para ello, se establecieron dimensiones, criterios e indicadores para la evaluación de Brecha Digital y Capital Social. Las dimensiones consideradas son: <i>Brecha Digital</i> ▪ Acceso ▪ Uso de información ▪ Competencias TIC <i>Capital Social</i> ▪ Asociatividad y Cooperación ▪ Confianza ▪ Conciencia Cívica ▪ Oportunidades laborales, personales y de ingresos Se consideraron los siguientes elementos: ▪ Integración de metodologías cuantitativas y cualitativas ▪ Generación de información primaria ▪ Uso de fuentes secundarias ▪ Compromiso entre pertinencia de la propuesta de evaluación y costos asociados a su ejecución (periodicidad). En la actualidad se está en proceso de licitación del Observatorio Digital, en que se incluye el poblamiento paulatino de los indicadores definidos, de acuerdo a la disponibilidad de recursos. Este Observatorio Digital debería quedar instalado de forma permanente en el Ministerio de Economía, de modo de garantizar su continuidad en el tiempo. Se desarrollaron los manuales de los cursos y del modelo (levantamiento de competencias para cursos perfilados). Recientemente se ha aprobado la resolución para el inicio de la licitación de los cursos por lo que se podrían adjudicar en enero e iniciarlos en el mes de marzo, teniendo los cursos diseñados y transferidos el segundo semestre de 2009.

Por lo menos 250 mil personas son entrenadas por el Programa en 24 meses de funcionamiento.

Todos los cursos realizados corresponden a los contenidos de alfabetización digital. Las cifras totales finales para el periodo 2003-2005 (periodo de duración de la CNAD) son:

Institución	2003 / 2005
Biblioredes	192.310
Enlaces	182.694
SENCE	153.126
INJUV	24.659
FOSIS	28.913
INP	12.587
Fundación de Vida Rural	122.671
Total	716.960

A nivel regional las cifras, preliminares son:

Región	Total
I	49.449
II	24.823
III	22.304
IV	28.746
V	75.197
RM	170.478
VI	39.562
VII	47.312
VIII	84.756
IX	41.550
X	41.715
XI	8.372
XII	12.839
Total	647.102

(no coincide con la cifra total de 716.960, por ser cifras preliminares).

A partir del año 2006, las instituciones han continuado realizando acciones de alfabetización digital, aunque oficialmente la Campaña Nacional de Alfabetización Digital finalizó en diciembre del 2005. Los resultados a la fecha, de acuerdo a la información entregada por cada una de las instituciones participantes, son los siguientes:

Institución	2006	2007	Total
Biblioredes	69.703	62.076	131.779
Enlaces	45.142	49.812	94.954
SENCE	91.983	59.700	151.683
INJUV	10.715	6.296	17.011
FOSIS	4.813	No hubo	4.813
INP	2.964	1.645	4.609
Fund. Vida Rural	22.776	32.352	55.128
Total	251.209	213.740	464.949

SubComponente	Indicador Accionador	Estado Actual
3.1 Salud Digital	Convenios de ejecución con los dos hospitales seleccionados vigentes y en implementación. Este gatillador fue modificado, por el siguiente: Elaboración Sistema de Información de Redes Asistenciales, SIRA	En la actualidad se está en proceso de elaboración del Sistema. Para fines del año 2009, el 100% de las Redes Asistenciales estarán incorporadas en el desarrollo del SIRA, teniendo un desarrollo en escala, tanto en número de Redes Asistenciales (8 primero, luego 10 y para terminar las restantes), como también en las funcionalidades, por cuanto inicialmente se incluirán 5 componentes (Agenda, Referencia y Contrarreferencia, Población en Control, Urgencia y dispensación de farmacia) y luego paulatinamente se integrarán nuevas funcionalidades (RCE, gestión de camas y pabellones, Abastecimiento, Agenda-Lista de espera, etc.). Para su cumplimiento de lo proyectado se hace necesario una inyección adicional para el año 2009 de aproximadamente M\$ 1.000.000
	100% de los prestadores nacionales estarán autorizados bajo un nuevo sistema de registro de prestadores	Cabe consignar que al inicio del Programa no existían las bases de datos para hacer tal registro, por lo que se debió iniciar un proceso de levantamiento. En la actualidad están acreditados todos los prestadores institucionales (hospitales, clínicas). En relación a los prestadores individuales, el sistema de registro está en proceso, el que concluiría a fines de este año 2008. La acreditación de los prestadores Institucionales de salud, se refiere a la Autorización que emite el Ministerio de Salud para que dichas instituciones puedan funcionar o ejercer algún tipo de actividad. Esta Autorización se complementa con la acreditación que realiza la Superintendencia de Salud y FONASA hace los convenios para los respectivos servicios. Esta información es pública, pero está restringida a la petición por parte del usuario.

SubComponente	Indicador Accionador	Estado Actual
3.2 Gobierno Electrónico Local	Ventanilla de Trámites Municipales (plataforma web) operando en 17 municipalidades pilotos.	La aplicación de la VTM está operativa y disponible en 25 municipios, incluyendo sólo uno de los nueve trámites considerados. Los municipios son: Antofagasta, San Antonio, San Felipe, Valparaíso, Rancagua, Rengo, San Fernando, Nacimiento, San Ignacio, Tomé, Castro, Dalcáhué, Aysén, Coyhaique, Punta Arenas, Buín, Cerrillos, Conchalí, El Bosque, La Cisterna, Maipú, Melipilla, Recoleta, San Joaquín, Talagante. Debido a que no se ha ejecutado las acciones de difusión, no se han registrado operaciones a través de la VTM, excepto en forma experimental. Actualmente se está desarrollando una nueva versión para esta aplicación, con la cual se espera realizar la difusión masiva requerida para que la VTM sea demandada por empresas y municipios. Se contrató y están en ejecución dos consultorías para desarrollar las aplicaciones de los 8 trámites restantes, lo que debiera estar concluido en el primer trimestre del año 2009.
	Análisis de viabilidad económica del modelo de negocios aprobado a satisfacción del Banco	Con fecha 1 de julio de 2008 se inició el estudio correspondiente. Dado que una condición de contexto del estudio fue que los 9 trámites estuvieran operativos, no fue posible aplicar la metodología prevista en las Bases Técnicas. Por esta razón, el Ministerio de Economía resolvió interrumpir la ejecución del estudio. Debe suponerse que el estudio se realizará al concluir el desarrollo de las 8 aplicaciones y poner en marcha el sistema VTM en los 26 municipios, lo que, a juicio de los consultores, no parece una condición necesaria. De no aplicarse este criterio, el estudio puede realizarse en el primer semestre de 2009.
	Se inicia el proceso de licitación para operación privada de la Ventanilla de Trámites Municipales.	Esta actividad sucede a la definición del modelo de negocios. Se estima que la administración de la VTM podría licitarse el segundo semestre del año 2010.

Resumen de Gatilladores

Al considerar el resultado informado por la Secretaría Ejecutiva, por los Coejecutores y la medición de percepción de usuarios realizados, de acuerdo a la opinión del equipo consultor, se conforma un cuadro poco alentador respecto al estado de avance y perspectivas de logro de los indicadores *gatilladores* en los plazos previstos.

SubComponente		% de Cumplimiento	Factibilidad de Cumplimiento en los Plazos Previstos*
1.2 Apoyo a la implementación de la Ley de Procedimiento Administrativo	La plataforma integrada se implementa en por lo menos 5 instituciones de la administración pública nacional	20%	Media. La Plataforma ya está en marcha.
	La implementación de los procedimientos administrativos rediseñados con apoyo de TIC se ejecutan de acuerdo a lo programado	0%	Alta si la Plataforma se implementa. Nula, en caso contrario.
2.1 Alfabetización Digital	Sistema de evaluación de impacto del programa operando y midiendo la cantidad y calidad de los entrenamientos.	50%	Alta. El diseño está (se incorpora a Observatorio Digital), pero falta implementación.
	Nuevos modelos de Alfabetización Digital aprobados para implementación.	60%	Alta. El nuevo modelo existe y está perfilado Se está en etapa de evaluación técnica de la modularización de 4 cursos.
	Por lo menos 250 mil personas son entrenadas por el Programa en 24 meses de funcionamiento.	100%	Cumplido
3.1 Salud Digital	Elaboración Sistema de Información de Redes Asistenciales, SIRA.	30%	Media. El sistema está en etapa de diseño, por lo que depende crucialmente de la ejecución eficaz y sin contratiempos de la consultoría contratada.
	100% de los prestadores nacionales estará autorizado bajo nuevo sistema de registro de prestadores.	80%	Alta. Debiera quedar concluido este año.
3.2 Gobierno Electrónico Local	Ventanilla de Trámites Municipales (plataforma web) operando en 17 municipalidades pilotos.	10%	Baja. La aplicación de la VTM está operativa y disponible en 25 municipios, incluyendo sólo uno de los nueve trámites considerados.
	Análisis de viabilidad económica del modelo de negocios aprobado a satisfacción del Banco	0%	La consultoría contratada se interrumpió por la nueva instancia directiva del Ministerio de Economía
	Se inicia el proceso de licitación para operación privada de la Ventanilla de Trámites Municipales.	0%	No existe modelo de negocios.

* Factibilidad: Alta, Media, Baja y Nula.

Cronograma Ejecución Gatilladores

Gatillador	Meses											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
La plataforma integrada se implementa en por lo menos 5 instituciones de la administración pública nacional												
La implementación de los procedimientos administrativos rediseñados con apoyo de TIC se ejecutan de acuerdo a lo programado												
Sistema de evaluación de impacto del programa operando y midiendo la cantidad y calidad de los entrenamientos.	Esta actividad podría quedar concluida a fines del 2009, pero es necesario tener en consideración un nuevo cambio en el equipo del MINEDUC, por la renuncia de la coordinadora.											
Nuevos modelos de Alfabetización Digital aprobados para implementación.												
Por lo menos 250 mil personas son entrenadas por el Programa en 24 meses de funcionamiento.	Cumplido 100%											
Elaboración Sistema de Información de Redes Asistenciales, SIRA.	Esta actividad podría quedar concluida a fines del 2009, pero está sujeta a la consecución de los recursos financieros requeridos.											
100% de los prestadores nacionales estarán autorizados bajo nuevo sistema de registro de prestadores.												
Ventanilla de Trámites Municipales (plataforma web) operando en 17 municipalidades pilotos.	Improbable que concluya el año 2009											
Análisis de viabilidad económica del modelo de negocios aprobado a satisfacción del Banco	Improbable que concluya el año 2009											
Se inicia el proceso de licitación para operación privada de la Ventanilla de Trámites Municipales.	Improbable que concluya el año 2009											

6. Cuantificación del Impacto del Programa Asociado a Resultados ya Obtenidos a la Fecha, en los Diferentes Niveles de su Ámbito de Acción

Cabe señalar que el mayor impacto cuantificable, en el estado actual del desarrollo del Programa, está relacionado con los siguientes Subcomponentes: ñPrograma de Fortalecimiento y Transparencia de las Compras Públicasò; ñCampaña de Alfabetización Digitalò; ñInfocentrosò; ñSalud Digitalò.

En lo referente al primer Subcomponente ñPrograma de Fortalecimiento y Transparencia de las Compras Públicasò, que busca consolidar una nueva plataforma electrónica de compras públicas, instalar capacidades tecnológicas y humanas que permitan el máximo aprovechamiento de las potencialidades del comercio electrónico, y consolidar la gestión de Convenios Marco, ha logrado generar un impacto de cuantía en el volumen de negocios y en la modalidad que estos se concretan.

De esta forma, actualmente 900 organismos públicos transan cerca de US\$ 4.500 millones anuales, en cerca de 1,5 millones de licitaciones. Anualmente ofertan y se adjudican licitaciones del Estado unas 80 mil empresas. Cabe señalar que sobre el 90% en la cantidad de negocios adjudicados, pertenece a la MIPYME²². No obstante, se advierte que el subcomponente tiene autonomía de gestión y financiera respecto al Programa en su conjunto.

Por su parte, el Subcomponente ñCampaña de Alfabetización Digitalò, cuyo objetivo es apoyar la extensión del uso y apropiación de las TIC, ha logrado infoalfabetizar a más de un millón cien mil personas, en todo Chile. Si bien es cierto que la Campaña Nacional de Alfabetización Digital finalizó en diciembre del 2005, las instituciones han continuado realizando acciones de alfabetización digital. Cabe consignar que las capacitaciones se han realizado en sectores en los que, por limitaciones económicas, hubiera sido muy difícil conseguir una cifra equivalente con una estrategia de intervención directa diferente.

A través del Subcomponente ñInfocentrosò, cuyo objetivo es implementar un modelo de gerencia interinstitucional que consolide la Red Nacional de Infocentros, se ha logrado establecer una red de alrededor de 486²³, establecimientos que entregan los servicios propios de este tipo de unidades. De acuerdo a estimaciones a partir de la encuesta realizada por EMG, alrededor de 1.200 personas visitan los infocentro al mes, lo que, acorde el número de infocentros existente, arroja una cifra de 585 mil visitantes al mes a nivel nacional.

En lo que tiene relación con el Subcomponente de ñSalud Digitalò, cuyo propósito es dar inicio al Plan Director apoyando la puesta en marcha de la reforma de la Salud y en especial la implementación del Plan AUGE, se han implementado una serie de servicios con carácter piloto tales como visitas a hospitales y ciertos trámites en línea, que por su carácter piloto llegan a un porcentaje reducido de población.

²² Plan Estratégico 2008 ñ 2010.ChileCompra 2.0. Dirección ChileCompra.

²³ A diciembre de 2007.

7. Evaluación del Desempeño del Organismo Ejecutor y de los Participantes del Programa

Un aspecto a tener en consideración es que el Comité Técnico como instancia de coordinación no funcionó en la práctica. Su ausencia se expresa en las observaciones de los entrevistados respecto a la necesidad de mejorar la coordinación técnica y promover las sinergias entre los Componentes y Subcomponentes del Programa. El que no haya funcionado a plenitud, dice relación con la falta de cohesión del Programa al tratarse de iniciativas cuyo principal (y casi único) elemento en común era el ámbito de Tecnologías de Información y Comunicación.

Esta evaluación del desempeño está relacionada con el diseño establecido para el desarrollo del Programa. Como se argumenta en el siguiente punto, el diseño buscó coordinar iniciativas que difícilmente, podían serlo de manera apropiada, por su naturaleza diversa. En este contexto, muchos de los esfuerzos del Organismo Ejecutor y de los propios participantes, fueron relativamente estériles. Un ejemplo es el hecho de haberse requerido realizar una reprogramación de actividades. A lo que desde luego también contribuye la pérdida de impulso del Programa con el cambio de Gobierno.

La falta de un estatus administrativo adecuado o, alternativamente, la ausencia de mecanismos de empoderamiento para la Dirección Ejecutiva, le restaron facultades efectivas para articular el conjunto de actividades de los distintos componentes en forma armónica y consistente. De hecho, el ritmo de consecución de objetivos y metas es marcadamente diferenciado, demostrando que las conexiones entre los Componentes y Subcomponentes son débiles y no evidentes. En este aspecto, se recalca la importancia del diseño institucional implementado cuyo propósito de coordinar instancias y actividades tan disímiles, resultó, muchas veces, estéril.

Esto sugiere que en una fase posterior de este Programa debe evaluarse cuidadosamente la manera en que se define un programa y qué tipo de sinergias o economías de escala justifican el esfuerzo de lograr una acción coordinada de distintos proyectos.

8. Opinión Experta sobre la Estrategia y Enfoque Utilizados para Lograr el Propósito del Programa

El Propósito del Programa apunta hacia la generación de condiciones que posibiliten un *mayor acceso a las TIC por gobierno y ciudadanos como factor de desarrollo a través del fortalecimiento institucional y la implementación de iniciativas de carácter estratégico*²⁴.

Para el logro de tal Propósito, se estimó pertinente difundir el uso de tecnologías de la información, a través de impulsar iniciativas a nivel gubernamental, en áreas consideradas críticas (Componentes *Fortalecimiento de la Institucionalidad Transversal para la Gestión del Gobierno Electrónico*, y *Generación de Capital Social para la Sociedad de la Información*); y en el establecimiento de proyectos en determinadas áreas (Componentes *Apoyo a Proyectos Estratégicos-Piloto en Gobierno Electrónico*).

²⁴ Matriz de Marco Lógico del Programa.

El propósito apuntó, a dar respuesta a los desafíos que impone la sociedad del conocimiento, y en particular a la disminución del riesgo de exclusión digital en nuestro país, y no cabe duda que, una vez logrado los objetivos de cada Subcomponente, la calidad de vida de la población debiera experimentar un cambio positivo.

La estrategia entonces se asentó -fundamentalmente- en una intervención desde el aparato público, orientada a crear las condiciones que permitieran el avance hacia la sociedad de la información. La estrategia asumió, implícitamente, que la provisión de los servicios aportados por el Programa, no serían adecuadamente cubiertos por el mercado, al menos inicialmente, por lo que un impulso desde el Estado, era requerido.

Esta opción es validada por el equipo consultor, pues difícilmente el mercado hubiese estado interesado en apoyar la puesta en marcha de la Ley de Procedimientos Administrativos, o en proveer de capacitación gratuita a sectores marginales de la sociedad carentes de las nuevas tecnologías de la información.

El Programa ha debido enfrentar un conjunto de problemas que se han detallado en este informe, en particular lo acontecido en términos de: retrasos en la ejecución, consecuencia de diversas circunstancias tales como el cambio de gobierno, retrasos en las licitaciones, problemas con algunas consultorías a las que se les dio término en forma anticipada, la falta de diálogo de las iniciativas. Por esto, aún cuando es factible que pese a que la estrategia de intervención desde el Estado, es la correcta, la implementación del Programa estuvo sujeta a problemas de diseño que guardan relación con la definición de una iniciativa que busca coordinar proyectos cuya naturaleza es muy diversa, que trabajan con metodologías no complementarias, con niveles de complejidad no comparable. En opinión del equipo consultor, la estrategia debería estar orientada a proporcionar apoyo técnico y financiero a los componentes del Programa priorizados por el Gobierno, sin forzar una instancia de coordinación (en este ejercida, primero desde la SEGPRES y luego desde del Ministerio de Economía). Una forma alternativa, sería que el Gobierno estableciera un convenio con las instituciones involucradas, ejerciendo un rol de supervisión y asesoría técnica para la ejecución de cada iniciativa con el apoyo del BID.

9. Análisis de la Sostenibilidad de los Servicios Iniciados por el Programa

La sociedad chilena, en un contexto de adopción global de tecnologías de información, avanza en un proceso de informatización y digitalización, a objeto que las necesidades que dieron origen al Programa, queden satisfechas desde el Estado, ya sea como proveedor directo o bien, promoviendo la participación de los privados. Adicionalmente, algunos Componentes son materia de ley presupuestaria, lo que hace suponer financiamiento de largo plazo. En la única iniciativa que aspira a incorporar una administración privada, no se ha logrado completar el diseño de la aplicación ni del modelo de negocios requerido.

La instalación de la temática de Gobierno Electrónico en la institucionalidad del Estado es quizás, uno de los principales indicadores para relevar el alto grado de sostenibilidad que ha logrado la instalación de competencias tecnológicas al servicio de la ciudadanía y de las instituciones gubernamentales. Al respecto, la inclusión de Gobierno Electrónico como un Programa de Mejoramiento de Gestión en todas las instituciones del Estado, es una de las acciones más concretas de la relevancia que ha logrado la temática en el país.

Eventualmente, será necesario realizar una actualización de los Subcomponentes a partir de los constantes cambios en el entorno, que van provocando como consecuencia la necesidad de abordar desde diferentes perspectivas las demandas que se van suscitando en el marco del gobierno electrónico. Consecuentemente, es difícil concebir una marcha atrás en el desarrollo de estas formas de apropiación de las tecnologías de la información, tanto a nivel de la ciudadanía como por parte de las propias instituciones del Estado.

Es necesario señalar que la Estrategia Digital, corresponde a: ñUna política pública para profundizar el desarrollo de las tecnologías de información como un eje impulsor del progreso de Chile²⁵, cuyo objetivo general es ñContribuir al desarrollo económico y social del país a través del potencial que ofrece el uso de las tecnologías de información y comunicación para mejorar la calidad de la educación, incrementar la transparencia, aumentar la productividad y competitividad, y hacer mejor gobierno, mediante mayor participación y compromiso ciudadano²⁶.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto, aunque el Programa se adecua a las definiciones centrales de la Estrategia Digital, una segunda fase, debiera adecuarse a lo expresado precedentemente en el punto 8.

10. Conclusiones

A continuación, a partir de la información primaria y secundaria compilada, se presenta las principales conclusiones que resumen la operatoria de la iniciativa bajo evaluación.

- El Programa, de acuerdo al Informe de Progreso a Junio de 2008, presenta un avance de 83%, debiendo llevar un 87%. Sin embargo, en términos de ejecución financiera, el programa muestra sólo 50,25 de ejecución, lo que marca un contraste que sugiere una inconsistencia. El Programa ha tenido, no obstante, este último semestre un adecuado desarrollo, considerando la reprogramación de tiempos de ejecución, no obstante lo cual, no ha logrado un cumplimiento a nivel satisfactorio de los gatilladores, lo cual, podría conspirar contra el logro de los objetivos de no adoptarse medidas significativas de control y seguimiento.
- El Programa tiene un diseño organizacional por Componentes, agrupando bajo una coordinación, a través de la Dirección Ejecutiva, distintas iniciativas, relacionadas con las TIC, pero inconexas entre sí, lo que dificulta la coordinación y generación de sinergias y, sobre todo, resta pertinencia al esfuerzo de coordinar proyectos en la práctica independientes institucional y financieramente.
- El Programa de Fortalecimiento nace como una iniciativa que se enmarca en un contexto dinámico, en el que la temática de las tecnologías de la información ya venía siendo, desde hacía años, objeto de atención del Estado. El Programa constituye, por tanto, una iniciativa que entronca con las principales orientaciones gubernamentales en esta materia. Es más, en el Programa de Gobierno de la Presidenta Bachelet, se señala que: ñLa construcción de un

²⁵ Estrategia Digital 2007-2012.

²⁶ Estrategia Digital. *Opus cit.*

Chile moderno y desarrollado requiere del acceso pleno de todos los ciudadanos a las nuevas oportunidades de comunicación. En una Sociedad de Información las personas tienen un mayor acceso al conocimiento, a la cultura y al intercambio académico, gozan de una mayor libertad de expresión y participación, y disponen de formas más eficientes de producción²⁷, enfatizando la necesidad de alentar iniciativas que promuevan la total incorporación de los ciudadanos a la Sociedad de la Información.

Uno de los principales indicadores utilizados para medir la penetración y el uso de TICs en los países, es el *e-readiness ranking* elaborado por la *Economist Intelligence Unit*. En dicho ranking Chile logra subir un puesto, del lugar 31 al 30 a nivel mundial, entre los años 2006 y 2007.

Adicionalmente, en abono de la relevancia puede señalarse el avance sustantivo en términos de la inclusión de sectores sociales marginados, que, probablemente, de no mediar el Programa, hubiesen enfrentado una condición real de exclusión del desarrollo de la tecnología digital.

- La extensión del plazo de operación del Programa se ha debido a diversas circunstancias, algunas relacionadas con la priorización de la iniciativa por parte de las nuevas autoridades de Gobierno (2006); a problemas de inadecuada planificación (especialmente en los tiempos comprometidos para el desarrollo de licitaciones, y para la Toma de Razón de la Contraloría); como también, a la alta rotación de los equipos de trabajo.
- El Programa ha reforzado prácticas innovativas de hacer negocios o *e-commerce* (Chile Compra) y acuñado nuevos conceptos (desarrollo de competencias digitales ciudadanas) en el ámbito del *e-learning*. Ambas áreas detectadas como prioritarias en el diagnóstico que sustenta el Programa.
- El Programa experimentó un sensible retraso asociado al cambio de administración el año 2006. Sin embargo, la prioridad de gobierno y la exigencia social por modernidad, otorgan a las iniciativas en desarrollo sustentabilidad en el largo plazo, a través del presupuesto público cuando contienen un componente de bien público.
- Existe una buena evaluación de usuarios finales (Infocentros) respecto del servicio otorgado en este Subcomponente.
- Sin los recursos aportados inicialmente por el BID el Programa se habría materializado en forma mucho menos dinámica. No es un tema referente a la magnitud de recursos financieros, sino más bien por la disposición de fondos en forma oportuna, para los Coejecutores, como también por la celeridad impresa a los procesos, una vez negociado y aprobado el préstamo.
- La Matriz de Marco Lógico, no ha sido un instrumento de gestión apropiado debido a su inadecuado diseño inicial, ilustrado por el elevado número de indicadores, y a la inacción de las agencias de gobierno para rediseñarla.

²⁷ Programa de Gobierno Michelle Bachelet 2006 - 2010.

11. Recomendaciones

De acuerdo a lo analizado, emerge un conjunto de recomendaciones algunas pertinentes para lo que resta de esta fase del Programa, y otras a tener en consideración en una eventual segunda fase. Las recomendaciones se presentan en tres ámbitos, Ejecución del Programa, Procedimientos BID, e institucionalidad.

Ejecución

- Incorporar en los procesos de planificación tiempos reales de elaboración de bases, consulta a la Contraloría, llamado a licitación, evaluación de propuestas, Toma de Razón por parte de la Contraloría General de la República, y, en general, las acciones relacionadas con el proceso de licitación pública.
- Trabajar con un número pertinente de indicadores sustantivos que permita un adecuado seguimiento de la marcha del Programa y adoptar un acuerdo respecto a las acciones ante un incumplimiento injustificado.
- Plantear metas intermedias (subproductos) en las formulaciones de proyectos, usando como metodología de planificación Marco Lógico u otra, que permitan difundir y mantener el compromiso e interés de los proyectos en ejecución ante las autoridades y la comunidad.
- Considerar la capacidad histórica del Coejecutor en la programación de actividades anuales para evitar programaciones irreales, para lo cual debiera considerarse el porcentaje de logros alcanzado durante cada año en relación a lo planificado. Con esta evaluación podría fortalecerse a los Coejecutores que exhiban bajas tasas de logro, en la medida que el déficit sea responsabilidad de los ejecutivos del Programa y no de la falta de compromiso o voluntad de las autoridades donde radica el Subcomponente.

Procedimientos BID

- Mejorar la información disponible a los Coejecutores sobre los procedimientos utilizados por el BID y compatibilizarla con la normativa nacional.
- En caso de una Segunda Fase, realizar un taller, con la participación de los Coejecutores y el BID, de uno o dos días de duración, con la puesta en común del proceso de desarrollo de cada Subcomponente.
- Proveer un nivel asesoría técnica específica y permanente -por parte del BID- a cada Coejecutor, en las materias propias del Subcomponente que cada institución lleva adelante (salud, educación, etc.).

Institucionalidad

- Asegurar que el diseño del Programa incorpore mecanismos de continuidad, en el caso que la extensión del mismo sobrepase el período de tiempo estipulado para que un gobierno ejerza o desarrolle su programa. Por ejemplo, a través de la fijación de metas institucionales

indexadas con el Programa de Mejoramiento de la Gestión, que por sí mismo, constituye un incentivo al cumplimiento, por los beneficios que implica para los funcionarios.

- Analizar la factibilidad de que algunos Subcomponentes, que ya se financian con fondos propios, no participen en la Fase II, a fin de asignar los recursos a otros Subcomponentes (sea que hayan participado de la Fase I o bien, que se incorporen en esta segunda fase²⁸).
- Asegurar un adecuado nivel de información de las autoridades a nivel de cada institución Coejecutora, a objeto de mejorar las opciones de viabilidad política del Programa.
- Identificar claramente la radicación del Programa, evitando que este quede bajo el alero de una instancia sin capacidad técnica ni voluntad política para ejecutarlo, como ha ocurrido con algunos Coejecutores (Ministerio de Educación, SUBDERE) para los cuales el Subcomponente no era parte de sus prioridades.
- Rediseñar el actual esquema de coordinación, el cual, a pesar de importantes modificaciones realizadas, no logra resolver el problema de gestión del Programa en su globalidad. Debe evaluarse la pertinencia de sujetar programas institucional y financieramente autónomos, a instituciones de menor jerarquía administrativa. Adicionalmente, la agencia coordinadora debe aportar dirección tecnológica a las acciones de los coejecutores, entregando asesoría y capacitación técnica cuando sea necesario, resolviendo problemas que implican retraso, estableciendo acuerdos de trabajo con las instituciones relacionadas. Todo esto, requiere del cumplimiento de a lo menos las siguientes condiciones:
 1. Que el Programa tenga un Propósito u objetivo distinto, superior, comprensivo y sinérgico en relación a cada organismo Coejecutor, de tal forma que el organismo coordinador actúe como principal por una condición objetiva
 2. Que los Componentes y Subcomponentes correspondan a actividades o procesos relacionados y vinculados por su ámbito de propósito y fin, así como por el tipo de actividades a realizar y de tecnologías a utilizar
 3. Que el organismo coordinador tenga empoderamiento adecuado a la finalidad de su función

De esta forma, la institucionalidad constituirá un aporte de valor a la ejecución del programa, imprimirá dirección y sentido a las acciones de componentes y subcomponentes, armonizará actividades y se responsabilizará por los resultados obtenidos por el Programa.

12. Lecciones Aprendidas

Las lecciones aprendidas están en relación con los problemas enfrentados en el desarrollo del Programa.

²⁸ La cual, en caso de aprobarse, debiera tener un diseño distinto, como se fundamenta en el punto 3. Valoración del Diseño y Contexto Original del Programa.

- Los proyectos de larga duración, cuya ejecución excede el período de una administración gubernamental, deben contemplar en su diseño mecanismos de continuidad que permitan un tránsito más fluido entre la administración saliente y aquella que ingresa.
- Se debe asignar una adecuada importancia a los tiempos que significan el proceso de licitación y las tramitaciones ante los organismos fiscalizadores nacionales.
- La rotación de personal tiene un costo en términos de la experiencia acumulada que se pierde y la demora de adquirir el bagaje necesario de los que se incorporan.
- El éxito del proyecto está relacionado, en buena medida, con el grado de información y de apoyo de las máximas autoridades a nivel de cada Coejecutor.
- La *performance* de los proyectos mejora cuando se tiene en consideración la dimensión gestión del cambio, vale decir, cuando se hace un trabajo de preparación previa del personal que labora en las áreas en las cuales se introducirán cambios.
- Los procedimientos del BID importan formas de ejecutar los proyectos, que deben ser conocidos en detalle por los Coejecutores, por tanto, es recomendable reforzar las metodologías de capacitación en esta materia.