



Transcripción Coloquio Transformación Digital: El caso de INAPI

2020 04 24

-José Inostroza: (00:00:15) Les damos la cordial bienvenida, junto a Rafael Del Campo y Roxana Donoso, a este segundo coloquio de transformación digital en el sector público. En esta ocasión, con una presentación de nuestro amigo Maximiliano Santa Cruz sobre el caso de INAPI en transformación digital.

Pero antes, permítanme una introducción un poquito más amplia. Es bien evidente y lo estábamos conversando recién, que la pandemia ha puesto a la luz una cantidad de dificultades enormes que tenemos en nuestra burocracia. Hemos visto las imágenes de los pensionados haciendo las filas. Las mismas dificultades que tuvo el Ministerio de Hacienda para implementar el bono COVID. Lo peor ha sido el caso de las notarías, yo creo que todos hemos visto esas imágenes y ha sido muy lamentable. Justo ahora que debemos tener mucho más cuidado en la distancia social, estamos abarrotando algunos servicios públicos. A eso se suma el hecho de que tenemos una ley recientemente promulgada, en noviembre del año pasado, la 21.180, que en síntesis obliga a todos los servicios públicos, incluyendo a los municipios, para que vean lo audaz de la legislación, a transformar todos sus procedimientos documentales, los procedimientos administrativos internos, a modo digital. Eso se dice bastante fácil, pero hacerlo es bastante difícil. Entonces si yo fuera un alcalde, además en estas circunstancias de pandemia, estallido social, falta de recursos económicos para las inversiones, sabemos que se están recortando los recursos tecnológicos en estos momentos, y tengo la obligación de que en los próximos 2 o 3 o 4 años de digitalizar completamente el municipio, diría que es casi una locura. Y por lo tanto surgen muchas dudas de cómo partir, cómo hacerlo. Para los que saben, estarán de acuerdo conmigo, que para estos efectos hay que tener en consideración distintos elementos que son estratégicos: modelo de gestión, gestión documental, archivística es muy importante, ciberseguridad, protección de datos, en fin uno podría perfectamente agobiarse, o hacerlo muy mal. ¿Cuál es nuestra pista, nuestra intuición? En particular, con Rafael y Roxana, es básicamente tratar de aprender de los casos que efectivamente han hecho la transformación. Nosotros en Chile estamos bastante acostumbrados, hablamos harto de la transformación, pero no hemos profundizado en nuestro juicio suficientemente un caso completo, la integralidad de un caso completo. Por ejemplo, como lo que ha ocurrido con el Poder Judicial, Chile es bastante avanzado en esa materia, para los que no saben, desde el punto de vista de la digitalización de los trámites judiciales, por lo menos en el contexto latinoamericano. Pero ya vimos el caso de la ex SBIF, con Roxana Donoso. Pero también tenemos el caso de la Superintendencia de Seguridad Social. Vi por ahí a Claudio Reyes, que recientemente digitalizó todo el proceso, entiendo que están 100% digital en este momento, y por cierto el caso muy famoso de la INAPI que vamos a revisar en este momento.

(00:03:27) Sobre la INAPI, les puedo decir que es el encargado del sistema de propiedad industrial en el país, eso lo va a profundizar Max. Y hay que considerar que hace poco fue destacado como

uno de los sistemas o instituciones públicas de propiedad industrial más innovadores del mundo. Lo vi en un ranking, en el número 5 o 6, lo cual es muy impresionante. Max, que es nuestro expositor, es abogado de la Universidad de Chile, tiene un Master en Derecho en la Universidad de San Francisco y actualmente es CEO de SantaCruzIP. Tiene mucha actividad de abogado y al mismo tiempo de tecnología. Fue elegido director de INAPI por concurso público ADP, lo cual es muy meritorio y duró en ese cargo tres periodos, que es el máximo posible. En el fondo Max es una especie de Michael Jordan de la gestión pública. Tiene mucho éxito al mismo tiempo es bastante humilde así que es bueno que nosotros destaquemos eso. Max, te pedimos que ojalá ocupes unos 30 minutos para el caso, que cuentes la historia desde el principio, no solamente los aspectos luminosos sino que también las dificultades, eso puede ser muy útil para el resto, y que termines con algunas reflexiones más generales para la política pública o para el aprendizaje de otras instituciones.

Como comentamos les pedimos que apaguen el micrófono. Quien va a animar la conversación a posteriori va a ser Rafael Del Campo y también Roxana nos va a ayudar con algunos temas más técnicos en materia de gestión documental.

-Max: (00:05:14) Muy buenos días, y muchas gracias por la invitación de ustedes tres. Bueno, como decía José, tuve la suerte de dirigir INAPI, desde el año en que se creó.



Yo asumí INAPI el año 2009. Se había creado el año anterior por ley y reemplazó a un antiguo Departamento de propiedad industrial del Ministerio de Economía. Era el sucesor de varias

oficinas que habían existido en Chile desde el siglo XIX. Hay que saber que todos los países del mundo tienen oficinas de propiedad industrial, que engloba prácticamente todos los tipos de propiedad intelectual, salvo los derechos de autor. Chile tiene una oficina de derechos de autor, es una oficina chiquitita de unas 10 personas y que está poco tecnologizada, tiene pocos recursos, y es un departamento dentro de una cuarta o quinta línea dentro del Ministerio de las Culturas. El año 2009 el gobierno, el congreso, se decidieron a ponerse los pantalones largos y crear este instituto que reemplazaba el departamento. Al instituto se le dijo que sus funciones iban a ser de registro: registro de marcas, patentes, diseños industriales, denominaciones de origen, modelos de utilidad, etc. que era una función que tenía ya el Departamento de propiedad industrial. Es la función principal que se ha visto siempre. Yo les decía que todos los países del mundo prácticamente tienen una oficina de propiedad industrial. Se le dijo también que iba a ser un tribunal de primera instancia en juicios de validez, es decir que cada vez que alguien pide una marca, una patente, un diseño, se ordena la publicación de esta solicitud en el diario oficial, y cualquier persona puede oponerse. Y si se opone, porque considera que la marca no es suficientemente distintiva, o existe una marca anterior que se parece demasiado a la solicitud, se opone y se comienza un juicio, con una demanda, con pruebas, con fallos, etc. que puede ser apelable a un tribunal de propiedad industrial.

(00:08:06) Esta función también la tenía el Departamento de propiedad industrial, pero se le dieron tres funciones nuevas, muy progres a INAPI, que no las tenía antes el Departamento de propiedad industrial, y no todas las oficinas del mundo tienen este tipo de funciones. Se le dijo que iba a tener un rol internacional: INAPI recomienda la adhesión y denuncia a tratados internacionales de propiedad intelectual, también firma convenios de cooperación con organismos internacionales u otras oficinas. Segundo, se le entrega una función de política pública. La ley dice que es el asesor del Presidente de la República en estos temas. Esto es muy importante y calzaba muy bien con mi filosofía de que la propiedad intelectual es simplemente una herramienta para la consecución de fines de política pública. No es un fin en sí mismo, es decir, patentar por patentar no sirve. Uno patenta porque busca una solución a un problema de la técnica, o uno busca una marca porque sirve para diferenciar un producto o un servicio de los de la competencia. Pero la propiedad intelectual no se desarrolla en un tubo de ensayo y tiene que relacionarse con otras áreas de política pública: salud pública por ejemplo, hoy día, dónde se discute qué va a pasar con patentes para medicamentos de curas contra el COVID. Las patentes ¿van a impedir que haya acceso a la salud? O acceso al conocimiento, por ejemplo, etc. Temas relacionados con medio ambiente, la apropiación de recursos genéticos, conocimientos tradicionales. Todas esas cosas, se le dice a INAPI: “usted véalas, relaciónese con otros servicios públicos”.

(00:09:39) Y finalmente se le dio una función muy importante en los temas de transferencia tecnológica y difusión del conocimiento. Y esto es, porque cada vez que alguien pide una patente, un diseño industrial, un modelo de utilidad, es decir cuando busca un monopolio para su patente por 20 años, además de tener que demostrar que el invento es novedoso, tiene actores inventivos aplicación industrial, se le exige que divulgue el conocimiento que está en esa solicitud de patente. Y al poco tiempo eso se publica, se hace público y cualquier persona puede acceder a esa

información tecnológica o técnica, lo voy a ver en un minuto más. Y puede estudiarla, puede crear sobre ella, no puede copiarla, pero es información pública. Y en eso consiste el contrato social, el Estado protege, entrega un monopolio para incentivar la innovación, pero también para incentivar la difusión del conocimiento, obliga a que ese conocimiento se haga público. De lo contrario, si no existiera este sistema la gente, una universidad, una empresa, tendería a mantener las cosas en secreto. Y por lo tanto, a INAPI se le dice: “usted tiene un rol en materia de política de difusión del conocimiento y transferencia tecnológica”. Probablemente INAPI está sentado sobre las bases de información tecnológica más grandes que hay en Chile. “Haga algo con esa información”. Y dice la ley, particularmente con aquella información que es de dominio público, es decir esa información que estuvo protegida pero que transcurridos los 20 años de una patente, o los 10 años de un diseño industrial o de un modelo de utilidad, puede ser usado libremente por cualquier persona, por cualquier empresa, por cualquier universidad, sin tener que pedir permiso o pagar un royalty. Y eso va a ser clave también en el trabajo que empieza a hacer INAPI, porque muchas veces las oficinas de propiedad industrial tradicionales han descuidado esa dimensión de transferencia tecnológica, incentivo a la difusión del conocimiento. Y se han enfocado básicamente o principalmente en el aspecto de registro o protección, que es el aspecto o la dimensión más privada y han dejado de lado esta dimensión más pública de la propiedad intelectual.

(00:11:52) José y Roxana me pidieron que contara por qué mi inquietud por estos temas. Yo antes de asumir INAPI venía del mundo internacional, de la Dirección económica de la Cancillería, dedicado a las negociaciones de libre comercio o negociaciones en lo multilateral. Y cuando entré a estos temas a fines de los 90, había una tensión muy fuerte entre protección y acceso a conocimiento, salud pública, etc. Y me apasionaron los temas de difusión de conocimiento, los movimientos de acceso al conocimiento, etc. Y por lo tanto venía con una película bastante clara de lo que quería, por una parte, de que el sistema de protección intelectual tenía que ser un sistema equilibrado y no necesariamente por subir los estándares de protección, se iba a tener más innovación, etc. Y por lo tanto, esto tenía que ajustarse al límite de desarrollo de cada país. Pero yo venía del mundo internacional, y les voy a contar en un minuto porque también eso es importante para lo que hizo INAPI.



Entonces, esas 5 funciones tenía que cumplirlas INAPI a partir del 2009. Así que se crea el instituto, se crea con el doble de personal que tenía el Departamento de propiedad Industrial. Pasan a ser 180 personas las que trabajan en INAPI. Es una oficina altamente profesionalizada, la gran parte de los funcionarios de INAPI es profesional, desde examinadores de patentes, que son ingenieros en áreas de farma, de biotec, de electrónica, de mecánica, etc. Hasta examinadores de marcas, que son normalmente abogados o tienen estudios jurídicos. Yo creo que están en sus 40 y tantos, la

gran parte son mujeres. INAPI tiene solamente oficinas en Santiago al momento de crearse, y posteriormente se crea una oficinita en Antofagasta y una en Bío Bío con una sola persona, con funciones muy específicas de asesoría especializada. Pero básicamente oficinas en Santiago, y esto también va a ser muy importante por algo que les digo en un minuto. Pero 180 personas, altamente profesionalizado, más unos 120 examinadores de patentes, que no son funcionarios de INAPI, pero que trabajan prácticamente exclusivamente para la INAPI, son pagados por los solicitantes, a través de INAPI. Y estas personas, cómo decía, son ingenieros, químicos, en fin.

(00:14:21) La plana mayor de INAPI es de alta dirección pública, la primera y segunda línea. Ese era mi caso y también de la segunda línea, maneja un presupuesto de unos 7 mil millones de pesos, pero recauda tasas por patentes, marcas, diseño, prácticamente el doble. Y finalmente maneja un gran volumen de papel, que lo voy a ver en un minuto.

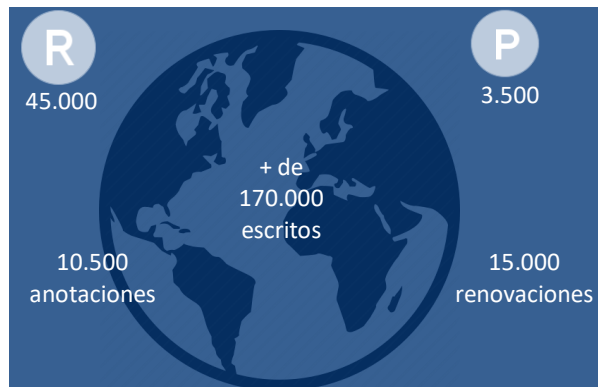
Ahora, al momento de crearse INAPI el año 2009 era una agencia de gobierno que funcionaba para el siglo XX. Era una institución que no era muy proactiva, era más bien reactiva, era una institución que se miraba más el ombligo que lo que está pasando en el mundo. Como decía, se desarrollaba en un tubo de ensayo, mucho involucramiento de abogado de propiedad intelectual y no de otras áreas de política pública, otros ministerios y agencias, que podían ser afectados positiva o negativamente por la propiedad intelectual. Sus procesos eran anticuados, funcionaba básicamente con papel, curiosamente funcionaba en dos edificios, uno al frente del otro. Y en los dos edificios había atención a público, por lo tanto, un usuario tenía que ir a INAPI en la Calle Moneda al piso 15 y luego cruzar la calle para hacer otros trámites en INAPI. Y eso implicaba pasar expedientes de uno a otro lado de la calle Moneda. Posteriormente eso cambió y funciona hoy día en un solo edificio. En cuanto a atención de usuarios, el tiempo de espera era largo, la tramitación era predominantemente presencial, en papel, la consulta también era presencial, los funcionarios estaban sobre demandados. En ese entonces la tramitación de una patente tomaba unos 7 años. Se heredaron patentes del Departamento de propiedad industrial que tenían 19, 20 años de tramitación, lo que es un absurdo y mata la innovación. Y ese era un problema que traían todas las oficinas de patentes del mundo, incluso en países desarrollados. Y pasó a ser un problema que explotó a principio de los años 2000. Tienen que considerar que hoy día en el mundo se están pidiendo unas 3,2 millones de solicitudes al año. Esto es producto principalmente por la explosión en China. China concentra un 46% de solicitudes de patentes. Se piden más de 12 millones de solicitudes de marcas al año también y gran parte está concentrado nuevamente en China. Todas esas solicitudes Chinas hoy en día no se internacionalizan, y Estados Unidos sigue siendo el país que más patentes pide en el extranjero.

(00:17:30) Los expedientes eran físicos naturalmente, eran en papel, cómo decía, hay unas fotos que son fotos de INAPI, no son fotos mías, que muestran lo que era una oficina de un examinador en ese entonces. Un examinador manejaba decenas o cientos de expedientes. Los expedientes de patentes pueden llegar a tener fácilmente 150, 200 páginas, y en muchos pueden tener uno o dos o tres metros de alto. Los expedientes de marca son bastante más chicos, pero, el volumen de papel es fenomenal. Para el terremoto de 2010, el 27 de febrero, se cayeron los muebles con archivos.



INAPI, en ese entonces y hasta el día de hoy externaliza una bodega, dónde maneja un gran volumen de papel. Y hoy día la bodega dentro de INAPI es muy reducida, son unos pocos expedientes que están en trámite, pero el gran volumen se externaliza. Se perdían expedientes naturalmente, los expedientes iban de un lado para otro y no se hacía un uso racional del papel.

(00:18:51) En cuanto a las plataformas informáticas eran de los años 80, la famosa WANG. El 2009 muy pocas empresas prestaban servicio técnico. Era una plataforma cerrada, que no permitía agregarle aplicaciones y se caía con frecuencia, cada vez que alguien hablaba mal de ella y se enojaba. Así que cuando llegué a INAPI el año 2009 yo venía con una idea bastante clara. El INAPI funcionaba solamente en Santiago. Teniendo Chile una gran longitud y recibiendo solicitudes de marcas desde el extranjero, yo consideraba que era una injusticia que la gente tuviera que trasladarse desde Punta Arenas o desde Arica a hacer una solicitud de marca de patente o un diseño, y por lo tanto, le dije al equipo: “en un futuro que la gente no sepa dónde está INAPI y ojalá que todos los trámites se puedan hacer en línea”.

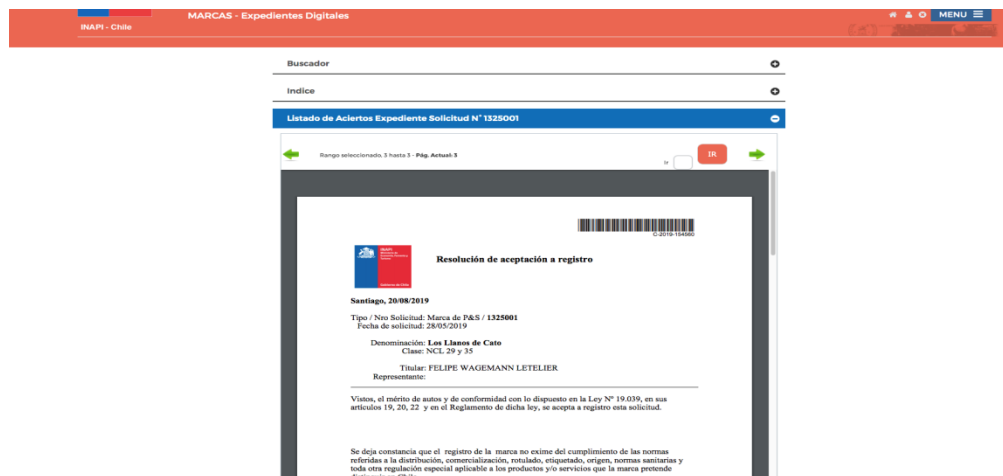


(00:20:29) Yo les decía que INAPI maneja un gran número de papel. Se reciben unas 45 mil solicitudes de marcas al año, el 70% de ellas son de chilenos, el resto son del extranjero. Se reciben unas 3.500 solicitudes de patentes y modelos, de las cuales al revés de marcas, un 12 o 15% son de chilenos, el resto son del extranjero. Se reciben casi 11 mil anotaciones, o sea personas que quieren hacer el cambio de nombre en una marca o una patente, o quieren anotar

una licencia, una transferencia, etc. Y se reciben unas 15.000 renovaciones de marcas. Las marcas duran un tiempo, pero se pueden renovar indefinidamente. Y por lo tanto hay marcas en la INAPI que tienen varios decenios, pero el volumen de papel es fenomenal, más de 170 mil escritos al año.

Otra cosa importante, y es importante para Roxana, es que el archivo de INAPI comienza sus archivos en el año 1840. ese fue el año en que se dicta la primera ley de patentes de Chile, y es el año en que se recibe la primera solicitud de patente, que es un método para hacer ron en Chile, de don Andrés Blest. Y el registro de marcas empieza en el año 1874, el año de la primera ley de marcas en Chile. Y por lo tanto, ese archivo histórico que existe hasta el día de hoy, había que hacer algo con él. Se empezó un trabajo muy fuerte en cuanto a preservación, difusión de este acervo y hoy día en la página web hay varias herramientas que tienen que ver con el archivo [histórico](#) de INAPI.

(00:22:32) Algo importante también de entender: les dije que todos los países del mundo tienen oficinas de patentes y marcas y el sistema está altamente estandarizado. A diferencia por ejemplo del área de competencia, donde no existe un organismo internacional que regule la competencia. Yo creo que lo más avanzado que hay en ese norte, corrígeme Felipe González, es donde se juntan los jefes de oficinas de competencias del mundo, pero no hay tratados en materia de competencias. En materia de propiedad intelectual existen mecanismos internacionales, la Organización mundial de la propiedad intelectual, que es una agencia de las Naciones Unidas, existen más de 26 tratados al alero de la OMPI, y varios tratados más bilaterales fuera de la OMPI. Y son temas que incorporados a los tratados de libre comercio. Por lo tanto es un sistema altamente estandarizado, en cuanto a normas sustantivas, el qué se protege, hasta cuando, a quién, qué no se protege, etc. Pero también en materia de estándares.



Y aquí ustedes ven un documento de patentes. Hoy día en el mundo la solicitud de patentes prácticamente se hace de la misma forma y por lo tanto la organización de la información es muy similar si se presenta en Chile, en EEUU, en Bolivia, Argentina, en Perú o en Italia, en Costa Rica. Y por lo tanto, esa información organizada, de la misma forma muy estandarizada, es información tremendamente útil, es información tecnológica. Esta es la primera página simplemente de una

patente, aquí está la información bibliográfica, te dice quién es el inventor, quien es el titular, una empresa, una universidad, cuales son las solicitudes anteriores con que se relaciona, un resumen, el título, la invención, y después viene toda la información: la descripción técnica e incluso pueden venir dibujos técnicos. Esto es importante, porque ayuda a clasificar y a organizar la información, al momento de que uno se involucre o se lance en un proceso de transformación digital, principalmente en materia de digitalización.

(00:24:48) INAPI tenía sólo oficinas en Santiago. Les dije que mi idea en el futuro era que la gente no supiera dónde está INAPI. Por supuesto que estaba pensando en la función de registro, el solicitar una marca, renovarla, solicitar una patente, pagar las tasas, publicarlas en el diario oficial, oponerse, pedir una nulidad, etc. Pero no nos quedamos en eso, dijimos: estas otras funciones de política pública, transferencia tecnológica, difusión del conocimiento, respecto de ellas ojalá que la gente tampoco tenga que venir a Santiago. Y por lo tanto definimos que el canal privilegiado iba a ser internet, tanto en materia de registro, como de estas otras áreas menos conocidas, menos difundidas, menos explotadas de la propiedad intelectual, pero que son tan importantes como la otra. Y por lo tanto empezamos a lanzar plataformas tecnológicas para cumplir con estas funciones.

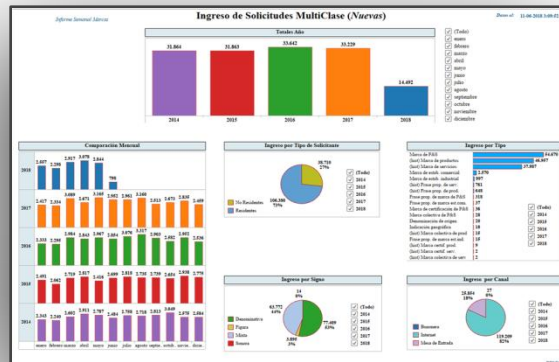


Ahí ustedes ven algunas de ellas: INAPI proyecta, una plataforma de conocimiento que servía para aprender, para usar y transferir propiedad intelectual. INAPI conecta, que es un mercado de propiedad intelectual, donde los solicitantes y titulares de patentes, fueran universidades, empresas, personas o centros de investigación, podrían subir sus patentes, modelos y ofrecerlos para quien quisiera que se le transfiriera o se le licenciara.

Se lanzó también INAPI analiza, que es una página que tiene información estadística de los últimos 12, 13 años en materia de marcas, patentes, diseños, donde uno puede navegar con paneles dinámicos, etc. Sello de origen, que es una página sobre las denominaciones de origen e indicaciones geográficas chilenas. Así que esa función se cumplió también de esa forma.

Ahora, en el core de INAPI, en sus materias principales, también se empezó a hacer un trabajo bien fuerte. Además de las materias normativas, de promover nuevas leyes y tratados, en materia de plataforma, procesos y personas, lo que yo llamo las tres P. Y en materia de procesos empezamos a trabajar y a rehacer todos los procesos de INAPI. Por ejemplo, INAPI funcionaba en principio con procesos de patentes y de marcas absolutamente separados y con equipos duplicados. Y por lo tanto las solicitudes de patentes entraban por una parte y las de marcas por otra y nunca se topaban. Por ende, como les decía, los equipos y los procesos estaban absolutamente duplicados. Se pasa, por lo tanto, de operaciones basadas en productos a operaciones basadas en procesos: se reciben todas las solicitudes en un solo lugar y de ahí se distribuyen a equipos que organizan la información. Empezamos a aplicar metodologías just in time, donde los expedientes dejan de ir de un piso para el otro. Al examinador le llegan sólo los expedientes que está pidiendo, y no 5, 10, 15 que son redundantes y por lo demás por los cuales había que pagar para que la empresa externa tuviera que traerlos desde Quilicura.

(00:28:10) Se empieza también a trabajar con paneles de control de gestión, dónde se hace un seguimiento muy detallado y muy quirúrgico sobre qué está haciendo cada dirección, departamento, cada persona, cada examinador, cuánto produce, en qué tiempo, quién tiene los expedientes, etc.



Les decía que en materia de plataformas, el 2009 INAPI seguía trabajando con la plataforma WANG de los años 80, heredada del Departamento de Propiedad Industrial. Se toma la decisión de reemplazarla. Era una plataforma cerrada que no permitía interoperabilidad con otras herramientas, el servicio técnico era muy escaso y ya pocas empresas podían darle servicio técnico. Las opciones eran: hacer un desarrollo propio, muchas oficinas hacen desarrollo propio de sus plataformas, de sus procesos, u optar por trabajar con una herramienta que tenía la OMPI desde hace mucho tiempo, llamada IPAS. Y se opta por lo segundo.



La ventaja de IPAS era su desarrollo por una organización internacional de propiedad intelectual, es decir que sabía de tecnología y de los procesos. Era una herramienta flexible que se adaptaba a los procesos y métodos de INAPI. Es una plataforma que permite la interoperabilidad con otros módulos que les fue agregando INAPI, por ejemplo: los módulos de solicitud en línea, solicitud de pago, publicación en el diario oficial, entre otros. Es decir, una herramienta muy flexible. Y yo era partidario de que ojalá adoptáramos los últimos estándares en materia de propiedad intelectual. Hoy día, IPAS lo manejan en más de 70 oficinas en el mundo. Y finalmente era una plataforma que íbamos a tener por cooperación técnica y por la cual no deberíamos pagar unos buenos millones

de dólares, que no teníamos. El presupuesto de INAPI siempre se ha mantenido absolutamente estable, desde el año de su creación, bordeando las cifras que les di anteriormente.

IPAS fue una plataforma que se empezó a trabajar ya el 2010. Y el 2012 se lanza IPAS, como todos los desarrollos de INAPI, de forma progresiva, se pilotea, se empieza con un área y después se pasa a la otra, es decir éramos partidarios de las evoluciones y no de las revoluciones. Siempre se trabajó de forma progresiva, advirtiendo a los usuarios las cosas que se iban a ser, tanto así que se consultaba qué era lo que necesitaban, etc. Y por poner un ejemplo, cuando se lanza IPAS y después se lanzan los módulos de gestión de documentos, se dice “nuestra idea es aumentar las solicitudes en línea, ojalá lo más rápidamente posible”. Y sabíamos que la tramitación o las solicitudes de marcas y patentes estaban concentradas principalmente en unos 20 estudios jurídicos de propiedad intelectual, a pesar de que las personas naturales hacen mucha tramitación de marcas y patentes. Nos acercamos en principio a los estudios jurídicos que manejaban un gran volumen de solicitudes y patentes y que saturaban la red de INAPI, y preguntamos ¿qué es lo que ustedes necesitan para hacer tramitación en línea? Nos dijeron: miren, nosotros tenemos nuestros propios sistemas, digitamos ahí, pero después tenemos que usar los sistemas de INAPI, los módulos de solicitud en línea. Y lo que hicimos fue que los sistemas de ellos conversaran con los de INAPI, se hicieron interoperables, cosa que ellos no tuvieron que duplicar trabajo y pudieran simplemente digitar, trabajar en sus plataformas y automáticamente iba subiendo a las plataformas de INAPI. Iba personal de INAPI a los estudios jurídicos. Después empezamos también a trabajar con las personas naturales: “todo el que quisiera estos sistemas puede obtenerlos”. Y también dijimos que los estudios firmen con INAPI, para incentivar la tramitación en línea. De forma que si ellos se comprometen que sobre el 80% de solicitudes sean en línea, van a tener acceso no solamente a sus expedientes digitales, sino que a toda la colección de expedientes de marcas del mundo.

(00:33:07) Y además se crearon canales secundarios para tramitación, pago masivo para los estudios jurídicos, de forma que no saturarán las redes de INAPI. Es decir, fue un trabajo muy en diálogo, muy participativo, que funcionó en definitiva muy bien. Y eso hizo que el año que salí, el 2018, estuviéramos en un 89 o 90% de solicitudes en línea. Pero lo importante fue que IPAS fue la columna vertebral de todo el sistema que se empezó a armar desde ese entonces. Así que plataformas, tramitación en línea, de gestión documental, módulos de pago también se soportaron sobre IPAS, para que los peritos que eran estos 120 examinadores de patente que no eran personal de INAPI, dejaran de ir a la institución con maletas o carritos, para buscar estos expedientes gigantes y simplemente pudieran acceder a los servicios, plataformas y bases de datos desde sus casas. Así que lo último fueron esas cosas: los estados diarios pasaron a ser digitales, INAPI empezó a notificar mediante alertas, e mails, pero todavía se seguía trabajando en papel, porque INAPI no tenía firma electrónica avanzada. Eso ocurrió finalmente a principio de 2018, dónde INAPI deja de imprimir papeles, para marcas, para patentes, para papeles internos, y se empieza a trabajar con la firma digital. En mi caso yo dejo de firmar diariamente decenas o cientos de documentos, resoluciones, fallos, y lo hago simplemente con un clic. Esto también sirve para descongestionar las áreas de atención de público, bajan los tiempos de tramitación, (-50% en

marcas, -30% en patentes), bajan los tiempos de espera de las personas, así que es un win-win para todos.

The image shows a screenshot of the INAPI (Instituto Nacional de Propiedad Industrial) website's online patent application form. The header includes the INAPI logo and the text 'PATENTES • SOLICITUD Y PAGO EN LÍNEA'. The form is divided into several sections: 1. 'Tipo Solicitud' with a dropdown menu and a 'SUBIR IMAGEN' button. 2. 'SOLICITANTE' section with fields for 'País', 'Nombre o Razón Social', 'RUT', 'Domicilio', 'Comuna', 'Correo Electrónico', and 'Teléfono', plus an 'AGREGAR OTRO SOLICITANTE' button. 3. 'INVENTOR' section with similar fields and an 'AGREGAR OTRO INVENTOR' button. 4. 'REPRESENTANTE' section with a dropdown menu.

(00:35:08) Se hace un trabajo fuerte en digitalización de expedientes en tres etapas, desde 1840 hasta el día de hoy. Y se hace un trabajo con fallas primero. Antes de llegar a INAPI, el gobierno había digitalizado ciertos expedientes, pero habían digitalizado simplemente los bloques de decenas, o cientos, o miles de páginas, y por lo tanto no eran usables por un examinador. Se empieza a digitalizar, a validar con OCR, a ingresar todos los documentos al sistema y eso pasa a ser la herramienta fundamental para un examinador de patentes o de marcas.

(00:35:47) Y finalmente se hace un trabajo fuerte en materia de personas en INAPI. Se empieza a hacer mucha capacitación en nuevas herramientas, esto hace que el personal sea muy dinámico y se adapte fácilmente a los cambios. Se idean también lo que se llaman “indicadores individuales de desempeño”, donde los jefes negocian con sus funcionarios cuáles van a ser sus metas cuantitativas y cualitativas. Esto es curioso porque los funcionarios ya saben, tienen claramente establecido qué es lo que tienen que hacer personalmente y pasa que antes de idear estos indicadores individuales de desempeño teníamos unas 19 apelaciones por año de las calificaciones, en una institución que tiene 180 funcionarios. Es decir un 12% de apelaciones, pero después de implementar estos indicadores individuales de desempeño se pasa a tener 0 apelaciones al año siguiente, el subsiguiente, y el sub-subsiguiente. Cuatro años después creo que entra una sola apelación, que hasta dónde recuerdo creo que se rechaza.

En el fondo a los funcionarios se les trata como adultos y se comportan como adultos, como lo que son, se les entrega mucha mayor responsabilidad. Una política fuerte de desarrollo de personas, donde se incorporan cosas novedosas como que los papás tienen derecho a la sala cuna. Se introduce flexibilidad horaria, es decir, el que llega dos horas antes a la oficina puede irse a las 16.00 horas. Esto termina con algo que ha salido principalmente a la luz pública ahora: INAPI es el primer servicio público autorizado a teletrabajar. Antes de esto no se podía haber hecho. Desde el 2012 veníamos empujando por teletrabajo, pero el Estatuto administrativo que rige a todo el sector público establece la jornada de trabajo, lo que obliga a ir a la oficina y a marcar el reloj horario. Pero a fines del 2016 se autoriza al 10% de su personal a teletrabajar. Se comienza con un

piloto de 17 personas por un año, que es medido por la Dirección de Presupuestos y el Centro de Sistemas públicos. Se mide la productividad y también cómo mejora la calidad de vida de las personas. Y los indicadores resultan fenomenales en materia de cambio de vida personal. El proyecto funcionó muy bien. En materia de productividad, aumenta un 13% en general de los 17 teletrabajadores, lo que hace que al año siguiente el Congreso aumente ese 10% a un 35% que es el que se mantiene hasta el día de hoy, 63 funcionarios trabajando digitalmente 4 días en sus casas, y 1 en INAPI. Esto trajo también, o debería traer, muchos beneficios tanto para las personas como para la institución, como para el Estado. Son personas más felices, ahorran plata en transporte, se alimentan mejor, tienen mejor salud, descongestionan la ciudad para los que seguimos yendo a la oficina, descontaminan y nos ayudan aún más a reducir el papel.



Inapi implementa el teletrabajo en proceso de modernización

El sistema de trabajo a distancia busca que los empleados estén en todo día a la oficina...
El sistema de trabajo a distancia busca que los empleados estén en todo día a la oficina...
El sistema de trabajo a distancia busca que los empleados estén en todo día a la oficina...



El organismo iniciará un plan piloto para que hasta el 10% de sus funcionarios trabaje desde casa



Inapi se convierte en el primer organismo del Estado en implementar teletrabajo

La Tercera



PIONEROS del teletrabajo

En marzo, 17 trabajadores del servicio público comenzaron a gastar una pequeña revolución desde su hogar. Cumplen así su jornada laboral para el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (Inapi) y, al mismo tiempo, ahorran dinero, descontaminan, mejoran su productividad y aumentan su calidad de vida personal y familiar.

Por ELIZABETH SUAREZ y FOLIO SERGIO ALFONSO LÓPEZ

Son las 17:00 horas y Nicolás Chávez, 38 años, abstrahido en su trabajo, sigue en computadora. Él es uno de los 17 pioneros del teletrabajo en el organismo público que conforma el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (Inapi) del Ministerio de Economía. El servicio público se encargó de la organización y coordinación de horarios y pautas. Solo una característica que tiene a 17 de sus funcionarios: cumpliendo en conjunto laboral en casa durante cuatro días a la semana, desde que se implementó el modelo de trabajo a distancia, desde que se implementó el modelo de trabajo a distancia, desde que se implementó el modelo de trabajo a distancia...

Los Últimos Noticias / Lunes 2 de abril de 2021



Inapi ejecuta el primer programa de teletrabajo del Estado

Se ahorra \$300.000 trabajando desde su casa

Después de haberse reunido...
El ahorro de \$300.000 se logra al reducir los costos de electricidad, agua y mantenimiento de oficinas...
El ahorro de \$300.000 se logra al reducir los costos de electricidad, agua y mantenimiento de oficinas...
El ahorro de \$300.000 se logra al reducir los costos de electricidad, agua y mantenimiento de oficinas...

(00:39:07) Finalmente los efectos de la transformación digital, además de haber podido lanzar el proyecto de tele trabajo, que es uno solo de los beneficios, yo diría que quizás es el más chic. Transformación digital es mil veces más importante que el teletrabajo. Se empieza a hacer un reconocimiento internacional a INAPI, se empieza a medir su desempeño, la performance de las oficinas. INAPI en el ranking empieza a ocupar el número 8 de las oficinas más innovadoras del mundo. Y al año siguiente fuimos la segunda oficina más innovadora del mundo, principalmente por el trabajo en transformación digital y lo que se llaman servicios no tradicionales, "non core services", es decir, el lanzamiento de API; etc. Hace una semana que salió el nuevo ranking donde se mantiene entre los top ten, creo que está en sexto lugar de las oficinas más innovadoras.



Registries transformed – the world’s most innovative IP offices revealed

As IP offices across the world adapt and improve the services they offer, *World Trademark Review* identifies those leading the way with non-core tools and services – and those falling behind

What makes for an effective trademark office has changed dramatically in the last decade. While efficient examinations and value for money are still vital metrics of success, additional non-core services are becoming increasingly important. As chief executive of the IP Office of Singapore (IPOS) Daren Tang explains, we have reached an age in which trademark offices – traditionally seen as administering registries – must transform themselves into “innovation agencies”.

To this end, *World Trademark Review* has conducted an ambitious research project to identify the leaders in this field from the top 40 trademark offices around the world by filing activity. In order to analyse what sets the most innovative IP offices apart from the rest, we examined the following three areas in particular detail:

- online capabilities;
- value-added propositions; and
- public outreach efforts.

We reached out to over 100 trademark counsel from across the globe for their opinions on local offices. We

AUTHOR
TIM LINCZE

also partnered with leading service provider Alt Legal, which assisted with the online metrics.

Through this research, we built up a picture of those IP offices around the world which are blazing a trail of innovation – as well as those failing to provide even the most basic non-core services. Predominantly, many of the pioneers are well resourced and based in countries with flourishing economies. However, they also include offices which are using modest budgets efficiently to offer innovative solutions way beyond what might be expected. At the other end of the scale are IP offices with plentiful funds, but which offer only minimal additional tools – although there were surprising justifications as to why this might be from respondents in those jurisdictions.

Overall, the aim was to obtain objective information on non-core offerings provided by IP offices around the globe. We also received feedback on future plans which allowed us to broaden the scope of our analysis. While every effort has been made to ensure that the information is up to date and accurate, new non-core services are being introduced all the time so the landscape is continually evolving.

PICTURE:
SANDRA ERWIN / SHUTTERSTOCK.COM

www.WorldTrademarkReview.com

APRIL 2016 | 27

(00:40:03) Finalmente otro beneficio que veo, y esta es una foto que saqué de internet de la oficina de INAPI, creo que en Octubre o noviembre del año pasado. Como les conté, INAPI está muy cerca de plaza Italia y fue objeto de desmanes, entró una turba y destruyó el primer y segundo piso. Sin embargo hasta donde sé la operación siguió exactamente igual y no se perdió ningún papel, ningún trabajo. Al día de hoy creo que el 98% de los funcionarios de INAPI están teletrabajando y hay una o dos personas que tienen que ir a ver los servidores.



(00:40:47) En materia de ahorros producto de la transformación digital, fueron también fenomenales en términos de reducir el uso de papel, de carpetas, horas hombre también. Si ustedes van a INAPI, cuando vuelva a la normalidad, ahora está con cuarentena total, verán que prácticamente la gente no va a INAPI hoy día, dejó de atender público. Y yo creo que cuando vuelva a su operación normal va a haber mucho menos gente de la que había en octubre, noviembre o diciembre pasado.

Para el futuro yo también me planteaba el lanzamiento de datos abiertos. INAPI ya lanzó sus datos abiertos. Tuvo que esperar a que el Ministerio de Economía lanzara su servicio completo. Era un anhelo que finalmente se hizo y que yo consideraba absolutamente fundamental. Y también gracias a los trabajos de transformación digital ya en 2018 se empezó a trabajar con una herramienta de inteligencia artificial desarrollada por el Instituto junto con la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Chile. Se creó una herramienta de reconocimiento de imagen, basado en el reconocimiento de constelaciones, de astronomía. Esa es la herramienta que hasta el día de hoy entiendo, es la más potente del mundo en materia de reconocimiento de imágenes, no sé si es que la van a lanzar o no pronto. Así que con eso termino la exposición. Muchas gracias.

-Rafael: (00:42:32) Muchas gracias Max, tenemos muchos invitados y mucho interés en participar. Por un tema de tiempo vamos a invitar a Bárbara Ubaldi desde Paris, OCDE.

-Bárbara: Hola buenas tardes aquí, tengo problemas con el video, pero mi audio funciona. Tengo una pregunta. Me pareció muy impresionante el hecho de que cuando se habla de proyectos de transformación digital, siempre hablamos de cómo las instituciones se ponen a la escucha de los usuarios. Por ejemplo, de cómo se conectan varios puntos de enfoque hacia el desarrollo de una manera nueva de aprovechar la tecnología, de cosas que son funciones o procesos o tareas típicas de las instituciones. Es tan bueno el enfoque que se tuvo en ese caso que me surgió la pregunta de hasta qué punto, según ustedes, el enfoque que se tomó, no sólo la herramienta específica que se

desarrolló, sino todo el paquete. ¿Ven ustedes algo que se podría aplicar como enfoque en otras partes de la administración chilena?, si se entiende bien la pregunta. Porque llevo años trabajando en Chile, y siempre digo “hay ejemplos muy avanzados, muy estratégicos de Chile, y el problema es que no se escala”. De verdad, yo llevo 20 años trabajando en este tema, o sea la OCDE, y la verdad es que en Chile muchas veces hay ejemplos, y esta presentación hoy muestra otra vez que no son sólo estratégicos con respecto al área específica, que en un contexto internacional pueden otros países aprender, o entidades similares aprender. Pero, cómo se puede replicar el enfoque que se aplicó en este caso específico a otras áreas políticas u otros servicios chilenos. Porque la verdad es que no solo es tan relevante en este momento específico, pero en general es relevante para concretizar también la ley que hay ahora en Chile, es decir, si se pudiera replicar sería súper interesante. Es un comentario más que una pregunta. Gracias.

-Max: (00:45:25) Yo creo que esto es perfectamente replicable, es replicable para otras oficinas de propiedad intelectual. Y yo te decía, INAPI en Latinoamérica es una de las oficinas más avanzadas, pero también es una de las más avanzadas en el mundo. Y muchas de las herramientas que fue lanzando INAPI en los últimos 10 años, después fueron replicadas por oficinas de países desarrollados. Y por eso no es casualidad que haya sido elegida la segunda oficina más innovadora del mundo, detrás de la Unión Europea, precisamente, de EUIP (<https://www.boip.int/en>), que está en Alicante, es un organismo comunitario, pero que también funciona fenomenalmente. En lo replicable para otras áreas que no son de propiedad intelectual necesariamente, recuerdo que cuando se lanzó la firma electrónica, que fue el paso final en transformación digital en cuanto a lanzamiento de plataformas y temas de gestión documental, se hizo una reunión en INAPI, yo invité, y José ahí me ayudó en la invitación a otras áreas del gobierno y sector privado, justamente para que escucharan la experiencia de INAPI, de su sistema de pago en línea, el 100% de los procesos se pueden hacer en línea hoy día, 100% la digitalización de expedientes. En ese entonces vino uno de los directores adjuntos de OMPI, que había ayudado mucho en esto. Y la idea era justamente replicarlo. Yo creo que en materia de procesos, plataformas, cambios de personas, cambio de cultura, esto se puede replicar perfectamente y que la gente que hay en Chile hoy día, como José Inostroza, Rafael, Roxana, deberían ser personas que lideren proyectos como estos y ojalá transfieran el conocimiento a otros países de esta región y también de afuera. Pero tú tienes razón Bárbara que hay que documentar, hay que registrar estos aprendizajes.

-Rafael: (00:47:31) Max, Carlos Santizo, antes en BID, Gobierno digital y ahora en la CAF, quiere consultar... No está en línea, pasemos a una consulta de Alejandro Barros.

-Alejandro: Felicidades por la presentación. Mi consulta: yo creo que hemos conversado en un par de ocasiones este tema, es mi preocupación, y esto lo veo por mi trabajo en la región, de la sobre simplificación de los procesos de transformación digital. Y basta ver la ley chilena, para darnos cuenta, y este no es sólo un problema en Chile, estos son procesos, cómo tú mencionaste, largos, costosos, tienen dificultades, y a veces, las condiciones habilitantes no están. Y ahí lo quiero llevar a la pregunta: cuando uno ve la ley de transformación digital con 4 millones de dólares para todo el Estado de Chile, en 4 años, uno dice aquí algo se nos perdió en alguna parte. Da para una café por persona.

(00:49:38) Entonces, ustedes cuando partieron, y tú en particular, ¿Tenías una dimensión del proceso, en términos de su esfuerzo, de lo que iba a costar mantener el esfuerzo en el tiempo? Lo que pasa muchas veces también es que cambia el liderazgo y se acaba el proyecto, los “valles de la muerte” en los cambios de administración, por ejemplo. Ese es un punto. Y lo segundo: ¿Qué tanto las condiciones específicas del INAPI hacen que sea un modelo habilitante y te facilite la tarea? Y lo quiero decir tomando los mismos números que tú diste. Esta es una institución que si bien tiene una historia muy larga, pero como nuevo modelo parte hace 20 años, o sea no tiene historia para efectos del nuevo modelo, para decirlo en esos términos. Tiene fundamentalmente muchos profesionales, tiene un conjunto de estándares internacionales que regulan mucho su quehacer y finalmente tiene un volumen de trámites que claro, no son tan grandes. Yo saqué la cuenta de tu presentación, 81.000 mil trámites por año, eso da como 38 transacciones por hora. Entonces tampoco es que estemos hablando del Registro civil, Impuestos Internos, en que hablando de muchos miles de transacciones a la hora. Entonces la pregunta es qué tanto esto fue un factor habilitante para lograr ese proceso, sin desmerecerlo, por cierto. Pero cómo uno puede, a propósito de lo que decía Bárbara, llevarlo a otras instituciones, en las cuales tienen grandes volúmenes y pocos profesionales. Si uno mira la tasa de profesionales del Registro civil, por ejemplo es muy baja, eso, muchas gracias.

-Max: (00:51:44) Yo no tenía una dimensión de los costos que tendría. Me considero afortunado porque tuve un buen equipo, tuve un director de administración y finanzas de alta dirección pública, que no conocía antes. Fue de los pocos directores que me acompañó los 9 años y que nunca generó ningún problema, siempre cuidó la billetera. Y era una persona que guardaba platita a pesar de que se la peleaban en todas las demás direcciones. Fue muy cuidadoso en eso. Les contaba que se manejó siempre el mismo presupuesto en INAPI a lo largo de los años. Sí tuvimos cooperación de OMPI, pero no en términos de plata. Tuvimos una sola cooperación técnica del BID, que tenía tres dimensiones. Un componente era plata para una parte de la digitalización de la colección, muy pequeña, pero lo bueno es que se hizo bien. Pero la dimensión del costo yo no la tenía, me fui interiorizando. Yo siempre digo: me considero un analfabeto digital y me considero analfabeto financiero también, pero tan perdido no estaba. Tampoco me imaginaba que podría estar en INAPI 9 años. Cada día me levantaba pensando que podía ser el último. Lo que sí tenía claro era que tenía tres años en principio para hacer todo lo que quería hacer. Y esto fue un aspecto, no era mi mundo, mi mundo es propiedad intelectual. Hubo proyectos tan importantes como estos en el core de INAPI, por ejemplo, transformarnos en una de las 21 oficinas del mundo de patentes del mundo autorizadas para hacer los primeros análisis de patentabilidad. Chile se metió en ese juego con Estados Unidos, con China, con India, con Brasil, con Canadá, con Australia, y fuimos la única autoridad internacional de búsqueda en lengua castellana hasta el día de hoy en latinoamérica. Y ahora todos los latinoamericanos entran sus solicitudes a través de INAPI. Esas fueron las cosas que me motivaban y un montón de cosas más, pero yo no tuve una dimensión de los costos en términos de plata, no, con el correr del tiempo me fui interiorizando.

(00:54:28) Ahora, ¿qué tan importante es la propiedad intelectual y lo altamente estandarizado que está en el mundo para que haya sido un éxito en INAPI? Yo creo que tuvo mucho de eso, pero

mi deformación profesional, yo creo que fue gracias a que yo venía del mundo internacional. Había trabajado en la Dirección económica de la Cancillería, negociando tratados de libre comercio con Estados Unidos, con la comunidad Europea, con la EFTA (Asociación Europea de Libre Comercio, European Free Trade Association), con Corea, cuando Chile era el único que andaba con 5 carpetas por el mundo. Y después mis 5 años en Ginebra, negociando en la OMPI, en la OMC, etc., yo creo que fueron importantes, pero no fueron determinantes. Y yo te ejemplifico con esto: los países vecinos nuestros no están ni cerca de tener esto. Y aquí está Carlos Santizo, me tocó el año pasado hacer una consultoría técnica para el BID para ayudar a transformar digitalmente la oficina argentina que está donde INAPI estaba hace 15 años. Y esto corre para muchas oficinas latinoamericanas y también de países desarrollados, que no llegaron al punto tan alto de INAPI. Creo que INAPI hizo un trabajo muy fenomenal y lo que empezó a llamar la atención al resto de las oficinas es que INAPI empezara a hacer trabajo en materia de transferencia tecnológica en función del conocimiento. Y que países desarrollados te dijeran: ¿Cómo ustedes hacen estas plataformas donde lanzan estadísticas con Tableau, hace 6 o 7 años, con plataformas dinámicas y están promoviendo el uso de datos abiertos? Junto con Nueva Zelanda fuimos los primeros en lanzar APIS, entonces no es un dado.

(00:56:22) INAPI pasó de ser un receptor neto de cooperación técnica antes del 2009, a prestar cooperación técnica a todos los países de la región: a Argentina, Paraguay, Brasil, Perú, Ecuador, Colombia, Centro América, a Dominicana. Muchos países mandando equipos o INAPI mandando equipos para allá, a hacer cooperación técnica, en las áreas más distintas. Eso fue bien notable. INAPI también impulsó el proyecto que hasta el día de hoy existe que se llama PROSUR, el buen PROSUR, que es la integración de tres oficinas latinoamericanas de propiedad industrial. Ese fue un proyecto bien fenomenal dónde INAPI era la locomotora y llevó a unificar a todo Sudamérica, excepto Venezuela y Bolivia, después se integraron los países centroamericanos, después se integró Dominicana y Panamá. Y está a la espera de que ingresen Méjico, Venezuela y Bolivia que son los únicos que faltan. Entonces se hizo un trabajo en unos seis o siete frentes, donde transformación digital fue uno de ellos, pero fue habilitante para muchas otras cosas.

-Roxana: (00:57:44) Max, a raíz de lo que estás comentando, tengo la siguiente inquietud. ¿De qué forma, al implementar tan profundamente el proceso y de forma tan transversal, ustedes no tuvieron que hacer codiseño con el original que OMPI les mandó? , ¿Cuánto tuvieron que intervenir esa solución de IPAS, de manera de ir adaptando y de ir mejorando? Porque tú dijiste algo que me pareció interesante, dijiste, el “buen PROSUR”, ¿qué significa en ese contexto?

-Max: (00:58:50) Es que ahora inventaron otro PROSUR, como foro internacional... IPAS tiene esa flexibilidad y tiene que ser adaptado a la realidad de cada país. Ahora lo bueno que tiene una oficina de propiedad Industrial en todos los países, es que tienen sus procedimientos establecidos principalmente por ley. Los procedimientos administrativos y contenciosos, porque INAPI es una agencia pública pero también un tribunal de primera instancia, están en la ley. Lo que tú tienes que hacer es bajar esos procesos al papel y después a código. IPAS tiene esa flexibilidad. IPAS es un CORE, y por lo tanto no te facilita, por ejemplo, módulos de tramitación en línea, de pago, de publicación. Pero sí tiene la flexibilidad para ser una herramienta interoperable, que te permite

extraer información, por ejemplo, para lanzar datos abiertos, para lanzar páginas estadísticas, para lanzar módulos de extracción de información para comunicarla a otros países u organismos internacionales. En ese sentido es muy flexible y yo creo que es una buena herramienta. Pero así mismo como es tan flexible, no le funcionó la instalación a otros países latinoamericanos, que pretendieron por ejemplo lanzarla demasiado pronto. Ahí se produce una ansiedad y estos son trabajos de años, depende también del recurso humano que lo trabaje. Depende de procesos y de recursos humanos.

-Roxana: (01:00:30) Otra inquietud, que tiene que ver con tu capacidad de interoperar con estudios de abogados, que probablemente tienen una amplia variedad de software, muchos deben ser cajitas negras. ¿Cómo pudieron hacer eso, porque ahí tienes a un público cautivo, ya convenciste a los más fuertes?

-Max: Exacto, yo creo que eso fue también bien fenomenal y fue muy imaginativo. No fue producto mío, fue del equipo, de decir: cómo logramos que estos agentes, además de no saturarnos las redes y estar extrayendo información en horarios de oficina que impiden la tramitación, etc., se suban al carro de la digitalización. Y conversando con ellos nos dimos cuenta de que los cambios no podían ser solamente top down y de lanzar una plataforma que en definitiva no iba a ser usada por ellos. Porque iban a estar duplicando esfuerzos. Ellos prefieren trabajar en sus plataformas, para llevar el registro de marcas y patentes y preferían mandar a sus procuradores a tramitar en papel a INAPI. Pero fue muy genial esto de decir: “oye, si ustedes firman los convenios que se llaman PETEM, con INAPI, se comprometen a que sobre el 80% de las solicitudes las van a hacer en línea, yo te doy acceso a tus expedientes digitales, pero además a los expedientes de toda tu competencia, etc. y te comprometes a los temas de privacidad, uso de datos y ese tipo de cosas”. Pasó que oficinas que habían firmado los PETEM con INAPI, nos dimos cuenta de que comenzaban a contactar a potenciales clientes, habiendo extraído la información de eso, y se les cerró el servicio. Los obligamos a mandar mails pidiendo perdón a esas personas, con copia a INAPI. Pero subió inmediatamente la tramitación en línea, fue bien fenomenal. Y también que tuvieran sus canales y que INAPI les facilitara el trabajo. Yo los vi como clientes y como usuarios. Siempre tuve mucho apoyo de ellos, así que funcionó bien, fue un win-win. Ellos me ayudaron a eliminar el papel, y creo que fue un buen ejemplo del sector público, para que el sector público transmita prácticas, obligue o incentive a transformaciones en el sector privado. es decir, ellos terminaron haciendo APIs a sus sistemas y también ganando y ahorrando mucha más plata.

-Rafael: (01:03:51) Todas las consultas van a ser respondidas, aunque no alcancemos en esta sesión. Además los vamos a invitar a integrar una red de colaboración en materia de transformación digital en el Estado. Le damos la palabra a Felipe.

-Felipe: Gracias Rafael, primero que todo Max felicitarte, yo creo que es un tremendo ejemplo y creo que a la luz de muchos otros ejemplos y aprovecho también de mencionar el caso de la SUSESO, y de Claudio Reyes, buena parte de estos partidos se juegan en la capacidad de liderazgo, en la visión de largo plazo y en establecer mecanismos de gobernanza, que finalmente hagan que

estas cosas persistan. Y lo segundo, que me llama mucho la atención es tu visión inicial de hacer que INAPI fuera un servicio casi invisible para las personas, de desmaterializarlo, y eso habla mucho de la visión de pensar en el servicio para las personas y además con las personas. Y aquí va mi pregunta: Si nos puedes contar más detalles de cómo ha sido este proceso, que fue largo, de interacción y de codiseño, ya sea con usuarios y con funcionarios. Efectivamente yo comparto con Alejandro, hay muy buenas condiciones de base del INAPI, pero evidentemente es imposible sostener un ejemplo así, si es que no está muy alineado con los funcionarios, en términos de expectativas, temores y un sinfín de otros elementos que pueden jugar en contra. Entonces si nos puedes contar un poco más de cómo fue ese trabajo con los funcionarios y con los usuarios.

-Max: (01:06:00) Con los usuarios siempre se hizo mucho trabajo, desde los estudios jurídicos que trabajan la tramitación masiva, hasta con personas naturales. INAPI empezó a hacer encuestas de satisfacción y de calidad muy temprano, por vía de e-mails, por atención remota, presencial, etc. Y creo que eso los funcionarios de INAPI se lo metieron en la cabeza: de que tenían que ir mejorando siempre. Hoy día si uno hace una solicitud de patente en INAPI, inmediatamente va a llegar un e-mail de respuesta, preguntando cómo fue el servicio de INAPI. La cultura de INAPI era una cultura flexible, joven. Alejandro Barros lo dijo, si bien había heredado a las 180 personas del Departamento de propiedad industrial, se había incorporado la otra mitad, gente nueva, yo creo que más abierta a los cambios, abiertas a los desafíos. Y al poco correr del tiempo, yo creo que se dieron cuenta de que podían ser desafiados, de que había una satisfacción en proyectos grandes, y que se podían trabajar entre todos.

(01:07:28) Mencionó José que a INAPI fue premiado. El gobierno reconoce cada año a tres instituciones como los mejores servicios públicos. En muy poco correr del tiempo INAPI ganó el premio del mejor servicio público, lo que implicaba también un bono de 5% en los sueldos a todos los empleados. No es poco, especialmente para administrativos, técnicos, pero también para profesionales y directivos. Eso yo creo que generó un cambio. La postulación la hicimos con la Asociación de funcionarios, ellos iban con la dirección a exponer, etc. El proyecto a convertirse en autoridad internacional de patentes también se hizo con los funcionarios, y finalmente el proyecto de teletrabajo es un buen ejemplo de trabajo hecho en conjunto con toda la institución. Teletrabajo no hubiera sido posible sin los proyectos de transformación digital. Y hay condiciones básicas para tele trabajar. Y por eso decía el Director del Servicio Civil hace dos días, en una entrevista pública, que llegó el COVID y los pilló a todos de sorpresa. Pero INAPI para ese entonces era el único servicio público preparado 100%, para que el 100% de los trabajadores funcionaran en esa modalidad. Yo creo que eso no es así, yo creo que Contraloría está hoy día tele trabajando, ha sido evaluado por el Poli Paris, con muy buenos resultados, con la ayuda de él. Pero transformación digital fue clave ahí, fue un trabajo de prácticamente todas las áreas de INAPI. En primer lugar se empezó piloteando con las áreas de marcas y patentes que son con el CORE de la institucionalidad, pero las áreas de administración y finanzas fueron claves en tele trabajo. Operaciones igual, por supuesto que la jurídica, pero también a la Asociación de funcionarios se les preguntó en principio. Y yo hice una encuesta a todos los funcionarios, sobre a quiénes les gustaría tele trabajar, cuándo. Ya veíamos que el proyecto de ley podía salir, y el 95% dijo que sí.

Ahí la Asociación de funcionarios se subió al carro y dijo, esto es un buen proyecto, lo vamos a apoyar. Y de ahí en adelante empezamos a trabajar juntos, y por ejemplo, si es que había que seleccionar a un tele trabajador y habían personas con las mismas condiciones, dos o tres para uno o dos cupos, se hacía un sorteo, la Asociación de funcionarios actuaba como ministro de fe, para que fueran sorteos absolutamente neutrales. Pero siempre hubo buena colaboración con la Asociación, mucha conversación y mucho involucrarme yo personalmente en los proyectos grandes. Tele trabajo fue un proyecto para mi muy personal y muy querido, como lo fue también todo el tema de transformación digital y de autoridad internacional de búsqueda preliminar de patentes, también.

-Rafael: (01:10:30) Max, Benjamín Blanco quiere preguntar respecto a ¿cómo trabajar el mundo público y privado?

-Benjamín: Hola Max, felicitaciones, yo estoy hace rato un poco fuera del sector público, pero atendiendo al sector público, desde el sector privado. Y tú que estuviste hartos años, tuviste un proceso largo, ¿cómo viste la evolución en el tiempo de cómo fue cambiando la relación público privada? Porque me da la sensación de que en los últimos años han tendido un poco a separarse estos dos mundos, entendiendo al sector privado como un motor en términos de modernización. Cuéntame cuáles fueron las principales barreras que tuviste para poder trabajar con un mundo que a veces queda un poco fuera de esto.

-Max: Pero tú me preguntas: ¿cómo fue todo el proceso de transformación digital, trabajarlo con el sector privado, dices tú?

-Benjamín: Tanto en términos de cliente, como en términos de proveedores, por ejemplo de tecnología.

-Max: (01:11:31) Mira, fue bueno. En término de proveedores, INAPI trabajaba con proveedores externos, como también trabajaba con la OMPI principalmente. Y los trabajos siempre fueron buenos. Hubo casos donde no resultaba la relación y hubo casos dónde falló definitivamente. Yo puse el caso de la digitalización en bloque de expedientes. Eso era un absurdo. Ahí yo hubiera esperado que la empresa que digitalizaba, hubiera advertido que una digitalización en bloque de cientos y miles de páginas no iba a ser usado por nadie. Yo no les pido conocimiento de propiedad intelectual, pero ese consejo es transversal, hasta yo lo puedo dar, para alguien que esté digitalizando temas de protección del consumidor, competencia o medio ambiente, pero en general fue buena.

(01:12:31) Y con el sector privado de usuarios ya conté que la relación fue siempre buena. Yo me sentí apoyado siempre por los agentes, sin ser servil, ni dándoles un estatus privilegiado, bajo ninguna circunstancia. Y creo que eso fue parte del respeto, que tuvieron hacia INAPI. O sea tratarlos de igual a igual y que ellos nos trataran de igual a igual, y no cómo quizás lo habían entendido en el antiguo Departamento de propiedad industrial, que tenía mucha injerencia y yo creo que eso bajó. Tener gente que maneje propiedad intelectual bien. Creo que tenían buenas contrapartes técnicas en INAPI, equipos de primera.

-Rafael: Mauricio Peñaloza, gran líder en la transformación de la DT, quiere consultar respecto a la relación con otras entidades del sector público en materia de integración.

-Mauricio: (01:13:45) Muchas gracias. Ha sido extraordinario conocer de Max esta gran experiencia de una entidad tan importante como INAPI. Y conocer en el fondo cómo fue que lo implementaron. En el caso nuestro, que Rafael contaba, de hecho él colaboró con nosotros durante todo el año 2018 y creo que parte también del 2019, en el proceso de transformación digital de la DT, uno de los desafíos más importantes que nosotros tuvimos y que Max algo informó respecto a lo que él había vivido en el INAPI, es la integración con otras entidades, y también darle continuidad, independiente de quienes están liderando las instituciones. En el caso mío, que dejé la DT hace un par de meses, creo que lo que instalamos allá, precisamente va a poder tener una continuidad, porque está apalancado con otras instituciones. Por ejemplo, el finiquito laboral electrónico, que ha estado en controversia precisamente en estos últimos días, dado que la gente está con restricciones para poder ir a firmar físicamente un finiquito, ha tenido una gran incidencia en estos días y con una integración que es crucial. Ese fue un trabajo que nos demoramos un año y que lo tuvimos que hacer con la TGR, Tesorería General, para los efectos de que se puedan hacer las transferencias electrónicas. Entonces fue un avance sideral que podamos tener en la DT una plataforma que permita hacer transferencias electrónicas, desde un empleador a un trabajador en un finiquito. Y eso ha permitido, que independiente de los cambios de administración y las discusiones políticas, hoy día esté Tesorería también formando parte de él.

(01:15:44) Otro proyecto que integramos es el libro de remuneraciones electrónico, que es un trabajo que hemos hecho ya durante un año con el SII y que se debiera lanzar prontamente, que va a permitir contar con una información del mercado laboral, del mundo laboral, del trabajo, que va a ser crucial, para el banco central, para el INE, espero que también para el INAPI, en fin, para una serie de entidades. Entonces, hay un concepto clave que nosotros trabajamos en los dos años y que fue integrarlos con otras entidades, integrarlos con el Registro Civil, con Impuestos internos, usar las plataformas que ellos tienen, aprovechar esas instancias, ¿Cómo lo hicieron ustedes ahí?

-Max: Gracias Mauricio. INAPI se relaciona con muchos Ministerios, servicios, sector privado, pero en sus procesos también al igual que ustedes tenía que integrarse con otras agencias, y como decía yo anteriormente, IPAS permitía eso. Por ejemplo, la integración fue muy buena con el Diario Oficial, donde antes tenía un solicitante de una marca o una patente, un diseño tenía que ir al diario oficial para publicar el resumen de la solicitud de forma de que todos nos enteráramos de que esa solicitud se había producido y eventualmente oponernos. Se integraron los módulos con el Diario Oficial, se integraron los módulos de pago con la Tesorería también. Nos costó más con Tesorería para efectos de pago desde el extranjero. Ahí hubo que chicotear mucho y no sé si se ha resuelto eso. Pero en general se trabajó muy bien con los otros servicios. Y creo que también fue bueno, en el sentido de que yo decía, de que la transformación digital de INAPI y los servicios en línea fueron un motor o un ejemplo para el sector privado, que los llevó a ellos a modernizarse también. Pasó eso con otras instituciones, por ejemplo no solamente en términos de tramitación. Yo le contaba a José y a Roxana ayer, de que cuando lanzamos la firma electrónica avanzada también era relativamente novedoso, y fue temprano respecto a otros servicios públicos que

recibían firma electrónica avanzada y no sabían lo que era, pensaban que tenía que ser una forma manuscrita digital. Y esos mismos Ministerios y servicios empezaron a adoptar firma electrónica avanzada, porque necesitaban recibir los documentos electrónicos de INAPI. Así que siempre se hizo un buen trabajo con otros servicios y ya no sólo en términos de relacionar la operación. Se hizo un trabajo fuerte a principios del 2018, pero que no sé si siguió en definitiva. Yo estaba buscando mientras hablabas tú, se trató de hacer un trabajo inter agencias, dónde se le propuso al Ministerio de Economía que impulsara ciertos servicios transversales, que fueran adoptados por todos los servicios que dependían del Ministerio. Y lo que hizo el Ministro de ese entonces, José Ramón Valente, fue invitar a INAPI a todos los jefes de servicio de economía, desde la Fiscalía Nacional económica, hasta al director del INE, el Vicepresidente ejecutivo de CORFO; SERNAC, SERCOTEC, INVEST CHILE, y creo que a Rafael Ariztía de Modernización del Estado, y les pidió básicamente que hiciera lo que había hecho INAPI. INAPI estaba promoviendo varias cosas que tenían que ser adoptadas por todos los servicios, INAPI iba a ayudar en ello, en principio la adopción de tele trabajo en todos los servicios. Si cada servicio ponía 50 o 100 funcionarios, el impacto en Santiago podía ser bastante fenomenal, que se creara identidad digital, la digitalización de todos los documentos, que todos los servicios lanzaran datos abiertos, como ya estaba preparado INAPI. Que así como todos manejábamos data centers, todos teníamos capacidad ociosa, le prestáramos capacidad a otros servicios y así hiciéramos un uso más eficiente de todos los servidores. Pero que después pasáramos a un servidor ministerial o a una nube ministerial, porque ya en ese entonces, unos tres o cuatro estábamos usando nubes, pero pagándole a empresas distintas. Y lo mismo pasaba con los archivos documentales que estábamos externalizando, pero pagando a empresas distintas o incluso pagando a la misma empresa. Y por lo tanto, el gran volumen de papel que manejaba el INE e INAPI, complementado con todos los demás servicios, nuevamente se estaba haciendo un mal uso de los recursos. Y después que hiciéramos compras colaborativas, desde resmas de papel, hasta impresoras, etc. Se empezó a trabajar curiosamente en eso, eso iba a traer muchos ahorros para el Ministerio. El Ministro apoyó eso, empezó a trabajar el Subsecretario, con encargados de todos los servicios, pero no sé si siguió el proyecto. Sé que se lanzó una plataforma Ministerial de datos abiertos, que ha funcionado bien: Economía abierta, siguiendo el modelo creo que de Energía abierta, pero la relación siempre fue buena. Había varios escépticos de colaborar entre agencias del Ministerio de economía. Lo que se hizo en materia de colaboración, fue que INAPI dijo si bien esto es difícil de hacer, no es tan difícil tampoco. Aquí hay que tener voluntad. Y en 30 días dijo vamos a desmaterializar la División de Cooperativas del Ministerio de Economía. INAPI empezó a digitalizar la colección con sus propios escáner, a capacitar a los funcionarios de Cooperativas de Economía, en lo que es digitalización y cómo tiene que hacerse, etc. y quedó listo en 30 días, bajando los plazos de tramitación de los expedientes, etc. Así que esas cosas se pueden hacer y sin recursos adicionales. Yo creo que debería haber un trabajo mucho más fuerte inter agencias y es algo que hemos hablado con José Inostroza, de que un modelo como tal podría empezar a pensarse para Chile u otros países.

-Rafael: (01:22:39) En esa lógica ha sido fundamental la alianza, en el plano personal, con Bárbara de la OCDE, con Felipe, todo el rol que tuvo José en el Programa de modernización, la digitalización abierta, trabajar con datos abiertos, en términos de transparencia y sistematizar las

experiencias. Ahí hay un rol fundamental, que ha cubierto el Centro de Sistemas Públicos, de Ingeniería Industrial de la U. de Chile, y está en esta cita Pablo González o Pablo Galaz, si nos quieren contar un poco cómo fue sistematizar la experiencia de teletrabajo para todo el sector público.

-Pablo González: Sí, buenos días, está la persona que participó directamente en la iniciativa, es Tomás Soto, que junto con Javier Fuenzalida hicieron el seguimiento. Fue una experiencia de colaboración bastante interesante, desde el Centro, en que hubo un acuerdo con INAPI y con la Dirección de Presupuesto, respecto a tener efectivamente una evaluación, con un grupo de control y un grupo que era semejante a las personas que fueron elegidas para tele trabajar. En esto fue importante el interés de parte de los funcionarios del servicio que permitieron que efectivamente se pudiera elegir entre un grupo que fuera asignado con el tratamiento riguroso, en este caso de tele trabajar, de hacer las comparaciones, con una línea base y con el tiempo que fue bastante estricto, ¿no es cierto?, en el tiempo en que se hizo y con una batería de instrumentos que permitían sacar conclusiones. Entonces, efectivamente los impactos se pudieron registrar y ser significativos para algunas de las variables. Y la base metodológica es bastante sólida.

-Rafael: (01:26:01) En el chat está la URL del [estudio](#).

-Tomás: Estuvimos evaluando el sistema del teletrabajo en INAPI, me tocó investigarlo directamente y estoy eternamente agradecido de INAPI, porque investigar este tema me permitió poder titularme y estar trabajando en una publicación académica, así que eso es bonito. Contarles que se le ha hecho un seguimiento a la institución, este va a ser el tercer año. Hay una larga data en torno al grupo de tratamiento y el grupo de control, que no fue tratado, para explicar en términos simples. Y estos 17 tele trabajadores, después aumentaron a más de 60, y la sistematización de la información, nos permitió encontrar hallazgos bien interesantes. Por ejemplo en un principio habíamos encontrado que la calidad de vida mejoraba en torno al tele trabajo, así como la conformación familiar y laboral, y no necesariamente la productividad. Nunca logramos tener evidencia en torno a que el tele trabajo aumentaba la productividad. Aun así, a pesar de que INAPI seguía aumentando su productividad, pero en términos constante, en función de los años anteriores. Entonces, no pudimos encontrar evidencia de que el aumento de productividad pudiera atribuírsele al tele trabajo. Y eso era un elemento importante, porque el tele trabajo siempre se vende como una instancia de aumento de productividad, siendo que no siempre, y en la literatura en general ocurre eso, no siempre es así. Pero sí hay otros factores: conciliación, disponibilidad del tiempo, autogestión, poder organizarse mejor, evitar los traslados, se gana en otras cosas de hecho. Salieron varias conclusiones del estudio, bien interesantes, puse un link sobre una nota técnica de una serie de sistemas públicos que hicimos respecto a este tema junto con la DIPRES, donde dentro de los principales hallazgos está primero la importancia que tiene un buen liderazgo, lo otro las capacitaciones previas al tele trabajo, las condiciones de higiene, las condiciones de seguridad, que haya un espacio físico adecuado y como eso uno lo complementa con el auto aprendizaje de estar en la casa. Pasa mucho hoy día que estamos todos tele trabajando de manera obligada, sin embargo yo no podría decir que la experiencia de todos hoy día tele trabajando es la óptima. Y a pesar de que el tele trabajo llegó después de esta cuarentena

para quedarse, no es el mejor tele trabajo, en el entendido de que no estamos dentro de un plan de trabajo, donde nos hayan capacitado y condicionado para irnos a las casas, sino que de un día para otro tuvimos que instalarnos aquí. Y el día de mañana, cuando la posibilidad de teletrabajo se haga real, entonces vamos a tener esta experiencia. Y quizás no todos queramos tele trabajar, y eso es un tema no menor, que sí fue cuidando INAPI en el paso del tiempo. Y yo creo que otra de las buenas conclusiones que sacamos es que el tele trabajo llega después de una modernización en dos etapas: la primera etapa es una modernización digital y la segunda etapa como consecuencia de esta modernización digital, es el tele trabajo. Pensar en el teletrabajo sin la modernización digital no tiene ningún sentido. INAPI estuvo muchos años digitalizando sus procesos y después, como una condición natural, se entiende el teletrabajo como esta segunda etapa. Y claro es atractivo que todos podamos tele trabajar, que la organización te ofrezca esta posibilidad, sin embargo así como hay un montón de efectos positivos, esos mismos pueden ser negativos si no se tratan con responsabilidad, por ejemplo, dada la disponibilidad de tiempo y dada la autogestión, si uno sabe gestionar bien sus tiempos, va a ser igual de productivo o quizás más estando en la casa. Pero esa misma potencial ventaja tiene la potencial desventaja de que posiblemente se pueda extender tu jornada laboral y termines trabajando a las 11 de la noche, o te extiendas a la madrugada y ahí se pierda un poco el control, de esta falta de autogestión. Otra cosa interesante es que ganas el tiempo de los traslados, dado que no estás dos horas en el transporte público. Y eso evita por ejemplo los contagios del coronavirus, pero también por otro lado eso genera aislamiento profesional. Entonces cómo la institución se hace cargo de una buena gestión, de tener un espacio físico, pero también de que los trabajadores y las trabajadoras no sufran de aislamiento profesional. Y el aislamiento profesional del trabajo, sumado ahora en esta crisis sanitaria donde hay un aislamiento social, entonces pasamos a otros cuadros que pueden ser peores, y las instituciones tienen que tratar con ese tipo de situaciones.

-Alejandra Luxa: (01:32:41) Hola Maximiliano, soy jefa del Departamento de tecnología de la Dirección del Trabajo. Veo que había una idea preconcebida tuya, una visión donde tú querías llegar y un liderazgo importante en ti. A pesar de lo que tú declaras de analfabeto digital o de finanzas, pero había una idea. Y hoy día vemos los resultados que nadie puede desmentir sobre la INAPI. Pero, ¿cómo fue el proceso? Porque finalmente la implementación es lo complejo, sobre todo aquí en el servicio público. El tele trabajo, al igual como dijo Tomás, lo veo como una consecuencia de la transformación digital. Y todos los que trabajamos en el servicio público sabemos que no es fácil, no es fácil armar equipos, no es fácil priorizar, no es fácil tener una idea común, hay tantos actores en esto. O las asociaciones que tú decías, ¿cómo lo hiciste?. Si bien acá hubo 9 años para trabajarlo, tú no sabías que ibas a estar esos 9 años. Y había que hacer un trabajo rápido para implementar, ¿cómo armaste esos equipos? Porque tú presentas y hablas de indicadores, hablas de compras que se hicieron, hablaste de recursos humanos, de distintas políticas de recursos humanos, y eso significa que había un equipo detrás. Entonces si me puedes contar ese proceso, las dificultades, los factores que tú crees que fueron exitosos, y los que dificultaron más, cómo los abordaste.

-Max: (01:34:33) En términos de proceso, yo creo que tuve a un equipo de primera. Ahora, no quiero decir que no me equivoqué y de hecho tuve que cambiar directores, de los 5 por alta dirección pública uno se fue por otras oportunidades, dos los tuve que cambiar y con dos me quedé. También fallé en esas cosas. Lo que transmitía a los equipos siempre, yo soy bien vertical, trato de no saltarme a quienes trabajan conmigo, sin perjuicio de que trato de ser muy cercano con toda la institución. Y siempre prediqué que el respecto era lo fundamental, desde abajo hacia arriba, pero también desde abajo hacia arriba también, más que lo otro, y transversalmente también. Pero siempre inculqué que ojalá, y como consejo de vida dieran más de lo que se les pide. Dos, que siempre estuvieran dos pasos adelante. Tres, que no vamos a reinventar la rueda, estuvieran siempre con las antenas muy paradas de lo que estaba pasando afuera, mucho benchmark. Y siendo el tema muy estandarizado, muy internacionalizado, y yo viniendo desde el sector de relaciones exteriores, propiedad intelectual, y parte del equipo venía conmigo de esa área, yo creo que la gente siempre tuvo ese desafío de mirar hacia afuera, no mirarse el ombligo. Como decía en cuanto a proceso, yo dije que no soy partidario de las revoluciones, si soy partidario de las evoluciones. Y por lo tanto los big bangs nunca ocurrían en INAPI. Podía haber cambios muy disruptivos, revolucionarios, pero siempre se preparaban, se anunciaban, se preguntaba, y se piloteaban. Pero nunca apagar un switch para prender el otro, porque fallaba. Y había pasado antes de que yo llegara que habían querido terminar con la WANG e implementar una plataforma que se había hecho con cooperación europea, y se cayó y fue un desastre. Y yo ya estaba designado, leía las cartas en Ginebra de como la INAPI que debiera manejar la innovación de Chile, había hecho está embarrada de que ya no funcionaban estas plataformas. Y de ahí en adelante lo que yo hacía todas las mañanas de mi vida, fue esperar que alguien me escribiera una carta pesada, por suerte no ocurrió nunca. Nunca big bangs, siempre pilotear, preparar, anunciar, advertir, teniendo el timón firme, yo creo que eso fue clave Alejandra.

-Rafael: (01:38:03) Muchas gracias, Ema de Ramón, desde su experiencia en Archivo nacional, nos quiere compartir.

-Ema: Hola, buenos días, felicitarte Maximiliano, muy buena la exposición y muy buena la experiencia. He tenido la oportunidad de conversar con algunos de tus funcionarias y realmente llevan muy adelante esa institución. Ahora, yo eché de menos en tu presentación, algo que sí pusiste a propósito del papel, y que en el caso de los documentos digitales todavía es más importante. Cuando pusiste que la institución es de 1840 y presentaste documentos de papel, tan bonitos además, de las cajas de fósforos Los Andes, es evidente que tú guardas documentos que son muy antiguos. Y en el caso de los documentos digitales no hiciste ninguna referencia a si están haciendo algún esfuerzo en el sentido de la preservación digital, por cuanto, en el fondo, uno de los grandes retos de estas tecnologías, y sobre todo cuando son documentos que preservan derechos de las personas, de las industrias, es en el fondo preservar los atributos de integridad, la disponibilidad para minimizar los riesgos asociados, por ejemplo, las obsolescencias tecnológicas, adicional a los riesgos asociados con la seguridad de la información y otros. Porque en el fondo nuestro gran problema, en estos temas, además de administrar los procesos, los cambios en las funciones de las personas, tele trabajos y otros, es en el fondo el que a muy corto plazo, si no

hacemos algo no vamos a poder recuperar nada de la información que guardemos. Ahora tu buena noticia es que el Archivo nacional y gran parte de los archiveros, veo que hay varias presentes y eso me alegra, es que estamos haciendo grandes esfuerzos para poder guardar la información. Y eso en el Archivo Nacional va a estar disponible desde fin de año, para recibir la información y guardarla a largo plazo. Pero no sé si acaso estos cinco años que establece la ley, entre que el documento se produce y que INAPI tiene la obligación de transferirlo al Archivo Nacional, si acaso realmente se puede hacer una buena trazabilidad de los documentos que se almacenan en los diferentes servidores. Si acaso podemos garantizar que los documentos que están guardados ahí son íntegros y que son auténticos y que realmente respaldan los derechos de autor de esas inscripciones.

-Max: (01:41:21) Hoy día las plataformas y la firma electrónica permite la trazabilidad, la autenticidad. Y el trabajo que se ha hecho en materia de digitalización permite la preservación. Yo les decía que en la página web de INAPI hay bastante información sobre el acervo histórico de propiedad industrial y de digitalización, se han hecho libros, etc. Y se empezó un proyecto, creo que por allá el 2015 con la Biblioteca Nacional, para empezar a digitalizar los primeros libros de marcas, con los robots, que tienen con una calidad bastante fenomenal, muy muy fenomenal, y por lo tanto que toma mucho tiempo, pero se hace con personas especializadas, en conjunto con personal de INAPI. En algún momento se quiso entregar toda esa colección a la biblioteca o al archivo, creo que en algún momento nos dijeron que no tenían el espacio ni la capacidad de cuidarlos. Yo me reuní con alguna jefa de la biblioteca y le dije que tenía documentos antiguos, y se rió, porque eran muy nuevos, de 1840. Pero de ahí en adelante se empezó a hacer un libro de la propiedad Industrial en Chile, con exposiciones en la Biblioteca Nacional, la digitalización de los libros de marcas que partieron en 1874, deben de ir por 1930, me imagino, y también de los catálogos que se habían hecho. Es decir, se ha hecho un trabajo fuerte, los libros están bien preservados y las patentes también. Es un acervo fenomenal, tienes que entender que hay patentes solicitadas por Marconi, por Edison que están con sus copias firmas, o patentes de invención que fueron analizadas, fueron examinadas por Claudio Gay, por ejemplo, y que está con sus documentos ahí.

-Ema: (01:43:47) Sí, disculpa, pero yo te estoy hablando de los documentos nativos digitales. La Biblioteca Nacional no es lo mismo que el Archivo Nacional, son instituciones totalmente diferentes. Y mi pregunta iba directamente relacionada a los documentos nativos digitales, y te puedo garantizar que el tema de la firma electrónica avanzada es justamente uno de los grandes problemas que tienen los documentos nativos digitales. Justamente la firma digital y el documento digital son soportes disímil, son distintos, por lo tanto al momento de hacer la trazabilidad, cuando expira el certificado de la firma, justamente lo que ocurre para las entidades como nosotros, que después de muchos años tenemos que garantizar la autenticidad de un documento, que nos vemos totalmente complicados de garantizarlo. Porque no sabemos por ejemplo, cuando han pasado 100 años, 150 años, no podemos garantizar que ese documento realmente es lo que dice ser. Porque no estuvimos, naturalmente, en el momento en que se creó. Es diferente respecto a la digitalización de un documento, que en el fondo equivale como a una especie de fotografía, y

como el documento fue hecho originalmente en papel no hay ningún problema. Nuestro grave problema, y por eso que te hago la alerta, es justamente el de los documentos nativos digitales. Porque tienen una lógica tan diferente. Nosotros lo hemos tratado tantas veces en nuestros proyectos, una lógica tan distinta de la que tiene el papel. Justamente, si no hacemos algo rápidamente en el momento en que se van creando los documentos, en poco tiempo, tres, cuatro, cinco años, vamos a quedarnos sin nada, no vamos a tener memoria. Y en el caso de la propiedad industrial eso es un auténtico desastre, así como por ejemplo también, en otras áreas, como las judiciales, para que hablar del Estado. A ese punto iba, si acaso ustedes se han preocupado del sistema, que en esta área se llama preservación digital.

-Roxana: (01:46:27) Una acotación Max. Ella se está refiriendo al problema de estándar que tenemos, pues en Chile no se aplican estándares de firma longeva, o sea que aseguren la supervivencia. A eso se refiere y que en la Unión Europea sí lo tienen.

-Max: Entiendo, mira no sé tanto, no soy tan entendido. El documento que nace digital no se imprime ya. INAPI tiene su colección duplicada para efectos de seguridad, maneja sistemas de gestión documental, que son los mismos sistemas que usan muchos países, y que te impiden alterar el documento, en fin.

-Ema: Lo que te decía es que hace falta meterse en ese tema, que hay que trabajarlo. Es una especialidad y que es bien complicada. Y es realmente un peligro, un riesgo grave, que está ahí tocando una campanilla sobre el tema INAPI. Es una gran oportunidad para que nuevamente INAPI sea un gran modelo de Innovación.

-Max: (01:48:02) Un punto bien importante. Me acuerdo de por allá el 2004, o 2003, de haber ido a una conferencia sobre las cumbres de la sociedad de la información que había en Ginebra, y alguien ya en ese entonces tocó ese tema. Y se me quedó grabado para siempre. Contó la historia de que él venía de un pueblo chico. Y los pueblos chicos de Estados Unidos, a diferencia de los nuestros, tienen diarios propios. En ese entonces, ya se empezaba a decir que la tecnología digital e internet iban a ser la salvación para todos estos diarios, porque el papel corría el peligro de deshacerse, desmaterializarse, pero venía internet y las tecnologías digitales iban a salvarlos. Y luego él hace esta reflexión: de que el hoyo no se iba a producir en material de papel, sino en materia digital. Y que los miles de teras que se están publicando al día, simplemente no se guardan. Entiendo el problema, es un problema que ojalá ayudes a resolver. Eso pasa con los archivos que se están produciendo hoy día en Internet, que son absolutamente insuficientes.

-Roxana: (01:49:31) Yo creo que es un problema de ingeniería. Necesitamos técnicos capacitados en las normas [eIDAS](#) de la Unión Europea para poder resolver este problema. Porque ella no se refiere tanto a la conservación digital, porque el papel digital lo va a conservar, pero ¿qué pasa? Que si migra el documento, por obsolescencia tecnológica, va a perder el certificado, y ¿dónde quedó la huella de ese certificado?, ¿Quién de nosotros va a tener el repositorio de certificados que se han ido emitiendo desde el 2010 o antes? Ese es el problema de fondo, el papel lo

tenemos, o conservamos la firma o conservamos el papel. Entonces ahí hay un problema de estándar de los procesos de firma y eso es lo que nosotros acá en Chile no tenemos know how.

- Rafael: es un tema que vamos a tratar en la sistematización de esta conversación.

-Max: ¿Puedo volver a comentar algo que dijo Tomás y Pablo González, sobre teletrabajo? Primero quiero decir que el CSP fue tremendamente útil, apoyador, fue fundamental en la medición de vida familiar y trabajo, y también de productividad, y los resultados fueron muy buenos. Y sobre la productividad, lo que recuerdo fue un 13% aumento de la productividad, en general el primer año. Y la muestra era muy chica para extrapolarlo, y como decía Tomás, INAPI sigue aumentando su productividad y es producto de la transformación digital, no hay duda. Pero en los zapatos de la gente que está pensando hoy día en los temas de tele trabajo y cómo masificar esto, yo no me rompería la cabeza, porque esto necesariamente aumente la productividad. Y yo creo que mientras se mantenga la productividad estas iniciativas deberían promoverse. Y hasta dónde recuerdo aquí puse en la pantalla, ya el 2001 el precursor de estos temas fue el Departamento de Transportes de Estados Unidos. Ahí partió todo. Fue una medida que adoptó el Departamento de Transportes, una instrucción que dio a todas las agencias de gobierno, para que el 25% de su fuerza laboral, empezara a tele trabajar y fue para efectos de descongestión. Pero si ustedes miran la [disposición](#), dice que la condición para que los funcionarios tele trabajen es que lo hagan sin disminuir la performance. Es decir, eso debería ser suficiente. Y me parece razonable de que si tú estés produciendo lo mismo, pero ahora es más feliz, échenle para adelante no más.

-Rafael: (01:52:44) En esa línea, Max, a nivel latinoamericano el BID ha tenido un rol muy significativo, y está con nosotros María José Jarquín que nos quiere compartir.

-Max: Claro, el BID hizo un gran proyecto en Colombia, entre otros.

-María José: Hola, soy parte del equipo de especialistas sectoriales, en la oficina del Banco aquí en Chile. He estado vinculada al programa de modernización desde hace un par de años. Me interesaría mucho conocer cómo se gestionó toda la parte del capital humano en el INAPI. Y esto a propósito de que en el Banco Interamericano próximamente, espero que dentro del primer semestre de este año, saquemos una publicación precisamente sobre el futuro del empleo, en un marco de la transformación digital en el gobierno, o sea, empleo público. De hecho en esa publicación, aprovecho de reconocer un grandísimo trabajo del CSP, que estuvo liderando Javier Fuenzalida. Así que aprovecho para hacer un anuncio de que, estoy convencida, se viene un producto muy bueno. Y esperamos que después José nos invite en un próximo coloquio a compartirlo aquí, una vez que sea público. En uno de los capítulos se desarrolla un índice de potencial de automatización del empleo público, las implicaciones que tendría de reconvertir, reasignar, etc. a cualquier capital humano, en función de las medidas que se tomen en cada institución. Es un libro con una mirada regional, que también, trayendo voces internacionales, incluye el caso de SUSESO. Veo que Claudio Reyes se acaba de retirar, pero Rodrigo Moya colaboró amablemente con nosotros también. Ahí por ejemplo en SUSESO la decisión fue “no se desvincula nadie”, se dio permanentemente información a todo el capital humano, se reconvirtió a un

porcentaje importante del personal, dándole capacitación etc. Entonces quería conocer cómo fue en el INAPI, porque por ejemplo en la última [encuesta](#) del BID con COPLAC, la del 2019, a empleadores públicos, más del 65% declaraba que estuvieron a cargo de proyectos de transformación digital en los últimos 5 años y que el gran desafío que tenían era precisamente, las capacidades, las habilidades y las competencias del capital humano.

-Max: (01:55:59) Hola María José, tú pregunta me imagino que es en general sobre transformación digital, incluido tele trabajo, ¿no?

-María José: No, es particularmente si pudieras compartirme ¿cómo se gestionó en el INAPI toda esta transformación digital, en cuanto del capital humano? O sea, hubo redundancias, tuvieron que eliminar personal o lo reconvirtieron. ¿Cuál fue la política de gestión del capital humano que implementaron?, bis a bis con la transformación digital.

-Max: Siendo servicio público uno tiene ciertas restricciones establecidas por ley, estatuto administrativo, etc. y también por ciertas directrices que establece en Chile lo que se llama el Servicio Civil, dónde por ejemplo, fue muy importante que estableciera que tenían que haber políticas institucionales de desarrollo de personas. Y recuerdo que ahí había unas 13 directrices que tenían que implementarse. INAPI fue rápido en implementarlas y se tenían que implementar con la Asociación de funcionarios. Es decir, siempre se trabajó con ellos. Ahora, la transformación digital en INAPI indudablemente trajo mucha mayor eficiencia, el personal fue siempre el mismo, el presupuesto fue siempre el mismo y creo que en definitiva con el tiempo se logró hacer más con menos, o con lo mismo. Se lanzaron nuevas áreas, nuevas plataformas, porque precisamente eran mucho más eficientes.

(01:57:41) Lo que empezó a pasar con los temas de transformación digital y yo creo que cualquier institución va a ver eso, es que cada vez que se desocupaba un cupo en alguna de las direcciones, como patentes, marcas, operaciones o jurídica, se reponía con una persona para el área TIC. Las áreas de TIC empiezan a ser mucho más demandadas y empiezan a crecer. Ahora, en cuanto a áreas sustantivas, efectivamente empieza a pasar que desaparecen funciones. Yo contaba al principio que si uno va al área de atención de público en INAPI hoy día, te vas a topar con una o dos personas en un espacio gigantesco, porque la gente sencillamente no va. Tienes personas que antes atendían público y que hoy día simplemente dejaron de hacer eso. Lo que empezó a hacerse fue reconvertir. El área de digitalización pasó a ser muy importante, por ejemplo, pero no simplemente fue digitalizar. Con transformación digital y tele trabajo, nos dimos cuenta que la gente empezó a ser aún más productiva de lo que era antes, yo creo, independiente de las mediciones que hayan, me consta que eso es así. La gente estaba destinando 95 minutos de su día en ir y volver a INAPI, esas son las mediciones que se habían hecho. Y dependiendo si tú eras profesional, técnico o administrativo, tu tiempo era menor en llegar a INAPI, si eras profesional, y mucho mayor si eras administrativo. Vivían más lejos y usaban transporte público. Todas esas cosas se fueron terminando y fueron tiempos que la gente desestresadamente, tranquilamente, lo destinó al trabajo y a tener tiempo ocioso. Yo creo que con estas cosas te empiezas a dar cuenta de que estás sobre dotado. La SUSESO no echó gente porque ellos al igual que INAPI, no puede

reducir el personal, entonces lo que tienes que hacer ahí es empezar a reconvertirlos y siempre van a haber cosas nuevas que hacer.

(02:00:04) Mi mundo ideal, era que un área nueva que se había armado de digitalización, esa gente empezara a clasificar los documentos históricos de 1840 en adelante de patentes, y 1874, los empezaran a clasificar según la clasificación internacional de marcas y patentes de hoy día, de forma que cuando tú lances datos abiertos, un economista pueda hacer análisis de 1840, 1874 y no empiece solamente desde el 2010. Esas cosas se trabajaron con la asociación de funcionarios también. Yo daba un ejemplo de tele trabajo hace un rato, la Asociación participó en todas las actividades de teletrabajo, incluso participaba en los sorteos que había que hacer para seleccionar a funcionarios que querían aspirar a tele trabajo, pero había un solo cupo, actuaban de Ministro de fe. Así que fue un trabajo fuerte, muy colaborativo y con un buen equipo nuevamente en desarrollo de personas.

-José: (02:01:18) Muchas gracias Max, fue una presentación muy integral, es muy difícil hablar de estos temas, son 4, 5, 6 o 7 dimensiones, muy notable como fuiste capaz de ir conectando, incluso enfrentaste momentos difíciles con preguntas de Ema de Ramón, respecto a la firma electrónica longeva, que obviamente no están dentro de tu espacio de competencias. Y claramente el Estado chileno tenemos demasiado que avanzar en esa materia, de todas maneras es un punto muy relevante, ahí Ema y Roxana lo han ido proponiendo. Puse un [vínculo](#) a un artículo del director de archivo nacional de Australia que justamente plantea el riesgo en esta materia de perder la documentación digital y cómo tenemos que ponernos a trabajar en esos riesgos.

Destacar que mi percepción en síntesis de tu presentación tiene que ver en cómo logras balancear muy bien una visión y una ambición muy fuerte, porque sin duda la tuviste desde el principio. Pero al mismo tiempo fuiste prudente en ir secuenciando tu proyecto y siendo prudente. Tu comentario de que nada se cambió de la noche a la mañana, que se fue probando, es muy notable. Estuviste 9 años, creo que eso es un desafío para todos. Las condiciones de tener un directivo de tu nivel 9 años, no es trivial en el Estado chileno. Y debiéramos ir tomando nota de cómo ir construyendo eso, para tener los equipos que persistan en los proyectos, eso es muy importante y de alguna manera responde a la inquietud de Bárbara sobre la escalabilidad en el Estado chileno. Tenemos obviamente dificultades para sostener este esfuerzo, y escalarlo entre otras razones porque hay temas de organización.

También quisiera destacar la importancia de ir formando una red, como lo señaló Rafael, porque las complejidades están a la vista, en demasiadas dimensiones hay que ir conectándonos. No se trata de que los especialistas en protección de datos, los especialistas en firma electrónica, los especialistas en gestión del cambio, cada uno empuje el carro por su cuenta, sino que el desafío es ir amoldando esto. Y eso pasa también por una comunidad muy activa, que converse muy bien, con este nivel de profundidades y de detalle.

(02:03:43) Aprovecho de comentarles que el 8 de mayo, nos acaba de confirmar Claudio Reyes, que vamos a tener un coloquio similar a este para escuchar el caso de la Superintendencia de

Seguridad social, que es una de las últimas instituciones que ha tenido una transformación digital muy relevante. Muchas gracias nuevamente Max, sé que eres un hombre muy ocupado, fue una estupenda presentación. Muchas gracias por la conversación a todos los participantes.