

# **Los efectos de la digitalización en la Gestión Pública. Caso: Registro Civil e Identificación de Chile.**

**Tesis realizada por los autores para optar al grado de  
Máster en Gobierno y Gestión Pública.**

## **Autores:**

Araya Aranís Antonio Alejandro  
Avello González Alberto Eduardo  
Daigre Núñez Carolina Andrea  
Fuentes Galaz Carlos David  
Infante Fuentes Boris Isaías  
Olmos Palacios Erwin Gonzalo.

Septiembre 2023.

**Madrid, España**

## **AGRADECIMIENTOS**

Cuando decidimos perfeccionarnos académicamente, sabíamos que este caminar estaba lleno de anhelos, metas, constancia y perseverancia; y que no estaba ajeno a dificultades que debíamos superar en el transcurso de esta etapa académica. Sin embargo, cuando llegamos al final de este proceso, respiramos profundo y expresamos con tranquilidad ¡lo logramos!

Es por lo anterior, que como equipo de estudio-trabajo denominado: “grupo IV del Master en Gobierno y Gestión Pública”, quisiéramos expresar nuestra gratitud al Centro de Estudios Estratégicos y de Negocios de Chile en colaboración con Itae Business School España; y su Director Hector Almonacid Carrasco; por la oportunidad de permitirnos y aceptarnos en este postgrado; y por su dedicación, preocupación y orientaciones sugeridas en el proceso de desarrollo del Master. De igual manera, quisiéramos agradecer a los docentes quienes impartieron cada módulo, por el compromiso, dedicación y profesionalismo en la entrega de sus conocimientos y la disposición constante en la retroalimentación de nuestros aprendizajes.

Como equipo de trabajo, también queremos agradecer a nuestras familias; pilares fundamentales de nuestra vida cotidiana. Gracias por la paciencia y por comprender que cada uno de nosotros al momento de ingresar al Master, tendríamos menos tiempo para ustedes. Gracias por apoyarnos en este desafío y anhelo de ir perfeccionándonos en nuestra formación académica.

A todos y todas, muchas gracias.

Antonio Araya Aranís.

Alberto Avello González.

Carolina Daigre Núñez

Carlos Fuentes Galaz

Boris Infante Fuentes.

Erwin Olmos Palacios.

## Tabla de contenido

AGRADECIMIENTOS.....	ii
MÓDULO 1: GOBIERNO ABIERTO .....	1
I. Introducción. ....	1
II. Antecedentes del Registro Civil e Identificación. ....	2
III. Análisis del Servicio de Registro Civil e Identificación de Chile bajo la mirada del Gobierno abierto:.....	6
IV. Conclusiones.....	21
MÓDULO 2: ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA. ....	24
I.- Introducción .....	24
II.- Evolución de la Administración Pública. ....	25
III.- Administración y gestión pública en el Registro Civil e Identificación de Chile. ....	26
IV.- Probidad Pública. ....	28
V.- Ley del Lobby.....	31
VI.- Ley de Transformación Digital del Estado. ....	33
VII.- Conclusiones. ....	34
MÓDULO 3: PRESUPUESTO Y GASTO PÚBLICO.....	36
I.- Introducción .....	36
II.- Presupuesto Público.....	36
III. Gasto Público:.....	40
IV. Rendición de Cuentas: .....	42
V.- Presupuesto y Gasto Público en el Registro Civil e Identificación de Chile:.....	43
VI.- Conclusiones. ....	51
MÓDULO 4: POLÍTICAS PÚBLICAS.....	53
I.- Introducción .....	53
II.- Misión e historia .....	54
III.- Enfoque, problemática y política de transformación digital.....	56
IV.- Objetivos estratégicos .....	56
V.- Interoperabilidad.....	57

VII.-Evaluación de la política pública, impacto y satisfacción en la comunidad y usuarios.	61
VIII.- Reconocimientos del Servicio de Registro Civil e Identificación.	65
XI.- Conclusión.	66
MÓDULO 5: COMUNICACIÓN PÚBLICA Y GESTIÓN DE CRISIS.	68
I.- Introducción	68
II.- Antecedentes históricos.	68
III.- Enfoque, Comunicación Pública	69
IV.- Desarrollo de soluciones digitales:	81
V.- Desafíos en progreso y Gestión de Crisis.	81
VI.- Conclusión:	84
MÓDULO 6: EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN PÚBLICA.	86
I.- Introducción	86
II.- Servicio de Registro Civil e Identificación.	86
III.- Cuadro de Mando Integral	88
IV.- Cuadro de mando integral en la administración pública.	89
V.- Aplicación a instituciones no lucrativas y gubernamentales.	90
VI.- Sistema de planificación y control de gestión del sector público chileno.	93
VII.- Mecanismos de incentivo.	96
VIII.- Sistema de planificación y control de gestión en el servicio de registro civil e identificación.	97
IX.- Indicadores de desempeño presentados en el presupuesto.	101
X.- Conclusiones.	102
BIBLIOGRAFÍA, SITIOS DE INTERNET CONSULTADOS Y REFERENCIAS	104

# **MÓDULO 1: GOBIERNO ABIERTO**

## **I. Introducción.**

Poco antes de los años 70, surge en Inglaterra el concepto de Gobierno Abierto, concepto que se ha ido desarrollando en el transcurso de la última década y que a partir del 2011 con la publicación de la Declaración de Gobierno Abierto, buscaba estimular a los distintos Estados, entre ellos Chile, a incorporarla como guía para el compromiso de defensa de los principios de un gobierno abierto y transparente que cuenta de 4 compromisos centrales que son: Aumentar la disponibilidad de información sobre actividades gubernamentales. Apoyar la participación ciudadana. Implementar los más altos estándares de integridad profesional en todas nuestras administraciones, y aumentar el acceso a las nuevas tecnologías para la apertura y la rendición de cuentas, nuestro país ha experimentado numerosos cambios en estos diferentes ámbitos, en especial en la forma de cómo poder entregar un mejor servicio de calidad hacia los habitantes de cada territorio. En la actualidad la OGP, Alianza para el Gobierno Abierto por sus siglas en inglés, es integrada por 70 países entre ellos el nuestro.

En este momento estamos frente a un nuevo proceso de modernización que paulatinamente se ha experimentado y mantenido en nuestra sociedad con la utilización de las nuevas tecnologías y acceso a la información; como por ejemplo la entrada y uso de la computación, la internet, la realidad virtual y diversas plataformas digitales; pasando de una sociedad manual a una era de transformaciones más digitalizadas, tecnológicas e innovadoras, contribuyendo además y en especial en la región a la lucha contra la desigualdad y la pobreza, a la seguridad ciudadana y a la constante necesidad de avanzar hacia el desarrollo sostenible de los países. Es por lo anterior que Chile avanza hacia un Estado de transformaciones digitales que apunta a construir una Sociedad-Estado más moderno que mejore la Administración Pública en los tres Poderes del Estado, así como la función administrativa de los Servicios Públicos, en un desarrollo más sustentable, eficiente y de calidad en los procesos; haciendo uso de las tecnologías digitales, para el correcto acceso a la información, mejorando la gestión de los servicios públicos a la innovación del sector privado y la entrega de insumos de calidad hacia las personas y sociedad civil.

Cabe señalar que los pilares de la OGP, transparencia, participación y colaboración, buscan impulsar una agenda de modernización de las instituciones públicas, cuya finalidad es avanzar en mejorar el desempeño, calidad de los gobiernos y sus instituciones; con una mirada más cercana hacia la sociedad civil, participación, transparencia, rendición de cuentas y el uso efectivo de las nuevas tecnologías; que respondan a las necesidades y aspiraciones planificadas de los organismos del Estado. Este cambio de paradigma del Estado hacia el Gobierno Abierto, responde a la apertura de los procesos y transparencia en la gestión pública, a la participación en las políticas públicas, acceso a la información y responsabilidad de los recursos del mismo; con énfasis en la participación; evaluación y control ciudadano en la elaboración, sus procesos y resultados.

Por lo tanto y de acuerdo a los grandes desafíos con el uso de las nuevas tecnologías en el Estado y con los pilares fundamentales de un Gobierno Abierto; es que nos permitiremos conocer y analizar los efectos de la digitalización de la gestión pública en el Servicio de Registro Civil e Identificación de Chile.

## **II. Antecedentes del Registro Civil e Identificación.**



### **a). - Servicio de Registro Civil e Identificación de Chile**

El Servicio de Registro Civil e Identificación de Chile, es un servicio de los más antiguos del país que nace como Institución laical del Estado en el año 1884 bajo el mandato del Presidente Domingo Santa María; con la finalidad de administrar diversos documentos oficiales de la época, promulgando la ley sobre Registro Civil. Dicha ley permitió que el Estado chileno lograra tener un registro oficial de los nacimientos, matrimonios y defunciones de todo el territorio a nivel nacional. Esta ley promulgada, realizó uno de los primeros cambios de la administración del Estado, puesto que antes, los registros y documentos mencionados eran de uso exclusivo de la Iglesia Católica.

Paulatinamente, esta Institución comenzó a ampliar sus servicios y funciones como lo fue la incorporación de la creación del Registro Nacional de condenas (1925) y Servicio de Identificación (1943), que anteriormente era llevado por la Policía de Investigaciones de Chile.

Es así que este organismo, actualmente llamado Servicio de Registro Civil e Identificación, pertenece al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos y supervigilado por el Presidente de la República, cumpliendo un rol principal en la Administración del Estado y gestión pública, ya que uno de sus objetivos es mantener un registro y ordenamiento nacional relativo al estado civil de las personas naturales en temas como: nacimientos, matrimonios y uniones civiles, defunciones, antecedentes, otorgamiento de cédulas de identidad, pasaportes y clave única, registro de profesionales, registro de discapacidad, registro nacional de violencia intrafamiliar, registro de vehículos, posesiones efectivas de herencias, registro actualizado de las personas jurídicas y otros que la ley le encomienda.

Actualmente, este servicio está presente en todo el territorio nacional, contando con 16 direcciones regionales y 476 oficinas presenciales, también se encuentra presente en los consulados nacionales que existen en el extranjero y producto de la era digital y el acceso a internet cuenta con una plataforma y oficina virtual, como también con 300 tótems de autoatención; que van en directo beneficio de los ciudadanos y sociedad civil. En relación al recurso humano de este servicio, poseía alrededor de 3.400 funcionarios al año 2022. (Dato obtenido en [www.registrocivil.cl](http://www.registrocivil.cl))

#### **b). - El Servicio de Registro Civil e Identificación de Chile y la era de la digitalización**

En función a la modernización del Estado, este Servicio no podía estar ajeno a la era tecnológica y de digitalización, puesto que es una de las Instituciones más recurrentes para las personas y sociedad civil; actualmente son varios los trámites que se pueden realizar y obtener mediante el “servicio en línea” en la página web [www.registrocivil.cl](http://www.registrocivil.cl), mientras en otros (cada vez menos) se requiere de la presencialidad en sus oficinas.

Con la digitalización de variados trámites y documentos en este Servicio, se ha permitido que tareas operativas y muchas veces burocráticas estén a la mano del uso de la tecnología, descongestionando las oficinas y largas esperas; mientras que el recurso humano tiene mayor

tiempo para poder dedicarse a tareas administrativas y de análisis que permiten para mejorar su funcionamiento y gestión pública.

Con la digitalización de trámites y procesos, podemos observar directos beneficios para las personas en relación a la optimización de las distancias, del ahorro de tiempo y desplazamiento, mientras que para el propio Servicio se traduce en optimización del trabajo, aumento de la productividad, agilización de los procesos internos y administrativos propios del sistema. Sin embargo, aún existe una brecha digital en los adultos mayores y acceso de la conectividad e internet en las zonas rurales, territorios más alejados y extremos del país.

El Registro Civil y de Identificación, almacena y mantiene información actualizada, que permite el fácil acceso a los trámites, datos y documentos, lo que incide en la mayor rapidez y transparencia en el acceso a la información personal y pública.

Con el acceso a la información pública, permite que cualquier persona natural o jurídica y la sociedad civil, se mantengan atentos a sus quehaceres y control de esta política pública en beneficio de la ciudadanía; obteniendo documentos oficiales y garantes para su uso o monitoreo.

### **c). - Servicios en línea del Servicio de Registro Civil e Identificación de Chile**

De acuerdo a la modernización del Estado y la era digital, cualquier persona puede acceder de manera virtual a los siguientes servicios y trámites en el sitio web de la Institución.

<https://www.registrocivil.cl/principal/servicios-en-linea/servicios-en-linea>

- Certificados en línea.
- Bloqueo Cédula Identidad.
- Anula Bloqueo de Identidad.
- Bloqueo de licencia de conducir.
- Anula Bloqueo de licencia de conducir.
- Solicitud de atención en terreno.
- Reservar hora.
- Anular hora.
- Posesión efectiva.
- Solicitud de Renovación de Cédulas Vencidas – Ciudadanos chilenos.



- Bloqueo de Pasaporte.
- Duplicado libreta de matrimonio.
- Cursos preparación matrimonio.
- Inscripción hijo de madre desconocida o abandonado (art. 29 Ley 4.808).
- Solicitud informe no defunción.
- Rectificación inscripción de vehículos motorizados.
- Registro de vehículos.
- Solicitud de Evaluación de Beneficios Penales.
- Eliminación Anotaciones Registro de Conductores (multas de tránsito).
- Revocación No Donante, ley 21.145.
- Inscripción en el registro de Profesionales.
- Pase de Sepultación para Nacido Muerto (Profesional Salud)
- Solicitudes de vehículos motorizados.
- Solicitudes Inscripción Instituciones y Persona Natural apoyo Discapacidad.
- Registro Nacional de Deudores de Pensiones de Alimentos.
- Revisión estado de solicitud.
- Consultas registro en línea.
- Verificación de certificados.

#### **d). - Base de datos y registros del Servicio de Registro Civil e Identificación de Chile**

Por normativa este Servicio cuenta con los siguientes registros nacionales en su base de datos, los que se pueden utilizar para análisis de la información y con esto tener antecedentes fidedignos para actualizar, mejorar o crear nuevas políticas públicas para el desarrollo del país.

- Registro de Nacimientos (1884)
- Registro de Matrimonios (1884)
- Registro de Defunciones (1884)
- Registro General de Condenas (1925)
- Cédula de Identidad (1943)
- Registro de Pasaportes (1943)

- Registro de Profesionales (1981)
- Registro Nacional de Vehículos Motorizados (1985)
- Registro Nacional de Conductores de Vehículos Motorizados (1985)
- Registro Nacional de la Discapacidad (1994)
- Registro Nacional de Violencia Intrafamiliar (1994)
- Registro Especial de Faltas sobre Consumo de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas (1995)
- Registro de Bancos de Datos Personales a cargo de Organismos Públicos (1999)
- Registro Nacional de Transporte de Carga Terrestre (2003)
- Registro Nacional de Posesiones Efectivas (2003)
- Registro Nacional de Testamentos (2003)
- Sistema Nacional de Registros de ADN (2004)
- Registro Nacional de Personas Jurídicas sin fines de lucro (2011)
- Registro de Prendas sin Desplazamiento (2011)
- Registro de personas con prohibición para trabajar con menores de edad (2012)
- Registro Nacional de No Donantes (2013)
- Registro Especial de Acuerdos de Unión Civil (2015)
- Registro Nacional de Deudores de Pensiones de Alimentos (2022)

### **III. Análisis del Servicio de Registro Civil e Identificación de Chile bajo la mirada del Gobierno abierto:**

#### **Uso de las tecnologías, Transparencia, Rendición de Cuentas y Participación**

##### **A). - Uso de las tecnologías**

El proceso de modernización del Estado y la digitalización de éste, avanza considerablemente en este Servicio, como lo expresamos anteriormente; tanto en sus productos en línea como en sus registros y bases de datos; puesto que la mayor información y procedimientos administrativos están contemplados mediante los medios tecnológicos y electrónicos legales, salvo algunos trámites que aún se realizan de manera presencial como lo disponen algunos de sus protocolos y la ley 21.180, sobre Transformación Digital del Estado y la Ley 21.464 que modifica la anterior por concepto de gradualidad de implementación.

Si hablamos de Gobierno Abierto, el Servicio también cuenta con varios principios de aquello, puesto que con el tiempo se ha ido modernizando y aplicando varios de sus conceptos y supuestos.

El Registro Civil y de Identificación ha demostrado un considerable avance en la apertura de los procesos y transparencia en la gestión pública, con el uso de herramientas digitales e implementación de nuevas tecnologías, cumpliendo un rol importante en la transformación del Servicio; demostrando características a través de su eficacia, eficiencia, autonomía, control, servicio hacia las personas, legitimado y conteste al resguardo de la democracia.



Si bien la mayoría de los datos e información son personales, existen otros que son públicos como los registros de sus bases de datos. Es en este último donde el ciudadano y la sociedad civil pueden solicitar información de los registros para analizarlos, generar acción y propuesta de mejora en el Servicio y política pública.

Actualmente el uso adecuado de las tecnologías y digitalización nos permite entonces obtener información pública responsable. Por un lado, el Servicio debe entregar lo solicitado por cualquier ciudadano en tiempo y forma de lo que se requiere, dejando constancia de la solicitud. Por otra parte, el requirente debe ser responsable y claro en lo que solicita, para que la información emanada sea la correcta.

Cuando la información requerida por un ciudadano o cualquier persona de la sociedad civil es respondida o entregada de manera digital y electrónica (medio estipulado por el requirente), se materializa en una vía más expedita y genera un menor gasto público. Sin embargo, existen casos en que el solicitante no posee medios tecnológicos; por lo tanto, éste debe solicitar de manera formal el soporte papel mediante un formulario y asumiendo los costos económicos si corresponde. En ambos casos, el Registro Civil y de Identificación, posee información oficial del registro único de cada individuo que corrobora los domicilios presenciales y digitales únicos para que la solicitud de información llegue al destinatario.

Es importante señalar que conforme a la Ley 1.464 queda estipulado que todos los Servicios de la Administración Pública podrán entregar la información requerida en papel hasta el 31 de diciembre del año 2027, desde allí en adelante sólo se entregará información y notificaciones por medios electrónicos y digitales, el ingreso de solicitudes o documentos se hará vía formatos electrónicos, los procedimientos administrativos deberán constar en expedientes electrónicos, las solicitudes en papel serán digitalizadas e ingresadas a expedientes electrónicos, entre otros desafíos.

## **B). - Transparencia**

La transparencia en la gestión pública es uno de los pilares fundamentales del Gobierno Abierto, por lo tanto, el Servicio de Registro Civil e Identificación no puede estar ajeno a este proceso, pues se sustenta en proteger y asegurar el derecho de las personas sobre el acceso a la información en relación con los asuntos públicos, según consta en la Ley 20.285.

Al implementarse esta ley, el ciudadano y la sociedad civil pueden ejercer un efectivo control de la Institución; con el acceso a la información se pueden generar datos y análisis para luego generar estrategias para la mejora continua de la administración y gestión pública.

Para obtener tal información a través de este medio, el ciudadano debe realizar una solicitud formal de Información Pública, mediante la cual la persona solicitante debe indicar de manera precisa cuál es la información que requiere, en qué formato la necesita (digital o papel) y cómo desea que se le entregue. Para poder solicitar la información, actualmente existen dos maneras: presencial en cada una de las oficinas o por intermedio del Portal de Transparencia ([www.portaltransparencia.cl](http://www.portaltransparencia.cl)).

### **Pasos para ingresar al Portal de Transparencia**

1.- Al ingresar el Portal de Transparencia mediante su sitio web, podemos ingresar al servicio que estamos analizando como muestra la siguiente imagen:



2.- Al encontrar el Servicio de Registro Civil e Identificación, pulsamos su logo apareciendo la siguiente pestaña:



3.- Es acá donde existen estos cuatro íconos o enlaces que permiten acceder a la obtención de información requerida.

a). - **Transparencia Activa:** el Servicio de Registro Civil e Identificación, publica información útil, oportuna y relevante, de manera permanente, sin la necesidad de que cualquier ciudadano lo solicite. Esta información debe actualizarse mensualmente y si no está actualizada cualquier ciudadano puede reclamar ante el Consejo para la transparencia.

A continuación, con fecha 10 de abril del presente año, hemos realizado un ejercicio que nos permitirá corroborar si la información se encuentra actualizada; este consiste en chequear desde la mencionada plataforma los siguientes puntos:

<b>Lista de chequeo Transparencia Activa, abril 2023</b>	<b>Actualizados</b>	<b>No Actualizados</b>
Actos y documentos publicados en Diario Oficial.	✓	
Potestades y Marco Normativo.	✓	
Estructura orgánica y facultades, funciones y atribuciones	✓	
Personal y remuneraciones.		Solamente actualizada hasta el mes de febrero 2023.
Adquisiciones y contrataciones.	✓	
Transferencia de fondos y aportes económicos entregados.	✓	
Actos y resoluciones con efectos sobre terceras personas.	✓	
Declaración de patrimonio e intereses.	✓	
Trámites ante el organismo.	✓	
Subsidios y beneficios.	✓	
Mecanismos de participación ciudadana	✓	
Presupuesto asignado y su ejecución		En los meses de abril o mayo debería subirse a la plataforma el informe del primer trimestre 2023.
Auditorías al ejercicio presupuestario y aclaraciones.	✓	
Participación en otras entidades.	✓	
Antecedentes preparatorios de normas jurídicas generales	✓	
Lobby y gestión de intereses.	✓	

Se puede señalar entonces que el Registro Civil e Identificación, cumple con la Ley en lo referido a transparencia activa en tiempo y forma de la actualización de sus datos.

Se espera que durante en el transcurso del mes de mayo 2023, estén actualizadas las siguientes observaciones que detectamos: actualización de personal y remuneraciones faltando el mes de marzo 2023, y el primer informe trimestral (enero, febrero y marzo) del ejercicio presupuestario 2023.

b). - **Contactos y oficinas de atención:** el Servicio de Registro Civil e Identificación en relación a la transparencia, mantiene activo sus dos canales de información:

- Canal electrónico por intermedio del Portal de Transparencia.
- Presencial en las oficinas.

c). - **Formulario de Solicitud de información:** el Servicio de Registro Civil e Identificación, cuenta con dos vías para solicitar información por intermedio de cualquier ciudadano:

- Vía electrónica.
- Vía presencial.

En ambos casos, los datos mínimos que debe tener la solicitud son las siguientes:

- Nombre, apellido y dirección del solicitante.
- Identificación clara de la información que se requiere.
- Firma de la solicitante estampada por cualquier medio habilitado.
- Identificación del organismo al cuál va dirigido la solicitud.

Podemos señalar que, cualquier persona natural o jurídica tiene derecho a solicitar y recibir información de la administración del Estado y es obligación de los organismos públicos responder las solicitudes de información y hacer entrega de lo requerido; siempre y cuando no exista impedimento de lo solicitado por ley.

Todos los organismos del Estado, incluyendo al Servicio de Registro Civil e Identificación, tienen un plazo de 20 días hábiles para dar respuestas a las solicitudes, las que eventualmente podrían ser prorrogadas por 10 días más, en casos debidamente justificados.

d). - **Reclamos:** El Portal de Transparencia presenta un enlace para realizar reclamos frente a distintas situaciones como lo muestra la siguiente imagen:



REALIZACIÓN DE RECLAMO
Paso 1 de 5

aA A+ A-

Bienvenido al Sistema de Reclamos en Línea del Consejo para la Transparencia (CPLT).

Este sistema sólo debe utilizarse para interponer su reclamo por denegación de acceso a la información o por infracción a las normas de Transparencia Activa. Si requiere orientación sobre la Ley de Transparencia y de cómo ejercer sus derechos, debe hacerlo completando el formulario que se encuentra en el link d Atención ciudadana.

**Seleccione la afirmación qué más se acerca a su situación:**

- ☐ 1. Solicité información en un organismo público y no tuve respuesta
- ☐ 2. Solicité información en un organismo público y no quedé conforme con la respuesta brindada
- ☐ 3. Solicité información en un organismo público y me denegaron el acceso
- ☐ 4. El sitio web de Transparencia Activa de un organismo público no se encuentra actualizado
- ☐ 5. Existen errores u omisiones en la web de Transparencia Activa de un organismo público

**USTED DEBE ELEGIR AMPARO**

Puede presentar un amparo cuando, tras solicitar información mediante Ley de Transparencia, el organismo público no entrega respuesta en el plazo de

**USTED DEBE ELEGIR RECLAMO**

Puede presentar un reclamo cuando observe que un organismo p...

**Chat inac...**  
 Más informac...

Todo ciudadano puede generar un reclamo formal ingresando al enlace anterior, debido al incumplimiento de Transparencia Activa, al no publicar información en tiempo y forma, o no tener respuesta de lo solicitado vía Transparencia.

### **C). -Rendición de Cuentas.**

Este principio del Gobierno Abierto está muy relacionado con los que ya hemos visto: Acceso a la información, Transparencia, y con el que veremos posteriormente; la Participación.

Para realizar una Rendición de Cuentas efectiva, la Institución debe tener normas claras que orienten a los directores y funcionarios del Servicio en un tiempo determinado; y así la ciudadanía o la sociedad civil pueda monitorear el cumplimiento de las metas establecidas e informarse de las gestiones administrativas; y en tanto las Direcciones Regionales del Registro Civil e Identificación puedan dar a conocer sus resultados y logros alcanzados.

Cabe señalar que, la Rendición de Cuentas debe ser un proceso participativo, periódico y oportuno; que tiene por finalidad informar a las personas y a la sociedad civil las gestiones realizadas por la Institución.

De acuerdo a lo anterior, pudimos observar y analizar que el Registro Civil e Identificación cuenta con información útil y actualizada en Transparencia Activa; pero carece de

información en relación al proceso de Rendición de Cuentas como documento. Se nos hace difícil encontrar el plan de trabajo y metas establecidas por año o periodos. Y que debería estar disponible y de fácil acceso en el sitio web de la Institución. Sin embargo, en el sitio de internet <https://www.dipres.gob.cl/597/articles-218173> encontramos y transcribimos textualmente los lineamientos del Servicio en el periodo 2019-2022.

## ***“SERVICIO DE REGISTRO CIVIL E IDENTIFICACIÓN***

### ***Misión institucional***

Somos el servicio público que hace posible a las personas demostrar su identidad, acreditar hechos y actos significativos en sus vidas, proporcionando un servicio confiable, oportuno y cercano a la gente.

### ***Objetivos***

### ***estratégicos***

- 1.- Mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios y usuarias, respecto de la cobertura, acceso, oportunidad y calidad en la generación y entrega de los distintos productos y servicios.
- 2.- Fomentar el uso de la atención virtual, a través del desarrollo de nuevos servicios no presenciales.
- 3.- Generar alianzas estratégicas con otros organismos e instituciones, creando sinergias que permitan mejorar la entrega de los servicios a los usuarios y usuarias.
- 4.- Mejorar continuamente la seguridad y disponibilidad de nuestros datos a través de la incorporación permanente de tecnologías de la información.

Resultados esperados para periodo (\*)

**Implementación ley de Registro de deudores de pensiones de alimentos:** Además de la elaboración del Reglamento, la implementación de la Ley requiere del funcionamiento de la Comisión de Coordinación y Evaluación del Nuevo Cumplimiento de Pensiones Alimenticias, que bajo la coordinación del Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, y la participación del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (en conjunto a otros ministerios) tiene como función la evaluación de esta ley y la elaboración de propuestas complementarias.

**Nueva infraestructura:** Se dará impulso a la atención de público mediante plataformas digitales, se instalarán 105 nuevos tótems de atención automatizada, que se suman a la red de 195 equipos ya existentes en el país, de tal modo de agilizar los trámites más sencillos requeridos en las oficinas.

**Otras Implementaciones:** Destacan además desafíos como implementar la Ley N°21.400 de Matrimonio Igualitario, Ley N° 21.334 para el cambio en el orden de los apellidos, así como el nuevo modelo del sistema de identificación, documentos de identidad y viajes, en el área informática se trabaja en la actualización y rediseño del Registro de prendas sin desplazamiento, en el desarrollo de un aplicativo que agilice el ingreso de las inscripciones de defunción, y finalmente destacar el esfuerzo para un nuevo desarrollo de la página web que contenga la información contenida en los registros de los imputados esperando poder interactuar con otros registros como el de violencia intrafamiliar, inhabilidad para trabajar con menores u otros, cuya consulta se habilitaría a los usuarios institucionales.

**(\*) Fuente de información:** Cuenta Pública Participativa del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos del año 2022, emitida en mayo del año 2022 y Cuenta Pública del año 2021 del Servicio de Registro Civil e Identificación, fechado en abril del año 2022.”

Actualmente, y de acuerdo a lo anterior no existe documento escrito sobre análisis de resultados de lo propuesto y tampoco existe información de fácil acceso sobre el nuevo plan de trabajo a realizar. Sólo se encuentra disponible el análisis de registro año 2022 y un video explicativo de gestiones realizadas en el año 2021 en el siguiente link [https://www.registrocivil.cl/PortalOI/cuenta\\_publica\\_2022/](https://www.registrocivil.cl/PortalOI/cuenta_publica_2022/). Se hace necesario conocer las metas y desafíos establecidos cada año para realizar un mejor control.

Es por lo anterior que, el Registro Civil e Identificación debe crear instancias para producir, organizar y comunicar la información y sus resultados de la gestión pública bajo su responsabilidad y dar a conocer los resultados obtenidos; creando canales de difusión y jornadas de reflexión para mejorar la política pública y los nuevos desafíos del Servicio en lo que se refiere a Rendición de Cuentas.

#### **D). - Participación.**

La participación está catalogada como un Derecho individual y colectivo; por lo tanto, el Servicio de Registro Civil e Identificación no puede estar ajeno a esto. Es por lo anterior que, el Estado debe garantizar estos espacios hacia la ciudadanía y la sociedad civil de manera de realizar un trabajo colaborativo en la política pública, pilar fundamental en un Gobierno Abierto.

La participación ciudadana surte mayor legitimidad cuando las personas se involucran en los procesos, en la toma de decisiones, la democracia y gobernanza. Esto corresponde a uno de los grandes valores en un Gobierno Abierto, donde la ciudadanía, la sociedad civil y el Estado en su conjunto, pueden colaborar activamente en la gestión, planificación y elaboración de políticas públicas, ya que toda política pública puede beneficiarse del aporte y la inteligencia colectiva.

Al analizar el derecho a la participación en el Servicio de Registro Civil e Identificación, podemos señalar que este cuenta con un enlace directo en su sitio web bajo el concepto de Participación Ciudadana. Además, cuenta con una Norma de Participación Ciudadana, según Resolución Exenta Nro. 103 de fecha 23.03.2015.

La participación ciudadana en este Servicio está garantizada en:

- Consejo de la Sociedad Civil (COSOC) del Servicio de Registro Civil e Identificación.

Este Consejo tiene por objetivo que el Servicio se acerque a la ciudadanía con materias propias de la Institución, donde se busca ampliar la participación en los procesos de consultas asociadas a la toma de decisiones y seguimiento de la política pública del Servicio, donde están representados los intereses de la sociedad civil en esta materia. Este consejo es de carácter regional y está compuesto por 12 consejeros elegidos democráticamente con una duración de dos años.

El funcionamiento interno esta sancionado en la Resol. Exenta Nro. 441 de fecha 22.12.2017. Cabe mencionar que durante el año 2022 este consejo sesionó 2 veces según consta en las actas de participación.

- Cuentas públicas participativas.

Corresponde a la instancia donde el Servicio a través de las Direcciones Regionales y la Dirección Nacional presenta a la ciudadanía la gestión realizada durante el año. Al analizar este punto encontramos que esta cuenta pública carece de dialogo ciudadano, donde las personas y la sociedad civil no tuvieron la oportunidad de participar, realizar preguntas y propuestas a los participantes, ya que sólo se publicó un video explicativo de las gestiones propias del Servicio del año 2021.

Sitio web [https://www.registrocivil.cl/PortalOI/cuenta\\_publica\\_2022/](https://www.registrocivil.cl/PortalOI/cuenta_publica_2022/).

- Consultas ciudadanas.

Esta participación ciudadana permite incorporar la opinión de las personas en un determinado tema. En este Servicio se han realizado 6 consultas ciudadanas, siendo la última en el año 2017.

A continuación, se nombran las consultas ciudadanas realizadas por año:

Año 2012: Yo elijo los símbolos de mi Identidad.

Año 2013: Encuesta de satisfacción de usuario en línea.

Año 2014: Encuesta sobre Asociaciones y Participación Ciudadana.

Año 2015: Encuesta sobre la Ley de Acuerdo Unión Civil.

Año 2016: Encuesta de opinión sobre Modernización del Servicio

Año 2017: Encuesta de opinión de Cómo lograr una atención Inclusiva y No Discriminatoria.

- Diálogos Participativos.

Forma de participación entre las autoridades y funcionarios del Servicio con las personas y la sociedad civil; instancia de encuentro y dialogo fraterno entre los participantes para resolver dudas, dar opiniones y estrategias para la mejora continua del Servicio. Este dialogo participativo termina con una respuesta formal y pública de la autoridad a los ciudadanos sobre lo dialogado en dicho encuentro. Un ejemplo de esto es el informe de jornada ciudadana del año 2021.

- Participación ciudadana en Transparencia Activa.

Al revisar el portal web del Servicio de Registro Civil e Identidad no encontramos nada referente a la Participación Ciudadana en lo que va del presente año. Sin embargo, en el

Portal de Transparencia Activa del Servicio, figuran varias actividades digitalizadas a desarrollar en este año; estableciéndose una serie de jornadas de diálogos y participación ciudadana referidas a temas relacionados con este organismo. Se recomienda entonces, mejorar la difusión de estos encuentros de participación, donde los ciudadanos y la sociedad civil puedan conocer de manera más cercana y efectiva cada una de la realización de estas actividades, puesto que no todas las personas conocen de su existencia y utilización del Portal de Transparencia.

TRANSPARENCIA ACTIVA

Transparencia Activa > 10. Mecanismos de participación ciudadana: Mecanismos de participación ciudadana

### 10. Mecanismos de participación ciudadana

Mecanismos de participación ciudadana: mostrando 44 de 44 resultados

Filtrar Limpiar Filtro

Compartir

Descargar CSV

Expandir

Última actualización : 13/03/2023

Nombre del mecanismo de participación ciudadana	Breve descripción de su objetivo	Requisitos para participar	Enlace a mayor información
Jornada de Participación Ciudadana - Alto Hospicio	Jornada con dirigentes sociales de la comuna.	Invitación personalizada	<a href="#">Enlace</a>
Jornada de Participación Ciudadana - Ancud	Jornada con dirigentes sociales de la comuna.	Invitación personalizada	<a href="#">Enlace</a>
Jornada de Participación Ciudadana - Antofagasta	Jornada con dirigentes sociales de la comuna.	Invitación personalizada	<a href="#">Enlace</a>
Jornada de Participación Ciudadana - Arica	Jornada con funcionarios públicos de la región.	Invitación personalizada	<a href="#">Enlace</a>

Año	Mes	Nombre del Consejo Consultivo	Forma de integración	Nombre Consejero	Primer apellido Consejero(a)	Segundo apellido Consejero(a)	Representación o Calidades
2023	Enero	Consejo Nacional de la Sociedad Civil del Servicio de Registro Civil e Identificación	El Consejo de la Sociedad Civil del Servicio de Registro Civil e Identificación, está compuesto por miembros de asociaciones sin fines de lucro que se relacionen con el Servicio	Castulo	Araya	Roblero	Círculo de Trabajadores y Ex Trabajadores de Metro
2023	Enero	Consejo Nacional de la Sociedad Civil del Servicio de Registro Civil e Identificación	El Consejo de la Sociedad Civil del Servicio de Registro Civil e Identificación, está compuesto por miembros de asociaciones sin fines de lucro que se relacionen con el Servicio	Cristián	Cofré	León	Instituto Chileno de Investigación Genealógica
2023	Enero	Consejo Nacional de la Sociedad Civil del Servicio de Registro Civil e Identificación	El Consejo de la Sociedad Civil del Servicio de Registro Civil e Identificación, está compuesto por miembros de asociaciones sin fines de lucro que se relacionen con el Servicio	Teresa	Collado	Baines	Colegio de Ingenieros
2023	Enero	Consejo Nacional de la Sociedad Civil del Servicio de Registro Civil e Identificación	El Consejo de la Sociedad Civil del Servicio de Registro Civil e Identificación, está compuesto por miembros de asociaciones sin fines de lucro que se relacionen con el Servicio	Samir	Donoso	Salgado	Corporación Nacional de

600 370 2000 | +56 2 2429 7705
 Contáctenos

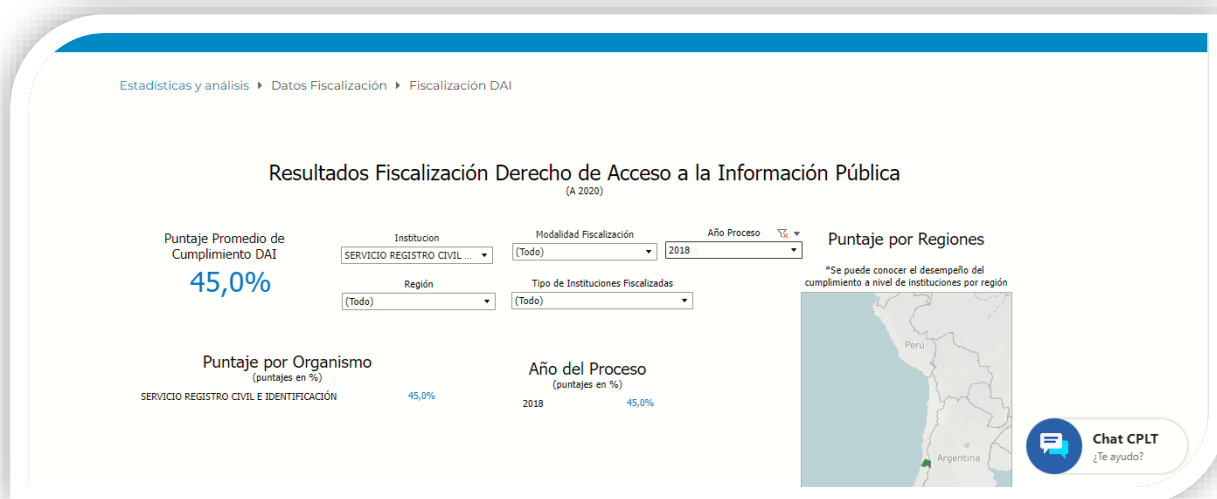
[Inicio](#)
[Noticias](#)
[Tutoriales](#)
[Galerías](#)
[Newsletter](#)
[Presentaciones](#)
[Jornadas](#)
[Certificados](#)

## Jornadas ciudadanas

Una oportunidad para profundizar en la difusión, mejorar el conocimiento y posicionamiento del SRCEI con el fin de reconectarse con la ciudadanía y alinearse con las nuevas narrativas digitales. Una invitación a que las personas prefieran el uso de las plataformas digitales en lugar de acercarse a las oficinas del Registro Civil.

Finalmente, tras el monitoreo realizado de los ejes del Gobierno abierto, que atañen al Servicio de Registro Civil, podemos contrastar un antes y un después, argumentar y resumir que, este modelo de gestión ha producido una suerte de satisfacción e impacto por parte de los usuarios del servicio, refrendado según la última medición realizada el año 2018 a través de la “Fiscalización Transparencia Activa”, la que se determinó en un 92,79% y para la

“Fiscalización Derecho a la Información Pública” en un 45%, ambas publicadas bajo el alero de las páginas de internet del Consejo Para la Transparencia.



Esta satisfacción se ve reflejada evaluando por el ejemplo; el resultado de la Encuesta de opinión sobre Modernización del Servicio en el año 2016, resultando notable la evaluación que realizan los usuarios respecto a la calidad de la atención recibida observándose ese año un índice de satisfacción de 88,30%. Este resultado, aunque mayor al del año anterior de 83,82%, es consistente con lo observado los años anteriores en que la satisfacción ha sido cercana al 80%. Sobre estos resultados destaca el positivo aumento en la satisfacción del usuario individual que se atendió a través de la plataforma web, donde existe un incremento



de cerca de 15 puntos porcentuales, pasando de 60% de satisfacción del año anterior, a un 74,74% durante 2016. En relación a los usuarios individuales presenciales y los institucionales atendidos a través de la plataforma web, se observan similares resultados al año 2015, conservando ambos tipos de usuarios, altos niveles de satisfacción, 90,74% y 90,10%, respectivamente.

#### **IV. Conclusiones**

En las últimas décadas, Chile ha experimentado cambios profundos en los procesos de Modernización del Estado bajo una mirada de Gobierno Abierto, teniendo efectos positivos y otros con oportunidades de crecimiento para la mejora. En donde las instituciones Públicas han tenido que cambiar el paradigma hacia una mirada de digitalización y acceso a la información, incorporación de las tecnologías, transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana.

A nivel internacional y en estas materias, Chile está considerado con altos niveles por sobre los países de la región. Lo anterior, se produce bajo la promulgación de diversas Leyes del Estado que obligan a la Administración y Gestión Pública a realizar cambios profundos en beneficio de las personas y sociedad civil; verbigracia la Ley 20.285 sobre Transparencia, Ley 21.180 de Transparencia Digital del Estado, Ley 20.500 de Participación Ciudadana, entre otras.

El Estado chileno se ha ido modernizando paulatinamente en los servicios digitales y tecnológicos como en el caso del Servicio de Registro Civil e Identificación, donde este organismo ha avanzado de forma importante en materia de digitalización, acceso en línea y en los principios del Gobierno Abierto de manera eficiente y eficaz.

El Servicio de Registro Civil e Identificación, avanza en las transformaciones digitales, donde gestiona y utiliza estrategias accesibles hacia la ciudadanía, creando con ello un nuevo sello de valor público con el derecho al acceso de la información, innovando en la toma de decisiones y nuevos paradigmas para desarrollarse en conjunto con la sociedad civil en mecanismos eficientes, seguros y fáciles de utilizar, aumentando con ello los índices de digitalización de la información, la transparencia, la participación; y un poco más lento, en el ejercicio de rendición de cuentas.

Este organismo cuenta con varios trámites y servicios digitales que se pueden realizar en línea, siendo muy pocos en los que aún se requiere la presencialidad de las personas en las diferentes oficinas del país. Posee, además numerosa información y registros en su base de datos digitales que sirven para tomar decisiones en la Política Pública Nacional, de acuerdo a las necesidades de los ciudadanos.

Referente a la Transparencia, cumple fielmente con tiempo y forma en su Portal de Transparencia, plataforma web que posee información pública actualizada y fidedigna; donde cualquier persona puede extraerla. Así también, como ya se ha mencionado, es posible solicitar información específica que no se encuentra en el Portal sobre algún tema que se requiera en particular, siempre y cuando la ley lo permita.

A lo anterior podemos concluir entonces, que la importancia de la transparencia se ejerce a través de las distintas vías de la comunicación, buscando siempre aumentar la confianza entre quienes tienen relación con el servicio, no solo sus usuarios particulares, sino también otros organismos del Estado e instituciones. Con ello el Servicio de Registro Civil e identificación se ha transformado, tal vez sin quererlo; en la columna vertebral de información gubernamental de nuestro país. Aportando a ello de una manera seria, ordenada y comprometida a través de un plan estratégico que se debe ir cumpliendo cada vez con mayor ahínco bajo el alero de la digitalización de nuestro Gobierno Abierto.

En función a la Rendición de Cuentas, aún es una tarea pendiente que se debe trabajar, puesto que los ciudadanos y la sociedad civil tienen el derecho a informarse y analizar las metas y resultados propuestos por un tiempo determinado, pues así se podrá avanzar en la toma de mejores decisiones en la política pública empleada. Toda vez que el proceso de Rendición de Cuentas es un pilar fundamental para el fortalecimiento de una sociedad más participativa en asuntos de gestión pública.

De acuerdo a la Participación, si bien es cierto, existen normativas, protocolos de funcionamiento y acciones en el Servicio; se recomienda mejorar su difusión y/o publicidad para que más personas participen en la toma de decisiones, así como también en el despliegue territorial, no quedándose solamente en los grandes centros urbanos. De esta manera la participación aumentaría de manera más activa e influiría en la toma de decisiones, el control sobre las autoridades, la política pública, el acceso a servicios y beneficios.

Por otro lado, cabe mencionar que una de las dificultades de esta nueva política pública recae en la brecha digital, la poca alfabetización tecnológica de algunos rangos etarios y el acceso a internet en zonas rurales y alejadas entorpecen la conectividad.

Finalmente, es necesario mencionar que para este proceso se requiere de un cambio cultural desde el Estado, los funcionarios y Sociedad Civil, tomando en cuenta que todos somos responsables ya que el trabajo colaborativo nos hace ser más eficaces y a la vez eficientes en la implementación y cambios de una política pública centrada en los ciudadanos, en la mejora de la calidad de vida; participando todos en el diseño, implementación, ejecución y evaluación.

## **MÓDULO 2: ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA.**

### **I.- Introducción**

#### **La Administración y su Enfoque.**

La administración y gestión pública chilena se refiere al conjunto de instituciones y organismos encargados de planificar, dirigir, coordinar y controlar la actividad pública del país. Estas entidades están dirigidas por funcionarios públicos, rigiéndose por leyes y normas establecidas por el Estado. En Chile, la administración pública está organizada en tres niveles: el nivel central, el nivel regional y el nivel municipal. El primero está compuesto por los ministerios y los servicios públicos, mientras que el segundo está conformado por los gobiernos regionales y el último por las municipalidades.

El objetivo principal de la administración y gestión pública es garantizar el bienestar y la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos y la sociedad civil; así como promover el desarrollo económico y social del país. Para ello, se establecen políticas públicas y estrategias que buscan mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y el buen funcionamiento de las instituciones. En los últimos años este tema ha evolucionado, mostrando un Estado Moderno enfocado en la digitalización de los procesos, la transparencia, la eficiencia y la participación ciudadana, creándose mecanismos para facilitar el acceso a la información pública de manera oportuna y eficaz, promoviendo la rendición de cuentas y mejorando la gestión de los recursos públicos. Las reformas relativas al Sistema de la Alta Dirección Pública, la Ley de Transparencia y Acceso a la Información y el conjunto de iniciativas desarrolladas en el marco de la Agenda de probidad contra los conflictos de interés, el tráfico de influencias y la corrupción; también han permitido elevar los estándares de la administración y gestión pública.

Los desafíos de un Estado Moderno implican desarrollar nuevas y mayores capacidades e instrumentos de gestión, con el objetivo de avanzar hacia un cambio en la cultura burocrática tradicional. En donde las sociedades modernas exigen cada vez más y mejores servicios, generando un mayor desafío en las políticas públicas modernas, instalación de nuevos procesos tecnológicos; fortaleciendo y acercando la democracia y los servicios públicos a las personas, en transparencia, tiempo real, eficacia, eficiencia, costos y diversidad temática

Actualmente existe un constante avance en la gestión pública respecto a la digitalización y modernización del Estado, y que se encuentran presentes en la gestión del Registro Civil e Identificación Chileno, en adelante SRCeI. Entendiéndose que las políticas públicas de la digitalización han pasado a convertirse en el elemento central de la gobernanza institucional y de la comprensión en los cambios en la gestión de gobierno que van en directo beneficio del desarrollo del país.

## **II.- Evolución de la Administración Pública.**

La evolución de la administración pública chilena ha sido un proceso continuo y dinámico, que ha estado marcado por diferentes reformas y cambios a lo largo de su historia. A continuación, se describen algunos de los momentos más relevantes en la evolución de la administración pública chilena:

1. Período colonial: Durante la época colonial, Chile estuvo bajo el dominio del Imperio Español y la administración pública se estructuró en torno a la figura del gobernador, quien ejercía el poder político y administrativo en el territorio.
2. Independencia: Tras la independencia de Chile en 1818, se creó la Constitución de 1822, la cual estableció la división de poderes y la estructura de la administración pública bajo la figura del presidente, ministros y gobernadores.
3. Siglo XIX: Durante el siglo XIX, la administración pública chilena experimentó importantes cambios, entre ellos, la creación del Registro Civil e Identificación en 1884, la creación de la Contraloría General de la República en 1927; la cual se encargó de supervisar la gestión de los recursos públicos y la fiscalización de la administración pública.
4. Reforma del Estado: En 1927, se inició un proceso de modernización de la administración pública chilena, el cual buscaba mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios públicos. Esta reforma incluyó la creación del Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Obras Públicas y la creación del Servicio Nacional de Salud, entre otros.
5. Dictadura militar o Gobierno militar: Durante este periodo (1973-1990), se implementaron una serie de reformas en la administración pública chilena, entre ellas,

la creación del Servicio Nacional de Aduanas, la Superintendencia de Pensiones y la Superintendencia de Valores y Seguros, entre otros.

6. Transición democrática: Con el retorno a la democracia en 1990, se inició un proceso de modernización y reforma de la administración pública chilena, el cual incluyó la creación del Servicio Civil, la Agencia de Eficiencia Energética y la Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático, entre otros.
7. Proceso constituyente: Se impulsa tras las movilizaciones que derivaron en el llamado a un “acuerdo por la paz social y la nueva constitución” firmado la tarde del 15 de noviembre del 2019. Confección de la nueva constitución política que reemplazará a la que actualmente vigente, se encuentra en proceso y será ratificada a través de un plebiscito que se realizará el día 17 de diciembre del 2023.

La evolución de la administración pública chilena ha estado marcada por diferentes momentos históricos y procesos de reforma que han buscado mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios públicos, y garantizar el cumplimiento de los derechos y deberes de los ciudadanos. A pesar de los avances, aún existen desafíos pendientes en materia de transparencia, participación ciudadana y mejora continua de los servicios públicos en Chile.

### **III.- Administración y gestión pública en el Registro Civil e Identificación de Chile.**

El Registro Civil chileno, tiene su administración y gestión pública enfocada en la planificación, dirección, coordinación y control de la actividad pública relacionada con el registro y la identificación civil de la población del país. Actualmente se rige por la Ley de Registro Civil, creada En julio de 1884, bajo el gobierno del Presidente Domingo Santa María, la cual actualmente establece las normas y procedimientos para la inscripción de actos civiles y la entrega de documentos de identificación.

Este servicio pertenece al Ministerio de Justicia y su dirección se encuentra a cargo de un Director Nacional, quien es nombrado por el Presidente de la República y es responsable de la planificación y dirección de las políticas públicas; cuenta con una amplia red de oficinas a nivel nacional, las cuales están encargadas de la atención al público y la realización de trámites relacionados con la inscripción de actos civiles y la emisión de documentos de identificación personal. Entre los actos civiles que se registran se encuentran principalmente:

Nacimiento, matrimonio, defunción, divorcio, cambio de nombre, adopción y reconocimiento de paternidad.

En la actualidad el SRCeI, se encuentra enfocado en mejorar la eficiencia, calidad y transparencia, para ello se han implementado medidas como la automatización y digitalización de los procesos, acompañada de la modernización de la tecnología, desarrollando una plataforma digital que permite la realización de trámites en línea. Asimismo, se ha implementado un sistema de evaluación de la calidad de la atención al público, que permite medir el grado de satisfacción de los ciudadanos con los servicios entregados, con el objetivo de mantener una mejora continua en su gestión.

Con todo, el SRCeI ha evidenciado grandes transformaciones, que comenzaron a partir del año 2011, con particularidades como por ejemplo; la opción de obtener certificados en línea a través de su sitio web oficial. Esta iniciativa fue parte de un proceso de modernización tecnológica que buscaba facilitar y agilizar los trámites de los ciudadanos.

Desde entonces, nuestros connacionales y extranjeros residentes pueden obtener en línea una gran variedad de certificados emitidos por su sitio web oficial, como el certificado de nacimiento, matrimonio, defunción, antecedentes y otros. La obtención de estos certificados en línea permite ahorrar tiempo y dinero, ya que pueden realizar el trámite desde la comodidad de su hogar u oficina, sin tener que acudir personalmente a una oficina del SRCeI, teniendo la misma validez legal que los certificados emitidos de manera presencial en sus oficinas.

Dentro de las instituciones chilenas que más han avanzado en el objetivo de modernización del estado, el SRCeI en su misión velar por la constitución legal de la familia y registrar los actos y hechos vitales que determinen el estado civil de las personas y la identificación de estas, proporcionando un servicio confiable, oportuno y cercano a la gente; ha logrado mejorar continuamente la eficiencia y eficacia de su gestión a través de la infraestructura de sus oficinas y suboficinas, oficinas móviles, página web, totems y call center, a objeto de asegurar su continuidad operativa en congruencia con el principio de continuidad del servicio establecido. Como una medida de modernización del SRCeI, la institución ha implementado una serie de actividades que buscan profundizar la difusión de sus avances a través de jornadas ciudadanas, que corresponden a instancias de formación

ciudadana, mejorando el conocimiento y posicionamiento de este con el fin de reconectarse con la ciudadanía y alinearse con las nuevas narrativas digitales, acercando a la población las nuevas herramientas que dispone para los usuarios, enfocadas en la realización de trámites de manera online. Lo anterior tiene por objetivo descongestionar las oficinas del servicio y optimizar los tiempos de los usuarios. Incentivando el Nuevo Modelo de Atención Integral, mecanismo que busca facilitar el agendamiento de trámites a través de la página web y el call center del servicio.

La modernización del SRCeI se justifica en buena medida por los desafíos que implica un sistema de digitalización, que otorga mayores grados de autonomía por parte de los usuarios. En un Estado Moderno será propio del desarrollo apuntar a la obtención de la totalidad de los certificados de forma digital si es que se cumplen algunas condiciones, uno de los grandes desafíos del SRCeI.

#### **IV.- Probidad Pública.**

En lo que concierne a la probidad pública, se puede mencionar que corresponde a un concepto que se refiere a la integridad, honestidad, transparencia y responsabilidad en la gestión pública. En Chile, la probidad pública es un principio fundamental en la administración del Estado y está regulada por diferentes normas y leyes que buscan prevenir y sancionar la corrupción y el uso indebido de los recursos públicos.

Entre las principales normas que regulan la probidad pública en nuestro país, se encuentran la Ley N°18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, y la Ley N°20.880, que establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas en casos de corrupción. Además, existen diversas instituciones encargadas de fiscalizar y controlar el cumplimiento de las normas de probidad pública en Chile, entre ellas, la Contraloría General de la República, el Consejo para la Transparencia, la Unidad de Análisis Financiero y la Fiscalía Nacional Económica.

En los últimos años, la probidad pública ha sido un tema central en el debate público nacional, especialmente después de diversos casos de corrupción que han involucrado a autoridades públicas y empresas privadas. En este contexto, se han implementado diversas iniciativas para fortalecer la probidad pública y prevenir la corrupción, como la creación de la Ley de



Lobby, la obligación de los funcionarios públicos de declarar sus intereses y patrimonio, y la implementación de sistemas de transparencia y acceso a la información pública.

Sobre probidad en la función pública y prevención de los conflictos de intereses, se establece la ley N° 20.880, que regula la conducta funcionaria intachable, un desempeño honesto y leal de la función o cargo con preeminencia del interés general sobre el particular. En donde existe conflicto de intereses en el ejercicio cuando concurren a la vez el interés general propio del ejercicio de las funciones con un interés particular, sea o no de carácter económico, de quien ejerce dichas funciones o de los terceros vinculados a él determinados por la ley, o bien cuando concurren circunstancias que le restan imparcialidad en el ejercicio de sus competencias. Todo aquel que desempeñe funciones públicas, cualquiera sea la calidad jurídica en que lo haga, deberá ejercerlas en conformidad con lo dispuesto en la Constitución y las leyes, con estricto apego al principio de probidad.

La inobservancia del principio de probidad acarreará las responsabilidades y sanciones que determinen la Constitución o las leyes, según corresponda. Para el debido cumplimiento del principio de probidad, esta ley determina las autoridades y funcionarios que deberán declarar sus intereses y patrimonio en forma pública, en los casos y condiciones que señala. Así también, esta ley determina los casos y condiciones en que esas autoridades delegaran a terceros la administración de ciertos bienes y establece situaciones calificadas en que deberán proceder a la enajenación de determinados bienes que supongan conflicto de intereses en el ejercicio de su función pública.

De los sujetos obligados y del contenido de la declaración de intereses y patrimonio se encontrarán obligados a realizar una declaración de intereses y patrimonio, en los términos que indica esta ley, las siguientes personas:

1. El Presidente de la República, los ministros de Estado, los subsecretarios, los intendentes, los gobernadores, los secretarios regionales ministeriales, los jefes superiores de servicio, los embajadores, los ministros consejeros y los cónsules.
2. Los consejeros del Consejo de Defensa del Estado, del Consejo Directivo del Servicio Electoral, del Consejo para la Transparencia, del Consejo de Alta Dirección Pública, del Instituto Nacional de Derechos Humanos y del Consejo Nacional de Televisión.

3. Los integrantes de los Paneles de Expertos o Técnicos creados por las leyes N°19.940, N°20.378 y N°20.410.
4. Los alcaldes, concejales y consejeros regionales.
5. Los oficiales generales y oficiales superiores de las Fuerzas Armadas y niveles jerárquicos equivalentes de las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública.
6. Los defensores locales de la Defensoría Penal Pública.
7. Los directores o las personas a que se refieren los incisos tercero, cuarto y quinto del artículo 37 de la ley N°18.046, sobre Sociedades Anónimas, y los directores y gerentes de las empresas públicas creadas por ley y de las sociedades en que el Estado tenga participación accionaria, aun cuando la ley señale que es necesario mencionarlas expresamente para quedar sujetas a la regulación de otras leyes, tales como Televisión Nacional de Chile, la Empresa Nacional de Minería, la Empresa de Ferrocarriles del Estado, la Corporación Nacional del Cobre de Chile y el Banco del Estado de Chile.
8. Los presidentes y directores de corporaciones y fundaciones que presten servicios o tengan contratos vigentes con la Dirección Administrativa de la Presidencia de la República, sea que perciban o no una remuneración, y los directores y secretarios ejecutivos de fundaciones, corporaciones o asociaciones reguladas en el decreto con fuerza de ley N°1, del año 2006, del Ministerio del Interior, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N°18.695, orgánica constitucional de Municipalidades.
9. Los funcionarios que cumplan funciones directas de fiscalización.
10. Las demás autoridades y personal de planta y a contrata, que sean directivos, profesionales y técnicos de la Administración del Estado que se desempeñen hasta el tercer nivel jerárquico de la respectiva planta de la entidad o su equivalente. Para establecer la referida equivalencia deberá estarse al grado remuneratorio asignado a los empleos de que se trate y, en caso de no tener asignado un grado, al monto de las respectivas remuneraciones de carácter permanente.

11. Las personas contratadas a honorarios que presten servicios en la Administración del Estado, cuando perciban regularmente una remuneración igual o superior al promedio mensual de la recibida anualmente por un funcionario que se desempeñe en el tercer nivel jerárquico, incluidas las asignaciones que correspondan.

12. Los rectores y miembros de las juntas directivas de las universidades del Estado.

La declaración de intereses y patrimonio deberá efectuarse dentro de los treinta días siguientes de la fecha de asunción del cargo. Además, el declarante deberá actualizarla anualmente, durante el mes de marzo, y dentro de los treinta días posteriores a concluir sus funciones. La declaración será pública, sin perjuicio de los datos sensibles y datos personales que sirvan para la individualización del declarante y su domicilio, y revestirá, para todos los efectos legales, la calidad de declaración jurada. Adicionalmente, los sujetos obligados a efectuar declaración de intereses y patrimonio podrán declarar voluntariamente toda otra posible fuente de conflicto de intereses, distinta a la que se detalla en este artículo.

El jefe superior del servicio, o quien haga sus veces, tendrá el deber de verificar que todos los sujetos obligados bajo su dependencia efectúen oportunamente la declaración de intereses y patrimonio y sus respectivas actualizaciones. Asimismo, deberá remitir a la Contraloría General de la República, en la forma que disponga el reglamento, las declaraciones de patrimonio e intereses efectuadas por declarantes de su servicio e informarle de las infracciones a la obligación de realizar dichas declaraciones, dentro de los treinta días posteriores a aquel en que tome conocimiento de aquellas; donde el registro civil e identificación no está ajeno a este procedimiento.

## **V.- Ley del Lobby**

Otra medida positiva que genera un avance en los nuevos desafíos de la administración y gestión pública, corresponde a la Ley del Lobby, ley chilena promulgada el 28 de abril de 2014, y que tiene por objetivo regular las actividades de lobby que realizan distintos actores en relación con el Estado, incluyendo a empresas, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, entre otros.

Establece la obligación de inscribir en un registro público a todas las personas naturales o jurídicas que realicen actividades de lobby en Chile, y define como actividad de lobby a toda

gestión o actividad tendiente a influir en la tramitación, aprobación, rechazo o modificación de decisiones o resoluciones de los órganos de la Administración del Estado.

Además, la Ley del Lobby establece obligaciones de transparencia y publicidad para los inscritos en el registro, quienes deben presentar informes periódicos sobre sus actividades de lobby y los recursos que han destinado para ello. Asimismo, se establecen sanciones para quienes incumplen las disposiciones de la ley, las que pueden ir desde multas hasta la suspensión de la inscripción en el registro. La Ley del Lobby busca promover la transparencia y la ética en las relaciones entre los distintos actores que se relacionan con el Estado, y prevenir posibles conflictos de interés o influencias indebidas en la toma de decisiones públicas. Desde su promulgación, la Ley ha sido aplicada en diversas situaciones, como en la tramitación de proyectos de ley o en la toma de decisiones de organismos públicos, y ha sido evaluada positivamente en términos de su impacto en la transparencia y el fortalecimiento de la institucionalidad pública.

Dentro de las materias reguladas por la ley podemos mencionar las siguientes:

1. Elaboración, dictación, modificación, derogación o rechazo de actos administrativos, proyectos de ley y leyes, y también de las decisiones que tomen los sujetos pasivos.
2. Elaboración, tramitación, aprobación, modificación, derogación o rechazo de acuerdos, declaraciones o decisiones del Congreso Nacional o sus miembros, incluidas sus comisiones.
3. Celebración, modificación o terminación a cualquier título, de contratos que realicen los sujetos pasivos y que sean necesarios para su funcionamiento.
4. Diseño, implementación y evaluación de políticas, planes y programas efectuados por la autoridad.

Dentro de la actividad regulatoria que se enmarca en cumplimiento normativo de la ley, el Registro civil, mantiene a través de su sitio web, una plataforma que le permite gestionar las audiencias, viajes y donativos, efectuados en conformidad de la ley N° 20.730 por los sujetos pasivos y activos inscritos en los registros de lobbistas y gestores de intereses de los servicios de la Administración Central. Este registro se actualiza automáticamente con la inscripción voluntaria de las audiencias o reuniones que sostenga una autoridad o empleado público del

SRCEI y que haya sido designado previamente como sujeto pasivo o activo en el marco de la ley, y el primer día hábil de cada mes para aquellos sujetos activos que, sin inscribirse en forma previa, hayan sostenido reuniones con autoridades reguladas por la ley del lobby. Permitiendo de esta forma evitar caos, desordenes y multas por el incumplimiento de la ley.

## **VI.- Ley de Transformación Digital del Estado.**

Publicada a fines de 2019 y actualmente en fase de implementación, la Ley 21.180 de Transformación Digital del Estado impone un importante desafío para los trabajadores del sector público: convertirse en agentes activos de su implementación. Más allá de una simple incorporación de tecnología y digitalización de procesos, la Transformación Digital del Estado apunta a modificar su modelo y cultura organizacional en pos del beneficio de la ciudadanía. En este sentido, agrega valor a los usuarios al permitirles realizar sus trámites en línea de forma rápida y transparente, dejando atrás procesos engorrosos.

Afortunadamente, la Ley que regula este tema en Chile ya es una realidad, y hay avances que así lo demuestran.

La Ley 21.180 de Transformación Digital del Estado, que -entre otras- modifica la ley 19.880 sobre procedimientos administrativos, empezó su tramitación el año 2018, publicándose oficialmente en noviembre de 2019. Su objetivo: impulsar que el ciclo completo de los procedimientos administrativos de todos los órganos de la administración del Estado se realice en formato electrónico. Un tema que, sin duda, incita a los organismos públicos a contar con funcionarios y jefaturas preparadas para efectuar una adecuada implementación. El Servicio de Registro Civil e Identificación es uno de los organismos con mayores avances y cambios de paradigma en este sentido, de acuerdo a todos los trámites y funciones que se realizan actualmente en este.

El estallido social y la pandemia afectaron el presupuesto y plazos de implementación de esta ley, el cual era en un principio de cinco años desde su publicación (hasta el 11 de noviembre de 2024). Sin embargo, la norma establecía que la entrada en vigor era 180 días después de publicarse el último de los reglamentos, lo que fue en 11 de diciembre de 2021, quedando el 9 de junio de 2022 como fecha de entrada en vigencia de la Ley, pero permaneciendo el mismo plazo de implementación hasta 2024.

La Ley de Transformación Digital tiene seis ejes:

- A. Comunicaciones oficiales electrónicas.
- B. Notificaciones electrónicas.
- C. Ingreso de solicitudes electrónicas.
- D. Procedimientos y Expedientes electrónicos.
- E. Digitalización de documentos, e Interoperabilidad. La interoperabilidad consiste en que los medios electrónicos interactúen y operen entre sí al interior de la administración.

Los órganos de la administración del Estado están divididos en tres grupos con plazos diferentes para la implementación de las fases:

- A. Ministerios, Servicios públicos centrales, FF.AA y de Orden y Seguridad Pública, Delegaciones presidenciales regionales y provinciales.
- B. Gobiernos regionales y algunos municipios.
- C. Resto de los municipios.

Durante este año, los órganos del Grupo A se encuentran en la Fase 1, que consiste en la implementación y registro de las comunicaciones oficiales electrónicas. En esta etapa, la plataforma transversal provista es la de comunicaciones oficiales del Estado, DocDigital, que reemplaza a las oficinas de partes físicas. La idea es que los órganos adopten estas herramientas transversales sin invertir en altas sumas de dinero para la implementación básica de la Ley. También se está desarrollando una plataforma de notificaciones donde todas las personas tendrán un Domicilio Digital Único con una casilla única asociada a su RUN o RUT, según se trate de personas naturales o jurídicas.

## **VII.- Conclusiones.**

Las instituciones tanto formales como informales constituyen un rol determinante y fundamental en el resultado económico de las sociedades. Características tales como ausencia de corrupción, falta de ineficiencias burocráticas, protección de derechos de propiedad y marco jurídico apropiado son fundamentales para explicar el desarrollo económico. En este

sentido, la creencia contemporánea consta en que gran parte de la eficiencia de los Estados, y de las sociedades, está sujeta a la calidad de instituciones que éstos diseñen, sostengan y modernicen. Por ello son las instituciones quienes generarán los incentivos necesarios para la innovación tecnológica y el avance en pos de la igualdad de oportunidades dentro de una sociedad.

El mayor desafío actual y fundamental para la mejora de los servicios del Estado, es que los funcionarios o jefaturas del sector público profundicen en los aspectos técnicos y normativos, especialmente en los alcances e implicancias de La Ley de Transformación Digital, con el fin de que sean ellos gestores e impulsores de su implementación. La transformación digital es fundamental, porque toda la estrategia futura y la supervivencia de las instituciones tienen que ver con la tecnología; y entender la evolución que se tiene que hacer implica que seamos capaces de comunicarnos todos a un nivel estratégico. El diseño y la institucionalidad regulatoria son centrales para poder hacer frente a un entorno tecnológico dinámico y convergente. Siendo el SRCeI, una de las instituciones chilenas que más ha avanzado en el objetivo de modernización del estado, logrando mejorar continuamente la eficiencia y eficacia de su gestión, a objeto de asegurar su continuidad operativa en congruencia con el principio de continuidad del servicio establecido. Asumiendo que el cambio actual no es solo tecnológico, sino que también involucra eventuales nuevos procesos intra instituciones, perfiles de usuarios y gestión del cambio. Hoy existe una transición entre lo actual y lo nuevo que es un proyecto de cambio que debe ser visto desde el gobierno. Primando el beneficio a la ciudadanía, siendo la probidad un principio fundamental en la administración pública chilena, y su cumplimiento es clave para garantizar una gestión ética, transparente y eficiente de los recursos públicos. La existencia de normas y organismos de control contribuyen a fomentar una cultura de transparencia y responsabilidad en la gestión pública en Chile.

## **MÓDULO 3: PRESUPUESTO Y GASTO PÚBLICO.**

### **I.- Introducción**

Uno de los temas trascendentales y de vital importancia para cualquier país y su gobierno es el Presupuesto Público, compuesto por ingresos y gastos; pilar fundamental para poder llevar a cabo el programa de una administración pública, cuyo fin principal es satisfacer las necesidades de la sociedad en general, en ámbitos tan importantes como lo son: salud, seguridad, educación, previsión, trabajo, cultura, medio ambiente, entre otras.

Este presupuesto surge para las necesidades de las personas y se debe tener especial preocupación en su elaboración, debe cumplir con un ciclo presupuestario adecuado en el cual se puedan llevar a cabo las políticas públicas de cada administración con eficiencia, eficacia, transparencia, probidad y junto con esto, estar sujeto sin restricción alguna al control de la correcta utilización de los recursos (Gastos), además de cumplir con la normativa legal de cada país, para la construcción y control del mismo.

El Servicio de Registro Civil e Identificación de Chile, como organismo del sector público no está exento de esto, toda vez que debe cumplir un rol importante en el sistema público y satisfacer las necesidades específicas de la ciudadanía en el sector en el cual se encuentra inmerso y que, en el último tiempo ha experimentado cambios profundos en la modernización del Estado, principalmente a través de la digitalización de sus procesos y tecnologías de la información, buscando siempre una mejora continua y dando valor a sus procedimientos.

### **II.- Presupuesto Público**

El presupuesto público es una estimación financiera de los ingresos y gastos anuales de las instituciones del Sector Público, para poder cumplir con los compromisos del gobierno para cada sector y cartera de trabajo (Ministerios y Servicios). Para la elaboración del presupuesto se solicita a todos los interesados, tales como, ciudadanos, instituciones de la sociedad civil y organismos del Estado; un exhaustivo análisis, formulación, consultas, discusión y sanción para poder elaborar el presupuesto por un periodo de un año.

Este presupuesto en particular compatibiliza los recursos disponibles con el logro de objetivos y metas definidas y que van en directo beneficio de la ciudadanía.



La estructura de un Presupuesto se compone de algunos conceptos fundamentales definidos en el Decreto N° 1.256 de 1990, del Ministerio de Hacienda, y se ordenan por Clasificación Institucional y Clasificación Presupuestaria.

La Dirección de Presupuestos de Chile (DIPRES), es la responsable de la elaboración del presupuesto consolidado de todos los organismos del sector público de Chile (24 ministerios y 850 servicios públicos), generando con esta información un Proyecto de Ley de Presupuestos, el que una vez aprobado en el Congreso de la República, promulgado por el Ejecutivo o Presidente de la República y publicado en el Diario Oficial, pasa a ser Ley de Presupuestos para el año siguiente.

Este presupuesto público, corresponde a un documento de carácter oficial y que contiene la totalidad de los ingresos y gastos que deberá ejecutar el Gobierno de turno o las entidades del sector público que lo conforman para así satisfacer las necesidades sociales del país.

El presupuesto público como instrumento de gestión es el encargado de mostrar a la sociedad el destino de los recursos de un periodo determinado, (anual) en donde cada organismo en su planificación y posterior promulgación de la ley, permite que la ciudadanía conozca en dónde está el énfasis, respecto de sus ingresos y gastos de gestión.

El presupuesto público se elabora siguiendo etapas establecidas en su conformación y por lo tanto, los ciclos presupuestarios que debe seguir son los siguientes:

1. La formulación:

En Julio del año anterior se inicia la preparación de iniciativas de acuerdo con los compromisos anunciados por el gobierno y los productos estratégicos que se busca llevar a cabo en cada institución, lo que conlleva a un análisis detallado por parte de las instituciones públicas, en conjunto con expertos externos, autoridades de gobierno y del Congreso Nacional. En esta misma etapa, el Ministerio de Hacienda evalúa el cumplimiento de los resultados de los programas (**Se denomina “programa” a la subdivisión de los capítulos, conteniendo las funciones u objetivos específicos que se encuentran dentro de los presupuestos de los organismos públicos**) del presupuesto anterior y analiza los indicadores de desempeño de cada una de las instituciones públicas. Esta información es el marco de gastos iniciales (marco presupuestario), el que considera aquellos gastos obligatorios por ley o por contrato

y la continuidad de programas con evaluación satisfactoria. En base a los compromisos del gobierno, todas las instituciones del Sector Público presentan al Ministerio de Hacienda sus propuestas tanto para ampliar programas exitosos como para crear nuevos programas, las que postulan a un fondo común concursable. Tras un proceso de análisis y discusión técnica de las propuestas de parte del Ministerio de Hacienda, el Presidente de la República realiza una revisión y se define el proyecto de presupuesto para cada institución.

El 30 de septiembre, a más tardar, el Ministerio de Hacienda concluye la elaboración del Proyecto de Ley de Presupuestos, el que es firmado y enviado por la Presidencia de la República al Congreso Nacional.

## 2. Discusión y Aprobación

En los primeros días de octubre, tras la presentación sobre el Estado de la Hacienda Pública del Ministro de Hacienda; los parlamentarios comienzan a estudiar los presupuestos presentados por el Ejecutivo para las instituciones públicas. Para esto, el Congreso Nacional designa una Comisión Especial Mixta de Presupuestos, formada por el mismo número de diputados y senadores. Esta comisión se divide en 5 subcomisiones, cada una de las cuales analiza los presupuestos de un conjunto de Ministerios. La Comisión Especial Mixta recibe los informes de las subcomisiones correspondientes sobre las propuestas para cada ministerio, las que luego de ser sometidas a votación aportan los datos para el informe final que se entrega a la Cámara de Diputados, la que luego despacha el Proyecto al Senado. En caso de existir discrepancias entre los proyectos aprobados por la Cámara y el Senado, estos son nuevamente sometidos a una Comisión Mixta para su resolución. Durante el proceso de tramitación legislativa se pueden modificar al proyecto original del Ejecutivo, ya sea por indicaciones del mismo o como resultado de las votaciones en las distintas etapas de tramitación legislativa, donde los parlamentarios sólo tienen atribuciones para reducir las obligaciones de gastos propuestas por el Ejecutivo y que no están determinados por leyes permanentes. El 30 de noviembre vence el plazo para que el Congreso despache el proyecto de ley, tras lo cual el Presidente de la República promulga la Ley de Presupuestos del Sector Público.

## 3. Ejecución

El 1° de enero del año siguiente entra en vigencia la Ley de Presupuestos, iniciándose así el trabajo para la ejecución de los programas comprometidos por cada una de las instituciones

públicas que conforman el Estado. Esta fase consiste en la entrega mensual de los recursos presupuestarios a las instituciones, actualización del presupuesto inicial, mediante los decretos de modificación presupuestaria, y registro de los ingresos y de los gastos a nivel agregado.

#### 4. Evaluación

Esta fase contempla el proceso de análisis y evaluación de la implementación presupuestada del período anterior, por ministerio e instituciones, el cual incorpora la información presupuestada del gasto y gestión a nivel agregado.

#### 5. Control

La ejecución del gasto está sujeta al control legal y reglamentario que corresponde ejercer a la Contraloría General de la República (CGR), en su rol fiscalizador y auditor de las cuentas del Estado. Esta etapa verifica si un gasto determinado se ajusta o no a la normativa, leyes y reglamentos vigentes, disponiendo las eventuales investigaciones, sanciones y denuncias que correspondan al Ministerio Público.

La ley del presupuesto se puede observar desde variados puntos de vista, enfocada en los ingresos y gastos que se ejecuten se debe procurar siempre estar, de por sí, enmarcados en ella y, por ende, los recursos ser destinados exclusivamente para los fines que la ley determina.

Desde un enfoque económico, el presupuesto en su ejecución debe estar enfocado a las necesidades expansivas o incluso contractivas a propósito del momento coyuntural económico que requiera una toma de decisión puntual para tales efectos, logrando un equilibrio o superávit; evitando un déficit, lo cual se traduce literalmente a que el presupuesto público es determinante en el contexto macroeconómico del país, ya que afecta de modo directo a todos los agentes del mercado económico.

Finalmente, desde un enfoque político, la ley de presupuesto es la que representa la materialización de las prioridades que tiene el poder ejecutivo, en el ámbito económico y social, que se encuentran principalmente plasmados en el programa del gobierno de turno. El presupuesto, con este enfoque político, es el medio por el cual se persiguen los fines a cumplir por la administración del Estado y es por esto que la planificación es esencial para que sea coherente con los objetivos del programa, a su vez es una herramienta clave para perseguir

los objetivos estratégicos que traza el poder ejecutivo, respecto de cada sector u organismos que componen el sector público.

### **III. Gasto Público:**

Definición de gasto público: “Cantidad de dinero que gasta la Administración para satisfacer las necesidades de los ciudadanos.”

Gasto Público y Rendición de Cuentas (PEFA) es el nombre para el diagnóstico realizado bajo la metodología (Public Expenditure and Financial Accountability). La metodología PEFA es un lineamiento para evaluar la situación en la que se encuentra el sistema de gestión financiera pública del gobierno central o de un gobierno sub-nacional.

El PEFA compara la situación de la gestión financiera pública del gobierno central o de un gobierno sub-nacional con las buenas prácticas internacionales. En otras palabras, evalúa si el sistema de gestión financiera cumple con ciertos requisitos básicos, no si funciona bien o mal.

La evaluación es promovida y hecha por el Secretariado PEFA, conformado por el Banco Mundial, FMI, Ministerio de Economía de Suiza (SECO) entre otras instituciones.

El Programa de Gasto Público y Evaluación de la Gestión Financiera, (PEFA, por sus siglas en inglés) comenzó como un instrumento para armonizar la evaluación de la Gestión de las Finanzas Públicas entre todas las organizaciones asociadas. Es una herramienta avalada por organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo y organismos europeos. Es una metodología probada y supervisada en su aplicación, que comparte mejores prácticas a nivel mundial y está especializada en la evaluación de la gestión financiera.

Uno de los lugares donde más evaluaciones PEFA se han hecho ha sido Perú. Limberg Chero, experto PEFA y coordinador de 16 evaluaciones entre 2011 y 2018, menciona que lo más relevante para los ciudadanos es lo que viene luego del PEFA: la ejecución de planes de acción que permiten hacer mejoras a la forma en que se usan los recursos en el gobierno, de manera que garanticen una cada vez mejor entrega de servicios a los ciudadanos.

El gasto o inversión social según la OCDE (La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) hace referencia a todos los recursos económicos que el Estado

destina para lograr una igualdad de oportunidades y una calidad de vida mínima entre todos sus ciudadanos, poniendo especial énfasis en los hogares de bajos ingresos, ancianos, discapacitados, enfermos, desempleados y jóvenes. Así, entre las necesidades básicas que trata de cubrir el gasto público social, figuran la alimentación, la salud básica, la educación, la justicia o la vivienda. Las ayudas, sin embargo, no tienen por qué llegar únicamente en forma de prestaciones en efectivo, sino que también puede tratarse de bienes y servicios, en especies o exenciones fiscales.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) expresa el gasto social como un porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB). Para su cálculo toma en cuenta cualquier inversión con un fin social, pública o privada, incluyendo el impacto de los impuestos directos e indirectos y las exenciones tributarias. Según datos de 2018, Francia es el país miembro de la OCDE que más recursos destina al gasto social, con más de un 31% del PIB. La mayoría de los Estados que conforman la Unión Europea reflejan un gasto superior al 20%, con la excepción de Países Bajos, donde al contrario que el resto de países, el gasto social no creció al mismo ritmo que el PIB. Estados Unidos, Corea del Sur, Chile y México, también destinan menos de una quinta parte de su PIB a fines sociales.

En las últimas décadas el gasto social ha ganado importancia en los presupuestos de los diferentes Gobiernos, verbigracia; en España pasó de alrededor de un 4% en 1965 a un 24% a comienzos de siglo. Sin embargo, la crisis económica de 2008 frenó el aumento de la inversión social, sobre todo en el sur de Europa. Actualmente con la reciente pandemia (COVID 19) que ha causado estragos entre las clases más humildes, este tipo de gastos se hacen extremadamente necesarios, aunque el debilitamiento de las arcas públicas compromete la inversión social.

### **Tipos de Gasto Público:**

Basado en la clasificación económica del gasto del Fondo Monetario Internacional (FMI).

1. Remuneración Empleo Público:

Son los gastos realizados por concepto de pago de remuneraciones y de aportes del empleador para el pago de todos quienes se encuentran trabajando.

2. Gastos de soporte:

Son los gastos realizados por concepto de compra de bienes de consumo y servicios no personales necesarios para el cumplimiento de las funciones y actividades de la administración y servicios del Estado.

### 3. Beneficios, Subsidios y Donaciones:

Son los gastos asociados a:

- Prestaciones previsionales.
- Subsidios y Donaciones (corresponden a transferencias corrientes, que no representan la contraprestación de bienes y servicios, y cuyos valores no son devueltos por los beneficiarios).

### 4. Inversión Pública:

Son los gastos asociados a:

- Transferencias de capital destinado a gastos de inversión o a la formación de capital.
- Desembolsos financieros destinados al sector privado, público y externo, que no suponen la contraprestación de bienes o servicios, y cuyo valor no es devuelto por los beneficiarios.
- Adquisición de Activos no Financieros destinados a la formación de capital y compra de activos físicos existentes.

## **IV. Rendición de Cuentas:**

Para comprender lo que es una rendición de cuentas y entender su efecto, utilidad y fin es necesario conocer un concepto básico como el que se detalla:

### **¿Qué es una cuenta?**

Es un informe detallado de ingresos, egresos y/o traspasos, y de cómo se ejecutan y/o usan los recursos por quién los recibió y que debe contener la documentación que comprueba, sustenta o acredita las operaciones respectivas y que se entrega al otorgante de los recursos para que este los revise y controle conforme a la normativa vigente.

En lo cotidiano, tiene que ver con el cumplimiento de un encargo y que involucra una transacción en dinero y que queda respaldada con la tarea ejecutada, lo que se gastó y el

vuelto, con este proceso tan simple y con el respaldo del procedimiento, se puede realizar una revisión del proceso y atestar su conformidad y satisfacción o no.

En el ámbito público, según el cientista político Andreas Schedler, la rendición de cuentas es un conjunto de modalidades de control, contrapeso y supervisión que los gobernantes, funcionarios y agentes privados utilizan en la gestión de recursos públicos, con el fin de mejorar el desempeño y los resultados de los gobiernos y garantizar a todos los ciudadanos el cumplimiento de sus derechos.

En Chile la entidad encargada por ley de exigir, controlar, revisar y dictaminar sobre una rendición de cuentas es la Contraloría General de la República (CGR) y es ésta, la que fija las normas sobre procedimientos de Rendición de Cuentas.

Conforme al artículo N°98 de la Constitución Política de la República de Chile, la CGR fiscaliza el ingreso y la inversión de los fondos del fisco, de las municipalidades y de los demás organismos y servicios que determinen las leyes.

Estas rendiciones pueden ser en expediente físico (en papel), con respaldo de ingresos, egresos, trasposos, certificados de registro de personas jurídicas receptoras de los fondos públicos (Ley N°19862) u otra documentación que esa alta repartición estime conveniente; o bien puede ser de manera electrónica a través del Sistema de Rendición Electrónica de Cuentas (SISREC) que es una herramienta informática y gratuita que la CGR puso a disposición de los servicios públicos y entidades privadas para que efectúen rendición de cuentas de la ejecución de los recursos públicos entregados utilizando documentación electrónica digital.

#### **V.- Presupuesto y Gasto Público en el Registro Civil e Identificación de Chile:**

El Registro civil como una institución de administración pública dependiente del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, año a año para cumplir con su misión de: **“ser el servicio público que hace posible a las personas demostrar su identidad, acreditar hechos y actos significativos en sus vidas, proporcionando un servicio confiable, oportuno y cercano a la gente”**, debe cumplir con una estricta planificación para formular de manera correcta y lo más real posible, las necesidades de acuerdo a los requerimientos existentes, para que de esta manera reciba a través de la ley de presupuestos aprobada por el legislativo y promulgada por el ejecutivo, los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades.



*Presupuesto - 2023 - DIPRES Documentación. (s. f.). Recuperado el 04 de junio de 2023 de <https://www.dipres.gob.cl/597/w3multipropertyvalues15199-35324.html>*

Cabe hacer presente que, en la Cuenta Pública Participativa del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos del año 2022, y Cuenta Pública del año 2021 del Servicio de Registro Civil e Identificación, se da a conocer que dentro de sus objetivos estratégicos principales destacan:

1. Mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios y usuarias, respecto de la cobertura, acceso, oportunidad y calidad en la generación y entrega de los distintos productos y servicios.
2. Fomentar el uso de la atención virtual, a través del desarrollo de nuevos servicios no presenciales.
3. Generar alianzas estratégicas con otros organismos e instituciones, creando sinergias que permitan mejorar la entrega de los servicios a los usuarios y usuarias.
4. Mejorar continuamente la seguridad y disponibilidad de nuestros datos a través de la incorporación permanente de tecnologías de la información.

Además de señalar como una de sus prioridades la implementación y acceso a nueva infraestructura, dando impulso a la atención de público mediante plataformas digitales, proyectando que se instalarán 105 nuevos tótems de atención automatizada, que se suman a la red de 195 equipos ya existentes en el país, de tal modo de agilizar los trámites más sencillos requeridos en las oficinas, además de fortalecer el desarrollo y soporte del sitio web, demostrando con esto lo crucial que es para este servicio público contar con el presupuesto fiscal necesario para poder cumplir con su objetivo de digitalización de la información, de tal manera de satisfacer las necesidades de los usuarios de forma rápida, eficiente, moderna, segura y de calidad.



**PROYECTO DE LEY DE PRESUPUESTOS AÑO 2023**  
**MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS**  
**Servicio de Registro Civil e Identificación**  
**Servicio de Registro Civil e Identificación (01)**

PARTIDA	:	10
CAPÍTULO	:	02
PROGRAMA	:	01

Sub-Título	Ítem Asig.	Denominaciones	Glosa N°	Moneda Nacional Miles de \$
		<b>INGRESOS</b>		181.202.016
06		<b>RENTAS DE LA PROPIEDAD</b>		22.166
	01	Arriendo de Activos No Financieros		22.166
07		<b>INGRESOS DE OPERACIÓN</b>		181.096.662
	02	Venta de Servicios		181.096.662
08		<b>OTROS INGRESOS CORRIENTES</b>		83.168
	01	Recuperaciones y Reembolsos por Licencias Médicas		10
	99	Otros		83.158
12		<b>RECUPERACIÓN DE PRÉSTAMOS</b>		10
	10	Ingresos por Percibir		10
15		<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>		10
		<b>GASTOS</b>		181.202.016
21		<b>GASTOS EN PERSONAL</b>	02	64.829.499
22		<b>BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO</b>	03	105.076.199
25		<b>ÍNTEGROS AL FISCO</b>		8.811.007
	01	Impuestos		8.810.997
	99	Otros Íntegros al Fisco		10
29		<b>ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS</b>		1.740.311
	03	Vehículos		312.522
	04	Mobiliario y Otros		460.493
	05	Máquinas y Equipos		77.777
	06	Equipos Informáticos		56.126
	07	Programas Informáticos		833.393
31		<b>INICIATIVAS DE INVERSIÓN</b>		744.990
	02	Proyectos		744.990
34		<b>SERVICIO DE LA DEUDA</b>		10
	07	Deuda Flotante		10

*Servicio de Registro Civil e Identificación Servicio de Registro Civil e Identificación (01) PROYECTO DE LEY DE PRESUPUESTOS AÑO 2023. Gob.cl. Recuperado el 04 de junio de 2023 de [https://www.dipres.gob.cl/597/articles-289492\\_doc\\_pdf.pdf](https://www.dipres.gob.cl/597/articles-289492_doc_pdf.pdf)*

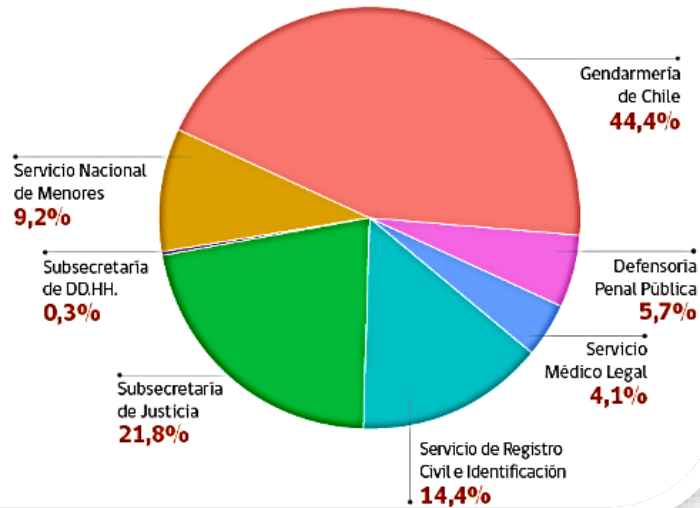
De esta manera podemos analizar el presupuesto del Servicio de Registro Civil e Identificación de Chile aprobado para el año 2023 y señalar que los ingresos de operación provienen en un 99% por la venta de servicios que se realizan a través de sus plataformas digitales tales como certificados de nacimientos, matrimonios, de antecedentes, etc; los que pueden ser adquiridos a través de su pagina web. Con ello el efecto de la digitalización y la inversión de recursos por parte de este servicio público en esta materia; quedan demostrados en los gastos del presupuesto aprobado, desglosando que el 35% de estos corresponde a personal (Remuneraciones) y el 65% de estos destinados a ser ejecutados en funcionamiento del servicio propiamente tal, dentro de los cuales se incluyen los gastos en soporte, desarrollo, y seguridad de las TICs que están actualmente operativas en este servicio publico.

La transparencia en la información cuando se trata del presupuesto público es de vital importancia no solo por dar cumplimiento a la legislación vigente en el país, si no que para dar una muestra a la ciudadanía de que las cosas se hacen bien. Consiguientemente de esta manera es que el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, a traves de su página web informa la distribución porcentual del presupuesto de los servicios públicos de su responsabilidad o dependientes de el, siendo el año 2022 el Registro Civil el tercero en cuanto a mayor distribucion de este.

Asi mismo el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, a traves de sus medios digitales enfatiza y promueve las cuentas públicas participativas con el objetivo de mantener un dialogo abierto entre la adminsitracion publica los representantes de la sociedad civil y la ciudadanía, de tal manera de dar a conocer sus lineamientos estratégicos y los avances en su gestión.

## Presupuesto año 2022 Ministerio de Justicia y Derechos Humanos

Distribución presupuestaria según %  
2022



Gob.cl. Recuperado el 04 de junio de 2023 de <https://minjusticia.gob.cl/presupuesto-asignado-por-ley/>



## CUENTA PÚBLICA PARTICIPATIVA '23



Me gusta 0

Compartir


Twitter



### ¿Qué es una Cuenta Pública Participativa?

Las Cuentas Públicas Participativas (CPP) son espacios de diálogo entre las instituciones y la ciudadanía. Estos espacios permiten a la autoridad pública informar de la gestión realizada y a la comunidad ejercer control social sobre la Administración del Estado. ¿Por qué participar en la Cuenta Pública Participativa del MINJUDHH? Al ser parte de la CPP, estamos fortaleciendo los mecanismos de participación política y ciudadana en la gestión pública. De esta forma, buscamos acercar la ciudadanía hacia nuestra institución y transparentar el funcionamiento de ésta.

Queremos conocer  
tu opinión y comentarios  
**¡PARTICIPA AQUÍ!**



**CUENTA PÚBLICA  
PARTICIPATIVA  
'23**

Desde el 09 de mayo hasta el 07 de junio del 2023, estará disponible el [FORMULARIO DE PARTICIPACIÓN](#). Aquí podrás compartir tu opinión o enviar consultas sobre acceso a la justicia, derechos humanos y equidad de género, entre otros temas desarrollados por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos durante el año 2022 y los desafíos que se presentan para el año 2023, y que están documentados en el "Informe Borrador Cuenta Pública" 2023 que está disponible para consulta [BORRADOR CUENTA PÚBLICA](#).

**¿Qué pasa con estas preguntas?**

Éstas serán respondidas por la institución, siendo incorporadas además sus opiniones en el Informe Final de Cuenta Pública 2023, que será publicado en nuestra web [www.miniusticia.gob.cl](http://www.miniusticia.gob.cl). El día 30 de junio de 2023.

Gob.cl. Recuperado *el 04 de junio de 2023* de <https://www.minjusticia.gob.cl/participacion-ciudadana/cuentas-publicas-participativas/cuenta-publica-participativa-2023>

Además y como clara muestra de transparencia, el Gobierno de Chile pone a disposición de la ciudadanía a través de la página [www.presupuestoabierto.gob.cl](http://www.presupuestoabierto.gob.cl) toda la información detallada del presupuesto asignado y la ejecución de estos para todos los servicios públicos del Estado, entre ellos el servicio que hemos elegido para este trabajo, el que corresponde al Servicio de Registro Civil e Identificación, demostrando con esto el compromiso del Gobierno en políticas de transparencia, rendición de cuentas y participación de la ciudadanía en el control, eficiencia y buen uso de los recursos públicos.



*Presupuesto Abierto - Gobierno de Chile. (s/f). Gob.cl. Recuperado el 04 de junio de 2023 y desplegado mediante ventanas de <https://presupuestoabierto.gob.cl/institutions/10/02/014>*

Es importante hacer presente que el Registro Nacional de Trámites (RNT) informa que en el proceso de modernización y facilitación a la comunidad, la digitalización de los trámites por parte del SRCEI, servicio que hemos elegido para estudio, cumplió el año 2022 con el 100% del compromiso de 79 trámites informados y a lo que va del 2023 ha digitalizado el 86% de estos.

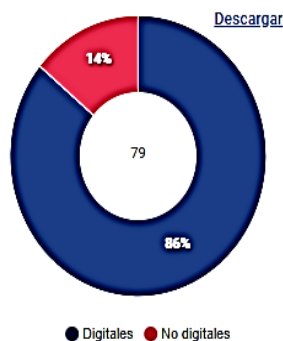
## DIGITALIZACION POR INSTITUCIÓN

Visualiza por institución el cumplimiento de los compromisos de digitalización y el avance alcanzado a la fecha.

Servicio de Registro Civil e Identificación

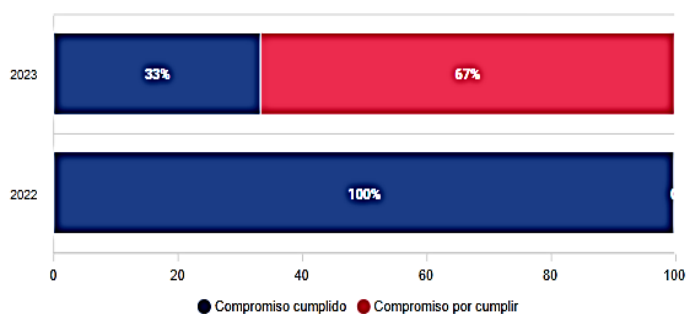
✕

### Trámites digitalizados



### Compromisos de digitalización (2)

[Descargar](#)



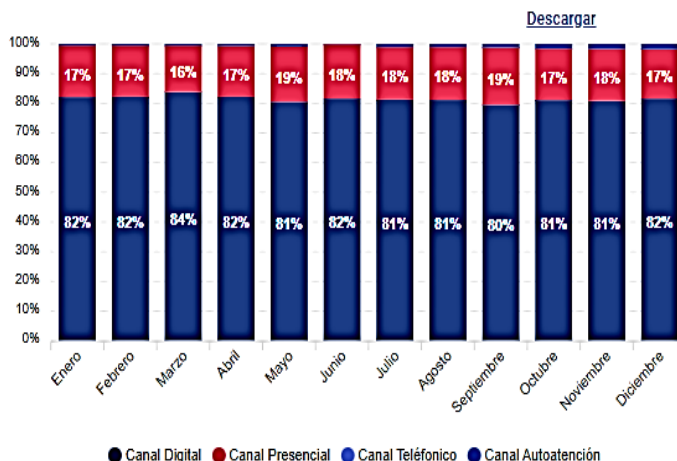
Cifras. (s/f). Cifras. Recuperado el 04 de junio de 2023 de <https://tramites.gob.cl/cifras/>

De Igual forma el RNT en su estadística da a conocer dando veracidad a nuestro estudio que la gran mayoría de los trámites realizados por la ciudadanía se efectúan a través del canal digital, lo que finalmente demuestra que la inversión del Presupuesto Público por parte del SRCEI está destinada a satisfacer las necesidades de la sociedad e instituciones y que ha tenido una excelente acogida por parte de estos.

## Trámites realizados por canal de atención <sup>(3)</sup>

Muestra el total de transacciones de las instituciones de RNT, realizadas anual y mensualmente por canal de atención en el año 2022.

Canal	Total de transacciones
Canal digital	56.390.605
Canal autoatención	691.972
Canal presencial	12.089.837
Canal telefónico	50



Cifras. (s/f). Cifras. Recuperado el 04 de junio de 2023 y desplegado de ventanas de <https://tramites.gob.cl/cifras/>

## VI.- Conclusiones.

El presupuesto y el gasto público, además de la transparencia de la información y la rendición de cuentas son fundamentales para el funcionamiento de cualquier servicio público del Estado, primero debido a que el presupuesto corresponde a los recursos monetarios asignados a cada uno de estos para el correcto desarrollo de sus procesos y funciones, debiendo responder cada uno de ellos de manera eficiente en el uso de los mismos, ejecutando los gastos de ese presupuesto conforme a la normativa y legislación vigente y utilizando las herramientas que el Estado otorga para estos fines, tales como, leyes, reglamentos, jurisprudencia, normas, dictámenes, etc. Toda vez, que son las entidades de control como el CAIGG (Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno) y a un nivel más alto como la Contraloría General de la República (CGR), las encargadas de las auditorías, controles y fiscalizaciones, las que deben velar por el correcto actuar de cada uno de los estamentos

públicos en materias administrativas, financieras, presupuestarias, de procesos, entre otras, siendo la CGR el servicio público autónomo encargado de pedir y controlar rendiciones de cuentas, realizar auditorias, velar por la probidad y transparencia estatal. Sancionando y tomando las medidas que correspondan legalmente para exigir y salvaguardar el buen uso de los recursos públicos.

Es importante señalar que en este aspecto la digitalización en el Estado juega un papel importantísimo en esta materia, puesto que es a través de sus canales digitales el sector público da a conocer y pone a disposición de la ciudadanía y a los diferentes actores de nuestro país; información tan relevante como son sus planificaciones estratégicas, misiones, visiones, presupuestos, formulación, ejecución y control de sus recursos, además de dar a conocer y rendir cuentas de su gestión.

Finalmente cabe señalar que el presupuesto público del Registro Civil e Identificación de Chile, tiene su efecto en la mayor parte de sus ingresos económicos que corresponden a procesos de digitalización en la emisión de diversos certificados en línea, mientras que los gastos están fundamentalmente relacionados con personal y adquisiciones de recursos tecnológicos.



## **MÓDULO 4: POLÍTICAS PÚBLICAS**

### **I.- Introducción**

Si bien no existe un beneplácito específico sobre como definir una “política pública” existen varios autores y conceptos semejantes en su contexto. Siendo el eje central siempre la existencia de un problema y la solución a este, o bien la toma de decisiones para el fin colectivo. Sumamos a esta ecuación un primordial requisito, debe haber una propuesta positiva que genere en las autoridades la toma de una decisión, decisión (solución) que por lo demás debe ser amparada bajo el alero de la ley, a fin de no pasar a llevar a ninguno de los ciudadanos que se regulan, se ven favorecidos o se encuentran bajo ella.

Estas propuestas de regulación pública suelen ser esencialmente mejoras a través de la asignación de recursos públicos para el bien de un grupo determinado o toda la sociedad, según corresponda; con énfasis en lograr un buen curso de acción que justifique aquellas tomas de decisiones por parte de la autoridad.

Es por ello, que hemos elegido analizar la propuesta que hace el Servicio de Registro Civil e Identificación de Chile, organismo del Estado que como servicio público dependiente del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, no está exento de la aplicación y desarrollo de políticas públicas que satisfagan las necesidades de la sociedad o den solución a alguna problemática detectada, resultando a todas luces ser un pionero en la innovación para la resolución y facilitación de sucesos personales y colectivos, que se reflejan en soportes documentales tangibles y/o digitales, manifestándose así un proceso de digitalización y modernización del Estado, que resulta perceptible en nuestros tiempos y que sin duda es de gran importancia para todos los habitantes del país y el desarrollo del mismo, aportado de manera ordenada y biográfica información que resulta relevante en el transcurso de nuestras vidas, desde nuestro nacimiento hasta la muerte. Sobre estas experiencias que nos atañen a todos, nuestro estudio tiene por objetivo realizar un análisis empírico de fuentes cuantitativas y documentales que se exponen en el presente informe evaluando el desempeño de la política pública en el sentido del efecto de la digitalización en el Servicio de Registro Civil e Identificación, por medio de las distintas innovaciones tecnológicas, como así mismo verificar el cumplimiento del objetivo que se ha planteado el Estado desde el año 2012 en

adelante, el de *“Agilizar los trámites en el Registro Civil”*. Y si se han definido las alternativas adecuadas para su funcionamiento, expectativas y satisfacción de los usuarios.

## **II.- Misión e historia**

El Servicio de Registro Civil e Identificación de Chile, asume por misión la siguiente premisa: “Somos el servicio público que hace posible a las personas demostrar su identidad, acreditar hechos y actos significativos en sus vidas, proporcionando un servicio confiable, oportuno y cercano a la gente”. Bajo esta definición podríamos deducir que el servicio está constantemente activo en sus políticas públicas, al menos desde el año 1994 en que comenzó su proceso de modernización y digitalización con fecha 18 de enero, donde el expresidente de la República, Patricio Aylwin Azócar. Q.E.P.D, se dirige a la Cámara de Diputados de la siguiente manera: “MENSAJE DE S.E. EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA. LEY ORGANICA DEL SERVICIO DE REGISTRO CIVIL E IDENTIFICACION (BOLETÍN N° 1138-07). "Honorable Cámara de Diputados: El Gobierno que me honro en presidir, ha estimado conveniente, necesario y oportuno, dotar al Servicio de Registro Civil e Identificación, servicio centralizado y dependiente del Ministerio de Justicia, de una Ley Orgánica que fije su estructura y otorgue a sus Direcciones Regionales las facultades que todo servicio público precisa para Insertarse legítimamente en el proceso de modernización de la Administración del Estado”

Esta decisión de política pública tomada por el exmandatario marcó la primera etapa del proceso de política pública que generó que el Servicio de Registro Civil e Identificación, en adelante SRCeI; haya marcado un hito en materia de modernización especialmente a contar del año 2018 robusteciendo la obtención de documentos de manera virtual (no presencial) siendo allí, en necesidad de modernización del servicio donde nace o se gesta dicha política pública.

Por consiguiente, a aumentando la cantidad de servicios que pueden realizarse digitalmente y perfeccionando también los canales de atención como son: página web, aplicaciones móviles y atención personalizada por trámite. Tomando en cuenta que nuestro país con anterioridad al año 2018 experimentó una serie de impulsos en cuanto a políticas públicas en telecomunicaciones, algo fundamental y que va de la mano con los efectos de la digitalización en la gestión pública en el SRCeI; nuestra materia de estudio, además de considerar que el Estado antes de desarrollar políticas que apuntaran a disminuir la brecha digital optó

primeramente por crear facilidades de acceso e infraestructura para ofrecer, principalmente a través de privados, servicios de telecomunicaciones; es que nuestro estudio se basa a contar de ese año en adelante. Asesoría Técnica Parlamentaria Abril 2020 Políticas del Estado para enfrentar la brecha digital en Chile Autor Nicolás García Bernal. (s/f).

Según la información contenida en el Balance de Gestión Integral Año 2021 que confeccionó el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos sobre el SRCeI. “...durante el año 2019, se emitieron más de 38 millones de certificados en línea y solo 10 millones en oficinas presenciales; y, durante el año 2020, más de 40 millones de certificados en línea y 4 millones presenciales. Esta modernización nos permitió enfrentar de mejor manera la emergencia sanitaria que vive el país, disminuyendo, de este modo, las aglomeraciones en las oficinas.”

Además, para lo que va del presente año, y en suma a lo anterior, se han implementado 300 tótems de atención a lo largo del país, con el fin de acercar la obtención de documentos a la comunidad sin la necesidad de asistir a una oficina. Las cifras indican que se pueden realizar más de 48 trámites digitales y descargar 19 certificados gratuitos triplicando con ello la emisión de certificados digitales versus los de atención presencial.



Tótem de autoatención, terminal ASOCAPEC. Av. Alcalde Manuel Castillo Ibaceta 3399-3301, Arica. Captura fotográfica realizada por alumnos del Master en Gobierno y Gestión Pública Grupo IV 03/2023, el 23 de junio de 2023.

### **III.- Enfoque, problemática y política de transformación digital**

Las largas filas de personas que se desplazan hasta sus oficinas para realización de distintos trámites sin duda retrasan a todos los usuarios, ya sea al momento de la atención como al momento del retiro de los documentos, sumado al aumento de ciudadanos foráneos que tramitan también sus cédulas de identidad para extranjeros, causando como consecuencia un aplazamiento importante en las operaciones y limitando a su vez el resto de las etapas de la gestión en el SRCeI. Es por ello que el Estado ha aumentado sus esfuerzos para implementar y reforzar políticas públicas que incorporen tecnologías de alto estándar en materia de seguridad y disponibilidad de datos en la transformación digital, haciendo posible disponibilizar nuevos trámites y servicios remotos ante la demanda de los usuarios.

Esta oferta de servicios y soluciones se sostiene en un pilar fundamental de cada institución del Estado y del cual no debemos olvidarnos, sus funcionarios. A saber, el servicio posee 475 Oficinas a lo largo del territorio nacional, desde Visviri por el norte hasta la Antártico chilena por el sur, con una dotación total de 3.120 funcionarios. El Gobierno chileno ha implementado como política pública un constante desafío de modernización del SRCeI; que va en directo beneficio de la comunidad y usuarios, agregando nuevas tecnologías a un proceso de digitalización in crescendo de la distinta documentación que se puede obtener.

### **IV.- Objetivos estratégicos**

Uno de los hitos relevantes en materia de modernización que ha ejecutado el SRCeI entre 2018 y 2020 es fortalecer la obtención de documentos de manera no presencial. Tanto en la Cuenta Pública del año 2021 del Servicio de Registro Civil e Identificación y la Cuenta Pública Participativa del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos del año 2022, se dieron a conocer los siguientes objetivos estratégicos:

1. Mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios y usuarias, respecto de la cobertura, acceso, oportunidad y calidad en la generación y entrega de los distintos productos y servicios.
2. Fomentar el uso de la atención virtual, a través del desarrollo de nuevos servicios no presenciales.

3. Generar alianzas estratégicas con otros organismos e instituciones, creando sinergias que permitan mejorar la entrega de los servicios a los usuarios y usuarias.
4. Mejorar continuamente la seguridad y disponibilidad de nuestros datos a través de la incorporación permanente de tecnologías de la información.

Si bien estos objetivos no han variado en el transcurso de los últimos años, desde que se presentaron, el servicio ha señalado como una de sus prioridades la implementación y acceso a nueva infraestructura, dando con ello un impulso a la atención de público a través de plataformas digitales, y los 300 tótems existentes a lo largo del país, de modo tal de agilizar los trámites más sencillos requeridos en las oficinas, además de fortalecer el desarrollo y soporte del sitio web para poder cumplir con sus objetivos y así satisfacer las necesidades de los usuarios de forma eficiente y eficaz, agregando modernidad, calidad y seguridad.

Las actuaciones del Servicio fueron otros de los temas abordados, la autoridad nacional dio a conocer que en 2022 se realizaron un total de 13.793.970 transacciones, lo que representó un aumento del 15,03% en relación con el año 2021. Esta cifra considera trámites de identificación, vehículos, matrimonios, acuerdos de unión civil, posesiones efectivas, entre otros; en definitiva, acciones y medidas que obedecen a la gestión de política pública.

## **V.- Interoperabilidad.**

Entendiendo de forma muy simple la interoperabilidad como el o los procedimientos que permiten que los datos y el conocimiento puedan llegar y ser usados fácilmente por todas las personas a las que les concierne; esta se organiza en aspectos informáticos, en la transmisión de información de manera ordenada y clara para los usuarios e instituciones. Una prueba de fuego se vivió forzosamente durante la pandemia COVID-19; situación de contingencia sanitaria que dio luz a potenciar la interoperabilidad con otras instituciones, tanto públicas como privadas, que requerían identificar y verificar la identidad de las personas. De esta manera, el SRCeI colaboró con los siguientes programas: Comisaría Virtual, Retiros de Fondos Previsionales (10%), Control Sanitario en Aeropuerto, Me Vacuno, Ingreso Familiar de Emergencia (IFE). Realizando con ello durante el año 2021 más de 108.8 millones de transacciones, a saber: Comisaría Virtual 25.1 millones de solicitudes individuales y 19.7 millones de solicitudes institucionales. Retiro del 10% 12 millones de verificaciones de identidad. Control Sanitario Aeropuerto 1.5 millones de consultas de identificación de

pasajeros. Me Vacuno 17.1 millones de consultas de datos de personas y 8.1 millones de verificaciones de documentos. IFE 25.3 millones de verificaciones de documentos.

## **VI.- Innovaciones para los usuarios.**

Resulta para SRCeI, fundamental continuar avanzando en implementar la oferta de trámites y agendamiento de servicios disponibles a través de medios digitales, destacando los siguientes:

**-Digitalización.** Como antecedente solo en 2021 se digitalizaron 63 de los 77 trámites que formaban parte del Registro Nacional de Trámites del Servicio, lo cual equivale a un 81,8%. Estos corresponden principalmente a: Inscripción en el Registro de Personas Jurídicas sin fines de lucro. Omisión de Antecedentes Penales. Inscripción en el Registro de Profesionales. Eliminación de anotaciones en el Registro de Conductores. Certificado de Posesión Efectiva. Pase de sepultación para nacido muerto. Inscripción en el Registro Nacional de No Donantes y Diversos trámites relacionados a vehículos motorizados. Para el presente año se han aumentado a 79 trámites.

**-Nuevo modelo de sistema de identificación.** Cuya finalidad atañe directamente a la confección de los nuevos documentos de Identidad y de viaje, además de los servicios relacionados a estos mismos. Tras una fallida licitación con el consorcio Chino-Alemán AISINO, por problemas de seguridad de datos privados, en noviembre de 2021, a través de la Resolución Exenta N°431, se “Readjudica” la licitación pública para la contratación del “Servicio del Nuevo Modelo de Sistema de Identificación, Documentos de Identidad y Viaje y Servicios Relacionados para el SRCeI” al oferente IDEMIA IDENTITY & SECURITY CHILE. Posteriormente y mediante Resolución Afecta N°01, del 3 de enero de 2022, con toma de razón el día 21 de enero de 2022, se aprobó el contrato dando marcha a este nuevo avance en seguridad y biometría para cumplir así de manera óptima con las medidas de seguridad de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI).

**-Agendamiento:** Durante el año 2021 destacó la ejecución de un nuevo modelo de atención en oficinas consistente en la reserva de horas de atención a través de la página web del servicio, apuntando primordialmente a la emisión de cédula de identidad, pasaporte, inscripción de vehículos motorizados, Apostilla y facilitación de códigos para la activación

de Clave Única en forma remota, robusteciendo con ello la interacción con otras instituciones públicas y privadas, verbigracia el Servicio de Impuestos Internos (SII). Esto conllevó a que la comunidad pudiese además acceder a trámites y beneficios como: Ingreso Familiar de Emergencia, Declaraciones del SII, Comisaría Virtual de Carabineros, Campaña COVID -19 Yo Me Vacuno, el retiro del 10% de los fondos de AFP. Etc. En cifras al 31 de diciembre del 2021; se agendaron 1.7 millones de horas para solicitudes de Cédulas de Identidad y/o Pasaportes, 60 mil horas y fracción en Matrimonios y Acuerdos de Unión Civil, 170 mil horas para realización de trámites de Vehículos Motorizados. En el caso de la Apostilla, este agendamiento se implementó el 27 de diciembre de 2021 en la Oficina Bicentenario de la Región Metropolitana y extendiéndose de manera on-line a contar del 02 de julio de 2022 para el resto del país; al realizar esta solicitud se obtiene el certificado de apostillas de forma directa en el correo electrónico junto al certificado solicitado.

**-Clave única remota.** CUR, por sus siglas, fue oficialmente lanzada el 6 de enero de 2021 y su función permite atender a través de una videollamada a aquellas personas que deseen obtener un código de activación para generar su clave única.

¿Cómo funciona? Agendada la hora, el sistema enlazará a través de esta videollamada al usuario y al funcionario del SRCeI, este último validará algunos datos personales del usuario y otros que este haya registrado al momento de solicitar la hora; para posteriormente y por del mismo sistema, enviar al correo electrónico del usuario un código de activación que le permitirá acceder a toda la oferta digital de trámites que dispone el Estado y que utilizan esta forma de autenticación. Al 31 de diciembre de 2021 se han entregado más de 850.000 códigos de activación a través de atención remota (CUR), lo que representa el 65% del total de solicitudes de atención recibidas hasta esa fecha y que suman un total de 1.3 Millones.

**-Programa visa Waiver.** Durante el año 2021, funcionarios del Departamento de Seguridad Interna de Estados Unidos, concurrieron en visita inspectiva a la oficina de Arica, para observar personalmente el proceso de solicitud y obtención de documentos de identificación. Con esto, nuestro país se mantiene como el único en Latinoamérica que forma parte de este programa, si bien Chile ha sido miembro del Programa de Exención de Visas desde el año 2014, constantemente los países que optan a esta prerrogativa deben mantener ciertos estándares y comportamientos para su continuidad; siendo el caso que lamentablemente hoy

existen detractores norteamericanos a esta exención con nuestro país, debido a conductas criminales de nuestros compatriotas en su territorio. Es importante indicar que nuestro país posee un Pasaporte Electrónico desde septiembre de 2013, principal requisito del WWP, Programa Visa Waiver por sus siglas en inglés. Y cuyas medidas de seguridad son concordantes con las que se suscriben en la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) entidad reguladora sobre la materia.



Periódico La Tercera, Twitter, 03 NOV 2021.

**-Ley de matrimonio igualitario.** Publicada en el Diario Oficial el 10 de diciembre de 2021, (Ley N°21.400) otorga a las parejas del mismo sexo un acceso igualitario al matrimonio civil y reconocimiento en materia filiativa, por adopción o por técnicas médicas de reproducción humana asistida. Con esto las familias homoparentales disponen también de los regímenes patrimoniales que regulan las relaciones económicas de las parejas entre sí y para con terceros. Chile se transforma en el 6° país en Latinoamérica y forma parte de los 25 que permiten el matrimonio homosexual en el mundo, siendo el SRCeI desde el 10 de marzo de



2022 el encargado de la reserva de horas y la inscripción de matrimonios igualitarios en sus oficinas, o de manera virtual en su página web.



Periódico digital Voz de América. Associated Press. (2022, marzo 10).

## VII.-Evaluación de la política pública, impacto y satisfacción en la comunidad y usuarios.

En este apartado se realizará un análisis desde la perspectiva de evaluación del ciclo de políticas públicas, para ello, se recurrirá a antecedentes de la encuesta **“Determinación del Índice de Satisfacción Neta del usuario/a del Servicio de Registro Civil e Identificación para el año 2020”**. cuyo propósito es recopilar antecedentes de la satisfacción usuaria en el año 2020 versus 2019. Posterior a ello, se explicarán cuáles son los factores que influyen en que el porcentaje de satisfacción haya fluctuado o se haya mantenido invariable. Los estudios del índice de satisfacción neta, (ISN), del año 2020 de la empresa DATAVOZ, grupo STATCOM, para la Subsecretaría de Justicia del Ministerio de Justicia y DDHH, comparan

los índices de satisfacción en la atención presencial, plataforma electrónica, aplicación móvil y tótems de autoatención, lo que se refleja resumidamente a continuación:

El Índice de Satisfacción Neta 2020, como se señala en el propio gráfico del estudio, corresponde a un 86,86%, con un total de 89,94% de usuarios satisfechos y 3,08% de usuarios insatisfechos con el servicio.

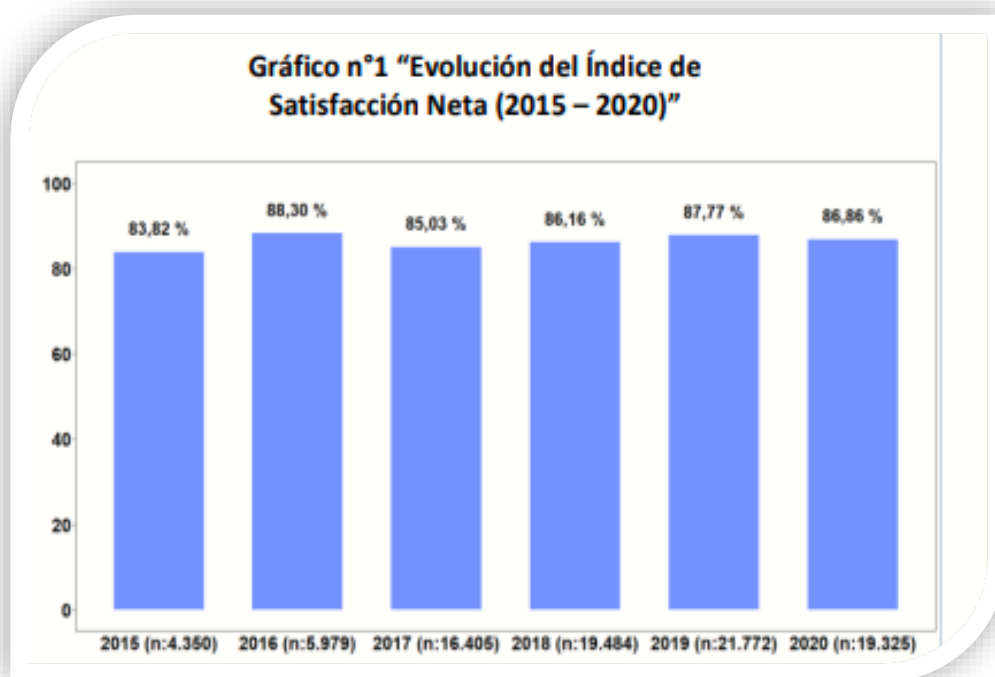


Gráfico de evolución del ISN 2015-2020.

Como factores de fluctuación, se señala que el ISN 2020, comparativamente con el año 2019, presenta una disminución de 1,91 puntos porcentuales. No obstante, es un resultado levemente mayor que el observado en el año 2015, 2017 y 2018, pero menos que en el año 2016. La aplicación de la encuesta se llevó a cabo en el mes de septiembre de 2020, logrando un total de 13.273 encuestas, en todo Chile, excepto en las Regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá y Magallanes, debido a la situación de cuarentena por COVID-19 en las oficinas seleccionadas, siendo estas las variables que inciden directamente en la disminución del periodo observado. Factores externos que sin duda no amilanan el desempeño evaluación, impacto y satisfacción de los usuarios.

De igual forma se recurrió a los resultados del año 2022 de la encuesta de **Medición de Satisfacción Usuaría, del Ministerio de Hacienda**, la que recoge retroalimentación de

personas usuarias de instituciones públicas del Gobierno; está basada en la última experiencia de las personas interactuando con las instituciones públicas y cuyos parámetros se basan en un marco conceptual que considera: La facilidad para realizar el trámite; la claridad de los pasos a seguir, el esfuerzo que hizo la institución por acoger al usuario, la claridad de la información del resultado del trámite y el tiempo de respuesta de la institución.

El gráfico que se presenta a continuación, informa el promedio simple por tipo de institución, de personas usuarias que evalúan con nota 6 o 7, la última experiencia realizando trámites o requerimientos. El SRCeI se encasilla en color verde (Servicios Públicos Generales).

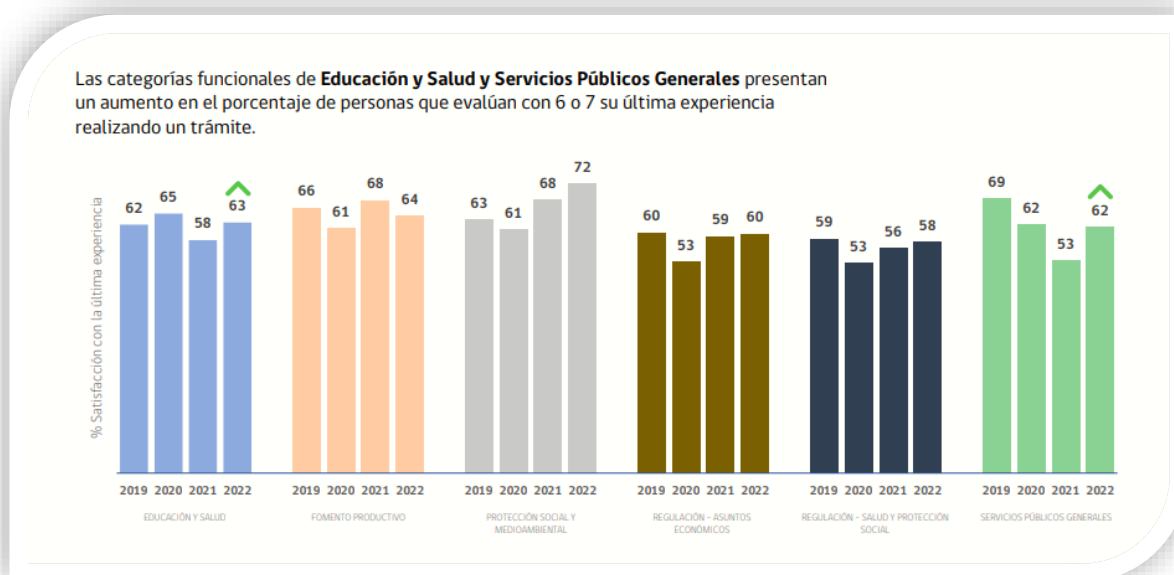


Gráfico nota 6 ó 7 de % Satisfacción con la última experiencia realizando trámites.

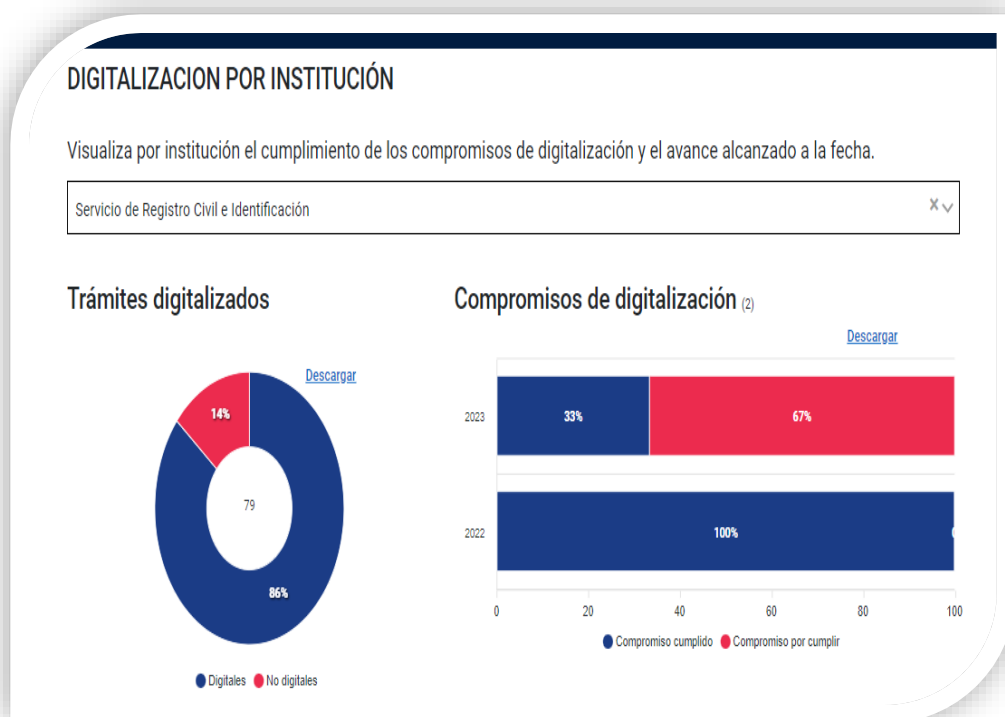
Se evidencia entonces como resultado, que el índice de satisfacción por “Servicios Públicos Generales” donde se enmarca el SRCeI, se ha mantenido por sobre un 53% y por debajo del 70%, evaluado con nota 6 ó 7. de % de Satisfacción con la última experiencia.

¿Qué implicancia tienen entonces estos estudios sobre la satisfacción del servicio para los usuarios, ha sido relevante la digitalización?

Como se ha observado en el primer estudio; el SRCeI cuenta con un porcentaje de satisfacción usuario por sobre el 80%, lo que puede claramente interpretarse como una buena evaluación, teniendo en cuenta el contexto promedio nacional de comparación, donde el SRCeI se enmarca dentro de los Servicios públicos generales (color verde) en tercer lugar.

En el segundo estudio los usuarios evalúan con nota 6 o 7 la última experiencia realizando trámites o requerimientos por institución.

Otra fuente de evaluación y que a su vez respalda los resultados positivos del SRCEi, es el Registro Nacional de Trámites (RNT) quien informó que en el proceso de modernización y facilitación a la comunidad, la **digitalización** de los trámites por parte del SRCEI, cumplió el año 2022 con el 100% del compromiso de 79 trámites informados y a lo que va del 2023 ha digitalizado el 86% de estos.



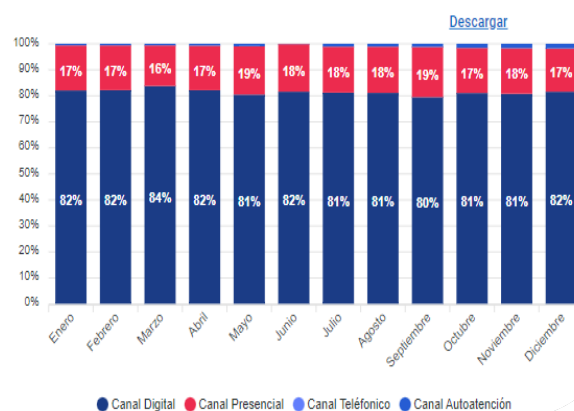
Cifras. Registro Nacional de Trámites Recuperado el 02 de julio de 2023 de <https://tramites.gob.cl/cifras/>

Del mismo modo el RNT en su estadística da a conocer que la gran mayoría de los trámites realizados por la ciudadanía se efectúan a través del canal digital y de autoatención, avalando a nuestro estudio sobre los efectos de la digitalización en la Gestión Pública del SRCEI.

### Trámites realizados por canal de atención <sup>(3)</sup>

Muestra el total de transacciones de las instituciones de RNT, realizadas anual y mensualmente por canal de atención en el año 2022.

Canal	Total de transacciones
Canal digital	56.390.605
Canal autoatención	691.972
Canal presencial	12.089.837
Canal telefónico	50



Cifras. Registro Nacional de Trámites Recuperado el 02 de julio de 2023 de <https://tramites.gob.cl/cifras/>

## VIII.- Reconocimientos del Servicio de Registro Civil e Identificación.

Además de los índices de satisfacción que ya se han mencionado, el impacto del SRCeI en la sociedad, se refleja en los siguientes reconocimientos que validan su percepción sobre la constante política pública de mejoramiento de los servicios que ofrece y del proceso de digitalización.

1.- PROCALIDAD es una organización sin fines de lucro creada el año 2001 por la consultora Praxis y la Universidad Adolfo Ibáñez, constituyéndose en un “benchmark” (*termino inglés que se puede definir como la comparativa de rendimiento para cierto fin o fines*) independiente en satisfacción de clientes de referencia en Chile. Donde el SRCeI, obtuvo el **Primer lugar del sector servicios públicos en el Índice Nacional de Satisfacción de Clientes PROCALIDAD 2021**. Este premio corresponde a la subcategoría de servicios públicos, inserta en la categoría Contractual (*empresas que tienen una relación con el cliente en base a un contrato*).

2.- CADEM es una empresa chilena de investigación de mercados y opinión pública fundada en 1974, dirigida por Karen Thal y responsable, entre otros estudios, de la encuesta de contingencia política Plaza Pública. El SRCeI permaneció en el **tercer lugar de las**

**instituciones más destacadas en la encuesta CADEM 2021**, su máxima aprobación de desempeño fue en junio con un 72% de aprobación y luego en los meses de enero, abril y noviembre con un 71%. Las instituciones que obtuvieron los dos primeros lugares fueron Bomberos de Chile y el Colegio Médico.

## **XI.- Conclusión.**

Tomando en cuenta la importancia que hoy juega la digitalización en el Estado, a través de los distintos canales y por medio de los cuales da a conocer y pone a disposición de la ciudadanía información sobre sus servicios de manera transparente y útil; el SRCeI; al desarrollar soluciones digitales como parte de sus políticas públicas en las que se yergue de manera admirable, produce consecuentemente un efecto de integración tecnológica, que independientemente de ser o no amigable para todos, deduce que en un mediano plazo se convertirá en común, rutinario y accesible. Es parte de nuestra evolución, que se ejemplifica con el caso de los teléfonos móviles, recordando que antaño a nuestros padres o abuelos les costaba asimilar su utilización. Hoy en día y por cierto dejando de lado algunas aldeas del globo que cuentan con nula tecnología como así mismo a la población de analfabetos; 770 millones de personas, cifra menor si se compara con el estimativo de población mundial total, 8000 millones de personas; (*Dpto. de Asuntos Económicos y sociales de Naciones Unidas*) las distintas tecnologías se vuelven no solo en un mero capricho o lujo, sino se vuelcan en herramientas con sentido, para usos eficaces y eficientes.

La digitalización en la Gestión Pública del SRCeI, se enmarca en la Agenda de Modernización del Estado 2022-2026, la que va entorno a construir una nueva relación del Estado con las personas, permitiendo la generación de valor público para la ciudadanía, transformando la facilitación de los distintos trámites a través de iniciativas que agilicen esta evolución y la generación de confianza en la ciudadanía, entregando servicios de calidad, eficientes, accesibles, oportunos y con valor en la experiencia usuaria.

La política pública en el SRCeI, da cuenta de un factor de gran relevancia desde sus inicios, la innovación; es así que necesariamente ha movilizado y generado recursos, implicando actividades de monitoreo y evaluación que no muchas veces están a simple vista del usuario, como es el caso de encuestas y estudios de satisfacción que la avalan; siendo su objetivo principal gestionar con eficacia y eficiencia los efectos y productos que son sus resultados en

pos del desarrollo, transformándose esta innovación o digitalización, como hemos elegido nombrarla desde su concepción; en un proyecto de política pública viable con capacidad de ser sostenible en el tiempo, por su lógica de respuesta ante las necesidades de los usuarios y la propia organización.

¿Se puede combatir un incendio de forma eficaz? Claro que sí, pero será su combate eficiente mientras se optimicen recursos para llegar al mismo fin, mientras se den las condiciones internas y externas que permitan el mismo fin. No bastará entonces solo de menos agua, menos bomberos, etc.

Facilitará la extinción del fuego o la emergencia, un buen camino para llegar al lugar, una buena cultura vial de los conductores, que permitan el paso a los vehículos de emergencia, y así podríamos seguir enumerando factores positivos y también negativos que en definitiva arrojaran un resultado; una conclusión sobre un determinado problema e idealmente su solución.

En este atestado se ha producido entonces un proceso reflexivo que nos hace concebir al SRCeI; como una gran compañía de bomberos que de un tiempo a esta parte se ha ido actualizando y especializando. Con ello invirtiendo en tecnologías y procesos de digitalización en pos de la comunidad, capacitando a su personal y llegando a lugares donde otros servicios públicos aún no han llegado. Continuando con esta explicación cuyo objetivo es plasmar al SRCeI, de manera gráfica en la mente del lector, pero no por ello menos didáctica, y tal como se expusiese en el módulo anterior de este Master, cabe mencionar como dato relevante que parte de la política pública de este servicio se autofinancia con la digitalización de la emisión de diversos documentos en línea, mientras que sus gastos como compañía y que están fundamentalmente relacionados con el personal y adquisición de recursos tecnológicos son cubiertos a través de la ley de presupuestos. Se crea entonces aquí diestramente una suerte de pequeña auto financiación a las arcas fiscales, un retorno, lo que sumado a la buena opinión de la comunidad reflejada en las encuestas, nos permite concluir que sus servicios específicos como institución del Estado son realmente un ejemplo de política pública digno de imitar y como todo, claramente susceptible de mejoras.

## **MÓDULO 5: COMUNICACIÓN PÚBLICA Y GESTIÓN DE CRISIS.**

### **I.- Introducción**

El Servicio de Registro Civil chileno ha incorporado a lo largo de sus últimos años, una serie de sistemas de comunicación electrónica que se reconocen claramente como herramientas de gestión pública para agilizar la realización de trámites, brindando un servicio eficiente y eficaz a los ciudadanos chilenos y residentes.

Se busca entonces, facilitar el acceso universal a los servicios del SRCeI a través de las variadas plataformas, que modifican la conducta de los usuarios, en el sentido de estimular el uso de dichos canales de comunicación en pos de obtener los distintos tramites que allí se ofrecen.

Tomando en cuenta que la comunicación se define como un proceso mediante el cual se transmite información, a través de mensajes entre individuos o grupos, es necesario en el caso del SRCeI, señalar cual es el efecto que esta produce tanto para el usuario como para el mismo servicio, vale decir; entre el comunicador, receptor, el código o códigos que se utilizan; en simples palabras, el retorno de esta alimentación entre receptor y emisor conocido como feedback.

Haciendo alusión a la Gestión de Crisis, resulta importante comprender cual ha sido la estrategia que este servicio posee o ha utilizado ante la existencia de las mismas, a fin de entender si este manejo ha sido o no favorable, si se ha hecho de forma armonizada, identificando, anticipando y resolviendo problemas, evaluando resultados y respondiendo a la opinión pública y al usuario que es su primordial interés.

Es por ello que en este orden de ideas analizaremos las distintas plataformas que se utilizan, y se mencionaran algunos casos donde se ha puesto a prueba el manejo comunicacional en la gestión de crisis.

### **II.- Antecedentes históricos.**

“Somos el servicio público que hace posible a las personas demostrar su identidad, acreditar hechos y actos significativos en sus vidas, proporcionando un servicio confiable, oportuno y cercano a la gente” bajo esta definición el SRCeI ha ido avanzando constantemente en sus políticas públicas, recordemos que en el año 1994 comenzó su proceso de modernización, el



que de forma paulatina, se afianzó y robusteció especialmente en el año 2018 con la posibilidad de la obtención de documentos de manera virtual. Hoy en día sigue aumentando la cantidad de servicios que pueden realizarse digitalmente a través de su página web, aplicación móvil y atención personalizada en los tótems de autoatención, ciertamente un hito en la comunicación, en especial si se trata claramente de la columna vertebral de tramites a nivel nacional y que al año 2022 realizó más de 40 millones de certificados en línea versus 4 millones presenciales. Estas cifras dan por hecho que se ha producido una comunicación efectiva entre emisor y receptor en el sentido de un correcto uso de las plataformas de comunicación.

### **III.- Enfoque, Comunicación Pública**

Como servicio esencial en la vida de cada ciudadano en nuestro país, éste propende garantizar el acceso a la información y servicios en forma rápida y eficiente, fomentando la confianza en el trabajo que realiza tanto de manera presencial, de autoatención y en las distintas plataformas digitales.

**Página web:** Alojada en el sitio <https://www.registrocivil.cl>; ofrece los siguientes trámites:

- Obtención de Clave Única
- Cédula de identidad
- Acuerdo Unión Civil
- Nacimiento
- Matrimonio Civil
- Banco de datos personales
- Antecedentes penales y Registro de violencia intrafamiliar
- Apostilla
- Atención en terreno
- Bloqueos
- Convenios
- Defunción
- Discapacidad
- Inscripción al Registro de No Donantes
- Inscripción al Registro de Profesionales

- Inscripción al Registro de Personas Jurídicas sin fines de lucro
- Pasaporte y documentos de viaje
- Posesiones efectivas
- Precios
- Registro de Prendas sin Desplazamiento
- Vehículos, multas y conductores
- Rectifica Partida Nacimiento, Ley N°21.120 Identidad Género
- Solicitud para el cambio en el orden de los apellidos.

Destaca además que inmediatamente y en primera línea, ofrece las opciones de comunicación a los fonos 6003702000, +56227120690, además de la posibilidad del enlace “**Contáctenos**” que permite a través de un formulario electrónico representar información relativa a consultas, reclamos, felicitaciones o sugerencias, los que serán procesados por especialistas del servicio y generarán una respuesta a cada caso. Lo anterior se denomina Sistema Integral de Atención ciudadana.

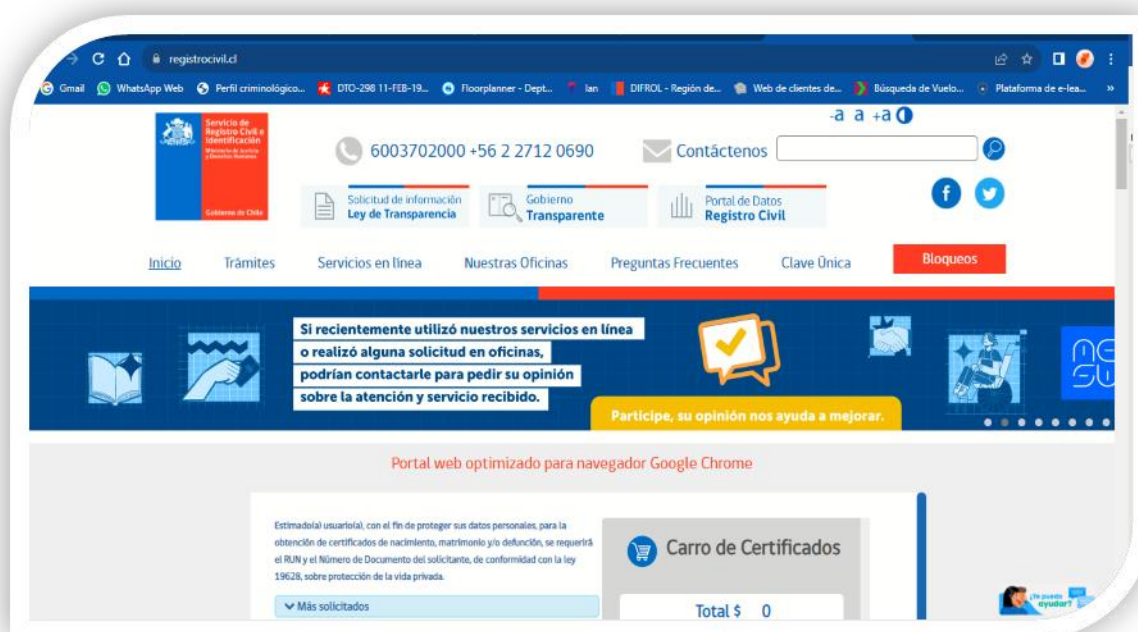
En caso de robo, hurto o extravío de la cédula de identidad o licencia de conducir, se puede efectuar el bloqueo temporal del documento, a través de la plataforma de internet, por medio de un botón que lo permite, en caso de robo, hurto o extravío del pasaporte, se puede efectuar el bloqueo definitivo de este documento. Esta solicitud puede realizarse además en Oficinas y en cualquiera de nuestros consulados en el extranjero utilizando Clave Única.



Captura de pantalla. Recuperado el 2 de agosto de 2023, de <https://www.registrocivil.cl/principal/paginas-frecuentes/bloqueos>

Entre otras innovaciones permite revisar el estado de las solicitudes como la verificación de certificados, solicitud de horas para atención presencial (agendamiento), acceso al registro nacional de deudores de pensión de alimentos, consejos para evitar estafas en la petición de horas, ubicación de oficinas a lo largo del país, atención para cédula de extranjeros, renovación en línea de cédula de identidad y encuesta de opinión, esto último representa claramente el deseo por parte del servicio de un retorno de información a fin de mejorar la atención.

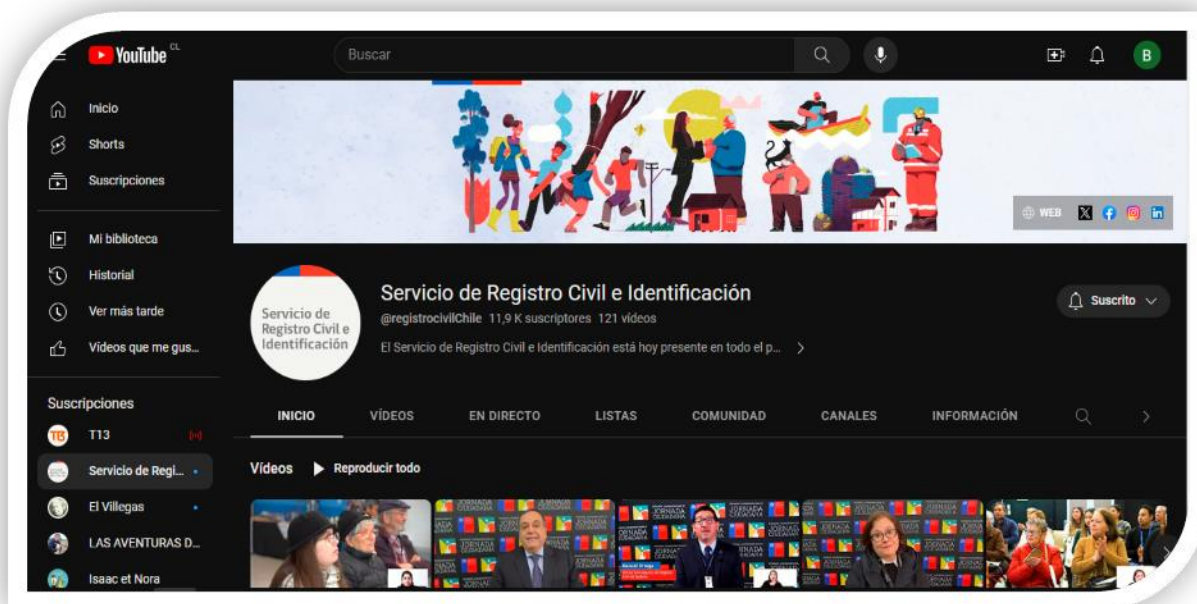
Existen también enlaces a las plataformas de Facebook, y Twitter, además de enlaces de solicitud de información a través del canal Ley de Transparencia, Gobierno transparente y una fuente de información abierta e importante denominada “Portal de Datos Registro civil”, si bien se trata de una versión BETA, este último aloja información de sus registros de inscripción de nacimiento y defunción, además de los nombres más inscritos por año; cifras totales que provienen de registros administrativos desde el año 2010 y que son actualizados diariamente.



Captura de pantalla. Registrocivil.cl. Recuperado el 2 de agosto de 2023, de <https://www.registrocivil.cl/principal/>

Youtube: En cuya descripción se presenta de la siguiente manera: “El Servicio de Registro Civil e Identificación está hoy presente en todo el país a través de 474 oficinas, y mediante la red de consulados que el país tiene en el extranjero, para brindar atención a todos los

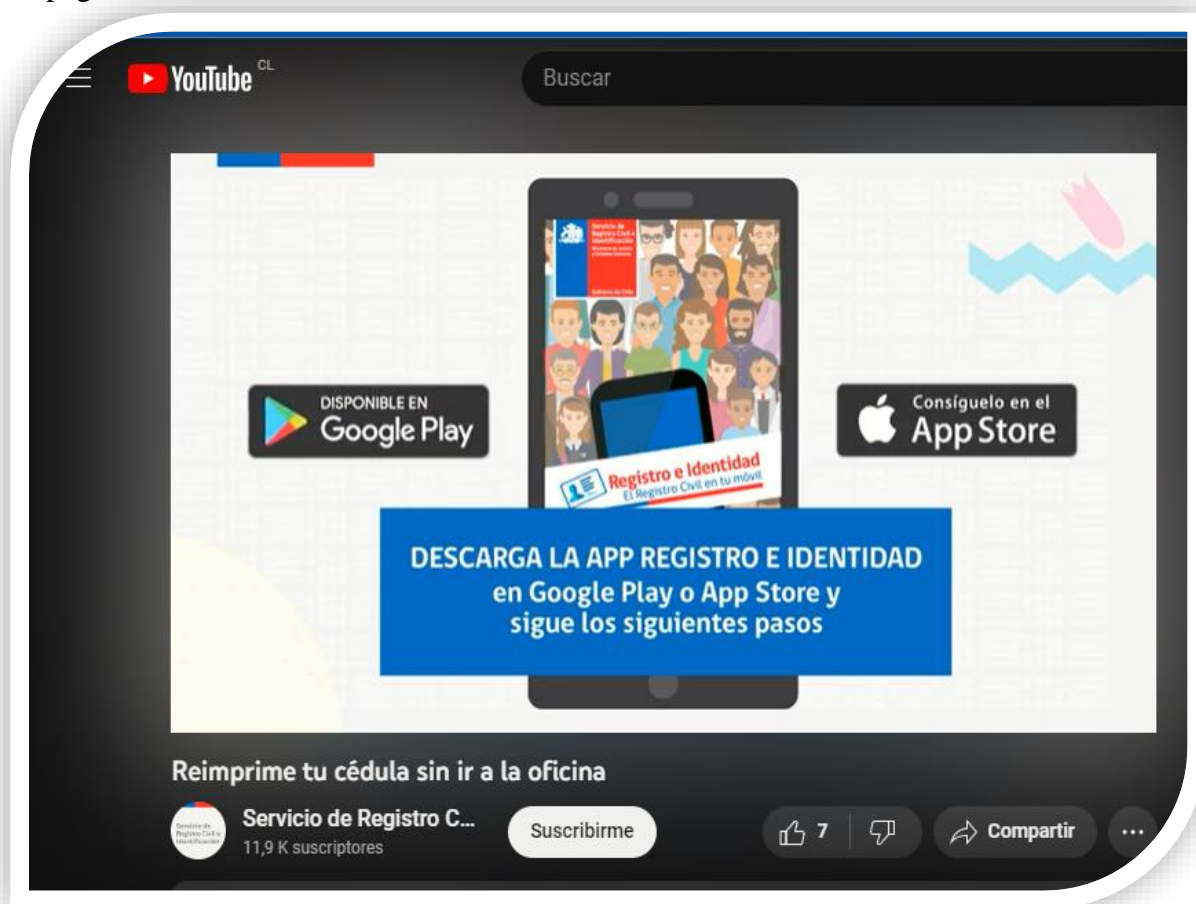
habitantes de Chile y a los chilenos que residen en el exterior. La institución cuenta también con equipos móviles que recorren el territorio para llegar a los lugares más apartados o asistir a quienes tienen dificultades para acceder a las oficinas presenciales, como adultos mayores y personas con discapacidad. Son los mismos equipos que prestan vital colaboración en casos de catástrofes, entregando servicios a la comunidad tanto en Chile como en el extranjero. Se trata de más de 3 mil hombres y mujeres que dan vida al Servicio en las 15 regiones del país, con oficinas presenciales, equipos de Atención en Terreno, la oficina marítima Lancha Civil Sur y con el apoyo y orientación en [www.registrocivil.gob.cl](http://www.registrocivil.gob.cl) y por el call center 600 370 2000, todos los días del año.”

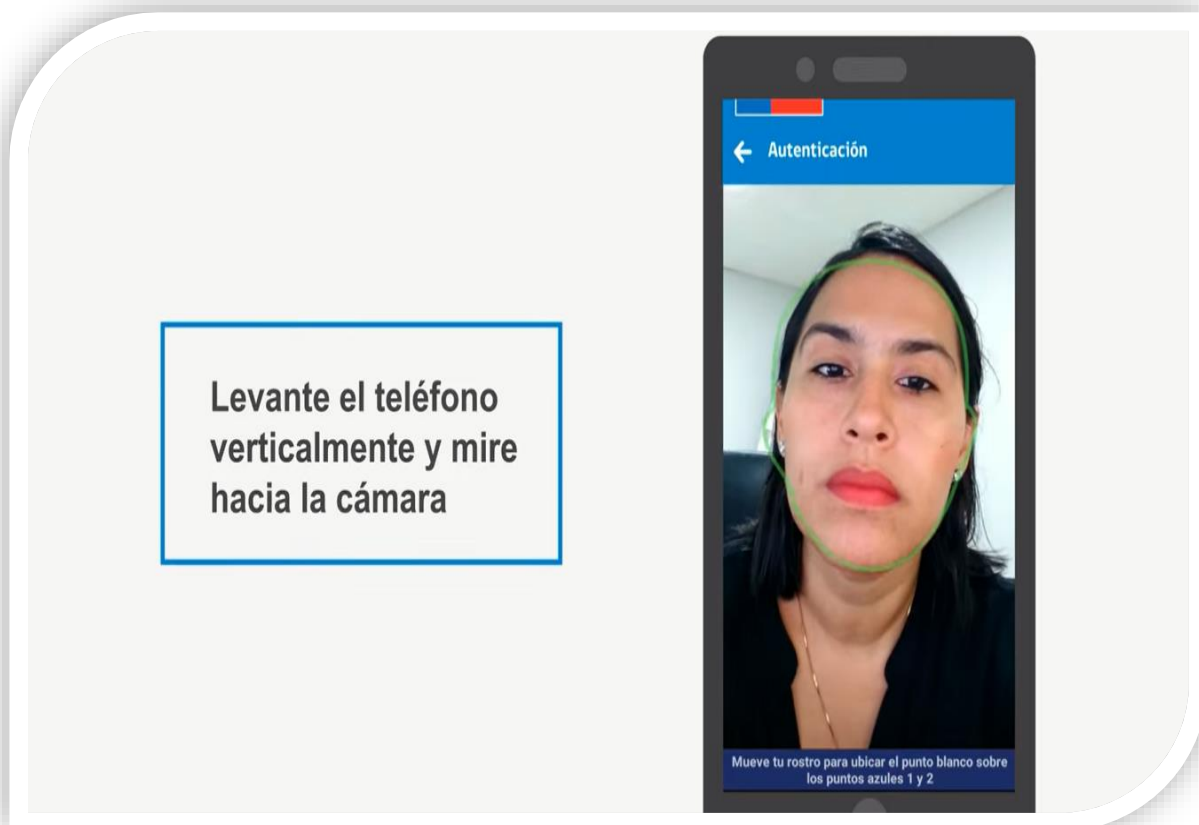


*Servicio de Registro Civil e Identificación.* (s/f). Youtube. Recuperado el 2 de agosto de 2023, de [https://www.youtube.com/channel/UCrdMa\\_Tx2-udkNSv8xo8u5Q](https://www.youtube.com/channel/UCrdMa_Tx2-udkNSv8xo8u5Q)

Con casi 12 mil suscriptores de esta plataforma de videos comunicacionales en la cual actualmente se alojan 121 videos desde hace 11 años a la fecha, con 1.569.423 visualizaciones; destaca el video “*Reimprime tu cédula sin ir a la oficina*” lo que no solo resalta los avances en biometría, ya que el usuario debe captar por sí solo una fotografía de su rostro para efectos de identificación facial, sino también destaca la forma vista quizás hace años, como futurista y poco probable de hacer un trámite tan delicado y a la vez engorroso, de una manera ahora fresca y eficaz, solucionando con gran maestría un problema que es

recurrente en la comunidad, como es el extravío, robo o hurto de la cédula de identidad, lo que se soluciona a través de la aplicación telefónica Registro e Identidad. Este significativo avance propende la utilización de un medio comunicacional como es el teléfono celular y cuya difusión de utilización se ve alojada en la plataforma youtube como asimismo enlazada a su página web.





Registro Civil e Identificación, S. [@registrocivilChile]. (2023, junio 30). Reimprime tu cédula sin ir a la oficina. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=1zdg04xCPQU>

**Aplicaciones telefónicas Registro e Identidad y Civil Digital:** Ambas obtenibles desde equipos móviles con acceso a internet a través de Google Play para sistema Android y App Store para sistema iOS.

**Registro e identidad:** APP que permite a través de un teléfono móvil solicitar la reimpresión de la cédula de identidad, mantiene la fecha de vencimiento actual, cambiando únicamente el número de documento (soporte plástico) para luego retirar en la oficina que se desee; bajo el lema “Simple, cómodo, rápido”.



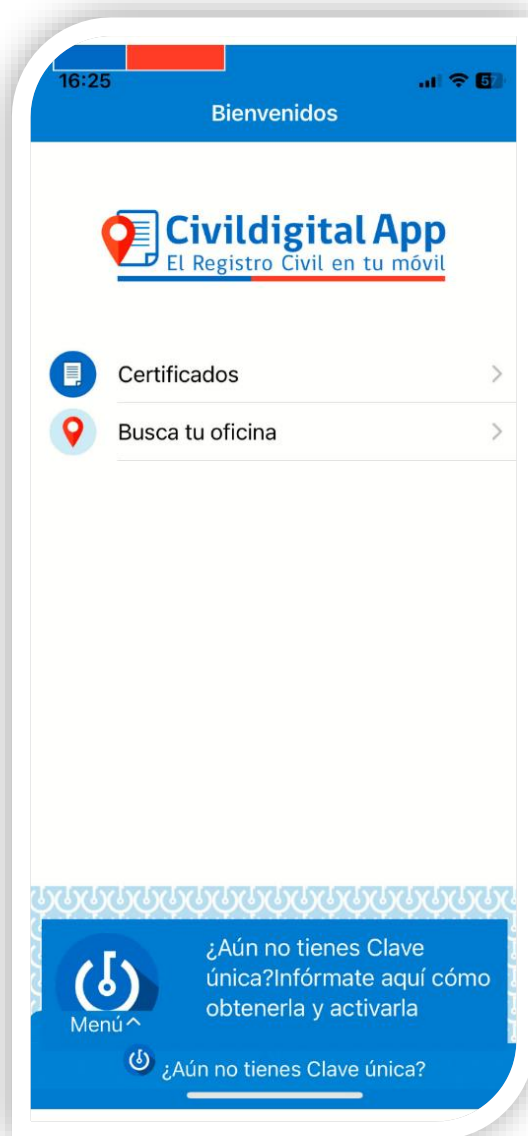
Captura de pantalla telefónica con iconos de las aplicaciones CIVIL DIGITAL y REGISTRO E IDENTIDAD, respectivamente.



Captura de pantalla telefónica de la aplicación en primera ventana de REGISTRO E IDENTIDAD.



Civil digital: APP que permite a través de un teléfono móvil solicitar la obtención de certificados de: Nacimiento, matrimonio, defunción vehículos, antecedentes, profesionales, discapacidad, acuerdo de unión civil, y persona jurídica. Además, permite la visualización de los documentos ya descargados, la lista general de precios y entrega la posibilidad a través de georreferenciación, de conocer la oficina más cercana al usuario, entre otros.



Captura de pantalla telefónica de la aplicación en primera ventana de CIVIL DIGITAL.

LinkedIn: Red social profesional que promueve la búsqueda de empleo, entrega información sobre usuarios y empresas o instituciones que se suscriben a ella, como es el caso de SRCeI; además de actuar como mostrador que permite compartir contenidos, debates, vídeos, etc. En definitiva, es una plataforma que entrega la opción de comunicar a través del networking.



(hacer contactos). Actualmente se posiciona y promociona como “Una herramienta de comunicación y marketing personal, que te permite darte a conocer ante audiencias profesionales muy segmentadas, compuestas por los directivos de tu interés. Tu red de contactos, o los grupos sectoriales de los que formas parte, son buenos ejemplos de dichas audiencias,” de Vicente, P. (2018, abril 23). Qué es LinkedIn y para qué sirve. Exprimiendo LinkedIn. <https://www.exprimiendolinkedin.com/que-es-linkedin-para-que-sirve-como-funciona/>



Captura de pantalla telefónica de la aplicación en primera ventana de LinkedIn del SRCeI.

**X:** Red social cuya principal ventaja es poseer más de 200 millones de usuarios promoviendo la “conversación social” interactuando con clientes, dando a conocer sus preferencias y

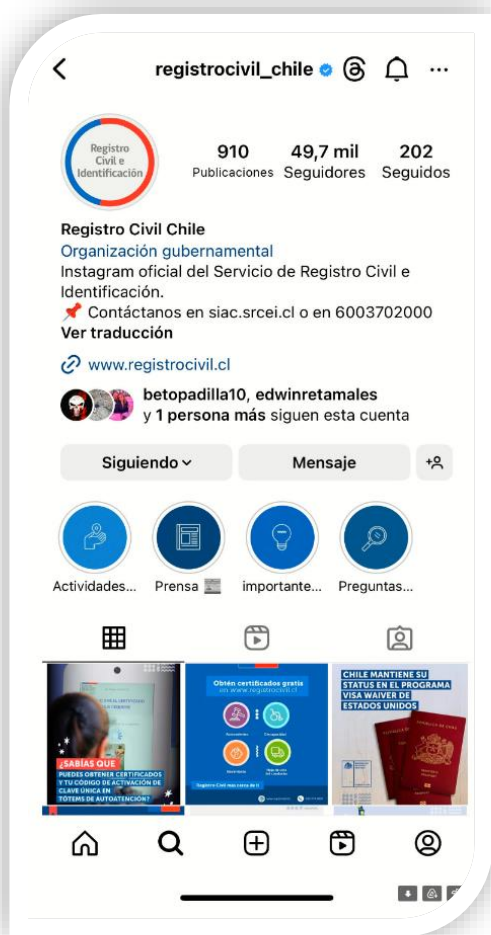
necesidades, lo que en definitiva permite orientar los productos y servicios que estos demandan. Red hace muy poco conocida como Twitter.



Captura de pantalla telefónica de la aplicación en primera ventana de X. (antiguo Twitter).

Instagram y Threads: Instagram es una red social que se caracteriza por ser visual, vale decir, de exhibición de imágenes donde un usuario puede publicar fotos y videos de pequeña duración, incluyendo efectos de edición, además de interactuar con publicaciones de otras personas por medio de comentarios y reacciones como “me gusta”. En este sentido y tomando en cuenta que se trata de una excelente plataforma para la divulgación de productos, servicios, entre otros, y tomando en cuenta que posee más de 1.336 millones de usuarios, la empresa (Meta) dueña de varias herramientas y aplicaciones como WhatsApp y Facebook,

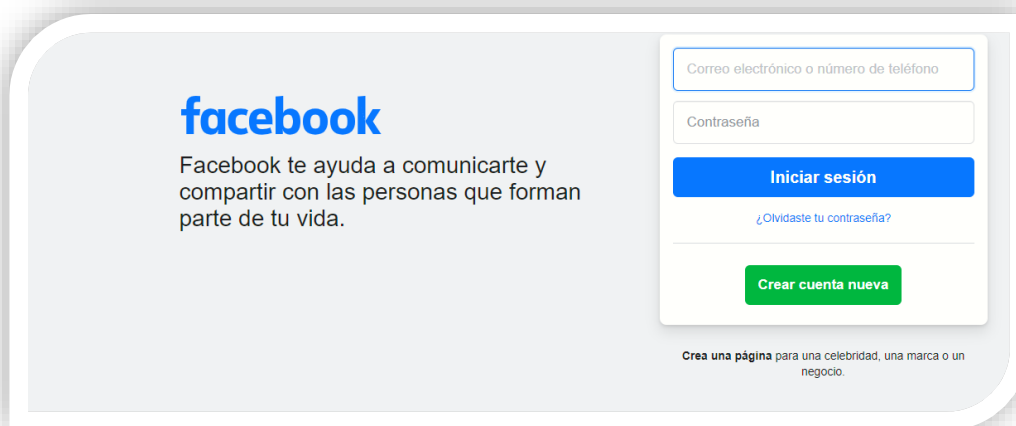
ha decidido el día 05 de julio del presente año, lanzar al mercado a Threads, (*hilos, traducida al español*) una nueva app, desarrollada por el equipo de Instagram, y diseñada para compartir actualizaciones de texto y participar en conversaciones públicas con hasta 500 caracteres por publicación, además de enlaces, fotos y videos de cinco minutos como máximo. “*Threads ofrece un nuevo espacio independiente para proporcionar actualizaciones en tiempo real y fomentar las conversaciones públicas.*” Como era de esperar, el SRCeI no se ha quedado atrás y de manera estratégica, también utiliza esta plataforma comunicacional donde ronda los 50 mil seguidores y 910 publicaciones con sus debidas reacciones, la cuales denotan el intercambio de mensajes.



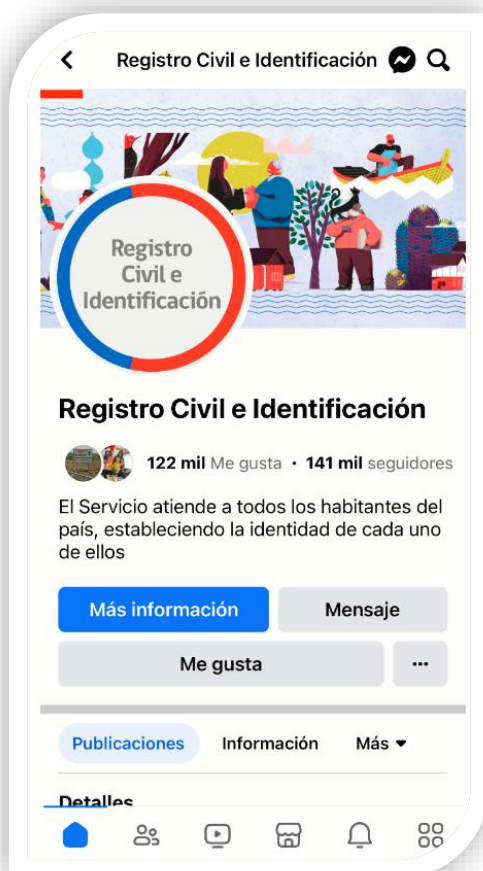
Captura de pantalla telefónica de la aplicación en primera ventana de Instagram, asociada a Threads.

**Facebook:** Red social que se mantiene como la red más común de comunicación existente en la actualidad; se promociona como la red que permite estar en contacto con cualquier persona del mundo, asimismo permite compartir información con amigos, familiares y conocidos. En

Facebook se puede encontrar y registrar cualquier tipo de usuario. tanto personas reales o no, empresas, mascotas, etc. Solo hace falta que el interlocutor tenga también instalada la aplicación. “Facebook pone a tu disposición un perfecto canal de comunicación con tus clientes o potenciales consumidores.”



Captura de pantalla pc, de la red social y aplicación Facebook; es-la.facebook.com/inicio.



Captura de pantalla telefónica de la aplicación facebook.

Conforme a lo anterior se puede ver a todas luces que comunicacionalmente el SRCeI se encuentra en buen pie, utilizando los canales tecnológicos de información a la fecha existentes, que permiten además esta suerte de feedback entre usuario y servicio, lo que es comprobable con la cantidad de actuaciones o trámites que se realizan diariamente y sin duda con los seguidores y sus reacciones a las publicaciones en las distintas redes sociales.

#### **IV.- Desarrollo de soluciones digitales:**

Podríamos decir que no solo de APP vive el hombre; por ello es que además de las APP que el SRCeI ha desarrollado, su participación en redes sociales es notable, su página web y operativos en terreno han permitido el acceso a todas las personas que lo requieren, así mismo cabe señalar que además de sus oficinas de atención de público, posee tótems de autoatención que acercan sin duda aún más la comunicación entre el servicio y sus usuarios; garantizando con ello el acceso a la información y servicios en forma rápida y eficiente, fomentando la confianza en estos últimos.

El servicio ha señalado como una de sus prioridades la implementación y acceso a nueva infraestructura, dando con ello un impulso a la atención de público a través de plataformas digitales, y los 300 tótems existentes a lo largo del país, de modo tal de agilizar los trámites más sencillos requeridos en las oficinas, además de fortalecer el desarrollo y soporte del sitio web para poder cumplir con sus objetivos y así satisfacer las necesidades de los usuarios de forma eficiente y eficaz, agregando modernidad, calidad y seguridad.

#### **V.- Desafíos en progreso y Gestión de Crisis.**

Los desafíos para lo que va de 2023 incluyen mejorar el modelo de atención, agilizar el agendamiento de horas web y regularizar cédulas de identidad no vigentes mediante canales digitales, que como ya se ha expuesto, se están cumpliendo.

##### Gestión de Crisis:

Una comunicación clara y efectiva con los usuarios es fundamental para brindar un servicio de calidad. Una buena comunicación permite a los ciudadanos entender los requisitos, procedimientos y plazos relacionados con los trámites que necesitan realizar.



Además, promueve la transparencia en la entrega de información y genera confianza en el servicio.

**Ministro de Justicia condena venta ilegal de números en el Registro Civil: "Son hechos graves e intolerables"**

En el caso se indaga a funcionarios de la institución y de algunas municipalidades. Ya se ha abierto al menos dos sumarios y presentado querrelas por cohecho, soborno y fraude.

01 de Marzo de 2023 | 21:32 | Redactado por Ignacio Guerra, Emol



El ministro de Justicia, Luis Cordero.

El Mercurio (archivo)

**EL COMENTARISTA OPINA**

La incesante búsqueda de las primeras galaxias

2 0

Rodrigo Herrera Camus

**FRASE DEL MOMENTO**

"Yo siento que algunos asesores del Gobierno no han ido o no saben lo que pasa en La Araucanía (...) El Gobierno tiene una persona que ha promovido las usurpaciones de jefe de tierra en la Conadi"

ANDRÉS JOUANNET  
Diputado por la Araucanía

**RECOMENDADOS EMOL**

Las calles, plazas y puente que Santiago podría cambiar nombre ante los 50 años del golpe

64

**AGENDA CONSTITUCIONAL**

Nuevo repaso semanal junto a Zúñiga, Bertelsen Zapata

**NOTICIA RELACIONADA**

Gobierno incentivará investigaciones contra funcionarios del Registro Civil por venta ilegal de números

157

"Los sumarios se instruyeron en septiembre. Hay un sumario nuevo que se instruyó ahora. Se han interpuesto querrelas por cohecho, soborno y fraude", detalló Cordero.

En el caso, se indaga a funcionarios de la institución y de algunas municipalidades, en la que sería una banda organizada para la venta de horas de atención.

En ese sentido, el ministro calificó los hechos como **"sencillamente intolerables"**, en particular cuando afectan servicios muy sensibles para la ciudadanía, en particular en la vida cotidiana.

"El nuevo director que asumió en diciembre (Omar Morales) tiene instrucciones específicamente para generar mecanismos de gestión para la atención, que es un proyecto que tenemos que presentar en estas semanas", acotó el titular de Justicia.

Los dichos de Cordero se suman a lo señalado durante la mañana por la ministra vocera de Gobierno, **Camila Vallejo**, quien afirmó que el Ejecutivo respaldará la indagatoria.

"Es muy grave. Como Gobierno en todos estos casos vamos a apoyar todo el proceso de investigación, **porque nadie puede estar sobre la ley y menos desde servicios que son públicos**", sostuvo.

**Santiago 2023**

Rumbo a los Panamericanos: Revisa el especial de Emol

Redactado por Ignacio Guerra, E. (01 de Marzo de 2023). Ministro de Justicia condena venta ilegal de números en el Registro Civil: "Son hechos graves e intolerables". Emol. <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2023/03/01/1088125/justicia-venta-numeros-registro-civil.htm>



2 marzo, 2023

## Registro Civil interpone querrela contra grupo que vendía horas de atención para acceder al servicio

Por: Mesa de noticias de El Mostrador

El presidente de la Asociación de Funcionarios y Funcionarias del Registro Civil, Humberto Miranda, enfatizó que "condenamos enérgicamente cualquier atisbo de corrupción que pueda haber, venga de donde venga, ya sean funcionarios o de afuera".

El Registro Civil e Investigación interpuso una querrela ante el Séptimo Juzgado de Garantía de Santiago en contra de aquellas personas que vendían horas de atención para acceder de manera anticipada al servicio. Dentro de ellas, se encontraba un funcionario del organismo. En ese sentido, la institución aseveró que los sujetos incurrieron en el delito de cohecho, dando paso a un "mercado ilícito que obliga a las personas que requieran atenciones de urgencia o que no conocen el procedimiento virtual, a pagar por un turno de atención".

El presidente de la Asociación de Funcionarios y Funcionarias del Registro Civil, Humberto Miranda, recalcó que "condenamos enérgicamente cualquier atisbo de corrupción que pueda haber, venga de donde venga, ya sean funcionarios o de afuera".

"Nosotros estamos muy preocupados, porque esto también es producto de una política de agendamiento que desde un principio no ha satisfecho a la ciudadanía y ha hecho que estos actos de corrupción también se vean facilitados por esta situación", complementó.

No obstante, sentenció que "en todo caso, es un solo funcionario que cayó en este acto de corrupción, que se está investigando además y esto no empaña a los más de tres mil funcionarios que abnegadamente trabajamos todos los días en este servicio".

Desde La Moneda también se refirieron al respecto, siendo la ministra vocera de Gobierno, Camila Vallejo, la que aseguró que la situación "es muy grave", y que desde el Ejecutivo "no solamente vamos a apoyar todo el proceso de investigación, porque nadie puede estar sobre la ley y menos desde servicios que son públicos".

Por su parte, el titular de Justicia, Luis Cordero, enfatizó en la gravedad del hecho y que "el director del Registro Civil tiene instrucciones de ser implacable en este tipo de hechos, y tiene instrucciones de generar mecanismos de gestión para la atención, que es un proyecto que tiene que presentar en los próximos días".

Registro Civil interpone querrela contra grupo que vendía horas de atención para acceder al servicio. (2023, marzo 2). El Mostrador. <https://www.elmostrador.cl/dia/2023/03/02/registro-civil-interpone-querrela-contra-grupo-que-vendia-horas-de-atencion-para-acceder-al-servicio/>

Al análisis se desprende que, de esta noticia se optó por una estrategia clara y condenatoria sobre la mala praxis detectada.

- Se establecieron canales de comunicación claros y accesibles, informando que medidas se adoptaron y cuáles son las que seguirán acordes siempre a la ley y respeto por las instituciones que están encargadas de ejercerla.
- Se utilizaron redes sociales y otros medios de prensa para difundir esta información relevante y mantener una comunicación directa con los usuarios.

Esto es un claro ejemplo del rol que juega la comunicación en un conflicto de crisis, logrando evitar la misma, a un leve o mínimo costo de pérdida del crédito. Posteriormente se deben destacar los valores y resultados de la institución, más bien si estos son positivos, entendiendo entonces que al poner sobre la balanza los aspectos positivos, estos deben primar por sobre los negativos, no amilanando mayormente al servicio. Sumado a la coordinación armónica existente, el manejo para enfrentar y canalizar la información, es decir, Mando, Rol y Funciones.

## **VI.- Conclusión:**

La comunicación y gestión de crisis en especial a través de las distintas plataformas sociales, es por hoy, pan de cada día, por ello se deben exhibir estas con total y auténtica, transparencia.

Las redes sociales son cada día más accesibles para las personas. Nos permiten compartir fotos, imágenes y vídeos, ser más gráficos versus escribir largos textos para expresarnos. También al formar parte de nosotros, los organismos estatales como es el SRCeI que hemos elegido para estudio, se ha hecho parte a estas innovaciones comunicacionales. Todo con el fin de resolver problemas y aportar de forma certera a las necesidades que hace 139 años, un 02 de agosto como hoy, se le ha encomendado cumplir.

Además, la comunicación a través de las actuales tecnologías es menos exigente y agotadora que la comunicación presencial, lo que hace que los usuarios se sientan más satisfechos.

Esta también se enfoca en identificar y resolver problemas, anticipar y adaptarse a los cambios del entorno, establecer planes y objetivos claros, asignar responsabilidades, medir



el desempeño y evaluar los resultados obtenidos para tomar acciones correctivas si es necesario.

En resumen, se trata de un proceso integral y multidisciplinario que busca alcanzar los objetivos y metas de una organización, asegurando una utilización eficiente de los recursos y una adecuada toma de decisiones para lograr el éxito y la sostenibilidad en el tiempo.

En Chile el porcentaje de cobertura telefónica e internet es prácticamente de un 99%, siendo esto una gran oportunidad para ofrecer y gestionar los servicios que requieren los ciudadanos y las alianzas como por ejemplo Chile Atiende, además de los tótems de autoatención que permiten una cobertura casi total de las solicitudes requeridas al SRCeI por parte de los usuarios.

Los distintos canales de comunicación y por medio de los cuales el Servicio de Registro Civil e Identificación pone a disposición de la ciudadanía sus servicios de manera transparente, van de la mano al desarrollo soluciones digitales como parte de su gestión en la que se debe integrar tecnológica que sea amigable para todos y en un corto plazo como se ha ido evidenciando actualmente.

## **MÓDULO 6: EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

### **I.- Introducción**

A lo largo de los últimos seis meses hemos estado abordando desde la mirada de la administración y gestión pública, una institución gubernamental en particular, el Servicio de Registro Civil e identificación de Chile, y el impacto que ha tenido el proceso de la digitalización de trámites para el usuario final.

Para el Servicio de Registro Civil e identificación, ha sido fundamental continuar avanzando en implementar su oferta de trámites disponibles a través de medios digitales. Actualmente, 63 de los 77 trámites que forman parte del Registro Nacional de Trámites del Servicio, han sido digitalizados, lo cual equivale a un 81,8%. Servicio de Registro Civil e Identificación

Y como todo servicio público en Chile, debe ser evaluado y controlado en sus procesos de gestión institucional, por medio de los organismos encargados de dicha función como es la Dirección de Presupuestos (DIPRES), entidad que ha estandarizado un sistema de Planificación y Control de Gestión para el sector.

Es así como el proceso de digitalización de trámites forma parte de los indicadores de gestión siendo constantemente monitoreado a través de un abanico de indicadores de evaluación, como es el caso del Cuadro de Mando integral, considerado dentro de la planificación estratégica de la DIPRES como el Balance de Gestión Integral (BGI) y que tiene como propósito informar acerca de los objetivos, metas y resultados de la gestión de los servicios en forma de cuenta pública al Congreso Nacional.

### **II.- Servicio de Registro Civil e Identificación.**

El Servicio de Registro Civil e Identificación, en adelante SRCeI; es una entidad pública descentralizada, con personalidad jurídica y patrimonio propio, sometida a la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio de Justicia y derechos humanos, organismo encargado de velar por la constitución legal de la familia (Ley 19.447, 1996).

Conforme a su misión institucional, hace posible a las personas demostrar su identidad, y acreditar actos significativos en sus vidas, proporcionando un servicio confiable, oportuno y cercano a la gente.

Para contextualizar y tomando en cuenta que ya se ha expresado en otros informes; es necesario recordar que el SRCeI, cuenta con una red de 475 Oficinas, desde Visviri hasta La Antártica chilena, y una dotación de 3.120 personas. (Fuente: Balance\_de\_Gestion\_Integral\_2021 )

Manteniendo el desafío de modernizar la institución, el Servicio ha avanzado en la incorporación de tecnología para desarrollar nuevos servicios digitalizados, dando respuesta de esta forma a las demandas de los usuarios/as en materias de atención.

Lo anterior, significó triplicar la emisión de certificados digitales respecto de la atención presencial. Así, durante el año 2019, se emitieron más de 38 millones de certificados en línea y solo 10 millones en oficinas presenciales; y, durante el año 2020, más de 40 millones de certificados en línea y 4 millones presenciales. (Fuente: Balance\_de\_Gestion\_Integral\_2021)

El avance en los procesos de digitalización y modernización en este Servicio permitió enfrentar de mejor manera la emergencia sanitaria que vivió el país, disminuyendo, de este modo, las aglomeraciones en las oficinas.

Manteniendo el desafío de modernizar y digitalizar los procesos y trámites en la institución, el Servicio ha avanzado en la incorporación de tecnología para desarrollar nuevos servicios digitalizados, dando respuesta de esta forma a las demandas de los usuarios/as en materias de atención. En este contexto, durante el año 2021 se destaca la implementación de un nuevo modelo de atención en oficinas que se inicia con un motor de agendamiento a través de la página web institucional, el cual ha sido desarrollado íntegramente por profesionales de la institución permitiendo que las personas reserven una hora de atención para trámites tales como: cédula de identidad, pasaporte, vehículos, Apostilla; a esto se agrega la implementación de la entrega de códigos de activación de Clave Única en forma remota y el fortalecimiento de la interoperabilidad con otras instituciones públicas y privadas, con lo cual se facilitó la atención a las personas que requerían acceder a programas tales como: Comisaría Virtual, IFE, Me Vacuno, Retiro del 10% de Fondos Previsionales, establecidos por el gobierno en apoyo a los ciudadanos más afectados por la crisis sanitaria.

Durante el año 2022 el Servicio de Registro Civil e Identificación se enfrentó a diversos desafíos, destacándose la implementación de la Ley de Matrimonio Igualitario y del nuevo Sistema de Identificación, así como el avance en materias de transformación digital.

### **III.- Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard surge a partir de un proyecto de investigación para encontrar herramientas de medición del desempeño organizacional, realizado por el profesor de Harvard Business School, Robert Kaplan y el consultor y especialista David Norton (1992-1996).

En sus inicios se desarrolló como proyecto en las áreas de finanzas de las empresas y dentro de un sistema tradicional de medición del desempeño, con el objetivo de medir las acciones específicas de los empleados definidas en él.

En cambio, las organizaciones de hoy, se centran en poner mayor atención en la estrategia y la visión que en el control. En este sentido, se produjo un vuelco en el concepto existente de CMI, el cual pasó de ser una herramienta de control de gestión a una herramienta de dirección estratégica (que incluye igualmente el control), impulsada por las jefaturas pero que involucra a toda la organización. Contemporáneamente, el CMI no es considerado sólo una herramienta de dirección estratégica, sino la piedra angular de un sistema de gestión estratégica.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión estratégica que corresponde a una iniciativa generada por la alta dirección y que involucra a toda la entidad. Transformando la misión y la estrategia de la organización, en objetivos e indicadores medibles y tangibles, que además proporciona una estructura adecuada para un sistema de gestión y medición estratégica; utilizando indicadores financieros y no financieros como clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje.

#### **Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

- Perspectiva financiera: Al elaborar el Cuadro de Mando Integral, las unidades de negocios deben animarse a relacionar sus objetivos financieros con la estrategia de la organización.
- Perspectiva del cliente: Desde esta perspectiva, las organizaciones determinan los segmentos de cliente y la cuota de mercado en que desean competir. El segmento representa el componente de ingreso de los objetivos financieros.

- Perspectiva de los procesos internos: En esta perspectiva, los directivos identifican los procesos críticos que influyen en la generación de satisfacción en los objetivos de accionistas y clientes. Los sistemas de medición de actuación existentes en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Esta última perspectiva desarrolla los objetivos e indicadores de aprendizaje y crecimiento para la organización, los cuales proporcionan la infraestructura que permite alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Los Cuadros de Mando Integral no pueden considerarse sólo como una simple lista de indicadores financieros y no financieros divididos en cuatro perspectivas, por esta razón se grafican en mapas estratégicos que desarrollan una forma lógica y clara para definir la estrategia.

#### **IV.- Cuadro de mando integral en la administración pública.**

Inicialmente, del Cuadro de Mando Integral se utilizaba en organizaciones con fines de lucro, pero se descubrió que la oportunidad de mejora en la gestión de las organizaciones no lucrativas o del sector público podía ser aún mayor en ellas. Por esta razón, la migración del Cuadro de Mando Integral se desarrolló en el año 1996 hacia ellas. (Kaplan y Norton, 2001).

La perspectiva financiera es la base a largo plazo en las organizaciones lucrativas, pero no así en las organizaciones sin fines de lucro o públicas, donde la perspectiva financiera, más que ser un apoyo, es un obstáculo. Las organizaciones del sector público deben limitar sus gastos al presupuesto, por ello su éxito no se puede medir por la cercanía o distancia de los gastos con respecto a los montos presupuestados.

El éxito de las organizaciones no lucrativas o públicas se debe medir por cuan eficaz y eficientemente satisface las necesidades de los clientes y/o usuarios.

Los objetivos tangibles deben ser definidos por estos últimos, en este sentido, las metas financieras pueden ser un elemento facilitador o restrictivo, pero no el objetivo principal. El concepto de responsabilidad ante los contribuyentes, clientes y/o usuarios, es desde hace poco tiempo una meta fundamental y la razón de ser de las organizaciones públicas. La importancia de centrarse en los clientes y/o usuarios y medir esta actuación es relevante en

las organizaciones del sector público; además, la delegación de responsabilidad en los empleados para la consecución de resultados, se ha convertido en una nueva perspectiva en las organizaciones no lucrativas o públicas.

Se pueden repensar los objetivos financieros y los del cliente y/o usuario, ya que en algunas organizaciones de la administración pública ellos representan a la ciudadanía en general.

En la actualidad, el uso del Cuadro de Mando Integral, como instrumento de gestión en las instituciones públicas chilenas es limitado, estando la mayoría de estos organismos, orientados al cumplimiento de requisitos técnicos de los sistemas de gestión que imparte la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (DIPRES), y haciendo uso por tanto, de sólo algunos elementos de planificación estratégica, los que básicamente consisten en declarar una Misión y Objetivos Estratégicos institucionales, identificar los productos estratégicos que cada una provee, así como los clientes/usuarios/ beneficiarios de los mismos, para finalmente formular indicadores de desempeño, los que se asocian a los ciclos presupuestarios anuales y al sistema de incentivos del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG).

Es particularmente interesante, dado el tamaño y complejidad del Servicio de Registro Civil e Identificación, disponer de una aproximación a modelos de gestión más avanzados, los que incluyen el uso de elementos vinculados al Cuadro de Mando Integral, como por ejemplo, un mapa estratégico, la definición de perspectivas de gestión, la fijación de objetivos que hagan operativa la estrategia, y el diseño indicadores que den cuenta en forma integrada de dichos objetivos.

Lo anterior, constituye un punto de partida válido para mejorar los procesos de Planificación y Control de Gestión, tomando en cuenta la creciente necesidad en las instituciones públicas de modernizarse, dar cuenta pública de los resultados, las mayores exigencias de sus usuarios y sus consecuentes efectos sobre los procesos que las instituciones desarrollan, entre ellos el control de la gestión.

#### **V.- Aplicación a instituciones no lucrativas y gubernamentales.**

Al comenzar a implementar el Cuadro de Mando Integral en organismos gubernamentales, no es posible usar el esquema clásico de perspectivas encabezadas por la dimensión

financiera, dado que esta perspectiva no es prioritaria en este tipo de entidades, es necesario entonces modificar la estructura colocando a los clientes/usuarios o beneficiarios en la primera posición de la jerarquía (Kaplan y Norton, 2000).

Además, se encontró la complicación de que el cliente es un concepto difuso en el sector público, ya que muchas veces no coincide quien recibe los productos y servicios con quien realiza el pago por ellos. Así en la adaptación del modelo, aparecen dos perspectivas en la cúspide en lugar de una, a saber, la perspectiva del cliente y la perspectiva fiduciaria.

De esta forma las instituciones públicas deben apuntar a satisfacer a la vez tanto las necesidades de sus usuarios, como los requerimientos de las autoridades que proveen el financiamiento.

Otro elemento de interés es el desarrollo de los medios virtuales. Hasta el momento se había centrado la atención en indicadores del tipo “Porcentaje de certificados emitidos vía internet”, sin embargo, el fortalecer la atención virtual tiene un propósito superior, que consiste poder descongestionar la atención virtual a través de este medio.

Asimismo, desde 2009 se cuenta con un instrumento denominado Índice de Satisfacción Neta, medido por una entidad externa al Servicio y similar al empleado por el Servicio de Impuestos Internos. Básicamente mide, mediante una encuesta, la satisfacción en términos netos, es decir el porcentaje de usuarios satisfechos descontados los insatisfechos. Hasta el momento, esta información no había sido usada para efectos de generar indicadores de gestión, debido a que el instrumento es aplicado por encargo del Ministerio de Justicia, y su metodología había tenido modificaciones.



Modelos de mapas estratégicos para organizaciones del sector privado versus público (Fuente: Norton, en Chile, 2007)

Este conjunto de declaraciones estratégicas da cuenta de una conceptualización de un “Servicio Ideal” para realizar servicios de identificación y registros tradicionales mejorados por aporte tecnológicos y de coordinación, es decir aquel que es capaz de generar valor público en los servicios y prestaciones que ofrece, a plena satisfacción de sus usuarios y en un espacio de desarrollo de las relaciones laborales colaborativas y alineadas de parte de todos los actores involucrados optimizados por apoyo tecnológico.

Sin embargo, ante los acelerados cambios tecnológicos de los últimos años el rol de los servicios de identificación y registro pueden ir más allá de lo anterior, desde el momento que se conciben como los elementos habilitadores y articuladores de transacciones electrónicas, en el marco de un gobierno digital, sin papeles, basada en la identificación y registro digital de atributos legales de sus ciudadanos, única y ubicua, gestionada por las propias personas en cuanto a su uso de validación y fe en sus actos administrativos, comerciales y de otra índole que así lo requieran.



## **VI.- Sistema de planificación y control de gestión del sector público chileno.**

### **Aspectos generales.**

En Chile, los Servicios Públicos como el SRCeI, deben adoptar una serie de instrumentos que les son exigidos, a requerimiento de organismos encargados de controlar su gestión, siendo el principal requirente en este sentido el Ministerio de Hacienda, a través de la Dirección de Presupuestos (DIPRES), entidad que ha estandarizado un sistema de Planificación y Control de Gestión para el sector.

Como parte del ciclo presupuestario de las instituciones públicas, DIPRES ha diseñado e implementado un sistema de Evaluación y Control de Gestión, cuya función es aportar a mejorar la eficiencia en la utilización y asignación de recursos de origen público, lo que se asocia a una mejor gestión de las instituciones, a mayor transparencia del gasto, y a los procesos de rendición de cuentas a los ciudadanos (Arenas y Berner, 2010).

En los países de la OCDE y en particular en el sector público chileno, se aplica un concepto denominado “Presupuesto por Resultados”, el que consiste en vincular la asignación de los recursos a resultados que afecten a la población, y que sean susceptibles de mediciones.

Para lo anterior, uno de los requisitos es disponer de sistemas de los que se desprenda la información necesaria para tomar decisiones en materia presupuestaria, buscando de esta forma mejorar la calidad del gasto.

Existen varias dificultades para implementar sistemas de control de gestión en las entidades públicas, entre ellas las más relevantes se asocian a la lógica del proceso político, la relación a veces compleja entre productos y resultados, los que con frecuencia tienen componentes cualitativos difíciles de objetivar, el carácter de monopolio natural, con prestaciones comúnmente gratuitas, o precios que cuando existen no revelan el valor percibido por los usuarios al estar significativamente subsidiados, generando que a diferencia de lo que ocurre en el sector privado la información financiera tenga una relevancia menor, en términos de reflejar aceptación o éxito de los productos en quienes los consumen.

### **Instrumentos de seguimiento y monitoreo.**

El sistema de Planificación y Control de Gestión implementado en el Sector público chileno, contiene en su diseño los siguientes instrumentos de seguimiento y monitoreo:

#### **a) Definiciones Estratégicas (Misión y Objetivos Estratégicos).**

Constituyen una herramienta que permite entregar información acerca de los ejes que componen la actividad de las organizaciones públicas, las que son resultado de un proceso de análisis y definición sobre el quehacer de la institución. Estas definiciones se presentan en el proceso de formulación del presupuesto, con el objetivo de dar consistencia a la solicitud de los recursos. De esta forma se busca orientar la discusión presupuestaria a resultados de gestión y no a insumos.

En este ámbito se entiende por Misión, “una declaración que define el propósito o la razón de ser de una institución y permite orientar las acciones que realicen los funcionarios hacia el logro de un resultado esperado” (DIPRES, Guía Metodológica sistema de Planificación y Control de Gestión año 2009). Complementariamente a la misión, las instituciones deben identificar cuáles son sus productos relevantes, y a quienes van orientados, en términos de clientes, usuarios o beneficiarios. Esto equivale a responder tres preguntas centrales, ¿qué hace el Servicio?, ¿a través de qué productos?, y ¿a quién dirige su actividad?

En el sistema público chileno, se entiende por objetivos estratégicos “la expresión de los logros que se espera que los Ministerios y sus Servicios alcancen en el mediano plazo” (DIPRES, Guía Metodológica sistema de Planificación y Control de Gestión año 2009).

Como requisitos de formulación de estos objetivos, se espera que sean consistentes con la Misión institucional que se haya definido, que tengan impacto ya sea en los procesos internos como en los de provisión de bienes y servicios, que sean especificados en términos de resultados deseados y posibles de evaluar y de realizar con los recursos que se disponen, además de poder ser desagregados en objetivos más específicos.

#### **b) Indicadores de Desempeño.**

Los indicadores de desempeño constituyen una herramienta que permite obtener información de tipo cuantitativa, referida a los resultados que las instituciones obtienen respecto de sus

procesos de provisión de bienes o de servicios a la población. Además, permiten establecer comparaciones de resultados entre diferentes periodos, y generar mediciones contra las cuales se pueden contrastar los estándares o metas que posibiliten la evaluación del desempeño de las entidades.

En el sistema de control de gestión del sector público, se espera que los indicadores den cuenta de los aspectos más relevantes de la gestión de las instituciones, por tanto “su número no debiera exceder la posibilidad de ser analizados por quienes usan esta información” (DIPRES, Guía Metodológica sistema de Planificación y Control de Gestión año 2009).

La metodología impartida por DIPRES considera tipologías de indicadores asociadas a Dimensiones de Desempeño y Ámbitos de Control.

La categorización por Dimensión del Desempeño, se relaciona a la evaluación que puede realizarse una vez concluido el proceso de provisión de productos o servicios, permitiendo definir por ejemplo, el nivel de satisfacción de los usuarios que recibieron la prestación, o la oportunidad en su entrega. Esta categoría permite evaluar el desempeño del organismo público.

La clasificación por Ámbito de Control, se refiere a la medición de la acción pública en la generación de productos o servicios a una determinada población, desde el punto de vista de la etapa del proceso productivo, permitiendo conocer por ejemplo, cuantos insumos fueron usados, cuantos productos o servicios fueron provistos y en qué condiciones, y cuáles fueron los efectos o resultados logrados con la provisión de estos productos o servicios. Una característica relevante es que este tipo de indicadores (de resultado) deben definirse desde la perspectiva del usuario y no de la institución.

**Tabla: Clasificación de Indicadores en el sector público.**

Desde el punto de vista de la etapa del proceso productivo:	Desde el punto de vista del desempeño:
Insumo	Eficiencia
Proceso	Eficacia
Producto	Calidad
Resultado Intermedio	Economía
Resultado Final	

## **VII.- Mecanismos de incentivo.**

En la administración pública en Chile, se han ido generando desde la década de los noventa mediante diferentes instrumentos, que se encuentran asociados a compromisos o metas institucionales que se encuentran ligadas a incentivos económicos.

### **a) Incentivos por desempeño individual.**

Se aplican a los directivos contratados por el sistema de Alta Dirección Pública, incluyendo a jefes de servicio en el primer nivel, y a directivos regionales o subdirectores de nivel central en el segundo. Este tipo de directivos, debe formular un convenio de desempeño, ante sus respectivas jefaturas, que contiene indicadores y metas para un periodo de tres años de gestión. El cumplimiento de estos compromisos tiene asociada un incentivo económico de carácter individual.

### **b) Incentivos por desempeño de equipos de trabajo.**

Se aplica a equipos de trabajo definidos bajo criterios territoriales o funcionales. Para cada equipo se define un conjunto de al menos tres metas anuales, cuyo cumplimiento da derecho a percibir una asignación por desempeño al año siguiente. El convenio de desempeño es acordado con cada Ministro según corresponda a cada servicio público.

Cabe notar que este incentivo cuyo origen data del año 1998, originalmente estaba pensado como individual, concepto que tuvo que ser revertido producto de las negociaciones entre el Gobierno y la Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF).

**c) Incentivos por desempeño institucional.**

Se aplica a todos los funcionarios de una repartición pública adscrita, conforme los resultados del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) del año anterior. Dentro de estos resultados se consideran los indicadores de desempeño que la institución presenta anualmente al formular su presupuesto.

Por otra parte, se han desarrollado instrumentos complementarios asociados al control de gestión, como por ejemplo el Balance de Gestión Integral, que conforma un mecanismo de cuenta pública anual, un sistema de Seguimiento de Compromisos Gubernamentales correspondiente a la Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES) y el Sistema Nacional de Inversiones (SNI) enfocado a la evaluación de los proyectos de inversión pública, que es administrado actualmente por el Ministerio de Desarrollo Social.

**VIII.- Sistema de planificación y control de gestión en el servicio de registro civil e identificación.**

**a) Definiciones Estratégicas.**

El Servicio ha desarrollado en su historia, tres instancias formales para definir sus propósitos estratégicos, la primera de ellas fue abordada en el año 2001, siendo uno de los conceptos aplicados en su desarrollo la llamada “Administración por Valores”, en dicha instanciase definieron valores corporativos que se mantienen hasta la actualidad. Posteriormente, en el año 2007, se trabajó en un nuevo proceso de reflexión acerca de las definiciones estratégicas, las que estuvieron vigentes hasta 2011, periodo donde se volvieron a revisar estos conceptos, dando lugar a los actualmente existentes.

Las definiciones estratégicas del Servicio de Registro Civil e Identificación de Chile son en la actualidad:

Misión Institucional: “Somos el servicio público que hace posible a las personas demostrar su identidad, acreditar hechos y actos significativos en sus vidas, proporcionando un servicio confiable, oportuno y cercano a la gente”.

Visión: “Ser una organización de personas orgullosas y comprometidas con nuestro Servicio y con el desarrollo de Chile, contribuyendo al ejercicio efectivo de los derechos de las personas, cumpliendo nuestra misión con criterios de excelencia, confidencialidad, calidad y oportunidad, a través de la innovación permanente y liderando el uso de tecnologías de vanguardia”.

Valores Institucionales: Los Valores Institucionales que guían su quehacer son la Calidad, la Calidez y la Colaboración.

Los Objetivos Estratégicos definidos para la organización son:

- Mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios y usuarias, respecto de la cobertura, acceso, oportunidad y calidad en la generación y entrega de los distintos productos y servicios.
- Fomentar el uso de la atención virtual.
- Generar alianzas estratégicas con otros organismos e instituciones, creando sinergias que permitan mejorar la entrega de los servicios a los usuarios y usuarias.
- Mejorar continuamente la seguridad y disponibilidad de nuestros datos a través de la incorporación permanente de tecnologías de la información.
- Avanzar en el desarrollo de una cultura basada en sus valores organizacionales, que se exprese en un mejor servicio a los usuarios y usuarias.

Complementariamente se definen productos estratégicos, que corresponden a una definición agregada de los productos y servicios relevantes que la institución provee a sus usuarios. En el caso del SRCeI, se definen cinco conjuntos de productos:

- Documentos de Identificación
- Registro Civil
- Registro de Vehículos Motorizados

- Registros Penales
- Registros Especiales.

En cuanto a sus usuarios, dada su naturaleza, la institución atiende a prácticamente toda persona natural o jurídica, característica que la diferencia de varios otros organismos, quienes atienden un segmento de la población, como por ejemplo Gendarmería de Chile, el Fondo Nacional de Salud (FONASA) o el Instituto Nacional de la Juventud.

Dentro de las unidades de apoyo que posee el SRCeI, se encuentra la Unidad de Planificación y Control de Gestión (UPCG), la cual tiene por principal función coordinar la planificación estratégica del Servicio y evaluar el grado de cumplimiento de sus estrategias.

Además, tiene a su cargo la elaboración e implementación del Cuadro de Mando Integral de la organización. Los Productos de gestión interna generados por la UPCG.

- a) **Compromisos de Desempeño Colectivo (CDC).** Los objetivos de los CDC son:
  - Servir de herramienta para el mejoramiento de la gestión.
  - Contribuir a la descentralización de la gestión.
  - Incentivar el trabajo en equipo.
  - Orientarse a la mejora del servicio entregado a la ciudadanía.
- b) **Programa de Mejoramiento de la Gestión:** Los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) son compromisos institucionales anuales ante la Dirección de Presupuesto (DIPRES) del Ministerio de Hacienda.
- c) **Balance de Gestión Integral:** Este balance es un reporte de gestión que contiene los objetivos, metas de gestión y resultados del organismo, que son entregados como cuenta pública al Congreso Nacional. La información que es presentada en este balance es utilizada en el proceso de Evaluación de la Ejecución Presupuestaria que realiza DIPRES.
- d) **Sistema de información para la Gestión (SIG):** Este sistema está compuesto por indicadores de desempeño que apoyan la toma de decisiones dentro de las instituciones públicas. Los indicadores de desempeño se construyen en base a las

Definiciones Estratégicas. Los indicadores medidos se relacionan con la gestión efectuada sobre los Productos Estratégicos o de Gestión Interna.

- e) **Plan de Acción:** Es un documento que plantea los desafíos anuales adquiridos por el SRCeI. En él se definen las metas institucionales, tanto las comprometidas ante el Congreso Nacional o como las metas internas asumidas por SRCeI, a fin de contribuir a su desarrollo organizacional. Está compuesto por:
- Programación Presupuestaria.
  - Etapas comprometidas en los Sistemas de Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG).
  - Ficha de Identificación de Metas.
  - Cronogramas de Actividades.
  - Minuta Presupuestaria.
- f) **Programación Gubernamental:** Documento que contiene el detalle de los compromisos adquiridos por el SRCeI, considerando sus objetivos estratégicos y productos. Este proceso es impulsado anualmente por el Ministerio Secretaría General de la Presidencia (MINSEGPRES).

El conjunto de los elementos mencionados más arriba forma parte de la gestión de la planificación estratégica del SRCeI.

Por otra parte, el Control de Gestión se caracteriza por relacionarse con otros procesos afines, como la planificación estratégica, la evaluación del desempeño, o el presupuesto; y por hacer uso de diferentes técnicas y procedimientos vinculados a otras disciplinas, como por ejemplo; la Contabilidad, el Análisis Financiero, o las Estadísticas.

Así el proceso de Control de Gestión se basa en la formulación de objetivos de la organización, lo que conlleva la fijación de estándares los cuales para ser logrados requieren de recursos establecidos en los respectivos planes de acción o presupuestos. Dichos recursos, al aplicarse, generan resultados susceptibles de ser medidos o verificados, lo que permite a su vez analizar las desviaciones observadas y corregirlas cuando corresponda, para generar mejoras.



El Control de Gestión es un proceso estructurado, que permite monitorear, a través de métodos preferentemente cuantitativos, que la gestión institucional se encuentre orientada hacia los objetivos trazados por la Alta Dirección. Esto se logra al definir estándares de desempeño para todos los niveles de la organización, los que, al ser comparados con los resultados efectivos de las operaciones, permiten dar cuenta en forma objetiva de la efectividad de las acciones tanto estratégicas como operativas. De esta forma el Control de Gestión, además de su función primaria, constituye un instrumento que permite evaluar el desempeño en el uso de los recursos, facilitando la toma de decisiones respecto de las acciones necesarias para corregir resultados no deseados. Por otra parte, al ser combinado con el Sistema de Incentivos, se convierte también en un mecanismo útil para influir en la conducta individual. Así, puede afirmarse que el Control de Gestión no es un fin en sí mismo, sino un medio para reorientar las acciones de la organización en función de los resultados obtenidos (Olías, 2001).

#### **IX.- Indicadores de desempeño presentados en el presupuesto.**

En la actualidad el Servicio tiene presentados indicadores de desempeño en el presupuesto institucional. Su cumplimiento da derecho a los funcionarios de la institución a percibir un incentivo económico, conforme los resultados obtenidos en la gestión anual. Estos indicadores, en general se encuentran asociados a estándares de cumplimiento de plazos de entrega de productos relevantes para los usuarios.

1. Porcentaje de Cédulas de Identidad tramitadas dentro del plazo de 5 días hábiles contados desde el momento de la solicitud del público y hasta que queda disponible para su entrega, respecto del total de Cédulas de Identidad tramitadas en el año t
2. Porcentaje de Pasaportes tramitados dentro del plazo de 3 días hábiles contados desde el momento de la solicitud del público y hasta que queda disponible para su entrega, respecto del total de Pasaportes tramitados en el año t.
3. Tasa de Rechazos en Cédulas de Identidad por parte de los Usuarios(as) en Oficinas, por cada 10.000 Cédulas de Identidad solicitadas, en el período t.

4. Porcentaje de solicitudes al Registro de Vehículos Motorizados aprobadas dentro del plazo de 10 días hábiles contados desde la solicitud del público hasta la aprobación en el sistema, respecto del total de solicitudes aprobadas en el año t.
5. Porcentaje de solicitudes de Beneficios Penales en línea tramitadas dentro del plazo de 14 días hábiles, respecto del total de solicitudes de Beneficios Penales en línea tramitadas durante el año t.
6. Porcentaje de Testamentos inscritos en el Registro Nacional de Testamentos en un plazo de 3 días hábiles, respecto del total de Testamentos inscritos en el periodo t.
7. Tasa de Reclamos de las compras y servicios en la Oficina Internet respecto del total de certificados emitidos a través de la Oficina Internet, por cada 10.000 Certificados Emitidos, en el período t.
8. Porcentaje de Certificados Internet emitidos con respecto al total de Certificados emitidos del mismo tipo, por el Servicio.

La digitalización, el tema central de este informe, dentro del SRCeI aporta en alto grado al cumplimiento de estos indicadores de gestión, ya que, para agilizar los trámites, cumplir con los estándares, la tramitación en línea permite el mejor cumplimiento de estos.

## **X.- Conclusiones**

El Servicio de Registro Civil e Identificación ha transitado por dos etapas de desarrollo, en los últimos años, las cuales han impactado profundamente en su quehacer institucional.

En la primera etapa, con acciones que lo llevaron a convertirse en un referente de modernización y buena gestión, y la segunda, siendo sinónimo de conflicto, debilitamiento institucional, complejidad y mala gestión. En los últimos años han surgido instancias que han tendido a generar una normalización en los procesos del servicio, sin embargo, conflictos como paros de funcionarios, eventos de corrupción, de connotación nacional, caso ventas pasaportes falsos y problemas con licitaciones públicas; son elementos que han marcado la agenda y gestión de esta institución.

Toda gestión pública, esta resguardada por las ordenanzas del organismo encargado con el objetivo de velar por una asignación y uso eficiente de los recursos públicos, mediante la

aplicación de sistemas e instrumentos de gestión financiera, programación y control de gestión, en el marco de la política fiscal, plantea el uso del cuadro de mando integral como herramienta de evaluación de la gestión, la determinación de indicadores de gestión, de desempeño individual y colectivo, entre otros.

Es aquí donde surge la importancia que ha sido la implementación de los procesos de la digitalización de trámites dentro del SRCeI, y así mejorar los indicadores de gestión relacionados con la perspectiva del usuario final. Los indicadores muestran el mejor resultado de la modernización en trámites como emisión de certificados, trámites en línea, entre otros.

Asimismo, con respecto a los indicadores de gestión existentes en el SRCeI, se puede concluir que pese a que los actuales tienen validez, no forman un conjunto sistematizado; debilidad que se aborda a través de la metodología del cuadro de mando integral, la que tiene como ventaja, poder definir objetivos relacionados causalmente entre sí.

De esta forma, se puede ver el uso de un conjunto de indicadores pertinentes, destacando entre ellos, la medición de los tiempos de espera del público en las oficinas de la institución, y la tasa de reducción de los trámites presenciales como efecto de la sustitución por el canal virtual, lo cual está directamente relacionado con la digitalización propuesta por la política de gobierno y de la propia institución.

De ahí la importancia y el aporte de este proceso de digitalización y Transformación Digital del Estado, la cual modifica la Ley N° 18.980 sobre Bases De Procedimientos Administrativos del Estado, estableciendo que, a partir de diciembre de 2024, todos los procedimientos administrativos deberán ser electrónicos, convirtiendo al papel en una excepción.

Esta normativa es un cambio de paradigma para la gestión pública de las últimas décadas, ya que genera un nuevo vínculo, una nueva forma en que el Estado y las personas se relacionan. Además, presenta múltiples desafíos en diferentes dimensiones: desde reconocer y ajustar sus procedimientos y procesos para incorporar tecnología y capacitar a los funcionarios, hasta ayudar a preparar a sus usuarios para este nuevo modelo en la relación Estado-ciudadanía.

## **BIBLIOGRAFÍA, SITIOS DE INTERNET CONSULTADOS Y REFERENCIAS**

(S/f). Amazonaws.com. Recuperado el 1 de julio de 2023, de [https://hacienda-satisfaccion-archivos.s3.us-east-2.amazonaws.com/MESU\\_2023/LABGOB\\_20230522\\_MESU-WEB.pdf](https://hacienda-satisfaccion-archivos.s3.us-east-2.amazonaws.com/MESU_2023/LABGOB_20230522_MESU-WEB.pdf)

(S/f). Camara.cl. Recuperado el 26 de junio de 2023, de <https://www.camara.cl/verdoc.aspx?prmTIPO=OFICIO&prmID=175591&DESTINOID=131519>

(S/f). Rae.es. Recuperado el 2 de agosto de 2023, de <https://www.rae.es/>

(S/f). Sistemaspublicos.cl. Recuperado el 31 de agosto de 2023, de <https://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2018/10/RegCivil-Informe-final.pdf>

(S/f-b). Elmostrador.cl. Recuperado el 26 de junio de 2023, de <https://media.elmostrador.cl/2021/11/Comunicado-Licitacion-Registro-Civil-19-noviembre-2021-1.pdf>

(S/f-c). Gob.cl. Recuperado el 2 de julio de 2023, de [https://www.minjusticia.gob.cl/media/2021/12/Resumen\\_ejecutivo\\_Informe\\_Final\\_ISN\\_2020.pdf](https://www.minjusticia.gob.cl/media/2021/12/Resumen_ejecutivo_Informe_Final_ISN_2020.pdf)

(S/f-c). Wwww.df.cl. Recuperado el 26 de junio de 2023, de <https://www.df.cl/empresas/industria/caso-pasaportes-registro-civil-cobra-a-aisino-boleta-de-garantia-y-la>

¿Qué es Mercado Publico?, Mercado Publico extraído en <https://www.mercadopublico.cl/Home/Contenidos/QueEsMercadoPublico?esNuevaHome=true> 19 de junio.

Associated Press. (2022, marzo 10). Se celebra en Chile el primer matrimonio igualitario. Voz de América. <https://www.vozdeamerica.com/a/se-celebra-chile-primer-matrimonio-igualitario/6479290.html>

Balance de Gestión Integral 2022, Dipres.

Biblioteca del Congreso Nacional. (s/f). Biblioteca del Congreso Nacional. [www.bcn.cl/leychile](http://www.bcn.cl/leychile). Recuperado el 1 de julio de 2023, de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?i=30844&f=2022-01-11>

Biblioteca del Congreso Nacional. (s/f). Biblioteca del Congreso Nacional. [www.bcn.cl/leychile](http://www.bcn.cl/leychile). Recuperado el 8 de junio de 2023, de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=242302&idParte=>

- Carballo, I. y Fracchia, E. (2016). Instituciones y Economía. Una hoja de ruta posible para su comprensión. En Filosofía de la Economía, Vol. 5, pp. 87-
- CEP. (2017). “Un Estado Para La Ciudadanía”. Informe de la Comisión de Modernización del Estado CEP. Colección de Centro de Estudios Públicos.
- Chileatiende - Bienvenido a ChileAtiende. (s/f). Gob.cl. Recuperado el 2 de agosto de 2023, de <https://www.chileatiende.gob.cl/>
- Chileatiende - Bienvenido a ChileAtiende. (s/f). Gob.cl. Recuperado el 8 de junio de 2023, de <https://www.chileatiende.gob.cl/>
- Chileatiende - Bienvenido a ChileAtiende. (s/f). Gob.cl. Recuperado el 8 de junio de 2023, de <https://www.chileatiende.gob.cl/>
- Chileatiende - Servicio de Registro Civil e Identificación. (s/f). Gob.cl. Recuperado el 12 de junio de 2023, de <https://www.chileatiende.gob.cl/instituciones/AK002>
- ChileAtiende. (s/f). Ley de Matrimonio Igualitario. Gob.cl. Recuperado el 24 de junio de 2023, de <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/101164-ley-de-matrimonio-igualitario>
- Cifras. (s/f). Cifras. Recuperado el 1 de agosto de 2023, de <https://tramites.gob.cl/cifras/Registro Nacional de Trámites, estadísticas de digitalización SRCEI>.
- Cifras. (s/f). Cifras. Recuperado el 8 de junio de 2023, de <https://tramites.gob.cl/cifras/Registro Nacional de Trámites, estadísticas de digitalización SRCEI>.
- Cifras. (s/f). Cifras. Recuperado el 8 de junio de 2023, de <https://tramites.gob.cl/cifras/Registro Nacional de Trámites, estadísticas de digitalización SRCEI>.
- De la Hoz, R. (2016). Institucionalismo nuevo y el estudio de las políticas públicas. En Justicia, 30, 107-121. <http://dx.doi.org/10.17081/just.21.30.1353>
- Delegación de Estados Unidos visita Chile para revisar la permanencia del país en el Programa Visa Waiver. (2021, noviembre 3). La Tercera. Imagen Twitter <https://www.latercera.com/nacional/noticia/delegacion-de-eeuu-visita-chile-para-revisar-la-permanencia-del-pais-en-el-programa-visa-waiver/RQHYN4VVD5GSRAICOVLR5F7D5A/>
- Emol.<https://www.emol.com/noticias/Nacional/2023/03/01/1088125/justicia-venta-numeros-registro-civil.htm>
- Estudios, estadísticas e informes de los Presupuestos públicos de los países miembros. (s/f). Oecd.org. Recuperado el 8 de junio de 2023, de <https://data.oecd.org/searchresults/?q=PRESUPUESTOS+PUBLICOS%20Estudios,%20estad%C3%ADsticas%20e%20informes%20de%20miembros>

Flores, Tito (comp.) (2015): «Qué es una Política Pública». Observatorio de Gobierno y Políticas Públicas. Recuperado el 6 de junio de 2023 de <https://politicapublica.cl/definicion-de-politica-publica/>

Fondo de Cultura Económica(s/f). Fcede.es. Recuperado el 8 de junio de 2023, de <https://www.fcede.es/site/es/home/Default.aspx>

Gob.cl. Ministerio de Justicia y DDHH. Recuperado el 01 de agosto de 2023, de [https://www.minjusticia.gob.cl/presupuesto-asignado-por-ley/presupuesto-servicio-de-registro-civil-e-identificacion/Presupuesto asignado Registro Civil e Identificación.](https://www.minjusticia.gob.cl/presupuesto-asignado-por-ley/presupuesto-servicio-de-registro-civil-e-identificacion/Presupuesto%20asignado%20Registro%20Civil%20e%20Identificaci3n)

Gob.cl. Ministerio de Justicia y DDHH. Recuperado el 8 de junio de 2023, de [https://www.minjusticia.gob.cl/presupuesto-asignado-por-ley/presupuesto-servicio-de-registro-civil-e-identificacion/Presupuesto asignado Registro Civil e Identificación.](https://www.minjusticia.gob.cl/presupuesto-asignado-por-ley/presupuesto-servicio-de-registro-civil-e-identificacion/Presupuesto%20asignado%20Registro%20Civil%20e%20Identificaci3n)

Gob.cl. Ministerio de Justicia y DDHH. Recuperado el 8 de junio de 2023, de [https://www.minjusticia.gob.cl/presupuesto-asignado-por-ley/presupuesto-servicio-de-registro-civil-e-identificacion/Presupuesto asignado Registro Civil e Identificación.](https://www.minjusticia.gob.cl/presupuesto-asignado-por-ley/presupuesto-servicio-de-registro-civil-e-identificacion/Presupuesto%20asignado%20Registro%20Civil%20e%20Identificaci3n)

Gob.cl. Presupuesto asignado al SRCeI (S/f). Recuperado el 8 de junio de 2023, de <https://www.minjusticia.gob.cl/presupuesto-asignado-por-ley/presupuesto-servicio-de-registro-civil-e-identificacion/>

Gob.cl. Presupuesto asignado al SRCeI (S/f). Recuperado el 8 de junio de 2023, de <https://www.minjusticia.gob.cl/presupuesto-asignado-por-ley/presupuesto-servicio-de-registro-civil-e-identificacion/>

Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública. Oscar Oszlak. Sept. 2013.

Historia de La Ley::Vista expandida. (s/f). Bcn.cl. Recuperado el 26 de junio de 2023, de <https://www.bcn.cl/historiadelaley/historia-de-la-ley/vista-expandida/6727/>

[https://biblioteca.digital.gob.cl/handle/123456789/664.](https://biblioteca.digital.gob.cl/handle/123456789/664)

[https://es.wikipedia.org/wiki/Servicio\\_de\\_Registro\\_Civil\\_e\\_Identificaci3n\\_de\\_Chile#Registros](https://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_Registro_Civil_e_Identificaci3n_de_Chile#Registros)

<https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/66716-solicitud-de-audiencia-o-reunion-a-la-direccion-nacional-del-servicio-civil-ley-de-lobby> Ley N° 20.730, que regula el lobby y las gestiones que representen intereses particulares ante las autoridades y funcionario

[https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/articles-27838\\_doc\\_pdf.pdf](https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/articles-27838_doc_pdf.pdf) LEY N° 20.880 SOBRE PROBIIDAD EN LA FUNCIÓN PÚBLICA Y PREVENCIÓN DE LOS CONFLICTOS DE INTERESES.

<https://www.infomigra.org/registro-civil-chileno-habilita-apostilla-online-e-inmediata-de-certificados-emitidos-en-chiler/>

Inicio. (2021, junio 8). Sitio Web Cadem. <https://cadem.cl/>

Kaplan, R. S. y Norton, D. P (1997). El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., 39. 8.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., 83.

Ley N° 19.880, Jaime Jara S. Acto y Procedimiento Administrativo. <https://jornadasciudadanas.cl>

Limberg chero. (s/f). Baselgovernance.org. Recuperado el 8 de junio de 2023, de <https://baselgovernance.org/about-us/people/limberg-chero>

Ministerio de Justicia. Ley Orgánica del Registro Civil e Identificación, Ley 19477. 19 octubre 1996.

Ministerio. (s/f). Hacienda.cl. Recuperado el 8 de junio de 2023, de <https://www.hacienda.cl/ministerio>

Ministerio. (s/f). Hacienda.cl. Recuperado el 8 de junio de 2023, de <https://www.hacienda.cl/ministerio>

Moure, Ana Maria 2014, El Ombudsman: Un estudio de derecho comparado con especial referencia a Chile. Editorial DYKINSON, S.I. Meléndez Valdés, 61-28015 Madrid.

Nicolás, G. (s/f). Políticas del Estado para enfrentar la brecha digital en Chile Autor. Bcn.cl. Recuperado el 25 de junio de 2023, de [https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/28625/1/BCN\\_Poli\\_ticas\\_para\\_enfrentar\\_la\\_brecha\\_digital.pdf](https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/28625/1/BCN_Poli_ticas_para_enfrentar_la_brecha_digital.pdf)

No title. (s/f-b). Gob.cl. Recuperado el 2 de agosto de 2023, de <http://www.registrocivil.gob.cl/civildigitalapp.html>

Participación ciudadana en los asuntos públicos. Alejandro Naser y otros. CEPAL, Naciones Unidas, 2021.

Pia, M., Muchmeyer, M., & Plaza, F. R. (s/f). UNIVERSIDAD DE CHILE FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL. Uchile.cl. Recuperado el 31 de agosto de 2023, de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/146360/Propuesta-de-dise%C3%B1o-para-la-implementacion-de-un%20cuadro-de-mando-integral-para-la.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Planificación Estratégica. (s/f). Gob.cl. Recuperado el 31 de agosto de 2023, de <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-25626.html>

Presupuesto - 2023 - DIPRES Documentación. (s/f). Gob.cl. Recuperado el 8 de junio de 2023, de <https://www.dipres.gob.cl/597/w3-multipropertyvalues-15199-35324.html>

Presupuesto - 2023 - DIPRES Documentación. (s/f). Gob.cl. Recuperado el 8 de junio de 2023, de <https://www.dipres.gob.cl/597/w3-multipropertyvalues-15199-35324.html>

Presupuesto Abierto- Gobierno de Chile. (s/f). Gob.cl. Recuperado el 8 de junio de 2023, de <https://presupuestoabierto.gob.cl/>

Presupuesto Abierto- Gobierno de Chile. (s/f). Gob.cl. Recuperado el 8 de junio de 2023, de <https://presupuestoabierto.gob.cl/>

Procalidad. (2021, mayo 18). Procalidad. <https://procalidad.cl/>

Ramírez, A. (2001). “Reforma del Estado, Modernización de la Gestión Pública y Construcción del Capital Social. El Caso Chileno”. Universidad de Chile. Santiago de Chile.

Redactado por Ignacio Guerra, E. (01 de Marzo de 2023). Ministro de Justicia condena venta ilegal de números en el Registro Civil: “Son hechos graves e intolerables”.

Redes sociales con más visitas en Chile. (s/f). Statista. Recuperado el 2 de agosto de 2023, de <https://es.statista.com/estadisticas/1090842/chile-visitas-redes-sociales/>

Registro Central de Colaboradores del Estado y Municipalidades. (s/f). Registros19862.Cl. Recuperado el 8 de junio de 2023, de <https://www.registros19862.cl>

Registro Civil e Identificación, S. [@registrocivilChile]. (2023, junio 30). Reimprime tu cédula sin ir a la oficina. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=1zdg04xCPQU>

Registro Civil interpone querella contra grupo que vendía horas de atención para acceder al servicio. (2023, marzo 2). El Mostrador. <https://www.elmostrador.cl/dia/2023/03/02/registro-civil-interpone-querella-contra-grupo-que-vendia-horas-de-atencion-para-acceder-al-servicio/>

Saavedra, S. (2016) Análisis del desarrollo institucional desde el enfoque institucional histórico en Pap. Polít. Bogotá (Colombia), Vol. 21, No. 1, 81-100, enero-junio 2016.

Servicio de Registro Civil e Identificación. (s/f). Youtube. Recuperado el 2 de agosto de 2023, de [https://www.youtube.com/channel/UCrdMa\\_Tx2-udkNSv8xo8u5Q](https://www.youtube.com/channel/UCrdMa_Tx2-udkNSv8xo8u5Q)

SISREC. (s/f). Rendicioncuentas.Cl. Recuperado el 11 de junio de 2023, de <https://www.rendicioncuentas.cl/portal/sitiosisrec/>



SISREC. (s/f). Rendicioncuentas.Cl. Recuperado el 8 de junio de 2023, de <https://www.rendicioncuentas.cl/portal/sitiosisrec/>

Thompson & Strickland (1985). “Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas”.

Transformación Digital al servicio de las personas, Memoria institucional División de Gobierno Digital 2018-2021.

Valor público, gobierno abierto y tecnologías digitales. Reflexión colectiva. Red de planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe.

[www.portaltransparencia.cl](http://www.portaltransparencia.cl)

[www.registrocivil.cl](http://www.registrocivil.cl)