

## Resultados de la Gestión año 2020

Los resultados de gestión del año 2020 son imposibles de observar, sin atender el proceso de transformación que vivió la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID), sin considerar el proceso de transformación institucional que la organización vive a partir de la puesta en marcha de la Ley 21.105 (agosto, 2018) y la transformación de CONICYT en la nueva Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID). Por mandato de dicho cuerpo legal, y en atención a DFL N°6, que fijó la nueva planta de la institución, la Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología, terminó su existencia dando paso a la nueva Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo. Este proceso de transformación implicó la revisión de la estructura de la institución, su normativa, instrumentos, equipos y procesos. Al mismo tiempo, el cambio de institucionalidad representó también la oportunidad de ampliar su universo de usuarios y mejorar las condiciones en que se desempeñan sus trabajadores.

### Definiciones Estratégicas

El equipo de la Dirección Nacional ha realizado un ejercicio permanente de comunicación y difusión de la información producida con todos los funcionarios, los representantes de las Asociaciones de Funcionarios y stakeholders ligados a las Universidades, Sociedades Científicas, Agrupaciones de Becarios y ex/Becarios, entre otros, considerado como punto de partida un diagnóstico inicial, realizado durante 2019.

Este proceso ha ido acompañado de los respectivos análisis técnicos y normativos referidos a la consolidación de las nuevas Definiciones Estratégicas y una nueva Estructura Organizacional, capaz de integrar las diferentes unidades a cargo de los instrumentos de apoyo a la CTI en Subdirecciones, y las correspondientes áreas de asesoría y apoyo transversal. Estas actividades han sido una oportunidad para apoyar los procesos de cambio organizacional desde el diálogo abierto y transparente con respecto a los procesos, sistemas y personas que se desempeñan e incorporan a la nueva estructura de la ANID.

El proceso estratégico propuso inicialmente cuatro ejes estratégicos que guiaron este proceso de transformación, además de una nueva estructura organizacional en la que se apoyó este proceso de cambio en la gestión. A saber:

- *Personas y clima laboral*: Poner a las personas y sus equipos en el centro de la organización;
- *Transformación digital*: Poner a la tecnología al servicio de la gestión y los usuarios;
- *Transición armónica*: Asegurar la continuidad operacional en el proceso de cambio a la Agencia;
- *Planificación estratégica participativa*: Alinear a la Agencia a la política nacional de Ciencia; incorporar la visión de los equipos en su construcción.

Con este marco y en la línea de mejorar los criterios de gestión y la calidad de servicio, se impulsó, al cabo de un año de gestión, un nuevo ejercicio de Planificación Estratégica, basado esta vez en el diálogo directo y abierto con todos los actores y encargados de conducir los instrumentos de apoyo a la CTI tanto al interior del servicio como del entorno. El resultado de este proceso ha sido la amplia difusión de las nuevas Definiciones Estratégicas (Misión-Visión, Valores, Productos Estratégicos,

etc.) y la activación durante el año 2020 de las iniciativas estratégicas específicas a desarrollar en cada una de las unidades y ejes de trabajo a cargo de las Subdirecciones.



En este contexto, se ha generado, además una comprensión institucional acerca del rol estratégico que juega la institución en el desarrollo de la ciencia en el país. En este contexto, y luego de un proceso de reflexión que implicó a equipos transversales de la Agencia, se ha puesto foco en iniciativas estratégicas tales como "Ciencia Abierta", "Biobancos" y "Observatorio de Cambio Climático".

A la luz de lo avanzado durante el año 2020, se llega a la conclusión que la fase inicial, marcada por los desafíos del estallido social y pandemia, pusieron en evidencia, de manera contundente, no solo la capacidad de adaptación de nuestros equipos, sino que también el compromiso con la nueva institucionalidad y nuestros usuarios.

Este periodo ha avanzado con un conjunto de cambios profundos e iniciativas innovadoras que dan cuenta de un proceso de instalación en pleno desarrollo. La ejecución presupuestaria ha avanzado positivamente, a pesar de los ajustes al presupuesto motivado por la emergencia nacional. Los concursos se han seguido desarrollando según el calendario definido inicialmente, a pesar de las restricciones presupuestarias por Pandemia comunicadas por el Ministerio de Hacienda durante el año 2020 y 2021, que afectaron principalmente a los concursos Becas Chile al Extranjero (suspensión de concursos y ampliación de plazos de postulación en otros casos).

Así, los actuales ejes de trabajo se focalizan en la *Consolidación* de los cambios a nivel de:

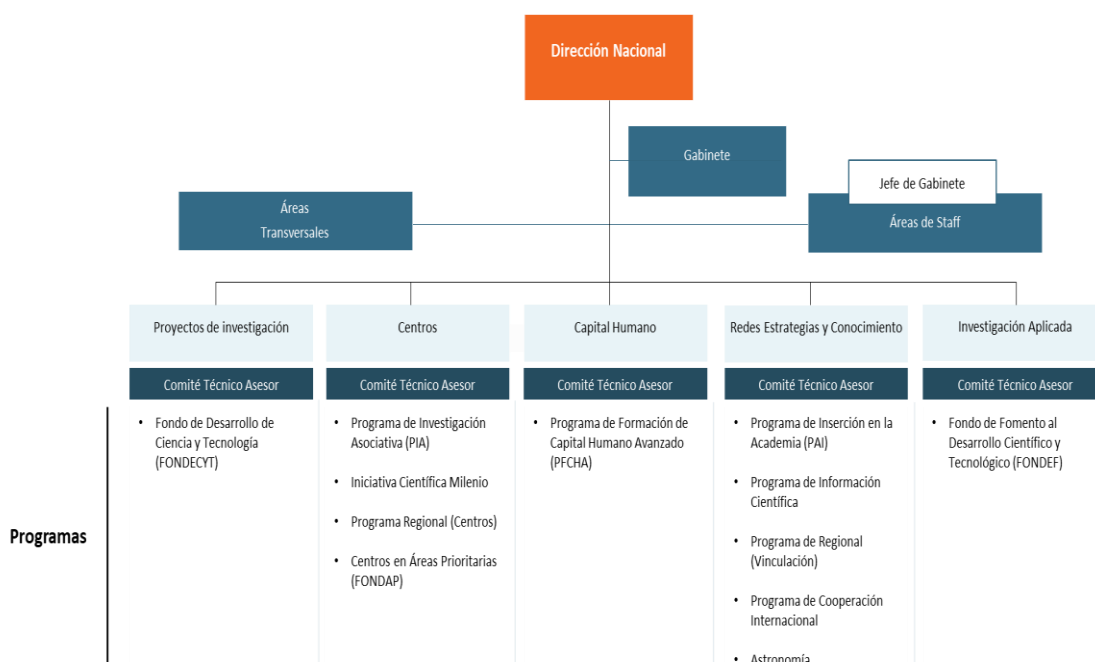
- Gestión al Servicio de los Usuarios
- Transformación Digital
- Desarrollo de los Equipos
- Alineación Estratégica de Instrumentos

### Nueva estructura de la Agencia

Recogiendo los elementos diagnósticos iniciales, el equipo de Dirección propuso un primer ordenamiento de transición basado en una lógica de áreas funcionales, fruto de los análisis

realizados dentro del primer mes de instalación de la gestión, además de definir cuatro ejes estratégicos para el proceso de transformación.

Este organigrama de transición reagrupó los diferentes programas e instrumentos de CONICYT en seis nuevas Coordinaciones de Áreas. Posteriormente estas áreas funcionales pasaron a ser las Subdirecciones que actualmente configuran la nueva estructura formalizada en la Resolución N°36 del 17 de enero de 2020 y siguientes Resoluciones N°428 y N°429 del 30 de diciembre de 2020, que aprobaron el nuevo organigrama institucional y las funciones de las Subdirecciones, respectivamente. Es importante que esta reorganización se realizó sobre la base de un trabajo en dos etapas. Una primera, en que un equipo externo especializado, realizó el levantamiento del conjunto de procesos asociados a la línea del negocio de ANID. Un segundo momento, donde se analiza la organización de transición a la luz de estos procesos levantados, considerando las exigencias estratégicas de la institución derivadas a cada área. De este modo la nueva estructura de Subdirecciones es la siguiente:



La estructura propuesta se hace cargo de los desafíos de implementación de política pública en Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, visibilizando los distintos modos en como esta se articula desde los instrumentos que ya administraba la institución y permitiendo alojar aquellos que se incorporan con foco en la innovación y emprendimiento con base científica.

Esta nueva forma de organización, hace que la lógica de gestión deje de ver programas por separado (14 en total) y pase a una que permita gestionar con una mirada estratégica los distintos instrumentos, según su foco y objetivos. De este modo, el proceso formaliza hoy una estructura que cuenta con 5 subdirecciones dedicadas la operación del giro institucional, 1 de apoyo transversal a la gestión (personas, finanzas, administración y tecnología) y 4 áreas / departamentos que prestan asesoría a la operación.

La magnitud de la transformación es posible de ser observada con los datos que se presentan a continuación.

|                                       | CONICYT                          | ANID |
|---------------------------------------|----------------------------------|------|
| N° de comités / concejos              | 20                               | 5    |
| Jefaturas de II Nivel jerárquico (NJ) | 21                               | 6    |
| Jefaturas III NJ o equivalente        | 25                               | 24   |
| Perfiles de cargo                     | + de 185 (73,5% con una persona) | 130  |

Parte del objetivo de este proceso de trabajo fue resolver, también, los problemas identificados durante el proceso de diagnóstico de 2019 y que pueden resumirse en los siguientes puntos:

La estructura original de CONICYT:

- Impide una gestión eficiente y hace lenta la toma de decisiones.
- Pone en un mismo plano de decisión programas con muy distinto peso presupuestario respecto del total institucional (por ejemplo, en el año 2019: 43,5% de FONDECYT vs 1,5% de PAI) y con un mismo peso en tanto carga administrativa.
- Implica una gran cantidad de consejos y actores en torno a la gestión de la institución.
- Funciones duplicadas y gran cantidad de cargos, que dificulta la gestión de procesos y personas
- Las llamadas áreas de apoyo no contaban con un lineamiento ordenador que permitiera dar soporte a los programas.

### Orientación Estratégica

Junto con la definición de estructura, se dotó a cada subdirección con una misión en los términos que se señalan a continuación.

- *Subdirección de Proyectos de Investigación*  
Su misión es mantener mecanismo de investigación de excelencia, motivada por la curiosidad, con foco en áreas estratégicas y/o enfocadas en el desarrollo industrial, que den cuenta de las necesidades de investigadores locales y del estado de madurez del sistema en su totalidad.
- *Subdirección de Investigación Aplicada*  
Su misión Impulsar la creación, difusión y transferencia de conocimiento y de capacidades científico tecnológicas en estrecha colaboración y vinculación con las empresas y los emprendedores, la sociedad civil, el Estado y la academia, a través de la gestión de programas e instrumentos de investigación aplicada e innovación de base científica.
- ✓ *Subdirección de Centros e Investigación Asociativa*  
Su misión es coordinar y financiar una red nacional de centros, con presencia nacional e impacto global que impulse investigación de frontera en distintas áreas del conocimiento.

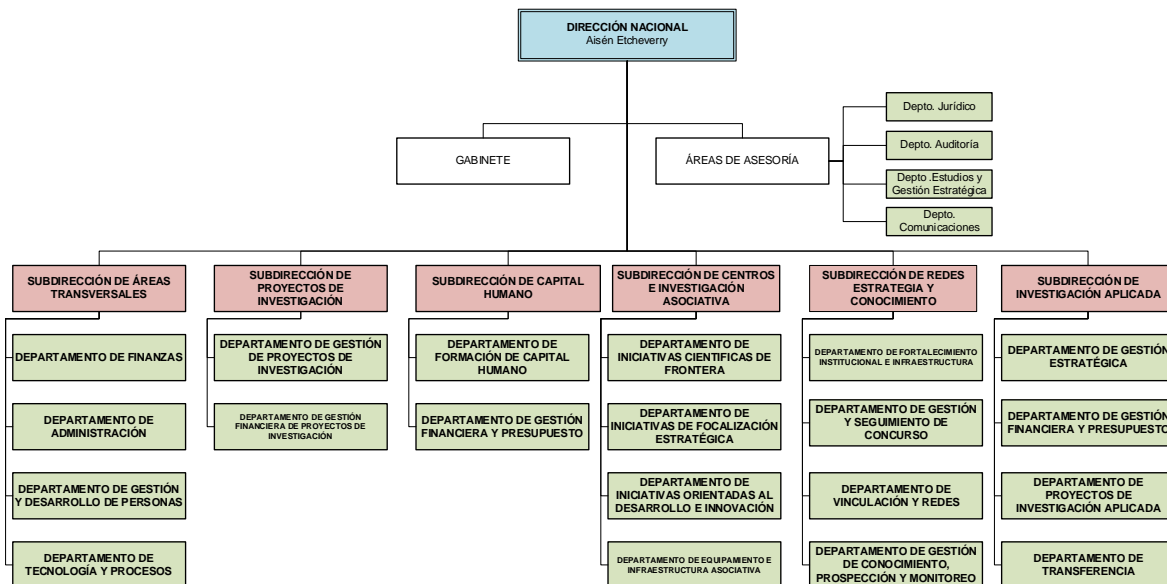
✓ *Subdirección de Capital Humano*

Su misión es financiar el desarrollo de capital humano avanzado que necesita el país, combinando focalización y desarrollo por curiosidad.

✓ *Subdirección de Redes, Estrategia y Conocimiento*

Su misión es articular las diferentes entidades y actores relevantes del sistema de CTI a nivel nacional e internacional, fortaleciendo la eficiencia y eficacia de los productos estratégicos de la ANID, y generando nuevos espacios de coordinación y gestión de productos y servicios en el marco de la nueva institucionalidad.

El año 2020 concluye con una organización formalizada por medio de las respectivas resoluciones y que fue el cierre un proceso que combinó el apoyo técnico del área de gestión de personas a las áreas técnicas del negocio y de soporte, sobre la base de los avances en materia de procesos y perfiles. La estructura, finalmente es la siguiente:



Digitalización de cara a los usuarios

El diseño y desarrollo de herramientas digitales se ha realizado con recursos acotados, ya que la Agencia cuenta, en promedio, con sólo un 3,6% para gastos de operacionales de su presupuesto total, porcentaje que no ha variado en los últimos años y que además pone a la Agencia como uno de los organismos públicos con menor espacio en su presupuesto para implementar esta agenda, si se compara, por ejemplo, con instituciones como CORFO o SERCOTEC, entre otras. De esta manera, los logros conseguidos hasta ahora se alcanzan principalmente con recursos profesionales internos y con infraestructura tecnológica que requiere actualizaciones importantes para asegurar la continuidad operativa. La gestión de datos supone la administración de recursos de personal, tecnologías y estructura. Sin embargo, a pesar de las restricciones presupuestarias y los recientes acontecimientos sociales y de pandemia mundial, se ha logrado dar continuidad a la operación de los sistemas y se han creado soluciones a través de nuevas metodologías ágiles de trabajo en

equipo, implementación de nuevos controles de ciberseguridad, y fortalecimiento de la propiedad y acceso a los datos.

La agenda digital inicialmente definida para el periodo de gestión 2019 – 2022 consideró un conjunto de proyectos que fueron el punto de partida para dar respuesta a los espacios de mejoras que fueron observados en el diagnóstico que se levantó al inicio de la gestión respecto al estado de digitalización de la Agencia. Por otro lado, también contempló una forma de respuesta a través de soluciones más integrales a nuestros usuarios en todo el ciclo de su relación con ANID, que constituye una de las claves para la comunicación y operación de los concursos y becas (difusión de información, registro y postulación, seguimiento técnico y financiero, además de mesas de ayuda y de acompañamiento por medio de canales digitales). Desde esta perspectiva, el punto de llegada es la consolidación de una gestión de la Agencia de carácter abierto y transparente a la ciudadanía.

Entre otros avances, el Servicio ha avanzado en el desarrollo de soluciones que han significado entender y comenzar a integrar las múltiples plataformas que formaban parte de los sistemas que operaban en CONICYT (cerca de 32) y potenciar las plataformas de relación con los usuarios. En este sentido, y de acuerdo a lo planteado en el plan inicial de trabajo presentado en el primer año de gestión, es posible dar cuenta de los siguientes proyectos.

- Bases de Datos Abiertas a la Ciudadanía: Este proyecto es parte de la Agenda Digital del servicio y su objetivo es publicar en forma abierta y transparente en [www.anid.cl](http://www.anid.cl) las diferentes bases de datos de proyectos y becas. De este modo se ponen a disposición los datos más recientes de proyectos postulados y adjudicados, así como su clasificación por disciplinas científicas, de modo que los usuarios puedan realizar sus propios análisis por año, institución, región, género, etc., a partir de los datos sin procesar.

Una primera experiencia ya se realizó con la Publicación del Compendio Estadístico 2020, que, junto con presentar el informe convencional de datos de gestión de la Agencia, publica además los datos que alimentan el informe en varios formatos (xlsx, pbix y csv) y en la plataforma colaborativa de versiones en código abierto GitHub para facilitar el acceso y la corrección de errores.

Sin embargo, el inicio de la pandemia y la declaración de estado de emergencia sanitaria, obligó a ANID a implementar tempranamente, una agenda corta de modernización digital de la gestión institucional, con proyectos que soportan procesos administrativos en el contexto de pandemia, de modo de asegurar la continuidad operativa del servicio y su relación con sus usuarios:

**Aplicación de Firma de Convenio electrónico:** este sistema se encuentra productivo y es utilizado por todas las Subdirecciones de ANID, gestionándose a la fecha más de 7.200 convenios. Se ha avanzado en la configuración de flujos de firmas que consideren las características de respaldo legal requerida por los distintos instrumentos; mecanismos de validación de firmas simples y avanzadas, y verificaciones y seguridad. Hoy también se avanza en el desarrollo de mejoras de usabilidad, notificaciones e incorporación de un nuevo rol “observador”. Todo lo priorizado va en la línea de robustecer la herramienta y validar su uso fuera de la pandemia, así como también en base a las necesidades indicadas por nuestros usuarios finales: becarios/as, Investigadores/as y representantes legales. Link de acceso a sistema: <https://servicios.conicyt.cl/web//firma-convenio/#/login>

Actualmente, este proceso se encuentra descrito y representado en su respectivo flujo, en el marco de un trabajo que ha buscado documentar las medidas que debieron ser tomadas para responder a las exigencias a las que se vio enfrentada la Agencia para dar continuidad operativa en contexto de pandemia.

**Recepción de Rendiciones Cuentas digitalizadas:** Esta solución generada en forma rápida en la plataforma de servicio Zendesk, ha permitido mantener los flujos de recepción de rendiciones de cuentas de proyectos y contacto con sus emisores para la aclaración de observaciones y consultas, todo el contexto de Pandemia. En el 2020 fueron más de 7.000 solicitudes de rendición de cuentas las que se recibieron y en 2021 se espera duplicar la cifra. Este proceso se implementó dada la contingencia, sin embargo, esta necesidad motivó el desarrollo y ampliación de un Sistema de Declaración de Gastos y Rendiciones de cuentas en línea, de modo de asegurar un mejor seguimiento financiero y mejorar la experiencia de usuarios finales y colaboradores ANID. El sistema está actualmente en desarrollo y requiere de aprobación por parte de Contraloría previo a su implementación definitiva.

**Gestión Documental - Oficina de Partes virtual:** El proyecto tiene como objetivo principal contar con un sistema para la gestión electrónica de documentos y correspondencia para la Oficina de Partes de la ANID, automatizando procesos de administración, almacenamiento, resguardo, consulta, visualización, control y seguimiento de la documentación y de correspondencia de entrada y salida del servicio. Actualmente, se encuentra implementada su primera fase, referida a la recepción digital de documentos. Paralelamente, se está trabajando en el flujo interno de la información digital y, posteriormente, se desarrollará la integración con los sistemas de gestión de becas y proyectos.

#### Diseño de Instrumentos nuevos y ágiles.

El proceso de transformación de la Agencia ha tenido como un elemento ineludible a su quehacer, la formulación y ajuste, acorde con las exigencias que ha impuesto un entorno que ha estado marcado por eventos sociales que impactaron la agenda país (estallido social de octubre de 2019) y por las exigencias que ha impuesto la emergencia sanitaria a propósito del COVID 19. En este último escenario, la institución no solo ha debido exigir una mayor flexibilidad de sus herramientas de gestión, sino que también poner a prueba la nueva institucionalidad para la formulación de instrumentos con características diferentes a los ejecutados con regularidad en la Agencia.

Por otro lado, la re - estructuración de la Agencia ha abierto espacios para el diseño de instrumentos de características habilitantes para el desarrollo de la Ciencia en el país, lo que se ha traducido en instrumentos que fortalezcan la vinculación de la ciencia con los territorios. Este elemento ha entregado la pauta para traducir la reflexión interna respecto al rol de la Agencia en el sistema de CTCL, a partir de la cual los esfuerzos se dirigen en la línea de una Agencia que aporte valor estratégico al sistema y al desarrollo del país.

En este contexto, se destacan el diseño y formulación de los siguientes instrumentos:

**Asignación Rápida de Recursos para Proyectos de Investigación sobre el Coronavirus (Covid-19) año 2020**

Como fuera informado en el reporte de agosto, ANID implementó una convocatoria para un instrumento de asignación rápida, gestionado por la Agencia en tan solo dos meses desde la apertura al fallo y que ha permitido financiar proyectos de investigación sobre el virus SARS – CoV-2 o la enfermedad COVID-19, vinculados al diagnóstico, control, prevención, tratamiento, monitoreo y/u otros aspectos relacionados con esta infección y sus consecuencias, desde los ámbitos científico, tecnológico, sanitario, social, económico, cultural y humanistas.

Esta convocatoria inédita, propuso a la comunidad científica nacional una amplia gama de temas desde los cuales se podrían abordar las investigaciones asociadas a la pandemia, donde la mirada multidisciplinar se releva, considerando que en este caso en particular la producción de conocimiento no solo estaba asociada a lo sanitario. A este concurso, postularon 1.054 proyectos y se adjudicaron 63 en primera instancia y luego 2 más de la lista de espera.

Respecto a su proceso de evaluación, este instrumento puso énfasis en propuestas que fueran factibles de realizarse en un tiempo acotado de 12 meses, que demostraran su articulación a nivel regional y/o macro zonal y que consideraran la equidad de género en la formación de los grupos de investigación como un atributo relevante para ponderar en el proceso de evaluación. Por otro lado, se solicitó en las bases la divulgación y acceso abierto a los resultados de investigación, de modo que los resultados de investigación como: producción científica, datos de investigación, elementos de divulgación y/o software, protocolos, normas, y otros, quedaran sin restricciones de uso una vez finalizada la investigación, siendo estos considerados como bienes públicos.

### **1er Concurso Nodos de Aceleración de Impacto Territorial de la CTCI**

En el mes de septiembre de 2020, la Agencia adjudicó 5 proyectos para este Primer Concurso de Aceleración de Impacto Territorial de la CTCI. Este concurso, se implementó en vista a dar respuesta a los objetivos ministeriales asociado a fomentar y fortalecer la ciencia, la tecnología y la innovación derivada de la investigación científica y tecnológica con el propósito de contribuir al desarrollo, el incremento del patrimonio cultural, educativo, social y económico del país y sus regiones, y propendiendo al bien común, al fortalecimiento de la identidad nacional y regional y a la sustentabilidad del medio ambiente.

El objetivo de este concurso es financiar proyectos que, articulando el ecosistema local de CTCI, identifiquen y validen brechas para el correcto desarrollo científico-tecnológico de cada macro zona, establezcan prioridades en torno a necesidades o áreas específicas y desarrollen una hoja de ruta para abordarlas.

A través de este llamado se logró financiar un proyecto en cada una de las macro zonas del país. Sin perjuicio de que los proyectos adjudicados en la convocatoria sean independientes unos de otros, estos consideran espacios para articularse, generar sinergias, compartir aprendizajes y constituir una red que permita ampliar sus impactos.

Los proyectos presentados tienen una duración máxima de 24 meses, separados en dos etapas: Etapa 1 de 12 meses (diagnóstico y elaboración Hoja de Ruta) y una segunda etapa de implementación (Hoja de Ruta y acompañamiento de los proyectos priorizados).

Finalmente, a esta convocatoria postularon instituciones públicas y privadas asociadas en cada territorio. Las instituciones tienen asiento en alguna región de la respectiva macro-zona (Universidades o centros).

Este instrumento también tuvo un tiempo acotado para su proceso de evaluación, el que duró un mes (octubre de 2020).

### Foco en la Gestión.

Las nuevas definiciones estratégicas del servicio y el avance inicial en la integración de sistemas de información, han permitido estructurar un Panel de Control que amplía la mirada y considera 10 nuevos y diferentes indicadores de los procesos claves del servicio (gestión de concursos, gestión presupuestaria, atención de usuarios, rendiciones de cuentas, etc.).

Estos indicadores responden a un diseño centrado en variables operativas que permiten escalar a una mirada integral del funcionamiento organizacional. En este sentido, a través de esta línea de trabajo se ha estructurado un nuevo modelo de control de gestión centrado en indicadores claves de los procesos principales del servicio, que complementan la información producida por métricas parciales existentes.

Esta batería inicial de indicadores se comenzó a monitorear durante el 2020 y se logró estructurar un cuadro de control con 10 indicadores generales de los procesos principales de la ANID, que dan cuenta del volumen total de operaciones y carga de trabajo de los diferentes procesos claves gestionados por las Subdirecciones y Áreas de Apoyo Transversal. Para la formulación de este panel, se identificaron inicialmente los siguientes indicadores claves:

| <b>PROCESO</b>                      | <b>INDICADORES</b>   |
|-------------------------------------|--|
| <b>GESTIÓN DE CONCURSOS</b>         | <ul style="list-style-type: none"><li>- % de avance de calendario de concursos año vigente (t)</li><li>- % de avance de calendario de concursos con respecto al año anterior (t-1)</li></ul>                           |
| <b>GESTIÓN DE CONVENIOS</b>         | <ul style="list-style-type: none"><li>- % de proyectos y becas adjudicadas que cuentan con sus convenios firmados y aprobados por resolución</li></ul>   |
| <b>EJECUCIÓN<br/>PRESUPUESTARIA</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- % de ejecución presupuestaria</li><li>- % de ejecución presupuestaria con respecto al año anterior (t-1)</li><li>- % de rendiciones de cuentas recibidas y revisadas</li></ul> |
| <b>ATENCIÓN DE USUARIOS</b>         | <ul style="list-style-type: none"><li>- % de consultas totales recibidas y respondidas (tickets)</li><li>- % de recursos de reposición respondidos</li></ul>   |

## Resultados de los Productos Estratégicos y aspectos relevantes para la Ciudadanía

Sobre la base de estos indicadores, a continuación, se detalle el desglose de los avances en función de cada una de las subdirecciones, lo que coincide con los objetivos del servicio planteados en los instrumentos y fichas presupuestarias

### Principales Resultados

En términos generales, la Agencia de Investigación y Desarrollo, en el marco de su gestión presupuestaria, tuvo una ejecución del 96% de un total de los \$354.539.311, que corresponde a su presupuesto vigente para este año. Con cargo a este presupuesto se lograron llevar a cabo un total de 44 concursos, que derivaron en sobre las 13.000 postulaciones.

| Indicador  | Número        |               |
|--|---------------|---------------|
|  | 2019          | 2020          |
| Ejecución Presupuestaria (M\$)                             | \$340.955.949 | \$341.871.725 |
| Concursos Abiertos (En etapas de postulación y evaluación) | 2             | 9 (*)         |
| Concursos Cerrados (con resolución de adjudicación)        | 58            | 35            |
| Firma de Convenios (con resolución)                        | 3558          | 2907          |
| Total convenios pagados                                    | 2712          | 2277          |
| Nº Tickets Recibidos (UAPC y Subdirecciones) (**)          | s/i           | 93294         |
| Nº Tickets atendidos (UAPC y Subdirecciones) (**)          | s/i           | 89150         |

(\*) corresponden a concursos cuyas adjudicaciones se encuentran planificadas para inicios de 2021  
(\*\*) este indicador recoge el total de tickets recibidos durante el período. No se consideran datos 2019, toda vez que desde el año 2020 se comienza en trabajo para identificar el conjunto de tickets y no solo los asociados a reclamos, asociados a meta PMG.

El cuadro anterior da cuenta de resultados que demuestran que, a pesar de las exigencias impuestas por la emergencia sanitaria, el servicio logró mantener un estándar de operación acorde a lo logrado en el año anterior.

En general todos los indicadores dan cuenta de resultados por sobre a los del año anterior, salvo en el caso de los concursos, cuyos valores se explican por una programación que resultaba en procesos de evaluación y adjudicación que sobrepasaban el año calendario, en general respecto a concursos cuyo presupuesto corresponde al año siguiente.

Al observar el desglose de la ejecución presupuestaria, es posible observar el siguiente comportamiento de las diferentes subdirecciones:

| Subdirección                       | Instrumentos  | Ejecución Presupuestaria (%) |
|------------------------------------|---|------------------------------|
| Capital Humano                     | Beca de Doctorado con Acuerdo Bilateral en el Extranjero ANID-DAAD<br>Doctorado Fulbright Becas Chile.<br>Beneficios Complementarios 1 Llamado 2022<br>Doctorado Nacional 2022<br>Magíster Nacional 2022<br>Magister Profesionales de la Educación Nacional<br>Magíster Sector Público<br>Doctorado Becas Chile<br>Magíster Becas Chile<br>Magister Profesionales de la Educación Becas Chile<br>Postdoctorado Becas Chile  | 99%                          |
| Centros e Investigación Asociativa | Núcleos Milenio en Ciencias Sociales<br>Anillos de Investigación en Ciencia y Tecnología – Anillos Temáticos<br>Concurso Equipamiento Mayor<br>Concurso Equipamiento Mediano<br>Tiempo de Uso de Buque Oceanográfico<br>Centros Basales de Investigación<br>Centros Regional FONDAP   | 94%                          |
| Investigación Aplicada             | IT Programa Idea<br>Idea I+D Temáticos 2022<br>Concurso Proyectos Investigación y Desarrollo en Salud<br>Concurso VIU   | 100%                         |
| Proyectos de Investigación         | Iniciación<br>Postdoctorado<br>Regular  | 97%                          |
| Redes Estrategia y Conocimiento    | Concurso Unión Europea en Salud-Medicina Personalizada 2022<br>Concurso de Estudios sobre Pluralismo<br>Tiempo de Telescopio APEX, Gemini Sur<br>Programas Regionales STIC-AmSud / MATH-AmSud / CLIMAT-AmSud<br>Cyted Temas Estratégicos<br>Fondo CAS-ANID<br>Programa de Cooperación Científica ECOS-ANID INES Género<br>Fondo QUIMAL<br>Fondo ALMA<br>Fondo GEMINI<br>Fondo Vinculación Internacional<br>Fondo de Publicaciones de Revistas Científicas<br>Concurso para el Desarrollo de Nodos<br>Inserción en la industria<br>Tesis en la Industria | 91%                          |

De este modo, durante el año informado se financió un sobre los 11.000 proyectos, que involucra el total de proyectos cuyo financiamiento es el resultado de proyectos adjudicado en años anteriores, como también de iniciativas de iniciativas cuyas evaluaciones se realizaron el mismo año

2020. Este dato es importante, pues da cuenta de un doble rol en la operación regular del servicio, toda vez que implica, por una parte, la gestión de concursos que permiten la asignación de recursos para la ejecución de nuevos proyectos de investigación. Por otra parte, la gestión de la institución también implica el seguimiento de los proyectos, tanto desde el aspecto administrativo y financiero, como de la gestión de la evaluación técnica de los informes de resultados, cuando corresponda.

Un paso siguiente en el proceso de trabajo de la nueva estructura, corresponderá al ajuste temático de los instrumentos, de acuerdo a las definiciones estratégicas asociados a los instrumentos presupuestarios y al arribo a nuestra institución de nuevos instrumentos provenientes de la Gerencia de Competencias Tecnológicas de CORFO.

El siguiente cuadro da cuenta de la magnitud en torno al volumen de proyectos que se gestionaron en el 2020 por cada una de las subdirecciones:

| <b>Subdirección</b>                | <b>Proyectos / Becas de Arrastre</b> | <b>Proyectos / Becas adjudicados 2020</b> | <b>Total</b>  |
|------------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|
| Capital Humano                     | 5.491                                | 1.359                                     | 6.850         |
| Centros e Investigación Asociativa | 96                                   | 27  | 123           |
| Investigación Aplicada             | 12                                   | 142                                       | 154           |
| Proyectos de Investigación         | 2.490                                | 1.105                                     | 3.595         |
| Redes Estrategia y Conocimiento    | 189                                  | 263                                       | 452           |
| <b>Total</b>                       | <b>8.278</b>                         | <b>2.896</b>                              | <b>11.174</b> |

## Desafíos para el período de Gobierno 2018 - 2022

El año 2020 fue sin duda un año particular desde el punto de vista de la gestión. Sin embargo, el contexto sanitario no hizo sino apresurar el paso en un conjunto de medidas previstas como parte del proceso estratégico llevado a cabo.

En ese contexto, la Agencia se plantea para los años siguientes los siguientes desafíos:

### 1. Fortalecer y hacer madurar la estructura de la Agencia

El proceso de diseño de la estructura de la Agencia ha sido un ejercicio basado en la evidencia de estudios y reflexiones vinculadas a los objetivos de la institución. En este orden de cosas, el proceso sobre maduración de la estructura de la agencia se entiende como uno permanente, que permita, con flexibilidad y con base a buscar las mejores respuestas para el entorno, hacer los ajustes necesarios. De este modo, se entiende que la organización de la Agencia es un proceso dinámico.

#### Investigación Aplicada:

Como ya se indicó, los lineamientos y funciones de trabajo fueron formalizados por medio de resoluciones durante el año 2020. Sin embargo, desde el punto de vista del desarrollo organizacional, entendemos que este no es un proceso acabado, tanto desde lo cultural, como desde la propia madurez del sistema y las exigencias propias del entorno para una nueva institución como lo es la Agencia.

Un ejemplo de ello lo constituye el desafío incorporar como parte de la oferta de la Agencia de nuevos instrumentos provenientes de CORFO. Este hito implicará el inicio de un trabajo al interior del equipo de la Subdirección de Investigación Aplicada (SIA), particularmente, además de otras áreas como REC y Centros e Investigación Asociativa. Particularmente en el caso de SIA, este esfuerzo obligará a repensar sus definiciones estratégicas más allá de lo que era la gestión de los instrumentos FONDEF y FONIS, por medio de un proceso colectivo de reorganización del área, sobre la base de un trabajo participativo de definición de misión y visión y de objetivos del área, consistente con los desafíos de la Agencia en materia de investigación aplicada e innovación de base científica.

Este proceso deberá decantar en una nueva manera de organizar la subdirección, sobre la base de distinguir un ámbito de Investigación Aplicada Precompetitiva y orientada a la esfera del Estado y una de transferencia y Emprendimiento con base científica tecnológica (EBCT).

El resultado de este trabajo significará en la práctica que la Subdirección de Investigación Aplicada sume a su cartera de instrumentos Emprendimiento con base científica tecnológica (EBCT), como es el caso de StartUp Ciencia, que busca brindar apoyo técnico a las EBCT en el desarrollo tecnológico, innovación y validación técnica de nuevos productos, servicios y negocios. Por otro lado, desde la perspectiva del sector público, el instrumento Retos de Innovación de Interés Público, cuyo foco es el apoyo a organismos del Estado que requieran desarrollo tecnológico e innovación para dar respuesta a problemas de política pública. Finalmente se incorporarán los HUBS, instrumento orientado a negocios tecnológicos de alcance global basados en resultados de I+D de universidades

y centros de investigación, con el fin de aumentar la productividad y diversificación de la economía chilena.

### Centros e Investigación Asociativa

La creación de la Subdirección de Centros, como instancia de coordinación de todos los instrumentos que permiten el fomento de la investigación asociativa, supuso reunir, bajo una lógica el conjunto de instrumentos que hoy contemplan los proyectos de mayor envergadura financiados por la agencia (más de 70 en todo el país).

El desafío, por tanto, será definir bajo lógicas comunes lo que será entendido como *Investigación Asociativa* (aquella en la cual se conforman equipos de personas - investigadores(as), estudiantes, profesionales de gestión del conocimiento y de transferencia tecnológica, entre otros) que se abocan a realizarla de manera multi, inter o transdisciplinaria, resolviendo problemas complejos en ciencia, enfocados desde distintas perspectivas y apuntando a soluciones amplias).

De esta manera, la distribución de Instrumentos en la nueva estructura debe llegar a reunirlos lógicamente de acuerdo a sus singularidades, pero resguardando la duplicidad de propósitos de cada uno de ellos.

En función del plan de trabajo inicial comenzado en octubre de 2020, la conformación de la Subdirección de Centros se desarrollará en torno a las siguientes actividades:

- Implementación de un modelo de seguimiento común a todos los centros a través de la creación de la Unidad de Vinculación. El potencial de vinculación de los centros con el resto de la comunidad, tomadores de decisión, industria e investigadores en el mundo es el más alto dentro de los proyectos que financia la ANID. Esto supone la creación de capacidades internas para aprovechar esas oportunidades.
- Llevar adelante un proceso de renovación competitiva de acuerdo a los más altos estándares internacionales. Durante el 2021, 19 centros del total existentes terminan su periodo de financiamiento. Dando cumplimiento a lo establecido en el plan nacional de centros definido por el Ministerio de Ciencias, se definió la necesidad de hacer un concurso de renovación competitiva común para todos los instrumentos. Este trabajo ha requerido la homologación de instrumentos, manteniendo las especificidades de cada uno la y organización del concurso de centros más grande que se ha realizado hasta la fecha.

Finalmente, la creación de la Subdirección de Centros busca generar mayor vinculación entre los distintos centros y de esa forma empujar los límites de la investigación que realizan. Para ello se trabajará en concursos nuevos destinados a fomentar la Asociatividad; a contar de 2021, la Subdirección de Centros se encuentra abocada a dar continuidad a los nuevos instrumentos traspasados desde la GCT de CORFO (Centros Internacionales de Excelencia, por ej.) y alinear a los equipos de trabajo en torno a la nueva estructura organizacional.

## Redes, Estrategia y Conocimiento.

La subdirección REC responde a la necesidad de construir capacidades estratégicas dentro de la Agencia, fundadas en metodologías innovadoras que permitan por un lado apoyar los procesos de vinculación territorial (regional e internacional) y por la otra potenciar el uso del conocimiento que se desarrolla con el financiamiento de la Agencia. Este supuso la reunión de diversos equipos bajo una mirada común y la revisión de los instrumentos existentes, homologando prácticas y criterios.

En este contexto, el trabajo de la subdirección se deberá enfocar en:

- ✓ Construcción de equipo: mediante la incorporación de metodologías participativas, creación de objetivos comunes y la implementación de pilotos con participación de equipos cruzados, lograr la construcción de una cultura de trabajo común dentro de la subdirección y la Agencia como punto de partida para el desarrollo de sus funciones.
- ✓ Desarrollo de una metodología de vinculación territorial e internacional. La ANID no cuenta con oficinas en regiones por lo que depende del trabajo coordinado con las SEREMIs y los Gobiernos regionales para su desarrollo. En base a esto se deberá terminar de definir una plataforma territorial, actualmente en desarrollo, que reúna información y permita interactuar con los distintos territorios.
- ✓ Desarrollo de una política de acceso abierto a datos e información científica. La utilización de manera democrática del conocimiento que se genera con los fondos de la ANID es uno de los desafíos plantados a esta subdirección. Como primer paso en esa dirección, se formuló una propuesta de política basada en estándares internacionales y que, en un proceso inédito dentro de la Agencia, se sometió a consulta pública, cuyos resultados fueron dados a conocer en el mes de noviembre de 2020. En siguiente link se presentan los principales resultado de esta consulta abierta a la comunidad: <https://www.anid.cl/blog/2020/11/25/con-amplio-consenso-anid-inicia-hoja-de-ruta-de-politica-de-acceso-abierto/>

Los objetivos asociados a esta política dicen relación con fortalecer la democratización del acceso al conocimiento a todos los ciudadanos y ciudadanas; disponer de estándares mínimos de transparencia y rendición de cuentas a la ciudadanía; y, dar trazabilidad de los resultados obtenidos con los instrumentos de la ANID.

La publicación de esta política se espera sea concretada en el año 2022, lo que implica el desarrollo de actividades vinculadas las distintas editoriales (según políticas similares a nivel internacional); la definición del marco legal, las distinciones naturales según disciplina y el trabajo con Universidades.

- ✓ Red Universitaria de Bibliotecas. En el marco de dar un mayor acceso al a información científica y con la mirada puesta en dotar de una infraestructura que haga más eficiente el gasto público asociado a la suscripción a Revistas Científicas de alto estándar, la Agencia – en conjunto con universidades públicas y privadas-, ha diseñado un proceso de trabajo con

las universidades chilenas, de tal manera de permitir la creación de una Red Universitaria de Bibliotecas, que permita dar acceso abierto y gratuito a información científica actualizada para el desarrollo de la ciencia en el país. Esta iniciativa debiera reemplazar el acceso a información científica a través de Revistas y Editoriales, con un alto costo para el Estado y de un acceso limitado para investigadores y estudiantes universitarios. Esta acción se encontrará en pleno desarrollo a partir del año 2021.

Finalmente, es importante mencionar que este plan considera la implementación de un trabajo en red con las diferentes partes interesadas y participantes de los procesos operativos y estratégicos de la Agencia. En este sentido, se mantendrán las reuniones regulares con las Vice Rectorías de Investigación y Asociaciones de Becarios e Investigadores. Por otro lado, para el 2021 se considera la reorganización de la estructura y rediseño de los procesos en función del proceso de modernización y la inclusión de los nuevos instrumentos provenientes de la Gerencia de Capacidades Tecnológicas de CORFO.

### Proyectos de Investigación

El proceso de transformación del Programa Fondecyt (instrumentos que hoy se encuentran bajo la Subdirección de Proyectos de Investigación) se inició mucho antes que el resto de las subdirecciones, por el impacto en el cronograma de trabajo que imponían la implementación de la Ley que crea la Agencia.

Dado Los avances anteriores en la discusión de su estructura, este proceso de todos modos ha tenido y debe continuar con un acoplamiento con el resto de la institución. En este sentido, la nueva estructura considera bajo la definición de cuatro principios (Excelencia e impacto; Transparencia e independencia de los niveles de toma de decisiones; integración y diversidad; y Modernización, flexibilidad y agilidad) una organización que dé cuenta de las siguientes características:

- En el nivel Estratégico, propone nuevos mecanismos de comunicación en la cadena de toma de decisiones por medio de un nivel asesor estratégico en permanente comunicación con la Dirección Nacional de la Agencia. Esta instancia, el Comité Técnico Asesor, combina miembros de la comunidad científica, académica, sector público y staff de la ANID.
- En el nivel de Evaluación, y en base a criterios de mejoramiento de este proceso, se Integran los Grupos de Evaluación en Coordinaciones de Área, compuestas por Grupos (anteriormente Grupos de Estudio), las que tendrán como principal función “definir estándares y políticas de evaluación por área”, agrupadas en:
  - Artes, Ciencias Sociales y Humanidades.
  - Ciencias Naturales y de la vida.
  - Ciencias exactas e ingenierías.
  - Interdisciplina y Transdisciplina.
- Nuevo nivel de integración ciencia-administración: Corresponde a la incorporación de personal científico al staff de la Subdirección y ANID. Esto se produjo con la creación de un cargo

peramente de asesoría (que no es parte de la planta). Este cargo, Coordinadores(as) Científicos, se alojará en la estructura de la subdirección (unidad e proyectos) y cuenta con un perfil de investigación y experiencia en el área respectiva. Su objetivo es otorgar expertís técnica con altos grados de legitimidad y de integridad para la comunidad de investigadores al proceso de evaluación, enfocado hacia el cumplimiento normativo, ético y de transparencia del proceso. A nivel de gestión interna, permitirá mejorar la coordinación entre los grupos de evaluación y la estructura coordinaciones de área.

## Capital Humano

Durante el segundo semestre del año 2020 la subdirección de Capital Humano realiza un proceso de planificación estratégica. Este trabajo vino a construirse en un proceso participativo, liderado por profesionales de la línea de la subdirección, por medio del cual el área define a través de una metodología de trabajo sus objetivos para el período 2020 – 2022. Este proceso se enmarca en un imperativo que el propio equipo lo establece como una meta de desempeño colectivo, de modo de buscar conectar sus propios hitos de gestión con los hitos de gestión de la Agencia.

El equipo de trabajo definió de manera conjunta sus indicadores estratégicos, en armonía con los objetivos estratégicos de la Agencia y, en particular para esta subdirección. El resultado de este trabajo se traducirá en un mapa estratégico que dará contexto al conjunto de indicadores del área y que servirán de base para establecer los desafíos de desempeño de la nueva Subdirectora de Capital Humano. Entre estos desafíos destacan la relación de la Agencia con sus usuarios en materia de capital humano, mejores herramientas de control interno de la gestión, fortalecimiento del equipo de trabajo y sus relaciones. Además, se suma el desafío de incluir iniciativas de inserción de este capital financiado con recursos públicos en los ámbitos académicos, privados, de emprendimiento y del sector público.

## Áreas de Control y Seguimiento la Gestión en cada Subdirección (Controller)

Como parte del proceso de reestructuración, cada subdirección contempló la existencia de una figura orientada a facilitar el control cotidiano de la gestión de cada área. Estas áreas Controller no vienen a sustituir al Departamento de Estudios y Gestión Estratégica, sino que, por el contrario, se transforman en un vehículo que insuma información a dicha área.

Por otro lado, se ha pensado esta figura como una que, a partir del conocimiento colectivo, facilite la coordinación entre las distintas áreas, establezcan un lenguaje común al interior de la agencia y permitan avanzar en la necesaria simplificación de procesos. En este sentido, los departamentos que regularmente tienen un vínculo desde el punto de vista de aportar a la continuidad de la operación, también cuentan con profesionales a cargo de estas tareas.

Se espera que al final del período se instale una cultura de trabajo orientado a la coordinación, a la resolución colaborativa de dificultades y a una mayor precisión de la información compartida al interior de la Agencia.

## 2. Hacia una gestión de datos abiertos

El contexto político-social de nuestro país, el valor y rol de lo público, son aspectos centrales en nuestros análisis para el desarrollo de proyectos tecnológicos. Esto, vinculado al rol de financiamiento público para fortalecer el conocimiento en nuestro país, hace que el conocimiento que se consigue a través del financiamiento de los instrumentos de la Agencia, se transforme en un bien de uso público. Desde el punto de vista del trabajo que realiza ANID en materia de transformación digital, es posible visualizarlo desde dos vertientes: una, donde se decide avanzar hacia modelos de ciencia abierta; y otra, en que la agencia ha comenzado a avanzar hacia una gestión de apertura de los datos con la ciudadanía (Agencia Abierta).

#### Acceso a Información Electrónica para Ciencia y Tecnología

La Ciencia Abierta es el movimiento que impulsa que la investigación científica (incluidas las publicaciones, los datos, las muestras físicas y el software) y su difusión sean accesibles a todos los niveles de una sociedad, sean investigadores, aficionados o profesionales. Esta forma de practicar la ciencia incluye métodos de investigación en los que los experimentos y los datos obtenidos mediante estos son puestos en acceso abierto, sobre todo al conocimiento científico producido con fondos públicos. Uno de los mayores referentes en este campo es el proyecto europeo CERN y su Gran Colisionador de Hadrones. Los datos obtenidos en sus trabajos se comparten con la comunidad científica mundial para su discusión a través de la Worldwide LHC Computing Grid.

Por su parte, el diseño de políticas públicas que garanticen el acceso a las publicaciones generadas con fondos públicos es uno de los temas que hoy protagonizan la agenda de los organismos que financian actividades de ciencia, tecnología e innovación (CTI) a nivel global. La creación y puesta en marcha de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo, ANID, responde, en gran medida, a la evolución de nuestro Sistema de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación y su estado de madurez. Esta madurez supone repensar el rol de la Agencia en relación con la administración y uso del conocimiento que se genera con fondos públicos que se adjudican y, sobre esa base, generar tanto mecanismos como instrumentos que permitan un mayor acceso y beneficio para toda la sociedad.

Partiendo del principio de que todo conocimiento generado con fondos públicos debe reportar beneficios para la sociedad y, en consecuencia, estar disponible para su uso, ANID ha elaborado una política de acceso abierto a la información científica y a datos de investigación financiados por la Agencia con fondos públicos, que ha sido uno de los ejes centrales de la gestión de este período.

Desde esta perspectiva, la Agencia abordará los datos propios referidos de manera directa con su quehacer de financiamiento de investigaciones científicas, para luego permitir que el desarrollo de las investigaciones, sus datos y resultados, puedan servir de base para otros proyectos de investigación que vengan a futuro.

ANID comenzará a avanzar hacia una política de acceso público para cambiar el cómo se hace ciencia, y cómo se accede también al equipamiento científico necesario. Es un cambio de paradigma que implica un cambio cultural en conocimiento, inteligencia e inversión en infraestructura científica.

El impacto esperado es la ganancia en integridad y visibilidad de los resultados de la gestión, sin barreras de entrada, permitiendo que nuestros usuarios puedan acceder con la mayor transparencia posible al conjunto de datos y proyectos de investigación que puedan contener información de base para futuras investigaciones.

#### Proyecto de integración de datos y de sistemas actuales.

El desarrollo de los sistemas de información y gestión concursal de la Agencia ha sido un reflejo de la forma en que ha crecido el campo de acción y las iniciativas de financiamiento de la institución en sus casi 60 años de historia: crecimiento horizontal, desintegrado y enfocado en problemas de gestión puntual de cada concurso; sin un eje transversal común ni un estándar de desarrollo de aplicaciones para la institución. Esto trajo como resultado una multiplicidad de soluciones tecnológicas que no conversan o no se vinculan entre ellas y que, por no ser compatibles, no permiten la migración de datos de una plataforma a otra o el trabajo de datos conjunto sin trabarse en un trabajo manual que significa hasta hoy un alto costo en horas de trabajo para todos los equipos.

Este problema se agrava dado al desfinanciamiento permanente de la operación de la Agencia, que limita el trabajo sobre nuestros sistemas internos a parchar los errores que van surgiendo de la misma obsolescencia, y a la llegada de nuevos instrumentos, como Milenio y la próxima llegada de la Gerencia de Capacidades Tecnológicas de Corfo, cada uno con su sistema propio.

En virtud de lo expuesto, se han identificado soluciones tecnológicas vigentes y probadas en otros servicios públicos que, al igual que ANID, manejan una gran cantidad de datos. Este proceso de identificación de la plataforma ha sido parte de la reflexión por parte de la Dirección Nacional, del equipo de tecnología y de la Subdirección de Áreas Transversales, de tal manera de reorientar las posibilidades evaluadas previamente, que por el momento han sido avances, pero no abordan completamente los problemas de normalización de datos, la posibilidad de búsqueda, uso y análisis de los mismos.

Para el año 2021 se ha considerado explorar una alternativa tecnológica en la línea de un Hub DataBase Management System, que permita la implementación a corto plazo de un motor de interoperabilidad y, además, en mediano plazo, sea un acelerador de transformación digital mediante sus cualidades: gestión de datos fluida; implantación ágil de nuevas funcionalidades y su capa incorporada de análisis para inteligencia de negocios. Estas nuevas tecnologías están pensadas en facilitar el manejo de data semi-no-estructurada, con inteligencia artificial predefinida para ML

Engineer, Data Scientist y Data Analyst, así como su administración de equipos de trabajo, auditoría activa, API's y control de uso en diferentes niveles.

Esto representará un trabajo enfocado a la gestión del cambio en la institución por medio de posibilidades reales, probadas, que avance en la solución al problema más representativo en materia de datos e información, y con ello poder orientar los recursos internos en las soluciones colaborativas. Este trabajo implicará realizar una intervención de mediano plazo, que permitiría abordar un ámbito no resuelto y con ello un avance a la transformación digital de mayor impacto que las realizadas hasta el momento. La etapa actual del proyecto refiere a la identificación de la situación actual de las plataformas, la modalidad de compra y la reasignación de recursos financieros para poder abordarlo.

Esta decisión implicará que la ANID logre una mejor posibilidad de avanzar hacia una Agencia más transparente y eficiente en la operación interna de datos e información.

### 3. Un servicio abierto a sus usuarios

#### Unificación de Mesas de Ayuda

Para el año 2021, y en el marco de la reestructuración de la Agencia, se plantea el desafío de contar con una Unidad, dependiente de la Subdirección de Áreas Transversales, que permita el vínculo con una mirada pensada en el usuario y nuestra comunidad. La nueva Unidad de Relacionamiento con la Comunidad tendrá la tarea de dar coherencia a la gestión documental (a través del proyecto de Oficina de Partes Digital) y de unificar todas vías de entrada para nuestros usuarios, por medio de una plataforma unificada de atención a la comunidad en general y a los usuarios en particular.

El objetivo consiste en lograr disponer de un acceso institucional único a la atención de los requerimientos que realizan nuestros/as usuarios/as y beneficiarios/as. Lo anterior, bajo la premisa de "una puerta de entrada; una puerta de salida". De este modo, se buscará mejorar la comunicación y coordinación entre los equipos de ANID respecto a la gestión de requerimientos de los usuarios, transversalizando y estandarizando los procedimientos de atención y gestionándolos de forma sistemática y no de manera aislada. Esto implica un proyecto donde se deba optimizar las vías de acceso a la plataforma de gestión de solicitudes ciudadanas (en este caso, la plataforma Zendesk), con la consiguiente redistribución de licencias y usuarios.

El proyecto deberá considerar una Mesa de Ayuda Centralizada (gestor de solicitudes) y un Centro de Ayuda Institucional (esto es el acceso principal al sitio, con artículos y secciones). En su versión 1.0 considerará una división por Subdirecciones y una base de conocimientos generalizada que se espera pueda colaborar con la autogestión por parte de los usuarios, a fin de instalar niveles de requerimientos y especializando las solicitudes

Esta centralización le permitirá a la Agencia contar con trazabilidad de los trámites que ingresan a cada Subdirección y que necesitan el apoyo de Áreas Transversales. Así, será viable gestionar de forma institucional y transversal los requerimientos, unificar y centralizar la información, mejorando de este modo la capacidad de respuesta.

Se espera que esta unificación mejore la experiencia usuaria, en la medida en que nuestros usuarios tendrán la opción de ingresar por una única puerta de acceso, conformando una comunidad de usuarios, en sus distintos roles, dentro de un único canal virtual. Finalmente, este único canal podría abrir la posibilidad para la implementación de nuevos trámites digitales, a través de un solo lugar.

#### Implementación de un Sistema Integrado de Declaración de Gastos y Rendición de Cuentas.

La rendición de cuentas en papel es uno de los principales cuellos de botella en la gestión de la Agencia, la calidad de su servicio y su impacto en el medio ambiente. Cada año, se reciben suficientes rendiciones en papel para llenar una de las bodegas de la Agencia, que deben ser corregidas y revisadas manualmente documento por documento.

La Agencia ya finalizó un primero proyecto piloto para la digitalización, en su componente de declaración de gastos, puesto a prueba Subdirección de Investigación Aplicada con buenos resultados. Ahora corresponde sumar su uso al resto de las Subdirecciones, reforzar las nuevas funcionalidades y validaciones/certificaciones digitales, para evaluar su funcionamiento. Este proyecto plantea diferentes etapas de habilitación respecto del proceso asociado y sus contenidos, así como con los hitos comprometidos durante el período y que han sido cumplidos. Debido a la importancia del proyecto, se ha propuesto un desarrollo escalonado, que considera la posibilidad de ser complementado en cada etapa, teniendo enfoques que permitan una mejora y complementos continuos, vinculados también con las modificaciones normativas que se busca desde la Institución poder implementar.

La implementación total del proyecto depende también de la validación de la herramienta con la Contraloría General de la República.

#### 4. Gestión de Personas con base a Políticas declaradas y conocidas

Esta administración ha tomado la decisión metodológica de comenzar el trabajo de fortalecimiento de la gestión y desarrollo de personas, en forma inductiva. Esto quiere decir que, a partir de la elaboración de distintas políticas de materias particulares, derivar en la generación de la política de Gestión y Desarrollo de Personas que articula el quehacer en esta área.

Se espera que en el transcurso del año 2021 sean validadas y formalizadas las políticas de Buen Trato, Remuneraciones, Reclutamiento, Selección y Movilidad y la de Capacitación. El desafío de estas políticas será ser elaboradas desde la mayor contundencia empírica y evidencia posible y recoger, al mismo tiempo, las necesidades y percepciones de los funcionarios de ANID, representados por medio de sus representantes gremiales.

Respecto de la política de Buen Trato deberá orientar su propósito a desarrollar una cultura institucional que valore y promueva el buen trato y el respeto a la dignidad de las personas en sus

ambientes de trabajo, así como establecer la declaración de principios fundamentales que deben cumplirse para mantenerlo. Además, esta política deberá avanzar en un camino de prevención de ambientes disfuncionales propiciando espacios para analizar las acciones del día a día y de mantener una buena convivencia entre todos quienes trabajan en la ANID.

La política de Remuneraciones deberá recoger los avances logrados en 2020 sobre la base de dos estudios, que entregan el sustento técnico para la elaboración final de una política que debe dar respuesta a una de las principales inquietudes de la comunidad de ANID, relacionada con la percepción de inequidad en la toma de decisiones en materia de remuneraciones. Desde una fuente de evidencia, debe reflejar las brechas existentes que se generan a “igual perfil” dentro la organización, dar cuenta tanto de la competitividad, como de la equidad remuneracional al interior de la Agencia.