

GOBIERNO ABIERTO PARA FAVORECER EL ACCESO DE LA CIUDADANÍA A LAS PRESTACIONES ESTATALES Y AL EJERCICIO DE SUS DERECHOS EN CHILE.

Jorge Antonio Farah Ojeda

Resumen

En el contexto de la interacción entre el Estado y los ciudadanos cuando estos acceden a la oferta de servicios públicos, la ponencia busca describir y problematizar cómo la incorporación del Gobierno Abierto favorece este acceso y el ejercicio de derechos asociados.

Se analiza “ChileAtiende”, programa del gobierno de Chile implementado a partir de 2012, el que, concebido como un punto único de entrada a la oferta programática de diversas reparticiones estatales, puede ser una ilustrativa forma de replantear los procesos públicos con una lógica abierta.

El trabajo muestra resultados de un estudio descriptivo que analiza los años 2015 a 2021, a partir de un análisis documental de fuentes secundarias disponibles en registros administrativos de las instituciones del Estado chileno, además de documentación sobre el funcionamiento de los servicios públicos, complementándolo con el análisis de bases de datos disponibles.

Las conclusiones muestran la poca permeabilidad del aparato estatal para considerar las capacidades que la ciudadanía pone en juego al acceder a la oferta de servicios públicos, porque dicha oferta se provee en instituciones cerradas, con disímiles procesos de atención y con una lógica estatal de vinculación vertical. En ese sentido, el programa ChileAtiende puede considerarse una iniciativa innovadora en tanto buscó revertir este verticalismo poniendo el foco en la apertura y la integración horizontal entre los servicios públicos, marcando su presencia donde lo requieren los ciudadanos.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es analizar, desde una mirada teórica y empírica, el escenario de interacción entre el Estado y sus ciudadanos cuando estos acceden a la oferta pública, desde la óptica del gobierno abierto. Se detiene en la iniciativa gubernamental ChileAtiende, que desde el año 2012 ha buscado constituirse en un punto único de entrada para quienes necesiten acceder a servicios estatales.

Desde ahí se pretende aportar a la interpretación de los procesos actuales que rigen la administración del Estado y aportar a la teoría sobre gobierno abierto y ciudadanía, considerando las expectativas que esta última genera frente a un Estado que se presenta tensionado entre la comunidad de personas que representa y el administrador representado por el gobierno.

Este trabajo se basa en los resultados obtenidos de un estudio cuantitativo y descriptivo que abarcó los años 2015 y 2021, el que analiza el fenómeno poniendo en relación los datos disponibles con elementos teóricos sobre gobierno abierto, Estado y ciudadanía, desde la perspectiva de los procesos de provisión de oferta pública, utilizando un análisis documental de fuentes secundarias. Las fuentes específicas analizadas han sido los registros administrativos que se encuentran en poder de instituciones del Estado, documentación de gestión y normativas, bases de datos de IPS - ChileAtiende y estudios de satisfacción y expectativas ciudadanas elaboradas por diversas instituciones públicas, los que son aludidos en la bibliografía.

Para desarrollar lo expuesto, este documento se divide en tres partes. En la primera de ellas se muestra la posición del Estado chileno para la provisión de su oferta pública, destacando los procesos de atención que permiten el acceso a sus programas; en la segunda, se indaga en las expectativas de la población usuaria respecto de los servicios estatales y cómo se relacionan éstas con su satisfacción; por último, se presenta la experiencia de ChileAtiende como iniciativa que podría avanzar en la dirección de facilitar el acceso y la interacción con el Estado al incorporar principios de gobierno abierto.

1. Cómo se provee la oferta pública de programas y servicios en Chile

1.1 Gobierno abierto

Para Gascó (2014), el gobierno abierto se define como un modelo de gobierno basado en la transparencia y la rendición de cuentas y en la participación y la colaboración, que apuesta por el cogobierno y que, en este sentido, instaura una manera de gobernar más dialogante, con mayor equilibrio entre el poder de los gobiernos y de los gobernados, lo que implica dar voz a una ciudadanía corresponsable (p.19).

Se entenderá, por tanto, por gobierno abierto aquel que se expone al país, co-innova con la ciudadanía, comparte recursos que habitualmente mantenía en secreto y que opera en colaboración con la sociedad civil y el mundo privado. Todo, con altos estándares de transparencia (Lathrop y Ruma, 2010). Para esto, requiere instalar un cambio en su concepción y prácticas que se traduzca en una nueva cultura organizacional (Mariñez, 2013)

Con gobierno abierto, el Estado y la ciudadanía dialogan a partir de la apertura estatal de sus procesos, lo que permite, por una parte, el monitoreo de su gestión y, más importante, diseñar una oferta que se adecúe a sus necesidades gracias a que es capaz de escuchar sus demandas en espacios participativos (Calderón y Lorenzo, 2010), favoreciendo la influencia ciudadana en los procesos de los gobiernos.

Esta concepción pone de relieve la necesidad de una relación equilibrada y efectiva entre gobierno y ciudadanía, pero que podría complejizarse con una vinculación que incorpore a los demás actores del contexto, estableciendo un trabajo colaborativo en red, para que todos ellos puedan ser parte de las acciones que emprende el Estado.

Con esto, puede decirse que el paradigma nuevo que plantea el gobierno abierto colabora con una mejor gestión pública al poner a la ciudadanía en el centro, al fomentar su rol activo más allá de ser meros receptores de programas, al generar nuevas formas de interacción utilizando las potencialidades que ofrece la tecnología, al escuchar mejor lo que la ciudadanía requiere y necesita para su desarrollo. Todo, propiciado por procesos de innovación (Gascó, 2017).

Un Estado capaz de implementar esto fortalece la democracia (Trigo, 2017), aunque se reconoce la dificultad de implementación, por cuanto responde a una categoría instrumental que difícilmente pueda ser «operacionalizada» en la realidad actual, debido a las impresiones del cómo conseguir un equilibrio entre la esfera de lo público-social y la esfera de lo privado-empresarial, interrogante que no tiene una respuesta definida (Farah, 2018).

En palabras de Oslak, “cualquiera sea la forma en que describamos Gobierno Abierto, seguro haremos referencia a un estado de situación al que se aspira, a una filosofía de gestión de lo público todavía no adoptada en ninguna parte. En tal sentido, el concepto de Gobierno Abierto sería equiparable a categorías analíticas de similar carácter

ideal o normativo, como las de “interés general”, “bien común”, “felicidad pública” o “buen vivir”. Es decir, se referiría a un estado de cosas que ninguna sociedad ha conseguido institucionalizar, pero, difícilmente, alguien podría considerar indeseable aún si fuera inalcanzable. Sin llegar a adquirir el carácter de utopía, los principios del Gobierno Abierto marcarían el rumbo de un proceso en el que la marcha promete ser inevitablemente lenta y gradual, y en el que la meta difícilmente pueda ser alcanzada plenamente» (Oszlak, 2016, p. 7).

1.2 La posición del Estado

Las personas requieren servicios del Estado, el que ejerce, en la gran mayoría de los casos, el monopolio de las políticas públicas (Baumgartner y Jones, citado en Oropeza, 2008) y de su correspondiente oferta, lo que resulta ser un desincentivo natural para la instalación del gobierno abierto.

Esto, pues la conformación del Estado como “entidad monopólica por definición” (Burbano & Ramírez, 2009, 11) genera una relación obligatoria y desigual (Bobbio, 1985) en la que el aparato estatal define, casi sin contrapeso, la forma como entrega sus servicios a la ciudadanía. Desde esta realidad, la oferta del Estado tiende a poner el énfasis en el diagnóstico del problema que da origen a cada programa¹ más que en las formas de proveerlo a quienes lo requieren, generando un problema de efectividad ya no asociado a la correcta relación entre el programa y la necesidad, sino entre el programa y su llegada a él.

Esto es esencial si entendemos que el acceso de las personas a esta modalidad de intervención estatal está limitado por la información que éstas manejen y la capacidad efectiva que tienen de postular a los beneficios, lo que implica que deben conocer sus características, requisitos y el funcionamiento de la administración pública para solicitarlos, situación que ve acentuada su complejidad en los segmentos más pobres, con menor educación y con más necesidad de acceder a ellos (Comisión Económica para América Latina – CEPAL, 2000).

Los esfuerzos estatales, entonces, se orientan más a abordar problemáticas sociales que obedecen a fines -generando iniciativas y políticas que respondan a ellos- que a los medios para que la ciudadanía consiga estas soluciones (Farah, 2018), configurándose una estatidad programática (Oszlak, 2006), en donde la agenda pública final establece la forma que va asumiendo el andamiaje estatal, sin necesariamente crecer en efectividad.

Esta forma de definir la agenda y la estrategia asumida por el Estado determinan “la configuración y características de la burocracia resultante” (Oszlak, 2006, 6), la que otorga mayor importancia a aspectos como la educación, la ciencia y la tecnología o la seguridad doméstica (Oszlak, 2006), lo que se ve reflejado en los presupuestos asignados. Así, se observa que para la atención ciudadana no existe una definición presupuestaria específica para su desarrollo, sino que solo se mantiene una asignación presupuestaria de continuidad, estable a través de los años, lo que da cuenta de la administración constante de un mismo sistema al interior de cada servicio público².

Para el caso chileno, esta “manera de hacer las cosas” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2009) está supeditada a lo que cada institución pública

¹ La literatura sobre diseño de programas y políticas públicas es amplia y establece el diagnóstico como parte del proceso de creación de las mismas, pero no la consideración de la estrategia de provisión. A modo de ejemplo de lo anterior, ver (Lapuente, 2010; CEPAL, 2011; Aguilar, 2000; Roth, 2002; BID, 2006)

² Para profundizar en la asignación presupuestaria por año e ítems de gastos, se puede revisar el sitio de la Dirección de Presupuestos de Chile, en <http://www.dipres.gob.cl/595/w3-propertyvalue-15145.html>

determina de acuerdo con sus políticas de atención al usuario y los recursos que para esto define. No existe un lineamiento estatal imperativo que fije la relación con los ciudadanos, funcionando tácitamente bajo el supuesto de que lo relevante no es la provisión sino, nuevamente, el producto, lo que excluye la mirada de estos procesos con óptica de gobierno abierto.

Esta mecánica del Estado con foco en el producto ha sido combatida por una reforma administrativa que pretende imprimir a lo estatal un sello gerencial centrado en la adquisición de conocimientos técnicos para el mejoramiento de las políticas (Doña, 2006). Este enfoque de “Nueva Gestión Pública” propone que la cultura y los valores organizacionales sean manejados con herramientas que habitualmente se utilizan para la administración de los recursos (Vargas – Hernández, 2016), instalando la necesidad de obtener mayor efectividad y eficiencia en la implementación de sus políticas, considerando para ello las exigencias de un entorno internacional cada vez más abierto y liberalizado (Heredia y Schneider, 1998).

Transitar hacia un Gobierno Abierto implica realizar cambios profundos en la cultura organizacional y en los métodos de gestión, tanto a nivel de procesos -poniendo como cliente final al ciudadano-, de estructura organizacional -con modelos matriciales que vinculen procesos decisionales con procesos operativos- y en las formas de relación -estableciendo mecanismos de acceso a servicios más cercanos, saliendo del clásico “mostrador”-. (Calderón, 2012).

De esta forma, se podría alejar de la Nueva Gestión Pública y acercarse a una posición estatal que asume un modelo más cercano al Nuevo Servicio Público (Brainard y McNutt, 2010). Este utiliza como insumo para sus decisiones el interés público obtenido desde el diálogo, en donde la administración facilita la participación ciudadana, diseña programas en función de ella y luego provee sus servicios considerando las de esa ciudadanía.

Desde el acceso a la oferta pública, y para el caso chileno, esta visión permite comprender la búsqueda de transparencia, facilitación en el acceso y estandarización que pretenden teñir la forma como el Estado se organiza para entregar sus trámites y servicios, tal como se mostrará a continuación.

1.3 La organización estatal para proveer oferta pública

La revisión de la estrategia de provisión estatal exhibe tres componentes en su despliegue: (1) lo normativo-procedimental, (2) la logística para cubrir la demanda y (3) la naturaleza de la oferta.

Primero, desde el punto de vista de las normas y procedimientos, desde los años 90 el Estado chileno se ha planteado que “las instituciones públicas ante las demandas de la ciudadanía deben mejorar notablemente su gestión, en un proceso de mejora continua, agilizando los trámites y las prestaciones que realizan” (Ministerio Secretaría General de Gobierno, 2010, 9). Así, los gobiernos han trabajado para perfeccionar la prestación de sus servicios a partir de la homologación de procedimientos y generación de oficinas específicas destinadas a la atención de usuarios, que hoy se conocen como Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS), creadas por el Decreto Supremo N° 680, de 1990.

A su vez, el año 2003, a partir de la publicación de la Ley N° 19.880 sobre las Bases de los Procedimientos Administrativos que ordenan los Actos de los Órganos de la Administración del Estado, se pretendió regular la interacción entre los servicios públicos y la ciudadanía, promoviendo sus derechos, buscando resguardar sus intereses y

estableciendo las reglas de esta interacción. Este objetivo se vio favorecido por la promulgación de la Ley N° 20.050, que modificó la Constitución Política de la República, generando un hito normativo relevante al definirse que “son públicos los actos y resoluciones de los órganos del Estado, así como sus fundamentos y los procedimientos que utilicen” (Ley N° 20.050, 2005), que terminó por constituirse en la base sobre la cual se asienta la Ley N° 20.285 sobre Transparencia y Acceso a Información de la Administración del Estado, que no solo señala la publicidad de los actos de la administración pública, sino además el acceso de cualquier persona a esa información.

Este marco normativo impacta en los servicios públicos en cuanto los insta a ir contra la inercia que significan las prácticas habituales de discrecionalidad en el manejo de la información y favorece el posicionamiento del Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana (SIAC), que busca coordinar los distintos espacios de atención de los servicios públicos “mediante una gestión con una metodología moderna (...), sistemas de registro, plan de difusión y sistematización de la información” (Ministerio Secretaría General de Gobierno, 2010, 12), pretendiendo fortalecer el acceso a lo público.

Segundo, desde la operación logística para dar cuenta de la demanda, se orienta una gestión en donde los espacios de atención de los servicios públicos se constituyan en instancias que favorezcan la interacción con la ciudadanía, bajo una misma lógica comunicacional y que sean reflejo de “una forma de atención propia y distintiva del Gobierno” (Ministerio Secretaría General de Gobierno, 2010, 12).

El Ministerio Secretaría General de Gobierno del Estado de Chile define los espacios de atención como “puntos de acceso o canales de comunicación a través de los cuales las personas pueden participar del quehacer de los servicios públicos”, indicado que pueden ser presenciales, telefónicos o electrónicos, y les atribuye un rol preponderante en los procesos de modernización del aparato público en su relación con los ciudadanos, dado que propician “un mejor acceso ciudadano a la información y el ejercicio de los derechos de las personas” (Ministerio Secretaría General de Gobierno, 2010, 9).

Del mismo modo, señala que los espacios de atención son necesarios para la ciudadanía, porque son la instancia en donde ésta manifiesta sus necesidades y expectativas, acción que permite de manera directa conocer la opinión y los grados de satisfacción del ciudadano-usuario sobre el accionar de la institucionalidad estatal.

Ahora bien, a pesar del intento de homogeneidad de la comunicación y la atención que propone el SIAC, esta directriz representa un lineamiento que no necesariamente incide en la manera en que cada institución concibe la atención y los procesos asociados. Este es otro antecedente para entender el carácter fragmentado e intermitente de la relación entre los ciudadanos y el Estado, pues la experiencia individual está determinada por la interacción específica con una de sus piezas. Para el ciudadano existen, así, distintos Estados. Y para el Estado, a su vez, no existe una sola visión del ciudadano.

A lo anterior se suma el hecho de que cada uno de los trámites y servicios para acceder a la oferta pública son prestados por distintas reparticiones que responden a diferentes ministerios³, cada cual con su propia concepción del usuario y diversos modelos de atención (tácitos o explícitos), además de diferencias en recursos, prioridades, desarrollo tecnológico, perfil de trabajadores y cultura burocrática.

³ El organigrama de la administración del Estado, que muestra la dependencia de cada servicio público puede revisarse en http://www.contraloria.cl/NewPortal2/portal2/ShowProperty/BEA%20Repository/Portal/Destacados/Cuenta_Publica/2014/Documentos/Organigrama

Por su parte, la estrategia de cobertura de la demanda por bienes y servicios del Estado ha tendido a la instalación de espacios de atención digitales y presenciales, sin lograr necesariamente una complementariedad que se obtiene considerando las capacidades de la población, lo que, según Sen, implica tomar en cuenta las condicionantes de la vida de las personas y no solo las necesidades miradas como carencias (Sen, 2011). Para alcanzar el bienestar, se requiere entender que asociado a las necesidades existen situaciones de discapacidad, inequidades de género y etarias, apartamiento territorial, brechas de manejo tecnológico, etc., todas las que dificultan la capacidad de acceder a una oferta pública que potencialmente les ayudaría a superar sus carencias.

Esta táctica ha motivado el surgimiento de iniciativas para mejorar el acceso a partir de la optimización de trámites -ya sea eliminando innecesarios o simplificando otros- a partir de la aplicación de tecnologías de la información, con una lógica orientada al ahorro de esfuerzos estatales involucrados, pero no siempre con impacto en el ciudadano⁴. Esta modernización de procesos, sin embargo, no ha venido aparejada de una mayor disponibilidad territorial, lo que provoca una exclusión derivada de la localización, lo que se complejiza por el hecho de que quienes habitan las ciudades rurales, más aisladas y pobres, son quienes tienen menor conocimiento de sus derechos y, además, perciben que el Estado tiene un bajo nivel de preocupación en velar por ellos (Comisión Defensora Ciudadana, 2016).

A partir de esta situación, cobra relevancia la disponibilidad de los servicios en los territorios, teniendo en cuenta que la distribución de la población no se produce de forma azarosa y que tiende a favorecer a los más privilegiados, dado que “el emplazamiento ventajoso de estos grupos tiende a reforzar su bienestar y de esta manera, a reproducir la riqueza”, a diferencia de una localización desventajosa, que implica el “deterioro de sus condiciones de vida ya desmedradas, lo que favorece la reproducción de la pobreza” (CEPAL, 2014, 213).

Tercero, la naturaleza de la oferta que provee el Estado adquiere su forma a partir de la premisa de que avanzar en el desarrollo social, político y económico requiere que las personas tengan una mayor participación en la actividad societal y productiva, para lo cual necesitan un mejor acceso a educación y capacitación, oportunidades laborales, adecuada relación con los derechos reproductivos, mejores condiciones habitacionales y cobertura adecuada de salud (CEPAL, 2008). Por esta razón, éstas se convierten en las prioridades a las que buscan responder las líneas de acción programática del Estado chileno, desempeñando el rol de ser la principal institución capaz de asumir estos desafíos sociales, dada la magnitud de sus recursos humanos, organizacionales y operacionales (Oszlak, 2006), constituyéndose en el principal proveedor de programas para las personas.

⁴ En este sentido, destacan instituciones como el Fondo Nacional de Salud, el Servicio de Impuestos Internos y el Servicio de registro Civil e Identificación, que generaron una plataforma virtual que permitió un acceso más fácil a su oferta y, por consiguiente una alta valoración ciudadana (Olavarria, 2009), pero que sin embargo no permeó al resto de las instituciones públicas, donde la aplicación tecnológica parece ser más fruto de la inevitable tecnologización derivada de la globalización que del esfuerzo estatal por lograr mejores resultados.

Así, al año 2021 en Chile encontramos una oferta de 631 programas sociales⁵, con un gasto directo de MM\$26.044.875, lo que representa un 34,09% del gasto público de la nación para el período⁶.

Esta oferta está organizada en torno al principio de focalización (Brodersohn, 1999) y se ha coordinado en un sistema de protección social que busca articular los distintos programas e iniciativas orientándose a segmentos específicos: Infancia, Niños y Adolescentes, Jóvenes y Adultos, Adultos Mayores, Familias, Comunidades y Territorios (MINDES, 2015).

2. Derechos, expectativas y necesidades de los usuarios de los servicios públicos

2.1 Derechos y exigencias ciudadanas

Desde el gobierno abierto, el ciudadano se convierte en el principal foco de del aparato burocrático, dado que se busca atender sus demandas o problemáticas sociales mediante un servicio adecuado a sus expectativas y necesidades, gracias a la consideración de su visión expresada en mecanismos de participación ciudadana.

De este modo, el ciudadano se configura como miembro de una institucionalidad estatal desde sus derechos sociales, políticos y civiles, estableciendo interacciones, interdependencia e interrelaciones con otros representantes de la ciudadanía para exigir que sus derechos sean respetados en conformidad a los principios fundamentales de la libertad, la integración, el bienestar y la igualdad social (Marshall, 1992). Así, el ciudadano no sólo es aquél que es natural o vecino de una ciudad, sino, sobre todo, el habitante de las ciudades como sujeto de derechos políticos.

Desde ahí, la ciudadanía es capaz de ejercer control social sobre el Estado gracias a la participación. Aquí el concepto de *accountability* cobra sentido en el marco del gobierno abierto, en cuanto refiere a “la responsabilidad (del Estado) por lo que se hace y la capacidad de justificarlo” (Eslava, 2008, 9), para poder resolver el problema de legitimación de las decisiones estatales tomadas a discrecionalidad, en el nombre de los ciudadanos.

En este control social se juega la confianza en el sistema público, obtenida a partir de la interacción entre los ciudadanos y las instituciones (confianza pública) y la mantención de condiciones de estabilidad por parte de un gobierno (confianza oficial) (Eslava, 2008). Para el caso chileno, no existe una institucionalidad con la fuerza suficiente para representar a los ciudadanos en su interacción con el Estado, dado que la existencia de la Comisión Defensora Ciudadana (CDC)⁷ no tiene el alcance del

⁵ Se denomina programa social “al conjunto integrado y articulado de acciones, prestaciones y beneficios destinados a lograr un propósito específico en una población objetivo, de modo de resolver un problema o necesidad que la afecte” y que “se encuentran incluidas en la definición funcional de gasto público social” (Ley N° 20.530, 2011, art. 2)

⁶ El presupuesto de la nación el año 2021 alcanzó los MM\$76.379.785 (www.dipres.cl)

⁷ La Comisión Defensora Ciudadana (CDC) se crea a partir del Decreto N° 65 del 11 de mayo de 2001, y la establece como “un órgano asesor de la Presidencia de la República que tiene como misión velar por el respeto de los derechos de las personas en su relación con la administración central del Estado y también monitorear preventivamente el cumplimiento de las obligaciones de las leyes relativas a la probidad y transparencia de los servicios públicos” (www.cdc.gob.cl).

Ombudsman⁸, siendo la primera una instancia principalmente de apelación y gestora de respuestas para requerimientos ciudadanos ante los servicios públicos, por lo que no genera sanciones a las instituciones estatales que incumplan, lo que termina debilitando la confianza pública.

Como parte de sus funciones, la CDC produce información sobre el nivel de conocimiento que tienen los ciudadanos acerca de sus derechos respecto del Estado, siendo estos los que se encuentran consagrados en la Constitución Política de la República y otras normas como como la Ley N°18.575 y la Ley N° 19.880. Estos derechos son consistentes con aquellos atributos que las personas buscan satisfacer al acudir a los servicios públicos, los que según la Encuesta Nacional de Derechos Ciudadanos de los años 2013 y 2016 remiten a la dignidad en el trato, la efectividad en la resolución del trámite, la rapidez y amabilidad en la interacción, la formación adecuada por parte de quienes atienden y una mayor accesibilidad y disponibilidad de servicios (Comisión Defensora Ciudadana, 2013 y 2016).

Estudios de la CDC (2013) muestran que el 56% de la población urbana y el 53,9% de la rural sienten que en Chile se respetan los derechos de las personas “casi nunca” o “nunca”, siendo especialmente significativo este aspecto en la Región Metropolitana⁹ –donde se encuentra la capital del país– llegando a un 66,4%. Por su parte, de las personas que requirieron los servicios de una institución pública, más de un 68% sintió la necesidad de reclamar, siendo la mayoría del segmento más vulnerable, aunque de ellos solo un 11,5% finalmente lo hizo. La razón principal del reclamo se relaciona con aquellos derechos que el Estado debe garantizar en el servicio, tales como el excesivo tiempo de espera para obtener la respuesta a un trámite, la lentitud en la atención y el perjuicio derivado de una mala decisión administrativa (Comisión Defensora Ciudadana, 2016).

2.2 Expectativas y satisfacción ciudadana

Para el Estado, conocer a sus ciudadanos es vital por cuanto al identificar “las características, actitudes y preferencias que diferencian a sus usuarios, tiene la oportunidad de ajustar sus actividades, decisiones y servicios para responder satisfactoriamente al mayor número de requerimientos, obtener su retroalimentación, y/o lograr participación activa en el logro de los objetivos de la entidad” (Ministerio de Tecnologías para la Información y las Comunicaciones, 2011, 6). La necesidad de que el Estado conozca quiénes son éstos y qué esperan de la acción pública, radica en el amplio espectro de expectativas presentes entre los clientes que se relacionan con él, lo que es especialmente significativo si se entiende que la relación entre los ciudadanos y el Estado se transfigura en una política que contribuye a la formación de lo público desde el intento por satisfacer las necesidades ciudadanas (Sojo, 2011; Font, 2001), la que se valoriza en la medida que considera sus facultades.

Las expectativas que se forman los ciudadanos, entonces, se contrastan con las características de la política pública o el servicio para satisfacer sus necesidades, evaluando su calidad desde una percepción subjetiva. Por consiguiente, el servicio público debe enfocarse en las expectativas del usuario para intentar satisfacerlas,

⁸ Chile no dispone de la figura del Ombudsman o “Defensor del Pueblo”. Solo existe una instancia denominada “Capítulo Chileno del Ombudsman”, que es una organización que promueve su instauración y participa de la antes nombrada CDC (<http://www.ombudsman.cl>)

⁹ Para el caso chileno, la Constitución Política de la República establece que el territorio del país se divide en regiones y éstas en provincias, las que, a su vez, y para los efectos de la administración local, se dividen en comunas. Al año 2015, en Chile existían 15 regiones, 54 provincias y 346 comunas (Fuente: www.subdere.gov.cl).

considerando para ello que las experiencias previas (las propias o las de otros), están condicionadas por ciertas variables como la edad, el género, la educación, las tendencias políticas o las creencias, entre otras.

Lo anterior no es teórico. Aun cuando en Chile la información disponible sobre los ciudadanos en cuanto a sus características y expectativas tiene una baja sistematización y la existente responde a intereses de servicios públicos en particular¹⁰, la información disponible muestra que la ciudadanía demanda una gestión más coordinada del Estado, representado por el 70% que considera que mejorar el servicio de las instituciones públicas, aumentar los trámites on line y disponer de una ventanilla única son iniciativas “muy importantes” para modernizar el Estado y hacerlo más cercano a sus necesidades (MINSEGPRES, 2011). Por su parte, y respecto de las características del servicio entregado por el Estado, la ciudadanía requiere, principalmente, bajos tiempos de espera para ser atendidos, recibir un trato digno, funcionarios que den respuesta a sus necesidades, horarios de disponibilidad adecuados y recibir una atención cordial (CDC, 2013).

Entenderemos por satisfacción al sentimiento de conformidad o saciedad asociada a un producto o servicio que soluciona las necesidades de un cliente (Oliver, Rust y Varki, 1997). Desde lo público, Cuellar apunta a que la satisfacción de los ciudadanos depende de que “en cada acto de prestación de un servicio, su percepción iguale o supere sus mejores expectativas” (et., al, 2009, 10).

Con esto, las instituciones públicas deben tener en cuenta que el punto inicial para una buena evaluación de la calidad percibida por los ciudadanos, entonces, es la identificación de sus expectativas. En este sentido, el rol que juegan los estudios de satisfacción es poder identificar el nivel de calidad alcanzado por los servicios públicos en sus procesos de provisión, reconociendo sus alcances y limitaciones, y con eso contribuir a la reconfiguración de una relación dinámica entre el ciudadano y el Estado, restaurando su valor público (Hill y Jim 2004).

Sin embargo, en el caso de Chile, según Peña (2006, citado en Delamaza 2011), la satisfacción ciudadana en la implementación de una política pública presenta problemas de concreción, ya que los canales de participación en la toma de decisiones nunca han sido expeditos y la discusión de los límites y posibilidades de solución de una problemática son realizadas por comisiones de expertos que se arrogan la representatividad de la ciudadanía.

En este sentido, la situación chilena muestra datos generales poco alentadores: el 41,3% de la ciudadanía declara que no ha sido atendido rápida ni oportunamente al acudir a las instituciones públicas, llegando a un 81,3% al incluir a quienes solo lo han sido “algunas veces”. Por su parte, solo el 20% asigna una nota satisfactoria a la atención general prestada (MINSEGPRES, 2011) y un 47% califica a los espacios de atención OIRS de forma “regular”, “mala” y “muy mala” (CDC, 2013).

¹⁰ Los estudios encontrados fueron “Estudio caracterización del cliente potencial del Consejo para la Transparencia” (UC, 2010); “Estudio caracterización del cliente privado del Consejo para la Transparencia” (UC, 2010); “Estudio de caracterización y percepción de los usuarios del CEDOC” (Museo de la Memoria y los Derechos Humanos, 2012); “Estudio nacional de la dependencia en las personas mayores” (Servicio Nacional del Adulto Mayor, 2009); “Estudio de caracterización de usuarios de Twitter en Chile” (Universidad Diego Portales, 2010); “Estudio de perfil del cliente transporte al sur” (Collect GfK, 2012); “Séptima Encuesta de Acceso, Usos y Usuarios de Internet” (IPSOS, 2016); “Satisfacción y Calidad Percibida en la Atención de Salud Hospitalaria” (Superintendencia de Salud, 2013); “Estudio de Satisfacción de usuarios” (Instituto de Previsión Social, 2013, 2014, 2015)

Por último, llama la atención que los servicios de carácter público más conocidos y requeridos, como son los hospitales públicos, los consultorios, el Registro Civil y el transporte público, son justamente aquellos que tienen un menor grado de satisfacción usuaria (CDC, 2013), siendo los atributos de “mala atención”, “atención lenta”, “mucho burocracia”, “mucho tiempo de espera” y “no solucionan los problemas”, aquellos atributos que más condicionan la mala percepción.

3. La iniciativa ChileAtiende

3.1 ¿Qué es?

De acuerdo con la ONU, la entrega multicanal de servicios del Estado es la provisión de oferta pública a través de distintos medios de manera integrada y coordinada, permitiendo a los ciudadanos seleccionar, de acuerdo a sus necesidades y circunstancias, el punto de contacto con el Estado de su preferencia, recibiendo siempre información y servicios consistentes, lo que se traduce en mayor satisfacción y confianza pública y oficial. (ONU, 2012, 118). Exige un suministro de servicios interrelacionado, intersectorial e integrado de parte de las entidades públicas involucradas, donde la colaboración y coordinación son factores de éxito esenciales para que todos los canales compartan los mismos principios y los mismos datos. Lo anterior necesita no solo interoperabilidad técnica, sino también apoyo político y de gestión del más alto nivel (ONU, 2012, 118).

En esta dirección ha pretendido caminar ChileAtiende. Ésta ha sido una iniciativa¹¹ del Gobierno de Chile implementada desde el año 2012, la cual, liderada por MINSEGPRES, buscó constituirse en un punto único de entrada a los servicios estatales para la ciudadanía. Corresponde a una red de atención de público que opera con una lógica multiservicio, en cuanto ofrece en un solo lugar un conjunto de trámites y servicios de distintas instituciones públicas, y multicanal, ya que lo hace en diversos espacios de atención que operan complementariamente.

ChileAtiende se implementó a partir de la infraestructura ya existente en el Instituto de Previsión Social (IPS), institución pública que dispuso sus canales de atención para sostener esta red, explotando así la alta capilaridad de la red presencial de esta institución, que el año 2011 contaba con 144 oficinas a lo largo del país, la segunda red pública presencial más extensa luego de la del Servicio de Registro Civil e Identificación, y un call center de administración propia, que con sus 40 posiciones y sistema interactivo de respuesta podía captar más de 5.000 llamados diarios (IPS, 2011). De esta forma, buscó hacer más eficiente la gestión del Estado, empleando la capacidad operativa del IPS, que vio disminuir considerablemente su volumen de atenciones luego de la Reforma Previsional efectuada en Chile desde el año 2008¹², generándose una brecha en su capacidad operacional que podía ser cubierta con demanda de otros servicios públicos, sin necesidad de crear una nueva institucionalidad ni contemplar los costos que implicaría una organización que partiese desde cero.

Un principio central de ChileAtiende retoma lo planteado en el primer apartado de este documento, en cuanto a que, en su interacción con el Estado, la ciudadanía se

¹¹ La denominación “iniciativa” responde a que no es formalmente un programa social, por lo cual no cuenta con presupuesto ni estructura formal, sino que se basa en el principio de colaboración entre instituciones públicas, coordinadas bajo un principio matricial.

¹² La Reforma Previsional implementada a partir de la Ley N° 20.255, entrega al IPS la administración del sistema de pensiones solidarias y de los regímenes previsionales administrados anteriormente por el Instituto de Normalización Previsional. En el cumplimiento de estas tareas, el año 2009 se realizaron en promedio 801.348 atenciones en el canal presencial, disminuyendo a 534.728 el año 2010, y a 417.788 el 2011 (Fuente: Balance de Gestión Integral del IPS para los años 2009, 2010 y 2011)

relaciona con diversos servicios públicos dependiendo de su necesidad y, a pesar de que los usuarios son los mismos, estos servicios los conciben desde su propia realidad institucional, por lo que el Estado se organiza para atender desde un enfoque institucional de relación vertical con la población usuaria. ChileAtiende proyectó romper esa forma de vinculación pasando a una coordinación horizontal entre los servicios públicos, con foco ciudadano. Así, las personas, en lugar de relacionarse con diversas instituciones para acceder a su oferta, lo harían solo con una, entendiendo que es un único Estado el que proporciona sus programas.

Bajos estos preceptos, ChileAtiende se planteó como objetivo principal constituirse “en el punto único de atención, capaz de solucionar los problemas actuales de los ciudadanos (...) a través de una experiencia de usuario única, cercana y acogedora, donde el ciudadano no requiera conocer la estructura del Estado y pueda usar el canal que más le acomode a su flujo de vida” (MINSEGPRES, 2012, 2). Su visión fue la de cambiar el paradigma, acercando lo público a los ciudadanos, simplificando su vida y agregando valor a la oferta que el Estado tiene para ellos.

Con este principal lineamiento, la estrategia global de implementación se orientó al establecimiento de un modelo multiservicios y multicanal que elevase la calidad de la atención y la satisfacción de la población con los servicios del Estado, simplificando trámites y ampliando la capilaridad de la red, llegando con los beneficios a localidades y personas excluidas, alejadas de centros urbanos y con baja presencia de instituciones públicas, asegurando que la calidad de servicio se mantuviera sin importar el territorio ni las personas atendidas, a partir de un proceso de estandarización. También se enfocó en potenciar el uso de canales no presenciales, consolidando su canal telefónico y sitio web como los principales referentes de información sobre trámites y servicios, entregando información homogénea, de calidad y fácil de entender. Por último, buscó potenciar la figura del funcionario público, formándolo como experto certificado en atención ciudadana, y generar sinergias con otras instituciones estatales (MINSEGPRES, 2012).

En la actualidad, esta mirada inicial se profundiza alineada a los principios de gobierno abierto, en cuanto establece que su propósito se amplía hacia “facilitar la vida a las personas en el acceso a servicios del Estado. Se busca no solo entregar más servicios en un mismo lugar, sino contribuir a que las necesidades de atención de las personas, en lo que concierne al Estado, se resuelvan de manera mucho más simple, llevando esta oferta a localidades con menor presencia de servicios públicos y resolver necesidades de atención masiva. Desde el punto de vista de su proyección, se ha consolidado como una valiosa plataforma que permite acceder a información, orientación y atención sobre diversos trámites de un conjunto de instituciones del Estado, a través de sus canales de atención presenciales y no presenciales” (IPS, 2022).

3.2 ¿Qué provee ChileAtiende?

ChileAtiende pretendió mejorar los niveles de efectividad y eficiencia pública para sus dos principales clientes: los servicios públicos y la ciudadanía.

Con los primeros estableció convenios para poner a su disposición una red de atención en donde fuesen ofrecidos sus programas, estableciendo términos mínimos para sumarse. La clave era que los servicios públicos visualizaran altos beneficios por adherirse, principalmente por el aumento en los canales disponibles, sin inversión en infraestructura, posibilitando redirigir esos recursos a mejores programas y con muy pocos costos.

En efecto, antes de ChileAtiende el 71,8% de las instituciones en convenio contaba solo con una sucursal a nivel nacional, zonal o regional (IPS – ChileAtiende, 2014). Al año 2021, todas cuentan con presencia debido a su participación en esta iniciativa.

Para la ciudadanía, en tanto, esta red ofrece trámites y servicios de las instituciones que suscriben los convenios antes señalados, evitándoles su traslado a las oficinas de las reparticiones públicas originales, las que, como acabamos de ver, tienen una baja presencia.

La oferta disponible en ChileAtiende el año 2021 se compone de 28 instituciones en convenio, 29 instituciones totales con oferta disponible considerando al propio IPS, abarcando un total de 118 trámites y programas (IPS, 2022).

De estos destacan, dado que sus atenciones alcanzan más de 90% de la demanda total en las oficinas de ChileAtiende (IPS, 2022), el propio IPS, el Fondo Nacional de Salud, el Ministerio de Desarrollo Social, la Junta Nacional de Auxilio escolar y Becas, el Servicio de Vivienda y Urbanismo, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo y el Fondo de Solidaridad y de Inversión Social, los que tienen un alto impacto en la ciudadanía en situación de pobreza.

3.3 ¿Cómo provee?

La atención de ChileAtiende se produce en sus canales disponibles (IPS, 2022):

1. Presencial: que consideró la atención en locales fijos a lo largo del país y a través de sucursales móviles. Dentro de los primeros, se cuentan 189 puntos de atención, de los cuales 165 son sucursales originales del IPS y 24 son locales adicionales de menor envergadura, instalados al interior de municipalidades o de otros servicios públicos con presencia en comunas donde no existía una sucursal de IPS. Dentro de los segundos, dispuso de cinco sucursales móviles, consistentes en vehículos comerciales acondicionados para la atención de usuarios. Estos abarcaron las regiones Metropolitana, de Valparaíso, de O'Higgins, del Biobío y la Araucanía, las que suman más del 70% de la población del país.

En el canal presencial se podían realizar la totalidad de los trámites transaccionales adscritos a la red ChileAtiende, además de obtener información sobre los demás servicios que presta el Estado.

2. Call Center: creado como un servicio de atención de llamadas entrantes a partir de la plataforma disponible en IPS, se transformó el año 2012 en una red mayor que incorporó a los call center de otros servicios públicos. Esto permitió el aumento de capacidad y cobertura de atenciones remotas para los ciudadanos a lo largo de todo el país y el extranjero, mediante un número telefónico único de fácil recordación (el 101). Para los servicios públicos sin convenio con ChileAtiende, este Call Center se transformó en una plataforma de información general y derivación. Para aquellos con convenio, este canal entregaba información específica de sus productos y permitió realizar transacciones, como, por ejemplo, el agendamiento de horas para postular a subsidios de vivienda.

3. Digital: este canal disponibilizó un sitio web que permite obtener información sobre los puntos de atención de la red y los productos/servicios ofrecidos por las instituciones en convenio, conteniendo, al año 2021, los siguientes componentes: información sobre 2.200 trámites del Estado, con un lenguaje cercano al ciudadano; módulos de autoatención ubicados en los puntos de atención presenciales de la red, permitiendo que los usuarios realicen autónomamente los trámites digitalizados

disponibles; y redes sociales a través de las cuales entregaba información sobre nuevos convenios, eventualidades en sus puntos de atención e información general.

3.4 Resultados

Datos del año 2012 –primero en operación de ChileAtiende– ya mostraban cómo esta estrategia significó para el Estado un ahorro por concepto de infraestructura de US\$31.000.000, monto al que ascendería la instalación de oficinas nuevas para lograr la cobertura que finalmente se obtuvo usando las sucursales existentes del IPS (MINSEGPRES, 2012).

Según la CDC (2013), el 61% de los usuarios de los servicios públicos conocía a ChileAtiende el año 2013, subiendo a un 65,6% el 2016. Su vez, un 96% se declaró dispuesto a volver y a recomendarlo (2013) y un 68% lo calificó como “bueno” o “muy bueno” (2016). Los atributos más valorados fueron, justamente, aquellos más importantes para la población: “tiempos de espera adecuados”, “percepción de un trato digno y respetuoso”, “capacitación de los funcionarios” y “efectividad de la atención”. A estos se suma una alta valoración en la “cordialidad en la atención” y “horarios de atención adecuados” (2013).

Por otra parte, se estima que ChileAtiende ha permitido el ahorro ciudadano por cerca de US\$60.000.000 y de más 8,4 millones de horas y 12 millones de viajes al evitar desplazamientos (MINSEGPRES, 2014), lo que es especialmente relevante pues las personas y familias pobres deben destinar cotidianamente recursos para la satisfacción de sus necesidades diarias, no disponiendo de tiempo suficiente para la realización de trámites ni tampoco de dinero para realizarlos (Irrarrázabal, 2005).

La cobertura de esta iniciativa alcanzó el año 2021 el 68% de las comunas de Chile, lo que permitió que más del 80% de la población contase con una oficina ChileAtiende en su propia unidad territorial. Desde el punto de vista de la población vulnerable, esta cobertura llegó a 21 de las 35 comunas más pobres del país, 11 cubiertas con sucursales fijas y 10 con oficinas móviles. Entre estas destacan, por su porcentaje de población en situación de pobreza, Lonquimay (57,11%), Nueva Imperial (50,7%), Lumaco (48,6%), Toltén (46,8%), los Sauces (42,7%), Melipeuco (42,5%), Carahue (41,9%), Curepto (39,8%), Fresia (39,7%), Lago Ranco (39,2%), San José de la Mariquina (38,2%), El Carmen (37,8%), Canela (37,5%), Lanco (36,7%), Purén (36,3%) y Gorbea (36,1%).

La evolución de ChileAtiende ha sido ascendente en cuanto a la cobertura de la Red hasta el año 2021, lo que se aprecia en el aumento de atenciones por canal, que logra subir un 41,74% las del presencial y un 92,39% las del telefónico, aumentando, además, más de un 213% las visitas a su sitio web. En sus 10 años de funcionamiento, ha alcanzado más de 600 millones de atenciones totales, considerando todos sus canales. Por último, y en lo específico, se destaca el nivel de satisfacción de la población usuaria, que está en torno a los 90 puntos.

CONCLUSIONES

Desde los antecedentes expuestos, podría decirse que la interacción entre el Estado y su ciudadanía para la provisión de servicios públicos está radicada en la disposición y capacidad estatal para dar cuenta no solo de las necesidades que originan la oferta pública, sino también del acceso a ella, considerando las características, expectativas y prioridades de la población, lo que, tal como señala Bobbio, se complejiza producto de la desigualdad en la relación producto del monopolio estatal de las políticas públicas, lo que dificulta la instalación del gobierno abierto.

La ciudadanía se relaciona con diversos servicios públicos dependiendo de su necesidad y, a pesar de que los usuarios son los mismos, estos servicios los entienden desde su propia realidad institucional. Esta forma de concebir el proceso de atención, que también podría comprenderse como la opción por no estatuir una concepción global de la atención por parte del Estado, termina cuestionando el valor que desde lo público se le atribuye a la relación abierta con la ciudadanía. Esto se ve ratificado por la inexistencia de lineamientos imperativos que configuren una “burocracia resultante” que tenga en el centro de cada Servicio a sus “usuarios”.

Esto implica que se constituya una administración burocrática que atiende los requerimientos de la población usuaria de forma vertical, limitando el abordaje de las necesidades de la ciudadanía con las problemáticas que experimenta, pero con bajo análisis sobre sus capacidades de acceso y el reconocimiento de sus expectativas, lo que tiene como consecuencia una estrategia de provisión de servicios con bajo reconocimiento y satisfacción ciudadana.

En este marco, la relevancia de ChileAtiende ha estado en el intento de quiebre de esa forma de vinculación pasando a una coordinación horizontal entre los servicios públicos, con foco ciudadano, quintando a éste la responsabilidad y el costo que le significa tener que conocer cómo funciona el aparato burocrático y el orden de su oferta programática para acceder a ella, lo que se traduce en itinerancia entre distintas oficinas públicas, y entrega al Estado el rol de estar donde lo requiere la ciudadanía, abordando frontalmente el desafío planeado desde el Nuevo Servicio Público, incorporando medidas de gobierno abierto.

Se propone que el camino que ha mostrado ChileAtiende se dirige en la senda de la apertura gubernamental, por cuanto su evolución se alinea con las cualidades que las personas buscan en los servicios públicos y con la necesaria eficiencia que requiere el Estado para su operación, reforzando la necesidad de contrarrestar lo que teóricamente ha sido señalado como la tensión entre la sobreburocratización formal versus la infraburocratización de los comportamientos organizacionales, propia de los países en desarrollo (Valenzuela, 2004). Este diseño podría constituirse en un mecanismo eficaz para contrarrestar comportamientos estatales indeseados, como las tramitaciones innecesarias, el papeleo y el patrimonialismo weberiano (Echebarria, 2001).

La gran innovación que buscó ChileAtiende fue poner en jaque el paradigma de la gobernanza pública existente, desafiando la lógica lineal y jerárquica de comando y control de las organizaciones y, con ello, generar el impacto social en aquellos a los que sirve. Así, avanza en la línea de materializar la pretensión de que las personas participen del quehacer de lo público, que el propio Estado chileno propone.

Sin embargo, aún queda bastante por mejorar. Caminar en la vía del gobierno abierto, utilizando las capacidades humanas para fomentar el desarrollo a partir de la satisfacción de las necesidades ciudadanas implica avanzar al menos desde tres líneas de acción:

1. Aumentar el conocimiento que la población usuaria tiene de los Servicios del Estado, partiendo por el análisis de la amplia información ya disponible en el aparato público, para desde ahí diseñar un proceso de provisión con mayor valor.
2. Avanzar en la omnicanalidad, fortaleciendo la integración de los canales de atención, el desarrollo de trámites online al menos en su inicio y la disponibilidad de oficinas presenciales de acuerdo con criterios de accesibilidad territorial, para lo cual es requisito mejorar la relación entre las instituciones públicas desde la coordinación técnica y política.

3. Institucionalizar la iniciativa con una ley y presupuesto estable, además de una gobernabilidad formal que asegure su sostenibilidad, disminuyendo la incertidumbre asociada a la gobernanza política, sus intereses y prioridades.

Se entiende que avanzar en gobierno abierto para perfeccionar la gestión de los recursos y aumentar las oportunidades de acceso a programas que mejoren las condiciones de vida de las personas pasa a ser un imperativo estatal, ya que esto “tiene efectos directos en la equidad, en la superación de la pobreza y en la protección social” (Consortio para la Reforma del Estado, 2009, 9). Y los datos exhibidos muestran que Chile aún está en deuda en este ámbito de la actividad pública.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, Luis. La implementación de las políticas. Estudio introductorio. México D.F: Miguel Ángel Porrúa, 2000.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). La política de las políticas públicas. Washington: Planeta, 2006.
- BOBBIO, Norberto. Estudios de historia de la filosofía. De Hobbes a Gramsci. Buenos Aires: Debate, 1985.
- Brainard, Lori y McNutt, John. (2010). Virtual Government-Citizen Relations: Informational, Transactional or Collaborative? *Administration & Society*, 42 (7), 836-858.
- BRODESOHN, Víctor. “Focalización de programas de superación de la pobreza”, en Instituto Interamericano del niño (IIN) y UNICEF, *Derecho a tener derecho: infancia, derecho y políticas sociales en América Latina*. Montevideo: UNICEF, 1999.
- BURBANO, Luis y RAMÍREZ, Gloria. Políticas públicas y gobierno en democracia. Cali: Planificación y Gobierno, 2009.
- Calderón, César y Lorenzo, Sebastián. (Coords.). (2010). *Open Government. Gobierno Abierto*. Jaén: Algón Editores.
- Calderón, César. (2012). *Por Qué un Gobierno Abierto*. En Concha, G. y Nasser, A. (Coords.), *El Desafío en el Gobierno Abierto en la Hora de la Igualdad*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. *Superar la pobreza mediante la inclusión social*. Santiago: Naciones Unidas, 2008.
- _____. *Panorama social de América Latina*. Santiago: Naciones Unidas, 2014.
- _____. *Políticas públicas: formulación y evaluación*. En curso internacional *Planificación estratégica y políticas públicas*. La Antigua: CEPAL, 2011.
- _____. *Equidad, desarrollo y ciudadanía*. Santiago: Naciones Unidas, 2000.
- Comisión Defensora Ciudadana. *Encuesta nacional de derechos ciudadanos*. Santiago: Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2013.
- _____. (2016): *Encuesta nacional de derechos ciudadanos – Sexta versión*. Santiago: Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2016.
- Consortio para la Reforma del Estado. *Un mejor Estado para Chile: propuestas de modernización y reforma*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile, 2009.
- Constitución Política de la República de Chile. *Diario Oficial de la República de Chile*, Santiago, Chile, 22 de septiembre de 2005.

- CUELLAR, Eloy; DEL PINO, Eloísa y RUIZ, Joaquín. Guía para la evaluación de la calidad de los Servicios Públicos. Madrid: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, 2009.
- Decreto N° 65. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 11 de mayo de 2001.
- Decreto Supremo N° 680. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 21 de septiembre de 1990.
- DELAMAZA, Gonzalo. “Espacio público y participación ciudadana en la gestión pública en Chile: límites y posibilidades”. POLIS Vol. 10, n. 30, 2011, p. 45-75.
- DOÑA, Karina. Síntesis del proceso de modernización del Estado en Chile (1994-2003). Santiago: Departamento de Gobierno y Gestión Pública del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile, 2006.
- ECHEBARRIA, Koldo: Instituciones, reformas del Estado y desarrollo: de la teoría a la práctica. Santander: Universidad Internacional Menéndez y Pelayo, 2001.
- ESLAVA, Adolfo. Políticas públicas y control social: una aproximación neoinstitucional. Medellín: Eafit, 2008.
- FARAH, Jorge. La relación entre el Estado chileno y sus ciudadanos desde los procesos de provisión de oferta pública: el caso de Chile Atiende. Granada: Universidad de Granada, 2018.
- FONT, Joan. Participación ciudadana y decisiones públicas: conceptos, experiencias y metodologías. Barcelona: Facultad de Ciencias Políticas y Derecho Público, Universidad Autónoma de Barcelona, 2001.
- GASCÓ, Mila (2017). Gestión pública, gobierno abierto y fortalecimiento de la democracia en América. En Naser, Alejandra, Ramírez – Alujas, Álvaro y Rosales, Daniela. Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe. Santiago: CEPAL.
- HEREDIA, Blanca y SCHNEIDER, Ross. “The political economy of administrative reform: Building state capacity in developing countries”, en Heredia, Blanca & Schneider, Ross (eds.). Reinventing Leviathan: The Political Economy of Administrative Reform in Developing Countries. Chicago: North-South Center Press, 1998.
- HILL, N. & JIM, A. “Manual de Satisfacción del Cliente y Evaluación Fidelidad”. Madrid: AENOR. 2004.
- Instituto de Previsión Social. Informe de gestión Subdirección Servicios al Cliente. Documento de trabajo. Santiago: IPS, años 2014, 2015 y 2016.
- _____. “Balance de Gestión Integral”. Documento de trabajo. Santiago: Dirección de Presupuesto, años 2009 a 2020.
- _____. “Balance de Gestión Integral”. Documento de trabajo. Santiago: Dirección de Presupuesto, año 2021.
- IRARRÁZABAL, Ignacio. Participación ciudadana en programas de reducción de la pobreza en América Latina”. Santiago: Red para la reducción de la pobreza y la protección social BID, 2005.
- LAPUENTE, Osvaldo. “El diseño de las políticas públicas”, en II Seminario Internacional de Política Social, Transferencias condicionadas como estrategia para la reducción de la pobreza. Guatemala: Universidad Rafael Landívar, Konrad Adenauer Stiftung, 2010.
- LATHROP, Daniel y RUMA, Laurel (2010). Gobierno abierto: transparencia, colaboración y participación en la práctica, EUA, O Reilly Media.
- Ley N° 18.575. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 5 de diciembre de 1986.

- Ley N° 19.880. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 29 de mayo de 2003.
- Ley N° 20.050. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 26 de agosto de 2005.
- Ley N° 20.255. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 17 de marzo de 2008.
- Ley N° 20.285. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 20 de agosto de 2008.
- Ley N° 20.530. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 13 de octubre de 2011.
- MARSHALL, Thomas y BOTTOMORE, Tom. Ciudadanía y clase social. Madrid: Alianza, 1992.
- MARÍÑEZ, Freddy. ¿Qué transparencia requiere el gobierno abierto? Revista de Gestión Pública Volumen II, Número 2. Julio-Diciembre 2013. issn 0719-1820 pp. 303-333.
- OLAVARRÍA, Mauricio. “Efectividad en la gestión pública chilena”. Convergencia, Vol.17, n. 2, 2010, p. 11-36.
- Ministerio de Desarrollo Social. Encuesta de Caracterización Socioeconómica. Santiago: Ministerio de Desarrollo Social, 2013.
- _____. Encuesta Casen 2011-2013, evolución y distribución del ingreso de los hogares 2006 -2013. Santiago: Ministerio de Desarrollo Social, 2015.
- Ministerio de Tecnologías para la Información y las Comunicaciones. Guía para la caracterización de usuarios de las entidades públicas. Colombia: MINTIC, 2011. Disponible en http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-8536_recurso_1.pdf
- Ministerio Secretaria General de Gobierno. Guía Metodológica. Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana, SIAC. Santiago: Ministerio Secretaria General de Gobierno, 2010.
- _____. Estudio de Opinión Pública sobre calidad de servicios públicos. Santiago: Ministerio Secretaria General de Gobierno, 2011.
- _____. Lineamientos estratégicos de ChileAtiende”. Documento de trabajo. Santiago: Ministerio Secretaria General de Gobierno, 2012.
- _____. Evaluación de la experiencia del usuario con los servicios de ChileAtiende para los canales presencial y telefónico. Santiago: Ministerio Secretaria General de Gobierno, 2013.
- _____. Estimación de Ahorros Ciudadanos de la red ChileAtiende. Documento de trabajo. Santiago: Ministerio Secretaria General de Gobierno, 2014.
- OLIVER, Richard, RUST, Ronald y VARKI, Sajeer. “Customer delight: foundations, findings, and managerial insight”. Journal of Retailing Vol. 73, n. 3, 1997, p. 311-336.
- Organización de Naciones Unidas. Estudio de las Naciones Unidas sobre el gobierno electrónico, 2012. Gobierno electrónico para el pueblo. Nueva York: Naciones Unidas, 2012.
- OROPEZA, Alejandro. Economía de la cultura y proceso político: Una propuesta de política cultural para Venezuela. Caracas: Universidad Simón Bolívar, 2008.
- OZLAK, Oscar. “Burocracia estatal: política y políticas públicas”. POSTData Revista de Reflexión y Análisis Político, Vol. XI, 2006.
- _____. (2016). Gobierno Abierto. El Rumbo de los Conceptos. México D.F.: Universidad Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Jurídicas.

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Desarrollo humano en Chile. La manera de hacer las cosas. Santiago: PNUD, 2009.
- ROTH, André-Noël. Políticas públicas. Formulación, implementación y evaluación. Bogotá: Aurora, 2002.
- SEN, Amartya. La idea de la Justicia. México: Taurus, 2011.
- SOJO, Ana. De la evanescencia a la mira: El ciudadano como eje de políticas y de actores en América Latina. Santiago: División de Desarrollo Social CEPAL, 2011.
- TRIGO, María Fernanda y ÁLVAREZ, Verónica. (2017). Gestión pública, gobierno abierto y fortalecimiento de la democracia en América. En Naser, Alejandra, Ramírez – Alujas, Álvaro y Rosales, Daniela. Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe. Santiago: CEPAL.
- VALENZUELA, Iván. “El enfoque institucional, la modernización del Estado y el desarrollo”. Revista de ciencias sociales, n. 14, 2004, p. 5-24.
- VARGAS - HERNÁNDEZ, José. “La estructura y la nueva cultura del paradigma de la nueva gestión pública”, en I. Cienfuegos (coordinador), Tensiones y retos de la gestión pública. Santiago: RIL Editores, 2016.

Referencias del autor:

Jorge Antonio Farah Ojeda

Asistente Social Pontificia Universidad Católica de Chile

Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad de Granada

Académico Escuela de Trabajo Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile

Líneas de investigación: Procesos organizacionales en instituciones públicas y privadas; Calidad de los Servicios Sociales; Evaluación de intervenciones sociales en sus distintos niveles; Gobierno Abierto.