

INFORME FINAL

DISEÑO DE UN MODELO ORGANIZACIONAL DEL CONSEJO PARA LA TRANSPARENCIA EN SU NUEVA FUNCIÓN DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

Centro de Sistemas Públicos - Ingeniería Industrial, U. de Chile.

18 de Mayo de 2010

Índice

1. PROPÓSITOS DEL DOCUMENTO	4
2. ANTECEDENTES DEL PROYECTO	6
2.1. Antecedentes generales con respecto a la Protección de Datos	6
2.2. Objetivos generales y específicos del estudio	6
2.3. Alcances	7
2.4. Entregables	7
2.5. Metodología.....	8
2.6. Reporte de actividades	8
3. ANÁLISIS PROYECTO DE LEY SOBRE PROTECCIÓN DE DATOS.....	12
4. EXPERIENCIA INTERNACIONAL	17
4.1. Caso Canadá: La Oficina del Comisionado de Privacidad de Canadá	18
4.2. Caso Italia: El Garante para la Protección de Datos Personales (GPDP)	19
4.3. Caso Finlandia: Oficina del Ombudsman de Protección de Datos (OPD)	19
4.4. Caso Uruguay: La Unidad Reguladora y de Control de Datos Personales (URCDP).....	20
4.5. Caso Portugal: Comisión Nacional de Datos Informatizados (CNDI)	21
4.6. Caso Reino Unido: Oficina del Comisionado de Información (ICO)	22
4.7. Caso España: Agencia Española de Protección de Datos (AEPD)	23
5. MODELO ORGANIZACIONAL	26
5.1. Modelo de Agregación de Valor Público (MAVP)	26
5.2. Modelo de Toma de Decisiones.....	45
5.3. Estructura Organizacional General del Consejo	56
5.4. La Gestión de Dotaciones.....	61
5.5. Demanda de Funciones de PD	62
5.6. Dotaciones Estimadas	67
5.7. Tecnología Relevante.....	71
6. ESTRUCTURA DE COSTOS.....	73
6.1 Fuentes y supuestos a considerar para la confección del Presupuesto.....	73
6.2 Desglose.....	74
7. MODELO DE FINANCIAMIENTO.....	80
7.1. Consideraciones relevantes para el modelo de financiamiento	80
7.2. Alternativas de financiamiento	81
7.3. Análisis de las alternativas de financiamiento	86
8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	89
8.1. Indicaciones recomendadas para el proyecto de ley contenido en Boletín 6120	89
8.2. Orientaciones Estratégicas y Organizacionales.....	91
8.3. Estimación de Demanda y Dotaciones.....	95
8.4. Estimación de Costos	98
8.5. Plan de Gestión del Cambio	102
8.6. Matriz de Riesgo.....	105
9. OBSERVACIONES CRÍTICAS	109
9.1 Observaciones generales.	109
9.2 Aspectos Críticos con respecto a la institucionalidad de la PD	110

10. EQUIPO DE TRABAJO	113
11. ANEXOS	114
Anexo 11.1. Análisis de Articulado Proyecto de Modificación ley 19.628 y ley 20.285.....	115
Anexo 11.2. Detalle del Análisis Internacional	129
Anexo 11.3. Estimación de la Demanda y la Oferta.....	156
Anexo 11.4. Detalle Estructura de Costos	165
Anexo 11.5. Sistema de Registro de Bases de Datos	173
Anexo 11.6. Análisis Jurídico.....	179

1. Propósitos del Documento

El siguiente documento representa la tercera parte y final (informe final o definitivo) del estudio acordado con el Consejo para la Transparencia (CPLT) para establecer un modelo organizacional de su nueva función de protección de datos personales (PD).

Dado el estado de avance de la discusión parlamentaria sobre el proyecto de modificaciones a la ley N° 19.628 y 20.285 (Boletín 6.120), que da las atribuciones de cumplimiento de la ley de protección de datos al CPLT, el Consejo ha decidido adelantarse a la aprobación de dicho proyecto contratando un estudio a la Universidad de Chile con el objetivo de investigar las implicancias organizacionales y de recursos que, eventualmente, representará la entrada en funcionamiento de dicha función para la institución.

La primera entrega al Consejo representó una aproximación inicial para el primer año de entrada en vigencia de la ley. En dicho informe se propuso un plan de implementación gradual y una estimación de la magnitud presupuestaria que ello implicaba, donde fundamentalmente se planteaba la idea de que en el primer año las funciones principales del Consejo como resolución de reclamos y fiscalización no entraran en vigencia, enfocándose la institución principalmente a la difusión con los sujetos obligados (marketing directo), al desarrollo del registro de bases de datos y a la formación de los equipos internos para la segunda fase. Todas estas propuestas bajo el supuesto de que deberían realizarse indicaciones al proyecto de ley para que las propuestas fueran efectivas.

La segunda entrega (informe intermedio), supuso a la organización (CPLT) con todas las funciones en estado de régimen y en un horizonte de mediano plazo (aproximadamente 5 años). El tiempo que se tuvo para realizar dicho informe permitió recabar información a través del análisis de experiencias internacionales en el ámbito de protección de datos (PD) e instituciones nacionales destacadas con funciones similares a las del Consejo, lo que facilitó el entendimiento de la magnitud del problema y llevó a proponer ideas de diseño más elaboradas.

En dicho informe se proporcionaron de manera parcial: (i) una estimación de la demanda producto de los reclamos, consultas o solicitudes que el Consejo recibirá de parte de la ciudadanía, (ii) un modelo organizacional para el Consejo en su nueva función de PD, lo que específicamente contempló la propuesta de un modelo de agregación de valor público para la función PD, (iii) un modelo de toma de decisiones, (iv) una estructura organizacional y (v) una estimación de dotaciones de acuerdo a las demandas y cargas de trabajo estimadas por función. Sumado a esto, se entregó una (vi) propuesta de presupuesto institucional, considerando la estructura y magnitud de costos estimados, y (vii) un Modelo de Financiamiento para la organización.

De manera adicional, y como una forma de complementar el estudio, se ha hecho un esfuerzo por recopilar información de otras experiencias internacionales además de los casos de Reino Unido y España convenidos en un comienzo, entre los que se encuentran Canadá, Finlandia, Italia, Portugal y Uruguay .

La presente entrega (informe final), proporciona una última aproximación a los puntos señalados anteriormente, producto de un proceso constante de iteración que ha contado con el *feedback* del Consejo y otros especialistas, una profundización en las estimaciones en lo que respecta a las partes más cuantitativas, así como la incorporación de nueva información levantada especialmente de la experiencia internacional. Estas propuestas si bien no representan una palabra final en cuanto a los modelos planteados, debido a las múltiples

variables e incertidumbre que forman parte del diseño, son una aproximación razonable y justificada de la complejidad que enfrentará el CPLT una vez entrada en vigencia la ley.

Adicionalmente, en esta entrega se proporcionan: (viii) plan de implementación y (ix) observaciones críticas, puntos contemplados para este informe final que dan cuenta de la estrategia de implementación sugerida por la Universidad al Consejo, así como observaciones críticas al estudio general que el equipo ha estimado necesario proporcionar como valor agregado de la investigación.

Finalmente, es preciso mencionar que de acuerdo a peticiones del Presidente del Consejo una vez avanzado el proyecto, se hizo un esfuerzo por captar las impresiones de los futuros sujetos obligados y *stakeholders* relevantes del Consejo en esta materia.

2. Antecedentes del Proyecto

2.1. Antecedentes generales con respecto a la Protección de Datos

La discusión sobre la protección de datos personales en Chile ha estado marcada por distintos aspectos tanto del cumplimiento del derecho, como de la economía asociada a la materia. En efecto, pese a que la actual legislación (Ley N° 19.628) ha establecido una serie de principios en favor de la protección de datos y la garantía de autodeterminación de la información, no ha sido capaz de proporcionar una seguridad apropiada a la información personal, quedando muchos de sus artículos como letra muerta, entre otros factores, por la carencia de una institucionalidad a cargo del buen cumplimiento de la normativa.

Por otra parte, de acuerdo a lo que señala el mismo proyecto de ley Boletín 6120, se hace hincapié en la necesidad de cumplir con la Declaración de Adecuación de la Unión Europea, toda vez que se puede ver dificultado el intercambio económico y de información, al no ser considerado Chile un país con un nivel adecuado de protección de datos.

Esta no adecuación se torna más preocupante cuando el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad ha establecido como uno de los *cluster* de desarrollo del país la industria del *offshoring*, iniciativa que necesariamente implica un mejoramiento de la legislación relacionada con la protección de datos como piso mínimo para el auge de la industria.

Estos antecedentes, sumados al hecho de que una serie de países han adoptado regulaciones al respecto, han provocado que Chile se esté quedando atrás en esta materia, justo cuando el desarrollo tecnológico y el intercambio de información alcanzan ribetes nunca antes vistos.

2.2. Objetivos generales y específicos del estudio

Tal como se señala en el contrato suscrito entre la Universidad y el CPLT, el objetivo del estudio es *"diseñar un modelo organizacional derivado de las nuevas funciones dispuestas para el Consejo para la Transparencia en el Proyecto de Ley que modifica la Ley N° 19.628, sobre Protección de la Vida Privada y a la Ley N° 20.285, sobre Acceso a la Información Pública.*

Se entiende por modelo organizacional el conjunto de definiciones generales sobre dimensiones tales como procesos principales, estructura organizacional, tecnología, modelos de toma de decisión, estructura de costos y modelo de financiamiento.

Los objetivos específicos del estudio son: 1) Estimar y estructurar la demanda potencial relacionada con las nuevas funciones y sus alcances establecidos por el proyecto de ley para el Consejo. 2) Diseñar un modelo organizacional considerando las dimensiones descritas anteriormente. 3) Establecer una Estructura de Costos derivada del modelo organizacional. 4) Establecer un Modelo de Financiamiento, el que es fundamentalmente público. 5) Elaborar una estrategia para posicionar las propuestas del estudio y un plan de implementación organizacional una vez promulgada la ley.

Adicionalmente, y como un complemento a este estudio, se ha considerado pertinente ahondar el análisis sobre la institucionalidad que regula el tratamiento de los datos personales a nivel internacional, con el objetivo de mejorar el conocimiento de la experiencia comparada y proporcionar más elementos para los diseños propuestos por el presente proyecto.

2.3. Alcances

Entre los alcances que se han tomado en consideración se puede mencionar que este estudio no tiene como objetivo resolver la problemática sobre si la función de Protección de Datos y la de Acceso a Información deben estar radicadas en una misma institución. El supuesto que se ha considerado para todo el diseño es que el CPLT es quien asume la nueva función, tal como se señala en el proyecto de ley Boletín 6120.

Pese a esto, de manera complementaria y como una forma de ayudar a la discusión sobre el tema, en el capítulo de observaciones críticas se exponen algunos aspectos críticos sobre este tema, dejando la discusión abierta para nuevas investigaciones.

Un segundo alcance que se puede mencionar es que si bien el diseño de los modelos está enmarcado en la función de Protección de Datos (PD) – y no en la de Acceso a Información (AI) – se ha hecho un esfuerzo especial por integrar el análisis para estas dos funciones, tomando en consideración la actual realidad del Consejo y las recomendaciones realizadas a su funcionamiento por la consultoría de la empresa EVERIS¹. Sin embargo, estos supuestos no son producto de este proyecto sino que se han tomado como *inputs* para el diseño final.

Sumado a esto, es preciso señalar que si bien se ha intentado precisar la mayor cantidad de aspectos y características de los distintos modelos y estimaciones, aún hay espacio para profundizar los análisis y mejorar los supuestos. Sin embargo, el estado de avance de la implementación de la función de PD – aún en discusión parlamentaria –, hace pertinente que el proyecto sea de carácter general y no de detalle. Una vez que esté implementada la ley existirá una serie de variables más visibles, lo que hará necesaria la realización de más estudios acordes con la nueva realidad. Anticipar dichos escenarios de incertidumbre con todo detalle puede mejorar algunos resultados pero de manera más bien marginal.

2.4. Entregables

De acuerdo al contrato suscrito entre la Universidad y el Consejo, los entregables para el informe final del proyecto son:

1) Un Modelo organizacional satisfactorio, que permita desarrollar las funciones asignadas al Consejo para la Transparencia en materia de protección de datos, en las dimensiones de tecnología, procesos principales, estructura organizacional, y modelos de toma de decisión requeridos para su ejecución.

2) Una Estructura de costos, desprendida del Modelo Organizacional definido anteriormente, que tenga como objetivo apoyar la presentación del presupuesto del Consejo, en el ámbito de sus funciones de protección de datos, a la Dirección de Presupuestos, teniendo especial consideración en las limitaciones presupuestarias, políticas y de gestión que presenta el organismo.

3) Un Modelo de financiamiento, que sea un reflejo estratégico de las ventajas y desventajas de asociar un financiamiento particular para cada una de las funciones que aplicará el Consejo de acuerdo a la legislación actual, la experiencia internacional, las instituciones proxy y el juicio de expertos.

¹ Proyecto de Consultoría Modelamiento de Procesos. Informe 4: Análisis y propuestas de intervención en la estructura orgánica, dotación y perfiles (Modelo organizativo y Oficina de Gestión de Acompañamiento). Enero 2010.

4) Un Plan de implementación, que incluya propuestas de modificaciones legales, orientaciones estratégicas para afrontar la nueva función, prioridades organizacionales y de recursos que tendrá la organización en lo inmediato, orientaciones en relación a la comunicación a la sociedad civil, los organismos de Estado y las empresas de la nueva institucionalidad, y un plan de *gestión del cambio*, capacitación y fortalecimiento que dé cuenta de los desafíos de gestión a los que se verá sometido el Consejo al asumir las nuevas funciones.

5) Observaciones Críticas, que complementen el trabajo realizado y que la Universidad estime conveniente tanto para apoyar el proceso de implementación de funciones en el Consejo para la Transparencia, como para mejorar el objetivo de la propuesta legal.

2.5. Metodología

La metodología desarrollada para el proyecto, ha tenido un enfoque de “proceso de trabajo conjunto”, maximizando la interacción técnica entre la Universidad y el Consejo para la Transparencia.

Si bien las actividades contempladas en la metodología están expuestas de manera secuencial, las estimaciones y diseños se han desarrollado en un proceso iterativo, una vez que se han ido incorporando nuevos antecedentes en la ejecución del proyecto.

Las etapas contempladas en la metodología desarrollada son:

- A) Revisión y análisis de las distintas fuentes de información:** Revisión de la experiencia internacional en cuanto a legislación e institucionalidad de PD, el actual proyecto de ley en tramitación, la situación actual organizacional y de procesos que ha enfrentado el Consejo para la Transparencia, así como la identificación de buenas prácticas en instituciones nacionales con funciones similares a las señaladas para PD. Algunos factores a destacar dentro de esta etapa han sido las reuniones y contactos sostenidos tanto con los actuales consejeros como con especialistas y *stakeholders* ligados a la PD en Chile y otros países como Finlandia, Uruguay, Italia, Argentina y España.
- B) Estimación y modelamiento de demandas:** Estimación de la demanda en base a supuestos derivados de información recogida de la experiencia nacional e internacional.
- C) Diseño de los modelos y estimación de dotaciones:** En base a un enfoque de agregación de valor público, se diseñan los modelos y estiman capacidades de trabajo siguiendo una metodología centrada en el diseño de procesos y la incorporación de buenas prácticas de gestión.

2.6. Reporte de actividades

A continuación, se presenta un resumen de las actividades desarrolladas durante el estudio.

Fecha	Actividad	Participantes	Objetivos
2 dic. 2009	Reunión presencial Superintendencia de Salud	Daniel Vargas, Presidente Directorio TIC's.	Ahondar sobre Modelo de Valor de la Super de Salud
5 ene. 2010	Respuesta de correo electrónico enviado a Agencia Argentina de PD	Prof. Dr. Juan Antonio Travieso, Director Nacional de Protección de Datos Personales.	Conocer información relevante en torno al nivel de demanda presente en agencia Argentina

Fecha	Actividad	Participantes	Objetivos
7 ene. 2010	Reunión presencial Superintendencia de Valores y Seguros (SVS)	Francisco Silva, Jefe Área Proyectos Estratégicos. Sonia Muñoz, Jefa Área Informática. Christian Baer, Analista Área Proyectos Estratégicos.	Ahondar sobre Modelo de Valor de la SVS e indagar sobre su opinión respecto al Proyecto de Ley de PD.
14 ene. 2010	Reunión presencial especialista en PD de Finlandia	Prof. Dr. Ahti Saarenpää, Vicepresidente del Consejo de la Oficina de PD de Finlandia. Lorena Donoso, académica Universidad de Chile y Especialista en PD.	Ahondar sobre institucionalidad relacionada a la PD en Finlandia, su Modelo de Valor y los principales desafíos.
14 ene. 2010	Reunión presencial especialista en PD de Uruguay	Prof. Dra. Laura Nahabetián Brunet, Docente universitaria, Integrante del Instituto de Derecho Informático de la Universidad Mayor de la República, Uruguay, y Profesional de AGESIC. Patricia Reyes, Académica Centro de Derecho y Tecnologías (CDT) y Jefa de la Unidad de Recursos Legales de la Biblioteca del Congreso Nacional (BCN). Romina Garrido, Académica CDT e integrante del Área de Recursos Legales de la BCN.	Ahondar sobre institucionalidad relacionada a la PD en Uruguay, su Modelo de Valor y los principales desafíos.
15 ene. 2010	Reunión presencial Empresa Everis	José Gamboa, Gerente. Francisco Mora, Consultor Senior.	Ahondar sobre las conclusiones de la consultoría realizada por la empresa al Consejo.
15 ene. 2010	Seminario presencial de Transparencia y Protección de Datos. Análisis Crítico	Prof. Dr. Ahti Saarenpää, Finlandia. Prof. Dra. Laura Nahabetián Brunet, Uruguay. Federico Allendes, Presidente Fundación Pro Acceso. Lorena Donoso, académica Universidad de Chile y Especialista en PD.	Ahondar sobre las experiencias de Finlandia y Uruguay en materia de PD, así como conocer la posición crítica de los expositores con respecto a la institucionalidad que se está proponiendo para Chile.
19 ene. 2010	Reunión presencial SVS	Fernando Pérez, Jefe Área Protección al Inversionista y Asegurado.	Ahondar en las cifras, procesos y aspectos operativos del Front Office (call center y otros) en base al funcionamiento de la SVS.

Fecha	Actividad	Participantes	Objetivos
19 ene. 2010 (suspendida)	Reunión presencial Directores Consejo para la Transparencia	Eduardo González, Director de Procesos y Sistemas.	Ahondar sobre aspectos del Modelo de Valor y Modelo Organizacional.
20 ene. 2010	Reunión presencial Consejero	Juan Pablo Olmedo, Presidente Consejo para la Transparencia.	Presentar estado de avances del proyecto e indagar sobre su opinión acerca del Modelo de Toma de Decisiones.
28 ene. 2010	Reunión presencial SERNAC	Sergio Corvalán, Subdirector y Jefe División Jurídica. Nelson Lafuente, Jefe Canales. Ana María Becerra.	Ahondar sobre Modelo de Valor de la SVS e indagar sobre su opinión respecto al Proyecto de Ley de PD.
1 feb. 2010	Reunión presencial Consejero	Alejandro Ferreiro, Consejero.	Indagar sobre su opinión acerca del proyecto de ley de PD y del Modelo de Toma de Decisiones.
3 feb. 2010	Reunión presencial Consejeros	Consejeros. Director General. Profesionales Consejo.	Presentar alternativas de modelos de toma de decisiones y rescatar sus opiniones.
5 feb. 2010	Reunión presencial Director Jurídico CPLT	Enrique Rajevic, Director Jurídico Jessica Matus, Analista	Justificación de la muestra de países a encuestar para capítulo Experiencia Internacional.
10 feb. 2010	Aplicación de cuestionarios a Canadá, Argentina, Italia, Inglaterra, Portugal, España, Alemania.	Arun Bauri (Canadá). Emma Butler (Inglaterra). Irma Drammisino (Italia). Vicente M. González Camacho (España). Verena Meyer (Alemania). J. Antonio Travieso, (Argentina).	Obtener información sobre la agencia, espacio legal, factores críticos de la implementación, demanda, infraestructura y dotación.
9 mar. 2010	Reunión presencial Consejero.	Raúl Urrutia, Consejero.	Indagar sobre su opinión acerca del proyecto de ley de PD y del Modelo de Toma de Decisiones.
11 mar. 2010	Reunión presencial Consejero	Roberto Guerrero, Consejero.	Indagar sobre su opinión acerca del proyecto de ley de PD y del Modelo de Toma de Decisiones.
22 mar. 2010	Entrevista (vía telefónica) a Garante para la Protección de datos Personales de Italia (GPDT).	Rose Limardi (traductora), Irma Drammisino, Directora de la Unidad de Relaciones con el Público (URP).	Obtener información del funcionamiento de la URP del GPDT italiano, datos sobre demanda y dotación, factores críticos.
24 mar. 2010 (no hubo respuesta)	Envío de cuestionario electrónico a <i>stakeholder</i>	María Luisa Rodríguez, Directora de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, Telefónica España.	Conocer la experiencia española desde un sujeto obligado y recabar opiniones en torno al caso chileno.

Fecha	Actividad	Participantes	Objetivos
25 mar. 2010 (suspendida)	Reunión presencial Stakeholder en Chile	Víctor Galilea, Director de Asuntos Jurídicos, Telefónica Chile	Conocer la opinión de Telefónica en relación al proyecto de ley de PD.
31 mar. 2010	Reunión presencial Directores Consejo para la Transparencia	Eolo Díaz, Director de Estudios.	Ahondar sobre aspectos del Modelo de Valor y Modelo Organizacional.
5 abr. y 7abr. 2010	Reunión presencial Directores Consejo para la Transparencia	Raúl Ferrada, Director General Enrique Rajevic, Director Jurídico. Eolo Díaz, Director de Estudios Javier Pérez, Director de Administración y Finanzas. Eduardo González, Director de Procesos y Sistemas. Equipo de contraparte técnica	Ahondar sobre aspectos del Modelo de Valor, Modelo Organizacional y Modelo de Toma de Decisiones.
9 abr. 2010	Reunión presencial Directores Consejo para la Transparencia	Javier Pérez, Director de Administración y Finanzas. Eduardo González, Director de Procesos y Sistemas.	Ahondar sobre aspectos específicos del Modelo Organizacional y el costeo en régimen y de implementación.
12 abr. 2010	Reunión Presencial. Especialista en Derecho Administrativo	Prof. Cristián Román, Académico Depto. Derecho Público, Universidad de Chile	Profundizar conocimientos en fórmulas de flexibilidad administrativa.
13 abr. 2010	Presentación Informe Intermedio a Consejo Directivo (CPLT)	Consejo Directivo Raúl Ferrada, Director General Enrique Rajevic, Director Jurídico Equipo de contraparte técnica	Presentar los avances obtenidos hasta segunda entrega (Informe Intermedio)
14 abr. 2010	Reunión con otros Stakeholders	Lorena Donoso, académica Universidad de Chile y Especialista en PD.	Conocer su opinión en relación al estado de avance del proyecto de ley (opinión sobre stakeholders y situación política) y los riesgos asociados a éste desde el punto de vista de la PD.
11 may. 2010	Reunión con otros Stakeholders	Claudio Ortiz Tello, gerente general del Comité de Retail Financiero y ex-gerente general de la Cámara de Comercio de Santiago.	Conocer la opinión de los stakeholders en relación al proyecto de ley de PD, así como más detalles sobre el mercado de los datos.

3. Análisis Proyecto de Ley sobre Protección de Datos

En este capítulo se analizan las modificaciones a la ley 19.628 sobre Protección de la Vida Privada y a la ley 20.285 sobre Acceso a la Información Pública que se encuentran en el Boletín 6120. El propósito es resaltar las nuevas funciones que debería asumir el Consejo para la Transparencia, destacando aspectos operativos u organizacionales que tienen que ser considerados en las propuestas de diseño. Además, se identifican preliminarmente algunas recomendaciones de indicaciones al proyecto de ley pensando en el plan de implementación².

1. Sujetos obligados: El proyecto señala que todos los “organismos públicos” y “particulares” son sujetos obligados, sin distinción. En el caso de los públicos, incluso la ley obliga al Banco Central, a la Contraloría y a las Municipalidades, todos autónomos constitucionalmente. También incluye a las FFAA, Carabineros y Policía de Investigaciones. En los particulares, no se hace distinción entre personas jurídicas o naturales o entre tamaños de empresas o sectores. El proyecto de ley no considera la posibilidad de una aplicación diferenciada y progresiva por segmentos de sujetos obligados y/ o tipos obligaciones como (ver caso Canadá donde sí se hizo de manera gradual). Se recomienda analizar la conveniencia del ingreso progresivo de sujetos obligados. Además, se aconseja profundizar el estudio sobre los tipos de sujetos obligados (tamaños y características de los distintos mercados vinculados al tratamiento de datos personales) una vez que se tenga experiencia práctica. Este análisis puede ser útil para una mejor caracterización de los procesos de fiscalización, normativa y atención a consultas principalmente.

2. Principio de la Libre Circulación de los Datos: El proyecto de ley establece como principio el resguardo del principio de la “libre circulación de los datos”. En esto Chile sigue el patrón desarrollado especialmente por organismos como la OCDE (*Recomendación del CONSEJO relativa a las directrices que rigen la protección de la intimidad y de la circulación de transfronteriza de los datos personales, de 1980*) y el PARLAMENTO EUROPEO (*Directiva 95/46/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 24 de octubre de 1995*), organismos que, dada su naturaleza promotora del intercambio de sus miembros asociados, se enfrentaron a la amenaza de perder la sustentabilidad de su sistema de intercambio si los datos personales no eran regulados en cuanto a su tratamiento. Es así como la DIRECTIVA EUROPEA señalada, establece, en el artículo 1, numeral 2, que: “*Los Estados miembros no podrán restringir ni prohibir la libre circulación de datos personales entre los Estados miembros por motivos relacionados con la protección garantizada en virtud del apartado*”.

En este sentido, se recomienda que este principio esté muy presente en el actuar cotidiano del Consejo, así como en los diseños de su institucionalidad, organización, procesos y, en general, en los enfoques estratégicos del CPLT.

3. Declaración de “Protección Adecuada” y “autorización para transferencia de base de datos” en otros países: Si se quiere que un país sea legalmente apto para recibir datos personales producidos en Chile, ese país debe estar “certificado” por el CPLT. Si no existe dicha certificación, el proyecto específico de transferencia de datos debe ser aprobado por el Consejo, cuidándose que se tomen las garantías del caso. Esta función implicará generar una capacidad técnica y operativa suficiente para calificar la adecuación del país receptor. La calificación no se restringe solamente a aspectos legales institucionales, porque el proyecto prohíbe hacer las transferencias a países que “*no proporcionen un nivel de protección adecuado*”. Se recomienda como estrategia, adherirse rápidamente a estándares fijados en

² Un desarrollo mayor de estas indicaciones se encuentran en el capítulo que trata sobre el Plan de Implementación. Mayores detalles y referencias de las indicaciones en general se encuentran en el Anexo 11.1.

esta materia por la Unión Europea y países desarrollados para minimizar aprobaciones individuales de proyectos de transferencia, de lo contrario el CPLT podría enfrentarse a una carga de trabajo excesiva de dichas aprobaciones (en España, por ejemplo, se reciben aproximadamente 400 peticiones en esta materia al año).

4. Cooperación Internacional: El proyecto introduce como una de las funciones del Consejo (nuevo art. 33 de la ley 20.285 bis, letra i) *“desempeñar las funciones de cooperación internacional en materia de protección de datos personales”*. Esta función legal del CPLT debe ser relevada especialmente considerando que no existirán en esta institución suficientes capacidades técnicas en un inicio y que las normas internacionales son clave para ajustar las prácticas nacionales.

5. Regulación y generación de normas técnicas de seguridad: El proyecto de ley establece que se deberán publicar reglamentos secundarios que regulen los “estándares de seguridad de datos”. Esto implicará que el CPLT deberá tener capacidad suficiente en ingeniería informática, sistemas, analistas de seguridad para: regular y fiscalizar. De todas maneras, la regulación debe tener un enfoque hacia la generación de valor público en el sentido de que se debe evitar una regulación excesiva (con muchos costos a los sujetos obligados) que no aumente significativamente las ganancias en seguridad. Para ello, es necesario contar con un diálogo constante con las distintas empresas o industrias ligadas al tratamiento de datos. Mientras mayor sea el conocimiento sobre el mercado, mejor será la regulación.

6. Registro: El CPLT debe mantener un Registro Único de Bancos de Datos (BD). Los sujetos obligados a registrar sus BD son personas jurídicas y naturales, públicas y privadas. Los campos que debe contener el registro son los siguientes: responsable del registro, fundamento jurídico, finalidad de la base de datos, domicilio, tipos de datos, descripción del universo, y destinatarios de los datos personales. Un Decreto Supremo (DS) Reglamentario deberá establecer las particularidades y las normas sobre su implementación. El hecho que el proyecto establezca esta modalidad (reglamento y no ley) representa una importante oportunidad para una adecuada implementación, pudiéndose simplificar el registro y generándose, dependiendo del alcance interpretativo, una instalación gradual.

- **Simplificación del Registro.** El proyecto señala que “El CPLT podrá disponer la simplificación o la omisión del registro (...)” Esta facultad es clave, para minimizar los requerimientos del registro, dando la oportunidad de concentrarse sólo en aquellos sectores o empresas que generan más riesgo. En este caso la fuente normativa es de menor jerarquía que un Decreto Supremo (una resolución del Consejo) lo cual lo hace más sencillo.
- **Actualización:** El responsable del Banco de Datos debe entregar los antecedentes de sus bases antes de iniciar las actividades y deberá actualizarlos hasta 15 días después de algún cambio en ellas. Esta obligación de actualización implicará un aumento de las transacciones con el registro por lo que desde el punto de vista operativo, podría convenir que el CPLT acote la obligación de registro en algunos segmentos de sujetos obligados (ver los casos de Italia, Finlandia y Canadá). Debiera agregarse en el proyecto de ley como fundamentación de la simplificación que sea por “motivos operativos y de nivel de riesgo” para acotar dicha obligación y que sea revisable en el tiempo.
- **Entrega de información del Registro:** El proyecto de ley, señala *“Toda persona podrá solicitar al Registro Único Nacional de Bancos de Datos información sobre la existencia de tratamientos de datos de carácter personal que pudieren afectarle (...)”* Surge la duda si esto implica que el CPLT deberá entregar más información que la disponible en

el registro público. Se recomienda modificar artículo para acotar posibilidades de demanda de información al CPLT.

7. Procedimiento Administrativo de Sanciones de la ley: Se debiera incorporar en el proyecto de ley una resolución amistosa entre las partes, que minimice las gestiones formalistas y costosas tanto para ellas como para el CPLT. El enfoque general, debiera ser preventivo y velar por que las sanciones sean el último recurso para hacer cumplir la normativa (como ejemplo de este enfoque ver el caso Canadá expuesto más adelante).

a. Inicio del procedimiento e impulso del mismo. Se puede iniciar por denuncia o por oficio (el CPLT). Según el proyecto de ley, el impulso de las gestiones procesales debe provenir del CPLT. Sin embargo, no se señala cómo, en un sentido operativo, se debe iniciar el proceso mediante denuncia. Mientras más fácil sea el modo de denuncia, lógicamente, mayor será la demanda que enfrentará el Consejo por lo que se recomienda analizar si la denuncia se debe o puede hacer por escrito y, en el caso que sea de regiones el denunciante, a dónde se debe presentar. Asimismo, se debe esclarecer si puede ser oral o por escrito. Si bien lo ideal en este caso es que exista una plataforma *on-line* de recepción y seguimiento de denuncias, esta decisión debiera recaer en el CPLT, como una forma de poder manejar operativamente la demanda de casos asociada.

b. Declaración de Admisibilidad: El Consejo debe calificar la admisibilidad de la denuncia. Será admisible cuando sea seria y tenga mérito suficiente. Si no es admisible, se puede instruir una fiscalización o archivar la causa. Surge la duda si la resolución que declare inadmisibile el reclamo es revisable vía recurso de ilegalidad.

c. Notificación de los cargos. El denunciado o imputado debe recibir una formulación precisa de los cargos. Por otra parte, el proyecto de ley señala que la notificación se debe realizar por carta certificada a la dirección del encargado establecida en el registro. Aquí surge un problema porque es muy probable que el registro en los primeros años no esté completo o que en general tenga problemas de actualización; esto generará una dificultad al no existir un “domicilio en el registro”. **Recomendación crítica:** La ley debiera permitir que la notificación se pueda hacer en defecto de la dirección establecida en el registro al domicilio de la empresa que esté registrada en el Servicio de Impuestos Internos, al representante legal. Asimismo, se debiera analizar la conveniencia de una notificación electrónica.

d. Resolución de “Acciones Inmediatas”. Notificado el presunto infractor mediante resolución, el Consejo podrá ordenar el cese inmediato de las conductas de infracción para evitar la continuación de sus efectos.

e. Periodo de Prueba: El proyecto establece que el Consejo podrá autorizar a que se rindan pruebas si se solicita en los descargos; podrá rechazarlo mediante resolución motivada. No se señala nada sobre la posibilidad de que el denunciante solicite pruebas, por lo que se recomienda revisar este punto en el proyecto de ley.

f. Resolución que resuelve el caso. El proyecto establece un plazo de 10 días desde la última diligencia. Contra ésta se puede recurrir con un recurso de reposición (plazo: 5 días desde notificación). La resolución sobre la reposición tiene un plazo de 10 días. Se recomienda que dichas resoluciones las realice un funcionario del Consejo al cual se haya delegado estas atribuciones, dado el volumen estimado de casos. Además, se recomienda que estas resoluciones puedan ser objeto de un recurso “jerárquico” ante el Consejo Directivo (o su equivalente en otra alternativa de diseño) sólo para los casos del sector público y en los casos de *habeas data*.

g. Eventual recurso de ilegalidad contra resoluciones del CPLT: Defenderse de los recursos de ilegalidad podría generar muchos costos operativos (abogados); no hacerlo, de imagen y de jurisprudencia. Al respecto, se considera una función aplicable para el Consejo, pero se recomienda estudiar con mayor profundidad cuál es la práctica de las superintendencias y otros organismos equivalentes al respecto.

8. Fiscalización: El CPLT tiene como función fiscalizar el cumplimiento de las normas de PD, para lo cual podrá requerir información en cualquier momento de los sujetos obligados, los que tienen un plazo de 10 días, para el sector privado, y 20 días para el caso del sector público. El CPLT está facultado para inspeccionar físicamente las instalaciones de los sujetos obligados. Al respecto, se recomienda utilizar un enfoque de inteligencia de negocios, que permita focalizar la fiscalización en aquellos mercados más riesgosos o con mayor impacto. Tal como se plantea en el capítulo de Modelo Organizacional, esto requiere de procesos y personas muy específicos.

El CPLT podrá requerir a los responsables y encargados de la base de datos, previa audiencia, la adopción de las medidas necesarias para el tratamiento adecuado: o su cesación de actividades y cancelación del registro. Se entiende que estas sanciones deben generarse con el proceso administrativo sancionatorio.

Fiscalización de Encuestas en Chile: El proyecto impone la obligación de informar la obligatoriedad de contestar encuestas y su propósito, así como evitar entregar información personal al momento de publicar resultados. Esto implicaría la fiscalización del CPLT de las actividades que realicen organismos recolectores de datos mediante encuestas, como: Banco Central, INE, MIDEPLAN. Al respecto, se recomienda que el Consejo haga esfuerzos especiales de coordinación con el INE y estudie información en Eurostat sobre esta materia.

9. Funciones Normativas: El CPLT podrá dictar instrucciones de carácter general y particular respecto de la legitimidad del tratamiento de datos. La Dirección del Consejo debería diseñar estas normas en conjunto con las empresas y entidades pertinentes, en un “proceso abierto y participativo de diseño de normas”. De este modo se podrá ganar la confianza de los sujetos obligados y mejorar la pertinencia de las normativas. Esto es particularmente importante durante la instalación de la función de PD pues permite un aprendizaje del mercado por parte de la institución y aminora los riesgos de boicot por parte de las empresas reguladas.

10. Educación: El CPLT deberá proporcionar información a las personas acerca de sus derechos en PD y promoverlos. Se recomienda que el proyecto explicita también la educación dirigida hacia los sujetos obligados pues se prevé que muchos de ellos no cumplirían sólo por no comprender bien la normativa vigente. Al respecto es muy importante señalar la colaboración de otras entidades del Estado en esta materia como el caso de CORFO con las MYPES como se señala en el Modelo Organizacional.

11. Rendición de Cuenta: El CPLT debe entregar una cuenta anual, proceso que debiera estar a cargo de la unidad encargada de estudios.

12. Relaciones Interinstitucionales: El proyecto señala que el CPLT podrá solicitar colaboración con otros organismos públicos para cumplir sus funciones. Se deberían mapear cuáles son los organismos públicos más importantes para estos fines. Se resalta la importancia del SII (Directorio de Empresas); CORFO (apoyo a MYPES), Sernac (atención de consultas), Superintendencias (generación de normativa en conjunto), de Carabineros (uso de fuerza pública); del organismo encargado de entregar estándares informáticos para el Estado; y de los organismos públicos que por sus funciones tienen un tratamiento intensivo de datos personales. **Recomendación crítica:** En el caso del SII sería altamente conveniente que el

proyecto de ley obligue a estos apoyos interinstitucionales entre el Servicio de Impuestos Internos y el Consejo, de lo contrario se estima dificultosa la relación entre ambas instituciones dado el natural cuidado que el SII debe tener con sus bases y la carga de trabajo que debe enfrentar. El presupuesto público debiera financiar el diseño y mantención del sistema. Esta recomendación se traduce en una propuesta de indicación de modificación del proyecto.

13. Dirección y Administración Superior del CPLT: Cabe destacar que el Consejo Directivo del CPLT no tiene más funciones legales que las de “administración y dirección superior”. No se establece en la ley 20.285 que ese órgano superior sea necesariamente encargado de la resolución de casos. Esta atribución está en el reglamento, DS 20, 2009 de SEGPRES. Esta situación es una destacada oportunidad para regular que el Consejo Directivo pueda delegar dicha función en otras entidades. Más adelante en el informe se hace una propuesta al respecto.

Además, se debe introducir en el proyecto de ley la idea de aumentar el número de consejeros en general o sólo para efectos de ver casos de PD (ejemplo, ingenieros informáticos, industriales o comerciales) y tratar el asunto de las suplencias derivado del problema de las inhabilidades que en el caso de PD pueden llegar a ser muy importantes (ver propuesta 4 de Modelo de Toma de Decisiones).

14. Patrimonio e Ingresos: La Ley establece que el CPLT tendrá un patrimonio formado por: recursos de ley de Presupuesto, *bienes que se le transfieran; donaciones, herencias y legados*. **Recomendación Crítica:** Si se quiere permitir al CPLT que tenga ingresos propios entonces se debe modificar este artículo autorizando los ingresos propios provenientes de (registros; ventas de servicios, capacitaciones, certificaciones). Se debe redactar con un sentido amplio para dar libertad de gestión. Más adelante, en el capítulo 8, se propone una indicación en este sentido.

4. Experiencia internacional³

Este capítulo tiene la finalidad de comparar las experiencias de Canadá, España, Italia y Reino Unido en la regulación y protección de datos personales^{4 5}, analizar las herramientas de gestión e identificar los factores críticos y de éxito de sus modelos organizacionales. El aprendizaje de la experiencia internacional apunta a tomar en cuenta diversos aspectos en la implementación de la política de protección de datos, las dificultades de la regulación, así como los desafíos que enfrentan las agencias ante el entorno social cambiante y el desarrollo de las tecnologías. A su vez, estas particularidades han servido para desarrollar el Modelo Organizacional, de Financiamiento y Plan de Implementación del CPLT expuestos en los capítulos posteriores.

Para esta investigación, se realizó un muestreo de selección intencionada al grupo de países que pertenecen a la OCDE en base a un “criterio experto” de los especialistas en el tema del Consejo y bajo los siguientes criterios: (i) que el derecho a la protección de los datos personales esté considerado en la Constitución política como derecho fundamental y/o (ii) que cubran los estándares de la Directiva 95/46 de la Unión Europea.

Además, se considera la experiencia de países como Finlandia, Uruguay y Portugal cuya información fue obtenida mediante entrevistas a *stakeholders*, publicaciones y documentación oficial de las instituciones. Estos países, al no tener el mismo número de variables no se pueden comparar sistemáticamente con el resto de la muestra.

Cuadro 4.1. Agencias estudiadas que se encargan de PD y agencias que se encargan de PD+AI⁶

Instituciones que velan sólo por PD	Instituciones que velan por PD y AI
Oficina del Comisionado de Privacidad Canadá.	Oficina del Comisionado de Información Inglaterra.
Garante de Protección de Datos Personales Italia.	El Comisionado Federal para la Protección de Datos y Libertad de Información Alemania⁷.

³ Para más detalle ver Anexo 11.2 Detalle de la Experiencia Internacional.

⁴ El caso de Alemania no fue incluido finalmente en esta investigación debido a que el Comisionado Federal para la Protección de Datos y Libertad de Información no respondió la encuesta.

⁵ México no fue parte de la muestra debido a que al inicio de esta investigación aún no se aprobaba una ley que protegiera los datos personales en el sector privado, por lo que sólo se regulaba el sector público. El pasado 13 de abril el Congreso de la Unión de ese país aprobó la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares, y el 27 de abril, esta ley fue avalada por el Senado de la República. El Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI), institución que protege el derecho de acceso a la información será el organismo que velará por la protección de los datos personales en posesión del sector privado. Al igual que en Chile, esta institución será el garante de ambos derechos, el del acceso a la información y el de la protección de datos personales.

⁶ Esta muestra no es representativa de los países que tienen PD y AI en instituciones separadas o juntas. Al respecto cabe señalar que si bien la mayoría de los países presentan instituciones especializadas para cada derecho, han aumentado las experiencias en que se han unido estas funciones en una misma institucionalidad.

⁷ Es preciso tomar en cuenta que en el caso de Alemania, el Comisionado Federal de Protección de Datos y Libertad de Información, institución encargada tanto de la protección de datos personales como del derecho al acceso a la información, ha sido objeto de diversas críticas en los últimos años por carecer de independencia. Recientemente, el Tribunal Europeo de Justicia ha señalado que el control de la protección de datos del sector privado en Alemania no es independiente y no satisfacen suficientemente los requisitos de la CE sobre protección de datos. Peter Schaar, comisionado de esta institución ha reconocido en sus informes anuales que es necesario hacer reformas institucionales para otorgar mayor independencia a este organismo. El artículo 28 de la CE sobre protección de datos establece que las autoridades de protección de datos de control deben estar en condiciones de ejercer sus funciones “con total independencia”. Hasta hoy el alcance de esta independencia en la práctica ha sido objeto de controversias. Ahora, el Tribunal de Justicia Europeo ha dejado claro que todos los riesgos de ejercer una influencia en la decisión objetiva e independiente de las autoridades de protección de datos tiene que ser evitada, (Fuente: Boletín no. 12 del Comisionado Federal de Protección de Datos y Libertad de Información. *European Court of Justice: Germany violating European data protection law*, 9 de marzo de 2010).

Comisión Nacional de Datos Inmatizados Portugal.	Unidad Reguladora y de Control de Datos Personales dependiente de la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC) Uruguay.
Oficina del <i>Ombudsman</i> de Protección de Datos Finlandia.	
Agencia Española de Protección de Datos España.	

4.1. Caso Canadá: La Oficina del Comisionado de Privacidad de Canadá

En Canadá, la *regulación y garantía de la transparencia y acceso a la información*, así como la *protección de datos personales*, están regidas por dos instituciones distintas: la Oficina del Comisionado de Información (OIC), para el primer caso, y la Oficina del Comisionado de Privacidad de Canadá (OCP), para el segundo.

La OCP de Canadá se encarga de regular la protección de los datos personales tanto en instituciones del gobierno como en las empresas privadas en todo el país, salvo Columbia Británica, Alberta, Quebec, y el sector de la salud de Ontario⁸.

Entre los principales hallazgos, destaca la experiencia canadiense de **implementación gradual** de la ley respecto a distintos tipos de “sujetos obligados”. Por otra parte, es interesante el esfuerzo que hacen en Canadá por evitar procesos con resoluciones contenciosas, mediante la **conciliación y mediación**; esto ha permitido reducir significativamente el número de denuncias y procesos sancionatorios formales ante (en el caso de ellos) tribunales ordinarios externos. Asimismo, resaltan las dificultades que han tenido para atraer y retener al personal calificado, abogados e investigadores especialistas en la materia.

Por otra parte, se observa que la asignación de recursos económicos para la institucionalidad que garantiza a la protección de datos personales es dos veces mayor a la que recibe la encargada de la transparencia y acceso a la información pública, y el personal operativo es tres veces mayor.

Los aspectos más destacados de la experiencia canadiense a tomar en cuenta para la implementación de esta política pública en Chile son:

1. La labor de mediación y conciliación que realiza la OPC entre los ciudadanos y las empresas reduce significativamente el número de quejas y denuncias (de 12.179 peticiones de investigación, sólo 1.170 se convirtieron en quejas formales), lo cual es considerado por ellos mismos como un factor de éxito.

2. La implementación gradual (4 años) para el caso de la regulación a los privados fue pensada de esta manera para dar tiempo a las provincias y territorios a adecuar sus propias legislaciones en la materia. Sin embargo, esto evitó que en los primeros años de funciones de la OCP se colapsara de peticiones de investigación. La Ley PIPEDA (para empresas privadas) entró en vigor el 2001 a través de la aplicación escalonada y sólo entró en pleno funcionamiento en enero de 2004. Primer año: telecomunicaciones, bancos y líneas aéreas. En una segunda

⁸ Es importante destacar que los caso de las provincias y territorios (salvo la provincia de New Brunswick, cuyo ombudsman sólo protege el derecho de los datos personales) existen Oficinas del Comisionado de Privacidad e Información que tienen una doble función: velar tanto por el derecho de la transparencia y acceso a la información como por la protección de datos.

etapa: organizaciones de salud del sector privado. Finalmente, la tercera etapa, se reguló a todas las empresas y profesionales del país.

3. Uno de los factores que les está dificultando la implementación es el factor recursos humanos, tanto para atraer a nuevo personal como para retener a los recursos existentes. Lo anterior derivó un gran retraso en la atención de casos, los tiempos de cierre de procesos se triplicaron con respecto a los años (2006, 2007). La OCP, durante el 2008, sólo funcionaba con cuatro investigadores con experiencia en PIPEDA y enfrentando una elevada demanda. Cuando la Oficina incrementó recursos humanos complementarios, el desafío fue capacitar a los nuevos profesionales y asignarlos a atender los casos pendientes.

4.- La experiencia canadiense sugiere que el Consejo para la Transparencia de Chile requerirá un mayor presupuesto y dotación de personal para las actividades de protección de datos personales que para las de transparencia y acceso a la información pública, debido a que existe una mayor demanda de casos y un mayor número de sujetos obligados.

4.2. Caso Italia: El Garante para la Protección de Datos Personales (GPDP)

El GPDP sólo se encarga de velar por el derecho a la protección de datos personales y no del acceso a la información pública.

De acuerdo a la información obtenida, uno de los elementos a destacar de la experiencia italiana es la suscripción a un código de ética por parte de los consejeros del Garante de Protección de Datos Personales. Esto, de acuerdo a lo que se señaló en la investigación, ha prevenido situaciones de conflicto de intereses de las autoridades y ha fortalecido la legitimidad de sus resoluciones.

Italia es un país con bajo nivel de conciencia⁹ del derecho a la protección de datos personales, lo que sumado a la carencia de recursos humanos especializados, han sido factores críticos que han dificultado la implementación de esta política pública.

El GPDP tiene facultades sancionadoras y, en los casos en los que el Consejo considera necesario, puede aplicar multas diferenciadas a los infractores. Sin embargo, lo anterior no ha tenido un impacto significativo en el cumplimiento de la Ley: se han incrementado las revisiones y fiscalizaciones (de 452 en 2007 a 500 en 2008) así como los recursos recabados por las multas (de 814.625 euros en 2007 a 1.062.000 euros en 2008, representando el 5,4% del presupuesto anual).

Por otro lado, dentro de los factores que han facilitado la implementación de esta política pública destacan la importante labor de la Unidad de Relaciones con el Público (URP), los factores tecnológicos y de procesos¹⁰.

4.3. Caso Finlandia: Oficina del Ombudsman de Protección de Datos (OPD)

El enfoque del rol de la OPD es el de una institución que privilegia la educación en protección de datos personales. No tiene facultades sancionadoras, sin embargo, puede hacer

⁹ Lo anterior fue señalado por Irma Drammisino, Directora del URP del Garante para la Protección de Datos Personales de Italia (22 de marzo de 2010).

¹⁰ Para mayor información ver Anexo 11.2. Detalle de La Experiencia Internacional, Sub-Anexo 11.2b Caso Italia: Garante para la Protección de Datos Personales (GPDP).

recomendaciones. El ombudsman recibe entre 3.000 a 4.000 casos anualmente, pero el Consejo sólo tiene que procesar ~20 casos. La mayoría de los casos es por cambio del propósito del uso de los datos, o por ejemplo, el caso de instituciones financieras que querían hacer una lista negra común.

Uno de los factores críticos es el mecanismo de elección del ombudsman, pues éste es elegido por el Ministro de Justicia, "lo cual podría comprometer un poco su independencia"¹¹.

Entre los elementos a destacar de la institucionalidad en Finlandia son:

1. La importancia de tener expertos de TI en la OPD, más que tener una división de TI fuerte. "Una oficina pequeña de expertos es mejor que una oficina burocrática"¹².

2. Para la OPD el registro de bases de datos tiene menor prioridad, ya que se considera como una actividad burocrática que impactaría en el dinamismo del ombudsman. Bajo la premisa de una alta confianza en la autorregulación sólo se registran las bases de datos más importantes. El registro sólo contiene información del diseño lógico de la base de datos. Debido a la complejidad de monitorear la ubicación y el procesamiento de las bases de datos es fundamental contar con expertos en TI.

3. Uno de los desafíos es regular el *offshoring*, ya que monitorear el procesamiento de la información es difícil.

4. Al igual que en los otros casos, existe una carencia de abogados expertos en protección de datos. Ante esto, la OPD está promoviendo la educación de PD en las universidades. Se considera que es importante tener a especialistas tanto en derecho privado como en derecho público.

4.4. Caso Uruguay: La Unidad Reguladora y de Control de Datos Personales (URCDP)

En el caso de Uruguay, la regulación del tratamiento de los datos personales, así como la vigilancia del cumplimiento al acceso a la información pública dependen de una institucionalidad aunque con unidades separadas, la Unidad Reguladora y de Control de Datos Personales y la Unidad de Acceso a la Información Pública, respectivamente.

Ambas unidades son órganos desconcentrados de la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (**AGESIC**), por lo que sólo tienen independencia técnica, pero no política ni de recursos financieros ni humanos¹³.

La URCDP, está conformada por el director de la AGESIC y dos funcionarios más que son nombradas por el Presidente de la República en base a su conocimiento técnico.

Sin embargo, dentro de la AGESIC existe también la Unidad de Acceso a la Información, la cual tiene la misión de garantizar el derecho de transparencia y acceso a la información pública. Es interesante destacar que es la **Dirección de Derechos Ciudadanos la instancia que articula y equilibra ambas unidades (PD y AI) para evitar un choque en las decisiones de ambas unidades** en los casos polémicos.

¹¹ Entrevista personal a Dr. Ahti Saarenpää, Vicepresidente del OPD, 14 de enero de 2010.

¹² Idem.

¹³ Entrevista realizada a Laura Nahabetián Brunet, Docente universitaria, integra el Instituto de Derecho Informático de la Universidad Mayor de la República del Uruguay, 14 de enero de 2010.

Debido a la corta experiencia de esta institución (aún no cumple un año de su creación) no es posible hacer evaluaciones de cumplimiento. Sin embargo, de manera preliminar, entre los **factores críticos** de la implementación se pueden señalar: a) que una vez que entró en vigencia la norma de protección de datos personales, **se retrasó más de tres meses la publicación del reglamento**, lo cual originó dudas en los procesos; b) Sobre la marcha ha aparecido una casuística grande sobre qué decisiones deben tomarse ante situaciones que no están previstas en la norma pero que deben de resolverse también, en especial sobre el registro. “Por ejemplo, no sabemos qué ocurre en el caso de un edificio, cuál es el estatus jurídico del edificio, si se deben registrar las bases de datos de los porteros de los edificios, pero esto lo debe determinar el Consejo de la URCDP”¹⁴.

4.5. Caso Portugal: Comisión Nacional de Datos Informatizados (CNDI)¹⁵

La CNDI sólo se encarga de la protección de datos personales. La Comisión es una entidad administrativa independiente con poderes de autoridad, que funciona junto de la Asamblea de la República. Tiene facultades sancionadoras (multas y posibilidad de denuncias al Ministerio Público), y de fiscalización.

Las decisiones de la Comisión son obligatorias y son susceptibles de reparación y denuncia ante el Tribunal Administrativo Central. En el caso de los procesos de contra-coordinación, las decisiones de la CNPD son llevadas a los tribunales de pequeña instancia penal o a los tribunales competentes.

A partir de 2008, la CNPD experimentó un incremento en su actividad fiscalizadora, recepción de quejas y reclamos. Para hacer frente a la tendencia creciente de la actividad procesal, la CNPD aumentó los recursos humanos, sin embargo, conscientes de su insuficiencia, sobretudo en algunas áreas, consideran urgente la necesidad de adoptar condiciones físicas que permitan la contratación de más personal. Del mismo modo, ante el aumento de trabajo en distintos servicios, fue necesaria una reorganización de las metodologías de funcionamiento interno para agilizar los tiempos de respuesta a los usuarios y disminuir el esfuerzo laboral¹⁶.

Parte de esta reingeniería consistió en mejorar el sistema interno de información, la digitalización de toda la correspondencia y de las decisiones de la CNPD. Por otra parte, se han desarrollado formas específicas de notificación electrónica. Lo anterior permitió la automatización de todos los procesos desde la recepción de la notificación hasta la emisión de las decisiones y disponibilidad final en el registro público.

Otro aspecto a destacar del caso de Portugal es el Proyecto DADUS. Esta iniciativa, pionera en Europa, consiste en sensibilizar a los jóvenes (entre 10 y 15 años) en el tema de la privacidad, protección de datos personales y el uso consciente de las tecnologías.

Este proyecto contempla los siguientes hitos: a) Establecer una alianza con el Ministerio de Educación para difundir este derecho desde la educación básica y media con especial énfasis en utilizar las tecnologías de manera consciente y cívica. Estos conocimientos se imparten en asignaturas de Educación Cívica e Introducción a las TICs; b) Difundir este programa y sus contenidos a través de las redes sociales como Facebook, Twitter, Yahoo, Gmail y Hotmail, Buzz, entre otros; c) Generar una demanda en las universidades para una especialidad en Derecho de la Privacidad. Lo anterior ha sido un factor de éxito.

¹⁴ Idem.

¹⁵ Para el caso Portugal sólo se obtuvo información documental.

¹⁶ Comisión Nacional de Datos Informatizados, Relatoría de actividades 2008.

4.6. Caso Reino Unido: Oficina del Comisionado de Información (ICO)

En Reino Unido la regulación y garantía de la transparencia y acceso a la información, así como la protección de datos personales, están regidas por una misma institución, lo cual se acerca más al modelo de implementación del Consejo para la Transparencia de Chile.

El ICO es un organismo independiente y tiene atribuciones para la protección de datos en todo el Reino Unido, mientras que sus acciones para garantizar la libertad de información sólo tienen efecto para Inglaterra, Irlanda del Norte y Gales. Las tres oficinas regionales, las cuales fueron establecidas en 2003, responden ante los problemas locales y forjan relaciones con grupos de interés regional.

Elementos destacables del caso ICO:

1. Factores críticos. a) Al igual que el resto de las agencias de protección de datos que componen este estudio, en la Oficina del Comisionado de Información (ICO) de UK se considera que una de las dificultades en la implementación es la **falta de recursos humanos con conocimiento técnico. ICO no puede igualar o superar el nivel de salarios que ofrecen las empresas privadas u otras instituciones de gobierno**; b) La agencia presenta retrasos en su sistema de tramitación y reclamaciones, por lo que plantea hacer una redefinición de procesos.

2. En ICO se tiene proyectado hacer una **reestructuración de la agencia** que consiste en fusionar al personal de las áreas de transparencia y acceso a la información con las de protección de datos personales, ya que el modelo organizacional “ya no es eficiente”¹⁷. **Esto implica que todo el personal sea experto en ambos derechos y sea capaz de resolver todos los aspectos del derecho a la información, esto en vez de “dependen de alguien más para ayudar”, o tener dos equipos con puntos de vista contradictorios. Se terminará el “trabajo de los silos”, esto es una suerte de insularidad en las áreas de trabajo que tenía como consecuencia que hubiera una poca o nula comunicación entre los equipos.** La nueva estrategia permitiría que haya un debate más amplio en la oficina del ICO sin excluir a ningún grupo. Por otro lado, esta reestructuración para la organización se alinea con la estrategia de **“hacer más por menos”**, tendencia actual en el sector público del Reino Unido y hacer que el ICO sea más eficiente.

3. La labor de ICO está enfocado principalmente en la educación, sin embargo, para que los sujetos obligados cumplan con la ley es necesario una correcta combinación de “incentivos” y “garrotes”, **la zanahoria es la primera opción, pero con un garrote como respaldo.**

4. Cobros por notificación en dos niveles. **La estructura de dos niveles se basa en el tamaño de la organización y el volumen de negocios.** El costo de nivel 1 es de £ 35 y la tasa de nivel 2 es de £ 500.

5. La publicación de la Revisión Hampton, documento sobre la “buena regulación” que hace recomendaciones tanto al ente regulador, así como orientaciones para mejorar el reglamento de la ley. Respecto al ente regulador es importante destacar: a) la regulación puede tener un impacto desproporcionado en pequeñas empresas, que representan el 99,8% de las empresas británicas (en Chile el 87,82% son micro pequeñas)¹⁸. “Hay que pensar primero en las

¹⁷ Entrevista Emma Butler, ICO, Oficial Principal de Política Internacional.

¹⁸ En Chile, de las 900.962 empresas que existen, de acuerdo con estimaciones del INE y el SII, 721.261 son consideradas micro y pequeñas, esto es el 87,82%.

pequeñas”; b) Los reguladores deben rendir cuentas de la eficiencia y eficacia de sus actividades, sin dejar de ser independientes en las decisiones que toman.

Respecto al reglamento: a) debe ser fácil de comprender; b) diseñado con el aporte de los usuarios y de sus organismos representativos; c) que sea emitido a tiempo (en UK se emite idealmente 3 meses antes que entre en vigencia la Ley); d) debe contemplar una revisión de mejora.

6. Es necesario destacar también que en el caso de UK existe un Tribunal especial para escuchar las apelaciones a los casos resueltos por el ICO¹⁹.

4.7. Caso España: Agencia Española de Protección de Datos (AEPD)

La AEPD es un Ente de Derecho público, con personalidad jurídica propia y plena capacidad pública y privada, que actúa con plena independencia de las Administraciones Públicas en el ejercicio de sus funciones. La agencia sólo se encarga de la protección de datos personales.

Principales hallazgos:

1. La Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) destaca en su experiencia de implementación **la importancia de contar con recursos humanos capacitados así como de una dotación económica adecuada**. Actualmente, la AEPD considera que un incremento en estos dos factores le permitiría fortalecer las áreas de atención, difusión, prevención, información e inspección.

2. La AEPD realizó una política de mayor oferta de información a los sujetos obligados de la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD), la cual consistió en la edición de guías de protección de datos para responsables de ficheros; la guía de seguridad de datos; la realización de sesiones anuales abiertas, así como la publicación del Reglamento Desarrollo de la LOPD²⁰.

Sin embargo, **este entorno de mayor información y conocimiento del RLOPD, en 2008, generó una mayor demanda para la AEPD, pues aumentó el número ficheros inscritos en un 31% respecto al año anterior**. Los motivos de este incremento fueron la publicación del Reglamento Desarrollo de la LOPD en 2008, de acuerdo con el reporte anual de ese año. Ante esto, fue necesario mejorar el sistema interno de gestión del Registro, de forma que permita tramitar las notificaciones con mayor eficiencia; **la AEPD ha acudido a la contratación de un call center para desbloquear las líneas telefónicas** de atención al ciudadano que en ocasiones requiere de una atención rápida y respecto a una información de nivel bajo.²¹ Además, en ocasiones puntuales, la agencia ha tenido que contratar a personal experto para la realización de proyectos dentro de los límites presupuestarios y previa autorización.

¹⁹ Si algunas de las partes recibe una notificación del Comisionado de la Información con la que no está de acuerdo, puede apelar al Tribunal de primer nivel en lo concerniente a las leyes de Libertad de Información (2000); de Protección de Datos (1998); Privacidad y el Reglamento de las Comunicaciones Electrónicas (2003) y el Reglamento de Información Ambiental (2004).

²⁰ El reglamento de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal se publicó el 19 de enero de 2008.

²¹ Debe indicarse que en este período se produjo una novedad significativa en lo relativo al reparto de las consultas de los sectores público y privado, dado que, siendo habitual una similitud en el número de las mismas, en 2008 las procedentes del sector privado duplican las del sector público, (Reporte Anual 2008 de la Agencia Española de Protección de Datos).

3. El enfoque de “una agencia eficaz de protección de datos personales” para la AEPD está relacionado **a mayor fiscalización y a un mayor número de sanciones en vez de mayor educación y prevención**. Los sectores donde se realizan más inspecciones y se aplican sanciones son telecomunicaciones, entidades financieras y video-vigilancia.

4. Aplicar la ley de una manera gradual por sectores (privados), no es posible, ya que la AEDP considera que todos los responsables de ficheros y tratamientos han de ser tratados por igual ante la Ley, sin establecer un beneficio sobre un sector cuando las situaciones reguladas sean similares.

En síntesis de este capítulo:

1. De acuerdo con la experiencia internacional estudiada, las principales dificultades de implementar la política de protección de datos personales son **la falta de recursos humanos capacitados así como de una dotación económica adecuada**. Lo anterior repercute en un colapso de la institución, retraso de resoluciones de casos y la imposibilidad de responder a quejas que cada vez son más complejas y requieren de una investigación extensa.

Ante el **riesgo de que los expertos en protección de datos personales puedan ser absorbidos por las empresas y otras instituciones de gobierno**, es necesario establecer estrategias en conjunto con las universidades para captar personal calificado y generar conocimiento experto.

2. Instituciones con funciones separadas y dedicación exclusiva. En países como Canadá, Italia, España, Portugal y Finlandia **la protección de datos personales y de transparencia y acceso a la información son vigiladas por instituciones distintas**.

La autoridad de la agencia de protección de datos en los países encuestados es de dedicación exclusiva con la finalidad de evitar conflictos de intereses, pérdida de legitimidad de la institución y garantizar que las resoluciones se realicen sin presión de ningún tipo.

3. La importancia del **reglamento que acompaña a la Ley. Este debe ser claro**, de fácil comprensión para los sujetos obligados en su elaboración de procesos, diseñado con el aporte de los usuarios, con posibilidades de mejora y que sea **publicado antes de que entre en vigencia la Ley**.

4. Una implementación gradual, con **regulación por etapas, podría evitar un colapso** en la institución protectora de datos personales.

A partir de lo anterior, es necesario considerar:

- Estudiar la conveniencia de que el futuro Consejo para la Transparencia y Protección de Datos Personales de Chile tenga atribuciones de conciliación y mediación entre el sector privado y ciudadanos. Esto, por un lado disminuiría en un gran porcentaje el número de tramitación denuncias y quejas formales, y por otro, podría ayudar a disminuir el riesgo de un eventual conflicto de interés de los miembros del CPLT, ya que éstos no tendrían que resolver para los sujetos obligados del sector privado.

- Analizar la posibilidad de implementar esta política pública de manera gradual para el caso del sector privado analizando en detalle la conveniencia de seguir el patrón usado por Canadá: Primer año: telecomunicaciones, bancos y líneas aéreas. En una segunda etapa:

organizaciones de salud del sector privado; y, en la tercera etapa todas las empresas y profesionales del país.

- Considerar el riesgo de una eventual fuga de expertos en protección de datos personales de la institución al sector privado motivados por un mayor salario y la dificultad de contratar especialistas. Esto sugiere un plan de alianzas con Universidades, generar equipos que mantengan el conocimiento institucional, generar un plan de mediano plazo para formar y disponer de capital humano. Esta situación se explica, porque a diferencia de AI en PD los regulados son empresas privadas y la gestión de datos es esencial en buena parte de los negocios.

- Analizar la conveniencia de elaborar un Código de Ética que sea suscrito por los miembros del Consejo para la Transparencia y Protección de Datos Personales. Retomando el aprendizaje de Italia, el código establecería que los consejeros deben tener dedicación exclusiva, esto es que les quede prohibido ejercer otra actividad profesional o de asesoramiento, ni ser administradores o empleados de entes públicos o privados, ni ocupar cargos electivos; que prohíba durante el desempeño del cargo la membrecía a instituciones con carácter político, sindical, u otra organización que cuyos intereses pudieran influir en su actuación y desempeño. Lo anterior podría prevenir una situación de conflicto de interés que dañe la credibilidad de la institución.

- Desarrollar la Unidad de Atención al Público (URP) con dotación de recursos humanos suficientes para atender una demanda mayor de casos de protección de datos personales que de transparencia y acceso a la información. Esta unidad debe contemplar personal para un *call center*, revisión y seguimiento vía internet y atención al público de manera personal.

5. Modelo Organizacional

En este capítulo se presenta el Modelo Organizacional del Consejo para la Transparencia en su función de Protección de Datos Personales (PD).

Su desarrollo está expuesto desde lo general a lo particular, pese a que el proceso de construcción del Modelo se ha caracterizado por la iteración entre las etapas y niveles de observación en base a un análisis que ha contemplado los aspectos legales y de gestión, tomando en consideración tanto las buenas prácticas de las agencias internacionales de protección de datos, como de las instituciones chilenas con procesos similares a los que tendrá el Consejo.

Para la construcción del Modelo Organizacional, lo primero que se ha desarrollado es un **Modelo de Agregación de Valor Público (MAVP)** que deberá tener el CPLT con respecto a la función de PD. El objetivo del MAVP cumple una función análoga a la que cumplen los “modelos de negocio” en el sector privado, con la diferencia esencial de que la finalidad última debe ser generar **Valor Público**.

El MAVP permite sintetizar el rol y las funciones principales del Consejo, así como las relaciones entre los aspectos internos y externos más fundamentales para la organización. Como parte de este ejercicio de modelamiento se conceptualizan y caracterizan de modo general los procesos o funciones que deberá desarrollar el Consejo, así como los subprocesos o actividades críticas asociadas a cada una de ellas. El MAVP está en un nivel de abstracción (o agregación) superior a la mirada de detalle de los procesos. Además, es un concepto casi inutilizado en el sector público y normalmente existen dificultades para “capturarlo” en su esencia.

Una vez realizada la caracterización de los procesos, se presenta la estructura organizacional asociada para llevar a cabo las diversas funciones requeridas, haciendo un especial énfasis en el Modelo de Toma de Decisiones que, como se sabe, es uno de los componentes del modelo que tiene mayor complejidad.

A continuación, se desarrolla la parte cuantitativa del modelo que incluye la estimación de la demanda en estado de régimen para las funciones con mayor nivel de interacción con el exterior como el registro de bases de datos, la resolución de conflictos y la atención de consultas, y la estimación de dotaciones, en base a las definiciones de estructura organizacional, demanda, procesos y capacidades.

Finalmente, se cierra el capítulo con la tecnología relevante para cumplir con lo señalado durante todo el Modelo Organizacional, de manera más bien estratégica. Con estos puntos queda para el siguiente capítulo la Estructura de Costos asociada al Modelo y las alternativas de financiamiento, que se presentan separadas por su relevancia.

5.1. Modelo de Agregación de Valor Público (MAVP)

Un Modelo de Agregación de Valor Público es una esquematización de los elementos conceptuales más importantes de la organización. Describe el fin de ésta, su misión, visión y objetivos, entendidos como el *qué* de la organización. En una segunda fase, el Modelo plantea las características, énfasis y principales actividades para cumplir con lo definido previamente, lo que se entiende como el *cómo* del Modelo de Valor.

Estas dos componentes entregan un marco general de las funciones y foco de la organización, el sentido que tiene por sí misma, la definición de su entorno y las eventuales relaciones que debe establecer con éste.

A su vez, de la interacción entre el ser de la organización y su entorno se definen los productos y resultados que deben maximizar la generación de valor público agregado.

A continuación se presenta el Modelo de Agregación de Valor propuesto para el Consejo para la Transparencia en su función de PD. Si bien, lo ideal técnicamente es que el MAVP sea producto de un proceso de planificación interno de la organización, la propuesta busca servir de referente estratégico para el desarrollo del resto del Modelo Organizacional, por lo que el aporte que éste genera es crucial para el estudio.

5.1.1. Concepto de Valor Público

El concepto de valor público es el que guía el diseño del Modelo así como los énfasis y enfoques que se espera se desarrollen por parte del Consejo. Fue creado por Mark Moore en 1995²² y hoy constituye un texto clásico. Se considera el equivalente al valor que una organización privada genera a sus accionistas, siendo en este caso la ciudadanía, los clientes y usuarios, el estado y el país los beneficiarios del valor que agrega una organización de servicio público. ¿De qué manera se puede observar este Valor Público? Moore señala que la estructura para su análisis y eventual medición sería la siguiente:

“Valor agregado que produce el sector público” = (*“beneficios monetarios y no monetarios percibidos por”* a) *ciudadanos/comunidad* y b) *usuarios/consumidores /clientes*) – (*“costos directos, indirectos, monetarios y no monetarios”* en los que se incurre para su producción). Todo, proyectado en un horizonte de tiempo y medido en *Valor Presente*. Un área de observación obligatoria de beneficios y costos en esta propuesta normativa son los niveles de **confianza pública** que se ganan o pierden en el proceso.

Este importante concepto de “agregación de valor público”, se convierte así en un principio organizativo y un nuevo foco, de carácter más “finalista” que la visión más estrechamente burocrática de las organizaciones tradicionales, de modo que los funcionarios y directivos se orienten permanentemente a la calidad y efectividad del servicio, creando culturas organizacionales orientadas a la creación de valor más que al restringido cumplimiento de la norma. En otras palabras, este enfoque promueve más la “maximización de la creación de valor” por sobre una interpretación restrictiva de los mandatos a los que están sometidos las organizaciones.

El enfoque normativo de valor público implica que las intervenciones de las instituciones públicas consideren a la ciudadanía o a los usuarios de sus servicios como clientes empoderados y dignos de un trato de calidad, mejorando la comunicación y participación de éstos en los diseños de los servicios o productos que se les proporcionan.

Este enfoque aplica tanto para servicios con un evidente valor agregado, como pueden ser el otorgamiento de beneficios especiales por parte del sector público, como para la minimización de los costos asociados a las obligaciones de los privados con el sector público, como podría ser en el caso del Consejo con las fiscalizaciones o el registro obligatorio. En este último caso,

²² Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público”. Paidós, 1998

los mecanismos que se generen con este enfoque son fundamentales para incentivar la participación de los privados. Asumir que éstos desean cumplir con la obligación es mejor estrategia que asumir lo contrario.

Se debe destacar la dimensión de la **maximización de la confianza**. El Consejo debería generar confianza en la ciudadanía en el sentido que deberá realizar un leal esfuerzo de su parte por proteger sus derechos, de un modo transparente y competente. Asimismo, los sujetos obligados, tanto públicos como privados, deberán percibir la rectitud y ausencia de sesgos en la aplicación de la normas. Si se logra lo anterior, la percepción de la comunidad derivará en mayor respaldo al Consejo, entregándose progresivamente mayores recursos financieros y de autoridad. Los costos de transacción debieran disminuir y los beneficios provenientes de cumplimientos voluntarios de la norma como el apoyo de aliados debieran mejorar.

En este sentido, y a modo de ejemplo, se destaca el caso del SII en Chile el cual a través de la aplicación de este enfoque expresado en el rediseño de sus procesos de pago de impuestos, así como del desarrollo de una plataforma tecnológica *ad hoc*, mejoraron notablemente los niveles de evasión en el país (valor público agregado) y minimizaron los costos de transacción de los sujetos obligados, llevando a la institución a estar entre las mejores del mundo en su ámbito.

5.1.2. Misión del Consejo en su función de PD

La misión del CPLT, en lo que respecta a su función de PD, se puede plantear como: *velar por el adecuado tratamiento de los datos personales en el país, equilibrando este principio con el adecuado flujo de información, a través de una gestión institucional orientada al cumplimiento del derecho, la obtención oportuna de resultados, el aprendizaje y una operación eficiente.*

5.1.3. Propuesta de Valor

La propuesta de valor está dividida en *qué* valor es el que el CPLT entrega, *para quién* está orientado ese valor y *cómo* lo proporciona:

Qué: Velar por el cumplimiento del derecho de protección de datos personales a un costo adecuado.

Para quién: Para todas las personas naturales y jurídicas de Chile y el extranjero (organismos internacionales y empresas transnacionales).

Cómo: A través de la educación sobre el derecho, la promoción de buenas prácticas en el manejo de información, la supervigilancia, la fiscalización y la sanción cuando no existan mejores opciones.

5.1.4. Atributos o valores organizacionales

Entre los atributos o valores organizacionales más importantes se puede mencionar que se requiere de una institución confiable, independiente del gobierno y de las empresas, legitimada en la ciudadanía, los organismos internacionales y académicos.

Se sugiere una institución liviana, flexible y ágil, de alto impacto e inteligente en el desarrollo de sus funciones.

5.1.5. Enfoques del Modelo

Se propone una institución que otorgue mayor importancia relativa a la promoción de buenas prácticas y la educación, que al control y la sanción.

También, se sugiere una institución que tenga un enfoque más de "clientes", incluso con los sujetos obligados, preocupándose de la cantidad y calidad de las interacciones con ellos, de tal modo que se facilite el cumplimiento de la ley.

5.1.6. Aspectos Críticos del Modelo

A nivel general, y de manera de antecedente de la información recogida de la experiencia nacional e internacional, los aspectos críticos del Modelo de valor que se considera necesario destacar son:

1. Cambio organizacional y fortalecimiento de la gestión de personas

La nueva función de PD implicará un impacto organizacional importante en la gestión cotidiana del Consejo. El aumento de actividad relacionada a esta función significará una carga de trabajo y un nivel de dotación mayor a la que tiene Acceso a Información, lo que en sí mismo debiera considerarse como un riesgo de tensión organizacional. Típicamente, en las organizaciones se produce distanciamiento entre los "nuevos y antiguos" en situaciones como éstas. Es más, si los nuevos llegan por otro "negocio" se verá acrecentada esta tensión.

Por esta razón, se requieren *funciones corporativas y de soporte* especialmente competentes que permitan dar abasto para mantener y mejorar el clima organizacional, así como llevar a cabo de manera exitosa el cambio organizacional frente al aumento creciente de dotación.

La implementación del cambio organizacional debe garantizar en un comienzo la minimización del impacto sobre AI, así como la maximización del aprendizaje y la especialización en PD. Si bien, experiencias como la que ha proporcionado ICO en su cuestionario (ver anexo 11.2-C) apuntan a una integración de funciones en cuanto a estructura entre AI y PD, esto sólo puede ser efectivo una vez se ha generado la especialización suficiente.

2. Generación y retención de especialistas

La información recogida hasta el momento sugiere que se necesita generar nuevas capacidades técnicas, no sólo al interior del Consejo sino que a nivel general en el país. En la experiencia internacional estudiada se han reportado dificultades para atraer y mantener profesionales.

Por este motivo, el desarrollo de la nueva función de PD debiera implicar el fomento de un nuevo mercado con especialistas (especialmente abogados e informáticos) suficientes para hacerse cargo de las demandas del Consejo, de la ciudadanía y de los sujetos obligados. Así, el Consejo debiera desplegar estrategias específicas para generar dichas capacidades, tanto al interior de la institución como en el exterior. Una puntuación de ideas propuesta es: generación de seminarios y difusión especializada; convenios con universidades y centros de educación que permitan la formación fundamentalmente de abogados, ingenieros y técnicos especialistas en PD, para lo cual se debiera analizar la conveniencia y factibilidad de subvencionar dichos desarrollos para generar los incentivos que aceleren dicha formación; procesos de formación interna de especialistas a través de contratación de estudiantes de derecho en atención de consultas, entre otras.

Por otra parte, debiera haber un esfuerzo no menor –y destacado en el caso de Canadá– de retención de profesionales con experiencia, una vez que el mercado que se desarrolle por el tema en cuestión, provocará la atracción de estos profesionales por parte de empresas y sujetos obligados, así como por consultoras especializadas. Si las capacidades de pago de la institución no son suficientes, o si pagar acorde al mercado puede generar problemas de clima al interior de la organización por tener que pagarse, por ejemplo, más a los abogados de PD que a los de AI, en ese caso entonces, sería adecuado mantener equipos ampliados con distintos niveles de desarrollo y, en general, gestionar permanentemente una red de profesionales de remplazo.

3. Aprovechamiento de capacidades instaladas

Otra característica fundamental que debiera tener el MAVP tiene que ver con la utilización de las capacidades instaladas en la organización. En este sentido, varios procesos de PD no implican la incorporación de actividades, formalmente hablando, radicalmente distintas a las que actualmente se desarrollan en el Consejo. En dichos casos, se sugiere abordar los procesos de AI y PD de forma conjunta, mejorando la eficiencia y apostando a la calidad. Sin embargo, existen otros muy distintos como son los procesos de generación de normativa y fiscalización, sumado al hecho de que el mercado de la PD mucho más amplio y diverso que el de AI²³.

4. Énfasis en un modelo educacional y promotor del derecho de PD

Otra característica tiene relación con el enfoque o énfasis institucional que se propone en el estudio. De acuerdo a lo que se ha recogido de la experiencia internacional se pueden encontrar dos tipos de agencias de protección de datos. Unas, fundamentalmente el caso de España, tienen un enfoque sancionador, es decir, presentan un énfasis hacia la fiscalización y sanción, con multas más altas que el promedio de los países europeos, entre otras acciones enfocadas a reprimir las violaciones a la normativa. Por otra parte, se ha visto que otras instituciones -Canadá y Finlandia- tienen un énfasis institucional ligado a la educación, más que a la sanción. Generan mucha información y apoyo a los sujetos obligados, capacitándolos incluso en la forma en que deben enfrentar la ley.

El Modelo que se sugiere para el caso chileno es una mixtura de estas posiciones, pero con un énfasis hacia la educación y promoción, lo cual implica contar con recursos suficientes para cumplir dicha función, potenciando los procesos de certificación, asesoría y mediación. Con este enfoque se espera no sólo generar un mayor valor a la ciudadanía sino que, probablemente, generar ahorros en la implementación (costos directos) y en la economía en general (sujetos obligados).

5. Flexibilidad y agilidad organizacional

Se requiere una institución flexible y ágil capaz de adaptarse a los desafíos organizacionales, especialmente al principio de la implementación donde habrá mayor incertidumbre sobre cómo hacer una mejor gestión. Se recomienda fuertemente evitar seguir los patrones de instituciones altamente burocratizadas, entendidas como aquellas donde existe foco en el cumplimiento rígido de los procedimientos formales en desmedro de la evaluación de si agregan valor o no, que tienden a gastar recursos sin análisis de costo efectividad y que subutilizan las capacidades del entorno para el cumplimiento de sus fines. Además, es fundamental que la institución tenga capacidad de reasignar funciones a su interior, de acuerdo a la carga de trabajo que se tenga.

²³ Al respecto cabe destacar la entrevista que se tuvo con Claudio Ortiz, gerente general del Comité de Retail Financiero y ex – gerente general de la Cámara de Comercio de Santiago. En dicha entrevista se compartieron aristas antes no vistas de la dificultad que implica regular el mercado del tratamiento de datos en el país. El nivel de tecnología y especialización requerida, la oposición de los regulados y los negocios que existen detrás de las empresas que lucran con el manejo inadecuado de datos, son factores que pueden hacer muy dificultosa una verdadera protección de los datos personales.

Para ello es importante, al menos en los primeros años, no generar demasiada rigidez en la estructura organizacional, tener prácticas de rotación constante de los profesionales entre las unidades o a través de los procesos, definir los perfiles de manera más general y orientados a los objetivos de los cargos más que a las funciones específicas, entre otras medidas.

6. Alianzas Estratégicas

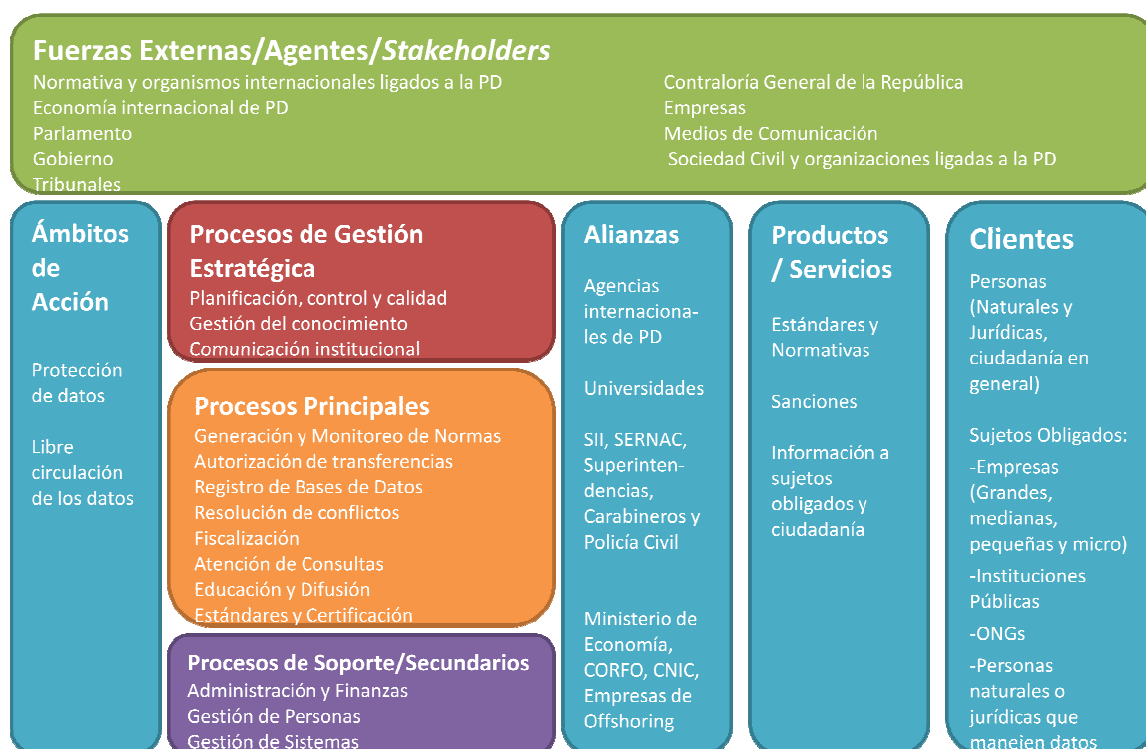
Otro aspecto relevante tiene relación con las eventuales alianzas que el Consejo pueda establecer para hacer cumplir su función. Mientras más enfoque de “colaboración en red” o de generación de “sistemas de interoperabilidad”, será mucho mejor para su agregación de valor.

7. Importancia de financiamiento propio para la independencia con el poder público

Finalmente, otro aspecto crítico para el diseño es la independencia de las autoridades de gobierno que la organización tenga, como se pudo relevar del caso de Finlandia y, en general, de los estándares europeos para este tipo de instituciones.

Esta independencia se puede ver reflejada en muchos factores formales e informales como la dependencia jurídica del Consejo, su rango legal, la marca institucional, y sus fuentes de recursos. Al respecto, en el capítulo 7 se otorgan más argumentos a favor de esto último, pero básicamente la magnitud de recursos que la institución pueda generar así como la disposición que pueda tener sobre éstos, son claves para el desarrollo del propio Consejo y para su capacidad de hacer valer la función de PD, sin presiones directas o indirectas de parte del Gobierno, como puede ser el recorte de presupuesto.

Figura 5.1. Esquema de Análisis del Modelo de Agregación de Valor Público



5.1.7. Ámbitos de Acción

1. Protección de Datos Personales

El ámbito de acción de este modelo de agregación de valor público es exclusivamente la Protección de Datos, quedando fuera lo que concierne a Acceso a Información Pública, la otra función a desarrollar por el Consejo.

2. Libre Circulación de los Datos

Sin embargo, cabe destacar que tal como indica la ley y la misión propuesta para el Consejo, el principio básico desde el cual está estructurado el derecho de PD implica no entorpecer la libre circulación de los datos, por lo que se explicita como ámbito de acción.

En este sentido, dada la doble funcionalidad que tendrá la institución (PD y AI), hay menos riesgos de que este principio pueda verse mermado como sí podría ocurrir en una agencia exclusiva de PD.

5.1.8. Fuerzas Externas, Agentes, Stakeholders

Las fuerzas externas, agentes o *stakeholders* son las entidades o factores que marcarán constantemente el actuar del Consejo. Las acciones que ellos desarrollen impactarán en el Consejo, así como las acciones que el Consejo realice podrán impactar en ellas.

Para el MAVP es sumamente importante relevarlas y determinar sus espacios de acción e intersección, con el objetivo de aumentar el valor público que el Consejo pueda generar en ellas, así como disminuir los efectos negativos de su influencia.

1. Normativa y organismos internacionales ligados a la PD

La normativa y los organismos internacionales, especialmente los de países más avanzados en el cumplimiento del derecho de PD, tienen una gran importancia para el desarrollo del Consejo.

Su impacto se verá reflejado por los precedentes normativos y buenas prácticas institucionales que se generen en el exterior y que servirán de referente para el Consejo. A su vez, el desenvolvimiento de la institucionalidad chilena generará mayor o menor validación del país frente al mundo, lo que se puede ver reflejado en autorizaciones más expeditas a la hora de establecer negocios que impliquen la transferencia de datos personales a empresas u organizaciones nacionales.

2. Economía internacional de PD

Una segunda fuerza externa que puede tener una relevancia, es la economía internacional ligada a la PD. Ya sea por interés en llegar al mercado nacional que se creará al entrar en vigencia este derecho, o por presiones hacia una mayor o menor regulación, son un actor algo difuso pero que puede incidir indirectamente hacia el Consejo a través de empresas locales o extranjeras, o a través de los organismos internacionales.

3. Parlamento

El Parlamento será un actor clave en la discusión y aprobación del proyecto de ley en curso, entendiendo que de dicha discusión saldrá el carácter que se le querrá dar a este Consejo, traduciéndose en más ó menos herramientas efectivas para hacer valer la ley.

También será una entidad clave a la hora de realizar reformas legales que mejoren la legislación en curso, y su proactividad y eficiencia a la hora de mejorar la legislación serán claves para el buen desenvolvimiento del Consejo.

4. Gobierno

El gobierno es un *stakeholder* complejo pues, además de ser un cliente, un aliado (en el caso de ciertos servicios públicos) y un ente fiscalizado y regulado, tiene un poder importante sobre el Consejo, una vez que define su presupuesto.

Generar mecanismos de independencia presupuestaria y de recursos, es fundamental a la hora de generar por ejemplo los modelos de toma de decisión y de financiamiento. En efecto, la independencia con el Gobierno es una de las variables que se manejan a nivel internacional como estándar de calidad de las agencias de PD.

5. Tribunales

Los tribunales son uno de los *stakeholders* más relevantes para el buen accionar del Consejo y la efectividad del sistema de protección de datos. La oportunidad (tiempo de demora) en tratar los casos que le correspondan, así como el respaldo que le den al Consejo con sus resoluciones, podrán significar el éxito o fracaso de la institucionalidad de PD, tanto por la mala imagen que puede generar la no correspondencia de criterios que se tengan, como por los recursos que implique para el Consejo defender las causas frente a los tribunales.

6. Contraloría General de la República

Otro *stakeholder* relevante será la Contraloría, una vez que existen espacios de intersección en las atribuciones con el CPLT que pueden provocar eventuales conflictos institucionales entre ambas organizaciones. Si bien la Contraloría tiene rango constitucional, a diferencia del Consejo, en el ámbito de la PD el CPLT tiene facultades sobre ella.

7. Empresas

Las empresas, chilenas o extranjeras, con intereses creados en el ámbito de la PD, son un *stakeholder* importante, pues podrán afectar tanto la discusión parlamentaria, como la implementación de la ley.

En efecto, sectores como telecomunicaciones, bancos y servicios financieros, empresas de seguros, empresas farmacéuticas y ligadas a la salud, así como la industria del retail, se vislumbran como actores potencialmente influyentes de las decisiones y acciones que emprenda el Consejo.

Estar atento a sus deseos y posiciones con respecto a la PD debe ser una actividad permanente del Consejo. Estrechar lazos y aunar criterios mejorarán la relación con estos *stakeholders* y podrán mejorar la aplicación del derecho una vez que se amplíe la colaboración de las empresas.

8. Medios de Comunicación

Para toda institución de relevancia, pública o privada, los medios de comunicación son esenciales para la construcción de su imaginario público y la confianza que los demás *stakeholders* y clientes tengan sobre ella. Los medios pueden levantar o destruir una organización, por lo que son un *stakeholder* importantísimo.

Los posibles enemigos de la acción del Consejo, lo más probable es que apliquen su influencia a través de los medios, por lo que es muy importante estar permanentemente generando sinergias con ellos, estableciendo contactos particulares y desarrollando noticias sobre la marcha institucional de la organización.

En este sentido, las figuras públicas del CPLT (consejeros y director general) son piezas claves para generar, a través de sus redes de contactos, mejores lazos con los medios.

9. Sociedad Civil y organizaciones ligadas a la PD

Finalmente, la sociedad civil organizada será un *stakeholder* importante a la hora de ayudar al Consejo a aplicar efectivamente el derecho de PD. Su proactividad en denunciar a los sujetos obligados que incumplan la ley, su rápido aprendizaje sobre los derechos, su interés general sobre la materia, su asesoría en temas ligados a la PD (como existen ahora en el ámbito del AI) y ayuda en mejorar la aplicación de la política, entre otros, serán factores claves a la hora de ir mejorando el accionar del Consejo.

5.1.9. Alianzas

Las alianzas son las instancias o entidades con las cuales el Consejo deberá establecer una relación particular de colaboración para poder cumplir con su misión y sus funciones principales.

1. Agencias Internacionales de PD

A la vez que *stakeholders* relevantes, las agencias internacionales de PD son un importante aliado para el desarrollo institucional, la generación de conocimiento mutuo y el intercambio de buenas prácticas para imitar en el Consejo.

La importancia que el Consejo le otorgue a la relación con estas agencias, podrá presionar positivamente para adquirir estándares de calidad y mejoramiento continuo.

2. Universidades y Centros de Estudio

Un segundo aliado en esta función serán las universidades y centros de estudios con los cuales el Consejo debe incentivar la formación de profesionales expertos y el desarrollo de conocimiento en PD, desafío permanente para el Consejo dado el dinamismo de la tecnología y los usos de la información.

3. SII, Registro Civil, SERNAC, Superintendencias, Carabineros y Policía Civil

Estas cuatro instituciones, entre otras que el CPLT deberá explorar con mayor detalle, se plantean como eventuales aliadas para las funciones principales del Consejo como son el registro de bases de datos, la atención y gestión de clientes, y el desarrollo de normativa en conjunto.

Específicamente, el Servicio de Impuestos Internos (SII) es uno de los aliados más relevantes en lo que respecta a la función de registro de bases de datos. Con la información actualizada que el SII dispone respecto de casi todas las empresas, organizaciones y personas naturales en Chile, se puede hacer una alianza que complemente las plataformas tecnológicas de ambas instituciones y permita la asociación de información de los sujetos obligados, atendiendo así con el principio de interoperabilidad y la no duplicación de exigencias desde el Estado a la ciudadanía. Esta relación, idealmente, debería estar mandatada en el proyecto de ley y debidamente financiada, de este modo se asegura que la relación de interoperabilidad sea sustentable.

En menor grado, podría pensarse en una alianza con el Registro Civil, institución que bajo la actual legislación mantiene un registro de bases de datos del sector público. Si bien, en este caso la relación puede ser de menor relevancia, una vez que el registro que existe es aún muy minoritario con respecto al universo, debería pensarse en rescatar su experiencia en cuanto dicho proceso.

A su vez, el SERNAC se vislumbra como un aliado importante del Consejo para canalizar las consultas y reclamos de la ciudadanía. Debido a su marca institucional y su reconocimiento por parte de la sociedad, es posible que muchos de los casos lleguen directamente a través de

dicha institución, por lo que una alianza que permita una buena comunicación entre el SERNAC y el Consejo es fundamental para atender a la ciudadanía.

Sumado a ello, el hecho de que el SERNAC presente oficinas en todas las regiones hace más atractiva la alianza, pudiéndose eventualmente ocupar dichas oficinas como puntos de atención presencial.

Por otra parte, las Superintendencias son otra serie de instituciones con las cuales se podría establecer un tipo de alianza fructífera, una vez que se pueden sacar normas conjuntas con el CPLT en lo que respecta a las bases de datos. Tanto los especialistas en PD como la experiencia internacional señalan que los grandes mercados de información están en varios de los sectores regulados por las superintendencias como Valores y Seguros, Salud, Bancos y Telecomunicaciones.

Finalmente, un actor no menos relevante e interesante para potenciar una relación de alianza estratégica para la función de fiscalización del CPLT, será la fuerza pública (Carabineros y Policía Civil) que, de acuerdo al actual proyecto de ley, deberán estar dispuestos para auxiliar al Consejo en esta función. Si bien no se detalla el proceso por el cual este apoyo se llevará a cabo, la proactividad y disposición para con el Consejo de parte de dichas instituciones serán un rol clave para el buen accionar de la ley.

4. Ministerio de Economía, CORFO, CNIC, Empresas de Offshoring

Por otra parte, se tienen otras instituciones públicas y privadas que se muestran como potenciales aliados en la etapa de discusión parlamentaria e impulso para una buena implementación posterior.

Entre ellas, se tiene al Ministerio de Economía y la CORFO que ven en el proyecto de ley una buena manera de desarrollar un mercado que no ha sido explotado como corresponde hasta ahora, y en donde el factor competitividad puede jugar en contra si es que Chile no se adecua a las normativas internacionales de PD²⁴.

En la misma línea, el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC), de acuerdo a las tendencias mundiales, definió de entre los potenciales *clusters* que deben ser desarrollados en el país, a la industria del offshoring, señalando en dicho caso que entre las adecuaciones del marco regulatorio y legal el país debiera "fortalecer la efectividad de la protección de información y propiedad intelectual"²⁵.

En este sentido, tanto el CNIC como las empresas que desean desarrollar este mercado, pueden representar una buena alianza para impulsar la aprobación temprana del proyecto de ley, otorgando reales facultades a la institucionalidad del CPLT, a diferencia de las acciones que puedan llevar a cabo otros actores como las empresas donde la regulación en este campo les implica asumir un costo que no están dispuestos a incurrir.

²⁴ En este sentido es bueno destacar que CORFO también se presenta como un buen aliado en la buena implementación del derecho, una vez que puede apoyar a través de subsidios especiales la incorporación de las normas de tratamiento de datos en las MYPEs.

²⁵ Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad. "Hacia una Estrategia de Innovación para la Competitividad. Volumen II". Anexo 1: Estudio de Competitividad en Clusters de la Economía Chilena. 2008.

5.1.10. Productos / Servicios

Los productos o servicios son los entregables del Consejo a sus clientes.

1. Estándares y Normativas

Uno de los productos / servicios que proporcionará el Consejo en el ámbito de PD son estándares y normativas para los sujetos obligados. El objetivo de ellas es especificar aspectos legales poco claros, procedimientos de tratamiento y/o seguridad en el manejo de datos, entre otros.

Es muy importante, como ya se ha señalado anteriormente, que esta reglamentación sea construida de manera conjunta con los sujetos obligados, detectando las particularidades de cada mercado, etc. Ello llevará a tener un mejor diálogo con las empresas, un mejor conocimiento del negocio por parte del regulador, y a la larga una mayor agregación de valor público.

2. Sanciones

Un segundo producto / servicio del Consejo son las sanciones que efectuará a los sujetos obligados que no cumplan la ley. Si bien, de acuerdo a las definiciones estratégicas no se debiera tener un Consejo predominantemente sancionador, esta facultad es fundamental como herramienta efectiva de la institución con respecto a los sujetos obligados.

3. Información a sujetos obligados y ciudadanía

La información que se genere tanto para los sujetos obligados como para la ciudadanía es otro producto del Consejo. Si bien los canales para proporcionarla van a depender de quién se trate, lo importante es que el CPLT genere mucha información, una vez que se espera una institución educadora y promotora del derecho de PD.

5.1.11. Clientes

Los clientes del Consejo son todos aquellos a quienes éste les proporciona un producto o servicio de los anteriormente señalados.

Si bien se han presentado en el Modelo de manera diferenciada, los distintos clientes del Consejo se dividen en dos:

1. Personas

Las personas (naturales y jurídicas) son el principal cliente del Consejo. La misión con ellas es protegerlas, educarlas y promover su proactividad en el cumplimiento del derecho de PD a través de todas las acciones que realice el CPLT.

2. Sujetos Obligados

Los sujetos obligados se muestran separados de acuerdo a su tipo en empresas (grandes, pequeñas, medianas), instituciones públicas, ONGs, personas naturales o jurídicas que manejen datos.

Esta segmentación básica será muy importante una vez que se implementen las distintas funciones, pues los canales de comunicación, tratamiento y gestión con estos clientes, así como las políticas para cada uno de ellos, debieran ser distintas y acordes a su realidad organizacional. Esto último puede implicar, entre otras cosas, que dependiendo del tipo de cliente, la cantidad y complejidad de interacciones con el Consejo sea mayor o menor.

Este enfoque de transformación de “sujeto obligado” a “cliente” es clave para el Modelo de Valor, siguiendo experiencias positivas como la que ha desarrollado el SII las últimas décadas, con un importante impacto en el valor público agregado.

5.1.12 Principales Procesos y Funciones

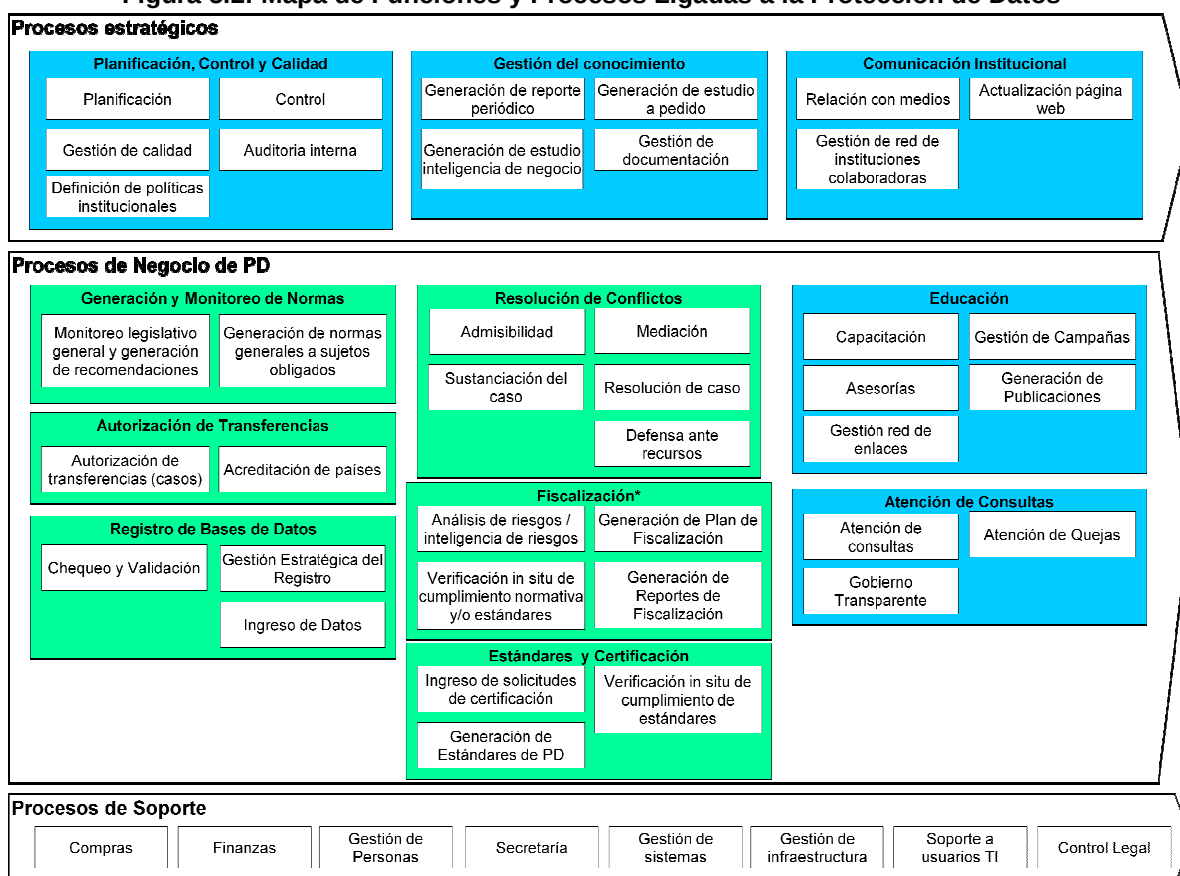
En la tarea de diseñar un modelo organizacional resulta útil ver la organización desde la óptica de procesos. Esto es, ver la organización como un conjunto de actividades en secuencia destinadas a producir un conjunto de servicios.

La utilidad de este enfoque es que orienta el diseño organizacional a la obtención de resultados y permite identificar relaciones y sinergias tanto entre los actores como entre las actividades, facilitando así la identificación de ventajas y desventajas de las distintas alternativas del Modelo.

Los procesos forman parte tanto del Modelo de Valor como del Modelo Organizacional y sirven como el nexo entre lo general y lo más particular como puede ser la estructura organizacional y las dotaciones.

A continuación se presentan los procesos en tres ámbitos como se esquematizan en la figura 5.1: Procesos de Gestión Estratégica, Procesos Principales o de Negocio y Procesos de Soporte.

Figura 5.2: Mapa de Funciones y Procesos Ligadas a la Protección de Datos



*Si bien en la Estructura Organizacional se propone que Fiscalización esté a cargo de una misma dirección, el proceso para el caso de PD es muy particular y distinto al de AI.

A. Procesos de Gestión Estratégica²⁶

Los procesos de gestión estratégica son transversales a la organización, y por ende aplican tanto para la función de Protección de Datos como para Acceso a Información.

1. Planificación, control y calidad

Esta función es la encargada de llevar el control de gestión de la marcha estratégica y operacional del Consejo en ambas funciones. Es un apoyo a la Dirección General y debe estar en permanente comunicación y coordinación con toda la organización.

El control de gestión desde la década de los '80 viene siendo en el mundo privado un proceso transversal en las organizaciones y no radicado como una etapa final dentro de los procesos. Este enfoque de calidad también ha llevado a preponderar el rol del control de gestión como algo estratégico, no sólo operacional, lo que ha llevado a relevar la coherencia entre la planificación estratégica de la organización con su implementación operacional en un ciclo de mejora continua que atraviesa la organización y sus procesos.

Entendiendo esto, el proceso o función de Planificación, control y calidad tiene relación con el diseño, implementación y control de las distintas acciones que el CPLT realice y con la alineación de ellas para lograr coherencia entre los distintos procesos y unidades.

Tarea importante de este proceso será el diseñar y monitorear permanentemente los estándares de calidad internos con los que se implementa la función de PD dentro de la organización, entendiendo esto como un proceso de apoyo a la Dirección General.

Finalmente, se considera parte de los procesos de control lo que se refiere a auditoría interna en relación a la prevención y gestión de riesgos que debe tener el Consejo en el quehacer de su función. Contiene distintos procesos y actividades entre los que se destacan el diseño e implementación de una matriz de riesgos; la evaluación de manera continua del sistema de control interno de la institución; el análisis del grado de economía, eficiencia, eficacia y equidad con que se utilizan los recursos humanos, financieros y materiales del Consejo; la promoción de la adopción de mecanismos de autocontrol en las distintas direcciones; la verificación de la confiabilidad y oportunidad de los sistemas de información; y en general la promoción de una coherencia de las actividades de la institución con los estándares nacionales en la materia.

2. Gestión del conocimiento

Esta función es sumamente relevante para la organización, pues tiene relación con todo el conocimiento que es generado y traspasado entre las distintas unidades y procesos a través del tiempo.

La conceptualización del conocimiento es bastante amplia y abarca todo aquello que una organización sabe o conoce en algún ámbito. Se puede presentar tanto de forma explícita (conocimiento formal que puede expresarse con palabras y números) como implícita (*know how* organizacional, paradigmas, creencias y percepciones que no son posibles traspasar a través de mecanismos formales)²⁷.

²⁶ En esta sección se han presentado el nombre de las funciones de la misma manera que lo planteado por la empresa EVERIS (Proyecto de Consultoría Modelamiento de Procesos. Informe 4: Análisis y propuestas de intervención en la estructura orgánica, dotación y perfiles. Modelo organizativo y Oficina de Gestión de Acompañamiento. Enero 2010). Esto ha sido intencionalmente desarrollado así con el objetivo de integrar la propuesta a la actual realidad del Consejo con su función de acceso a información.

²⁷ Fuente: "La organización creadora de conocimiento", de Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi.

En este sentido, la gestión del conocimiento no apunta sólo a aquella información disponible o que se construye en los sistemas o bases de datos, sino que a la capacidad de relacionar y articular de manera estructurada tanto la información, los datos, los saberes, el *know how*, entre otros sobre un determinado asunto, apuntando a que éstos sean útiles para la acción y la toma de decisiones posterior.

Es más, dados los problemas que se han mencionado en las experiencias internacionales consultadas respecto de la probable fuga de profesionales al sector privado, la gestión del conocimiento es aún más relevante como principio para no atentar con el normal funcionamiento del Consejo y generar la sustentabilidad que éste necesita para ser efectivo en el tiempo.

3. Comunicación institucional

Tal como ocurre actualmente, aunque de forma reforzada, el Consejo debe contar con una función de comunicación institucional, que se diferencia de la difusión de información acerca de la PD, en el carácter estratégico con el que se define esta función.

Lo que está en juego a través de la comunicación institucional es el posicionamiento del Consejo en la prensa y la ciudadanía, su marca institucional y los grandes objetivos que tiene una buena comunicación estratégica.

Por ejemplo, son parte de esta función la definición y gestión de los medios de comunicación con el entorno como prensa escrita y digital, prensa radial, televisión, internet, redes sociales, página web institucional, entre otros.

Además de lo anterior, esta función implica la gestión de las alianzas a nivel general, en el sentido de la materialización, actualización y mejoramiento continuo de dichas relaciones.

B. Procesos Principales o de Negocio

Los procesos principales o de negocio tienen que ver con las funciones *core* del CPLT en el ámbito de la PD. Tienen que ver con el sentido último de su accionar y son los procesos por los cuales se generan los resultados frente a los clientes.

Los procesos de negocio, a diferencia de los estratégicos que son transversales, se dividen entre los exclusivos para PD y aquellos que son compartidos con la función de AI. De acuerdo a la figura 5.2, los verdes corresponden a aquellos de PD, y los azules a procesos compartidos con AI.

1. Generación y Monitoreo de Normas

Este proceso incluye la elaboración de las normas en materia de PD para los sujetos obligados. En términos operacionales, este proceso de negocio es equivalente al proceso normativo en transparencia, pero se anticipa más costoso por el carácter de los sujetos obligados (públicos y privados), lo que implica la búsqueda de colaboración con otras instancias públicas, así como el monitoreo constante de los proyectos de ley que afecten el derecho de PD.

Además, específicamente en lo que se refiere al sector privado, se prevé una labor importante de estudio con respecto a las características particulares de cada mercado. Para ello, este proceso requerirá de mucha conversación y feedback con los distintos actores como una forma de aprender y mejorar la regulación aplicada.

2. Autorización de Transferencias

Esta función aparece en el proyecto de ley y se relevó a la calidad de proceso principal por el alto impacto que puede tener en la economía (*offshoring* de telecomunicaciones, por ejemplo). Su principal resultado es la autorización para la transferencia de Bases de Datos a otros países, tarea en la que se distinguen dos subprocesos importantes: la acreditación de la institucionalidad de PD de otros países, que implica investigar la normativa de un país y emitir una resolución acreditándolo o no para la transferencia de datos personales; y el procesamiento de solicitudes de transferencia a países no acreditados, lo cual requiere un estudio caso a caso por parte del Consejo para tomar una decisión.

La demanda estimada para este proceso no es muy alta, 70-80 casos anuales (ver sección 5.5), y en términos operacionales no debiera ser distinto a la elaboración de un reporte o a la generación de una instrucción general, pero dado el alto interés que vislumbra para estas decisiones por parte de los *stakeholders* (empresas internacionales, organismos públicos, agencias internacionales de PD), se consideró pertinente relevar este proceso a la categoría de proceso de negocio de PD. Se estima que en las primeras etapas de la implementación de la institucionalidad de PD la carga de trabajo se concentrará en la acreditación de países y en la medida que estos estén acreditados se pasará a la revisión de las solicitudes de transferencia caso a caso.

3. Registro de Bases de Datos

El proceso de registro incorpora todas aquellas actividades destinadas a la generación de inscripciones de bases de datos en el registro del Consejo. Sin duda, estas actividades contienen un componente informático importante en su operación, pero existen actividades que son críticas dado el nivel de demanda esperado y que deben ser consideradas aparte, como son el chequeo y validación de los registros, la generación de certificados y el control de gestión del registro²⁸.

La principal carga de trabajo de este proceso se concentra en el chequeo y validación de los registros, así como en la generación de los certificados. La cantidad de personal requerido dependerá de los estándares y condiciones que defina el Consejo para validar los registros, así como de los medios usados para comunicar la incorporación de ellos. Dada la experiencia internacional, se recomienda una alta automatización de estos procesos de manera de enfocar los esfuerzos en el control del registro, su desarrollo y los aportes que pueda generar para otras funciones del CPLT, de modo de hacer del registro un proceso liviano y flexible. En efecto, el Consejo tiene la capacidad de omitir del registro aquellas bases de datos que no considere relevantes en términos de PD, lo cual constituye una valiosa herramienta para modular la carga de trabajo asociada a este proceso.

Si bien existen casos en los cuales el registro de bases de datos de sujetos obligados no es utilizado como un instrumento esencial para velar por el cumplimiento del derecho de PD²⁹, la evidencia recogida hasta ahora no logra determinar que ésta no sea una función conveniente para aplicar en el Consejo. Su impacto positivo en facilitar la fiscalización, al ser información valiosa para la construcción de inteligencia de negocios, y también en la etapa de mediación del proceso de reclamos, al permitir establecer un contacto directo con el sujeto obligado a través del encargado de bases de datos, demuestra que el registro sí agrega valor. Lo que no puede ocurrir es que éste implique una alta carga de trabajo burocrático como ocurre en el caso de Uruguay.

²⁸ Se dejó fuera de este proceso la fiscalización de los registros, pues operacionalmente corresponde a un tipo particular de fiscalización de PD y no requiere procedimientos diferentes

²⁹ Finlandia y recomendaciones a normativa europea.

4. Educación y Difusión

Dado el rol educador y promotor de buenas prácticas que se recomienda asuma el Consejo, este proceso tiene una particular importancia. Tiene por objetivo que la ciudadanía aprenda sus derechos en materia de PD, además de generar buenas prácticas a través de campañas y capacitaciones. Si bien existen ciertos traslapes con la función de comunicación institucional, hay una serie de procesos que son específicos como marketing directo, gestión de redes de clientes, capacitaciones, entre otros. Se sugiere evaluar la venta de asesorías como un servicio para las empresas que permitan darle sostenibilidad a los esfuerzos destinados a esta área (ver capítulo 7).

Dada la intersección que existe con la educación en materia de transparencia para el sector público, se recomienda que esta función sea transversal a la organización y que para el caso del sector público se coordine la oferta en cuanto respecta a AI.

5. Resolución de Conflictos

El proceso de resolución de conflictos es el que requiere mayor participación de los integrantes del Consejo en lo que respecta a la PD, y su buen cumplimiento repercute de manera relevante en el éxito o fracaso de la organización.

A modo general, es bastante similar al proceso de resolución de caso de AI. La novedad que se propone incorporar es una etapa de mediación que permita resolver los conflictos de manera amistosa entre el sujeto obligado y el afectado, lo cual reduce la carga de trabajo del Consejo y facilita la resolución de los casos, de acuerdo a la experiencia internacional³⁰.

Otra novedad, que ahora está comenzando a implementarse en AI, tiene relación con la defensa por parte del Consejo de los recursos de ilegalidad interpuestos por los entes sancionados. Al respecto, no existe claridad en la carga de trabajo que esto pueda significar ni en el valor que pueda generar. En principio, el Consejo debiera estar dispuesto a defender los casos resueltos, pero los costos de ello pueden ser tan altos que resulte ser infactible.

Si bien más adelante se desarrolla una estimación de la dotación de profesionales que esta última función requerirá, en la práctica dependerá mucho de la marca institucional, y de los principales factores que en este sentido pueden afectarla como son la reputación del CPLT, sus consejeros y resoluciones, así como el respaldo que los tribunales le otorguen ante los recursos presentados.

Al ser un proceso complejo y de alta especialización, se contempla como exclusivo de la función de PD, aunque exista uno paralelo de AI. Esta separación tiene la ventaja de poder especializar equipos así como manejar los procesos por separado de acuerdo a sus características y cotidianeidad, pudiendo mejorarlos y rediseñarlos.

De acuerdo a lo señalado en el proyecto de ley y las incorporaciones descritas anteriormente, el proceso de resolución de conflictos es como el que se expone en la figura siguiente. Cabe señalar que los encargados de cada etapa son descritos en la sección de Estructura Organizacional, con excepción de las instancias de análisis conjunto entre PD y AI, donde pueden existir por ejemplo comités donde analistas de distintas direcciones (AI y PD), puedan analizar casos complejos en cuanto a la primacía del derecho, o directamente comités formados por los directores de AI y PD.

³⁰ Canadá destacó especialmente esta acción como clave para disminuir los casos que llegan a la Oficina del Comisionado de la Privacidad.

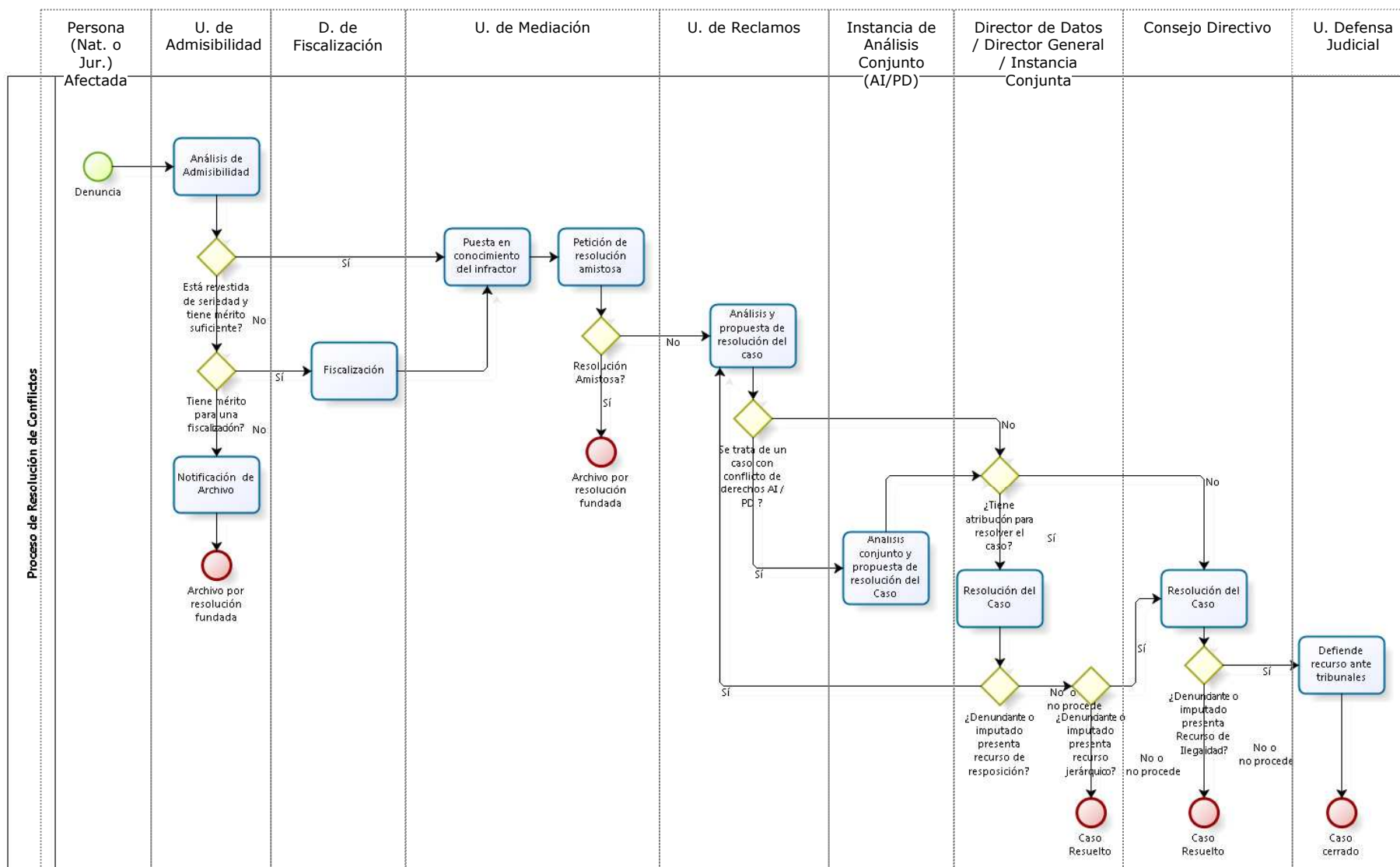


Figura 5.3. Proceso de Resolución de Conflictos en PD

6. Fiscalización

Ésta es otra función relevante para el Consejo. El tipo de fiscalización que se desarrolle será importante para condicionar el accionar de los sujetos obligados. En este sentido, de acuerdo a las buenas prácticas recogidas, se propone un enfoque de fiscalización basado en inteligencia de negocios, con profesionales altamente capacitados en la detección de riesgos (probabilidad de ocurrencia multiplicada por impacto dañino esperado) de los distintos sujetos obligados, en vez de un “ejército” de fiscalizadores de baja calificación recorriendo las empresas y organismos públicos. Este enfoque permitirá focalizar la fiscalización y generar los resultados esperados, en la medida que esté acompañada de sanciones efectivas.

En general, dada la naturaleza de los negocios, tanto los procesos de fiscalización como los sujetos fiscalizados serán muy distintos en el caso de AI y PD. Mientras en el primer caso, se trata de una fiscalización más orientada al conocimiento de los procesos de solicitud de información y transparencia activa, en el caso de PD se esperan procesos complejos de identificación de actores riesgosos, manejos sofisticados de información y desbaratamiento de negocios que lucran a partir del inadecuado manejo de datos personales. Pese a lo anterior, esto no implica necesariamente que los procesos deban estar en direcciones separadas pero sí se debe garantizar tanto su calidad y particularidad, como los modos de integración o sinergia, especialmente, en lo que respecta al sector público.

Cabe hacer notar que el proceso de fiscalización in situ puede ser realizado tanto por el Consejo como por empresas subcontratadas, y pueden contar con el apoyo de la fuerza pública.

7. Estándares y Certificación

Esta función se plantea como una novedad a estudiar con mayor profundidad por parte del Consejo. Tiene relación con la eventual generación de estándares y certificaciones que el Consejo estaría capacitado de realizar como una forma de obtener financiamiento externo.

Mediante este proceso se verificaría mediante inspecciones in situ (ya sea por el CPLT o por empresas certificadoras) el cumplimiento de los estándares definidos por el Consejo, para aquellas organizaciones que deseen un reconocimiento o sello de garante de la PD como señal de confianza para sus clientes.

Operacionalmente, este proceso tiene características similares al de fiscalización, pero no se recomienda agruparlos bajo una misma dirección debido a los incentivos opuestos que tiene cada uno de ellos, como se expone en la sección de Estructura Organizacional.

Lo que no queda claro de esta función es la carga de trabajo asociada y la conveniencia de otorgar este “servicio extra” ante el riesgo de perder el foco de las funciones principales. No obstante, si esta función es cobrada adecuadamente, puede resultar vital para el Consejo.

Una característica importante de resaltar tiene que ver con el rol del Consejo en la materia como se mencionó en párrafos anteriores. Si bien el CPLT puede estar dedicado a la certificación directa de sujetos obligados, una opción menos costosa sería la validación de empresas certificadoras como se expone en el capítulo 7.

8. Atención de Consultas

Las consultas son en magnitud la mayor interacción que tiene el Consejo con el entorno. Para ello, es muy importante desarrollar todos los canales posibles para facilitar el acceso del ciudadano a la organización. Entre los canales típicos que son utilizados se encuentran internet (sitios web, redes sociales, correo electrónico), atención telefónica y presencial.

Una característica particular que se propone para la organización de esta función es la de contar con estudiantes en práctica o profesionales egresados que puedan atender las consultas de la ciudadanía, como una forma de ir preparándolos para cuando puedan ser analistas de casos. Debido a la falta de especialistas en este tema, se considera un facilitador del proceso de desarrollo de personal el hacer escuela al interior de la organización a través de esta iniciativa.

La función de atención de consultas, por sus características operacionales, debe ser transversal para ambas funciones, aunque separada internamente en lo que respecta a las personas dedicadas a ambos derechos (AI y PD).

C. Procesos de Soporte

Los procesos de soporte son aquellos que sirven para respaldar la operación de los procesos sustantivos. En este caso los tres son de carácter transversal a la organización, es decir para las funciones de AI y PD.

1. Administración y Finanzas

Esta función comprende todos los procesos relacionados con la administración como son la gestión de compras e infraestructura, labores de secretaría, gestión documental, entre otras actividades de soporte administrativo.

A su vez, dentro de esta función se contemplan los procesos relacionados con el manejo de la contabilidad y las finanzas de la institución.

2. Gestión de Personas

La gestión de personas tiene relación con un enfoque hacia el ciclo de vida del trabajador dentro de la institución, destacando entonces los procesos de reclutamiento y selección de personal, desarrollo organizacional y desvinculación de la organización.

Esta función es muy importante y necesaria de potenciar por el riesgo de tensión organizacional que se vislumbra al incorporar la Protección de Datos al interior del Consejo, por lo que una meta importante a lograr debiera ser que las condiciones laborales no se perjudiquen una vez que se implemente la PD.

También, es importante evitar diferencias notorias entre las áreas o entre los profesionales antiguos y nuevos. Mientras mejor se desarrolle esta función, menores van a ser los costos asociados al cambio organizacional.

A su vez, otra característica importante tiene relación con las definiciones de perfiles de cargo que se realicen, pues éstos debieran estar orientados a objetivos más que a funciones específicas de los profesionales que se contraten, como son las últimas tendencias en esta materia. Esto es particularmente relevante para el Consejo en su función de PD, una vez que se espera una alta flexibilidad organizacional para ajustar las labores de acuerdo a las demandas de trabajo, por lo que una descripción de cargos demasiado específica puede atentar contra este principio.

3. Gestión de Sistemas

La función de gestión de sistemas tiene relación con todo el soporte informático que debe tener el CPLT tanto en lo que respecta al diseño, implementación y mantención de sistemas, software y soluciones informáticas en general, como en cuanto a infraestructura tecnológica, seguridad de información, entre otras necesidades tecnológicas.

Esta función será clave en apoyar el proceso de Registro debido a la definición que se ha tenido de éste, considerado altamente automatizado. Dentro de los requerimientos informáticos, se considera que al menos en los primeros años dicha función será una de las más demandantes.

Una vez más, cabe señalar que esta función puede pensarse con un desarrollo interno como externo, como se expone en la sección tecnología de este capítulo.

4. Control Legal de los Actos

Esta función de soporte tiene relación con el control de la legalidad de los actos jurídicos dictados por el Consejo (reglamentos internos, adquisición de bienes, contratación de servicios y personal, instructivos, normativas internas y procedimientos), así como el asesoramiento a la organización en materias de orden jurídico-administrativo.

5.2 Modelo de Toma de Decisiones

En esta sección se presentan y desarrollan las distintas propuestas de modelos de toma de decisión analizadas durante el estudio, haciendo especial énfasis en los *pro* y los *contra* de cada una de ellas.

Como antecedente previo, se analiza el concepto de Gobierno Corporativo como una forma de encausar el análisis posterior, aunque de acuerdo a la experiencia internacional recogida tanto de las agencias de protección de datos como de organizaciones públicas y privadas en general, se puede concluir que en esta materia existe una multiplicidad de modelos eficaces, por lo que el espacio para innovar es bastante.

5.2.1 Concepto de Gobierno Corporativo

Para abordar el Modelo de Toma de Decisiones del Consejo es preciso señalar que como concepto general éste se asemeja mucho a lo que puede entenderse como Gobierno Corporativo, definición más amplia que presenta distintas acepciones.

De acuerdo a la OCDE³¹, el gobierno corporativo es "el sistema por el cual las sociedades del sector público y privado son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y de las responsabilidades entre los diversos actores de la empresa".

A su vez, Wigodski & Lefort³² se refieren al gobierno corporativo como el "conjunto de mecanismos y relaciones que se establecen entre los diferentes grupos de interés que participan en una empresa con el fin de garantizar una distribución de las rentas generadas que incentive adecuadamente la realización de las inversiones necesarias para el desarrollo de la compañía". Vallabhaneni³³, por su parte, señala que es el "sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas, incluidas las funciones del consejo de administración, dirección, los accionistas y otras partes interesadas", y proporciona la "estructura a través de la cual los objetivos de la empresa se establecen y monitorean". Vallabhaneni propone además que "un débil gobierno corporativo es una de las principales causas de muchos de los problemas que enfrenta hoy la gestión empresarial". Concluye señalando que "el gobierno corporativo y la ética empresarial deben apoyar la gestión empresarial".

³¹ Maria da Conceicao da Costa Marques. "Corporate Governance en el sector público: principios, elementos y enmarcación conceptual". España. s/a.

³² Lefort, F. y Wigodsky, T. "Una mirada al gobierno corporativo en Chile. Casos emblemáticos". Chile. 2008.

³³ Vallabhaneni, S. "Corporate Management, Governance, and Ethics Best Practices". EEUU. 2008.

Entendiendo el contexto de la institucionalidad pública, y sólo como una forma de apoyar la conceptualización del Modelo, se puede entender entonces que el Gobierno Corporativo de una organización pública debiera ser entonces aquel *conjunto de mecanismos y relaciones que se establecen entre los diferentes grupos de interés con el fin de dirigir y controlar la institución, velando por la maximización de la agregación de valor público y la minimización de los conflictos de intereses que se produzcan entre los distintos actores internos y externos de la organización.*

Por otra parte, entre las recomendaciones que se realizan para el Gobierno Corporativo en el sector público Conceicao citando a Butler³⁴ señala que debe existir una separación de los roles de Presidente y Director Ejecutivo; el Consejo debe estar formado por una mayoría de directores no-ejecutivos y se debe garantizar la creación de un comité de auditoría con miembros también no-ejecutivos. A su vez, señala, se debe proteger la independencia de los auditores externos, adoptar códigos de ética en la organización, y se tienen que generar instrucciones que prevean la existencia de conflictos, así como identificar y gestionar los riesgos.

Indica además, que las actividades principales del Gobierno Corporativo son la acción ejecutiva o toma de decisión en temas cruciales, la dirección estratégica, la supervisión y el accountability.

5.2.2 Variables que afectan el Modelo de Toma de Decisiones

Como una forma de ordenar el análisis en torno a los factores que inciden en el Modelo de Toma de Decisiones del Consejo, a continuación se presenta una serie de variables que a juicio de la Universidad son críticas en este caso, tomando en consideración la bibliografía ligada a lo que es Gobierno Corporativo, como a la función de tribunal que se espera del Consejo, todo esto con un enfoque desde la implementación y las prácticas:

Composición del Consejo Directivo (CD)

La composición del Consejo Directivo tiene relación con el hecho de que la autoridad de toma de decisiones del Consejo sea un ente unipersonal o un cuerpo colegiado.

Al respecto, se puede señalar que por la información recogida preliminarmente, el Reino Unido, Finlandia y España tienen autoridades superiores (máxima jerarquía) unipersonales, con cuerpos colegiados consultivos ó como tribunales o cuasi tribunales. En efecto, la figura de autoridad máxima como cuerpo colegiado no es común entre los países analizados con excepción de Italia en que se tiene un consejo de 4 miembros que tiene la dirección superior, muy similar a lo que plantea el proyecto de ley para el caso chileno.

Enfoque del Consejo Directivo

Una segunda variable para tener en consideración es el enfoque con que esté diseñado el CD, básicamente orientado a la resolución (o apoyo) de casos, o más bien con un énfasis sobre la dirección superior estratégica de la institución.

Tal como se señalaba anteriormente estas dos funciones suelen estar separada en los casos analizados, lo que no es así en el CPLT con su función de AI, al igual que en el caso de Italia.

³⁴ Butler, B. "Corporate Governance in Public Sector. 4th Annual Public Sector Symposium". Australia. 2008

Dedicación del Consejo Directivo

Una tercera variable para considerar tiene relación con la dedicación que requiere, en cuanto a horas de trabajo, el ser miembro del CD. Actualmente, la dedicación que tienen los consejeros es relativamente baja si se compara con una dedicación completa (dos sesiones de 3 horas aproximadamente en promedio a la semana), y de acuerdo a las estimaciones realizadas, esta dedicación aumentaría en 1 mañana más como se analiza más adelante.

Asignaciones del Consejo Directivo

Las asignaciones remuneracionales que recibe el CD son otra variable importante de destacar. En general, mientras mayores sean las asignaciones, mayor será el nivel de interés por postular al cargo y, por ende, se integrarán consejeros con mayor reputación y experiencia. Además, mientras más altas las remuneraciones hay menos probabilidad de captura por parte de los actores vinculados.

Cantidad de Consejeros

El número de consejeros es una variable relevante pues está relacionada con la capacidad del CD para formar quórum suficiente sobre todo pensando que algunos de sus miembros se deberían inhabilitar en casos donde exista conflictos de interés, cuestión que es particularmente más probable en la PD.

También, de acuerdo a lo que se ha señalado en el Panel de Expertos de la Ley General de Servicios Eléctricos³⁵, un número alto de consejeros (7 en su caso) ha ayudado a una mejor comprensión de los casos que resuelven, una vez que los distintos expertos proporcionan información o conocimiento particular que los otros no poseen.

Perfil y especialidad de los Consejeros

El perfil o la especialidad de los consejeros son especialmente relevantes si se va a tener un único Consejo resolviendo casos de PD y AI. Se requiere un *mix* de perfiles más bien generales, se necesitan especialistas en el ámbito del derecho de PD ó temas de privacidad, y en temas de tecnología y aspectos informáticos del tratamiento de datos, ó más bien en el ámbito de la gestión, son todas posibilidades para analizar.

Designación y remoción de los Consejeros

La designación y remoción del CD es una variable sumamente importante para la independencia del Consejo como institución y su validez tanto en el sistema político como en la ciudadanía. Esta designación y remoción puede ser de ratificación política, es decir una vez que un organismo distinto al político ha sugerido a los candidatos, ó bien de decisión exclusivamente política, es decir, un proceso en el cual el sistema político es el que define a los consejeros, sin una recomendación previa.

Importante para el Modelo es también el hecho de cuál es el órgano que toma la decisión de quiénes son los consejeros. En caso de que fuera el Gobierno, se consideraría que este órgano no tiene la suficiente independencia del Gobierno de turno; si es el Parlamento se acarrearán los problemas inherentes a la conformación del sistema parlamentario, en particular para el caso de Chile, el hecho de que sean dos los bloques gobernantes lleva a pares de consejeros sin posibilidad real de que uno de ellos se destaque mucho.

³⁵ Ronald Fischer, miembro del panel, en charla otorgada en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, el día lunes 3 de mayo de 2010.

Duración de los Consejeros

La duración en el cargo de los consejeros es importante en cuanto a los incentivos que tienen para comprometerse más con la institución. Una duración relativamente baja provoca que el costo de cambiarse de actividad antes o después de asumir la función sean mayores y exista el incentivo a mantener más de una actividad (no exclusividad), mientras que una duración mayor se plantea como una real alternativa de desarrollo y desenvolvimiento profesional lo que facilita la exclusividad.

Sin embargo, la duración alta también genera incentivos para la búsqueda de beneficios personales de los consejeros por sobre la organización, lo que en un contexto de alta concentración de funciones aumenta los eventuales conflictos de intereses.

Incompatibilidades o Prohibiciones de los Consejeros

Las incompatibilidades o prohibiciones que tengan los consejeros son otra variable importante una vez que se considera una de las mayores complicaciones de la integración de las funciones de PD y AI, producto del distinto tipo de incompatibilidades que se presentan en ambas funciones.

Las incompatibilidades están directamente relacionadas con el conflicto de intereses y pueden ir desde la exclusividad con el cargo (incompatibilidad total o completa) al otro extremo de no tener ninguna prohibición.

Por otra parte si existen incompatibilidades muy exigentes es probable que la calidad (reputación y experiencia) de los postulantes al cargo no sea la más adecuada, debido a la imposibilidad de generar recursos extras.

Capacidad de delegación del CD

Finalmente, otra variable para el modelo de toma de decisiones tiene relación con la capacidad de delegación (desde el punto de vista de la gestión, no necesariamente en lo jurídico) que tiene el CD con instancias previas o de menor relevancia. Esta capacidad es esencial para aminorar la dedicación de los consejeros en caso de que exista un enfoque con énfasis en la resolución de casos.

A modo de resumen se plantea este cuadro que contiene las variables descritas y los énfasis que ellas pueden tener dentro del CD.

Cuadro 5.1: Variables que afectan el Modelo de Toma de Decisiones

Variables del Modelo	Énfasis en:	Énfasis en:
Enfoque	Resolución de casos	Estratégico
Dedicación	Alta	Baja
Asignaciones	Altas	Medias
Cantidad	Alta	Media
Perfil y especialidad consejeros	Especialistas (Derecho, Informática)	Generales (Gestión)
Designación y remoción	Ratificación Política	Decisión Política
Duración	Alta	Media
Incompatibilidades / Prohibiciones	Altas (Exclusividad)	Medias
Capacidad de Delegación	Alta	Media

5.2.3 Principios y restricciones para el Modelo de Toma de Decisiones

A su vez, a modo general, se señalan los principios o valores organizacionales que se esperan considerar para un Modelo de Toma de Decisiones:

- a) Aumento de la responsabilidad del Consejo Directivo con su labor.
- b) Independencia del Consejo Directivo.
- c) Eficiencia, eficacia y calidad del CD en sus resoluciones y actos.
- d) Capacidad estratégica para enfrentar el desarrollo de la organización.
- e) Capacidad técnica para abordar los casos complejos que se le asignarán.
- f) Relevancia intra-institucional con respecto a los profesionales y funcionarios.
- g) Capacidad de aprendizaje y mejora continua del Consejo Directivo.
- h) Respaldo político institucional.
- i) Distribución inteligente y máxima flexibilidad organizacional para las funciones más demandantes (debido a su incertidumbre).
- j) Minimización de la "burocracia profesional".
- k) Congruencia del rol y las funciones del CD con el perfil y dedicación de los consejeros.
- l) Integración de competencias de gestión en el CD, dado que tiene función de Dirección Superior de la organización.

A su vez, entre las restricciones que se presentan para el diseño del Modelo de Toma de Decisiones, se pueden destacar:

- a) La dirección superior debe estar alojada en un órgano colegiado (no individual).
- b) La resolución de casos superior debe estar alojada en el Consejo Directivo.
- c) Las preferencias del sistema político llevan a que se conformen pares de consejeros de acuerdo a su tendencia.
- d) De acuerdo a los antecedentes recogidos, no hay suficientes especialistas en PD.
- e) Producto de la conformación de pares, la presidencia ejecutiva no puede tener tantas atribuciones estratégicas.

5.2.4 Alternativas de Modelos de Toma de Decisiones estudiados

1. Consejos separados y especializados en AI y PD:

Una primera opción, se refiere a la creación de un Consejo especial para la función de PD, independiente del que existe dentro del CPLT en su función de AI. Cada uno de estos CD tendrían la función de resolución de casos, con la posibilidad de formar comisiones bilaterales para conflictos en los cuales no haya claridad en cuál es el principio que debe primar (AI o PD).

Estos Consejos no tendrían la función de dirección superior, la cual estaría radicada en un Presidente elegido entre ambos consejos. Por ende más que consejos de carácter directivo serían jurisdiccionales o cuasi-jurisdiccionales.

El Director General queda con las mismas atribuciones de hoy, respondiendo al Presidente y velando por la marcha operacional del Consejo.

La ventaja de esta solución es que deja intacto al Consejo actual, y disminuye la complejidad en cuanto a perfil e incompatibilidades de un único CD.

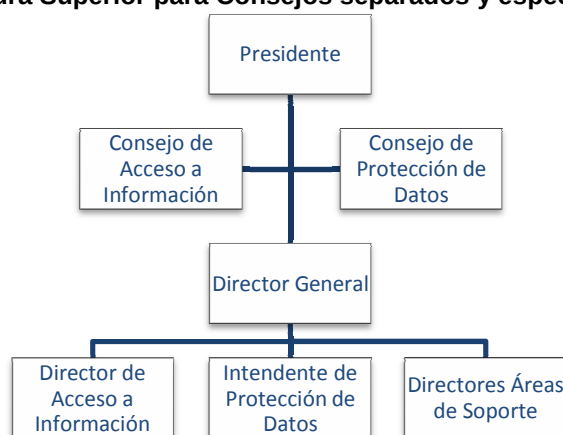
En principio, estos consejeros no debieran ser de dedicación exclusiva, asumiendo que para que ello sea factible, es necesario la delegación de funciones en instancias inferiores como el

Director General o la Intendencia / Dirección de Protección de Datos con capacidad de resolución para los casos que se defina. En atención a ello, se debe definir como estrategia de delegación el establecer, en primer lugar, límites claros entre la competencia del delegante y del delegado, y, en segundo lugar, los criterios deben recoger, necesariamente, la práctica del caso concreto, dado que de éstos se podrán obtener las bases para una delegación general y prospectiva, teniendo como horizonte los requerimientos del servicio, distinguiendo, por ejemplo, entre los distintos tópicos que se establezcan en cada materia.

Una de las mayores desventajas es el rol que debiera asumir el Presidente, una vez que se ha indicado en las restricciones expuestas anteriormente que se considera infactible un Presidente con un rol más ejecutivo.

El Presidente será el encargado de atender de los Recursos Jerárquicos que se presenten en virtud de las funciones que se deleguen a otros órganos del CPLT. Respecto de aquellos casos en que se trate de modificar una doctrina o jurisprudencia sostenida por el Consejo, durante un período determinado por éste, tendrán preferencia, en su vista, por sobre aquellos en que se confirme, dado que en estos últimos bastará la verificación de la concurrencia de los elementos que conforman los criterios sostenidos por el Consejo.

Figura 5.4: Estructura Superior para Consejos separados y especializados en AI y PD



En resumen, de acuerdo a las variables de análisis expuestas al principio, este modelo se caracterizaría como se muestra en el cuadro a continuación:

Cuadro 5.2: Variables que afectan Modelo de Consejos separados y especializados

Variables del Modelo	Énfasis en:
Enfoque	Resolución de casos
Dedicación	Baja
Asignaciones	Altas
Cantidad	Media
Perfil y Especialidad consejeros	Multidisciplinar
Designación y remoción	Ratificación Política
Duración	Media
Incompatibilidades / Prohibiciones	Altas (Exclusividad)
Capacidad de Delegación	Alta

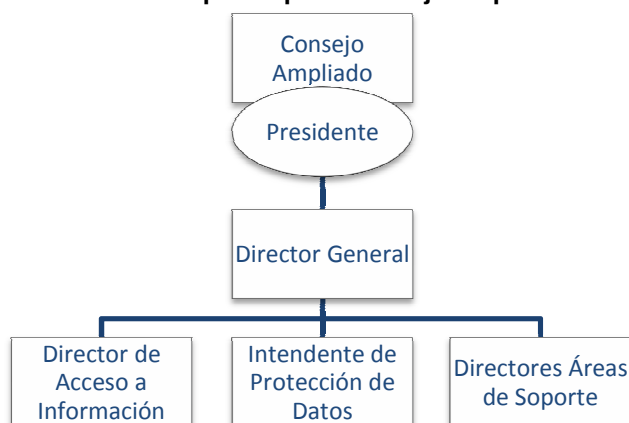
2. Consejo ampliado con suplentes:

Una segunda opción es la creación de un único CD pero con la integración de un mayor número de consejeros, ya sean suplentes o titulares, lo que permita reducir la posibilidad de falta de quórum en caso de requerir vetarse para una decisión en particular. Este modelo, tampoco requeriría dedicación exclusiva mientras se considere la instancia previa de resolución (Intendencia).

La dirección superior podría o no estar radicada en el CD, aunque la disciplina profesional debe ampliarse. El Director General a su vez, responde al Presidente y vela por la marcha operacional del Consejo, al igual que en caso anterior.

Las mayores dificultades de esta propuesta pasan por determinar un número apropiado de consejeros que garanticen diversidad de intereses y especialidad necesaria para llevar a cabo la función.

Figura 5.5: Estructura Superior para Consejo ampliado con suplentes



Cuadro 5.3: Variables que afectan el Modelo de Consejo ampliado con suplentes

Variables del Modelo	Énfasis en:
Enfoque	Resolución de casos y Dirección Superior
Dedicación	Alta
Asignaciones	Altas
Cantidad de consejeros	Alta
Perfil y Especialidad consejeros	Multidisciplinar
Designación y remoción	Ratificación Política
Duración	Media
Incompatibilidades / Prohibiciones	Altas (Exclusividad)
Capacidad de Delegación	Alta

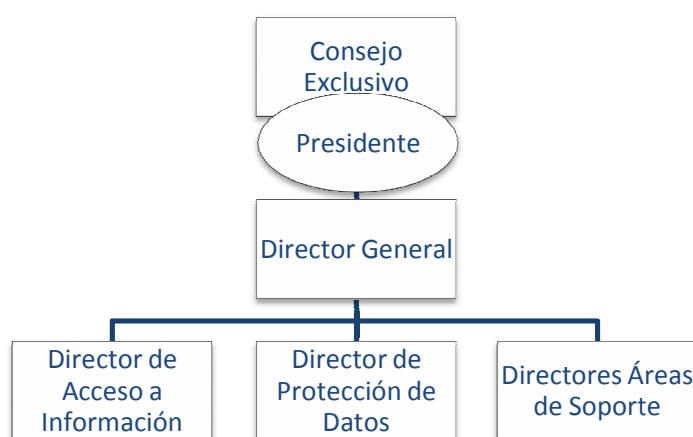
3. Consejo con dedicación exclusiva:

Una tercera opción es la conformación de un Consejo con dedicación exclusiva, lo que elimina en gran medida el conflicto de intereses, pero hace más difícil encontrar profesionales de renombre e idóneos de acuerdo a sus competencias técnicas. Esta posibilidad, en principio, también desestima la creación de una Intendencia de PD con capacidad de resolución de casos, una vez que habrá suficiente carga instalada reflejada en el CD.

En este modelo la dirección superior es realizada por el Consejo Directivo, y la figura del Presidente se torna más difusa, pudiéndose generar multiplicidad de mando al tener todos los consejeros libertad para desenvolverse al interior de la organización.

El Director General, en lo formal, responde al Presidente y vela por la marcha operacional del Consejo, aunque ante la confusión de la Dirección Superior, lo más probable es que sea exigido no sólo por el Presidente.

Figura 5.6: Estructura Superior para Consejo con dedicación exclusiva



Cuadro 5.4: Variables que afectan el Modelo de Consejo con dedicación exclusiva

Variables del Modelo	Énfasis en:
Enfoque	Resolución de casos y Dirección
Dedicación	Alta
Asignaciones	Medias
Perfil	Técnico – Político
Cantidad	Media
Disciplina Profesional	Multidisciplinar
Designación y remoción	Ratificación Política
Duración	Media
Incompatibilidades / Prohibiciones	Altas (Exclusividad)
Capacidad de Delegación	Baja

4. Consejo ampliado con delegación, consejeros suplentes e integrantes

Como una variante del modelo de Consejo Ampliado se presenta este modelo que a juicio de la Universidad traduce de buena manera los principios y restricciones que tiene el CPLT, y bajo el cual se hacen los supuestos organizacionales y de dotación para el resto del informe.

El Consejo Directivo tiene la función de Dirección Superior y de Resolución de Casos, aunque con una serie de mecanismos de flexibilización que le permitan adecuarse a la cantidad de trabajo que se presente en el futuro de manera óptima.

Entre los mecanismos de flexibilización se encuentran:

- a) Delegación de funciones (de gestión y de resolución de casos) en quien estime conveniente, por el tiempo que estime conveniente y como lo estime conveniente. En el caso de PD, por ejemplo, se deberá establecer, si es que así se estima, dentro de la resolución de casos, una sala en la cual se conozcan de aquellos asuntos de PD³⁶.
- b) Creación de salas especializadas al interior del CD con capacidad de resolución. En los casos sometidos a la decisión del Consejo, estas salas tendrán la labor de resolver de manera especializada, los diversos asuntos sometidos a su competencia, distribuyendo la carga de trabajo de acuerdo a los presupuestos que el mismo Consejo establezca. Para ello se podrá contar con la figura de Consejeros Integrantes.
- c) Integración de asesores para el apoyo en la toma de decisiones (expertos en PD, seguridad y tratamiento de datos, entre otros). Cabe destacar que estos especialistas se encargarán de entregar una visión técnica acerca del asunto sometido a su conocimiento. No tendrán el carácter de miembros del Consejo, puesto que serán independientes de éste, y se nombrarán de acuerdo a un procedimiento establecido al efecto³⁷.

Cabe tener presente que lo anterior, en caso que se estableciera por medio de la modificación de la Ley N° 20.285, que actualmente se encuentra en el congreso, supondría dotar al Consejo de los criterios de flexibilidad necesarios para un ejercicio más eficiente de sus funciones.

El Presidente, elegido entre los consejeros, preside las sesiones plenarias y dirime en caso de empate. Puede asumir rol clave en armonización de PD con AI al participar por ejemplo en instancias de análisis conjuntos de casos, y no asumiría la vocería de la institución.

³⁶ Cabe señalar que, de acuerdo a lo que se ha propuesto, se entiende que hay una función (de resolución de casos) que se otorga al CPLT por ley, pero no se indica el cómo se ejercerá. Al respecto, se considera que rigidizar el mecanismo de delegación a través de una desconcentración funcional legal no apunta a los riesgos de los cuales se ha hecho cargo el Modelo Organizacional propuesto. En este sentido, la propuesta se considera ajustada al marco legal según lo que se estipula en la Ley de Bases Generales de la Administración del Estado, y tiene como principio la búsqueda de eficiencia y calidad del sistema, así como de la institucionalidad asociada. Para mayor justificación, revisar Anexo 11.6 Análisis Jurídico, sub-Anexos 11.6.1 Flexibilidad de las funciones del Consejo para la Transparencia en sede administrativa y Sub-Anexo 11.6.3 Aspectos Específicos.

³⁷ Véase, por ejemplo el proceso de designación de profesionales expertos establecidos en el Reglamento del Consejo de Alta Dirección Pública, en sus artículos 11 y 12.

El Director General vela por la gestión estratégica y operacional de la institución. Resuelve los casos delegados por el Consejo y debiera asumir la vocería de la institución.

Con el fin de consagrar la continuidad en el trabajo del Consejo se incorpora la figura de **Consejeros Suplentes**, que tendrán la labor de sustituir a los Consejeros Titulares en el caso que éstos estén sometidos a alguna causal de inhabilidad temporal que afecte su ejercicio. El nombramiento de éstos, dado su carácter temporal, debe ser de la forma que asegure la eficiencia en el ejercicio, dado que se requiere contar con ellos sin desmedrar el trabajo realizado por el Consejo. Una formulación, que cumpliría este estándar de eficiencia, sería mediante la confección de un listado de profesionales, que cumplan los mismos requisitos para ser Consejero Titular, pero cuya designación no requiera ser visada por el Presidente de la República (puesto que esto implicaría entrapar la naturaleza del puesto) sino que el acuerdo conforme de los miembros del Consejo Directivo. El ejercicio en el cargo será para conocer del asunto específico por el cual se produjo la inhabilidad del Consejero Titular, teniendo la facultad de votar en la resolución del asunto.

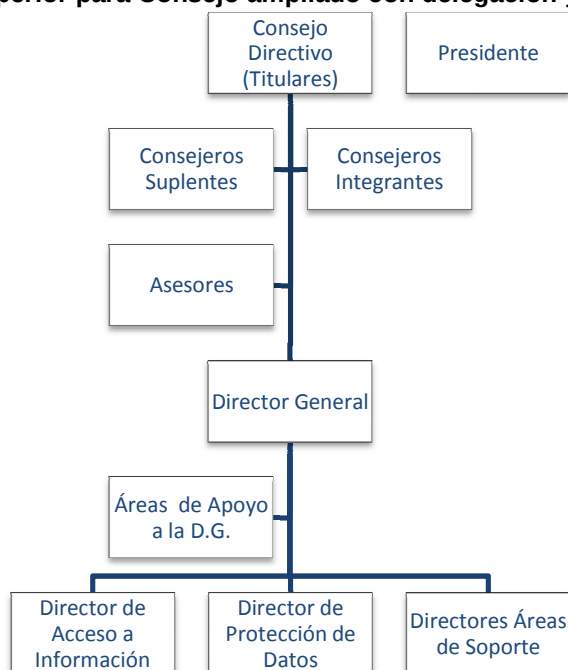
Así también, la figura de **Consejeros Integrantes**, los cuales funcionarán para el trabajo en salas del Consejo Directivo, y con el fin de completar el quórum necesario para el desarrollo del trabajo. Se trata de profesionales que deben contar con los mismos requisitos necesarios para ser Consejero Titular, con tal que la seriedad de la decisión de la comisión no se vea afectada *a priori*. Es el mismo Consejo el que confecciona un listado de profesionales que cumplan con los requisitos exigidos, y es este mismo quien designa a aquellos que ocuparán cada plaza³⁸.

Además, se crea la figura de **Asesores**, cuya función es apoyar a la toma de decisiones del Consejo Directivo. Son solicitados por éste, tanto en sesiones plenarias como en comisiones especializadas.

Finalmente, dentro de la Estructura Superior del Consejo, los Directores de AI y de PD, son los responsables del análisis de casos de PD y AI, preparación y resolución de casos, según regule Consejo. En caso de delegación de atribuciones son los encargados de resolver aquéllos que éste determine. Además vela por la buena gestión de las funciones de fiscalización, registro, generación y monitoreo de normativas, etc.

³⁸ Ver, por ejemplo, designación de ministros integrantes en art. 215 del Código Orgánico de Tribunales.

Figura 5.7: Estructura Superior para Consejo ampliado con delegación y especialistas integrantes



Cuadro 5.5: Variables que afectan el Modelo de Consejo ampliado con delegación y especialistas integrantes

Variables del Modelo	Énfasis en:
Enfoque	Resolución de casos y Dirección Superior
Dedicación	Parcial
Asignaciones	Altas
Cantidad de consejeros	Media: 6 consejeros titulares + Consejeros Suplentes + Consejeros Integrantes + Asesores de apoyo
Perfil y Especialidad consejeros	Multidisciplinar: Al menos un especialista en PD, uno en AI, uno en Gestión – Dirección de Empresas, uno en seguridad informática o tecnología.
Designación y remoción	Ratificación Política
Duración	Media
Incompatibilidades / Prohibiciones	Altas pero sin exclusividad (inhabilitaciones por casos)
Capacidad de Delegación	Alta: CD puede delegar atribuciones en resolución de casos (por tipo o fase del proceso) a un consejero (titular o integrante), al Director General, Director de PD, Director de AI. Además, existe la posibilidad de funcionar en salas del CD (Dirección, AI, PD), con integración obligada de un consejero titular o integrante y, eventualmente, por asesores.

5.3. Estructura Organizacional General del Consejo

En esta sección se presenta y desarrolla la propuesta de Estructura Organizacional General del CPLT una vez que asuma la función de PD. Si bien ésta también ha tenido diferentes variaciones a lo largo del estudio, han primado en estos últimos análisis la situación actual del Consejo³⁹, la experiencia internacional y los principios orientadores organizacionales que señala la literatura en general.

Cabe señalar que la estructura que se presenta en esta sección corresponde a la de estado en régimen (3 a 5 años), y no para los primeros años en que se considera debiera tener algunas modificaciones para hacer más efectivo el desarrollo de la PD. Esto último es desarrollado en el capítulo 8.

5.3.1 Tendencias y principios orientadores para el Diseño Organizacional

En general, las nuevas tendencias en diseños organizacionales dan un carácter más flexible, descentralizado y dinámico a la Estructura. Señalan que a diferencia de lo que ocurría hasta hace pocos años, en que éstas estaban pensadas de forma piramidal y jerárquica, valorizando por sobre todo la unidad de mando por la cual una persona debe responder a un solo jefe, hoy la tendencia apunta a estructuras matriciales donde se cruzan los jefes funcionales clásicos (marketing, finanzas, operaciones, sistemas) con jefes por productos o mercados, es decir, más orientados a resultados. De esta manera, se tiene que una persona puede estar desempeñándose en un proyecto a cargo de un jefe y paralelamente estar respondiendo a su jefe funcional.

Sumado a esto, hay una tendencia al fortalecimiento de identidades de equipo, por sobre la misma organización, así como a la eliminación de algunos cargos de supervisión con el ánimo de producir un achatamiento de la pirámide organizacional y fomentar la autogestión de las personas.

El desorden o anarquía organizacional, que algunos declaran está presentándose cada vez más en las organizaciones, va de la mano con el avance de la tecnología y el trabajo en red. El enfoque de procesos hace más complejo el sostenimiento de jerarquías autoritarias que no agregan valor, pasando a ser más lógicas de acuerdo al funcionamiento de la organización.

A su vez, la organización del trabajo ha pasado de estar fundada básicamente en la división y especialización a una polivalencia y rotación constantes. Esto se traduce a través de mecanismos y prácticas como la que se describía al comienzo del capítulo al hablar del proceso de gestión de personas. Los perfiles o definiciones de cargo, por ejemplo, están diseñados para que no tengan restricciones a priori dadas por la categoría de la persona, su calificación o funcionalidad específica, para así ayudar a la polivalencia.

En definitiva lo que ha cambiado radicalmente, especialmente en el mundo privado, es la lógica mecanicista y burocrática en que cada pieza debe estar en su lugar y comportándose de manera estándar. Hoy, se buscan organizaciones como organismos vivos, capaces de adaptarse al medio ambiente para transformarlo⁴⁰.

³⁹ En lo que respecta a la Estructura Organizacional, se entiende por situación actual la reflejada en el Nuevo Reglamento Orgánico del CPLT, Resolución Exenta N° 43/2010 del 26 de marzo de 2010.

⁴⁰ Schvarstein, L. "Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas". Paidós. Buenos Aires. 2000.

Estas tendencias están lejos aún de tomarse como propias en el sector público. Los problemas de coordinación y las lógicas burocráticas son propias de estos sistemas, una vez que en general son muy complejos y no hay espacio para la flexibilidad.

Pese a esta situación, se considera que el CPLT está en una posición intermedia, una vez que si bien es una institución pública, el hecho de ser una institución nueva le da grados de flexibilidad que otras organizaciones no tienen.

Por otra parte, es importante destacar el grado de especialización que se requiere para la función de PD. Debido a los conflictos de derechos que se producen entre AI y PD, y a la alta especialización que se requiere, pareciera que una estructura demasiado flexible no es apropiada durante los primeros años si es que se quiere que se genere aprendizaje y mejoramiento continuo.

5.3.2 Descripción de la Estructura Organizacional propuesta para el CPLT

En base al último modelo de toma de decisiones denominado como consejo ampliado con delegación, consejeros suplentes e integrantes, se presenta a continuación la estructura organizacional general del Consejo, con las características principales de cada Dirección, Área o Unidad.

Entre las características generales de la Estructura, se puede mencionar que se han reducido las direcciones desde la última propuesta, como una forma de mejorar la coordinación y supervisión del Director General.

Se ha optado por dejar la fiscalización fuera de la Dirección de PD debido a los alcances del actual reglamento orgánico, pero esto debiera hacerse no desde el primer año sino en estado de régimen. Además, es importante garantizar que los procesos estén diferenciados en lo que respecta a AI y PD, ya sea en unidades independientes u otro mecanismo. La especialización del proceso en el caso de PD es particularmente relevante de acuerdo a los últimos antecedentes levantados del mercado de tratamiento de datos.

A su vez, lo que es Atención de Clientes con Educación y Certificaciones su unió en una única dirección en el entendido de que serán funciones de cara al público y los sujetos obligados, orientadas a dar información e incentivos para el buen cumplimiento de la ley a través de distintos mecanismos.

De esta manera, la estructura expuesta en la figura 5.8 queda conformada por:

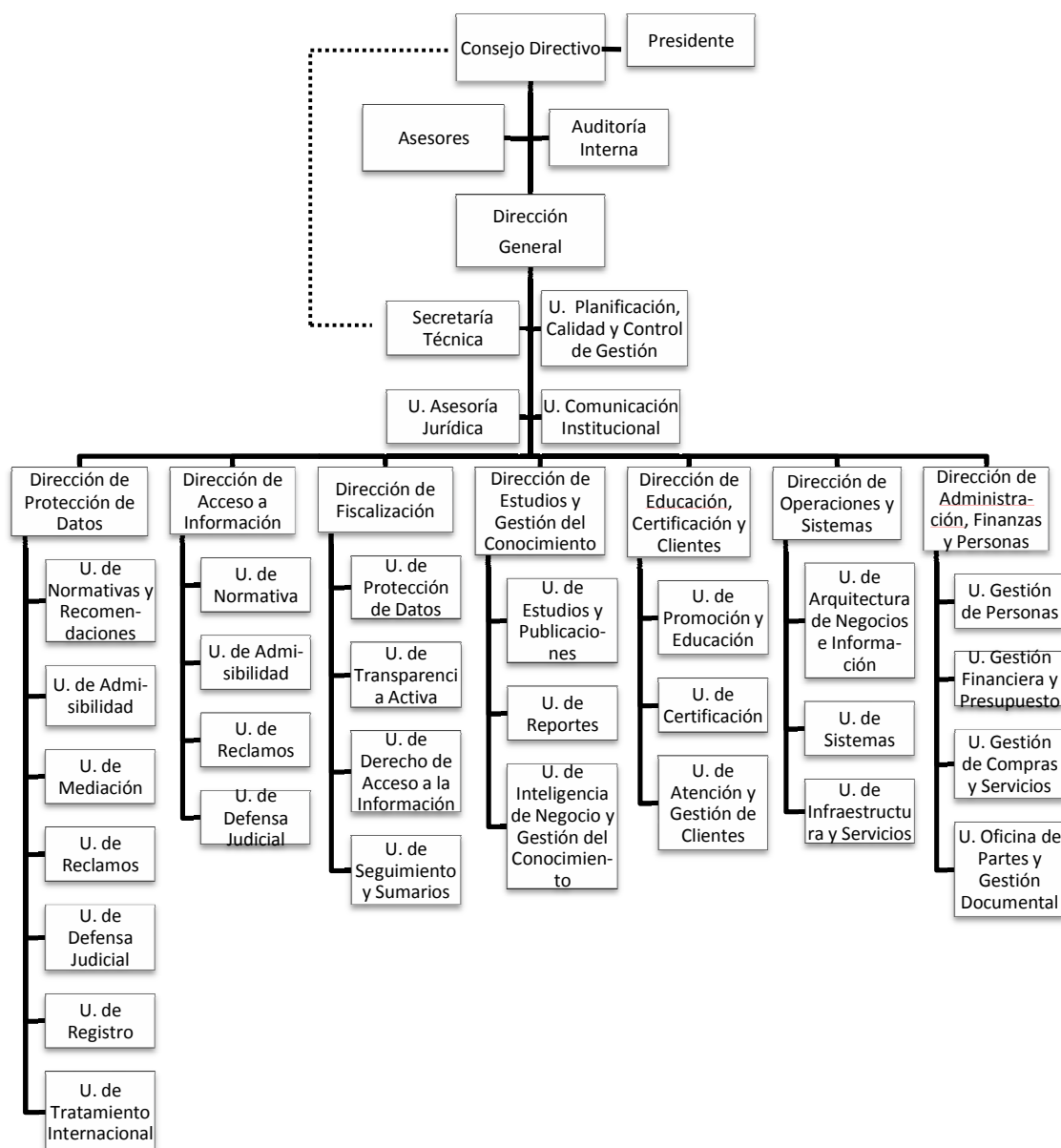
A. Áreas Transversales de Apoyo al Consejo Directivo

1. Consejo Directivo: El Consejo Directivo, tal como se explicó en la última propuesta del Modelo de Toma de Decisiones, está encargada de velar por la marcha estratégica y operacional del CPLT en su función de PD, así como de resolver sobre los casos que se presenten. Está conformado por los consejeros titulares, consejeros suplentes y los consejeros integrantes

2. Asesores: Los Asesores son profesionales especialistas en diversas materias que, en principio, sirven de apoyo a la toma de decisiones del Consejo.

3. Auditoría Interna: No hay modificaciones con respecto a lo que se señala en el reglamento orgánico.

Figura 5.8: Estructura Organizacional general propuesta al CPLT con su nueva función de PD



B. Áreas Transversales de Apoyo a la Dirección General

4. Unidad de Planificación, Control de Gestión y Calidad: Unidad que mantiene las mismas funciones establecidas en el reglamento orgánico, que apuntan a cumplir con la función de planificación, control y calidad. Un énfasis especial se deberá realizar con las personas que conformen la Dirección de PD, una vez que se va a necesitar de un apoyo especial de la Unidad para lograr buenos resultados en el cumplimiento del derecho. Si bien las últimas tendencias indican que esta función debe estar permanentemente en todos los procesos, la situación actual indica que se ha optado por este modelo que concentra dicha función en una única unidad, lo cual no ha traído malos resultados.

5. Unidad de Comunicación Institucional: No hay modificaciones con respecto a lo que se señala en el reglamento orgánico, sólo que se debe hacer un énfasis en equilibrar la comunicación estratégica tanto para las funciones de PD y AI, como para con los nuevos clientes del CPLT.

Además, se agrega como función de esta unidad lo que se encuentra asociado a la Secretaría Técnica en relación al punto d) *Gestionar y mantener las alianzas estratégicas y las relaciones con organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales.*

También cabe destacar que se le denomina unidad de comunicación institucional para recalcar que habrá una dirección a cargo de la educación, promoción y difusión de los derechos asociados a la PD, lo cual también significa una función de comunicación pero de otra índole como se ha señalado en los procesos.

6. Unidad de Asesoría Jurídica: Entendiendo el carácter transversal y específico de esta unidad, no hay modificaciones con respecto a lo que se señala en el reglamento orgánico.

7. Secretaría Técnica: Unidad que mantiene las mismas funciones establecidas en el reglamento orgánico, con excepción de la función d) *Gestionar y mantener las alianzas estratégicas y las relaciones con organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales* que se asocia a la Unidad de Comunicación Institucional.

C. Áreas de Procesos Principales

Además, de las unidades encargadas de la dirección general y corporativas, deberán generarse y/o ajustarse las siguientes unidades de "Procesos Principales", que serán las encargadas del *core* o aspectos sustantivos de la gestión del Consejo.

8. Dirección de Acceso a la Información: La Dirección de AI es una de las áreas *core* del Consejo. En ellas están radicadas todas las actividades exclusivas relacionadas con AI como son:

- Desarrollo de normativa.
- Admisibilidad.
- Análisis y gestión de reclamos.
- Defensa Judicial.

Cada una de estas funciones se presentan como unidades independientes, siguiendo la actual conformación del Consejo.

9. Dirección de Protección de Datos: Del mismo modo, esta dirección presenta y desarrolla las mismas funciones que la Dirección de AI, con el agregado de que aquí se presentan además las unidades de:

- **Unidad de Registro de Bases de Datos:** Encargada de velar por la marcha estratégica y operacional del registro, con ayuda de las áreas de soporte (Sistemas).
- **Unidad de Mediación:** encargada de resolver amistosamente los casos de acuerdo se presenta en el flujo del proceso de resolución de conflictos.

- **Unidad de Tratamiento internacional:** Esta unidad será la encargada de velar por las peticiones especiales de intercambio de datos personales entre países, garantizando su oportunidad y calidad en las resoluciones.

10. Dirección de Fiscalización: No hay modificaciones con respecto a lo que se señala en el reglamento orgánico, con excepción de asegurar el equilibrio entre los principios de AI y PD. Al respecto, es importante recalcar que se propone la creación de la unidad de Fiscalización de PD, especialista en este derecho y en las implicancias informáticas que este tipo de proceso requiere. Tal como se ha indicado anteriormente, esta dirección debiera integrar sus unidades (AI y PD) sólo cuándo haya una masa crítica suficiente para no perder foco sobre el tipo de fiscalización que se requiere en PD. Esta unidad debiera coordinar sus acciones con las otras unidades cuando se fiscalice al sector público.

11. Dirección de Estudios y Gestión del Conocimiento: Esta dirección tiene como misión proporcionar todos los estudios que el Consejo requiere tanto para su marcha operacional como para el desarrollo de ambas normativas. Es otro puente de enlace entre los dos derechos y se espera que esté permanentemente coordinado con las Direcciones de AI y PD a las cuales debe responder de manera indirecta, aunque formalmente depende de forma directa de la Dirección General.

De acuerdo al reglamento orgánico, no corresponde a esta Dirección la Unidad de Promoción y Clientes que es trasladada a la Dirección de Educación.

12. Dirección de Educación, Certificación y Clientes: Tal como se ha expuesto anteriormente, esta dirección tiene como misión sumamente importante el capacitar, difundir y educar a la población (sujetos obligados y ciudadanía) sobre el derecho tanto de PD como de AI.

Está pensada como una unidad independiente, transversal y reforzada, capaz de hacer efectivo los aspectos del modelo de valor que señalan que se requiere de una orientación más hacia la educación del ciudadano.

Forman parte de esta Dirección:

- **Unidad de Promoción y Educación:** a cargo de las campañas de promoción, difusión, capacitación y educación en general.
- **Unidad de Certificación:** Unidad a cargo del diseño y gestión (preferentemente tercerizada) de las certificaciones a empresas certificadores o sujetos obligados.
- **Unidad de Atención y Gestión de Clientes:** Esta unidad tiene como objetivo desarrollar todos los canales de atención de consultas, ya sea de manera presencial, internet o telefónica, tanto de la función de AI como de PD, así como de la gestión de clientes particulares.

El principal desafío de esta unidad es mantener una comunicación efectiva con ambas áreas cuidando que la calidad de la interacción con la ciudadanía sea la misma tanto para el caso de AI como PD⁴¹.

⁴¹ Esta unidad fue bajada de rango con respecto a la última propuesta para disminuir los agentes directos con los que se relaciona el Director General y debido a que se considera que las funciones de generación de incentivos e información son comunes en toda la Dirección

D. Áreas de Procesos Principales

13. Dirección de Administración y Finanzas: No hay modificaciones con respecto a lo que se señala en el reglamento orgánico⁴².

Especial énfasis hay que hacer en el buen desempeño de la Unidad de Gestión de Personas, sobre todo los primeros años, para disminuir el impacto organizacional de la introducción de la función de PD.

14. Dirección de Operaciones y Sistemas. No hay modificaciones con respecto a lo que se señala en el reglamento orgánico.

Además, a esta Dirección le corresponde dar soporte a toda la operación y mantención del Registro de Bases de Datos, y las plataformas de *call center* a través de sus distintos canales.

5.4. La Gestión de Dotaciones⁴³

La gestión de dotaciones es un término relativamente nuevo en el ámbito de la gestión empresarial. Pertenece a la disciplina de la gestión de recursos humanos y se define como la técnica para determinar de forma sistemática la demanda y provisión de fuerza laboral que tendrá una organización en un futuro próximo.

Al respecto, el paper *“Staff scheduling and rostering: A review of applications, methods and models”*, escrito por los australianos A.T. Ernst, H. Jiang, M. Krishnamoorthy y D. Sier., hace una revisión de los principales métodos de asignación de personal en aquellas industrias donde este problema resulta central para la gestión de sus operaciones.

El principal aporte de los analistas australianos para el desarrollo de este trabajo es la introducción del concepto de “demanda y oferta de personal”. El personal se necesita para realizar tareas que surgen de eventos con, lo cual genera una demanda de personal. De manera que el problema de estimación de la dotación se separa en dos: análisis de los factores que generan demanda de personal y análisis de los factores que determinan la provisión.

Por otra parte, en el libro *“Strategic staffing: a comprehensive system for effective workforce planning”* de Thomas P. Bechet, se desarrolla una serie de lineamientos generales para la determinación del tamaño de dotaciones:

- A. Identificar claramente por qué es necesario realizar cambios a la dotación:** A pesar de la importancia de la determinación del tamaño de dotación, esto no es más que una herramienta de la organización para alcanzar un objetivo, por lo que es indispensable conocer cuál es la estrategia en donde se inserta el problema.
- B. Usar distintas técnicas para abordar el problema:** según las unidades donde sea necesario estimar dotaciones y usando aproximaciones cuantitativas y cualitativas.

⁴² Como una forma de adecuar la estructura con la situación actual, además de mejorar la coordinación con el Director General, la Dirección de Personas cambió desde la última entrega y pasó a ser Unidad de Gestión de Personas, perteneciente a la Dirección de Administración, Finanzas y Personas.

⁴³ Ver “Diseño y Aplicación de un Modelo para la Estimación de la Dotación Mínima de Supervisores del Ministerio de Educación” (Lagos, 2010).

- C. No todas las partes en la estimación de la dotación pueden ser completamente objetivas:** pues en ocasiones no existen relaciones cuantificables entre el trabajo realizado y el personal necesario.
- D. La dotación requerida no debiera estimarse en función de los recursos disponibles:** la idea es justamente conocer cuáles son las acciones necesarias para desplegar cierto nivel de dotación.
- E. No destinar todos los esfuerzos a la exactitud de las estimaciones:** lo más importante es generar valor mediante el estudio sistemático de las necesidades de personal.
- F. Proceso iterativo:** realizar estimaciones iterativamente a medida que se aprende sobre el proceso, se recaba mayor información e interioriza en el problema.

En este texto se exponen distintos métodos para la estimación de dotaciones. Entre ellos se explica el método de ratios, el cual tiene un conjunto de características que lo hacen útil para este proyecto: es un método simple y directo; es fácil de aplicar, entender y explicar a otros; es flexible y fácil de ajustar para reflejar las necesidades específicas de negocios y organizaciones particulares. Es una de las técnicas más extendidas en la estimación de tamaños de dotación.

El método contempla las siguientes etapas:

- Separar en categorías de trabajos, según los procesos de la organización,
- Identificar variables que inciden en la carga de trabajo para cada proceso (insumos, resultados, etc.),
- Recopilar información disponible para cada variable,
- Identificar una línea base y generar radios de dotación con los datos recopilados,
- Usar información futura o juicio experto para modificar los radios, de manera que puedan ser aplicados en el horizonte de análisis.

Los ratios funcionan mejor en aquellas funciones donde existen relaciones directas entre la carga de trabajo y la dotación de personal. Pueden ser usados en base a la situación actual o en vista de un desempeño objetivo (productividad deseada).

Estos antecedentes constituyen el marco teórico y metodológico a partir del cual se realizó la estimación de las dotaciones. En las siguientes secciones se describen los resultados obtenidos en las distintas etapas.

5.5. Demanda de Funciones de PD

Antes de continuar con el diseño del modelo organizacional y una vez definidas las principales funciones, es necesario conocer la magnitud de la demanda que enfrentará el Consejo en los distintos ámbitos de la PD que requieren sus servicios, de manera que el diseño sea capaz de responder a las necesidades que plantea la nueva función de PD.

Sujetos obligados

Al analizar la demanda, la primera pregunta que debe responderse es cuáles son los “clientes” del Consejo en materia de PD y cuántos de ellos existirían en el país. Según el actual proyecto de ley, la PD es un derecho de todas las personas naturales o jurídicas de Chile. Actualmente Chile cuenta con más de 17 millones de habitantes y 900 mil empresas, según estimaciones del

INE y el SII⁴⁴. La siguiente tabla muestra la distribución de las empresas según su tamaño en términos de ventas.

Cuadro 5.6: Número de empresas según tamaño en términos de ventas

Tamaño	Total
Gran Empresa	10.575
Mediana Empresa	20.487
Pequeña Empresa	132.511
Micro Empresa	588.750
Sin Ventas	148.641
Total	900.962

Dado el alcance y masividad de sus operaciones se estima que las grandes y medianas empresas en conjunto con las instituciones públicas son las que concentran las bases de datos más importante y de mayor sensibilidad para la ciudadanía, grupo que no sobrepasaría el 5% de las organizaciones del país.

Bases de Datos con Información Personal en Chile

No existen estudios que hagan referencia el número de bases de datos con información personal existentes en el país, por lo que fue necesario revisar las estadísticas internacionales. En un estudio realizado por la ICO en 2006⁴⁵ se consultó a las empresas qué tipo de información personal manejaban en relación a sus clientes, proveedores, empleados y ventas. Se encontró que la información personal se distribuía entre las empresas de la siguiente manera.

Cuadro 5.7: Información personal en posesión de las organizaciones

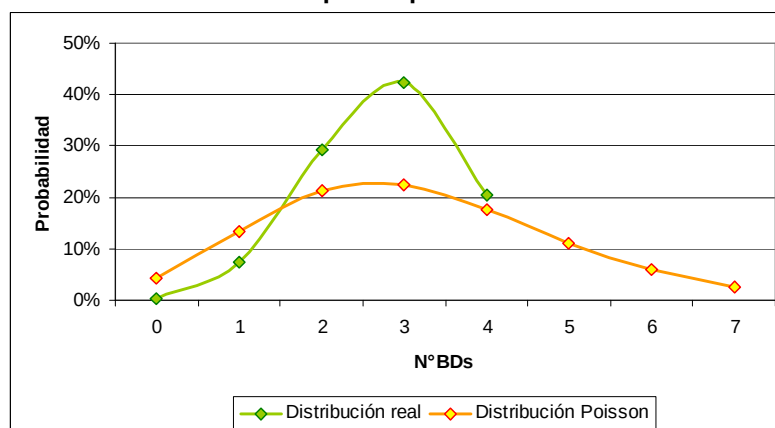
BD	% de Empresas
Empleados	93%
Clientes	64%
Proveedores	64%
Ventas	54%

En base a esta información se estimó la probabilidad asociada a que una empresa tuviera un determinado número de base de datos. Para poder extrapolar esta información a más de 4 bases de datos, la distribución obtenida se aproximó como una distribución de Poisson, debido a su similitud (ver figura 5.9) y entendiendo que al consultar solamente por 4 tipos de bases de datos se pueden estar omitiendo información respecto a otros tipos de bases de datos. Por lo que se consideró que la distribución de Poisson era adecuada al distribuir la probabilidad entre un número mayor tipos de bases de datos.

⁴⁴ Entra en la categoría de empresa toda organización que paga impuestos a la venta o a la renta, o que paga salarios a empleados, por lo que entrarían en esta categoría las instituciones públicas.

⁴⁵ "Report on Information Commissioner's Office, Organisations Annual Track" (ICO, 2006)

Figura 5.9: Distribución de probabilidad de número de bases de datos con información personal por empresa



En base a esta distribución se tiene que el promedio de bases de datos con información personal era de 3,2 bases de datos que, según los datos mostrados anteriormente, corresponderían a empleados, proveedores y clientes. Se supuso que esta distribución sería equivalente en Chile.

Ahora, respecto a qué empresas efectivamente poseen bases de datos con información personal, se supuso que sólo las empresas con conexión a internet poseían bases de datos relevantes para efectos de la PD. Estimaciones realizadas en base a datos de Estrategia Digital⁴⁶ muestran que la conectividad según tamaño de empresa es la siguiente:

Cuadro 5.8: Porcentaje de empresas con acceso a internet según tamaño de empresa

Tamaño Empresa	% Conectividad
Micro	77%
Pequeña	95%
Mediana	99%
Grande	100%
Sin Ventas	82%

Cruzando esta información con el promedio de bases de datos por empresa y la cantidad de empresas según tamaño, se obtiene finalmente que la cantidad de bases de datos con información personal sería del orden de los 2,3 millones.

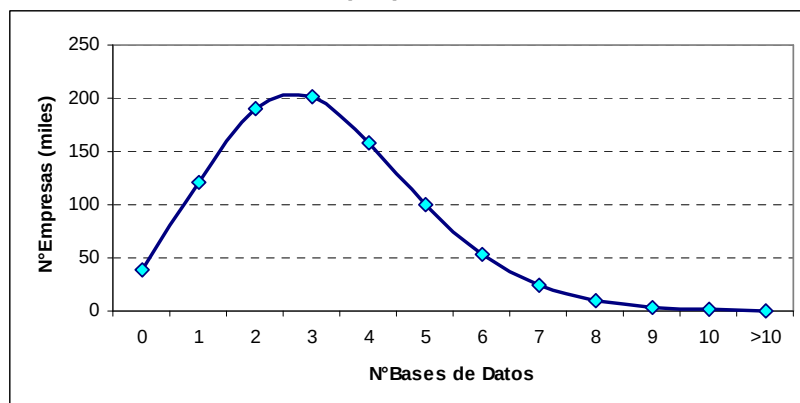
Cuadro 5.9: Número de bases de datos según tamaño de empresa

Tamaño Empresa	N°BD con información personal
Sin Ventas	383.358
Micro	1.432.311
Pequeña	396.147
Mediana	63.972
Grande	33.377
Total	2.309.165

El siguiente gráfico muestra la distribución de las empresas según el número de bases de datos con información personal que poseen.

⁴⁶ "[Indicadores de Desarrollo Digital](#)" (Estrategia Digital, 2009)

Figura 5.10: Distribución de empresas según número de bases de datos con información personal que poseen



Para este análisis se consideró que las empresas tienen el mismo promedio de bases de datos independiente de su tamaño, por lo que se recomienda realizar mayores estudios al respecto para obtener una estimación más precisa al respecto.

Se estima que la cantidad de bases de datos irá en aumento en directa relación con el crecimiento de la economía (aumento de empresas y sujetos obligados) y con el nivel de progreso tecnológico del país.

Esta estimación sirve para tener una noción de la cantidad de bases de datos susceptibles de ser reguladas por el Consejo, aunque para efectos de estimación de la carga de trabajo y diseño organizacional resulta más útil conocer la tasa de inscripción de bases de datos en el registro del Consejo, lo que se analiza en la siguiente sección.

Demanda de Funciones de PD

Para estimar la demanda de servicios del Consejo en sus distintas funciones se identificaron factores determinantes de ella. El primero es naturalmente el tamaño de la población de sujetos obligados que corresponde a la población de habitantes y organizaciones del país vista anteriormente. Del análisis de las demandas enfrentadas por las agencias internacionales se encontró que estas tienen directa relación con los niveles de demanda el nivel de avance tecnológico del país y el nivel de conciencia de la población sobre sus derechos de PD.

En efecto, en la medida que un país exhibe un nivel de desarrollo tecnológico mayor, el uso de tecnologías de información y comunicación resulta mayor, por lo que se facilita la generación, almacenamiento y difusión de bases de datos con información privada. Se utilizó el PIB per cápita⁴⁷ y el porcentaje de habitantes con acceso a internet como medida del grado de avance tecnológico de los países, dado que reflejan respectivamente el nivel de complejidad de la economía, medido en términos de su valor agregado per cápita, y el nivel de difusión a las tecnologías de información y comunicación.

Por otra parte, en la medida que aumenta la conciencia en la población sobre sus derechos en materia de protección de datos, naturalmente aumenta la cantidad de solicitud de información, reclamos, y registros de empresas. Para cuantificar esta variable se utilizó el porcentaje de ciudadanos con conocimiento de la ley y la institucionalidad para la PD. La siguiente tabla muestra el valor de estos indicadores para los países analizados en esta sección:

⁴⁷ PPA 2007

Cuadro 5.10: Índice de factores de Demanda de países analizados

País	Población (millones)	Nº Empresas (miles)	PIB per cápita ⁴⁸ (US\$ PPA 2007)	% Acceso a Internet ⁴⁹	% Conciencia en PD
Reino Unido	59	2.634.790 ⁵⁰	35.634	66%	86% ⁵¹
Canadá	34	1.819.469 ⁵²	38.614	77%	86% ⁵³
España	48	3.336.657 ⁵⁴	30.118	45%	52% ⁵⁵
Italia	60	n.d.	30.365	54%	40% ⁵⁶
Chile	17	931.511 ⁵⁷	13.921	34%	60% ⁵⁸

La demanda observada se indexó según estas variables, obteniéndose un conjunto de estimaciones, en función de los países usados como referencia y los índices aplicados. Estas estimaciones se agruparon en escenarios y se ponderaron para obtener una demanda esperada y una desviación asociada. La siguiente tabla muestra la demanda por los servicios del Consejo con sus respectivas asociadas, los países de referencia y los índices utilizados.⁵⁹

Cuadro 5.11: Demanda estimada por función

Función	Demanda (anual)	País de referencia	Índices
Solución de conflictos	1.800 +/- 900 reclamos	Reino Unido, Canadá, España, Italia	Población Nº empresas % internet PIB per cápita
Registro	42 +/- 10 mil registros	España, Reino Unido	Nº empresas % internet PIB per cápita
Consultas	21 +/- 3 mil consultas telefónicas, presenciales y escritas	Reino Unido, España, Italia	Población % internet PIB per cápita
Autorización de Transferencias de BD	81 +/- 28 solicitudes	España	Empresas % internet PIB per cápita

Se calculó además la cantidad de casos que podrían llegar al Consejo Directivo. Se tomaron los sectores con mayor tasa de reclamos y todos los del sector público. Una gran cantidad de los casos del sector privado corresponderían a casos menores para los que habría jurisprudencia suficiente y no requerirían pasar al consejo. Se supuso que el 65% de los casos⁶⁰ correspondería a esta categoría. Se supuso que todos los casos del sector público pasarían al Consejo, dado el mayor conflicto entre PD y AI que podrían presentar estos casos.

⁴⁸ The Global Information Technology Report 2009-2010 (World Economic Forum)

⁴⁹ The Global Information Technology Report 2009-2010 (World Economic Forum)

⁵⁰ <http://www.statistics.gov.uk/cci/nugget.asp?id=1238>

⁵¹ Memoria anual ICO, 2008/09.

⁵² <http://www.statcan.gc.ca>

⁵³ No se encontró esta información, por lo que supuso igual al índice de conciencia del Reino Unido.

⁵⁴ www.ine.es/prensa/np466.pdf

⁵⁵ Memoria anual AEPD, 2008.

⁵⁶ No se encontró esta información, por lo que se supuso un 10% menor que el índice de España, dada la información entregada al CSP por la agencia Italia, sobre el bajo conocimiento sobre la normativa, lo cual ha dificultado la implementación de la PD.

⁵⁷ http://www.ine.cl/canales/publicaciones/compendio_estadistico/pdf/2006/compendio2006.pdf

⁵⁸ Meta para el 2014.

⁵⁹ En el Anexo 11.3.1 se muestra el detalle de la estimación de la demanda para cada función.

⁶⁰ El porcentaje de microempresas dentro de la población de sujetos obligados

Cuadro 5.12: Porcentaje de reclamos y reclamos importantes como proporción del total de reclamos para sectores industriales más relevantes para la PD

Fuente	Sector	% Reclamos	% Importantes
España	Telecomunicaciones	32%	6%
España	Entidades financieras	20%	4%
RU	Salud	5%	1%
RU	Marketing directo	14%	3%
RU	Comercio general	8%	1%
RU	Gobierno centra	5%	5%
RU	Gobierno local	5%	5%
RU	Registros policiales	5%	5%

Se obtuvo que un 14% del total de los casos correspondería a casos en PD del sector privado que ameritan ser revisados por el Consejo, mientras que un 15% de los casos corresponderían a casos del sector público. De acuerdo a la demanda esperada de casos, se tiene que esto corresponde a 477 casos anuales.

Para todas las estimaciones se utilizó un nivel de conciencia de derechos en PD en Chile del 60%, una meta cercana a la realidad de los países latinos de Europa, que supone un alto nivel de promoción y educación a la población en materia de protección de datos, de acuerdo a las orientaciones estratégicas propuestas al Consejo.

La evidencia internacional sugiere que, una vez implementada la ley de PD, el nivel de conciencia sería el factor determinante de la evolución de la demanda. Dada la incertidumbre asociada a las estimaciones, así como a la evolución que presente efectivamente el nivel de conciencia en la población, se sugiere considerar estas estimaciones como aproximaciones a los órdenes de magnitud de la demanda que enfrentará el Consejo en el mediano plazo (4 o 5 años).

5.6. Dotaciones Estimadas

A continuación se presenta la dotación estimada en el mediano plazo para el Consejo y algunos aspectos críticos para la implementación en materia de provisión de personal.

Para los procesos de negocio se utilizó la demanda estimada por función y se analizó la capacidad de trabajo del personal en las agencias internacionales e instituciones públicas nacionales. Para las funciones estratégicas y de soporte se hizo un análisis cualitativo por unidad del Consejo.

Debido a la alta varianza de las estimaciones obtenidas, se sumó una desviación estándar a la demanda de cada función, de manera de minimizar la probabilidad que la demanda exceda la capacidad del Consejo.⁶¹

En el anexo se puede revisar el método de estimación de las dotaciones asociadas a cada proceso.

⁶¹ Si se supone que cada demanda tiene una distribución normal, esta probabilidad sería de un 20%.

Cuadro 5.13: Dotación por función

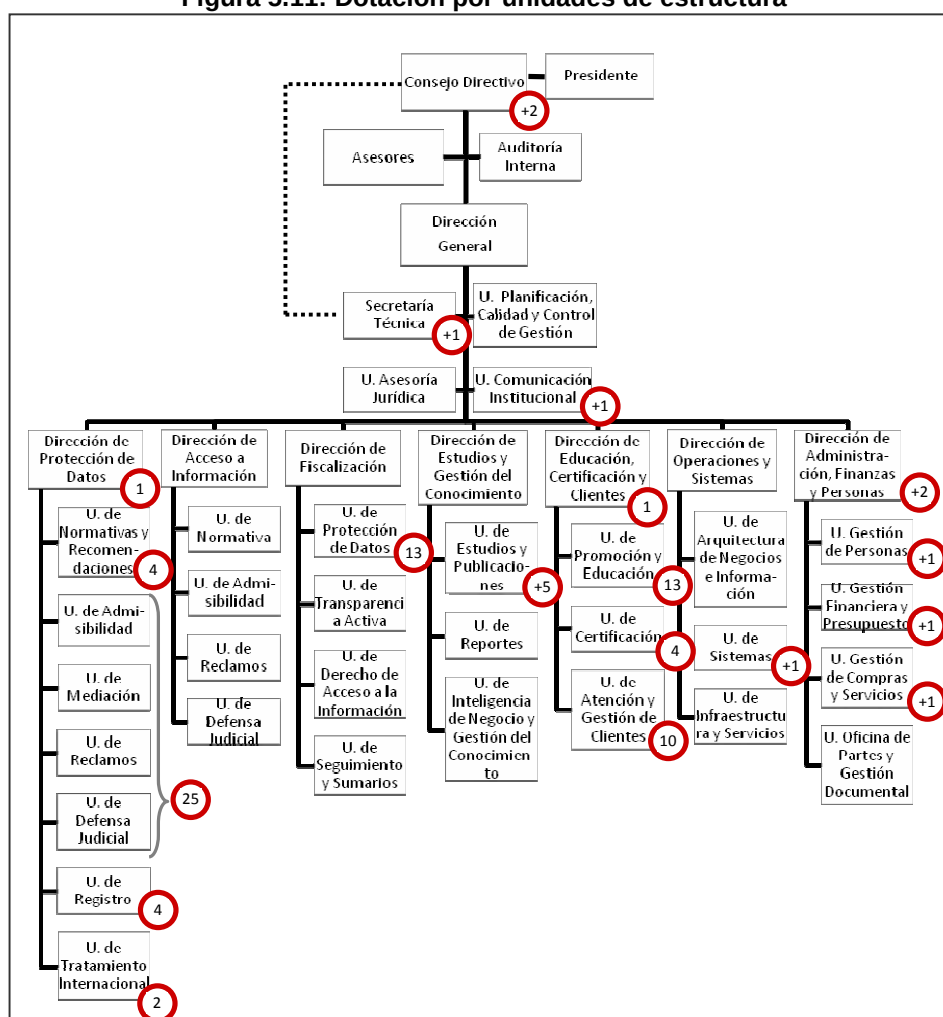
Tipo Función	Función	Dotación
De negocio	Registro	4
	Autorización de Transferencias	2
	Reclamos ⁶²	25
	Fiscalización	13
	Certificación	4
	Atención al Cliente	10
	Educación	13
	Normativa	4
Estratégica o de soporte	Estudios	5
	Administración y Finanzas	5
	Sistemas	1
	Directores de área y jefes de unidad	2
	Staff consejo (comunicaciones y asistente ejecutiva)	2
	Consejo Directivo	2
Total		92

Se estima que la función de PD requiere 92 personas adicionales en el mediano plazo. El 80% del aumento se debe a los procesos de negocio de la PD y el 20% restante corresponde a incremento en el personal de procesos estratégicos y de soporte.

La siguiente figura muestra la dotación de personal de acuerdo a la estructura propuesta.

⁶² Considera los jefes de las unidades de Admisibilidad, Mediación, Reclamos y Defensa.

Figura 5.11: Dotación por unidades de estructura



Carga de Trabajo Consejo Directivo por PD

Para estimar la carga de trabajo adicional que enfrentaría el Consejo producto de los casos de PD que tendría que resolver, se analizó la productividad que muestra hoy en día. Se tiene que el Consejo se reúne 2 veces a la semana más una sesión adicional mensual, durando 3 horas cada sesión. Si con esta frecuencia (2,25 sesiones semanales) son capaces de resolver una tasa de 800 casos anuales, se tiene que para 477 casos deben realizar 1,1 sesiones adicionales a la semana. Esta capacidad de trabajo puede ser modulada mediante la delegación, los consejeros integrantes que funcionen en sala y el apoyo de los asesores como se planteó anteriormente⁶³

Aspectos críticos por proceso

La función que requiere la mayor dotación es la de resolución de conflictos, debido a la alta demanda proyectada y la alta carga de trabajo que significan el procesamiento de casos. Para este proceso se consideró que el Consejo se defiende de los recursos de ilegalidad, de manera análoga a como se hace en Canadá y en materia de transparencia dentro del mismo Consejo.⁶⁴

⁶³ Para efectos del costeo del capítulo 6 se supuso que entre los consejeros integrantes y asesores asisten a un 70% de los casos.

⁶⁴ Se recomienda estudiar con mayor profundidad cuál es la práctica de superintendencias y otros organismos equivalentes para evaluar la pertinencia de esta estrategia.

La automatización del proceso de registro –mediante una alianza con el SII– y la externalización de su soporte informático, permitiría al Consejo aminorar la carga de trabajo asociada a este proceso y destinar más personal a otros procesos críticos. Las personas requeridas para este proceso dependerán del nivel de complejidad que defina el consejo para el chequeo y validación de los registros. Para este trabajo se ha supuesto el mínimo de complejidad, jugando el personal un rol principalmente de chequeo aleatorio y control. Además se recomienda contar con una persona encargada de la gestión del registro que coordine a los distintos actores involucrados en su uso e implementación, y tenga un rol activo en su mejoramiento continuo.

Para la atención al cliente se sugiere montar un centro de llamados dentro del Consejo para llevar un control cercano de las principales dudas, y así retroalimentar oportunamente las demás funciones de PD. Se recomienda incorporar estudiantes de derecho en práctica para estas funciones, de manera de poder entregar una asesoría legal básica y contribuir a la formación profesional en protección de datos, experiencia que ha probado ser exitosa en países como Inglaterra y España (Agencia de Madrid).

En la autorización de transferencias internacionales, la demanda estimada de 80 casos anuales permite suponer que no se requiere un *staff* muy numeroso para esta función. Se espera que la acreditación de países sea el grueso del trabajo en esta área en un principio y, en la medida que estén acreditados, la evaluación de las solicitudes de transferencia caso a caso será el trabajo más importante.

El aumento del personal de los servicios internos se calculó en relación a la dotación de los procesos de negocio y al aumento esperado de las operaciones⁶⁵. Sin embargo, en áreas como sistemas o planificación se estima que no se requieren aumentos de personal dada la existencia de capacidades y competencias que son extensibles a los nuevos procesos de PD.

Recomendaciones generales

A la luz de las estimaciones obtenidas, la implementación de la estrategia de un Consejo promotor pasa por potenciar aquellos servicios que generan un cambio en las prácticas mediante incentivos positivos. Para esto se sugiere destinar el personal de los procesos con mayor dotación –solución de conflictos, fiscalización y educación a los servicios de asesoría, mediación y certificación. Por otra parte, mediante una política de alianzas y subcontratación de servicios análoga a la implementación del registro es posible multiplicar el impacto del personal de las distintas áreas.

Del punto de vista de la dotación de personal, el principal desafío que se vislumbra para el Consejo es la provisión sostenida de profesionales expertos en PD. De acuerdo a la experiencia internacional, resulta difícil para las agencias mantener los profesionales ya que en la medida que aumenta la importancia de la PD, aumenta la demanda de profesionales expertos en el sector privado, por lo que se hace difícil retenerlos en la administración pública.

Para ello, es importante recalcar, que resulta crucial la implementación de una política de formación de profesionales que haga atractivo para profesionales jóvenes incorporarse y mantenerse en el Consejo para recibir capacitación y hacer carrera interna. A ello se suma la rápida evolución de la PD en la medida que se desarrollan las TICs, por lo que será necesario invertir continuamente en la capacitación del personal.

⁶⁵ Se entrevistó a los directores de Sistemas y de Administración y Finanzas para hacer este análisis.

Se propone, además, la alianza con múltiples instituciones para desarrollar conocimiento en red. En este sentido se recomienda la generación de alianzas estratégicas con universidades para la realización de estudios, investigación, programas de magíster, diplomados y prácticas. Así como con ONGs abocadas al ámbito informático (País Digital, Derechos Digitales) para la realización de, estudios y de certificaciones y asesorías técnicas a empresas.

5.7. Tecnología Relevante

Las tecnologías requeridas para la implementación de la función de PD tienen como objetivo brindar soporte informático para la gestión de los procesos con mayor carga de trabajo o que requieren servicios específicos. Se sugiere llevar a cabo dos políticas en esta materia:

Interoperabilidad de sistemas: De acuerdo al modelo de valor agregado, para mejorar atención al cliente (mayor integración y menos burocracia) y aumentar capacidad de inteligencia de la organización es necesario llevar a cabo una política de alianzas con otras instituciones. La interoperabilidad de los sistemas de información es una de las formas en que se materializa esta estrategia. Esto resulta particularmente crítico para los procesos que demandan una mayor interacción del Consejo con sus clientes: registro y atención de clientes. Para el registro, es fundamental que el Consejo tenga acceso a los datos de las empresas de manera de agilizar el proceso de registro y minimizar el costo que significaría para las empresas -especialmente si se les cobra por el servicio-. Para el proceso de atención y gestión de clientes se pueden obtener una mayor capacidad de inteligencia y mejor monitoreo de los clientes al integrar los sistemas con el SERNAC.

Subcontratación de sistemas: se recomienda subcontratar desarrollo y operación de sistemas críticos. Al contar con los sistemas dentro del Consejo es más difícil exigir calidad en vista que no es el negocio del Consejo, mientras que al externalizarlos la calidad es formalizable. Esta garantía es importante para efectos de la protección y defensa ante ataques de *hackers* a los sistemas del Consejo, para la rapidez de respuesta ante fallas del registro y para el mejoramiento continuo de los sistemas. En este sentido, el rol de los profesionales de sistemas del Consejo es el soporte de usuarios internos. Para procesos o sistemas más pequeños verlo en función del costo y desempeño ofrecido.

A continuación se presentan los aspectos particulares que deben ser considerados para los sistemas asociados a cada proceso.

- **Solución de conflictos:** se requiere adecuar Atenea⁶⁶, el sistema de tramitación de casos de transparencia, para el perfil de los casos de PD y para poder realizar consultas al estado de los casos desde internet. Por otra parte, se sugiere evaluar la adquisición de herramientas tipo I-pad para consejeros para aumentar la automatización del proceso y ahorrar papel de las sesiones.
- **Fiscalización:** se requiere adecuar los sistemas de auditoría de AI para la fiscalización de PD, y desarrollar procesos particulares en este caso.
- **Certificación:** si bien se estima que este proceso no será muy voluminoso, se recomienda evaluar emisión de certificados en línea para las empresas de manera de simplificar el proceso. Además es necesario desarrollar un sistema de control del proceso.
- **Atención de clientes:** requiere un sistema de gestión de clientes (Customer Relationship Management, CRM) para gestionar adecuadamente la mayor cantidad de

⁶⁶ Sistema ocupado actualmente para seguir los casos de AI en el CPLT.

sujetos obligados que se relacionarán con el Consejo. Se debe realizar una actualización de la página web para incluir la información y las funcionalidades de la PD.

- **Registro:** es necesario agregar al sitio una sección para el registro que resulte lo más amigable posible para el usuario. Ver requerimientos del sistema de registro en el anexo. Además puede ser conveniente implementar la firma electrónica para registro de bases de datos, de manera de autenticar las modificaciones al registro.
- **Administración y finanzas:** actualmente el Consejo cuenta con un sistema de gestión de personal y uno financiero contable. Será necesario incorporar los nuevos usuarios de las unidades. Para el proceso de gestión documental y partes será necesario adecuar los sistemas existentes a la tipología de los documentos de PD.

Para la implementación de la PD será necesario habilitar la infraestructura de sistemas en las nuevas instalaciones, lo que contempla inversión en cableado, rack de dispositivos, servidores y fibra óptica para la comunicación entre sedes. Se sugiere además elevar los estándares de seguridad y protección de datos de los sistemas del Consejo, dado el mayor volumen de información que se manejará.

6. Estructura de Costos

A continuación, se presenta la Estructura de Costos del CPLT con su función de protección de datos en estado de régimen.

6.1 Fuentes y supuestos a considerar para la confección del Presupuesto

Remuneraciones: Para poder hacer un correcto cálculo de los respectivos sueldos, se consideró la necesidad de buscar información sobre las remuneraciones de mercado para los especialistas en PD. Dado que en Chile no hay un mercado amplio en PD, se hizo una investigación de los salarios ofrecidos y pagados para estos profesionales en países donde ya se han establecido este tipo de funciones (específicamente España) y existe una demanda y oferta activa de trabajadores con conocimientos específicos en estas materias. De los sueldo extraídos a valor de mercado de este país, se consideró proporcionalmente un aumento de salarios de especialistas de alrededor de un 30% en promedio, tomando en cuenta las diferencia-país que hay entre Chile y España para poder ajustarlo a la realidad laboral nuestra. Adicionalmente se consideraron situaciones especiales como la Dirección de Protección de Datos, para poder evitar la fuga de personal. Asimismo, para el descuento acorde a las Leyes sociales, se utilizó como parámetro lo que es AFP, FONASA y Seguro de Cesantía que corresponde a un 18,96%.

Arriendo de Oficinas: Se utilizó la norma DIPRES para calcular los Mts.² adicionales necesarios para el aumento en dotación de personal, que según información entregada por este organismo, corresponde a 12 Mts.² por trabajador. Al momento de calcular los gastos necesarios por este concepto, se realizó una estimación acorde al cuadro siguiente:

Agustinas Mts. ²	UF	Morandé Mts. ²	UF
337,39	90	580,43	275,2
Promedio	2,92894921		

Los valores de UF utilizados para este cálculo fueron los dados por el Consejo según lo que actualmente paga por las oficinas utilizadas. Este valor fue corroborado con los anuncios de oficinas en la pagina "Portal Inmobiliario" acorde a la ubicación donde se ubica hoy el Consejo en Santiago Centro, y se constató que en promedio es realmente lo que se está cobrando por arriendo de oficinas de esa categoría y condiciones.

Aseo de Oficinas: Se consideró la limpieza y gastos por reparaciones menores y para esto se utilizó como referencia precios que cobran empresas que prestan servicios de outsourcing de limpieza, las cuales cobran por Mts.²

Servicios Técnicos y Profesionales: Los valores considerados para estimar los costos a incluir en este ítem, fueron los proporcionados por el Consejo, acorde a cifras reales pagadas por dichos servicios y que tienen cierto carácter de habitualidad y constancia en el tiempo.

Pasajes, Fletes y Bodegajes: En este ítem, se consideró los viajes nacionales necesarios para poder realizar una correcta fiscalización dentro del país sobre el correcto cumplimiento por los sujetos obligados en relación con la Ley de PD. En viajes internacionales, se incluyeron las visitas a países donde la Función de PD esté más desarrollada.

Publicidad y Difusión: Se consideró para este cálculo la necesidad mantener a la ciudadanía informada de sus respectivos derechos de PD y de las funciones desarrolladas por el Consejo para el cumplimiento de dicha Ley. Para esto se tomaron con referencia los valores publicados por los distintos medios en sus tarifarios 2010 en la página Web Tarifas Publicitarias, y se contrastó con una estimación aproximada de los medios a utilizar y sus respectivas cantidades de espacio a utilizar.

Arriendos de Equipos informáticos: Se utilizaron los equipos requeridos por el departamento de TI del Consejo para dar correcto soporte a las nuevas funciones de PD, y los valores reales pagados por este departamento al día de hoy por el arriendo de dichos equipos.

Los Ítems del presupuesto que no han sido detallados, pero se han incluido, se debe a que corresponden a gastos menores, los cuales se han calculado en base al presupuesto utilizado por el Consejo para la Transparencia para el año 2010, todo estimado de acuerdo a la dotación necesaria de personas para la función de Protección de Datos.

6.2 Desglose

El siguiente desglose del presupuesto, en formato DIPRES, muestra los totales estimados en cada ítem para un año régimen normal de funcionamiento, vale decir, en el año 5 donde se estima que estará completa la dotación de personal y ya se tendrá una demanda más o menos constante.

Los valores que se han utilizado para la confección del Presupuesto, han sido tomados de referencias de mercado y otros proporcionados directamente por el Consejo, los cuales son explicados en mayor detalle en los anexos correspondiente a este capítulo.

El gasto total estimado de la función de PD en régimen es de \$ **4.812.047.734**. El desglose de este gasto es el siguiente:⁶⁷

Cuadro 6.8: Desglose Presupuesto: Subtítulo 21

Su	Ítem	As	S.A.	Descripción T. Pres.	Inst. y Func. PD Año 5
21				GASTOS EN PERSONAL	2.756.732.829
	03			Otras Remuneraciones	2.716.995.579
		001		Honorarios a Suma Alzada - Personas Naturales	25.874.000
		002		Honorarios Asimilados a Grados	-
		003		Jornales	-
		004		Remuneraciones Reguladas por el Código del Trabajo	2.629.327.723
			001	Sueldo Líquido	2.131.008.830
			002	Leyes sociales	498.318.893
			003	Impuesto Único	-
			004	Aguinaldos	1.453.896
			005	Bonos	-
			006	Descuentos por terceros	-
			007	Otros descuentos	-

⁶⁷ En el Anexo 11.4 se muestra con mayor detalle los cálculos realizados

Su	Ítem	As	S.A.	Descripción T. Pres.	Inst. y Func. PD Año 5
			008	Otros	-
		005		Suplencias y Reemplazos	-
		006		Personal a Trato y/o Temporal	-
		007		Alumnos en Práctica	-
		999		Otras	61.793.856
			001	Viáticos nacionales	36.504.600
			002	Viáticos Internacionales	25.289.856
			003	Remuneraciones Presidente del Consejo	-
			004	Otras Remuneraciones	-
	04			Otros Gastos en Personal	-
		003		Dietas a Juntas, Consejos y Comisiones	39.737.250

Cuadro 6.9: Desglose Presupuesto: Subtítulo 22

Su	Ítem	As	S.A.	Descripción T. Pres.	Inst. y Func. PD Año 1
22				BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	2.055.314.905
	01			Alimentos y Bebidas	1.931.688
		001		Para Personas	1.931.688
	02			Textiles, Vestuario y Calzado	-
		001		Textiles y Acabados Textiles	-
		002		Vestuario, Accesorios y Prendas Diversas	-
		003		Calzado	-
	03			Combustibles y Lubricantes	-
		001		Para Vehículos	-
	04			Materiales de Uso o Consumo	19.402.916
		001		Materiales de Oficina	13.521.948
		002		Textos y Otros Materiales de Enseñanza	-
		004		Productos Farmacéuticos	-
		007		Materiales y Útiles de Aseo	3.219.515
		008		Menaje para Oficina, Casino y Otros	429.264

Su	Ítem	As	S.A.	Descripción T. Pres.	Inst. y Func. PD Año 1
		009		Insumos, Repuestos y Accesorios Computacionales	1.416.588
		010		Materiales para Mantenimiento y Reparaciones de Inmuebles	-
		011		Repuestos y Accesorios para Mantenimiento y Reparaciones de Vehículos	-
		012		Otros Materiales, Repuestos y Útiles Diversos	386.337
		013		Equipos Menores	429.264
	05			Servicios Básicos	24.780.356
		001		Electricidad	2.736.588
		002		Agua	912.199
		003		Gas	-
		004		Correo	1.931.705
		005		Telefonía Fija	9.207.800
		006		Telefonía Celular	3.863.411
		007		Acceso a Internet	1.287.800
		008		Enlaces de Telecomunicaciones	4.327.021
		999		Otros	513.832
	06			Mantenimiento y Reparaciones	515.125
		001		Mantenimiento y Reparación de Edificaciones	515.125
		002		Mantenimiento y Reparación de Vehículos	-
		003		Mantenimiento y Reparación Mobiliarios y Otros	-
		004		Mantenimiento y Reparación de Máquinas y Equipos de Oficina	-
		006		Mantenimiento y Reparación de Otras Maquinarias y Equipos	-
		007		Mantenimiento y Reparación de Equipos Informáticos	-
		999		Otros	-

Su	Ítem	As	S.A.	Descripción T. Pres.	Inst. y Func. PD Año 1
	07			Publicidad y Difusión	417.691.819
		001		Servicios de Publicidad	356.486.819
			001	Publicación	-
			002	Difusión	356.486.819
		002		Servicios de Impresión	10.521.000
				Servicios de Encuadernación y Empaste	-
		003			
		999		Otros	50.684.000
	08			Servicios Generales	153.335.731
		001		Servicios de Aseo	79.486.000
				Pasajes, Fletes y Bodegajes	65.965.800
		007			
			001	Pasajes Nacionales	46.200.600
			002	Pasajes Internacionales	19.765.200
			003	Fletes	-
			004	Bodegajes	-
			005	Otros	-
				Sala cuna y/o Jardines Infantiles	2.575.610
		008			
				Servicios de Pago y Cobranza	-
		009			
				Servicios de Suscripción y Similares	5.308.321
		010			
		999		Otros	-
	09			Arriendos	736.426.290
		002		Arriendo de Edificios	725.626.290
		003		Arriendo de Vehículos	-
				Arriendo de Mobiliario y Otros	-
		004			
				Arriendo de Máquinas y Equipos	-
		005			
				Arriendo de Equipos Informáticos	10.800.000
		006			
		999		Otros	-
	10			Servicios Financieros y de Seguros	-
				Primas y Gastos de Seguros	-
		002			
				Gastos Bancarios	-
		004			
		999		Otros	-
	11			Servicios Técnicos y Profesionales	689.333.712
				Estudios e Investigaciones	369.600.980
		001			

Su	Ítem	As	S.A.	Descripción T. Pres.	Inst. y Func. PD Año 1
		002		Cursos de Capacitación	183.232.600
			001	Pago a profesores y monitores	-
			002	Curso contratados con terceros	-
		003		Servicios Informáticos	10.344.792
		999		Otros Servicios Técnicos y Profesionales	126.155.340
	12			Otros Gastos en Bienes y Servicios de Consumo	11.630.000
		002		Gastos Menores	4.662.000
		003		Gastos de Representación, Protocolo y Ceremonial	6.968.000
		005		Derechos y Tasas	-
		999		Otros	-

Cuadro 6.10: Desglose Presupuesto: Subtítulo 29

Su	Ítem	As	S.A.	Descripción T. Pres.	Inst. y Func. PD Año 1
29				ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	-
	01			Terrenos	-
	02			Edificios	-
	03			Vehículos	-
	04			Mobiliario y Otros	-
	05			Máquinas y Equipos	-
		001		Máquinas y Equipos de Oficina	-
		002		Maquinarias y Equipos para la Producción	-
		999		Otras	-
	06			Equipos Informáticos	-
		001		Equipos Computacionales y Periféricos	-
		002		Equipos de Comunicaciones para Redes Informáticas	-
	07			Programas Informáticos	-
		001		Programas Computacionales	-
		002		Sistemas de Información	-
	99			Otros Activos no Financieros	-

Cabe destacar también que el Subtítulo 29 no contiene cifras dado que se ha considerado que para esa fecha ya debiese estar comprado todo el mobiliario e inmobiliario necesario para poder cumplir la función de PD.

7. Modelo de Financiamiento

El siguiente capítulo presenta distintas alternativas de financiamiento para el Consejo y su posible nueva función de PD. También se contempla un análisis de los elementos críticos asociados a la posibilidad de que el Consejo tenga ingresos propios con objeto de sustentar tanto las operaciones asociadas a sus funciones, como su desarrollo.

Finalmente, se realiza un análisis global de las alternativas presentadas, considerando los beneficios y debilidades de cada una de ellas, y estableciendo los elementos críticos que se deben tener en consideración a la hora de optar por una u otra alternativa.

7.1. Consideraciones relevantes para el modelo de financiamiento

Es importante destacar la relevancia estratégica que reviste el modelo de financiamiento para el Consejo. La posibilidad de generar recursos no sólo le permitirá a esta institución asegurar las operaciones de las actividades asociadas a sus funciones, sino que además le facilitará el desarrollo de nuevos proyectos que apunten a mejorar la calidad de los servicios prestados, a la vez que se pueden llevar a explorar nuevas líneas de negocio.

Asimismo, resulta ser más crítico aún asegurar el nivel de independencia del Estado que es sujeto fiscalizado, que se requiere para una institución con las características del Consejo, que no sólo deberá asegurar el cumplimiento de la ley de acceso a la información, sino que simultáneamente deberá velar por la ley de protección de datos personales, por lo que estará potencialmente sujeta a presiones e intereses de múltiples actores dentro y fuera del Estado.

Una institución con las características del Consejo no puede quedar vulnerable a los ajustes presupuestarios que se realizan año a año, ya que, se pone en riesgo el aseguramiento de la calidad de las operaciones vinculadas a sus funciones. Lo anterior cobra relevancia al considerar los efectos negativos que se podrían producir debido al cumplimiento parcial, inadecuado o inoportuno del Consejo respecto a sus deberes y funciones.

También resulta necesario considerar los efectos que tendrán las distintas alternativas de financiamiento en la imagen corporativa que el Consejo pretenda posicionar en la sociedad en general, y en los sujetos obligados en particular. Este punto puede traducirse en un problema de múltiples objetivos, en el que cada uno de ellos puede apuntar en direcciones distintas, incluso contrapuesta (por ejemplo el cumplimiento simultáneo de soluciones óptimas para los problemas vinculados a: costos de producción, costos de oportunidad, vías de financiamiento, valor agregado a la ciudadanía, percepción de los *stakeholders*, imagen corporativa que se pretende proyectar, etc.).

Por esta razón, si bien es necesario asegurar en el tiempo un financiamiento adecuado para el Consejo (en el contexto del cumplimiento tanto de la ley de acceso a información como de protección de datos personales), también se requiere acoplar al análisis los efectos que producirá cada uno de los distintos modelos de financiamiento, no sólo en la imagen del Consejo sino que además en las percepciones generadas en la sociedad en su conjunto y en los sujetos obligados específicamente.

Una vez posicionada una imagen y vinculada ésta a una marca/institución, resulta muy costoso cambiarla o revertirla, ya que, serán los *stakeholders* y sujetos obligados quienes interiorizarán las acciones que emprenda el Consejo mediante un conjunto de percepciones, a las cuales le asignarán una serie de juicios de valor.

De esta forma, el análisis preliminar y la posterior decisión del Consejo respecto a qué modelo de financiamiento será escogido, deberá contemplar todos aquellos elementos que convergen simultáneamente a la hora de buscar una solución óptima para este problema, ponderando cada elemento en su justa medida, pero sin dejar ningún componente fuera del análisis.

En vista de dichas consideraciones, las alternativas que se presentan apuntarían en la dirección adecuada, es decir, promover la generación de recursos por parte del Consejo para financiarse suficientemente y de un modo consistente cumplir con su rol.

7.2. Alternativas de financiamiento

7.2.1 Inscripción y validación anual de los registros

Esta primera alternativa corresponde, a modo general, a la posibilidad de establecer un cobro a los sujetos obligados que estipule la ley de protección de datos personales, por las acciones de inscribir y revalidar anualmente las bases de datos, en el registro único nacional que será desarrollado.

En el contexto internacional, principalmente en el Reino Unido y Argentina, las respectivas agencias de protección de datos personales cuentan con una alternativa de financiamiento similar a la que se presenta. El caso de la ICO es importante relevar puesto que permite dar ciertas luces y directrices de diseño e implementación en materia de financiamiento, las cuales pueden resultar importantes para el caso de Chile⁶⁸.

Como primer elemento a tener en cuenta, se debe señalar que la ICO cuenta con dos fuentes principales de ingresos para la función de protección de datos personales: ingresos operacionales y otros ingresos. Los ingresos operacionales corresponden principalmente a los cobros realizados por la inscripción y revalidación de los registros de los sujetos obligados, valor que desde marzo de 2000 hasta octubre de 2009 correspondía a 35 (£) o 28 (M\$)⁶⁹.

Dichos ingresos alcanzaron un monto total de 11,1 (MM£) en el periodo 2008-2009. Esta cifra, que en pesos chilenos equivaldría a 8.881 (MM\$), constituye el 99,55% de los ingresos totales de la ICO en materia de protección de datos personales. Los restantes 0,45% de dichos ingresos corresponden al ítem otros ingresos, los que alcanzaron un monto total de 0,05 (MM£) o 40 (MM\$).

Para la función de acceso a información, no existen ingresos operacionales puesto que dicha actividad se lleva a cabo sin ningún tipo de cobro o cargo. Por esta razón, es que el Ministerio de Justicia concede una subvención anual a la ICO, con objeto de asegurar la producción de este servicio y revertir, por tanto, el déficit generado en dichas operaciones. En el periodo 2008-2009 esta subvención alcanzó un valor de 5,5 (MM£) o 2.200 (MM\$).

Sin embargo, a pesar que las cifras recaudadas por la función de protección de datos personales son bastante elevadas y significativas para el presupuesto de la ICO, esta institución presenta un déficit global de recursos. En el periodo 2008-2009, este déficit alcanzó un valor de 2,95 (MM£) o 2.320 (MM\$), debido principalmente a la función de protección de datos, la que

⁶⁸ Las fuentes de información respecto del caso ICO corresponden a "Annual report 2009/08" y "Corporate plan 2009/12". Ambos documentos se encuentran disponibles en el sitio web de la ICO www.ico.gov.uk

⁶⁹ Considerando tipo cambio 1£ = 800\$

aportó con un déficit de 3,33 (MM£) o 2.664 (MM\$). Por su parte, la función de acceso a información presentó un superávit cercano a los 0,38 (MM£) o 304 (MM\$).

El panorama anterior constituye una preocupación a nivel institucional para la ICO, por lo cual se han tomado medidas en este sentido. Una de estas medidas la constituye el aumento del valor del cobro por inscripción y validación anual de los registros⁷⁰. Dicho valor correspondía a 35 (£) o 20.800 (\$) por sujeto obligado, sin hacer distinción de éstos, y fue reemplazado por una tarifa segmentada en dos tramos. El primer tramo está constituido por las instituciones públicas con menos de 250 personas, así como también las instituciones privadas con menos de 250 personas, o con más de 250 personas pero con ventas anuales de hasta 25,9 (MM£) o 20.720 (MM\$). Este grupo o segmento deberá cancelar un total de 35 (£). El segundo tramo corresponde a las instituciones públicas con más de 250 personas y las instituciones privadas con más de 250 personas y ventas anuales sobre los 25,9 (MM£). A este grupo le corresponderá cancelar una cifra de 500 (£) o 400.000 (\$).

Con este nuevo esquema de tarifa, la ICO pronostica para el periodo 2009-2010 ingresos cercanos a los 13,5 (MM£) o 10.800 (MM\$). De esta forma se podrían asegurar que los gastos asociados a protección de datos estuvieran equilibrados con los ingresos.

El caso de la ICO permite tener perspectiva general de la situación financiera de una institución que por un lado cuenta con ambas funciones críticas (protección de datos y acceso a información) y que por otro lado tiene una tarifa asociada a las acciones de inscripción y renovación anual de los registros.

Antes de dar paso a las estimaciones de las cifras que se pueden generar mediante esta alternativa, se debe tener en consideración que la fijación de una tarifa, ya sea ésta única o segmentada, comprende a lo menos el análisis de un conjunto de variables objetivas que convergen simultáneamente. Entre el listado de variables que se deben tener en consideración, se pueden destacar las siguientes:

- Origen del sujeto obligado (privado, público o natural)
- Tipo de empresa (micro, pequeña, mediana, grande o pública)
- Sector de la economía del sujeto obligado (banca, telecomunicaciones, retail, industrial, ONGs, etc.)
- Tipo de acción del registro (inscripción, renovación, eliminación, etc.)
- Cantidad de registros
- Tamaño de los registros o individuos inscritos por registro
- Duración de los registros
- Tipología del registro (clientes, proveedores, empleados, etc.)
- Objetivo del tratamiento de los registros (comercial, personal, investigación, etc.)
- Tipo de transferencias de registros (sin transferencias, nacionales o internacionales)
- Estructura de la tarifa (plana o segmentada)
- Tipo de variación de tarifas entre segmentos (lineal creciente o decreciente, exponencial, logarítmica, etc.)
- Demanda anual esperada por inscripción y renovación de registros, etc.

⁷⁰ Fuente de información: "Notification fee changes", disponible en la web de la ICO www.ico.gov.uk

A pesar que la estimación requiere del ajuste simultáneo de un conjunto de variables, es posible establecer algunos ejemplos de escenarios que permiten tener en consideración los ingresos esperados, tal como se presenta a continuación⁷¹:

Cuadro 7.1. Estimación de ingresos anuales esperados por nuevos registros, en distintos escenarios

Escenario	Demanda anual del registro	Tarifa plana (UF/año)	Tarifa segmentada (UF/año)					Nuevos ingresos anuales esperados (\$)
			Micro Emp.	Pequeña Emp.	Mediana Emp.	Gran Emp.	Inst. Pública	
A	10.400	0,5	-	-	-	-	-	\$ 109.200.000
B	10.400	1	-	-	-	-	-	\$ 218.400.000
C	10.400	-	0,5	1	5	10	10	\$ 186.575.933
D	10.400	-	0	5	10	30	30	\$ 350.785.786
E	13.400	0,5	-	-	-	-	-	\$ 140.700.000
F	13.400	1	-	-	-	-	-	\$ 281.400.000
G	13.400	-	0,5	1	5	10	10	\$ 240.395.914
H	13.400	-	0	5	10	30	30	\$ 451.973.993
I	16.400	0,5	-	-	-	-	-	\$ 172.200.000
J	16.400	1	-	-	-	-	-	\$ 344.400.000
K	16.400	-	0,5	1	5	10	10	\$ 294.215.895
L	16.400	-	0	5	10	30	30	\$ 553.162.201

De la tabla anterior se puede observar un total de 12 escenarios distintos. Estos escenarios están contruidos sobre la base de tres posibles valores esperados para la demanda anual de nuevos sujetos obligados. El promedio de la demanda esperada es de 13.400 sujetos nuevos cada año. La desviación estándar de este valor alcanza un total de 3.000 sujetos. Por lo tanto, el caso de 10.400 sujetos obligados corresponde al promedio menos una desviación estándar; el caso de 13.400 contempla sólo el promedio esperado; el caso de 16.400 casos corresponde al promedio más una desviación estándar. Sobre los valores de demanda anual de registros esperados se contemplan cuatro tipos de tarifas posibles, dos de las cuales son planas y dos son segmentadas.

Cabe destacar que el caso de 10.400 sujetos obligados nuevos al año se podría asociar a una situación en la cual se presente evasión del pago del registro y/o actualización. Por otro lado, el caso de 16.400 sujetos obligados, si bien es posible, es menos probable de ser alcanzado puesto que requiere de niveles muy elevados de conciencia, sin considerar que una vez que se alcanza el 60% de conciencia, el nivel de demanda comienza a disminuir. Por esta razón, se considera que los escenarios más probables son los que contemplan niveles de demanda anual del orden de 13.400 nuevos sujetos obligados.

Los escenarios como el tipo D, H y L, es decir, aquellos con una tarifa diferenciada y que no implica costos para las micro empresas, son los que producen los mayores ingresos por cada nivel de nuevos sujetos obligados registrados al año (10.400, 13.400 y 16.400 respectivamente)⁷². Cabe destacar que en el caso específico del escenario tipo L, los ingresos

⁷¹ Dichos casos deben considerarse simplemente como ejemplos a ser analizados posteriormente y más en profundidad por parte del Consejo. En ningún caso corresponden a sugerencias del equipo consultor, ya que, son sólo una pequeña muestra de la totalidad de combinaciones posibles.

⁷² Se supuso que el cobro es por sujeto obligado y no por base de dato registrada. Este número se estimó como el número de bases de datos dividido por el promedio de bases de datos por sujeto obligado. Si bien estas estimaciones pueden variar, los órdenes de magnitud de las cifras debieran mantenerse en el rango presentado.

potenciales superan los 553 (MM\$), cifra equivale a un 19,88% del presupuesto 2010 del Consejo, el que corresponde a 2.783 (MM\$).

Otro punto interesante es que los escenarios tipo B, F y J, es decir aquellos que cuentan con una tarificación plana, resultan generar mayores ingresos potenciales que los escenarios tipo C, G y K respectivamente, en los cuales se considera una tarificación segmentada.

Los resultados anteriores deben interpretarse como variaciones anuales positivas a los ingresos operaciones del Consejo, debido a la función de protección de datos. Ahora bien, si se considera una evolución en el tiempo y se observan estos mismos escenarios al tercer año de operación, se pueden obtener resultados como los que se presentan a continuación:

Cuadro 7.2. Estimación de ingresos esperados al tercer año, considerando registros anteriores y nuevos registros

Escenario	Registros acumulados años 1 y 2	Demanda anual nuevos registros	Ingresos esperados al tercer año(\$)
A	20.800	10.400	\$ 327.600.000
B	20.800	10.400	\$ 655.200.000
C	20.800	10.400	\$ 559.727.800
D	20.800	10.400	\$ 1.052.357.357
E	26.800	13.400	\$ 422.100.000
F	26.800	13.400	\$ 844.200.000
G	26.800	13.400	\$ 721.187.743
H	26.800	13.400	\$ 1.355.921.979
I	32.800	16.400	\$ 516.600.000
J	32.800	16.400	\$ 1.033.200.000
K	32.800	16.400	\$ 882.647.685
L	32.800	16.400	\$ 1.659.486.602

En la tabla anterior se muestra la evolución en el tiempo de los distintos escenarios. En particular se consideró el tercer año de operación para estimar los potenciales ingresos del Consejo. De esta forma se puede apreciar que el comportamiento relativo entre los distintos escenarios es el mismo que se describe a partir de la tabla 7.1. Lo que se destaca de la tabla 7.2 es el nivel de recursos que podría ser posible obtener si se presentan tasas positivas y constantes de incorporación de nuevos sujetos obligados al registro (10.400, 13.400 y 16.400 sujetos nuevos registrados al año, según el escenario).

Bajo este esquema de ingresos, los sujetos obligados deben renovar anualmente la inscripción de su fichero, y la tarifa de esa renovación es la misma que la tarifa relativa a la inscripción de un nuevo sujeto obligado. Debido a este hecho, es posible esperar que los ingresos del Consejo sean crecientes en el tiempo. La tasa de ese crecimiento será, sin a lugar a dudas, variable en el tiempo y el nivel de ingresos que se logre alcanzar dependerá de variados factores, tanto exógenos como endógenos.

Si bien parece razonable maximizar los recursos potenciales que el Consejo podría obtener, se debe tener en consideración que existen distintos elementos sociales, culturales, económicos, financieros y objetivos intra institucionales del Consejo, que podrían hacer de un escenario de altos ingresos, una solución infactible en la práctica.

7.2.2 Asesorías a los sujetos obligados

Otra alternativa que se considera para el modelo de financiamiento corresponde a la posibilidad que el Consejo desarrolle actividades de asesorías a los sujetos obligados, con distintos enfoques, según las necesidades que cada uno de éstos presente.

El Consejo, a diferencia de cualquier otra institución, contará con el conocimiento y experiencia suficiente para orientar a los sujetos obligados respecto a distintas materias concierne a la protección de datos personales.

La idea preliminar es que el Consejo genere distintos módulos de asesorías, los cuales deberán ser ajustados a la realidad y requerimientos de cada tipo de institución que solicite de estos servicios. Entre los potenciales módulos que se pueden considerar a priori, se pueden mencionar los siguientes:

- ¿De qué manera la ley afectará la organización y a su entorno relevante?
- Desafíos y oportunidades para la organización en el contexto de la nueva ley
- Buenas y malas prácticas generadas en el cumplimiento de la ley

Las tarifas deberían ser fijadas, al igual que para la alternativa anterior, en función del costo de producción de los servicios, el nivel de complejidad de éstos y el costo de oportunidad del uso alternativo de los recursos disponibles del Consejo. Es importante señalar que en materia de tarifas se deberían considerar elementos de ajustes en el precio, especialmente para aquellos sujetos obligados que no cuenten con los suficientes recursos para acceder a dichos servicios, pero que efectivamente requieran de ellos.

De manera muy preliminar, y sólo a modo de ejemplo, si se considera una asesoría especializada con una duración no superior a las 3 horas, el valor podría alcanzar un total en torno a las 50 (UF) y 75 (UF). Este valor considera el costo de producción especializado y personalizado, y el elevado costo de oportunidad de los profesionales del Consejo.

Tomando el valor anterior como referencia y considerando un total de 100 asesorías al año, lo que equivale a cerca de dos asesorías por semana, el Consejo podría generar del orden de 100 (MM\$) a 175 (MM\$) en ingresos por esta vía de financiamiento. Por supuesto que dicha cantidad quedará restringida en la práctica a una estimación más exacta de las variables que se han considerado, y que se han utilizado en este ejemplo como parámetros del problema.

Tal como se señala anteriormente, los guarismos presentados constituyen estimaciones generales y preliminares respecto al real potencial que tiene esta alternativa de financiamiento para el Consejo. Es importante señalar este punto, puesto que el objetivo del capítulo es lograr dar luces respecto estimaciones de los posibles ingresos que el Consejo podría generar mediante nuevas alternativas de negocios.

7.2.3 Certificación de instituciones consultoras

La entrada en vigencia de la ley de protección de datos personales constituirá una importante oportunidad de negocios para empresas consultoras y asesoras, centros de investigación y universidades, debido a que esta ley lo que pretende en el fondo es cambiar las prácticas y formas de operar los registros que contienen información de personas naturales y jurídicas.

En este sentido, independientemente que exista o no la certificación por parte del Consejo (que también es una alternativa a considerar como fuente de financiamiento), las instituciones antes

señaladas de igual manera emprenderán y desarrollarán nuevas líneas de negocios en torno a la protección de datos.

Por esta razón, es que un rol certificador del Consejo podría asegurarle a los sujetos obligados, y a la sociedad en general, que aquellas instituciones acreditadas para realizar actividades de asesoramiento, tendrían el conocimiento y competencias requeridas para ejercer dicha actividad, con un nivel de calidad adecuado. Este punto constituye entonces una variación de la alternativa anterior, puesto que el Consejo, en lugar de prestar asesorías a los sujetos obligados, certificará o acreditará a instituciones privadas y públicas para que sean éstas quienes lleven a cabo dichas tareas

Los modelos de excelencia en la gestión que se han desarrollado durante mucho tiempo, y que en la actualidad son demandados e incorporados en la gestión de instituciones públicas y privadas, le permiten a las organizaciones mejorar de forma continua la calidad de la gestión que llevan a cabo en distintos ámbitos críticos, los cuales no sólo consideran elementos internos sino que además la relación con el entorno y con sus principales actores o *stakeholders*.

Modelos como el EFQM (European Foundation for Quality Management) y CAF (Common Assessment Framework), establecen distintos niveles de acreditación para las instituciones. De esta manera, al existir estas categorías⁷³, es posible promover cambios de manera gradual, integrando paulatinamente las distintas áreas críticas de la gestión de una organización, así como también a sus diferentes *stakeholders*. Cabe señalar que la existencia de estos distintos niveles de reconocimiento al desarrollo de la excelencia en la gestión de una organización, constituyen incentivos positivos para que cada institución pueda acreditar el nivel alcanzado.

Tomando lo anterior en consideración, se puede señalar que esta alternativa no sólo le permitiría al Consejo estar directamente vinculado con las instituciones públicas y privadas que realizarían las certificaciones a los sujetos obligados, sino que además le permitiría asegurar determinados niveles de calidad a dicha acreditación.

A diferencia de las otras alternativas, esta propuesta requiere de un mayor estudio en cuanto a la estimación de las posibles tarifas que se establecerán. No obstante, se estima de modo preliminar que los ingresos generados a través de esta modalidad serían de un orden similar al de las asesorías, es decir, entre 100 (MM\$) a 200 (MM\$) anuales.

7.3. Análisis de las alternativas de financiamiento⁷⁴

A continuación se presenta un análisis de las alternativas de financiamiento presentadas.

Inscripción de Registros

Respecto a la primera alternativa, es posible señalar que el hecho que exista un registro único nacional de bases de datos, le permitirá al Consejo realizar un seguimiento y control de las bases de datos que se incorporen año a año al registro, lo que no sería posible de hacer si es que no existiera dicho registro. De esta misma manera, el Consejo podrá llevar a cabo acciones

⁷³ En el caso de estos modelos es posible identificar categorías de desarrollo o niveles de calidad, tales como: "Compromiso con la excelencia" y "Reconocimiento por la excelencia", los que a su vez pueden tener escalas de puntajes del tipo "3 estrellas, 4 estrellas y 5 estrellas".

⁷⁴ Para ver las justificaciones jurídicas de las alternativas de financiamiento revisar anexo 11.6.2.

de gestión directa a los sujetos obligados, puesto que se contará con la información más relevante, tanto de sus bases de datos como de los responsables de éstas.

Al considerar un cobro por el registro y validación de las bases de datos de los sujetos obligados, se podrá contar con un volumen muy significativo de recursos para el Consejo, los que deberían presentar una tendencia creciente año a año. Dichos recursos no sólo le permitirán al Consejo autofinanciar las operaciones vinculadas al registro, sino que además podrá destinar recursos para mejorar, ampliar y fortalecer las otras funciones que debe desempeñar, principalmente las vinculadas con la educación y promoción de buenas prácticas a los sujetos obligados.

Con el autofinanciamiento de las actividades más relevantes, se podrá avanzar de manera clara en la dirección de aumentar la independencia financiera de esta institución, lo que constituye una fortaleza que le permitirá al Consejo proyectar sus acciones en horizontes temporales mayores a un año presupuestario. Además, especialmente considerando la situación fiscal que enfrenta el país derivado del terremoto reciente y la crisis económica anterior, este modo de financiamiento, complementario al regular público, puede hacer más factible la aprobación de una nueva institucionalidad permanente para PD.

Sin embargo, esta alternativa trae aparejada un problema para la imagen del Consejo, puesto que los sujetos obligados podrían percibir este cobro como un impuesto, ya que, se observaría un costo asociado a una nueva obligación, sumado a la posibilidad de sufrir multas por el no cumplimiento de las consideraciones legales estipuladas en la nueva ley.

Otra situación que debe ser analizada en relación a la factibilidad jurídica tiene que ver con la constitucionalidad del cobro porque podría ser conceptualizado como un impuesto que financia una actividad específica. Para más detalles del análisis ver anexo 11.6.2.

En este ámbito, el desafío que enfrenta el Consejo no es menor, debido a que el valor de la imagen institucional será tan importante como la autonomía financiera que se pueda lograr mediante esta vía de financiamiento.

Asesorías

La segunda alternativa de financiamiento, es decir, la asesoría a los sujetos obligados por parte del Consejo, puede ser desarrollada claramente por dicha institución debido a la ventaja comparativa y competitiva que tiene respecto a otras empresas consultoras u otro tipo de instituciones. Esta ventaja se origina en el hecho que no habría en Chile otra institución que conozca tanto este negocio y que a su vez estuviese continuamente a la vanguardia en el campo de la protección de datos personales.

No obstante, esta alternativa tiene asociada una serie de desventajas. La primera y más clara de todas corresponde al elevado costo, tanto de formación de los especialistas en este tema como en el uso alternativo de su tiempo. De hecho, en la actualidad no existe una masa crítica de profesionales expertos en el tema que se puedan integrar en el corto plazo al Consejo. Por esta razón, se vuelve complejo realizar tanto las actividades de asesorías a los sujetos obligados como las operaciones más básicas del Consejo, es decir, aquellas consignadas como sus obligaciones y funciones.

Otro problema corresponde al hecho que tan sólo podría acceder a estos servicios aquellos sujetos obligados que cuenten con los recursos económicos necesarios para pagar por ellos. De esta forma, se produciría una fuerte asimetría de acceso a información entre los sujetos obligados, lo cual de no ser ajustada mediante una tarificación segmentada (que incluso podría incluir tarifas nulas o muy rebajadas a determinados sujetos obligados), podría producir

importantes desequilibrios de oportunidades entre dichos sujetos, llegando incluso a discriminar ex-ante a aquellos que simplemente no tengan los recursos mínimos para pagar por estas asesorías. Sólo mediante un enfoque que apunte a igualar las posibilidades de acceso, se podría revertir un problema que a todas luces podría afectar profundamente la imagen del Consejo.

Además esta segunda alternativa de financiamiento presenta una debilidad en el modelo de negocio, puesto que una vez que exista una cantidad de información disponible para toda la ciudadanía, las empresas consultoras podrán generar rápidamente soluciones en esta materia y adaptarlas a los clientes que así lo requieran, convirtiéndose en importantes competidores. Sumado al hecho que estas instituciones conocen mejor las necesidades y oportunidades de negocios de los sujetos obligados, en comparación con el conocimiento que puede llegar a interiorizar el Consejo en el corto o mediano plazo.

A pesar de los problemas y debilidades detectadas, se puede señalar que esta alternativa de financiamiento podría aplicarse durante los primeros años de entrada en vigencia de la Ley de PD, con objeto de financiar las inversiones iniciales y costos asociados a la operación de la nueva institucionalidad del Consejo, lo que permite darle una mayor factibilidad a esta alternativa, al acotar el periodo de aplicación.

Certificaciones

Finalmente, la tercera alternativa presenta beneficios tanto para los sujetos obligados como para el Consejo, debido a que al generar un sistema de acreditación con distintos niveles de desarrollo, los sujetos obligados tratarán de mejorar sus prácticas para alcanzar los mayores estándares de calidad. En este sentido, no sólo se promoverán mejoras continuas en la forma de operar y transmitir información de las personas, sino que además estas mejores prácticas provocarán que se reduzca la probabilidad de no cumplir con la ley de protección de datos personales.

También esta alternativa es beneficiosa puesto que permite generar un mercado en torno a esta actividad, en el cual no sólo participarían instituciones privadas como empresas consultoras, sino que además centros de investigación y universidades. Lo positivo de este mercado es que sería el Consejo quién fijaría los niveles o estándares mínimos o esperados de calidad, tanto para agencias certificadoras como para las personas que soliciten consultorías a las empresas certificadas.

Las dificultades de esta alternativa son semejantes a las descritas en el punto anterior, con la salvedad que en este caso el Consejo, si bien no tendría que lidiar con un problema con objetivos divergentes, sí deberá invertir en generar pautas, estándares y metodologías necesarias, tanto para acreditar a las empresas consultoras como para supervigilar y asegurar la calidad de las consultorías que se llevarían a cabo. No obstante, como se vio en el análisis de los procesos, las sinergias operativas existentes con los procesos de educación, normativa y fiscalización debieran hacer que esta inversión sea moderada o leve.

8. Plan de Implementación

En el siguiente capítulo se presentan una serie de indicaciones y orientaciones al CPLT en su fase de implementación de la Política Pública. Se consideran desde aspectos legales hasta otros organizacionales y de prioridades de recursos, como una forma de ayudar a la implantación del derecho en el país.

8.1. Indicaciones recomendadas para el proyecto de ley contenido en Boletín 6120

A continuación se resumen, listan y reseñan las indicaciones más importantes al proyecto de ley que modifica la ley 19.628 y 20.285 y que se consideran clave para poder llevar adelante las ideas de diseño propuestas por este estudio.

- a) **Composición del Consejo para la Transparencia:** Tal cual como se propone en este informe, se debe reformar la ley 20.285 en lo relativo a la composición del Consejo Directivo en cuanto el número de miembros titulares que debe ser 6, a los cuales se debe sumar los suplentes, con los perfiles señalados en la propuesta.
- b) **Flexibilidad para organizarse, delegaciones y registro de asesores (modificar 20.285):** Como se ha señalado, es clave permitir máxima flexibilidad para creación de algunas instancias que colaboren o realicen las funciones de Consejo Directivo en materia de resolución de casos, conjuntamente con la delegación de atribuciones. Es especialmente crítico que se autorice el funcionamiento en salas especializadas y la incorporación de asesores. Se deberá asimismo, incorporar la figura del registro de asesores y la ley debiera permitir su regulación al Consejo. El Consejo Directivo deberá tener facultades para delegar la función de resolver casos o hacerse cargo de alguna fase del proceso, tanto a las salas, a algún consejero, al Director General, o algún otro funcionario del Consejo. Para un análisis en detalle sobre la factibilidad legal de esta propuesta revisar anexo 11.6 en el cual se encuentra un informe pormenorizado.
- c) **Autorización explícita en el proyecto de ley (Boletín 6120) de la posibilidad cobrar:** En relación a temas de ingreso y patrimonio, se debe modificar la ley 20.285 en el sentido de autorizar explícitamente y de un modo amplio la posibilidad de vender servicios y cobrar libremente por ellos. En relación a este punto se propone la siguiente indicación *“En el artículo 44 de la ley 20.285 se debe agregar el siguiente literal d) “Los ingresos provenientes por la venta de todo tipo de servicios que entregue el Consejo”* El estudio también recomienda el cobro por el registro, tal como ocurre en el Reino Unido, sin embargo se debe señalar que no se considera factible normativamente que dichos ingresos puedan incorporarse al patrimonio del Consejo, por restricciones constitucionales, según se explica en detalle en anexo de informe jurídico (11.6.2). De todos modos, se debería autorizar dicho cobro para compensar al Estado por incurrir en el financiamiento del Consejo, lo cual debiera quedar expresado en una indicación al proyecto del Boletín 6120.

- d) **Introducción del proceso de mediación (modificar Boletín 6120):** En el proyecto de ley que introduce la Protección de Datos al Consejo, se debe incorporar una modificación en el sentido de introducir una fase de mediación obligatoria entre las partes en conflicto. Para estos efectos se recomienda la siguiente **indicación**: *“Reemplácese el actual numeral 4 del art. 26, por el siguiente: “Iniciado el procedimiento, el Consejo dictará una resolución citando a una audiencia de conciliación. En caso que ésta no ocurra, el Consejo establecerá las medidas que se deban adoptar para el cese de los efectos de la infracción, la que será notificada al responsable del registro o banco de datos y a los afectados si los hubiere.”*
- e) **Sistema de Interoperabilidad (modificar Boletín 6120):** El proyecto debe considerar explícitamente la colaboración interinstitucional entre el Servicio de Impuestos Internos y el Consejo en materia de un registro de empresas con sus bases de datos. Si se deja esta recomendación solo a la buena voluntad institucional es probable que sea muy difícil llevarla adelante motivo por el cual se tenderá a duplicar esfuerzos públicos. Se recomienda la siguiente indicación *“Con el fin de facilitar la construcción y gestión del registro de datos, el Servicios de Impuestos deberá facilitar la entrega de información necesaria al Consejo que sea útil para la creación de un registro, evitándose en la medida de lo posible la duplicación de esfuerzos. Entre ambas instituciones se establecerá un sistema de interoperabilidad el que será financiado por los recursos que señale cada año la Ley de presupuestos especialmente establecidos al efecto; su regulación se realizará mediante Decreto Supremo. Este sistema interoperable no deberá poner en riesgo las obligaciones de confidencialidad que debe resguardar el Servicio de Impuestos internos para sus funciones”*
- f) **Regulación de las obligaciones que entran en vigencia y de los sujetos obligados (modificar Boletín 6120):** Idealmente, desde un punto de vista operativo sería conveniente permitir, análogamente como ocurrió con la instalación del proceso de reforma penal, una entrada en vigencia paulatina de los sujetos obligados. Ciertamente esto puede generar reparos de constitucionalidad por vulnerar la igualdad ante las cargas públicas. Se podría intentar una segmentación territorial o permitir que las obligaciones entren en vigencia progresivamente. De cualquier forma la ley debiera permitir que sea vía reglamentaria esta regulación. Se recomienda generar una **indicación** que establezca un artículo transitorio con el siguiente texto *“Para efectos de favorecer una implementación más adecuada de esta ley, mediante Decreto Supremo reglamentario se podrá establecer un ingreso progresivo de distintas categorías sectoriales o territoriales de sujetos obligados en el plazo de 4 años desde que entre en vigencia”*
- g) **Entrega de Información sobre el Registro.** Se recomienda, para efectos de acotar con total precisión las obligaciones del Consejo en esta materia, la siguiente **indicación**: Agregar el siguiente punto seguido al inc. 1 art 12 (Boletín 6120): *“Se entenderá que la entidad encargada de mantener el registro cumplirá sus obligaciones respecto de este punto con el hecho de disponibilizar un sistema de consulta automática de registro de bancos de datos”.*

- h) **Notificación del denunciado:** Para facilitar la notificación del denunciado en el caso que no exista registro de la empresa, se recomienda la siguiente indicación “En el numeral 2 del artículo 26, a continuación de la frase “**domicilio que conste en el Registro Único Nacional de Bases de Datos**” se debe agregar la siguiente “o en el domicilio del representante legal de la empresa si corresponde”

8.2. Orientaciones Estratégicas y Organizacionales

A continuación se presentan orientaciones estratégicas y organizacionales con respecto a la implementación de la función de PD en el Consejo. Para establecer estas orientaciones es necesario distinguir dos opciones:

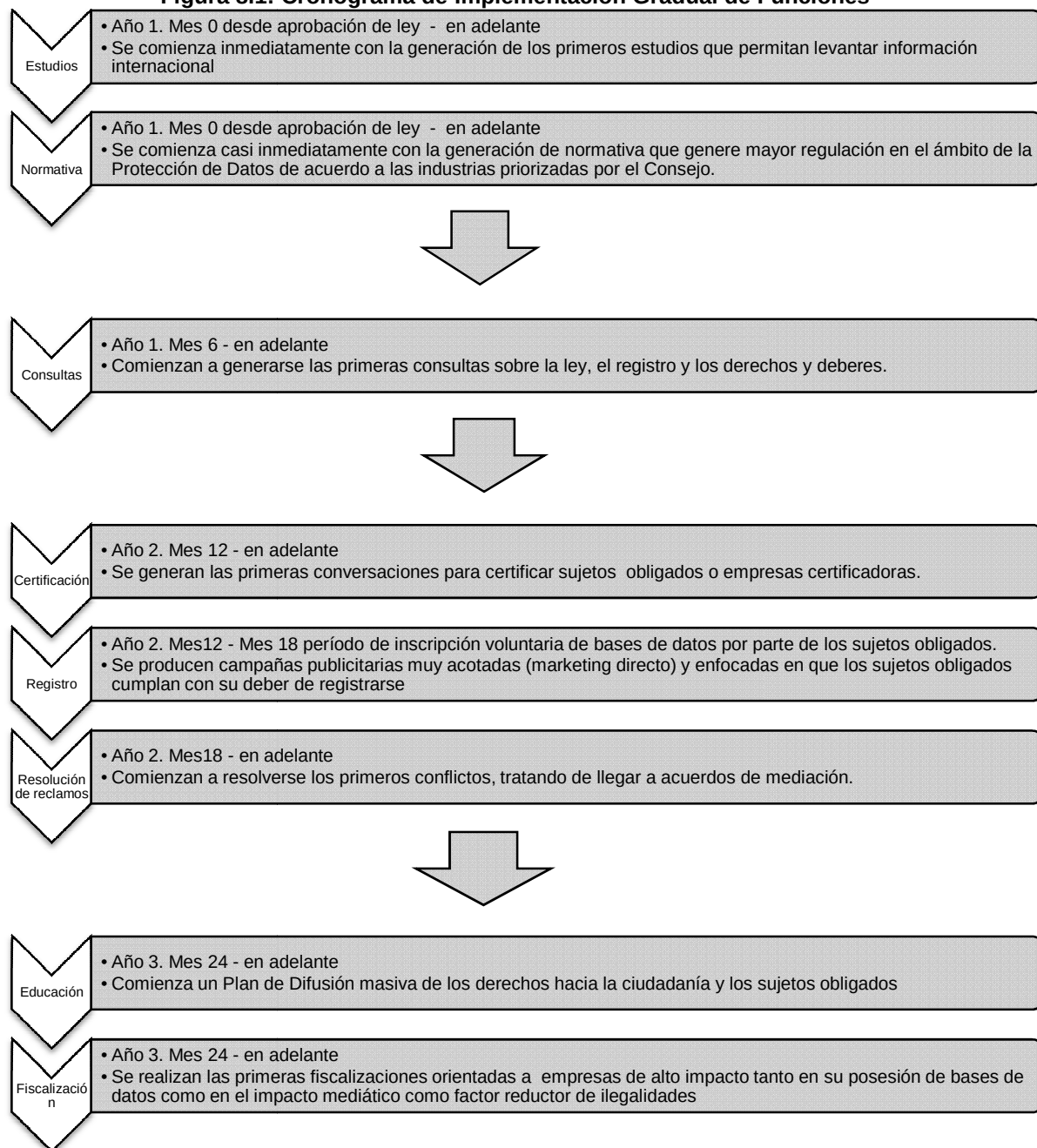
i. Implementación gradual ideal:

El primero tiene un enfoque de política pública y consiste en aplicar una implementación gradual por procesos o funciones⁷⁵. Este enfoque se considera el más apropiado una vez que maximiza la agregación de valor público, al disminuir los riesgos de una implementación sin calidad y con excesivos costos organizacionales.

En este esquema, el desarrollo de las distintas funciones que debe aplicar el CPLT responden a un proceso lógico de implementación secuencial (lo que no quiere decir que no puedan haber traslapos), preocupándose de que lo primero sirva como input y mejore lo segundo, de acuerdo a las capacidades organizacionales y la visión de largo plazo (sustentabilidad de la función de Protección de Datos), como se muestra en la figura 8.1 que considera los años y meses desde la aprobación de la ley.

⁷⁵ Queda fuera de este plan una implementación gradual por sectores o territorios, lo cual es altamente recomendable y complementario a esta propuesta.

Figura 8.1: Cronograma de Implementación Gradual de Funciones



Tal como se puede apreciar en el diagrama, en este caso se propone comenzar con la función de estudios, ligada a la investigación sobre el tratamiento de datos, normativa internacional, etc. en la experiencia internacional. Al mismo tiempo parte la generación de normativa. Posterior a eso, a los 6 meses comienza la atención de consultas fundamentalmente por el registro de bases de datos el cual está disponible a partir del mes 12, con difusión directa a los sujetos obligados para que se inscriban antes del mes 18.

De manera piloto, a los 12 meses también comienza la certificación, y recién desde el mes 18 (una vez que el registro es obligatorio) comienzan los reclamos. A comienzos del tercer año, se propone comenzar con la Educación, entendiendo que puede provocar un aumento importante de la demanda al año siguiente.

A su vez, de manera piloto también el mes 24 comienzan las primeras fiscalizaciones, cubriendo con esto los principales procesos del CPLT.

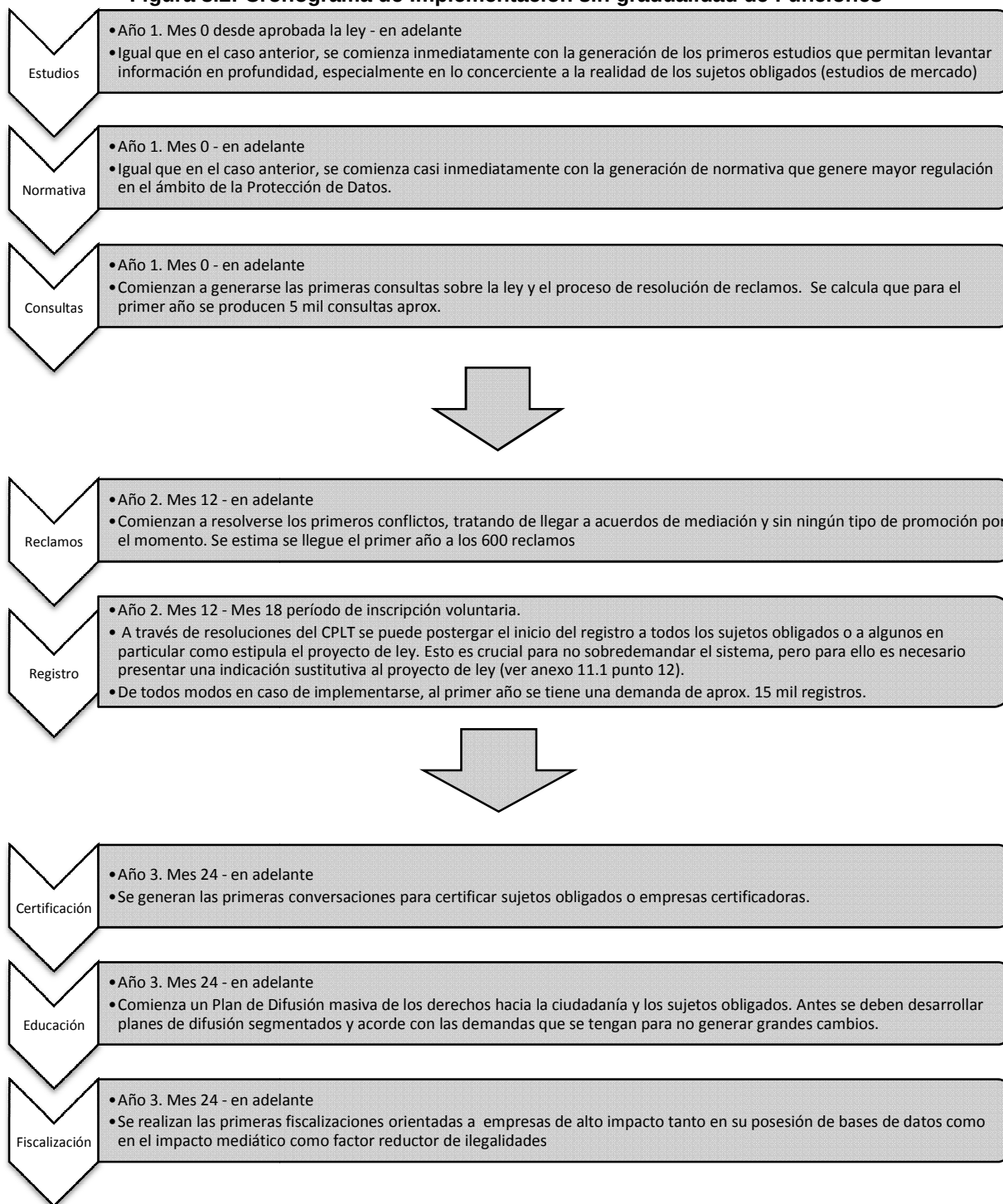
Con este enfoque de gradualidad, se tiene un periodo de aprendizaje de año y medio en el caso de la resolución de casos y de 2 años para la fiscalización. Es importante recalcar la experiencia de Canadá al respecto que tardó más de 4 años en implementar sus funciones, por lo que se considera un periodo razonable de tiempo para la magnitud de la política.

i. Implementación no gradual:

Por otra parte, asumiendo que esta gradualidad no se pueda llevar a cabo y la ley no otorgue flexibilidad para que el Consejo aplique las funciones con la secuencia que estime conveniente (vacancia máxima de un año), las orientaciones que se generan tienen un enfoque completamente distinto.

En dicho caso, el criterio a tomar en consideración tiene relación con implementar cada uno de los procesos principales o críticos sólo si es que éstos están asociados a una demanda directa, es decir, postergar todos aquellos que su desarrollo e implementación dependan exclusivamente de la institución como se aprecia en la figura 8.2

Figura 8.2: Cronograma de Implementación sin gradualidad de Funciones



En este caso, la secuencia de funciones cambia y son postergadas todas las funciones como certificación, fiscalización y educación, concentrándose principalmente en registro, consultas y reclamos.

En este esquema, es muy importante contar con equipos profesionales y una estructura flexible que permita orientar fuerzas de trabajo a distintas actividades. Para ello, se considera

imprescindible que la estructura para los primeros 2 años no sea jerárquica sino matricial con un Encargado de Protección de Datos con un perfil de Project Manager, con alta capacidad de liderazgo y orientación a resultados.

La capacidad que tenga este personaje, así como los recursos (humanos y financieros) con los que cuente, serán claves para el éxito o fracaso de los primeros años de implementación de la ley.

Otro punto importante de relevar es la demora en la función de educación y difusión de los alcances de la ley ya que, de acuerdo a la experiencia internacional recogida, esto puede significar aumentos importantísimos de la demanda de un año a otro, lo que puede hacer colapsar a la institución.

Se deben aprovechar las ventajas de especialización de una estructura nueva que se encargue de la nueva función, que permita incubar la función de PD minimizando las interferencias en la función AI.

8.3. Estimación de Demanda y Dotaciones

Para la estimación de la demanda y la dotación al año 1 y 3 se aplicó la misma metodología que para el escenario en régimen. Se varió el nivel de conciencia para reflejar la evolución de la PD en el tiempo y se supuso que el primer año de implementación el nivel de conciencia sería de 20%. Además se calculó la demanda para el año 3, con un 40% de nivel de conciencia.

Cuadro 8.1. Estimación de demanda años 1 y 3

Función	Demanda Año 1	Demanda Año 3
Registros	15.241	30.481
Consultas	5.148	10.296
Transferencias	27	54
Reclamos	607	1.213
Reclamos Consejo Directivo	178	356

Para estimar la demanda asociada a los distintos procesos se utilizó la metodología descrita en el capítulo 5.3 y desarrollada en el Anexo 11.3.2. Se tuvieron en consideración los siguientes aspectos:

Para minimizar el riesgo de que el Consejo se viera sobrepasado por la demanda y generara con ello una crisis en la implementación de la nueva institucionalidad, se consideró un margen de seguridad en la demanda, el cual hace que el riesgo de contar con una dotación infradimensionada sea de aproximadamente 20%.

Se asumió que el Consejo tendría un proceso de aprendizaje en la implementación de la institucionalidad, lo cual se reflejaría, para efectos de la estimación de la dotación el primer año, en la evolución de la productividad de los profesionales del Consejo en la resolución de casos y atención de consultas. De esta manera, el primer año la productividad en las funciones sería del 60% de la productividad en régimen, mientras que al tercero alcanza el 80%.

La siguiente tabla muestra las dotaciones por proceso para los distintos horizontes de tiempo.

Cuadro 8.2. Estimación de dotaciones año 1 y 3 por función⁷⁶

Tipo Proceso	Proceso	Año 1	Año 3	Año 5
Negocio	Registro	4	4	4
	Autorización de Transferencias	2	2	2
	Reclamos	9	13	24
	Fiscalización	2	11	13
	Certificación	4	4	4
	Atención al Cliente	7	8	10
	Educación	12	12	13
	Normativa	4	4	4
Estratégico /Soporte	Estudios	2	3	5
	Administración y Finanzas	5	5	5
	Sistemas	1	1	1
	Directores de área y jefes de unidad	2	2	2
	Staff consejo (comunicaciones y asistente ejecutiva)	2	2	2
	Consejo Directivo	2	2	2
	Total Negocio	58	72	92

- **Registro:** parte con toda la dotación ya que ésta se encuentra asociada al chequeo y validación de muestras de los registros, así como a la gestión estratégica del registro, capacidades que deben iniciarse plenamente desde el primer año.
- **Autorización de Transferencias:** se parte con los dos profesionales del nivel en régimen cuya tarea el primer año será la acreditación de las normativas de PD de otros países.
- **Reclamos:** Aumenta su dotación en la medida que aumenta la demanda estimada. A pesar que la demanda es un 33% menor a la demanda en régimen, la dotación se mantiene en un 50% del nivel de dotación en régimen, dada la menor productividad que se estima tendrán los profesionales el primer año, por lo que se requerirá un nivel de dotación mayor para poder satisfacer de igual forma la demanda.
- **Fiscalización:** El primer año se parte con un mínimo de personal dado que los esfuerzos del Consejo se concentrarán en la promoción y educación del derecho. El personal contratado se encargará de diseñar las metodologías de análisis de riesgo en PD y de auditoría de sistemas que se implementarán posteriormente.
- **Educación y certificación:** estas dos áreas parten con plena capacidad desde el inicio dada la estrategia del Consejo centrada en la promoción de buenas prácticas. Es importante recalcar que no necesariamente se debe comenzar con una campaña full educación si es que no se tiene la organización preparada para el aumento de la demanda.
- **Atención al cliente:** aumenta su nivel de personal en la medida que aumenta su demanda.
- **Normativa:** parte con plena capacidad desde el inicio, dada la necesidad de generar la normativa fundacional de la PD.
- **Estudios:** su dotación crece en la medida que aumenta el tamaño de la organización y, con ello, la demanda de reportes y estudios desde las distintas unidades del Consejo.
- **Administración y Finanzas:** se contrata todo el nivel de apoyo en régimen debido a la alta carga de operaciones que implica la implementación de la PD y el desarrollo de la organización.

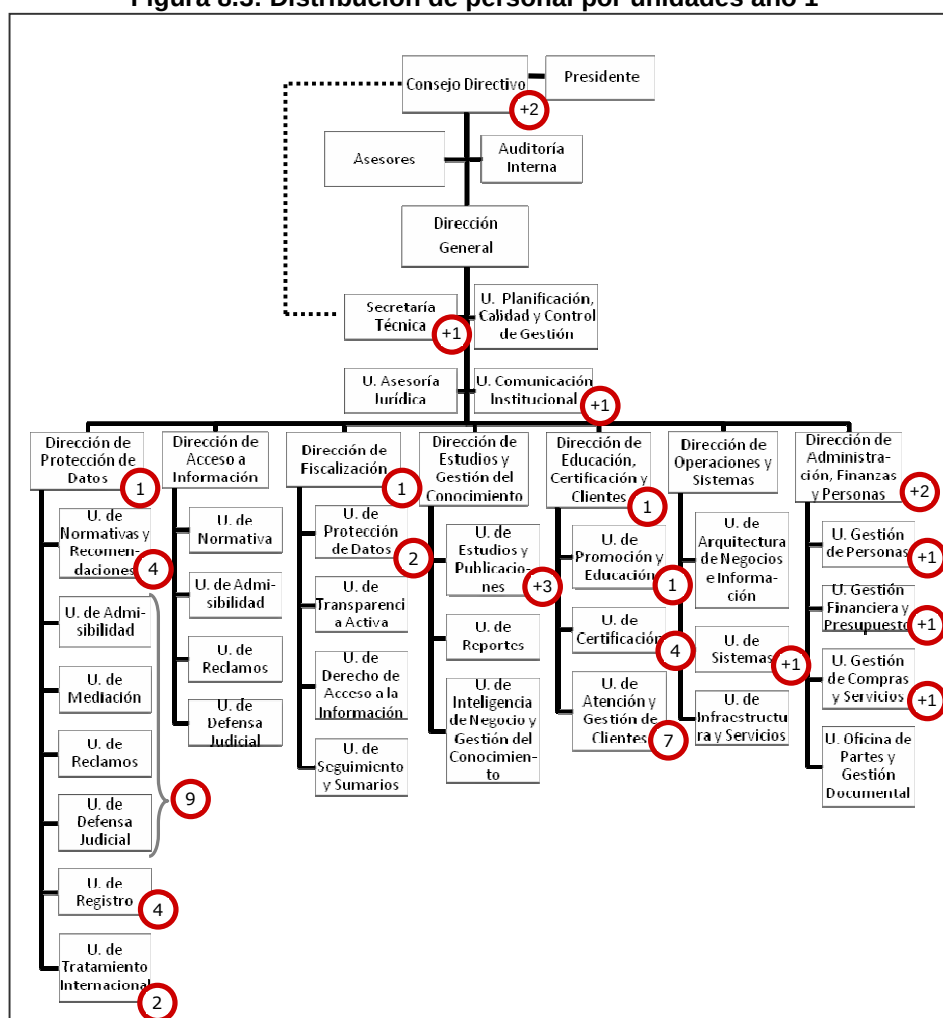
⁷⁶ En este caso se asume una implementación no gradual y un enfoque hacia la generación de equipos para cubrir los mínimos de demanda.

- **Directores de áreas:** los directores PD y Fiscalización se contratan desde el inicio, pues deberán generar las condiciones para el crecimiento organizacional.
- **Consejeros y staff consejo:** el Consejo se amplía desde el primer año de la PD. Se contrata un asistente adicional debido a la necesidad de coordinar un número mayor de Consejeros, además de los invitados del registro de expertos. Se contrata una persona más para el área de comunicaciones, que apoyará en la generación de la campaña institucional de PD, generación de contenido y difusión de información, sin que esto perjudique la difusión institucional en materia de transparencia.

Mientras que para la resolución de casos por parte del Consejo, se asumió que el primer año el Consejo vería todos los casos de manera de sentar la jurisprudencia, por lo que debería aumentar en 1,4 sesiones semanales, un incremento del 61%.

La siguiente figura muestra la distribución de personal en las distintas unidades del Consejo.

Figura 8.3: Distribución de personal por unidades año 1⁷⁷



⁷⁷ Cabe señalar que como se sugiere más adelante en el Plan de Gestión del Cambio, se sugiere que el primer año todas las unidades estén a cargo de un Project Manager, para después ir evolucionando a la Estructura Organizacional propuesta para el estado en régimen.

Se observa que en general las direcciones parten con una dotación bastante cercana a la dotación en régimen. Esto se debe a que las funciones que varían su dotación en función de la demanda son relativamente pocas (reclamos y atención de clientes). El hecho de montar la institucionalidad de PD requiere un nivel de personal importante en relación con la dotación que varía en función de la demanda.

En general se estima que en materia de reclutamiento de personal, los esfuerzos durante el primer año se abocarán a la contratación y capacitación de personal, dada la necesidad de formar a los nuevos profesionales en la normativa que deberán promover y resguardar.

8.4. Estimación de Costos

A. Habilitación e implementación

i. Tecnológica

Considerando la gran importancia a nivel de procesos y tecnología que se tendrá que usar para la protección de datos, se hizo un levantamiento de información sobre los requerimientos necesarios de infraestructura y redes para poder dar cumplimiento a las demandas de los usuarios internos del Consejo así como de los externos, ya sea la ciudadanía como los sujetos obligados.

Los gastos necesarios para la habilitación e implementación son los siguientes:

Cuadro 8.3. Costos implementación tecnológica

Adecuación Tecnológica		
Infraestructura tecnológica:		
	Cableado y rack	\$ 12.000.000
Desarrollo de Sistemas relevantes por función:		
	Conflictos	\$ 15.000.000
	Fiscalización	\$ 15.000.000
	Certificación	\$ 15.000.000
	Autorización de transferencia	\$ 3.000.000
Adecuación de Sistemas existentes		\$ 25.000.000
Sistema de Registro:		
	Consultoría de Requerimientos	\$ 50.000.000
	Interoperabilidad con SII	\$ 100.000.000
Sistema de Atención a Consultas:		
	CRM	\$ 60.000.000
Servidores		
2 Servidores de datos	PowerEdge T710	\$ 6.136.802
Servidor de Aplicación	PowerEdge T410	\$ 1.829.301
Servidor Web	Dell PowerEdge T110	\$ 715.441
Total		
		\$ 303.681.544

Todos los valores incluidos en el Cuadro 8.3, son precios referenciales obtenidos del Consejo, para las necesidades requeridas de la función de protección de datos acorde al personal y las funciones demandadas.

ii. Costos de Mobiliario

Dada la cantidad de dotación, determinada acorde a la demanda expuesta anteriormente, que para el año 5 debiese ser 88 personas trabajando, se ha costeado que en total se debiese gastar según los siguientes ítems:

Cuadro 8.4. Costos Mobiliario y Equipo con dotación en régimen (año 5)

Mobiliario y Equipos	Cantidad	Precio Unitario	Costo total
Escritorios	88	\$ 120.000	\$ 10.560.000
Sillas	88	\$ 12.990	\$ 1.143.120
Computadores	88	\$ 651.000	\$ 57.288.000
Teléfonos CISCO IP PHONE 7911G	88	\$ 115.680	\$ 10.179.840
		Total	\$ 79.170.960

De los resultados obtenidos se ha considerado el siguiente gasto acorde al nivel de conciencia de la población en los primeros 5 años con respecto a la cantidad necesaria de personal contratado en los años 1, 2 y 3 que debería ser distribuido de la siguiente manera:

Cuadro 8.5. Costos Mobiliario por etapas

Año	Nº de Trabajadores	Costo Total
1	64	\$ 57.578.880
2 al 3	16	\$ 14.394.720
4 al 5	8	\$ 7.197.360
	Total	\$ 79.170.960

Estos valores son aproximados y guardan estrecha relación con valores de mercado. Este mobiliario se espera ir implementando a juicio del Consejo a medida que se vayan incorporando nuevo personal.

B. Programa de publicidad y difusión

Para que la nueva función del CPLT en materia de protección de datos logre posicionarse en el ámbito nacional, se debe considerar la necesidad de poder educar, instruir e informar no sólo a los sujetos obligados si no que también aumentar el nivel de conciencia de población. Para esto se ha propuesto el siguiente programa de publicidad, que ha sido elaborado acorde a la experiencia internacional costado acorde a los valores cobrados por concepto de publicidad de los distintos medios.

Año 1

En este año se ha considerado comenzar con información preliminar a los sujetos obligados, dando a conocer la trascendencia de la nueva ley, así como los efectos directos e indirectos,

para que de esta forma puedan ir haciendo los arreglos necesarios para poder dar cumplimiento a la normativa. Para esto se ha considerado los siguientes medios de comunicación:

- 1: Prensa escrita⁷⁸
- 2: Radios Santiago⁷⁹
- 3: Radios Regionales
- 4: Internet⁸⁰
- 5: Marketing Directo (Distribución)⁸¹
- 6: TV Abierta⁸²
- 7: Sitios Públicos⁸³

La forma de utilización de estos medios para lograr el objetivo planteado se ha hecho en base a 2 etapas principales, las cuales están enfocadas para llegar de distintas maneras a los sujetos obligados de forma gradual, para que así también la demanda de información y ayuda por parte del Consejo a las empresas también lo sea. Según lo recién planteado el 1er año sería de la siguiente manera:

Cuadro 8.6. Cronograma Plan de Difusión Año 1

Tipo de Medio	Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
	Semana 17	Semana 18	Semana 19	Semana 20	Semana 21	Semana 22	Semana 23	Semana 24	Semana 25	Semana 26	Semana 27	Semana 28	Semana 29	Semana 30	Semana 31	Semana 32	Semana 33	Semana 34	Semana 35	Semana 36	Semana 37	Semana 38	Semana 39	Semana 40	Semana 41	Semana 42	Semana 43	Semana 44	Semana 45	Semana 46	Semana 47	Semana 48	Semana 49	Semana 50	Semana 51	Semana 52
	ETAPA 1												ETAPA 2																							
1													X	X																				X	X	
2													X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3													X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4													X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																								
6																																				
7																																				

El costo de la propuesta para el año 1, acorde a lo planteado en el cuadro 8.6, es el siguiente:

⁷⁸ El Mercurio, La Tercera y La Nación en base a 1/2 de página.

⁷⁹ Radios: Cooperativa, Bio – Bio y Agricultura en base a frases de 30”

⁸⁰ Google, Facebook y Emol en base a banners en páginas

⁸¹ Cuadernillos y trípticos enviados a todas las empresas involucradas.

⁸² TVN, Canal 13 y Chilevisión en base a 2 veces en horario PIC.

⁸³ Paneles del metro JCDecaux en Escuela Militar, Univ. De Chile y Estación Central

Cuadro 8.7. Costos Plan de Difusión Año 1

Medio de comunicación	Costos Neto + IVA (\$)
Prensa	\$ 59.528.830
Radios Santiago	\$ 36.777.907
Radio Regionales	\$ 12.975.529
Internet	\$ 7.435.050
Marketing Directo (Impresión de documentos)	\$2.421.888
Marketing Directo (Distribución de documentos)	\$23.884.979
	\$ 143.024.183

Año 2

A partir de este año, el foco principal de educación y difusión va a ser la ciudadanía, para que puedan irse informando sobre cuáles son sus derechos y la manera por la cual pueden hacerlos válidos a través del Consejo, incentivándolos a ser “fiscalizadores activos” de la protección de sus datos que legalmente les pertenecen. Para esto también se ha realizado de manera gradual, comenzando también del mes 4 del 2 año, y se han ocupado los mismos medios de difusión anteriormente mencionados.

Cuadro 8.8. Cronograma Plan de Difusión Año 2

Tipo de Medio	Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
	Semana 17	Semana 18	Semana 19	Semana 20	Semana 21	Semana 22	Semana 23	Semana 24	Semana 25	Semana 26	Semana 27	Semana 28	Semana 29	Semana 30	Semana 31	Semana 32	Semana 33	Semana 34	Semana 35	Semana 36	Semana 37	Semana 38	Semana 39	Semana 40	Semana 41	Semana 42	Semana 43	Semana 44	Semana 45	Semana 46	Semana 47	Semana 48	Semana 49	Semana 50	Semana 51	Semana 52
	ETAPA 1												ETAPA 2																							
1	X	X	X	X							X	X	X	X							X	X	X	X									X	X	X	X
2 Y 3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4																																				
5																																				
6	X	X																X	X											X	X					
7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

El gasto de difusión y publicidad para el 2 año acorde a lo planteado en el cuadro 8.8 es:

Cuadro 8.9. Costos Plan de Difusión Año 2

Medio de comunicación	Costos Neto + IVA (\$)
Prensa	\$ 81.920.819
Radio	\$ 87.584.000
TV abierta	\$ 171.000.000
Internet	\$ 7.435.050
Medios públicos	\$112.650.000
	\$ 460.589.869

En los años siguientes sólo se ha considerado el hecho de mantener de manera constante la difusión a través de medios más convencionales para poder estar continuamente educando e informando a la ciudadanía para que éstos puedan ejercer su derecho (Ver Anexo 11.4)

8.5. Plan de Gestión del Cambio

El Plan de Gestión del Cambio que se presenta a continuación muestra las principales actividades que se deben gatillar para implementar el primer año la función de PD de acuerdo al escenario actual del CPLT.

i. Objetivo General

Implementar de manera eficiente y eficaz las atribuciones que otorga la ley de Protección de Datos al interior del CPLT, maximizando el valor público agregado y disminuyendo el costo organizacional.

ii. Enfoques Claves

Se considera que para disminuir el impacto organizacional de la nueva función así como para que ésta pueda obtener resultados rápidos y medibles en el corto plazo es necesario que se maneje como un proyecto, a cargo de un Project Manager. Una vez que se haya logrado una relativa estabilidad de la implementación de la función se puede pasar a una estructura organizacional como la que se plantea para el estado en régimen.

Se requiere de mucha colaboración tanto interna como externa. La generación de equipos de calidad, el monitoreo constante y la búsqueda de alianzas son claves tanto para la buena ejecución de las funciones como para el buen desarrollo de los profesionales.

Para una buena gestión del cambio es necesario dedicarle mucho tiempo, mucha persistencia y mucho liderazgo.

El Plan debe ser capaz de priorizar tanto actividades críticas, como funciones en base a las orientaciones estratégicas definidas anteriormente.

iii. Actividades Críticas e hitos

Actividades del Director General

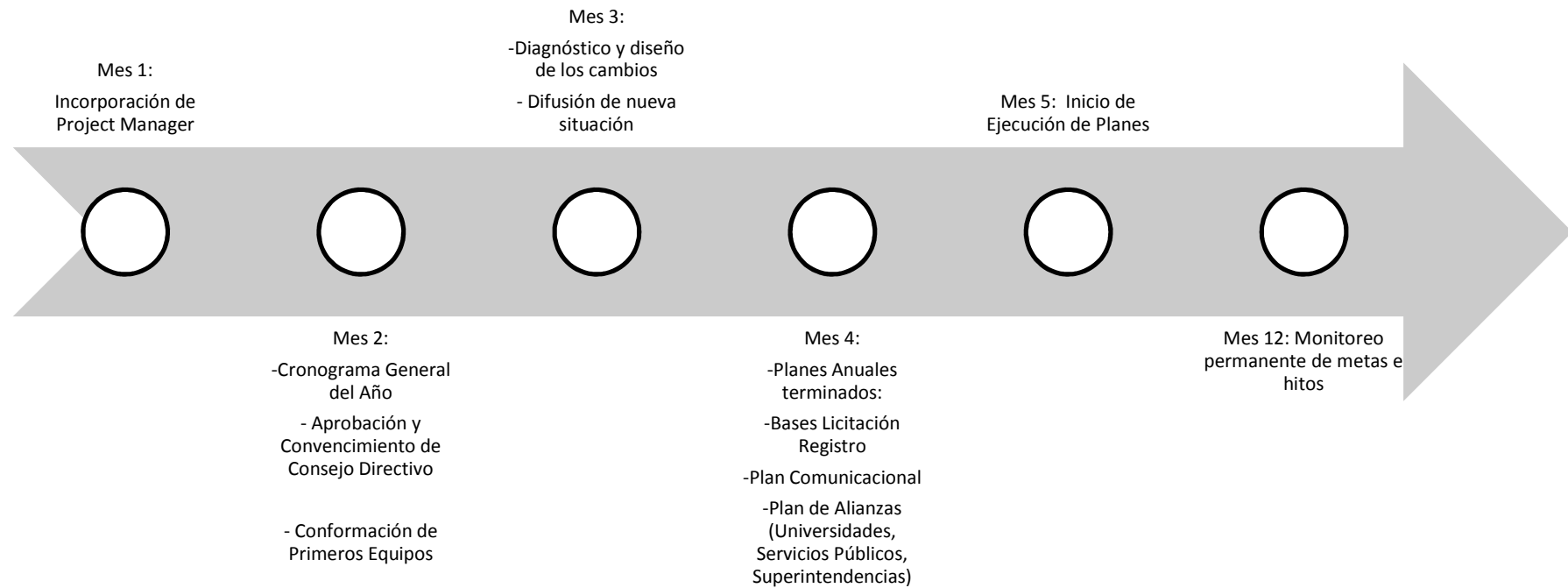
- a) Diagnóstico más acabado sobre los cambios que se deben implementar.
- b) Diseño de los cambios que se deben realizar en la organización y una visión de futuro.
- c) Convencimiento del Consejo Directivo de que esos cambios son imprescindibles.
- d) Búsqueda de un líder o Project Management con experiencia para hacerse cargo de la PD como si fuera un proyecto.
- e) Generación de confianzas al interior del nuevo Consejo Directivo y convencimiento de éste de los cambios que se deben realizar.
- f) Generación de una coalición del cambio con Directores de Áreas, Consejeros y actores claves (internos o externos) de la organización.
- g) Apoyo a Project Management en contratación de profesionales expertos para áreas claves de la nueva función.
- h) Reuniones con directores y profesionales del CPLT para comunicar la nueva realidad del Consejo, haciendo énfasis en la minimización de los impactos organizacionales y presentando al PM de la PD.

- i) Rescate de ideas de cómo mejorar actualmente y con la nueva función. Puede aumentar el ánimo de los profesionales y funcionarios.

Actividades Críticas del Encargado de Protección de Datos

- a) Convencimiento del Consejo Directivo de los cambios que se deben implementar.
- b) Conformación de equipos de trabajo, establecimiento de prioridades, metas y cronograma para el primer año (corto plazo).
- c) Identificación de actores claves que puedan entorpecer el desarrollo del cambio.
- d) Presentación del Cronograma al Consejo Directivo.
- e) Difusión del Cronograma en la institución.
- f) Contratación y capacitación de nuevos profesionales.
- g) Difusión de los hitos logrados.

Figura 8.4: Hitos Plan de Gestión del Cambio Año 1.



8.6. Matriz de Riesgo

A continuación se presenta la matriz de los riesgos más relevantes en relación a la implementación de la función de protección de Datos en el Consejo para la Transparencia. Este instrumento analítico y de gestión será útil para monitorear con más precisión los mayores problemas que puede enfrentar la implementación y, en algunos casos, gestionar medidas que minimicen las probabilidades de ocurrencia y, en otros, gestionar las acciones para minimizar el impacto negativo.

En este cuadro, las probabilidades de ocurrencia de un evento negativo se expresan en una escala de 0 a 100%. El impacto negativo se valoriza con una escala de 0 a 100, donde 100 señala el máximo impacto negativo potencial, de carácter catastrófico.

El riesgo esperado es la multiplicación de la probabilidad de ocurrencia por el nivel de impacto negativo

Las probabilidades y el nivel de impacto fueron estimados intuitivamente por el equipo consultor, con distintos niveles de certidumbre y en base a la experiencia recogida en el estudio. No existe método objetivo para determinar dichas cifras de otro modo. La recomendación metodológica es que: se reúna periódicamente, desde antes de la aprobación del proyecto de ley, un equipo de la dirección del Consejo, y eventualmente con especialistas, y se discuta la caracterización del riesgo, sus probabilidades de ocurrencia y el nivel de impacto negativo, como también las medidas de mitigación.

Cuadro 8.10. Matriz de riesgos de la implementación de la función de PD en el CPLT

#	Descripción del Evento Riesgoso	Probabilidad de Ocurrencia (a) %	Impacto Negativo (b)	Riesgo Esperado (a)*(b)	Acciones Recomendadas de Mitigación (a) <i>minimizan probabilidad de ocurrencia o (b) nivel de impacto negativo</i>
1	<u>Presupuestario</u> : El Proyecto de Ley entrega la función al Consejo pero la ley de presupuesto no contempla los recursos mínimamente indispensables para poner en marcha la nueva función.	20%	90	18	(a) Fundamental, explicar adecuadamente y generar acciones de comunicación con tiempo suficiente y en instancias adecuadas (DIPRES, CONGRESO), buscando aliados clave (Economía, ONGs) ; Hacer gestiones políticas y comunicacionales públicas resaltando importancia del tema
2	<u>Presupuestario</u> : El proyecto de ley entrega función al Consejo pero ley de presupuesto solo financia las actividades mínimas	50%	60	30	Las mismas acciones anteriores.

3	<u>Dotación de Profesionales:</u> Para los periodos estimados los datos reales de la demanda son superiores a los estimados lo cual genera infradotación, y, consiguientemente, crisis de confianza, aumento en los tiempos de respuesta, baja en la calidad del servicio, críticas desde el financista, clientes, medios de comunicación.	20%	60	12	(a) Las estimaciones de dotaciones deben incluir margen de seguridad (una desviación estándar más en las estimaciones de la demanda). Así se hizo en este estudio; Modular esfuerzos de comunicación para no sobreestimar demanda e implementar acciones de filtro para evitar, especialmente, demanda del proceso de resolución de conflictos.
4	<u>Dotación Profesionales:</u> No se puede contratar la cantidad de profesionales con las competencias básicas en relación a protección de datos en los tiempos requeridos para efectos de la implementación	20%	60	12	(a) Se deben hacer estudios de mercado y generar acciones preliminares que aseguren profesionales capacitados, por ejemplos promoviendo acuerdos con universidades, subvencionando la oferta o demanda de esos procesos de formación. Otra acción recomendada es generar un sistema de formación con profesionales junior
5	<u>Dotación Profesionales:</u> En régimen, existe alta rotación de personal especializado debido a que reciben mejores ofertas remuneracionales desde el sector privado regulado.	50%	60	30	(a) Generar mecanismos (legalmente aprobados) para que los profesionales capacitados en la institución paguen una garantía en caso de dejar la institución después de un tiempo; aplican las medidas para el riesgo anterior.

6	<u>Posicionamiento:</u> Crítica de los organismos pro protección de datos por la fusión de ambos temas o por subordinación de PD a AI	40%	50	20	(a) Generar reuniones preliminares para compartir puntos de vista y codiseñar medidas que mitiguen el riesgo que se pueda observar desde sectores críticos de la sociedad civil; comunicar adecuadamente las medidas de diseño y gestión que aminoraran los riesgos que pueden ser observados por los sectores críticos.
7	<u>Tecnológicos:</u> Existen problemas para definir, contratar o lograr una adecuada ejecución de los proyectos tecnológicos necesarios para soportar la implementación, en los tiempos requeridos	40%	80	32	(a) Contar o contratar con profesionales adecuados que colaboren con el diseño de los TdR y contratos y que sirvan de contraparte para el control de proyecto; estudiar experiencias de contratación de TICs similares en el sector público.
8	<u>Legales:</u> Conflictos de competencias con Contraloría o desacreditación de los criterios del Consejo por dicha institución	20%	60	12	(a) Generar acciones de coordinación estratégica, técnica y operativa y de formación con profesionales del Contraloría; podrían generarse acciones de fiscalización conjunta o coordinada respecto del Estado.
9	<u>Legales:</u> Los tribunales comienzan a acoger sistemáticamente los recursos de ilegalidad, descreditando los criterios del Consejo.	20%	60	12	(a) Concentrar esfuerzos en los primeros fallos del Consejo de tal modo que generen precedentes contundentes y que sirvan para orientar los criterios de los tribunales.

10	<u>Internacionales:</u> El país no califica como país con estándares adecuados, lo cual merma la competitividad para la exportación de servicios <i>off shoring</i>	40%	60	24	(a) Se deben concentrar recursos suficientes (un proyecto en sí mismo) antes de la aprobación e implementación de la ley, y después también, con el fin identificar las condiciones para conseguir dicha certificación y hacer las gestiones necesarias con organismos internacional y nacionales. En esto se debería generar alianzas con el Ministerio de Economía y con el sector empresarial.
11	<u>Legales:</u> Inconsistencias de Fallos entre PD y AI	20%	60	12	(a) Generar instancias de coordinación formal entre ambas unidades.
12	<u>Procesos:</u> Los procesos transversales no responden adecuadamente a la especificidad de las materias de AI y PD, generando problemas de calidad en el cumplimiento de los fines de dichos ámbitos.	10%	40	4	(a) La dirección general debe generar instancias de coordinación y medición de satisfacción, si corresponde, entre "unidades cliente" y "unidades proveedoras"
13	<u>Estrategia y Dirección Superior:</u> La estrategia delineada por Consejo Directivo y la ejecución de la Dirección Superior no están suficientemente alineadas.	10%	60	6	(a) En un principio se deben realizar más reuniones de codiseño de la estrategia y monitoreo de su gestión. Las orientaciones estratégicas deben considerar especialmente las circunstancias operativas reales de la institución.

9. Observaciones Críticas

El objetivo de este capítulo es presentar comentarios sobre los aspectos que el equipo consultor cree necesario destacar una vez finalizado este proyecto. Son de carácter general y tienen distintos énfasis según la importancia relativa de cada una de las observaciones.

Además, se dedica una sección especial del capítulo a lo que se refiere a la institucionalidad ligada a la protección de datos, principal punto de controversia del estudio.

9.1 Observaciones generales.

1. En primer lugar, es importante reiterar que este estudio no pretendió analizar la conveniencia para el país unir las funciones de Protección de Datos y Acceso a la información en la misma institución. Sin duda, existen buenos argumentos en ambos sentidos. La pretensión del estudio, como ya se dijo, fue hacer un análisis y propuestas en torno a cómo hacer más viable operativamente la incorporación de la función de protección de datos al Consejo, asumiendo una opción tomada preliminarmente por el legislador. Sin embargo, resulta evidente que el tema no está zanjado de un modo absoluto y es nuestro deber señalar que sería conveniente hacer un estudio respecto de los riesgos específicos sobre dicha opción. Parte de los argumentos levantados durante la ejecución del proyecto se presentan en la sección 9.2.
2. Por otra parte, cabe resaltar que los diseños organizacionales, de dotación y financieros propuestos por este estudio, se basan en estimaciones que asumen una serie de supuestos y fueron contruidos con información incompleta y no perfectamente precisa, como es lo habitual en trabajos de este tipo. Es muy difícil estimar, por ejemplo, cuál será la sensibilidad del país, de la ciudadanía y las empresas, respecto de la nueva regulación. Asimismo, es muy complicado saber si las empresas tenderán a un cumplimiento voluntario o si los ciudadanos tendrán una conducta especialmente vigilante ante la infracción de sus derechos, lo cual determina fuertemente la demanda que enfrentará el Consejo. Por este motivo, las estimaciones se deben tomar como esfuerzos serios, pero no infalibles, y en este sentido se deben adoptar enfoques de implementación que faciliten los ajustes necesarios una vez que los datos comiencen a clarificarse. En todo caso, el estudio entrega la información necesaria para trazar los procesos de estimaciones y hacer los ajustes y correcciones necesarios.
3. Las propuestas que se realizan hacen hincapié en la importancia de una serie de cambios legales que se detallan, pero es clave destacar la importancia que reviste para una buena implementación la posibilidad de otorgar legalmente flexibilidad en la delegación de atribuciones desde el Consejo Directivo a unidades internas de la institución. Asimismo, es recomendable generar atribuciones legales para facilitar el autofinanciamiento aunque sea parcialmente. Lo primero, permitirá ajustar la organización y dotación ante la demanda efectiva y las complejidades operativas que surjan. Lo segundo permitirá que se logre mayores niveles de independencia del

Consejo respecto del Gobierno, que es al mismo tiempo una entidad fiscalizada y financista del Consejo, con las complicaciones obvias que esto conlleva.

4. Aprovechando esta experiencia, y como una recomendación general para otros procesos similares que se realicen en el futuro, es importante resaltar la importancia de este tipo de análisis de factibilidad y operativos cada vez que se impulse una política pública. Un estudio en profundidad, en detalle, haciendo una revisión crítica sobre los efectos operativos de una política pública son clave para mejorar el impacto final que se genere. Como ejemplo contrario, basta observar el casi nulo impacto de la actual legislación de Protección de Datos Personales. Ha sido muy provechoso revisar la propuesta legislativa con este enfoque, desde el cual han surgido diversos ajustes para el proyecto de ley. En otras palabras, es conveniente para el país extender la práctica de generar diseños legislativos o de orientaciones de política pública, analizarlos operativamente, para luego hacer los ajustes necesarios.
5. Para asegurar un mejor análisis, es altamente recomendable que este informe sea divulgado especialmente entre los actores clave que están o estarán involucrados en tanto en diseño como con sus efectos reguladores, entre estos: autoridades políticas, económicas o presupuestarias, y también representantes de la sociedad civil y del mundo empresarial. Sin duda, de ellos se podrá obtener una serie de observaciones que permitirán generar una mejor implementación.
6. Por último, se debe aprovechar este espacio para destacar la relevancia de desarrollar una institucionalidad efectiva en materia de protección de datos. No solo será un avance en la profundización en el respeto a los derechos de la ciudadanía, sino que al mismo tiempo estimulará un marco adecuado para el desarrollo de una actividad económica estratégica como es el *offshoring*, tal cual está establecida en la estrategia del Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad.

9.2 Aspectos Críticos con respecto a la institucionalidad de la PD

Tal como se señala en varios capítulos de este informe, si bien el trabajo encomendado a la Universidad no consideró plantear una opinión respecto de la idoneidad de tener ambas funciones (PD y AI) en una misma institución, y se ha hecho el esfuerzo por generar un Modelo Organizacional, de Financiamiento y un Plan de Implementación que se haga cargo de los principales desafíos y riesgos que tendría el CPLT si asumiera la función de Protección de Datos, no se puede desconocer la existencia de una serie de factores que se han levantado durante la ejecución del proyecto que cuestionan el hecho de que una misma institución asuma las funciones de PD y AI. Pese a que en el diseño estos pueden haber sido minimizados es importante señalarlos:

1. La experiencia internacional recogida indica que las facultades de vigilancia o supervigilancia en relación a AI y PD están radicadas en la gran mayoría de los países en agencias con responsabilidad exclusiva sobre el derecho de PD ó, en algunos casos, también sobre el de privacidad. Entre estos países se pueden encontrar Australia, Austria, Bélgica, Bulgaria, Canadá, Croacia, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Nueva Zelanda, Portugal, Suiza, entre otros. Sin embargo, hay una serie de países que han ido adoptando la duplicidad de funciones al interior de sus instituciones como son los casos de Alemania, Mexico (recientemente

aprobado en el Parlamento), Reino Unido, Uruguay, Eslovenia, entre otros. Por ende, la experiencia internacional no está clara y amerita en sí misma una mayor profundización que la que se ha expuesto en este estudio.

2. Un segundo aspecto crítico que hace dudar de la conveniencia de que ambas funciones (PD y AI) estén en una misma institución es que el "negocio" de la PD es muy distinto al de la AI. Esto se puede ver descrito en una serie de factores como:
 - a. Principios: Ambos principios (AI y PD) tienen orígenes y focos muy distintos e incluso contradictorios.
 - b. Funciones: El negocio de la PD está orientado hacia la seguridad y tratamiento de información con procesos de alta complejidad. Tanto los procesos como los perfiles profesionales que se requieren son muy distintos a lo que puede ser en AI donde el foco está hacia la adopción de buenas prácticas en el sector público y no hacia la fiscalización de procesos complejos.
 - c. Mercados: El mercado principal de la PD está en el sector privado. Es en este sector donde se encontrarán los principales detractores del Consejo en su función, donde se tendrá que lidiar con industrias enteras dedicadas a lucrar con la información personal de terceros y donde se presentarán los mayores desafíos a la regulación. El mercado del AI es el sector público y, los dilemas entre la PD y AI están orientados a la primacía de un derecho sobre el otro y la construcción de dicha normativa.
 - d. Conflictos de intereses: La institucionalidad ligada a AI está pensada principalmente en su independencia frente al Poder Ejecutivo. En el caso de la PD los principales conflictos de intereses se darán con el sector privado, por ende se torna mucho más complejo.
3. No queda del todo claro la capacidad que tenga el Consejo de fallar sobre sí mismo en caso de que se haya transgredido la PD en las actuales resoluciones. En dichos casos, la ciudadanía está más bien en la indefensión, una vez que el CPLT ya ha dado su última palabra. Caso distinto sería pensar en una agencia de PD con enfoque ciudadano que pudiera llevar esos casos conflictivos. Todo esto sumado a los altos costos asociados a una apelación a tribunales para los ciudadanos.
4. Finalmente, no queda claro que sea conveniente en una sociedad democrática, y por ende de debate, y de pesos y contrapesos, que una única institución deba ser la encargada de establecer los dilemas entre la PD y AI con todos los recursos del estado a su favor para defender los casos en tribunales. En ese esquema pareciera más sensato que dichos casos conflictivos fueran resueltos en igualdad de condiciones por los defensores de la PD y los de AI.

Por su parte, entre los aspectos positivos que se han levantado de que ambas funciones estén en una misma institución se puede mencionar:

1. Menor costo país. Al tratarse de una única institución la que vela por los derechos de acceso a información pública y protección de datos personales, existe un ahorro de recursos al tener funciones que, en caso de estar en instituciones separadas, debieran duplicarse. Típicamente los procesos más estratégicos y transversales pueden tener economías de ámbito al estar radicados en una misma institución, y por ende reducir el costo país de introducir la función de protección de datos.
2. Mayor eficiencia y oportunidad en las resoluciones. Otro punto destacable tiene relación con el costo y el tiempo que demora una resolución en la institucionalidad asociada a la Protección de Datos. En aquellos casos en que exista contradicción entre ambos

principios (AI y PD), resolverlos en una única institución será menos costoso que ir a tribunales, debido principalmente a los tiempos que se manejan en el Poder Judicial, y al costo monetario que ello implica para el ciudadano.

3. Mayor factibilidad política. El sistema político ha señalado hasta el momento la idoneidad de que una única institución sea la encargada de velar por el cumplimiento de ambos derechos. Esto es un argumento fuerte hacia la viabilidad política que podría tener el proyecto de ley tal como está planteado.
4. Protección de Datos en el corto - mediano plazo. La mayor factibilidad política planteada en el punto anterior se traduce en un acuerdo que acarrea una mejora en el corto - mediano plazo, velando por la protección de datos personales antes que en un escenario en el que se inicie una discusión sobre la institucionalidad asociada a la PD, lo cual podría retrasar aún más la aprobación del proyecto.

10. Equipo de Trabajo

Para la realización de este informe han colaborado como consultores:

- Eduardo Acuña, Magíster en Gestión y Políticas Públicas (c); Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile.
- César Avendaño, Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile.
- Marco Castillo, Egresado de Derecho, Universidad de Chile; Postulante de la Corporación Judicial de San Bernardo.
- Jacob Fuentealba, Ingeniero en Información y Control de Gestión y/o Contador Auditor (c), Universidad de Chile.
- René Lagos, Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile.
- José Inostroza, Magíster en Gestión y Políticas Públicas; Abogado, Universidad de Chile.
- Daniel Sousa, Magíster en Gestión y Políticas Públicas (c), Universidad de Chile; Licenciado en Ciencias y Técnicas de la Comunicación, Universidad de Xalapa, Mexico.
- Mario Waissbluth, Ph. D. en Ingeniería, Universidad de Wisconsin; Ingeniero Civil Químico, Universidad de Chile.

Además, se han tomado en consideración los aportes realizados por los investigadores y profesionales asociados al Centro de Sistemas Públicos y el Departamento de Ingeniería Industrial:

- Alejandro Barros, Magíster en Ciencias, mención de computación (Ingeniería, U. de Chile), consultor experto, asesoró en el diseño y costeo del Sistema de Registro de Bases de Datos.
- Rafael Epstein, Ph.D en Investigaciones de Operaciones, MIT, académico del DII, asesoró respecto del Modelo Organizacional y la metodología para estimar la demanda.
- Claudio Martínez, Magíster en Gestión y Políticas Públicas, analista de DIPRES, asesoró en materias de estructura presupuestaria y estimación de costos.
- Andrés Neely, Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile, profesional asociado al DII. Asesoró respecto del Modelo Organizacional y la metodología para estimar la demanda.
- Juan Velásquez, Ph. D en Tecnologías de la Información (U. de Tokio), académico del DII, asesoró respecto del diseño y costeo del Sistema de Registro de Bases de Datos.

11. Anexos

Anexo 11.1. Análisis de Articulado Proyecto de Modificación ley 19.628 y ley 20.285.

En este documento se describen y analizan detalladamente las modificaciones a la ley 19.628 sobre Protección de la Vida Privada y a la ley 20.285 sobre Acceso a la Información Pública que se encuentran en el Boletín 6120. El propósito es resaltar las funciones que debería asumir el Consejo para la Transparencia y Acceso a la Información (CPLT) y destacar aspectos operativos u organizacionales que deberían ser considerados en este estudio. Además, se presentan recomendaciones de modificación del proyecto derivadas de un análisis de implementación.

	Función Identificada	Texto Normas	Análisis, Recomendaciones Legales y Organizacionales (estratégicas, modelo de negocio, estructura, riesgos)
1		Art 1, inc. 1º: Alcance de Aplicación Ley. <i>“El tratamiento de los datos de carácter personal en registros o bancos de datos por organismos públicos o por particulares se sujetará a las disposiciones de esta ley, con excepción del que se efectúe en ejercicio de las libertades de emitir opinión y de informar, el que se regulará por la ley a que se refiere el artículo 19, N°12, de la Constitución Política”</i>	Análisis: El alcance es absoluto. Los sujetos obligados son todos los “organismos públicos” (ver art 2 letra K, #2). Hay que destacar que se incluye también al Bco. Central, Contraloría, Municipalidades, todos órganos autónomos constitucionalmente. Surge la duda en estos últimos casos respecto de si existen restricciones constitucionales. También puede ser muy importante organizacionalmente (estratégicamente) el caso de las Fuerzas Armadas y especialmente las Policías, por ejemplo, ¿podrá hacerse revisión de los estándares de seguridad de los sistemas informáticos de las policías y Fuerzas Armadas? También incluye a los “particulares” (personas naturales y jurídicas). Esto implica que cubre a todas las empresas, sin distinción de tamaños de facturación, ni sector, y a todos los profesionales. Dada la muy diversa naturaleza de los organismos públicos vs los particulares, como asimismo las diversidades entre empresas de mayor tamaño y las de menor, podría ser recomendable técnicamente generar procesos y unidades especializadas. Recomendaciones: (i) Estudiar la conveniencia de generar procesos y unidades de fiscalización/educación especializadas (sector público/particulares/por tipo de empresas/por complejidades de actividades) ; (ii) Se recomienda generar una indicación que establezca un artículo transitorio con el siguiente texto <i>“Para efectos de favorecer una implementación más adecuada de esta ley, mediante Decreto Supremo reglamentario se podrá establecer un ingreso progresivo de distintas categorías sectoriales o territoriales de sujetos obligados en el plazo de 4 años desde que entre en vigencia”</i>
		Art 1, inc. 2º: Derecho a	Análisis: No es una ley que “absolutice” la

Función Identificada	Texto Normas	Análisis, Recomendaciones Legales y Organizacionales (estratégicas, modelo de negocio, estructura, riesgos)
	control como derecho fundamental y “libre circulación”, <i>“Toda persona tiene derecho a controlar la información que le concierne, de modo de obtener un adecuado resguardo a sus derechos fundamentales, sin que ello obstaculice innecesariamente el libre flujo de los datos personales”</i>	garantía de PD, lo cual debiera reflejarse en la institucionalidad y organización. Cual sea la modalidad que el país opte, en el sentido de integrar ambas funciones de PD y AI en una institución o gestionarlás por separado, la institución encargada de PD deberá hacer un trabajo de equilibrio entre ambos bienes jurídicos. Recomendación: Estudiar algún mecanismo, estrategia, enfoque, proceso que permita sistemáticamente evaluar cómo se implementa el mandato legal. Es interesante el caso de Uruguay donde la institución encargada de protección de datos y acceso a la información existe una unidad de “enlace” entre ambos temas.
2	Art 2, letra k): <i>“Para los efectos de esta ley se entenderá por: (...) k) Organismos públicos, las autoridades, órganos del Estado y organismos, descritos y regulados por la Constitución Política de la República, y los comprendidos en el inciso segundo del artículo 1º de la ley N°18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado”</i> El inc. 2º de la ley 18.575 señala: <i>“La Administración del Estado estará constituida por:</i> • <i>los Ministerios,</i> • <i>las Intendencias,</i> • <i>las Gobernaciones</i> • <i>y los órganos y servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa, incluidos</i> • <i>la Contraloría General de la República,</i> • <i>el Banco Central</i> • <i>las Fuerzas Armadas y las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública,</i> • <i>los Gobiernos Regionales,</i> • <i>las Municipalidades</i> • <i>y las empresas públicas</i>	Ver #1

	Función Identificada	Texto Normas <i>creadas por ley</i>	Análisis, Recomendaciones Legales y Organizacionales (estratégicas, modelo de negocio, estructura, riesgos)
3	REGULACION DE ENCUESTAS	Art 3º: Obligaciones para encuestas. <i>“En toda recolección de datos personales que se realice a través de encuestas, estudios de mercado o sondeos de opinión pública u otros instrumentos semejantes, sin perjuicio de los demás derechos y obligaciones que esta ley regula, se deberá informar a las personas del carácter obligatorio o facultativo de las respuestas y el propósito para el cual se está solicitando la información. La comunicación de sus resultados debe omitir las señas que puedan permitir la identificación de las personas consultadas, las consecuencias jurídicas de su negativa, la finalidad para la cual se está solicitando la información, los destinatarios de los datos y la posibilidad de que éstos sean comunicados a terceros.”</i>	Análisis: Esto implicaría la fiscalización del Consejo de las actividades que realicen organismos recolectores de datos mediante encuestas. Cabe destacar que además de los organismos particulares que realizan estas actividades, hay importantes organismos públicos: Banco Central, Instituto Nacional de Estadísticas, Ministerio de Planificación. En estos casos hay leyes que regulan estas actividades. Para efectos de no generar mayores costos de coordinación o de fiscalización, se podría acordar voluntaria y consensuadamente con dichos organismos el seguimiento de buenas prácticas generales. También es importante señalar que cuando se regula las características de la “comunicación de sus resultados” se traslapa con la regulación del “secreto estadístico”, regulado en la ley orgánica del INE (17.374) y de amplio y complejo desarrollo técnico. Surge la duda si puede existir una colisión de competencias. El proyecto de ley no solo prohíbe que se identifique a las personas consultadas, sino que va más allá porque prohíbe entregar información que PERMITA identificar a las personas. Recomendación: 1. Generar consensuadamente, con los organismos implicados, buenas prácticas en la materia. 2. Estudiar posibles dificultades de competencias con el INE en regulación de “secreto estadístico” y asesorarse por dicha institución y por la Eurostat en la materia.
4	DECLARACION DE “PROTECCION ADECUADA” DE OTROS PAÍSES	Artículo 5ºbis. Transferencia de datos a otros países. <i>“No podrán realizarse transferencias de datos personales a países que no proporcionen un nivel de protección adecuado conforme a la presente ley, salvo autorización previa del Consejo, la que sólo podrá otorgarse si se</i>	Análisis: Esto implica que el Consejo deberá generar una capacidad suficiente para calificar adecuación de estándares de otros países a los de Chile. ¿Qué pasa si llegan peticiones urgentes por razones económicas? ¿Tendrá capacidad el Consejo ante la petición de un particular o empresa de “paralizar” la transferencia de DP a otro país por el solo hecho de no existir declaración previa del Consejo sobre la adecuación? Cabe destacar que la ley mandata a hacer un análisis no solo legal sino general

Función Identificada	Texto Normas	Análisis, Recomendaciones Legales y Organizacionales (estratégicas, modelo de negocio, estructura, riesgos)
	obtienen garantías adecuadas.	sobre el nivel de “protección” lo que implicaría, según como se interprete, un posible hacer análisis de práctica.
5	Artículo 7º Obligación de guardar secreto de PD de fuentes no públicas. <i>“Las personas que trabajan en el tratamiento de datos personales o tengan acceso a estos de otra forma, tanto en organismos públicos como privados, están obligadas a guardar secreto sobre los mismos, cuando provengan o hayan sido recolectados de fuentes no accesibles al público, como asimismo sobre los demás datos y antecedentes relacionados con el banco de datos, obligación que no cesa por haber terminado sus actividades en ese campo”</i>	Recomendación: 1. Identificar en la estructura quien estará cargo de esta función. O generar proceso ad-hoc con combinación de capacidades profesionales. 2. Generar acuerdos con organismos internacionales calificados para acoplarse a los procesos de evaluación. 3. Generar convenios y mecanismo de información y confianza con otros países. 4. Generar un informe particular que estudie este asunto. Análisis: Cabe destacar que esta obligación no pesa sólo sobre el “responsable” de la base cuyo nombre debe identificarse en el Registro, incluye a cualquier persona que tenga acceso a dichos datos.
6	REGULACIÓN, GENERACIÓN DE NORMAS TECNICAS de SEGURIDAD Art 11. Inc. 3º: Fijación de estándares de seguridad. <i>“Reglamentariamente serán fijadas las condiciones de seguridad que deben adoptarse por el responsable del tratamiento a efectos de dar cumplimiento a las obligaciones a que se refiere el presente artículo”</i>	Recomendación: 1. Estudiar las funciones que tienen los “encargados” en el sector público de Finlandia. 2. Considerar a los encargados de bases de datos como clientes del Consejo en materia de PD, los cuales debieran recibir educación, capacitación e información en general; idealmente, se debieran generar “tipos de encargados” por procesos o sectores. 3. Priorizar el esfuerzo educativo en los casos de encargados de DP más relevantes cualitativa o cuantitativamente. Análisis: El Consejo deberá tener capacidad suficiente en ingeniería informática, sistemas, analistas de seguridad para: regular, y fiscalizar. La regulación inadecuada puede ocurrir porque a) se regule en exceso o de modo impertinente según las características de los sujetos obligados; b) se regule de un modo muy genérico.
7	FISCALIZACIÓN Art. 11, inc. 4º Bases de datos indebidas. <i>“Se considerará indebido el registro de datos de carácter</i>	Recomendación: 1. Revisar regulación de seguridad de otros países y generar informe con recomendaciones; 2. Generar estándares de seguridad por tipos de casos (sectores, nivel de riesgo...) y del un modo consensuado, idealmente, con un sistema participativo de formulación de la regulación. Análisis: ¿Esto quiere decir que el Consejo podrá ordenar la cancelación de la bases de datos cuando se cumplan las exigencias? ¿medidas de fuerza se pueden adoptar para el

	Función Identificada	Texto Normas	Análisis, Recomendaciones Legales y Organizacionales (estratégicas, modelo de negocio, estructura, riesgos)
		<i>personal en registros o bancos de datos que no den cumplimiento a las exigencias que determine el reglamento a que se refiere el presente artículo"</i>	cumplimiento? Recomendación: Desde el punto de vista de la implementación se debe desambiguar esta situación. No existe una recomendación sustantiva sobre el particular por estar fuera del foco del análisis.
8	ENTREGA DE INFORMACIÓN/REGISTRO	Art 12, inc. 1º Solicitud de Información al Registro de Bases de Datos <i>"Toda persona podrá solicitar al Registro Único Nacional de Bancos de Datos información sobre la existencia de tratamientos de datos de carácter personal que pudieren afectarle, sus finalidades y todos los antecedentes necesarios para la identificación del responsable del tratamiento"</i>	Análisis: ¿Esto quiere decir que las personas podrán llamar haciendo consultas sobre si algún dato personal particular lo tiene una empresa que está en el registro o fuera del registro? ¿Satisface el Consejo el derecho de la persona con el solo hecho de tener publicado un registro público? O ¿Pueden las personas solicitar más información que la disponible en el registro o información no disponible en el registro? Además, la redacción puede sugerir la interpretación que debe agregarse que también puede generar una interpretación errónea en el sentido de que el Consejo tendrá esa información. En resumen, tal cual está redactado el artículo podría generar problemas de "alcance" respecto del derecho. Recomendación Crítica: 1 Proponer modificación del artículo con el fin de acotar las posibilidades de demanda de información al Consejo. Se recomienda la siguiente indicación: Agregar el siguiente punto seguido al inc. 1 art 12: "Se entenderá que la entidad encargada de mantener el registro cumplirá sus obligaciones respecto de este punto con el hecho de disponibilizar un sistema de consulta automática de registro de bancos de datos".
9	SANCIONAR INCUMPLIMIENTO O LEY	Art. 26: Procedimiento Administrativo para aplicación de Sanciones previstas en la ley (proyecto) <i>"1) Podrán iniciarse de oficio por el Consejo o por denuncia presentada ante él. El Consejo, en ambos casos, impulsará de oficio el procedimiento, haciendo expeditos los trámites que deba cumplir el expediente y removiendo todo obstáculo que pueda afectar a su pronta y debida precisión"</i> <i>"2) La instrucción de oficio del</i>	Análisis: ¿Cómo se operacionaliza la denuncia? ¿En papel, vía web? ¿En oficinas del Consejo o de otro modo? Recomendación: 1. Estudiar el modo más eficiente y adecuado jurídicamente para iniciar la denuncia; 2. Modelar el proceso. 3. Diseñar un sistema informático que soporte el proceso, para satisfacer su operación interna como los requerimientos de información del Cliente/denunciante. Análisis: ¿Qué pasa si no existe el registro de la

Función Identificada	Texto Normas	Análisis, Recomendaciones Legales y Organizacionales (estratégicas, modelo de negocio, estructura, riesgos)
	<i>procedimiento se iniciará con una formulación precisa de los cargos, que se notificará al presunto infractor por carta certificada en el domicilio que conste en el Registro Único Nacional de Bases de Datos</i>	empresa? que es lo más probable para la mayoría de las empresas especialmente aquellas que actúan en el borde o fuera de la legalidad. ¿Cómo tendrá el Consejo acceso a la información cuando no la tenga el registro? Sería conveniente tener información del SII (“Directorio de empresas”) ¿Será un incentivo para la empresa no registrarse como un modo de evadir responsabilidades? En general, el problema de la notificación será un tema relevante porque implicará trabajo operativo eventualmente importante. Una mala notificación invalida formalmente todo el proceso.
	3) (...) <i>“La denuncia presentada en virtud del inciso anterior, sólo originará un procedimiento sancionatorio si a juicio del Consejo está revestida de seriedad y tiene mérito suficiente. En caso contrario, se podrá disponer la realización de acciones de fiscalización sobre el presunto infractor y si ni siquiera existiere mérito para ello, se ordenará el archivo de la misma por resolución fundada, notificando de ello al interesado. Declarada admisible, la denuncia será puesta en conocimiento del presunto infractor.”</i>	Recomendación Crítica: 1. La ley debiera permitir que la notificación se pueda hacer en defecto en el domicilio de la empresa que tenga el SII al representante legal y a otras personas. Se recomienda la siguiente indicación: “En el numeral 2 del artículo 26, a continuación de la frase “domicilio que conste en el Registro Único Nacional de Bases de Datos” se debe agregar la siguiente “o en el domicilio del representante legal de la empresa si corresponde” 2. Estudiar posibilidades jurídicas y operativas para facilitar la notificación inicial al presunto infractor (ejemplo, notificaciones electrónicas) Análisis: Se debe minimizar la carga del proceso ojalá evitando el inicio de proceso formales sobre todo si se puede resolver amistosamente el caso. Sería muy conveniente hacer una estimación de cuál es la demanda estimada de casos leves, graves y gravísimos porque podrían generarse procesos diversos (implica modificación del proceso) Recomendación: 1. El proyecto debiera considerar un periodo solución amistosa del problema y no iniciar de inmediato un proceso. Para estos efectos se recomienda la siguiente indicación: “Reemplácese el actual numeral 4 del art. 26, por el siguiente: “Iniciado el procedimiento, el Consejo dictará una resolución citando a una audiencia de conciliación. En caso que ésta no ocurra, el Consejo establecerá las medidas que se deban adoptar para el cese de los efectos de la infracción, la que será notificada al responsable del registro o banco de datos y a

Función Identificada	Texto Normas	Análisis, Recomendaciones Legales y Organizacionales (estratégicas, modelo de negocio, estructura, riesgos)
		<i>los afectados si los hubiere.</i> " 2. En este artículo se debería generar un texto que distinga casos de sanción que pasen al Consejo .
	<i>"4) Iniciado el procedimiento, el Consejo dictará una resolución estableciendo las medidas que se deban adoptar para el cese de los efectos de la infracción, la que será notificada al responsable del registro o banco de datos y a los afectados si los hubiere."</i>	Aplican comentarios anteriores sobre notificaciones.
	7) El Consejo dará lugar a las medidas o diligencias probatorias que solicite el presunto infractor en sus descargos, siempre que resulten pertinentes y conducentes. En caso contrario, las rechazará mediante resolución motivada.	Análisis: Se debe tener cuidado en generar carga de audiencias ante el Consejo salvo casos muy especiales. Recomendación: Estudiar el proceso y acotando la posibilidad de solicitar audiencias al consejo o explicitando que esto podrá ser realizado antes otro funcionario del Consejo o dejando al arbitrio del Consejo o Intendente (propuesta). Se debe estudiar más.
	9)(...) Esta resolución deberá dictarse dentro de los diez días siguientes a aquél en que se haya evacuado la última diligencia ordenada en el expediente	Análisis: Los plazos pueden ser muy cortos considerando la demanda y capacidad de producción (10 días) ¿Este antecedente servirá para modelar el proceso?
	10) En contra de la resolución referida en el número anterior, se podrá presentar recurso de reposición ante el Consejo dentro de los cinco días siguientes a su notificación, haciendo valer todos los antecedentes de hecho y de derecho que fundamenten su reclamo. El Consejo deberá resolver dicho recurso dentro de los diez días siguientes de expirado el plazo para interponerla, quedando en suspenso, mientras tanto, el pago efectivo de la multa.	Recomendación: Se podría introducir en el texto del proyecto que el recurso de reposición sólo se permita para sanciones graves y gravísimas, no leves. Se debería estudiar más en profundidad la conveniencia y factibilidad jurídica de esta recomendación.
	11) En contra la resolución del Consejo que se pronuncie sobre la reposición interpuesta conforme al número anterior, podrá deducirse recurso de ilegalidad regulado en el	Análisis: Defenderse de los recursos de ilegalidad podría generar muchos costos operativos; no hacerlo muchos costos de imagen. Se debe intentar estimar cuantos recursos de ilegalidad habrá, y estimar los costos (abogados) asociados. Se debe tener en cuenta que el

	Función Identificada	Texto Normas	Análisis, Recomendaciones Legales y Organizacionales (estratégicas, modelo de negocio, estructura, riesgos)
		<i>artículo 28 de la ley sobre acceso a la información pública.</i>	recurso se interpone en Corte de Apelaciones del domicilio del reclamante, es decir, los reclamantes de fuera de Santiago llevarán el proceso a fuera de Santiago, lo cual encarecerá más los costos de defensa. Además, se debe analizar la estrategia que se desplegara con estos recursos. Para definir estrategia, habría que estudiar cual es la práctica de las superintendencias y otros organismos equivalentes respecto de los recursos de ilegalidad. Recomendación: Se recomienda definir estrategia contra los recursos de ilegalidad (en el cuerpo del informe efectivamente se generan recomendaciones específicas) En otro estudio, se deberían estimar cargas de trabajo asociadas a este proceso.
11		Art 2º, último inciso (ley 20.285) <i>“El inciso segundo del artículo anterior, también será aplicable a todos los organismos públicos y personas naturales, o jurídicas de carácter privado, que efectúen las actividades señaladas en el primer inciso del artículo 1º de la ley N° 19.628”</i> <i>El inc. referido dice “Asimismo, tiene (el Consejo) por objeto velar por el adecuado cumplimiento de la normativa sobre protección de datos personales, por parte de organismos públicos y personas naturales, o jurídicas de carácter privado, junto con establecer un sistema único nacional de registro de los bancos de datos personales”</i>	Análisis: En el ámbito de aplicación de la ley de protección de datos, a diferencia de la ley de acceso a la información pública, es ABSOLUTA. Cualquier organismo público, privado, y personas naturales que ejerzan acciones con datos personales son sujetos obligados. Cabe destacar que esto podría ser discutible desde el punto de vista de la eficacia dado que los sujetos obligados son cientos de miles de empresas y millones de personas. Podría la ley establecer la obligación con los sujetos que ejercen alguna actividad económica desde cierto monto para arriba, pero esto traería otros problemas con los que estén en el borde; además, la gravedad de las acciones puede no estar relacionada con el monto de dicha actividad. El análisis y propuestas pueden diferenciar en relación al tipo de “conductas” debidas (ej. Registro) Recomendación: Estudiar el alcance de la ley en otros países (UK, España, Finlandia...)
12	MANTENER REGISTRO DE BASES DE DATOS	Art 33 bis ley 20.285: Obligación del Consejo de Mantener el Registro. <i>“a) Mantener un Registro Único Nacional de las Bases de Datos, sean éstas de origen público o privado, en adelante, el Registro.</i>	Análisis: El hecho que el proyecto señale que un Decreto Supremo reglamentario regulará las particularidades del Registro y su “implementación”, abre una posibilidad para que la puesta en marcha del registro se dilate en el tiempo. Es muy importante destacar que el proyecto de ley autoriza al Consejo a establecer la

Función Identificada	Texto Normas	Análisis, Recomendaciones Legales y Organizacionales (estratégicas, modelo de negocio, estructura, riesgos)
	<i>Este registro tendrá carácter público, y en él constará, respecto de cada banco de datos</i> • <i>su responsable,</i> • <i>el fundamento jurídico de su existencia,</i> • <i>su finalidad,</i> • <i>su domicilio,</i> • <i>los tipos de datos almacenados,</i> • <i>la descripción del universo de personas que comprende,</i> • <i>y los destinatarios de los datos personales.</i> <i>Las particularidades de este registro y las normas sobre su implementación, serán establecidas por decreto supremo reglamentario del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.</i> <i>El responsable del banco de datos proporcionará los antecedentes señalados en el inciso anterior previo al inicio de sus actividades, y comunicará cualquier cambio que se produzca en ellos dentro de los quince días desde que se verifique.</i> <i>El Consejo podrá disponer la simplificación o la omisión del registro,</i> cuando se tratare de categorías de tratamientos que no afecten a los derechos y libertades de los interesados, habida cuenta de los datos a que se refieren, y cuando el tratamiento se efectúe en el cumplimiento de disposiciones legales o reglamentarias. <i>Tratándose del tratamiento de datos personales sensibles, el Consejo determinará cuáles de ellos deban ser examinados previamente a entrar en funciones"</i>	simplificación u OMISION DEL REGISTRO, cuando se tratare de categorías de tratamientos que no afecten a los derechos y libertades de los interesados, además de otros motivos legales. La obligación universal del registro puede generar un exceso de costo. Se reporta que en Finlandia el registro no tiene mayor relevancia; en Uruguay se reporta que la carga operativa del registro ha sido muy elevada Recomendación: El Consejo debiera, como primera medida, ACOTAR la obligación de registro. El proyecto de ley debiera autorizar EXPLICITAMENTE otros motivos para permitir la omisión del registro por razones operativas. Los criterios deberían poder reevaluarse dando la libertad para facilitar u omitir el registro a los sujetos obligados que el Consejo estime conveniente y con posibilidad de cambiar su decisión posteriormente (ej. Dentista...que se cree que no afecten, pero después sí...). El problema de sólo permitir que la razón de omisión o simplificación sea por motivo que no afecta a los derechos es que una decisión de este tipo sería muy categórica y no permitiría consideraciones dinámicas: lo que hoy se considere no riesgoso no podría considerarse después riesgoso. El proyecto debería también permitir que los plazos de actualización sean "categorizables", no tiene porque ser la misma carga de actualización para una pequeña empresa que para una grande.

Función Identificada FISCALIZACIÓN	Texto Normas	Análisis, Recomendaciones Legales y Organizacionales (estratégicas, modelo de negocio, estructura, riesgos)
	<i>"b) Fiscalizar el cumplimiento de las normas sobre tratamiento y protección de datos personales, respecto de las bases de datos, públicas y privadas. Para ello, podrá recabar, en cualquier momento, del responsable del respectivo registro o banco de datos, la información que estime pertinente, la que deberá ser remitida en un plazo de diez días, contados desde la fecha de la solicitud. Tratándose de órganos públicos el plazo será de veinte días.</i> <i>Junto con lo anterior, podrá inspeccionar los registros o bancos de datos personales a efectos de verificar el cumplimiento de las obligaciones que establece la ley. Esta facultad podrá ejercerse tanto respecto a la verificación de las condiciones de seguridad física como en relación al funcionamiento de sistemas informáticos utilizados para el tratamiento de los datos. En todo caso, los funcionarios que ejerzan la inspección a que se refiere esta disposición estarán obligados a guardar secreto sobre las informaciones que conozcan en el ejercicio de estas funciones, incluso después de haber cesado en las mismas.</i> <i>Los responsables de registros o bancos de datos deberán proveer todas las facilidades necesarias para el ejercicio de esta atribución por parte de la autoridad competente. La negativa u obstrucción al ejercicio de esta atribución será considerada una infracción gravísima.</i> <i>Para el ejercicio de esta facultad, el Consejo podrá requerir el auxilio de la fuerza pública."</i> c) Requerir la inscripción de los bancos de datos que no estén registrados, en el Registro Único	Análisis: Se deben generar relaciones de coordinación con Carabineros para efectos de poder utilizar su apoyo en las fiscalizaciones forzadas. Se debe considerar en el modelo de negocio como <i>stakeholders</i> claves. Se deberían generar mecanismo operativos específicos que faciliten ese apoyo. Esto se puede considerar como clave si existen situaciones donde una inspección sorpresiva y rápida puede hacer toda la diferencia para recabar información clave para fiscalización o un proceso de sancionatorio. Esto va a requerir la posibilidad de saber que organismos o personas no están en el registro. Para esto una colaboración con el SII será clave

Función Identificada	Texto Normas	Análisis, Recomendaciones Legales y Organizacionales (estratégicas, modelo de negocio, estructura, riesgos)
NORMATIVA	Nacional.	(contar con un directorio con el cual pueda cruzar información)
	d) <i>Dictar instrucciones de carácter general o particular, respecto de las condiciones de legitimidad de tratamiento de datos.</i>	Esto será función de la unidad de “normativas”. Se recomienda que esta función se haga muy en conjunto con las empresas, con un proceso abierto de diseño de normas. De este modo se podrá ganar la confianza de las organizaciones y personas reguladas, pero al mismo tiempo se podrá generar una mejor normativa.
	e) <i>Conocer de las reclamaciones de particulares relacionadas con el ejercicio de sus derechos, en materia de tratamiento y protección de datos personales, sin perjuicio de las facultades de otras autoridades públicas.</i>	Esto daría a inicio a un proceso de reclamo (contencioso), se debería incorporar en el diseño una solución alternativa y que no se gatille de inmediato un proceso estructurado contencioso, alegaciones, pruebas y plazos. Lo ideal es que se trate de componer amistosamente el asunto primero. Esto implicaría tener competencias profesionales de conciliación (el consejo de defensa del estado ha desarrollado al respecto). Ver el caso de Finlandia (Ombudsman de Protección de Dato) y Canadá; en ambos países una parte menor de los casos iniciados termina en procesos formales de sanción.
	f) <i>Sancionar a los responsables de los bancos de datos que infrinjan las normas sobre tratamiento y protección de datos personales.</i>	Duda: cualquier proceso de reclamación, según el actual texto del proyecto, debería continuar con un proceso sancionatorio?
	g) <i>Requerir a los responsables y encargados de los tratamientos, previa audiencia de éstos, la adopción de las medidas necesarias para la adecuación del tratamiento de datos al ordenamiento jurídico y, en su caso, ordenar la cesación de los tratamientos y cancelación del registro, cuando no se ajuste a dichas disposiciones.</i>	Esto quiere decir que eventualmente, ¿el Consejo puede ordenar la CANCELACION del funcionamiento de LAS BASES DE DATOS? Se debe analizar más el alcance esta letra.
EDUCACIÓN	h) <i>Proporcionar información a las personas acerca de sus derechos en materia de tratamiento de los datos de carácter personal y promover el respeto de los mismos.</i>	No señala nada sobre los deberes. ¿Habría algún problema para que se “cobre por el servicio especializado”?
TRANSFERENCIA DE DATOS Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL	i) Ejercer el control y adoptar las autorizaciones que procedan para las transferencias internacionales de datos, conforme lo establecido en la ley N° 19.628; así como desempeñar las funciones de cooperación internacional en materia de protección de datos	Implicará capacidades de análisis de otros países (adecuación de estándares). Deberá ser una unidad aparte, o los mismos analistas se pueden rotar en estas funciones. Hay ventaja en la especialización pero también en la amplitud de ámbito de trabajo. La Agencia Española, por ejemplo, determina el nivel de transferencia de datos a países terceros

	Función Identificada	Texto Normas	Análisis, Recomendaciones Legales y Organizacionales (estratégicas, modelo de negocio, estructura, riesgos)
		personales.	(Trasferencia total o con restricciones) aunque estos cumplan con los estándares europeos. Es decir, la Comisión Europea ha reconocido el nivel adecuado de protección de datos ofrecido por Suiza, EU, Canadá, Argentina, Guernesey e Isla de Man. La transferencia de España hacia estos países se realiza sin ninguna restricción. En cambio, para EEUU y Canadá se presentan restricciones importantes
	RENDICIÓN DE CUENTAS	j) Entregar una cuenta anual sobre la actividad desarrollada en torno a la protección de datos personales.	
13	RELACIONES INTERINSTITUCIONALES	Art 34, ley 20.285 <i>Para el ejercicio de sus atribuciones, el Consejo podrá solicitar la colaboración de los distintos órganos del Estado.</i>	Lo ideal es que sea algo mandatorio en el proyecto de ley, es decir, que los organismos “deban” prestar apoyo, información, en particular el caso del SII, naturalmente, siempre generando un mecanismo que no deteriore los grados de confidencialidad que se deben tener en el SII (es complejo compartir bases de dato, aunque sea solo de directorio). El sistema de interoperabilidad entre ambas instituciones debiera estar debidamente financiado. Se recomienda la siguiente indicación “ En el artículo XXX, literal CCC, al final del punto seguido agregar lo siguiente “Con el fin de facilitar la construcción y gestión del registro de datos, el Servicio de Impuestos deberá facilitar la entrega de información necesaria al Consejo que sea útil para la creación de un registro, evitándose en la medida de lo posible la duplicación de esfuerzos. Entre ambas instituciones se establecerá un sistema de interoperabilidad el que será financiado por los recursos que señale cada año la Ley de presupuestos especialmente establecidos al efecto; su regulación se realizará mediante Decreto Supremo. Este sistema interoperable no deberá poner en riesgo las obligaciones de confidencialidad que debe resguardar el Servicio de Impuestos internos para sus funciones”
14	Dirección y Administración Superior	Art 36, ley 20.285 <i>La dirección y administración superiores del Consejo corresponderán a un Consejo Directivo integrado por cuatro consejeros designados por el Presidente de la República, previo acuerdo del Senado, adoptado por los dos tercios de sus miembros en ejercicio. El Presidente hará la proposición en un solo acto y el Senado</i>	Cabe destacar que el “Consejo Directivo”(CD) no tiene más funciones legales que las de “adm. y dirección superior”. No se establece en la ley 20.285 que sea necesariamente el CD el órgano interno encargado de la resolución de casos. Esta atribución esta en el reglamento, DS 20, 2009, SEGPRES, que en su arts. 13 dice: “Artículo 13.- Tabla. El Director del Consejo propondrá al Presidente una tabla con todos los asuntos que deba tratar el Consejo Directivo en la siguiente sesión ordinaria. Al aprobar la tabla el Presidente deberá definir los

Función Identificada	Texto Normas	Análisis, Recomendaciones Legales y Organizacionales (estratégicas, modelo de negocio, estructura, riesgos)
	<i>deberá pronunciarse respecto de la propuesta como una unidad.</i> <i>Los consejeros durarán seis años en sus cargos pudiendo ser designados sólo para un nuevo período. Se renovarán por parcialidades de tres años.</i> <i>El Consejo Directivo elegirá de entre sus miembros a su Presidente. Para el caso de que no haya acuerdo, la designación del Presidente se hará por sorteo.</i> <i>La presidencia del Consejo será rotativa. El Presidente durará dieciocho meses en el ejercicio de sus funciones, y no podrá ser reelegido por el resto de su actual período como consejero.</i>	casos concretos que se tratarán en la sesión respectiva y el orden en que se presentarán, considerando el tiempo disponible y su complejidad. En casos calificados podrán fijarse sesiones extraordinarias para tratar exclusivamente uno o más casos en particular. Aprobada la Tabla será notificada a los demás Consejeros en conjunto con la citación a la sesión respectiva, con al menos 48 horas de anticipación a la celebración de esta última.” Además, el art 17 del mismo reglamento señala: “Artículo 17.- Secretaría y Delegación. El Consejo Directivo elegirá un Secretario de entre las personas que presten servicios al Consejo. Éste deberá levantar un acta de las materias tratadas, las opiniones vertidas y los acuerdos alcanzados y del o los votos disidentes que se hayan hecho valer, con la debida motivación que los sustente. El acta será firmada por cada uno de los miembros del Consejo Directivo. El Consejo Directivo podrá, por unanimidad, delegar en el Presidente o algunos Consejeros o empleados del Consejo determinadas partes de la tramitación procesal, como el examen de admisibilidad, el despacho de las notificaciones o la celebración de audiencias para recibir antecedentes o medios de prueba. En ningún caso podrá delegar la decisión final de los procedimientos.” En la ley se debería establecer (tal cual como se propone en el cuerpo del informe) que el Consejo Directivo sí puede delegar la atribución de resolver casos.
15	Art 39 ley 20285 <i>Los consejeros, a excepción de aquél que desempeñe el cargo de Presidente del Consejo, percibirán una dieta equivalente a 15 unidades de fomento por</i>	Con el fin de dar mejor atención operativa a los casos de PD, se debería reformar el reglamento Respecto de la composición del Consejo Directivo, este es el artículo que habría que modificar si es que se quiere: a) aumentar el número de consejeros en general o solo para efectos de ver casos de PD (ejemplo ingenieros); b) o tratar el asunto de las suplencias derivado del problema de las inhabilidades. A propósito de esto, es clave señalar que un Intendente de PD que vea la mayoría de los casos, minimiza el problema de las inhabilidades, suplencias de los consejeros. Sería conveniente estimar cuántas sesiones tendrán los consejeros con funciones de PD+AI+Direccin, una vez en régimen y aprobado proyecto de PD

Función Identificada	Texto Normas	Análisis, Recomendaciones Legales y Organizacionales (estratégicas, modelo de negocio, estructura, riesgos)
16	<i>cada sesión a la que asistan, con un máximo de 100 unidades de fomento por mes calendario.</i> Art 41, ley 20285 <i>Los estatutos del Consejo establecerán sus normas de funcionamiento. Los estatutos y sus modificaciones serán propuestos al Presidente de la República por, a lo menos, una mayoría de tres cuartos de sus miembros, y su aprobación se dispondrá mediante decreto supremo expedido a través del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.</i>	Este reglamento debiera ser modificado considerando los nuevos aspectos establecido por la legislación de PD
17	Art 42, ley 20285 El Director del Consejo será su representante legal, y le corresponderán especialmente las siguientes funciones: d) Contratar al personal del Consejo y poner término a sus servicios, de conformidad a la ley.	
18	Art 44, ley 20285 <i>El patrimonio del Consejo estará formado por:</i> <i>a) Los recursos que contemple anualmente la Ley de Presupuestos de la Nación.</i> <i>b) Los bienes muebles e inmuebles que se le transfieran o que adquiera a cualquier título y por los frutos de esos mismos bienes.</i> <i>c) Las donaciones, herencias y legados que el Consejo acepte. Las donaciones en favor del Consejo no requerirán del trámite de insinuación judicial a que se refiere el artículo 1401 del Código Civil y estarán exentas del impuesto a las donaciones establecidas en la ley N°16.271.</i>	Si se quiere permitir al Consejo que tenga ingresos propios entonces se debe modificar este artículo autorizando los ingresos propios provenientes de (registros; ventas de servicios profesionales, capacitaciones, certificaciones) Para estos efectos se propone la siguiente indicación “ En el artículo 44 de la ley 20.285 se debe agregar el siguiente literal d) “Los ingresos provenientes por la venta de todo tipo de servicios que entregue el Consejo”

Anexo 11.2. Detalle del Análisis Internacional

Anexo 11.2 a. Caso Canadá: Oficina del Comisionado de Privacidad (OCP)

1. Institución reguladora

1.1 Características del ente regulador

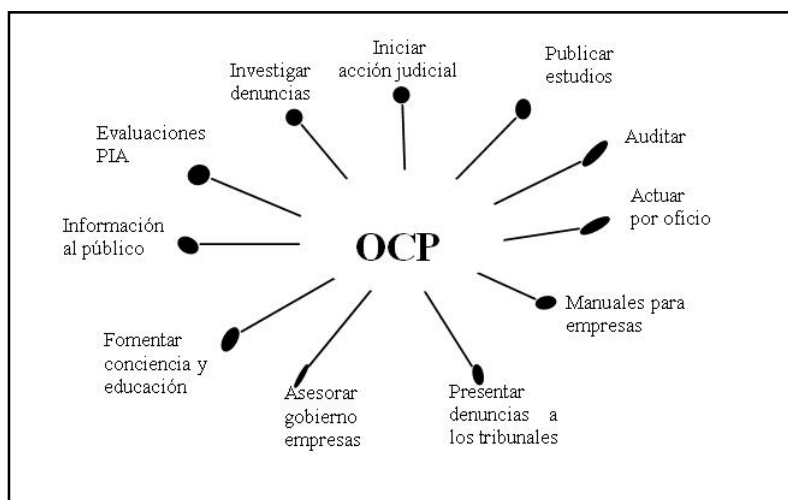
El Comisionado de Privacidad de Canadá es un funcionario del Parlamento que se encarga de supervisar el cumplimiento tanto de la Ley de Privacidad y la Ley La protección de información personal y documentos electrónicos (PIPEDA)⁸⁴ y reporta directamente a la Cámara de los Comunes y el Senado y no a un departamento u organismo gubernamental. Además, existen dos asistentes del comisionado para cada ley, la de Privacidad y la PIPEDA. Los tres funcionarios se dedican de manera exclusiva a la OCP.

La OCP es independiente del gobierno/parlamento, sin embargo son elegidos y removidos por el gobernador en turno con la aprobación previa del Congreso. Su estructura organizacional es: Comisionado; 2 asistentes del comisionado; investigación e indagaciones; Subdivisión de Auditoría y Revisión; Investigación, Educación y Difusión; Subdivisión de Comunicaciones; Servicios Legales, Políticas y Asuntos Parlamentarios; Recursos Humanos; Servicios Corporativos. Su financiamiento es público, el que le otorga el Parlamento.

1.2 Facultades

Es importante destacar que la OCP no tiene facultades sancionadoras, en cambio, realiza una importante labor de conciliación y mediación entre las partes interesadas. Además, la Oficina del Comisionado de la Privacidad realiza las siguientes actividades:

Cuadro 1. Actividades de la OCP



Fuente: Elaboración propia con datos de la OCP.

⁸⁴ PIPEDA regula el manejo de la información de las prácticas de organizaciones del sector privado en todo el país con excepción de Columbia Británica, Alberta, Quebec, y el sector de la salud de Ontario. (Leyes similares se aplican a las organizaciones que realizan negocios dentro de esas jurisdicciones). Sin embargo, en aquellas provincias, PIPEDA sigue siendo aplicable al sector privado regulado por el gobierno federal, tales como telecomunicaciones, banca y transporte, así como las operaciones interprovinciales e internacionales.

1.3 Infraestructura y dotación

El presupuesto anual de la Oficina del Comisionado de Privacidad de Canadá del último periodo fiscal (2008-2009) fue de 21.950.000 mdd canadienses. El promedio de los últimos tres años es de 22.074.333 mdd.

Para el periodo 2008-2009, los gastos totales fueron de US \$ 25.474M. La mayor parte de los fondos, \$ 14.352M o 57%, se destinó a actividades de cumplimiento⁸⁵, mientras que los esfuerzos de divulgación pública representaron \$ 5.938M, o el 23% de los gastos totales. Investigación y desarrollo de políticas representó para el resto de los gastos, a US \$ 5.184M, o el 20% del total. (Ver tabla 2).

Tabla 2. Costo de operaciones de la OCP

Gastos (En miles de dólares)	Cumplimiento	Divulgación Pública	I+D	Total
Sueldos y prestaciones a empleados	8,670	3,283	2,927	14,880
Profesionales y servicios especiales	3,580	1,099	943	5,622
Alojamiento	722	312	267	1,301
Transporte y comunicaciones	364	282	317	963
Amortización	222	96	82	400
Información	32	540	63	635
Reparaciones y mantenimiento	318	137	118	573
Utilidades, materiales y provisiones	86	32	31	149
Alquileres	51	19	13	83
Equipo	351	157	130	638
Otros	55	24	22	101
Total gastos operativos	14,451	5,981	4,913	25,345
Contribuciones	-	-	358	358
De ajuste a los gastos de años anteriores	(99)	(43)	(87)	(229)
Costo neto de operaciones	14,352	5,938	5,184	25,474

Fuente: Entrevista a la OCP, febrero 2010.

⁸⁵ Las actividades de cumplimiento son: investigar las denuncias y responder a las consultas recibidas de personas y organizaciones que el contacto con la Oficina del Comisionado de Privacidad de asesoramiento y asistencia en una amplia gama de cuestiones relacionadas con la privacidad. La Oficina del Comisionado de Privacidad también evalúa, a través de auditorías y revisiones, qué tan bien cumplen las organizaciones con los requisitos establecidos en las dos leyes federales de privacidad y ofrece recomendaciones sobre las evaluaciones de impacto en la privacidad (PIA). Un equipo jurídico proporciona servicios especializados de asesoramiento jurídico y apoyo en litigios, y un equipo de investigación proporciona altos funcionarios técnicos y apoyo a la evaluación de riesgos.

Tabla 3. Porcentaje del presupuesto y dotación de personal

La OCP tiene 178 empleados de tiempo completo		
Actividades	Porcentaje del presupuesto	Dotación de personal ⁸⁶
Cumplimiento	42%	92
Servicios Internos⁸⁷	23%	46
I+D	19%	17
Difusión pública (incluye las comunicaciones).	16%	23

Fuente: Elaboración propia, en base a la entrevista realizada a la OCP.

Tabla 4. Comparación del presupuesto para Protección de datos personales v.s. transparencia y acceso a la información

OCP	OIC
Recursos 22.3 mdd	Recursos 10.2 mdd
Personal 178	Personal 59

Fuente: Elaboración propia, con datos de la OIC y la OCP.

2. Sujetos obligados

2.1 Sujetos obligados

La Ley de Privacidad rige para las instituciones del gobierno federal y la Ley PIPEDA para las empresas en todo el país⁸⁸.

2.2 Requerimientos para sujetos obligados

Las organizaciones sujetas a la protección de información personal y documentos electrónicos (PIPEDA) deben seguir un código para la protección de datos personales⁸⁹ y

⁸⁶ Todo el personal de esta tabla es de tiempo completo.

⁸⁷ Servicios Internos están relacionados con las actividades y los recursos que se administran para apoyar las necesidades de los programas y otras obligaciones sociales de una organización - las comunicaciones y los servicios jurídicos no están incluidos en esta categoría.

⁸⁸ PIPEDA regula el manejo de la información de las prácticas de organizaciones del sector privado en todo el país con excepción de Columbia Británica, Alberta, Quebec, y el sector de la salud de Ontario. (Leyes similares se aplican a las organizaciones que realizan negocios dentro de esas jurisdicciones). Sin embargo, en aquellas provincias, PIPEDA sigue siendo aplicable al sector privado regulado por el gobierno federal, tales como telecomunicaciones, banca y transporte, así como las operaciones interprovinciales e internacionales.

deben cumplir con: Rendición de cuentas; la identificación de los propósitos; consentimiento; la limitación de la recogida de datos; limitar el uso, divulgación y retención de los datos; precisión; salvaguardas; apertura; el acceso individual; desafíos del cumplimiento.

3. Espacio legal

3.1 Ordenamiento jurídico existente

Mientras los canadienses no tienen ningún derecho expreso constitucional a la intimidad, los tribunales han interpretado las secciones 7 y 8 de la Carta Magna como protectores contra violaciones irrazonables de la intimidad. En cuanto a las leyes generales, se encuentran la Ley de Privacidad (R.S., 1985, c. P-21) que rige al gobierno federal y la Ley de Protección de Información Personal y Documentos Electrónicos PIPEDA (2000, c. 5) que rige al sector privado. (Para conocer las leyes secundarias y sectoriales ver anexos).

3.2 Claridad normativa

De acuerdo con los encargados de implementar esta política pública, las normativas son claras en atribuciones y competencias de la OPC y no existen quejas sobre los plazos que indica la ley. Tanto la Ley de Privacidad como la PIPEDA incluyen recomendaciones para la seguridad.

Respecto a la variable **¿Con qué periodicidad se ha modificado el reglamento?**, salvo la implementación gradual de PIPEDA, no han habido cambios legales que afecten las competencias de la OCP⁹⁰.

4. Procedimientos y registro

4.1 Registro de bases de datos

En Canadá no existe el registro de bases de datos, la Oficina mantiene una base de datos con información de contactos de coordinadores de privacidad de diversas organizaciones. “Tenemos una lista de oficiales jefe de privacidad que mantenemos actualizada. Sólo tenemos un sistema y equipo de investigaciones que lo usamos para registrar, controlar y vigilar las quejas para que sean manejadas de manera eficiente”, (Entrevista al personal de la Oficina del Comisionado de Privacidad de Canadá, febrero de 2010).

4.2 Consultas y reclamos

Las consultas son gratuitas y se pueden realizarse mediante cartas, web, teléfono o de manera presencial. Todas las investigaciones y consultas quedan registradas en el Sistema de Gestión de Casos. Cada caso se da un número individual y el acceso a la base de datos se

⁸⁹ El código fue desarrollado por las empresas, consumidores, académicos y gobierno bajo los auspicios de la Asociación Canadiense de Normalización.

⁹⁰ Aunque hubo algunas modificaciones menores en la Ley de Transacciones y Declaraciones Financieras Centro de Análisis de Canadá (respecto al lavado de dinero) la ley establece que “cada dos años el Comisionado examinará las medidas adoptadas por el Centro para proteger la información que recibe o recolecta; la Ley de Seguridad Pública, de 2002 modificó la PIPEDA con una disposición en el artículo 7.

concede sobre una necesidad de conocimiento. El sistema rastrea todas las etapas, los pasos y las medidas adoptadas en una investigación y / o solicitudes de proceso.

Tabla 5. Investigaciones y quejas en 2008

Investigaciones para 2008	
Las consultas (o investigaciones) relacionadas con la Ley de Privacidad	3,103
Las consultas (o investigaciones) relacionadas con la Ley PIPEDA	6,344
Investigaciones que no podrían estar vinculadas exclusivamente a las leyes de Privacidad o PIPEDA	2,488
Total de investigaciones recibidas:	12,179
Quejas para 2008	
Quejas referentes a la Ley de Privacidad	748
Quejas referentes a la Ley PIPEDA	422
Total de quejas recibidas	1,170

Tabla 6. Casos resueltos en 2008

Investigaciones resueltas 2008	
Las consultas (o investigaciones) relacionadas con la Ley de Privacidad	2,876
Las consultas (o investigaciones) relacionadas con la Ley PIPEDA	6,234
Investigaciones que no podrían estar vinculadas exclusivamente a las leyes de Privacidad o PIPEDA	2,466
Total de investigaciones recibidas:	12,179
Quejas resueltas 2008	
Quejas referentes a la Ley de Privacidad	769
Quejas referentes a la Ley PIPEDA	412
Total de quejas recibidas	1,181

Fuente: OCP.

5. Factores críticos de la implementación

El principal factor crítico es la falta de recursos humanos especialistas en la materia. “Para atraer a nuevos empleados y retener a los recursos existentes. La escasez de investigadores ha sido un reto importante para nuestra oficina. Hemos perdido a un número de investigadores con experiencia en PIPEDA desde 2005-2008 y que han sido difíciles de reemplazar. Muchas organizaciones están compitiendo por un pequeño grupo de profesionales de acceso y la privacidad, por lo que la contratación y la retención de difícil. A veces, durante 2008, estaban funcionando con sólo cuatro investigadores con experiencia en PIPEDA con el número de casos muy grande. Cuando la Oficina incrementó recursos humanos complementarios se dirigió a una brecha, sin embargo, fue un desafío entrenar a los nuevos empleados y llevarlos rápidamente en la dirección correcta para abordar de inmediato los asuntos de retraso de las denuncias”, (Entrevista al personal de la Oficina del Comisionado de Privacidad de Canadá, febrero de 2010).

Los aspectos más destacados de la experiencia canadiense a tomar en cuenta para la implementación de esta política pública en Chile son:

1.- La labor de mediación y conciliación que realiza la Oficina de Protección de Datos Personales de Canadá (OPC) reduce significativamente el número de quejas y denuncias. El Comisionado de Privacidad no tiene facultades sancionadoras. Se centra en resolver las quejas a través de la negociación y la persuasión, utilizando la mediación y la conciliación, si procede. Sin embargo, si la cooperación voluntaria no llega, el Comisionado tiene el poder de citar testigos, tomar juramentos y obligar a la presentación de pruebas. Además el Comisionado puede solicitar al tribunal una revisión de toda negativa a revelar la información personal que se solicita.

En ese sentido, la Oficina del Comisionado de Privacidad de Canadá alienta a los individuos para tratar de resolver los asuntos directamente con la organización de la que ellos se están quejando por el contacto con la persona responsable de manejar las cuestiones de privacidad en la organización. La Oficina ayuda a determinar la mejor manera de hacerlo. Por ejemplo, la Oficina mantiene una base de datos de información de contacto de coordinadores de privacidad de muchas organizaciones.

En 2008, la OPC recibió 12,179 peticiones de investigaciones, de éstas, sólo 1,170 se convirtieron en quejas formales.

De las 12,179 peticiones de investigaciones la OPC, 3,103 (25, 47%) están relacionadas con la Ley de Privacidad (gobierno federal) y 6,344 (52,08 %) referentes a la ley PIPEDA (empresas privadas⁹¹) y otras 2,488 (20.42%) que no necesariamente podrían estar vinculadas exclusivamente a estas dos leyes.

Del total de quejas, 1,170, 748 son referentes a la Ley de Privacidad y 422 a PIPEDA. En este caso, las denuncias hacia instituciones de gobierno son superiores al de las empresas, 63,93 % y 36,6% respectivamente.

“El organismo ha tenido mucho éxito en ayudar a los denunciantes a ayudarse a sí mismos instándolos a tratar directamente con la empresa para resolver los problemas. Con este enfoque, los asuntos se resuelven antes de convertirse en denuncias formales. Aun así, la Oficina recibió 422 nuevas denuncias relacionadas al PIPEDA con la investigación en 2008, poniendo fin a una tendencia a la baja que había durado varios años. Durante 2008, hemos cerrado 412 quejas”, (Reporte anual 2008 que realizó la OPC al parlamento).

2.- La implementación gradual para el caso de la regulación a los privados. La Ley PIPEDA (para empresas privadas) entró en vigor a través de la aplicación escalonada y sólo entró en efecto de pleno derecho en enero de 2004.

La PIPEDA entró en vigor en tres etapas:

A) A partir del 1 de enero 2001 PIPEDA entró en vigor y se aplicaba únicamente a la información personal de clientes o empleados que fue recolectada, usada o revelada en el curso de las actividades comerciales del sector privado regulado por el gobierno federal, organizaciones tales como bancos, líneas aéreas y de empresas de telecomunicaciones.

B) A partir del 2 de enero 2002 PIPEDA se aplicó a la información de salud personal recopilada, utilizada o revelada por el gobierno federal y regula las organizaciones del sector privado.

⁹¹ Esto es un promedio de 500 por mes, lo que representa una disminución del 17% con respecto del año anterior, de acuerdo con el reporte anual de actividades 2008 de la OPC realizado al parlamento.

C) A partir del 1 de enero 2004 PIPEDA se aplica a las organizaciones dedicadas a actividades comerciales en todo el país, excepto en las provincias que tienen sus propias leyes de privacidad del sector privado. Incluso en aquellas provincias que tenían una legislación muy similar a PIPEDA.

La ley PIPEDA sigue siendo de aplicación para el sector privado regulado por el gobierno federal y de la información personal en las transacciones entre provinciales e internacionales.

3.- Uno de los factores que les está dificultando la implementación a la Oficina de Protección de Datos Personales de Canadá es el factor recursos humanos, tanto para atraer a nuevo personal como para retener a los recursos existentes.

“La escasez de investigadores ha sido un reto importante para nuestra oficina. Hemos perdido a un número de investigadores con experiencia en PIPEDA desde 2005-2008 y que han sido difíciles de reemplazar. Muchas organizaciones están compitiendo por un pequeño grupo de profesionales de acceso y la privacidad, por lo que la contratación y la retención de difícil”, (Entrevista a la OCP, febrero 2010).

Lo anterior derivó un gran retraso en la gestión al público, los tiempos de cierre de casos se triplicaron con respecto a los años anteriores.

La OCP, durante 2008, sólo funcionaba con sólo cuatro investigadores con experiencia en PIPEDA y con el número de casos muy grande. Cuando la Oficina incrementó recursos humanos complementarios el desafío fue capacitar a los nuevos empleados y llevarlos rápidamente en la dirección correcta para abordar los asuntos de retraso de las denuncias.

4.- La OCP utiliza el doble de recursos económicos y tres veces más personal que la Oficina del Comisionado de la Información (OIC), institución encargada de garantizar la transparencia y el acceso a la información pública.

Recomendaciones

A partir de lo anterior, puede recomendarse:

- Estudiar la conveniencia de que el futuro Consejo para la Transparencia y Protección de Datos Personales de Chile tenga atribuciones de conciliación y mediación entre el sector privado y ciudadanos. Esto, por un lado disminuiría en un gran porcentaje el número de tramitación denuncias y quejas formales, y por otro, se libera al los consejeros de un eventual conflicto de interés ya que no tendrá que resolver para los sujetos obligados del sector privado.
- Implementar esta política pública de manera gradual para el caso del sector privado analizando en detalle la conveniencia de seguir el patrón usado por Canadá.
- Considerar el riesgo de una eventual fuga de expertos en protección de datos personales de la institución al sector privado motivados por un mayor salario y la dificultad de contratar especialistas. Esto sugiere un plan de alianzas con universidades, generar equipos que mantengan el conocimiento institucional, generar un plan de mediano plazo para formar y disponer de capital humano. Esta situación se explica, porque a diferencia de AI en PD los regulados son empresas privadas y la gestión de datos es esencial en buena parte de los negocios.

Anexo11.2 b. Caso Italia: Garante para la Protección de Datos Personales (GPDP)

1. Institución reguladora

1.1 Características del ente regulador

El Garante para la Protección de Datos Personales es un organismo independiente establecido por la ley sobre la privacidad (Ley n ° 31, diciembre de 1996 y decreto legislativo de 30 de junio de 2003 No. 196) para la protección de los derechos y las libertades fundamentales dignidad y respeto en el tratamiento de datos personales.

Es un órgano colegiado, integrado por cuatro miembros. “El Garante para la protección de datos personales es un órgano colegiado formado por cuatro miembros, que elegirá a un presidente en su campo, cuyo voto prevalece en el caso de la unanimidad, y un vicepresidente”. Sus miembros son elegidos por el Parlamento, que ocuparan el cargo por un período de siete años no renovables. Son elegidos entre personas que son independientes y expertos de reconocida competencia en materia de derecho y de informática, asegurando la presencia de ambas calificaciones.

Un elemento a destacar, es la subscripción de un código de ética con el objetivo, por un lado, prevenir conflictos de interés y por otro el garantizar que las decisiones que tome el consejo se realicen fuera de influencias externas.

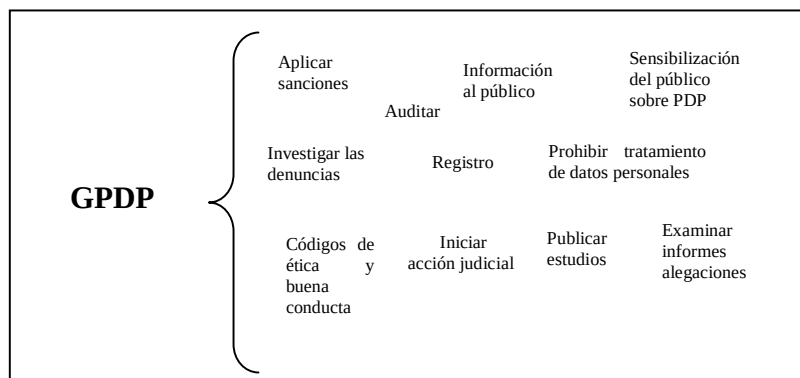
1.2 Facultades del ente regulador

El Garante para la Protección de Datos Personales tiene facultades sancionadoras y aplica multas entre 6 mil y 36 mil euros. Las multas pueden incrementarse 3 veces más para que surta efecto a los obligados con posición económica alta.

“El incumplimiento de las disposiciones contempladas en la Sección 13, será castigado con una multa consistente en el pago de entre seis mil treinta-seis mil euros. El importe podrá incrementarse en hasta tres veces más si se descubre que es ineficaz, en razón de la condición económica del infractor”, (*Personal Data Protection Code, Legislative Decree no. 196* date 30 de June de 2003).

De acuerdo a la información proporcionada por el Garante de Protección de datos Personales, los ingresos percibidos en concepto de pago de las sanciones han pasado de 814.625 euros del 2007 a 1 millón y 62 mil euros en 2008. Además 335 mil euros han sido pagados para extinguir el delito en materia de medidas de seguridad. La actividad de informe con el público ha hecho registrar este año aproximadamente 40.000 contactos a URP, casi 20.000 e-mail tratadas en el año.

Cuadro 2. Facultades del Garante para la protección de Datos Personales de Italia



Fuente: Elaboración propia con datos del GPDP

1.3 Infraestructura y dotación

Los gastos totales por el año 2008 suman a 19,7 millones de euros. Los cuales 19,1 millones de euros fueron utilizados para el funcionamiento de la Oficina y la gestión de las actividades institucionales, mientras la restante parte, 0,6 millones de euros, se ocuparon para la adquisición de bienes durables. 1,3 millones de euros fueron gastados para el personal.

Ingresos comprobados 2008	Gastos comprometidos 2008
20.895.487,96 (euros)	19.665.220 ,63

La Oficina del Supervisor cuenta con una plantilla de 125 unidades, entre ellos 28 dirigentes, 65 funcionarios y 30 agentes.

En la Unidad de Relaciones con el Público (URP) laboran 7 personas: 2 recepcionistas para llamadas telefónicas; 3 personas de *call center* dedicadas a resolver dudas; email una persona; de una a dos persona atienden al público de manera personal.

Para el área de fiscalización el Garante de Protección de Datos Personales cuenta con 7 personas.

2. Sujetos obligados

2.1 Sujetos obligados

Todas las entidades públicas y privadas que procesan los datos personales están obligados a respetar las normas de protección de datos. El Código para la protección de datos personales establece la responsabilidad civil y penal.

2.2 Requerimientos para sujetos obligados

El responsable del tratamiento deberá adoptar las medidas de seguridad siguientes: autenticación informática; adopción de procedimientos para la gestión de las credenciales de autenticación; uso de un sistema de autorización; la actualización periódica del marco de "tratamiento permitido" a los distintos encargados de la gestión o a la manutención de los instrumentos electrónicos; la protección de los instrumentos electrónicos y de los datos respecto al tratamiento ilícito de los datos, por el acceso no consentido a determinados programas informáticos; la adopción de procedimientos para el almacenamiento de copias de seguridad, el restablecimiento de la disponibilidad de los datos y de los sistemas; mantenimiento de la

actualización del documento de política de seguridad; adopción de técnicas de cifrado o de clave de identificación para determinados tratamientos de datos adecuados para revelar el estado de salud o la vida sexual efectuados por organismos sanitarios.

3. Espacio legal

3.1 Ordenamiento jurídico existente

Ley de protección de datos personales y su regulación: Código para la Protección de Datos de Carácter Personal (vigente, 2003); Ley no. 675; Código deontológico.

3.2 Claridad normativa

De acuerdo con los implementadores, sí existe claridad normativa tanto de la ley como de los reglamentos. Respecto a las medidas de seguridad, éstas están claramente establecidas por la ley y su anexo técnico.

Desde 1996, año en que entró en vigencia la protección de los datos personales en Italia, la ley ha ido perfeccionándose: el URP surge en el 2000, con la Ley 150 de Transparencia de la Administración Pública. Con el decreto de de la Unión Europea de 2003 se adaptó la organización interna de la oficina del garante.

4. Procedimientos y registro

4.1 Registro de bases de datos

De acuerdo con el artículo 37 de la Ley italiana de PDP, el responsable del tratamiento deberá notificar el tratamiento de datos personales que se proponga llevar a cabo exclusivamente en lo que concierne a los siguientes casos:

- a) Los datos genéticos, los datos biométricos u otros datos, revelar la ubicación geográfica de las personas o los objetos por medio de una red de comunicaciones electrónicas.
- b) Los datos de la revelación de la salud y la vida sexual en hospitales
- c) Los datos y la divulgación de la vida sexual archivados en ONG
- d) Los datos procesados con la ayuda de medios electrónicos
- e) Los datos sensibles almacenados en bancos de datos para fines de selección de personal
- f) Los datos almacenados en ad-hoc de bancos de datos gestionada por medios electrónicos en relación con la solvencia, los activos y pasivos, el desempeño adecuado de las obligaciones, y la ilegal y / o conducta fraudulenta.

El apartado 1-bis del mismo artículo señala que: “la notificación relativa a los datos mencionados en el párrafo 1 no será necesaria si se refiere a la actividad llevada a cabo por médicos generales o pediatras libremente elegido, ya que las funciones pertinentes son típicos de sus relaciones profesionales con el Servicio Nacional de Salud”.

La notificación deberá ser presentada por medio de un formulario único también si el tratamiento implica los flujos transfronterizos de datos. El Garante entrará en las notificaciones presentadas como antes en un registro público de las operaciones de procesamiento y se establecerán los mecanismos para tal registro para ser interrogados de forma gratuita a través de redes electrónicas, también por medio de convenios con organismos públicos o bien en la Oficina de el Garante.

Casos por año

A través de la oficina de relaciones públicas recibió más de 36.000 contactos (preguntas enviadas por e-mail: 19.497; contactos telefónicos: 14.900; visitas a la Oficina: 1.100; expedientes: 883). Los departamentos reciben más de 6.500 peticiones (recursos, denuncias, quejas, preguntas). La tasa de apelación es entorno al 5%.

Los ingresos percibidos en concepto de pago de las sanciones han pasado de 814.625 euros del 2007 a 1 millón y 62 mil euros en 2008. Además 335 mil euros han sido pagados para extinguir el delito en materia de medidas de seguridad. La actividad de informe con el público ha hecho registrar este año aproximadamente 40.000 contactos a URP, casi 20.000 e-mail tratadas en el año.

5. Factores críticos

De acuerdo con la Directora de URP, Irma Dramissino, uno de los factores que dificultan la implementación es la falta de conocimiento del derecho y la necesidad de más recursos humanos para atender las demandas, que a su juicio, son demasiadas para el organismo.

Por otro lado, uno de los factores de éxito, es que la Unidad de Relación con el Público constituye una herramienta organizacional adecuada a las exigencias de poner en práctica las funciones institucionales de comunicación y de acceso privilegiado por el ciudadano a la administración, así que se asegura la transparencia administrativa y de la calidad de los servicios.

1.- De manera preliminar, para el caso del Garante de Protección de Datos Personales de Italia, es que al igual que Canadá, uno de los factores que dificultan la implementación es la falta de recursos humanos especializados en la materia. Un factor clave para reducir los tiempos de atención ciudadana es tener una buena dotación de personal en la Unidad de Relación con el Público (URP).

2.- La subscripción de un código de ética para los consejeros del Garante de Protección de Datos Personales puede prevenir situaciones de conflicto de interés de las autoridades y a fortalecer la legitimidad de sus resoluciones. Este código de ética prohíbe formar parte de un partido político, sindicato u otra organización que cuyos intereses pudieran influir en su actuación y desempeño. Los miembros de consejo no pueden ejercer ninguna otra actividad profesional o de asesoramiento, ni ser administradores o empleados de entes públicos o privados, ni ocupar cargos electivos.

El Garante para la Protección de Datos tiene facultades sancionadoras y, en los casos en los que el Consejo considera necesario, puede aplicar multas diferenciadas a los infractores. Sin embargo, de acuerdo con las cifras, lo anterior no ha tenido efectos para un mayor cumplimiento de la ley, la disminución de denuncias y fiscalizaciones, sino que ha aumentado significativamente los recursos por concepto de multas.

3.- A pesar de medidas como la aplicación sanciones y multas diferenciadas a los infractores, aún no se logra un mayor cumplimiento de la ley, se han incrementado las revisiones y fiscalizaciones (De 452 en 2007 a 500 en 2008) así como los recursos recabados por las multas (de 814.625 euros en 2007 a 1 millón y 62 mil euros en 2008, esto es el 5,4% del presupuesto anual). Lo anterior puede ser una consecuencia por la falta de conocimiento de este derecho.

Recomendaciones

En base al caso de Italia, se recomienda:

- Analizar la conveniencia de elaborar un Código de Ética que sea suscrito por los miembros del Consejo para la Transparencia y Protección de Datos Personales. Retomando el aprendizaje de Italia, el código establecería que los consejeros deben tener dedicación exclusiva, esto es que les quede prohibido ejercer otra actividad profesional o de asesoramiento, ni ser administradores o empleados de entes públicos o privados, ni ocupar cargos electivos; que prohíba durante el desempeño del cargo la membrecía a instituciones con carácter político, sindical, u otra organización que cuyos intereses pudieran influir en su actuación y desempeño. Lo anterior podría prevenir una situación de conflicto de interés que dañe la credibilidad de la institución.
- Desarrollar la Unidad de Atención al Público (URP) con dotación de recursos humanos suficientes para atender una demanda mayor de casos de protección de datos personales que de transparencia y acceso a la información. Esta unidad debe contemplar personal para un *call center*, revisión y seguimiento vía internet y atención al público de manera personal.

Anexo 11.2 c. Caso Reino Unido: Oficina del Comisionado de Información (ICO)

1. Institución reguladora

1.1 Características del ente regulador

ICO tiene atribuciones para la protección de datos como para la transparencia y acceso a la información. La autoridad máxima es el Comisionado de Información, que a la vez tiene atribuciones de jefe ejecutivo. ICO es independiente del gobierno británico y su Comisario es nombrado oficialmente por la Reina y está bajo las órdenes directas del Parlamento. Su función es principalmente nacional, si bien tiene algunas responsabilidades de protección de datos internacionales. Sin embargo, es preciso mencionar que el Ministerio de Justicia es el departamento patrocinador de ICO en el gobierno.

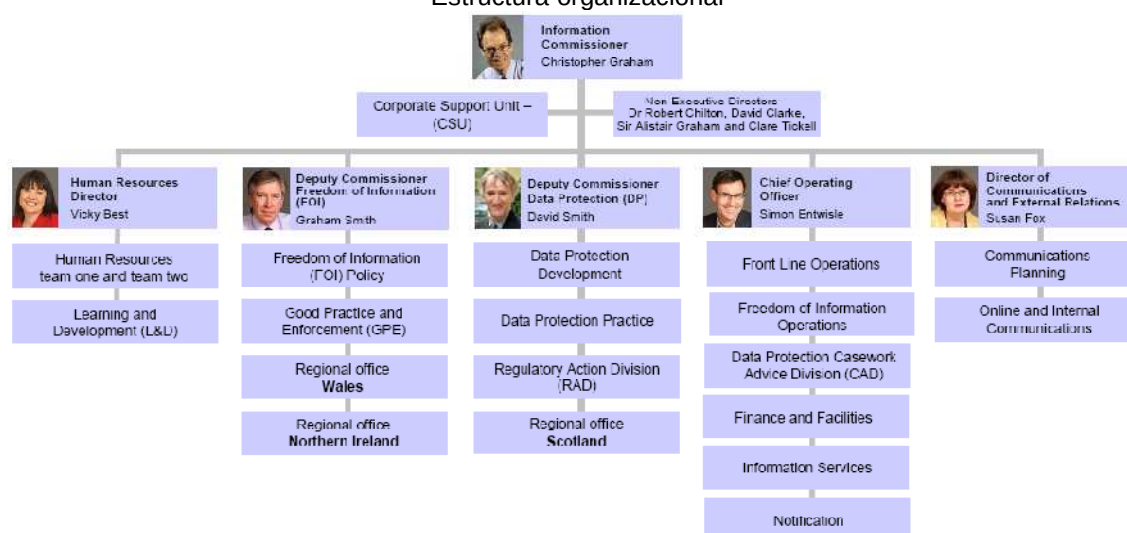
Esta institución tiene atribuciones para la protección de datos en todo el Reino Unido, mientras que sus acciones para garantizar la libertad de información sólo tienen efecto para Inglaterra, Irlanda del Norte y Gales. Las tres oficinas regionales, las cuales fueron establecidas en 2003, responden ante los problemas locales y forjan relaciones con grupos de interés regionales.

1.2 Facultades

El ICO tiene facultades sancionadoras, pues aunque consideran que es primordial la educación, es necesario combinar incentivos con sanciones para un mayor cumplimiento de la ley. No cobra por asesorar ni por ningún otro concepto a excepción del registro (Ver 4.1 de Procedimientos y Registro).

Fomentar y regular el cumplimiento de la legislación de manera enérgica, razonable y responsable; cuestionar los secretos innecesarios por todo el sector público; asegurar una cultura de respeto a la información personal; y ayudar a organizaciones a cumplir adecuadamente con la Ley de Protección de Datos y la Ley de Libertad de Información y fomentar la práctica recomendable.

Estructura organizacional



Cuadro 1. Facultades de ICO



Fuente: Elaboración propia con datos de la ICO.

La ICO, desde el 6 de abril de 2010 tiene una nueva facultad de emitir sanciones monetarias. Las multas a las organizaciones pueden ser hasta por £ 500.000 para las infracciones graves de la Ley de Protección de Datos. El ICO ha producido orientación legal sobre cómo se propone el ejercicio de este nuevo poder, que ha sido aprobado por el Secretario de Estado de Justicia.

1.3 Infraestructura y dotación

ICO tiene anualmente £19.584 de presupuesto tanto para funciones de protección de datos como de acceso a la información y se distribuye como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. Presupuesto de ICO en PD AI

Concept	£000
Investigative/auditing	£1,923
Complaint processing	5,251
Education/outreach	1,691
Policy/legislative affairs	1,660
Consultations - Research	284
Enforcement	1,001
Administrative	3,922
Information access	3,852
Total	£19,584

Fuente: ICO

También hay gastos cuando hay controversias con el Tribunal de Información, el cual atiende las apelaciones de los ciudadanos inconformes de alguna resolución del ICO. Sin embargo, no está disponible cuánto le cuesta al ICO defenderse⁹².

Tabla 2. Dotación de personal de ICO en PD AI

Dotación de personal en ICO	
PD	160 (fulltime)
AI	100 (fulltime)
Total del personal	360 (fulltime/parttime)

Fuente: ICO

⁹² El Tribunal de Información, ahora parte de los Tribunales de Primer Nivel, es una entidad independiente del ICO que fue creada para conocer de los recursos presentados ante el ICO, de acuerdo a las leyes asociadas a la protección de datos, libertad de información, y los reglamentos de privacidad y comunicaciones electrónicas, e información ambiental. Está conformado por 16 jueces, magistrados del Tribunal de profesión abogados y con al menos 7 años de experiencia profesional. Además, hay 36 miembros (no jueces) expertos en los diversos temas que trata el Tribunal.

Porcentaje del personal que trabaja en las áreas de:

- Investigación / auditoría / ejecución:

Para PD estos principalmente son tratados todos por la División de Acción Reguladora: El 8 %. Las tareas de AI son realizadas por el equipo de ejecución y buenas prácticas, y los abogados que tratan los recursos: un 4,8% y 5 abogados más⁹³.

- Tratamiento de quejas / manipulación / resolución:

Para DP: 22,6%

Por la libertad de información: 17,3%

El equipo de servicio al cliente de ICO se compone de 57 personas que se ocupan tanto de PD como de AI, aunque los hemos dividido a los efectos de esta encuesta. Los de la línea de ayuda se encargan de ambas labores todos los días.

- Educación y divulgación

- Política y asuntos legislativos

- Consultas

- Investigación

Para PD, todas las áreas anteriores son tratadas por el equipo de política (dividida en la práctica y el Desarrollo), la oficina regional de Escocia y algunas de las oficinas de País de Gales e Irlanda del Norte: 9,5%

Por la libertad de información, estos serán cubiertos por los departamentos de Buenas Prácticas, Ejecución, Política y algunas de las oficinas de País de Gales y NI: 13,8%

- Administrativo, recursos humanos, soporte técnico, operaciones, etc.: 20,4%

- Acceso a la información: número total de personal de la libertad de información es de 100 (incluidas las oficinas regionales) y también lo es el 31%

Notificación: 9,4%

“Contamos con equipo especializado para aquellos que lo necesitan. Contamos con diversos sistemas informáticos específicos y bases de datos: una para el manejo de caso, uno para la notificación. Tenemos un non-casework de los documentos no electrónicos y sistema de gestión de llamadas Meridio. (Entrevista a Emma Butler, ICO, 30 de marzo 2010).

2. Sujetos obligados

2.1 Sujetos obligados

Los controladores de datos de las empresas privadas y las instituciones de gobierno.

2.2 Requerimientos para sujetos obligados

La Ley de Protección de Datos requiere que todo controlador de datos que procese información personal lo notifique a ICO a menos que estén exentos de dicha obligación. La notificación es el proceso mediante el cual se añaden los datos del controlador de datos en un registro público de controladores de datos que obra en poder de ICO.

Se establecen sanciones monetarias por no registrarse, por tener registros incompletos de un máximo de 5.000 libras, enjuiciamiento. La falta de notificación es un delito penal y la ignorancia de la ley no excusa su incumplimiento.

3. Espacio legal

3.1 Ordenamiento jurídico existente

⁹³ Entrevista a Emma Butler, ICO.

Ley de libertad de Información 2000 (FOIA), Ley de Protección de Datos 1998 (DPA), La privacidad y comunicaciones electrónicas Reglamento 2003 (PECR); El Reglamento de Información Ambiental de 2004 (EIR).

3.2 Claridad normativa

"La ley de protección de datos del Reino Unido transpone la Directiva de la UE sobre protección de datos. Hay una cierta flexibilidad en la interpretación, que es la razón por la cual la legislación nacional de los 27 Estados miembros sea un poco diferente en algunas zonas. Hay áreas de la ley que carecen de claridad y donde la interpretación se ha sido desarrollado con el tiempo ya sea por el ICO, los tribunales o por ambos. También pueden estar conscientes de que la Comisión Europea está revisando actualmente la Directiva y llevó a cabo una consulta el año pasado", (Entrevista a Emma Butler, ICO, 30 de marzo 2010).

4. Procedimientos y registro

4.1 Registro de bases de datos

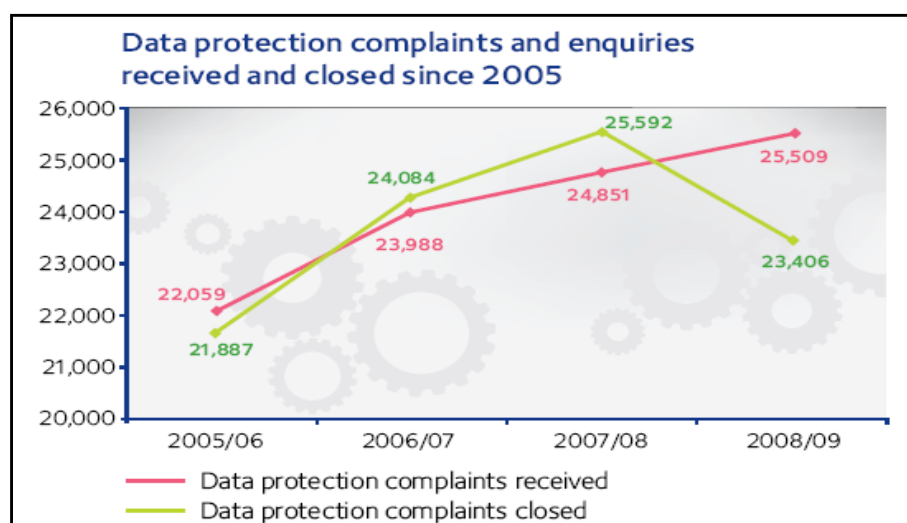
Notificación y registro obligatorio. Este tiene un costo diferenciado, en dos niveles. La estructura de dos niveles se basa en el tamaño de la organización y el volumen de negocios. Un responsable del tratamiento tendrá que evaluar en qué nivel se clasifican en la tarifa y por lo tanto están obligados a pagar. El costo de nivel 1 es de £ 35 y la tasa de nivel 2 es de £ 500.

El formulario de notificación o la notificación on-line se basa en la naturaleza del negocio por ejemplo, médico, banco y abogado. Los datos requeridos son el nombre legal del responsable del tratamiento y la dirección; NIF de la empresa (si es una sociedad de responsabilidad limitada); la información de contacto, nombres comerciales (opcional); pliego de procesamiento exentos; detalles mandatario (si la empresa no está establecida en el Reino Unido o cualquier otro Estado del EEE); declaración de seguridad y el tipo de procesamiento que se lleva a cabo. Para la realización del registro se apoyan en dos empresas: Carrillion es la compañía de tecnologías que apoyan el sistema de notificación y Eduserve es la empresa que apoya el proceso de notificación en línea.

La falta de notificación es un delito penal, y si el registro se hace incompleto, la empresa tiene 28 días para rectificar, de lo contrario, es un delito penal.

4.2 Consultas y reclamos

El número total de organizaciones están registradas actualmente es 328.342. No se tienen datos de reclamos, ni de casos resueltos.



Fuente: Reporte Anual ICO 2009

5. Factores críticos de la implementación

5.1 Los factores que dificultan la implementación en ICO, de acuerdo con la información proporcionada en el cuestionario, son:

Procesos: “Nuestra reestructuración actual apunta a mejorar algunos de nuestros procesos, en particular en materia de tramitación de reclamaciones y hacer frente a los retrasos”, (Entrevista a Emma Butler, ICO, 30 de marzo 2010).

ICO planea implementar un nuevo plan de reestructuración que implica que todo el personal sea experto en ambos derechos y sea capaz de resolver todos los aspectos del derecho a la información, esto en vez de “depender de alguien más para ayudar”, o tener dos equipos con puntos de vista contradictorios. Se terminará el “trabajo de los silos”, esto es una suerte de insularidad en las áreas de trabajo que tenía como consecuencia que hubiera una poca o nula comunicación entre los equipos. La nueva estrategia permitiría que haya un debate más amplio en la oficina del ICO sin excluir a ningún grupo. Por otro lado, esta reestructuración para a la organización se alinea con la estrategia de “hacer más por menos”, tendencia actual en el sector público del Reino Unido y hacer que el ICO más eficiente.

Tecnología: Nuestra TIC siempre ha sido un problema para nosotros ya que es muy costosa recibir lo último de todo. Las cosas están mejorando lentamente. Nuestro manejo de casos y los sistemas de notificación son viejos y podrían beneficiarse de la actualización. Nuestra página web ha tenido muchas mejoras con los años y se ha convertido en una herramienta de comunicación vital para nosotros.

Recursos humanos: A veces luchamos para contratar al personal adecuado, y esto se debe en parte a nuestra ubicación (fuera de una ciudad centro) y el hecho de que no puede igualar los salarios de otras organizaciones del sector público o privado en el área. Hemos reconocido que es necesario más personal con los conocimientos técnicos determinados, y estamos buscando para mejorar esta situación como parte de nuestra reestructuración en curso.

Recursos económicos: La mayoría de APD descubren que nunca hay recursos económicos suficientes para hacer todo lo que les gustaría hacer!

5.2 Factores que facilitan la implementación

Procesos: La revisión de 2005 Hampton establece principios para legislar mejor y en esto es lo que los reguladores británicos tratan de trabajar. (Ver lista de principios). Además, tener un enfoque estratégico bien articulado y entendido. En el ICO ésta es nuestra estrategia de aplicación. Esto le da a los regulados una idea clara de cómo enfocar los asuntos y dirige nuestro personal de manera coherente. La estrategia de control debe seguir los 5 principios de mejor regulación.

Es evidente que en términos prácticos, necesitamos la combinación correcta de "incentivos" y "garrote", la zanahoria es nuestra primera opción, pero con un garrote como respaldo.

Los principios de Hampton son los siguientes:

- Los reguladores y el sistema regulador en su conjunto, deben utilizar la evaluación global del riesgo de concentrar los recursos en las áreas que más los necesitan;
- Los reguladores deben ser responsable de la eficiencia y eficacia de sus actividades, sin dejar de ser independiente en las decisiones que toman;
- Ninguna inspección debería realizarse sin una razón;
- Las empresas no deberían tener que dar información innecesaria, ni dar la misma información dos veces;
- Los pocos negocios que constantemente rompen los reglamentos deben ser identificados rápidamente;
- Los reguladores deberían ofrecer asesoramiento, accesible de forma sencilla y a buen precio, y
- Los reguladores deberían reconocer que un elemento clave de su actividad será la de permitir, o incluso alentar el progreso económico y sólo interviene cuando hay un caso claro de protección.

Además, tener un enfoque estratégico bien articulado y entendido. Esto le da a los regulados una idea clara de cómo enfocar los asuntos y dirige nuestro personal de manera coherente. La estrategia de control debe seguir los principios de mejor regulación.

Anexo 11.2 d. Caso España: Agencia Española de Protección de datos (AEPD)

1. Institución reguladora

1.1 Características del ente regulador

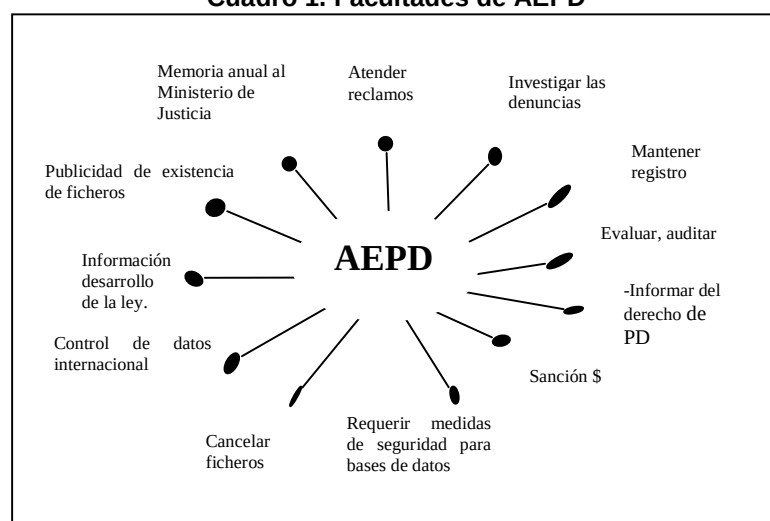
Sólo se encarga de la protección de datos personales. La Agencia de Protección de Datos es un Ente de Derecho público, con personalidad jurídica propia y plena capacidad pública y privada, que actúa con plena independencia de las Administraciones Públicas en el ejercicio de sus funciones. Para el caso del Director de la Agencia Española de Protección de Datos será nombrado por el Gobierno, mediante Real Decreto, a propuesta del Ministro de Justicia, de entre los miembros del Consejo Consultivo. El Director de la Agencia Española de Protección de Datos desempeñará su cargo con dedicación absoluta, plena independencia y total objetividad. El Director no estará sujeto a mandato imperativo, ni recibirá instrucciones de autoridad alguna. El Director de la Agencia Española de Protección de Datos gozará de los mismos honores y tratamiento que los Subsecretarios. Cesará en el desempeño de su cargo por la expiración de su mandato o, con anterioridad, a petición propia. El Gobierno sólo podrá acordar la separación del Director de la Agencia Española de Protección de Datos antes de que hubiera expirado el plazo de su mandato en los casos siguientes:

- a. Incumplimiento grave de las obligaciones del cargo.
- b. Incapacidad sobrevenida para el ejercicio de sus funciones.
- c. Incompatibilidad.
- d. Condena por delito doloso. Cada uno de los vocales del Consejo Consultivo son propuestos por, la Cámara de Diputados, el Senado, Ministro de Justicia, Comunidades Autónomas, La Federación Española de Municipios y Provincias, La Real Academia de la Historia, Consejo de Universidades, El Consejo de Consumidores y Usuarios, Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación. Los miembros del Consejo Consultivo serán nombrados y, en su caso, cesados por el Gobierno. Los miembros del Consejo Consultivo desempeñarán su cargo durante cuatro años.

1.2 Facultades

La AEPD tiene facultades sancionadoras y de fiscalización.

Cuadro 1. Facultades de AEPD



Fuente: Elaboración propia con datos de la AEPD.

Las autoridades de control podrán inspeccionar los ficheros a que hace referencia la Ley, recabando cuantas informaciones precisen para el cumplimiento de sus cometidos. A tal efecto, podrán solicitar la exhibición o el envío de documentos y datos y examinarlos en el lugar en que se encuentren depositados, así como inspeccionar los equipos físicos y lógicos utilizados para el tratamiento de los datos, accediendo a los locales donde se hallen instalados. El alcance territorial que tiene esta agencia es en todo el país, sin embargo, las comunidades autónomas están facultadas para crear sus propias Agencias de Protección de Datos de carácter autonómico. Hoy en día existen en las Comunidades Autónomas de Madrid, Cataluña y en el País Vasco.

1.3 Infraestructura y dotación

El presupuesto actual es de 15 millones 425 mil euros. Cerca de 170 plazas existen en la AEPD actualmente, siendo el 95% personal funcionario. Además del *call center* existe atención presencial, telefónica, postal, fax e Internet. 15 personas, contando la labor de registro de documentación que se recibe en la AEPD.

Tabla 1. Evolución de dotación de personal y presupuesto de 2001 a 2008

Año	No. de RR.HH.	Presupuesto total de la AEPD	
2001	62 plazas	3.877.369	€
2002	62 plazas	4.310.510	€
2003	93 plazas	4.777.180	€
2004	93 plazas	5.386.510	€
2005	93 plazas	7.004.180	€
2006	109 plazas	8.776.418	€
2007	164 plazas	10.552.556	€
2008	167 plazas	13.440.440	€

Fuente: Elaboración propia con datos de la AEPD.

2. Sujetos obligados

2.1 Sujetos obligados

Para el caso de la Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos Personales (LOPD) los sujetos obligados son el sector público y privado que hacen uso de información personal registrada en soportes físicos (art. 2); Los ficheros creados por las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad que contengan datos de carácter personal que, por haberse recogido para fines administrativos, deban ser objeto de registro permanente (art. 22); Quienes se dediquen a la recopilación de direcciones, reparto de documentos, publicidad, venta a distancia, prospección comercial y otras actividades análogas (art. 30). Administración Central (Administración General del Estado, Entidades y Organismos de la Seguridad Social, Organismos Autónomos y Entes Públicos del Estado). Administración, Entes y Organismos Públicos de las Comunidades Autónomas. Administración Local, Entes y Organismos Públicos de Entidades Locales. Otras Personas Jurídico Públicas.

Para el caso de la Ley 34/2002 de Servicios Electrónicos de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico, los prestadores de servicios de la sociedad de la información establecidos en España y a los servicios prestados por ellos.

2.2 Requerimientos para sujetos obligados

Por otro lado, las obligaciones que se establecen para quienes realizan tratamiento de datos personales son la notificación e inscripción registral.

La AEPD puede establecer sanciones leves con multa de 100.000 a 10.000.000 de pesetas (601,01 a 60.101,21 €); las infracciones graves serán sancionadas con multa de 10.000.000 a 50.000.000 de pesetas (desde 60.101,21 a 300.506,05 €) y las infracciones muy graves serán sancionadas con multa de 50.000.000 a 100.000.000 de pesetas (300.506,05 a 601.012,10 €).

La cuantía de las sanciones se graduará atendiendo a la naturaleza de los derechos personales afectados, al volumen de los tratamientos efectuados, a los beneficios obtenidos, al grado de intencionalidad, a la reincidencia, a los daños y perjuicios causados a las personas interesadas y a terceras personas, y a cualquier otra circunstancia que sea relevante para determinar el grado de antijuridicidad y de culpabilidad presentes en la concreta actuación infractora.

Si, en razón de las circunstancias concurrentes, se apreciara una cualificada disminución de la culpabilidad del imputado o de la antijuridicidad del hecho, el órgano sancionador establecerá la cuantía de la sanción aplicando la escala relativa a la clase de infracciones que preceda inmediatamente en gravedad a aquella en que se integra la considerada en el caso de que se trate.

3. Espacio legal

3.1 Ordenamiento jurídico existente

La Constitución Española, de 27 de diciembre de 1978, artículo 18.4 que garantiza el honor y la intimidad personal y familiar de los ciudadanos y el pleno ejercicio de sus derechos a través de la limitación por Ley del uso de la informática.

La Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

La Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común (BOE del 27 de noviembre), modificada por la Ley 4/1999.

La Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado (BOE del 15 de abril).

El Real Decreto 428/1993, de 26 de marzo, que aprueba el Estatuto de la Agencia Española de protección de Datos, modificado por el Real Decreto 156/1996, de 2 de febrero.

El Real Decreto N°1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal (BOE 19 de enero de 2008).

3.2 Claridad normativa

“La actual LOPD y su RLOPD son muy claros. El actual gobierno español tiene la intención de promulgar una norma general sobre acceso información pública antes de finalizar el actual mandato (marzo 2012)”, (Entrevista a Vicente M. González Camacho Coordinador Relaciones Internacionales de la AEPD, 3 de marzo de 2010).

4. Procedimientos y registro

4.1 Registro de bases de datos

Hasta marzo de 2010 se han acumulado 1.771.876 bases de datos, 1.673.950 son privadas y 97.926 públicas. El promedio de inscripción anual de 2004 a 2009 ha sido de 221427 bases de datos. Hay que destacar que en 2009 hubo un incremento de 407.886 cuando anteriormente el promedio de los últimos dos años era de 217367.5.

4.2 Consultas y reclamos

En 2008 se realizaron más de 70.000 consultas y más de 2,2 millones de acceso a la página web de la AEPD. Se iniciaron un total de 4.049 actuaciones entre inspecciones y tutelas de derechos ARCO. El gabinete jurídico contestó a más de 600 informes y consultas.

Tabla 2. Consultas ante el área de atención al ciudadano

Periodo	Atención telefónica	Atención presencial	Atención por escrito	Total	Porcentaje de incremento
2004	28.661	2.766	3.824	35.251	11,92%
2005	26.654	2.938	5.420	35.512	1,53%
2006	27.486	2.030	6.323	35.839	0,9%
2007	33.908	4.185	9.648	47.741	30,09%
2008	58.143	4.785	9.722	72.650	52,17%

Fuente: Memoria 2008, Agencia Española de Protección de Datos

Todas las consultas mencionadas en la pregunta anterior se contestaron. La Subdirección de Inspección resolvió 3.648 procedimientos, entre ellos, 630 eran sancionadores. También se iniciaron 79 procedimientos de declaración de infracción. Las resoluciones de la AEPD agotan la vía administrativa y frente a las cuáles se puede interponer un recurso contencioso-administrativo ante la Audiencia Nacional (vía judicial). De las resoluciones de la AEPD que se impugnaron en 2008, se estimaron 27 y se desestimaron 72. Posteriormente se puede interponer recurso ante el Tribunal Supremo contra la sentencia de la Audiencia Nacional.

Sobre el proceso de fiscalización, el reglamento de la ley señala que: “Antes del proceso sancionador la AEPD puede iniciar actuaciones previas (fiscalización o inspección) por oficio o a petición de un ciudadano. Estas actuaciones previas tendrán una duración máxima de doce meses a contar desde la fecha en la que la denuncia o petición razonada a las que se refiere el apartado 2 hubieran tenido entrada en la Agencia Española de Protección de Datos o, en caso de no existir aquéllas, desde que el Director de la Agencia acordase la realización de dichas actuaciones. Las actuaciones previas serán llevadas a cabo por el personal del área de la Inspección de Datos habilitado para el ejercicio de funciones inspectoras, aunque excepcionalmente el Director de la AEPD puede designar otro tipo de personal, agentes externos, para esta labor”, (art. 124 del Reglamento de la LOPD).

“Los inspectores podrán recabar cuantas informaciones precisen para el cumplimiento de sus cometidos. A tal fin podrán requerir la exhibición o el envío de los documentos y datos y examinarlos en el lugar en que se encuentren depositados, como obtener copia de los mismos, inspeccionar los equipos físicos y lógicos, así como requerir la ejecución de tratamientos y programas o procedimientos de gestión y soporte del fichero o ficheros sujetos a investigación. Las inspecciones serán presenciales en el domicilio y se firmarán actas tanto por los inspectores como por los inspeccionados”, (art. 124 del Reglamento de la LOPD).

Finalizadas las inspecciones el Director de la AEPD determina si hay o no indicios a motivar la imputación de quienes manejan los ficheros de datos y se determina si se inicia un procedimiento sancionador o de infracción.

5. Factores críticos de la implementación

Los aspectos que dificultarían la implementación: falta de recursos humanos especializados y presupuesto:

“El incremento de recursos económicos y humanos permitiría aumentar la labor de atención, difusión, prevención, información e inspección. Es evidente que en ocasiones, la tecnología va por delante de la normativa, de ahí que la labor de la AEPD pretenda garantizar los derechos de los ciudadanos aplicando la normativa vigente. En ocasiones se ha acudido a la contratación de expertos o a la firma de convenios con otras instituciones expertas en el desarrollo de un proyecto o programa específico, por lo general, tanto la labor de atención ciudadana como la labor de inspección e instrucción de expedientes es desarrollada en su gran mayoría por el personal capacitado y experto de la AEPD. Se trata de una labor muy delicada que no se considera oportuno delegar en otras instituciones”, (Entrevista a Vicente M. González Camacho Coordinador Relaciones Internacionales de la AEPD, 3 de marzo de 2010).

“Es cierto que el personal que mantiene la AEPD en ocasiones se considera es caso para el gran tamaño de competencias que por Ley se le asignan a esta institución pública, si bien en época de recortes presupuestarios y de situación crítica a nivel económico-global, debemos ajustarnos a lo autorizado y desempeñar nuestra labor lo mejor posible. También es cierto que en ocasiones puntuales la AEPD acude a la contratación de expertos para desarrollar un trabajo o un proyecto determinado, pero siempre dentro de los límites presupuestarios y previa autorización. Por citar un ejemplo, la AEPD ha acudido a la contratación de un *Call Center*

para desbloquear las líneas telefónicas de atención al ciudadano que en ocasiones requiere de una atención rápida y respecto a una información de nivel bajo”, (Entrevista a Vicente M. González Camacho Coordinador Relaciones Internacionales de la AEPD, 3 de marzo de 2010).

Para la AEPD no es posible una implementación gradual de la ley para el caso de los privados: “La posibilidad que usted sugiere de aplicar la ley de una manera gradual por sectores no es posible, en el momento en el que consideremos que todos los responsables de ficheros y tratamientos han de ser tratados por igual ante la Ley, sin establecer un beneficio sobre un sector cuando las situaciones reguladas sean similares”.

Por otro lado, se considera en la AEPD que para una buena implementación se requiere que la estructura organizacional y la distribución de funciones, acompañada de una dotación económica adecuada y de un personal capacitado es fundamental para el buen hacer y la buena marcha de una institución que defiende un derecho fundamental como la protección de datos personales.

Anexo 11.2 e. Cuestionario Aplicado a Agencias Internacionales de PD

1.-Institución reguladora

1.1 Facultades del ente regulador

1. Describa por favor las funciones y competencias del ente regulador en Protección de Datos Personales (PDP) y garantía del Acceso a la Información (AI)?
2. ¿El organismo regulador tiene facultades sancionadoras, de inspección, intervención, fiscalización, resolución de conflictos?
3. ¿El organismo sobre quién tiene facultades (instituciones federales, locales, empresas)?
4. ¿Qué otras funciones realiza en relación a los afectados; en relación con quienes tratan datos; en la elaboración de las normas; en materia de telecomunicaciones, financieras?
5. ¿Este organismo cobra por registrar, actualizar, modificar, validar o alguna otra operación en las bases de datos?, ¿cuánto se cobra? Realiza cobro diferenciado de acuerdo a algún criterio (por ejemplo complejidad de las bases de datos, tamaño de la empresa, operación)?
6. ¿Este organismo de protección de datos personales cobra por dar asesoría a las empresas?
7. ¿Realiza otro tipo de servicios especiales por los cuales realice cobros?

1.2 Características del ente regulador

1. ¿Cuál es su estructura organizacional?
2. ¿La autoridad es un grupo colegiado o unipersonal? (Si existe un grupo colegiado para otra función por favor mencionar).
3. ¿Cómo se eligen sus miembros y cómo son removidos?
4. ¿Sus miembros están dedicados de tiempo parcial o dedicación exclusiva?
5. ¿Es un organismo autónomo, independiente? En caso de ser dependiente, ¿de quién depende?
6. ¿Qué tipo de financiamiento tienen? Si hay una parte de ingresos propios (autofinanciamiento) ¿por qué concepto y qué características tiene?

1.3 Infraestructura y dotación

1. ¿Cuál es su presupuesto anual para PDP y AI?
2. Por favor proporcione porcentaje de gastos en: salarios, infraestructura, servicios de información, comunicaciones, gastos legales, profesionales, gastos recursos humanos, transporte y viáticos.
3. ¿Tiene presupuesto para otro tipo de actividades, por favor mencione una breve descripción de estas y el número de personal que requiere?
4. ¿Cuál es el presupuesto y dotaciones de personal y equipo en: estudios o investigación, Educación, difusión o comunicaciones, registro de bases de datos, resolución de reclamos, fiscalización, atención de consultas, certificaciones, capacitaciones internas, sistemas, otras actividades de soporte y otras funciones, si es posible?
5. ¿Cuánto personal está dedicado a AI y a PDP y cuánto del presupuesto destina para esto?

2. Sujetos obligados

2.1 Sujetos obligados

1. ¿Qué instituciones, empresas, sujetos están obligados a cumplir las normas de protección de datos personales (públicos y privados)?
2. ¿Qué responsabilidades tienen?

3. ¿Qué sanciones establece la ley?

2.2 Requerimientos para sujetos obligados

1. ¿Qué requisitos se establecen para los sujetos obligados?
2. ¿Existe algún requerimiento tecnológico o de manejo de bases de datos (generales) para los sujetos obligados?
3. ¿Qué medidas de seguridad hay para el manejo de base de datos?

3. Procedimientos y registro

3.1 Registro de bases de datos ¿hay doc. que formalicen este proceso?

1. ¿Cómo es el proceso de registro de bases de datos?
2. ¿Podría describir brevemente el funcionamiento de la herramienta informática y sus características?
3. ¿El registro de bases de datos es *on line* o presencial?
4. ¿Cómo se valida y se determina que es auténtico el registro de la empresa y de sus bases de datos?
5. ¿El proceso de registro de bases de datos es manual o automático?
6. ¿Hay convenio con otros organismos para facilitar los procesos de registro de bases de datos?
- 7.- ¿Cuántas bases tienen registradas tanto de organismos públicos como privados?

3.2 Consultas y reclamos

1. ¿Cómo es el proceso de atención de consultas ya través de qué canales de comunicación se realizan (call center, internet, presencial)?
2. ¿Con cuánta dotación de personal cuenta esta función? y ¿Qué porcentaje de presupuesto ocupa del total?
3. ¿Cuántos reclamos reciben por año?
4. ¿Qué porcentaje de casos ha sido resueltos?
5. ¿Cuál es la tasa de apelación? ¿Las apelaciones son derivadas a otra institución o resueltas internamente?
6. ¿Cómo es el proceso de resolución de reclamos, con cuánta dotación cuenta esta función y qué porcentaje de presupuesto ocupa del total?
7. ¿Cómo es el proceso de fiscalización, con cuánta dotación cuenta esta función y qué porcentaje de presupuesto ocupa del total?

4. Claridad normativa

1. ¿Es clara la legislación sobre las facultades sobre AI y PDP?
2. ¿La Ley y los reglamentos son claros en la tensión de AI y PDP?
3. ¿Cuáles son los plazos que marca la ley? ¿Son éstos adecuados?
4. ¿El reglamento establece las medidas de seguridad a las bases de datos?

¿Existen complicaciones en la implementación ocasionados por la falta de claridad legal? Por favor especificar.

5. Factores críticos

5.1 Elementos que dificultan la implementación

1. ¿Qué elementos dificultan la implementación de la protección de datos personales en:
 - Procesos
 - Tecnología
 - Recursos humanos
 - Recursos económicos

5.2 Elementos que facilitan su implementación

1. ¿Qué elementos facilitan su implementación en:
 - Procesos
 - Tecnología
 - Recursos humanos
 - Recursos económicos(Para el caso Argentino qué elementos ayudaron para obtener el reconocimiento de la adecuación europea)
2. ¿Qué elementos organizacionales considera que debe de tener la institucionalidad para una buena implementación de la PDP?
3. ¿Hubo un plan de implementación gradual? En caso afirmativo, ¿qué criterios se ocuparon para establecer dicha gradualidad y qué duración tuvo?

Anexo 11.3. Estimación de la Demanda y la Oferta

11.3.1. Estimación de la Demanda

A continuación se muestran los cálculos realizados para la estimación de la demanda para las funciones de solución de conflictos, atención de consultas, registro y autorización de transferencias.

Para obtener las estimaciones se construyó un modelo que indexa la demanda internacional en base a los factores de la demanda identificados (número de sujetos, nivel de conciencia y desarrollo tecnológicos). El modelo construido fue el siguiente:

$$d_{CH} = d_i \cdot \frac{s_{CH}}{s_i} \cdot \frac{c_{CH}}{c_i} \cdot \frac{t_{CH}}{t_i},$$

donde

- d_{CH} y d_i son la demanda estimada para Chile y el país i ,
- s_{CH} y s_i son el número de sujetos obligados en Chile y en el país i ,
- c_{CH} y c_i son los niveles de conciencia de Chile y el país i , y
- t_{CH} y t_i son los factores tecnológicos de Chile y el país i respectivamente.

Dado que para los sujetos obligados y el nivel de desarrollo tecnológico se contaba con dos índices, se aplicaron ambos o uno, según si la función estaba más orientada a las empresas, a las personas o ambos. Luego se promediaron todas las estimaciones

A continuación se muestran los valores utilizados para estimar la demanda de cada función, así como los resultados obtenidos.

Solución de conflictos

Para estimar la demanda de atención de reclamos se utilizaron los índices de número de habitantes y número de empresas para el factor de sujetos obligados, y el acceso a internet y el PIC per cápita como índices del desarrollo tecnológico. La siguiente tabla muestra la estimación obtenida para cada combinación de índices.

País	N° Reclamos (d_i)	Población + internet	Empresas + internet	Población + PIB pc	Empresas + PIB pc
RU	18.140	2.645	3245	2.042	2.505
Canadá	8.372 ⁹⁴	1.826	1870	1.509	1.545
España	5.192	1.384	1091	850	670
Italia	5.250	916		682	
Promedio		1.627			
Desviación estándar		784			

Consultas

⁹⁴ Este número no considera los reclamos de PD a nivel provincial -que no involucran actores de alcance federal- para las provincias de Ontario, Québec, Alberta y Columbia Británica, por lo que subestima la cantidad total de reclamos de Canadá.

Para estimar la demanda total por atención de consultas se estimó la demanda asociada a cada canal de atención y luego se sumó para obtener el total. No se logró obtener la información de cada canal para todos los países.

País	Teléfono consultas generales		Teléfono consultas registro		Presencial		Escrito	
	Internet	PIB pc	Internet	PIB pc	Internet	PIB pc	Internet	PIB pc
España	17.843	10.955	-	-	1.538	944	3.076	1.889
Reino Unido	10.850	8.376	8.545	6.597	-	-	2.136	1.649
Italia	5.234	3.897	-	-	-	-	5.234	3.897
Promedio	9.526		7.571		1.241		2.980	
Desviación estándar	4.988		1.378		0.420		1.386	
Total	21.319							
Desviación Estándar	3.474							

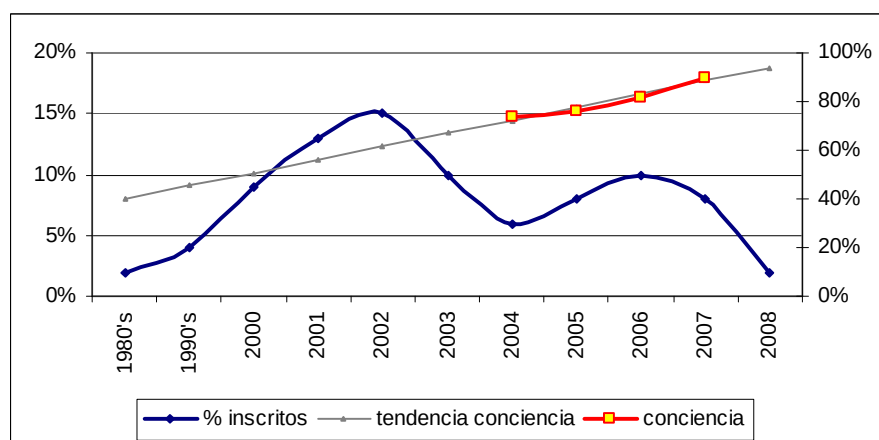
Autorización de transferencias

Para estimar la demanda de autorización de transferencias se usó solamente el índice del número de empresas como medida del número de sujetos obligados, pues se estimó que tenía mayor relación con este índice que con el de la población. Para esta estimación se contó solamente con información del número de transferencias solicitadas de España.

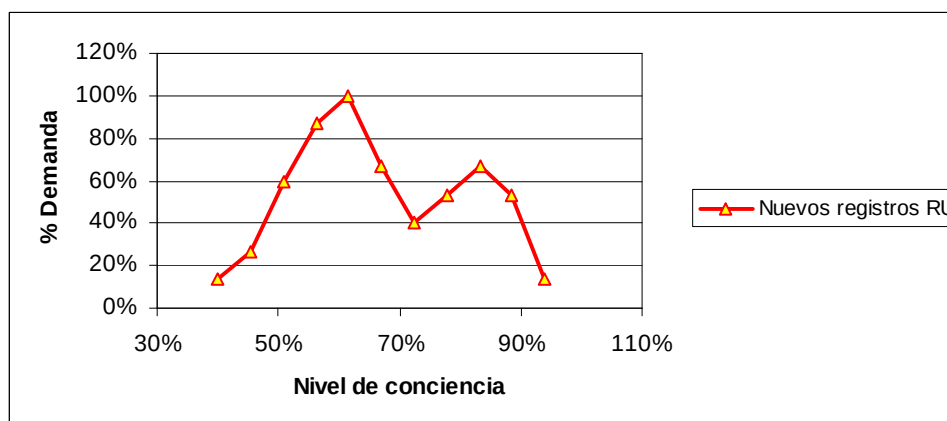
	Nº Transferencias Solicitadas (d_i)	Índice de Tecnología		Promedio	Desviación Estándar
		PIB PC	% Internet		
España	400	62	101	81	28

Registro

Para estimar la cantidad de registros nuevos anuales se modeló de manera diferente la relación entre el nivel de conciencia y el nivel de demanda. Esto dado que, según se observó en el caso del Reino Unido, el nivel de registros alcanzó un *peak* después del cual ha ido disminuyendo sistemáticamente, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

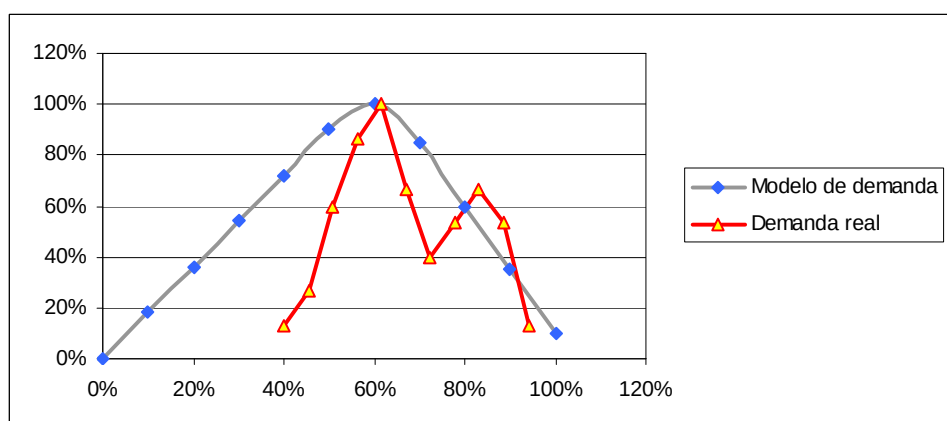


Al graficar el nivel de demanda -expresado como porcentaje de la demanda máxima alcanzada- versus el nivel de conciencia se observa que la demanda aumenta hasta alcanzar su nivel máximo en torno al 60% del nivel de conciencia. Después de eso disminuye, presentando un nuevo máximo, pero esta vez a nivel local y después del cual continúa la tendencia a la disminución.



Esto se explicaría debido a que en la medida que crece el nivel de conciencia más empresas se inscriben, en el registro. Sin embargo, llega un punto en que las empresas dejan de inscribirse en la misma tasa ya que se ha inscrito la mayoría de las bases de datos relevantes, por lo que las nuevas inscripciones comienzan a descender. De esta manera se explicaría el nivel más bajo de inscripción de bases de datos que presenta el Reino Unido en relación a España, a pesar que su nivel de conciencia es bastante mayor.

Se modela el nivel de demanda mediante una distribución triangular que parte en el origen (si no hay difusión de la normativa, no hay registros), aumenta linealmente hasta alcanzar su peak en el 60% de conciencia y después disminuye sistemáticamente de acuerdo al patrón observado en el Reino Unido.



De esta forma, el modelo de estimación aplicado al registro fue el siguiente:

$$d_{CH} = d_i \cdot \frac{s_{CH}}{s_i} \cdot \frac{nd(c_{CH})}{nd(c_i)} \cdot \frac{t_{CH}}{t_i},$$

donde $nd(c_{CH})$ y $nd(c_i)$ son los niveles de demanda arrojados por el modelo de demanda para Chile y el país i , en función de sus niveles de conciencia respectivos. Los niveles de demanda usados y las estimaciones obtenidas se muestran en la siguiente tabla:

Estimaciones	Registros anuales (d_i)	N° Empresas + Internet	N° Empresas + PIB pc	Población + PIB pc
España	250.000 ⁹⁵	58.379	47.608	58.379
Reino Unido	126.400 ⁹⁶	35.844	36.754	35.844
Promedio		42.335		
Desviación estándar		10.214		

11.3.2. Estimación de la Dotación (Oferta)

Las dotaciones estimadas son aproximaciones a las necesidades de personal del Consejo. A continuación se presenta el detalle de la estimación de la dotación de personal, para lo cual se agrupa el análisis en Procesos de Negocio y Procesos Estratégicos y de Soporte.

Dotación de Procesos de Negocio

Para los procesos de solución de conflictos y atención de clientes se estimó la demanda utilizando el método de ratios de dotación asociados a las demandas identificadas en la sección anterior.

Para los procesos de fiscalización y educación se aplicó la técnica de ratios, pero teniendo como referencia un nivel de productividad deseado en base a los estándares observados en otras instituciones públicas y agencias de PD internacionales: número de inspecciones anuales y número de charlas anuales.

Para los procesos de registro, autorización de transferencias, normativa y certificación se estimó la dotación en base a la definición de encargados de procesos. Su estimación puede ser sujeto de discusión dado el sustento cualitativo de la aproximación, pero se considera que los órdenes de magnitud no debieran diferir significativamente.

Cabe señalar que para minimizar la probabilidad de que el Consejo se vea sobrepasado por la demanda, debido a la alta incertidumbre en torno a las demandas estimadas, se sumó una desviación estándar a la demanda esperada en cada función.

La siguiente tabla muestra las dotaciones estimadas para cada proceso de negocio:

⁹⁵ Considera registros de las agencias de las comunidades autónomas (Madrid, Cataluña y País Vasco), aproximadamente 15.000 registros anuales.

⁹⁶ En el Reino Unido los registros son por sujeto obligado, no por base de datos. Se usó la estimación de nuevos registros realizada por la ICO para el 2010 (40.000 empresas) y se multiplicó por el promedio de bases de datos por empresa calculado en la sección 6.2, obteniéndose una demanda de 126.400 nuevas bases de datos anuales inscritas.

Función	Dotación
Solución de Conflictos	21
Atención al Cliente	10
Registro	4
Autorización de Transferencias	2
Normativa	4
Certificación	4
Fiscalización	13
Educación	13

Solución de conflictos

El grueso del trabajo de la solución de conflictos se relaciona con la tramitación de los reclamos del público. Para determinar la dotación de personal necesario se estimó la capacidad de procesamiento de casos del personal en base a la situación actual del Consejo y en base a la situación de Canadá (el único país para el que se contó con la información de la dotación de solución de conflictos).

Las conversaciones con el Consejo sugieren que la carga de trabajo de los casos de PD es menor a la de los casos de AI, dada la menor cantidad de leyes que rigen el sistema privado en relación al público, por lo que se estimó que un caso de PD significaba un 75% de la carga de trabajo de un caso de AI. Con esta información y haciendo uso de las recomendaciones de dotación de Everis para la actual carga de casos, se obtuvo que un analista es capaz de procesar del orden de 180 casos de PD anuales. La experiencia de Canadá sugiere que un analista es capaz de procesar 130 casos anuales. Tomando la demanda de reclamos estimada más el margen de seguridad (2.411 casos anuales), se obtiene que se requiere una dotación de 21 personas. La siguiente tabla resume los datos utilizados y los resultados obtenidos:

	Consejo (AI)	OPC Canadá
Nº reclamos anuales	825 ⁹⁷	12.200
Nº personal	12 ⁹⁸	92
Casos AI anuales x abogado	75	-
Casos PD anuales x abogado	100	133
Promedio casos anuales x abogado	116	
Casos anuales	2.411	
Dotación estimada	21	

La distribución de personal en las distintas unidades del proceso de solución de conflictos dependerá de la estrategia del Consejo en esta materia. Se sugiere concentrar la mayor cantidad de personal en las etapas iniciales, especialmente en la mediación.

⁹⁷ Se recibieron aproximadamente 620 casos en 8 meses de funcionamiento del Consejo (abril-enero), por lo que la cantidad de casos para 12 meses es de 825 casos.

⁹⁸ 3 de tramitación + 8 de reposiciones + 1 de defensa, de acuerdo a la sugerencia de Everis.

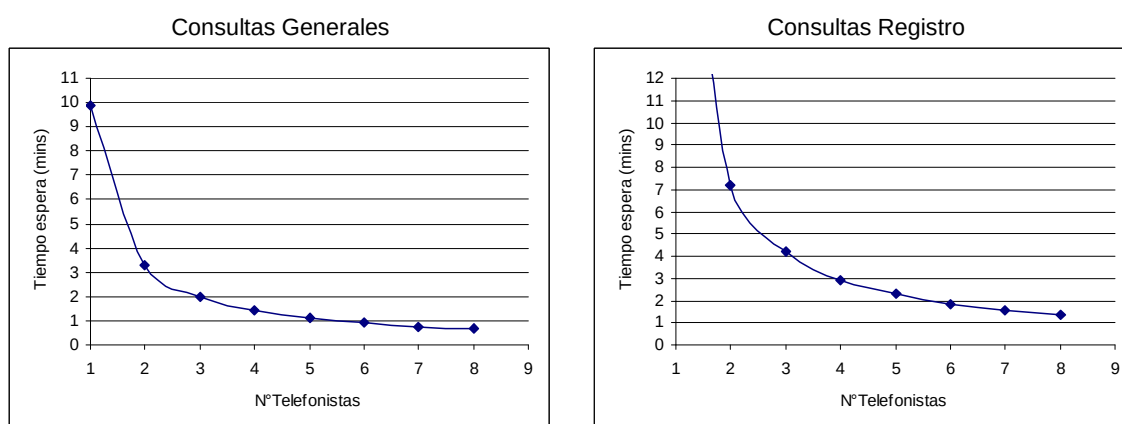
Atención al Cliente

El personal de atención al cliente tiene como principal labor atender las consultas generales de la ciudadanía y de las organizaciones que requieren ayuda para registrar sus bases de datos. La siguiente tabla muestra la demanda y la dotación para la atención a través de cada canal.

Chile	Consultas generales teléfono	Consultas registro teléfono	Consultas presenciales	Consultas escritas	Total
N° Consultas (anuales)	14.514	8.949	1.661	4.366	24.793
N° Consultas (diarias)	60	37	6	18	103.303
N° Personal	3	4	1	1	10

Para las atenciones presenciales y la atención escrita, se consideró que era suficiente con una sola persona para cada canal dada la relativamente baja demanda calculada. Ahora, para la atención de consultas telefónicas, se estimó que una llamada de consulta general se demora 5 minutos en promedio, mientras que para una llamada de consulta por el registro se demorara 10 minutos debido a que requiere acompañamiento en el proceso.

Se modeló la llegada de llamadas como un proceso de poisson, en donde las llamadas llegan espaciadas entre ellas de acuerdo a una distribución exponencial, y se calculó el tiempo de espera en línea de una llamada para ser atendida en función de la cantidad de telefonistas. Los resultados obtenidos se muestran en los siguientes gráficos.



Se observa que las consultas sobre el registro, a pesar que tienen una menor demanda, presentan un mayor tiempo de espera debido a su mayor duración. Según el nivel de servicio que se desee entregar, se requiere un cierto nivel de dotación. Para las consultas generales se definió un tiempo de espera de 3 minutos, para lo que se requieren 3 telefonistas, mientras que para las consultas sobre el registro se definió un tiempo de espera de 4 minutos⁹⁹, para lo que se requerirían 4 telefonistas.

⁹⁹ Se supone que los clientes con consultas sobre el registro tienen una mayor disposición a esperar debido a que se les ofrece asesoría para registrarse en línea, lo cual sería de valor para las empresas.

Registro

Como se discutió en la sección 5.6, “Aspectos críticos por proceso”, la carga de trabajo del registro dependerá del nivel de automatización del proceso y de las condiciones que establezca el Consejo para validar las bases de datos registradas.

En el escenario en que el registro funciona en base a la página web del Consejo, las actividades que requieren personas a cargo son el chequeo y la validación de registros, soporte y mejoramiento del sistema, y gestión estratégica del proceso de registro.

Se estimó que dos personas pueden realizar el chequeo y validación de los registros, lo cual significa básicamente tomar muestras de los registros, revisar que estén bien ingresados (sin errores de tipeo), confirmar datos de los contactos ingresados y comunicar la validación del registro. Se sugiere definir un sistema igual que en España, donde los datos ingresados que no son objetados por la agencia al cabo de 20 días, se consideran validados, lo cual significa que la agencia reconoce que la empresa cumplió con la obligación de reportar sus registros, pero que no responde por la validez de los datos.

El chequeo y validación se complementaría con la de fiscalización, ya que los fiscalizadores podrán supervisar la correcta inscripción de las bases de datos en aquellas industrias donde se detecten mayores riesgos y en sus inspecciones de rutina.

Se pueden realizar campañas de consolidación de los registros donde se contacte masivamente a las empresas para corroborar los datos ingresados, labor que se puede realizar periódicamente, pudiendo subcontratar personal de apoyo (contratando un call center que haga el barrido de llamadas, por ejemplo).

Se estimó que dado lo estratégico de esta función es necesario contar con un encargado general del registro, lo que significa llevar el control de las operaciones realizadas en el registro, detectar fallas frecuentes, implementación de mejoras y coordinador de los administradores informáticos (internos y externos).

Por último, se estimó que producto de la implementación de este proceso es necesario contar con un administrador de sistemas exclusivo para el registro que sea la contraparte técnica de la empresa subcontratista.

Autorización de Transferencias

Se estimó necesario contar con una persona en cada subproceso de la autorización de transferencias: acreditación de países y análisis de casos. Este proceso se complementa con la función de establecer relaciones internacionales del Consejo, para lo cual pueden prestar soporte jurídico. Suponiendo que un profesional pueda analizar unas 50 solicitudes de transferencia anuales (la mitad de la productividad de un analista de reclamos), se justifica que existan dos profesionales para esta labor dada la demanda de solicitudes esperada.

Normativa

Se estimó necesaria una persona para el proceso de generación de recomendaciones jurídicas, y tres para generación de instrucciones para la industria, dado el dinamismo que se espera que tenga la PD. Por lo que la unidad de normativa de PD contaría con 2 profesionales más que la unidad de normativa de AI.

Fiscalización

Para esta función no existe una “demanda” de servicios del Consejo, sino más bien un conjunto de sucesos que gatillan la necesidad de realizar una fiscalización, por lo que la dotación se define en función de una meta de inspecciones anuales que se desean realizar.

Analizando el caso de España, se tiene que realizaron 2.362 inspecciones, lo cual equivale a visitar un 0,1% del total de empresas. Esto en Chile equivaldría a realizar de 659 fiscalizaciones anuales, de acuerdo al estándar español.

N° Inspecciones España	2.362
N° de Empresas España	3.336.657
N° de Empresas Chile	931.511
N° Inspecciones Chile (España)	659

Por otra parte, en Italia se tienen 7 fiscalizadores que realizan 500 inspecciones anuales. No se contaba con información respecto al número de empresas en Italia por lo que se utilizó este nivel de referencia.

En el Reino Unido se tiene que cuentan con 21 inspectores. Suponiendo que tienen el mismo nivel de productividad que Italia se tiene que realizarían 1486 inspecciones anuales. Indexado al número de empresas en Chile significaría una meta de 525 inspecciones anuales, de acuerdo al estándar Inglés.

N° Fiscalizadores RU	21
N° Inspecciones RU	1486
N° Empresas RU	2.634.790
N° Inspecciones Chile (RU)	525

Tomando el promedio de los tres países, se tiene un estándar de 562 inspecciones anuales, lo que alcanzaría para fiscalizar al 5% de las grandes empresas de Chile o, alternativamente, al 0,1% del total de empresas en Chile.

Para estimar cuántos fiscalizadores se requieren para lograr esta meta se observó la experiencia de la Superintendencia de Salud. Un fiscalizador dotado con inteligencia de riesgos, como la que se recomienda desarrollar en el Consejo en materia de PD, tiene la capacidad de realizar 50 inspecciones anuales. Esto significaría que se requieren contratar 12 inspectores –sin contar con jefe de unidad- para realizar una cantidad de inspecciones acorde a los estándares europeos.

Educación

La principal carga de trabajo del proceso de educación se concentra en la realización de las capacitaciones y campañas, las cuales implicar realizar visitas a las organizaciones, generalmente en todo Chile. Para esta labor, la OPC (Canadá) cuenta con 23 personas que atienden a 1.819.469 empresas, por lo que para atender a las 900 mil empresas chilenas se requerirían 12 personas. La Superintendencia de Salud cuenta con esta misma cantidad de personas y tiene capacidad para realizar 1250 charlas, con lo que se podría llegar a más del 10% de las grandes empresas de Chile.

Dotación de Procesos Estratégicos y de Soporte

Función	Dotación
Estudios	5 investigadores
Administración y Finanzas	+1 desarrollo de personas +1 finanzas (contador) +1 compras/caja +1 secretaria de D. de PD +1 secretaria de D. de Educación, Certificación y Clientes
Sistemas	1
Directores de área y jefes de unidad	1 Director de PD +1 Director Educación
Staff consejo (comunicaciones y asistencia ejecutiva)	1 periodista +1 asistente ejecutivo*
Consejo Directivo	2 Consejeros

* Pertenecer al proceso de soporte el Consejo, sin embargo, para efectos administrativos, se ubicó en la Dirección de Administración y Finanzas

Administración y Finanzas

Se propone contratar dos profesionales para el reforzar los procesos de soporte administrativo de finanzas y compras, debido al incremento de sus operaciones al duplicarse el tamaño del Consejo.

Se recomienda incorporar un profesional para apoyar en el desarrollo de personal, dada la alta cantidad de capacitaciones que se requiere realizar.

Además, se requieren sendas secretarías para las nuevas direcciones de PD y de Educación, Certificación y Clientes, dado el tamaño importante que tendrán.

Sistemas

Se requiere al menos un profesional más para el soporte de usuarios del Consejo, dada la duplicación del tamaño de la organización y la mayor cantidad de equipo que mantener.

Estudios

La dotación de los procesos de gestión del conocimiento se estimaron en base a la dotación de la unidad de estudios de la OPC, haciendo una relación entre el personal de ésta unidad y el de las unidades de proceso de negocio. En esta agencia se tiene un profesional de estudios por cada dos profesionales de los procesos de negocio de PD, lo que significaría contar con 5 investigadores en el Consejo.

Comunicaciones

Se recomienda incorporar un profesional en el área de comunicaciones institucionales para que trabajen en el diseño e implementación de campañas de educación masivas, en estrecha relación con el personal de educación. Además, se sugiere contratar un asistente más para el Consejo Directivo, dada la mayor cantidad de miembros y sesiones que tendrán, además de los expertos invitados, lo cual requerirá mayores esfuerzos de coordinación y ejecución.

Directores de Área Nuevos

Se requieren directores para las nuevas direcciones de PD y de Educación, Certificación y Clientes.

Anexo 11.4. Detalle Estructura de Costos

Anexo 11.4-A**Cuadro 11.4.1****Cálculo de Remuneración: Dirección de Protección de Datos**

Nivel Jerárquico	Cargo	Cantidad	Sueldo Bruto	Fiestas Patrias	Navidad	Costo Anual
2º Nivel	Director	1	\$ 5.844.512	\$ 0	\$ 0	\$ 70.134.149
3º Nivel	Jefe Admisibilidad	1	\$ 4.200.900	\$ 0	\$ 0	\$ 50.410.800
3º Nivel	Jefe Mediación	1	\$ 4.200.900	\$ 0	\$ 0	\$ 50.410.800
3º Nivel	Jefe Defensa Judicial	1	\$ 4.200.900	\$ 0	\$ 0	\$ 50.410.800
3º Nivel	Jefe U. de Reclamos	1	\$ 4.200.900	\$ 0	\$ 0	\$ 50.410.800
4º Nivel	Abogado Analistas	21	\$ 2.800.600	\$ 0	\$ 0	\$ 705.751.200
3º Nivel	Jefe U. de Registro (Ing. de Procesos)	1	\$ 3.500.750	\$ 0	\$ 0	\$ 42.009.000
4º Nivel	Analista de Soporte Tecnológico de Registro	1	\$ 2.800.600	\$ 0	\$ 0	\$ 33.607.200
4º Nivel	Ingeniero Civil	2	\$ 2.240.480	\$ 0	\$ 0	\$ 53.771.520
3º Nivel	Jefe U. Normativa	1	\$ 3.135.000	\$ 0	\$ 0	\$ 37.620.000
4º Nivel	Abogado Analista	3	\$ 2.800.600	\$ 0	\$ 0	\$ 100.821.600
4º Nivel	Encargados de Transferencias (Tratamiento Internacional)	2	\$ 2.800.600	\$ 0	\$ 0	\$ 67.214.400
Total Dotación		36			Total	\$ 1.312.572.269

Cuadro 11.4.2**Cálculo Arriendo Oficina para Dirección de Protección de Datos**

Mts. ² Norma DIPRES	Mts. ² Necesarios	UF x Mts. ²	UF al 01 de Abril	Costo Mensual	Costo Anual
12 x Trabajador (36)	432	911,14	21.000,55	\$ 19.134.444	\$ 229.613.323

Cuadro 11.4.3**Cálculo de gasto en Aseo para Dirección de Protección de Datos**

Precio por Mt ²	Mt ² totales para Aseo	Mensual	Anual
\$ 250	432	\$ 2.592.000	\$31.104.000

Cuadro 11.4.4
Cálculo de Remuneración: Dirección de Educación, Certificación y Clientes

Nivel Jerárquico	Cargo	Cantidad	Sueldo Bruto	Fiestas Patrias	Navidad	Costo Anual
2º Nivel	Director	1	\$ 4.389.000	\$ 0	\$ 0	\$ 52.668.000
3º Nivel	Jefe U. de report. e inteligencia de neg.	1	\$ 2.975.000	\$ 0	\$ 0	\$ 35.700.000
4º Nivel	Ingeniero de Procesos	2	\$ 2.612.500	\$ 0	\$ 0	\$ 62.700.000
5º Nivel	Profesional Jr.	1	\$ 2.090.000	\$ 34.069	\$ 19.779	\$ 25.133.848
3º Nivel	Jefe U. Educación	1	\$ 2.817.500	0	\$ 0	\$ 33.810.000
4º Nivel	Ing. Comerciales	4	\$ 1.762.000	\$ 34.069	\$ 19.779	\$ 84.791.392
4º Nivel	Abogado experto protección de datos	8	\$ 2.140.160	\$ 0	\$ 0	\$ 205.455.360
5º Nivel	Telefonistas Consultas Generales	8	\$ 760.000	\$ 34.069	\$ 19.779	\$ 73.390.784
5º Nivel	Presencial	1	\$ 1.358.501	\$ 34.069	\$ 19.779	\$ 16.355.860
5º Nivel	Mails	1	\$ 1.358.501	\$ 34.069	\$ 19.779	\$ 16.355.860
Total Dotación		28		Costo Total de la Dotación		606.361.104

Cuadro 11.4.5
Cálculo Arriendo Oficina para Dirección de Educación, Certificación y Clientes

Mts. ² Norma DIPRES	Mts. ² Necesarios	UF x Mts. ²	UF al 01 de Abril	Costo mensual	Costo Anual
12 x Trabajador (28)	336	984,1269341	21.000,55	\$ 20.667.207	\$ 248.006.483

Cuadro 11.4.6
Cálculo de gasto en Aseo para Dirección de Educación, Certificación y Clientes

Precio por Mt ²	Mt ² totales para Aseo	Mensual	Anual
\$ 250	336	2.016.000	24.192.000

Cuadro 11.4.7
Cálculo de Remuneración: Dirección de Fiscalización

Nivel Jerárquico	Cargo	Cantidad	Sueldo Bruto	Fiestas Patrias	Navidad	Costo Anual
3º Nivel	Jefe U. de Análisis de Riesgo	1	\$ 3.344.000	\$ 0	\$ 0	\$ 40.128.000
4º Nivel	Analista Gestión de Riesgo	2	\$ 2.560.000			\$ 61.440.000
4º Nivel	Ing. en Informática	5	\$ 2.675.200			\$ 160.512.000
3º Nivel	Jefe U. Verificación y cumplimiento	1	\$ 3.344.000	\$ 0	\$ 0	\$ 40.128.000
4º Nivel	Abogado Analista Senior	4	\$ 2.140.160			\$ 102.727.680
Total dotación		13			Total	\$ 404.935.680

Cuadro 11.4.8
Cálculo Arriendo Oficina para Dirección de Fiscalización

Mts. ² Norma DIPRES	Mts. ² Necesarios	UF x Mts. ²	UF al 01 de Abril	Costo total mensual	Costo Anual
12 x Trabajador (13)	156	456,9160766	21.000,55	\$ 9.595.489	\$ 115.145.867

Cuadro 11.4.9
Cálculo de gasto en Aseo para Dirección de Fiscalización

Precio por Mt ²	Mt ² totales para Aseo	Mensual	Anual
\$ 250	156	\$ 936.000	\$ 11.232.000

Cuadro 11.4.10
Cálculo de Remuneración: Dotación de Personal Unidades Transversales

Nivel Jerárquico	Cargo	Cantidad	Sueldo Bruto	Fiestas Patrias	Navidad	Costo Anual
1º Nivel	Consejo Directivo	2	\$ 3.254.771	\$ 0	\$ 0	\$ 78.114.494
4º Nivel	Personal Gestión de Personas	1	\$ 1.567.500	\$ 34.069	\$ 19.779	\$ 18.863.848
4º Nivel	Encargado de Compras	1	\$ 1.567.500	\$ 34.069	\$ 19.779	\$ 18.863.848
4º Nivel	Contador	1	\$ 1.567.500	\$ 34.069	\$ 19.779	\$ 18.863.848
6º Nivel	Secretarias	2	\$ 760.000	\$ 34.069	\$ 19.779	\$ 18.347.696
3º Nivel	Jefe U. De Estudios	1	\$ 2.817.500	\$ 0	\$ 0	\$ 33.810.000
4º Nivel	Abogado analista E&P	2	\$ 1.672.000	\$ 34.069	\$ 19.779	\$ 40.235.696
5º Nivel	Abogado Analista Jr. E&P	2	\$ 1.358.500	\$ 34.069	\$ 19.779	\$ 32.711.696
4º Nivel	Ing. Civil Informática	1	\$ 2.090.000	\$ 34.069	\$ 19.779	\$ 25.133.848
5º Nivel	Periodista	1	\$ 940.500	\$ 34.069	\$ 19.779	11.339.848
6º Nivel	Asistente Ejecutivo	1	\$ 760.000	\$ 34.069	\$ 19.779	\$ 9.173.848
Total Dotación		15			Total	\$ 305.458.670

Cuadro 11.4.11
Cálculo Arriendo Oficinas adicionales para Unidades Transversales

Mts. ² Norma DIPRES	Mts. ² Necesarios	UF x Mts. ²	UF al 01 de Abril	Costo mensual	Costo Anual
12 x Trabajador (15)	180	527,2108576	21.000,55	\$ 11.071.718	\$ 132.860.616

Cuadro 11.4.12
Cálculo de gasto en Aseo para Unidades Transversales

Precio por Mt ²	Mt ² totales para Aseo	Mensual	Anual
\$ 250	180	1.080.000	12.960.000

Cuadro 11.4.13
Cálculo de Dietas nuevos Consejeros por PD y de Especialistas Integrantes

Dietas			
UF 21 abril	Sesiones	Total UF x 2 Consejeros	Costo Anual
21025	126	1890	39.737.250
Honorarios Especialistas Integrantes			
Se propone que el 70% de los casos sea asistido por ellos. Cifra incluida en Honorarios a Suma alzada Personas Naturales			

Anexo 11.4-B

Cuadro 11.4.14
Cálculo de costos para Servicios Técnicos y Profesionales

Servicios Técnicos y Profesionales	Nº Personas	Costo Total
Peritajes (150 anuales)		\$ 126.155.340
Estudios		
Caracterización de Clientes		20.000.000
Encuesta de Satisfacción		10.000.000
Posicionamiento		15.000.000
Modelo de Negocios y levantamiento de Procesos		70.000.000
Capacitaciones		
Diplomados	30	107.232.600
Liderazgo (2 veces al año)	55	76.000.000
Servicios Externos		
Sistema de Gestión de Personal		10.344.792
Educación y seminarios a empresas		\$ 254.600.980
Total Real		\$ 689.333.712

Cuadro 11.4.15
Cálculo de Gastos en Diplomados para capacitación de Personal

Cálculo valores Diplomado		
UF x Persona	UF 21 abril	Total
170	21.026	107.232.600

Anexo 11.4-C

Cuadro 11.4.16
Cálculo de Gastos en Pasajes, Fletes y Bodegajes

Pasajes, Fletes y Bodegajes					
Pasajes Internacionales	Dólares	Por persona	Nº de personas	Nº de veces anuales	Total
Londres	1.800	936.000	2	3	5.616.000
Madrid	1.073	557.960	2	3	3.347.760
Alemania	1.764	917.280	2	3	5.503.680
Canadá	1.698	882.960	2	3	5.297.760
Pasajes Nacionales		77.001	25	24	46.200.600
				Total	\$ 65.965.800

Nota: Cálculos con valores referenciales de Lan Chile

Anexo 11.4-D

Cuadro 11.4.17
Cálculo de Publicidad y Difusión

Tarifas de comerciales				
Radio	Nº de emisoras 3	Horario Prime mensual \$ 2.737.000	Costo Mensual \$ 8.211.000	Costo semestral \$ 49.266.000
Diarios	Nº de Diarios 3	Mensual sin IVA 1/3 Pág. \$ 1.843.218	Mensual con IVA \$ 2.275.578	Costo anual \$ 81.920.819
Paneles Metro	Escuela Militar Estación Central Universidad de Chile		Valor Bruto Mensual	Valor Anual
			\$ 7.775.000	\$ 93.300.000
			\$ 5.100.000	\$ 61.200.000
			\$ 5.900.000	\$ 70.800.000
			Total Difusión	\$ 356.486.819

Cuadro 11.4.18
Cálculo de Gastos en Arriendos de Equipos Informáticos

Costo mantenimiento Tecnológico		
	Mensual	Anual
Hosting de Registro	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Enlaces entre oficinas	\$ 400.000	\$ 4.800.000
	Costo Total	\$ 10.800.000

Anexo 11.5. Sistema de Registro de Bases de Datos

A continuación se presenta el detalle del anteproyecto de un Sistema de Registro de Bases de Datos (SRBD). Este sistema es de importancia en la puesta en marcha de la nueva función de protección de datos del CPLT ya que servirá de soporte para las otras funciones. La propuesta presentada constituye una referencia de las características que se estima debiera tener el sistema ya sea que su desarrollo sea externo o interno.

11.5.1. Antecedentes

El CPLT requiere implementar un sistema de registro para las bases de datos presentes en las diversas instituciones públicas y privadas que contienen información personal de la población. El objetivo es resguardar la privacidad de las personas, transparentando cuál es la información que se tiene y cuál es el tratamiento que se le da a ésta.

Las funcionalidades básicas de dicho sistema de registro serían las siguientes:

- Facilitar mediante un formulario web el registro de todas las instituciones que poseen bases de datos con información sensible de las personas.
- A través de una ficha electrónica, permitir que dichas instituciones describan y actualicen los datos almacenados en sus bases de datos.
- Consultar los ficheros inscritos en el sistema.

En ese sentido, se busca una aplicación web que permita leer, crear, actualizar y borrar los registros descriptivos de las bases de datos con información privada de las personas.

11.5.2. Requerimientos del Sistema

A continuación se detallan los requerimientos bajo los cuales fue concebido el sistema.

A. Requerimientos Funcionales

La arquitectura propuesta debe soportar una aplicación web que atienda los siguientes requerimientos funcionales:

Los ciudadanos podrán buscar información referente a las bases de datos registradas y las instituciones que las mantienen. Su interacción estará basada netamente en la consulta a los datos.

Las instituciones podrán registrarse en el sistema, ingresando los datos pertinentes dentro de un formulario web ad-hoc. En este caso, podrán leer, ingresar, actualizar y borrar información al sistema.

Las instituciones podrán llenar un formulario para describir las bases de datos con las que cuenta. Igual al caso anterior, podrán leer, ingresar, actualizar y borrar información al sistema.

Por lo tanto, es una aplicación web habilitada para realizar las funciones CRUD (create, read, update, delete) sobre la base de datos del sistema.

B. Requerimientos no funcionales

Nivel de concurrencia

De acuerdo a estimaciones expuestas en la sección 5.5, se estima una demanda en torno a los 40.000 registros nuevos y 280.000 consultas al registro anuales.

Nivel de escalabilidad

El sistema debe ser escalable en el tiempo, particularmente, respecto a dos aspectos:

- Tamaño de la base de datos: Dado que no se tiene certeza de cómo será el modelo ni el detalle de la información a recopilar, es complejo cuantificar lo que se necesita. No obstante, analizando la experiencia de las agencias internacionales, se prevé la necesidad de por lo menos un servidor de datos dedicado para el sistema.
- Nivel de concurrencia: Dado los niveles estimados de concurrencia, se recomienda una arquitectura de al menos 3 capas con una capa media robusta para atender solicitudes.

Nivel de desempeño

Para alcanzar un nivel de respuesta propio de una aplicación web, se necesita de una capa media robusta. En otras palabras, alto nivel de procesamiento para atender solicitudes concurrentes así como solicitudes complejas de la aplicación. En ese sentido, se recomienda un servidor de aplicación dedicado para la Capa de Negocios o Capa Media.

Nivel de confiabilidad

Más allá del hardware y software involucrado en la arquitectura y dado lo crítica que es esta función para la puesta en marcha de la ley, se necesita hacer un nivel mínimo de control y auditoría interna sobre los datos ingresados al sistema. Por lo tanto, se requerirán de recursos humanos permanentes del CPLT que atiendan dicho requerimiento.

Nivel de disponibilidad

El servicio debe tener disponibilidad 24x7, los 7 días de la semana durante las 24 horas del día. Por tanto, se requiere de software y hardware confiable para soportar la arquitectura. En ese sentido, los servidores deben ser comprados a un proveedor que ofrezca algún contrato de soporte. Por ejemplo, la línea PowerEdge de Dell.

En el caso de software, el Consejo para la Transferencia cuenta con herramientas Microsoft para el desarrollo del sistema. En particular:

- MS SQL Server 2008 Enterprise Edition
- SharePoint 2007
- Visual Studio .NET
- Microsoft Windows con Microsoft Internet Information Server (IIS)

Con respecto a motor de base de datos se tiene una licencia de MS SQL Server 2008 Enterprise Edition, que es la base de datos que se usa.

Por lo tanto, no sería necesario incurrir en costos de licencia para desarrollar la aplicación y se aprovecharía la expertiz del personal del Consejo para administrar las herramientas.

Nivel de seguridad

A nivel de software, se requiere de cuentas de usuario y contraseña, niveles de permiso diferenciado de acuerdo a los usuarios y encriptación de datos de acceso. Para ello, se puede

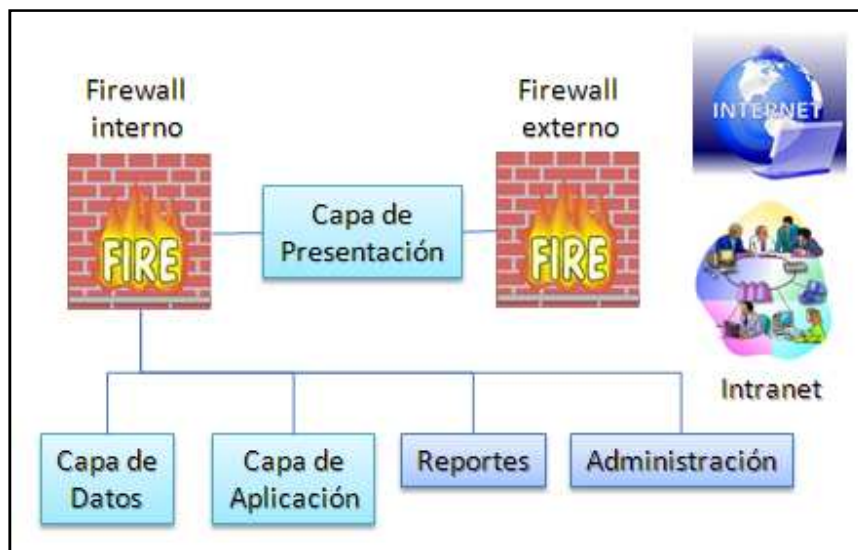
hacer uso de las herramientas de desarrollo provistas por Microsoft con las cuales ya cuenta el Consejo.

11.5.3. Arquitectura Propuesta

A continuación, se presenta la arquitectura propuesta, la cual fue diseñada analizando cada uno de los requerimientos recopilados para la aplicación.

A. Estructura Lógica

Tal como muestra la figura más abajo, la arquitectura propuesta comprenderá 3 capas:



Capa de Datos

Corresponde a la componente donde residen los datos de la aplicación, específicamente, la información de registro. Además de las operaciones básicas de persistencia CRUD¹⁰⁰. Para administrar y construir la base de datos, se recomienda usar SQL Server.

Capa de Aplicación

Se recomienda construir la lógica de la aplicación haciendo uso de Visual Studio .NET, un entorno de desarrollo integrado¹⁰¹ para plataforma Windows para el cual el Consejo de Transparencia ya tiene licencia. En efecto, haciendo uso de la máquina virtual de la plataforma o *Common Language Runtime* se puede desarrollar código en ASP.NET usando cualquier lenguaje soportado: C#, VB.NET o ASP.NET. De hecho, usando un conector ODBC¹⁰² se puede establecer una conexión eficiente a la base de datos para su manipulación mediante los algoritmos de esta capa lógica.

Capa de Presentación

Comprende la interfaz de interacción de los usuarios con el sistema. Así, incluirá los formularios de registro, consulta y actualización de información.

Usando los *web forms* (formularios web) característicos de las páginas escritas en ASP.NET, es posible construir la lógica de presentación. Sin ir más lejos, estas páginas incluyen *tags* HTML, XHTML y permiten embeber:

Controles Web o Código a ejecutarse en el Servidor

¹⁰⁰ Create, Read, Update & Delete

¹⁰¹ IDE: integrated development environment

¹⁰² Open Database Connectivity (ODBC) es un estándar de acceso a Bases de datos desarrollado por Microsoft.

Controles de Usuarios o código a ejecutarse en el computador del usuario que accede a la aplicación

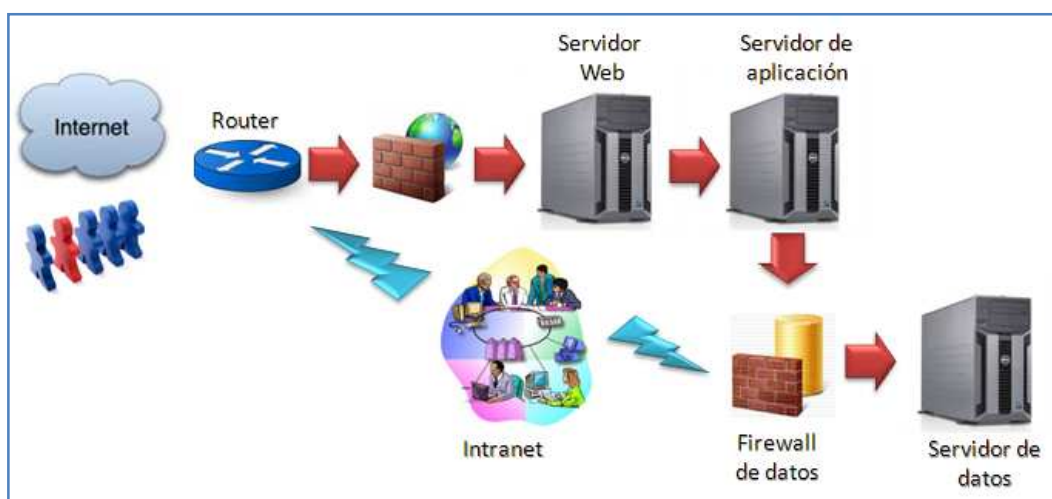
Reportes y Administración

Haciendo uso de Office Sharepoint 2007¹⁰³, cuya licencia también está en manos del Consejo para la Transparencia, será posible trabajar sobre los datos recopilados por el sistema, facilitando la generación de reportes para el control del cumplimiento de la ley, así como para administrar de mejor forma la arquitectura tecnológica.

B. Estructura Física

En términos físicos, se recomienda una máquina dedicada a cada capa lógica como se muestra en la siguiente figura. Las razones de ello son las siguientes:

Para salvaguardar los datos del sistema de la intrusión maliciosa desde el exterior por Internet o desde el interior a través de la Intranet, se recomienda una localización separada de los datos respecto al resto del sistema. En ese sentido se podrá restringir el acceso mediante un firewall dedicado a establecer los filtros para el acceso a datos. Se necesita de un servidor con altas prestaciones para el almacenamiento y acceso a datos.



Se recomienda un Servidor de Aplicación dedicado para hacer frente a una eventual concurrencia desmedida al sistema. Agrega robustez y escalabilidad a la Capa Media, pero su inclusión no es crítica en el proceso. Al menos, teniendo en cuenta las estimaciones preliminares de carga sobre el sistema.

Con un servidor de medianas prestaciones con énfasis en el poder de procesamiento, se mantendría soportada la lógica de negocio.

Se recomienda un Servidor Web dedicado, pues necesita y debe estar más expuesto a los usuarios de la aplicación, tanto externos como internos. Las reglas del firewall que lo protegen serán menos restrictivas que en el caso del firewall de datos. No se necesitan altas prestaciones para esta máquina, pues no efectuará procesos pesados.

Cabe señalar que se recomienda encarecidamente el uso de un segundo firewall o cortafuego. No sólo basta con el firewall que protege el ataque al Servidor Web, se necesita una segunda

¹⁰³ Plataforma de colaboración sobre un ambiente web con todas las funcionalidades de las herramientas ofimáticas tradicionales: Word, Excel, Powerpoint, Access, etc.

línea de defensa para mantener los datos a salvo en caso de ataques provenientes desde la Internet o la misma Intranet del Consejo de la Transparencia.

11.5.5. Costos de Implementación Estimados¹⁰⁴

<i>Ítem</i>	<i>Honorarios</i>	<i>Costo</i>
Consultoría de Desarrollo Aplicación	-	\$ 50.000.000
Servidor Web	-	\$ 715.441
Servidor de Aplicación	-	\$ 1.829.301
Servidor de Datos	-	\$ 3.068.401
Database Administrador	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
TOTAL		\$ 85.613.143

A. Consultoría de Desarrollo

Se recomienda acudir a una consultoría extra para el levantamiento de requerimientos de software. La idea es que de dicha consultoría se obtengan mayores detalles respecto a de elementos de diseño, fundamentalmente asociados a dimensionamiento.

El costo de una consultoría de levantamiento de requerimientos, como la sugerida, debiese bordear el orden de los 50 millones de pesos. No obstante, su costo puede ser recuperado por los beneficios que dicha consultoría proveería:

- Un análisis detallado de los requerimientos de software determinaría la complejidad de desarrollo del proyecto, lo que permitiría definir si la aplicación amerita la contratación de una empresa de software externa.
- Asimismo, dicho análisis permitiría estimar el esfuerzo de desarrollo en horas hombre.
- La concurrencia podría ser mejor estimada. Mediante la definición de un modelo de datos para el sistema, se podrían analizar las operaciones CRUD más recurrentes y con ello determinar el nivel de escalabilidad necesario para el sistema.
- La cantidad óptima de máquinas a usar para cumplir con la concurrencia, escalabilidad, desempeño, disponibilidad y seguridad podría ser determinada con riesgo calculado.

B. Recursos Humanos

Para la administración de una arquitectura como la descrita, se recomienda el personal siguiente personal:

Database Administrator (DBA): Se recomienda que sea una persona que realice este mismo rol con las bases operacionales de la institución que albergue este sistema. Sus honorarios corresponden a \$2.500.000 mensuales y sus funciones serán:

- Soporte ante problemas de hardware o software relacionado con el almacenamiento de datos.
- Revisar periódicamente las estadísticas de crecimiento de la base de datos del sistema.
- Revisar el rendimiento de las consultas, inserciones y actualizaciones realizadas.

¹⁰⁴ El propósito de esta parte es presentar una referencia de la inversión necesaria ya sea que se implemente interna o externamente.

Ingeniero de sistemas: También se recomienda que sea una persona que realice una labor similar en los otros sistemas del Consejo de Transparencia, por lo que no se requeriría una contratación adicional. Sus funciones serán:

- Soporte ante problemas de hardware o software relacionado con las capas de aplicación y presentación.
- Confeccionar reportes de gestión sobre el uso de las herramientas y la aplicación.
- Desarrollar funcionalidades simples ante nuevos requerimientos.

C. Equipos

Se recomiendan los siguientes equipos para la conformación de la plataforma

Hardware	Descripción	Costo c/IVA
Servidor Web	Dell PowerEdge T110 Intel® Xeon® X3430, 2.4 GHz, 8M Cache, Turbo 4GB Memory (4x1GB), 1066MHz, Single Ranked UDIMM 250GB 7.2K RPM SATA 3.5" Cabled Hard Drive Windows Server® 2008 R2, Foundation Edition	\$ 715.441
Servidor de Aplicación	PowerEdge T410 2 Processors Intel® Xeon® E5530, 2.4Ghz, 8M Cache, 5.86 GT/s QPI, Turbo, HT 8GB Memory (4x2GB), 1333MHz, Dual Ranked UDIMMs for 2 Processors 160GB 7.2k RPM Serial ATA 3Gbps 3.5-in Cabled Hard Drive Microsoft® SBS '08, Premium Edition, Image Only	\$ 1.829.301
Servidor de datos	PowerEdge T710 Intel® Xeon® E5506, 2.13Ghz, 4M Cache, 4.86 GT/s QPI 6GB Memory (3x2GB), 1333MHz, Dual Ranked UDIMMs for 1 Processor RAID 1 for SAS 6/iR or PERC6/i Controllers (Non- Mixed Drives) 1st Hard Drive 300GB 15K RPM Serial-Attach SCSI 3.5" Hot Plug Hard Drive 2nd Hard Drive 300GB 15K RPM Serial-Attach SCSI 3.5" Hot Plug Hard Drive 3Yr Basic Hardware Warranty Repair: 5x10 HW-only, 5x10 NBD onsite Data Protection Offers Keep Your Hard Drive, 3 Years	\$ 3.068.401

Anexo 11.6. Análisis Jurídico

Es importante tener en cuenta la factibilidad jurídica de algunas de las propuestas señaladas. Por eso, en este capítulo se presenta una revisión de algunos aspectos claves de las propuestas de Modelo Organizacional (cap. 5 del informe) y de los Modelos de Financiamiento (cap. 7 del informe). Para hacer este estudio se realizaron básicamente dos actividades:

Investigación y análisis de las implicancias jurídicas de las propuestas objeto de estudio, consistente en lecturas de Derecho Administrativo y Derecho Tributario, principalmente. Aun cuando, esta etapa comprendió también, lecturas de jurisprudencia del Tribunal Constitucional e informes emanados de la Contraloría General de la República.¹⁰⁵

Entrevistas con docentes expertos en las materias sujetas a estudio. Se sostuvo, para una comprensión más profunda de los temas tratados, reuniones con docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile, recibiendo del profesor Cristán Román, del Departamento de Derecho Público de la Facultad, una aproximación académica muy valiosa.

11.6.1 Flexibilidad de las funciones del Consejo para la Transparencia en sede administrativa.

Este tema exige revisar la naturaleza jurídica del Consejo para la Transparencia, puesto que es necesario dilucidar si es admisible, constitucionalmente, flexibilizar el desarrollo de las funciones que se le han encargado a éste órgano. Puesto que se trata de un organismo que ejerce funciones públicas, como las que le encarga la Ley N° 20.285 (que lo crea y regula) es necesario distinguir la clase de autoridad que se trata.

La naturaleza jurídica del Consejo para la Transparencia (CPLT), es un tema que ha revestido un carácter particular en la discusión doctrinal nacional, dado el carácter *sui generis*¹⁰⁶ del que se le ha investido. Se ha revisado, por ejemplo, y de manera reciente, en las VI Jornadas de Derecho Público, de la Universidad Alberto Hurtado del año 2009.

Ahora bien, para aclarar este tema, es necesario echar mano de la regulación por la cual fue investido el CPLT, esto es, de la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP) N° 20.285, y de la cual, es posible derivar las siguientes características:

- De acuerdo al art. 31 de la LAIP, el CPLT es “una **corporación autónoma** de Derecho Público, con **personalidad jurídica** y **patrimonio propio**” (inciso primero).

¹⁰⁵ Para la elaboración de este anexo se utilizaron las siguientes referencias:

- Normativas:** Constitución Política de la República; Ley de Bases Generales de la Administración del Estado, N° 18575; Ley de Acceso a la Información Pública, N° 20.285; Ley Estatuto Administrativo, N° 19.882; Proyecto de modificación Ley 20.285, boletín 6120; Reglamento de la Ley N° 20.285; y Estatutos del Consejo para la Transparencia.
- Doctrina:** La organización administrativa del Estado, Rolando Pantoja, Ed. Jurídica, 2004; Manual de Derecho Tributario, Ed. Lexis Nexis, 2003; y Autonomías Constitucionales e Instituciones Contra-mayoritarias, Francisco Zúñiga Urbina, Revista Ius et Praxis, Universidad de Talca, 2008.
- Jurisprudenciales y Administrativos:** Sentencia Tribunal Constitucional Rol 1051-2008; Dictamen Contraloría General de la República N°39701, 2007; e Informe sobre medidas para favorecer la probidad y eficiencia de la gestión pública encargado por S.E. la Presidenta de la República.

¹⁰⁶ Denominación asignada por el señor Enrique Rajevic, en columna del web site www.proacceso.cl.

- Respecto de los estatutos del Consejo, la LAIP establece que será éste el encargado de proponérselos (o modificarlos) al Presidente de la República, siempre que concurren “tres cuartos de sus miembros, y su aprobación se dispondrá mediante decreto supremo expedido a través del **Ministerio Secretaría General de la Presidencia**”. Lo cual se encuentra establecido en el art. 41 de la LAIP.
- En el art. 43 se señala, en su inciso segundo, que serán aplicables al personal del CPLT “las normas de probidad y las disposiciones del Título III de la **Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado...**”.

Dada la regulación de la LAIP que se señala, es posible derivar¹⁰⁷ que el CPLT es uno de los órganos autónomos de la administración del Estado, de los que trata el art. 63 de la Constitución Política de la República (CPR).

Entonces **¿Es posible incorporar, a la estructura del CPLT, fórmulas que hagan más flexible y eficiente su funcionamiento?** En consideración a las limitaciones establecidas en Derecho Público al funcionamiento de la administración del Estado, es que se debe contar con una norma expresa que así lo autorice. Ésta norma se encuentra en la LGBAE, en cuanto señala en su art. 41, que **permite**, a los órganos de la administración pública, **la delegación de funciones**, cuando se realice respetando las cinco bases de apoyo que la sustentan.

Por tanto, y en virtud del art. 17 de los estatutos del CPLT¹⁰⁸, que rigen hasta la fecha, será necesario realizar una modificación a éstos, agregando las diversas modalidades de delegación que se estimen pertinentes, para la mejora del funcionamiento, v.gr. funcionamiento en salas especializadas, consejeros auxiliares, etc.¹⁰⁹

11.6.2 Admisibilidad de cobros de registro como parte del financiamiento del CPLT.

Tal como lo señala en el cuerpo principal de este informe, el CPLT deberá mantener un Registro Único de Bancos de Datos (BD). Los sujetos obligados a registrar sus BD son personas jurídicas y naturales, públicas y privadas. Los campos que debe contener el registro son los siguientes: responsable del registro, fundamento jurídico, finalidad de la base de datos, domicilio, tipos de datos, descripción del universo, y destinatarios de los datos personales.

Esto supone una función de registro con el carácter de obligatorio para aquellos que administren o conserven BD. Ahora bien ¿Qué naturaleza tendría un eventual cobro por éste registro? Para contestar esta pregunta es necesario realizar las distinciones siguientes:

- ¿Tendrá el cobro la finalidad de financiar al CPLT? Esto es del todo importante, pues existe una **prohibición expresa** en la CPR, en su art. 19, N° 20, inciso 3°, que prohíbe la consagración de **tributos** con una destinación específica. Ahora bien, los cobros que realiza el Estado pueden dar lugar a un impuesto, una tasa o a un precio público. Determinar la clase de obligación que genera es, a la vez, un

¹⁰⁷ Ver en la sección Aspectos Específicos, de este apartado, para el razonamiento jurídico en extenso.

¹⁰⁸ D.S. 20, 2009, de la Secretaría General de la Presidencia.

¹⁰⁹ Para el análisis legal de un caso concreto de delegación, y cómo se desarrollaría éste, ver en los Aspectos Específicos que se desarrollará más adelante.

asunto que supondrá si se someterá a la prohibición constitucional señalada o no.

- ¿Ofrecerá algún tipo de contraprestación el registro de BD? El ingreso de las BD permitirá la mantención de un registro público de estos, lo cual implica la concentración de la información de manera sistemática y centralizada. Esto implicará la emisión de certificados, acerca de estas BD, y servicios anexos.

El que exista una contraprestación limita las opciones acerca de la naturaleza del cobro, pues el impuesto no supone un servicio a cambio del pago. Lo cual diferencia de la tasa y del precio público, que sí suponen una contraprestación.

- ¿Admitirá excepciones de obligatoriedad? En el proyecto de ley de modificación de LAIP, se señala que admitirá la omisión de la obligatoriedad de registro. Para aquellos casos en que el **registro** sea **obligatorio**, tendrá la naturaleza de **tasa** (pues, la obligatoriedad nace de la ley en la que se contenga el cobro), pero tratándose del registro que se produzca **voluntariamente** por parte de aquellos que administren o contengan BD, tendrá la naturaleza de **precio público** (pues la voluntariedad del registro generará un compromiso contractual entre el CPLT, y quien acceda al registro). También será precio público aquel que se cobre por la realización de un servicio no obligatorio, v.gr. por la emisión de un certificado de registro.

Dado lo anterior, es que se debe tener en cuenta que el cobro por el registro obligatorio, será una tasa, la cual es un tributo sometido a la prohibición constitucional. La que no se aplicará en el caso del cobro por registro voluntario, o de algún servicio adicional, pues será un precio público, el que podrá ser fijado por el CPLT.

11.6.3. Aspectos Específicos

i) Razonamiento Jurídico procedencia de Flexibilidad en el caso del CPLT.

En este apartado se revisará con más detalle, la naturaleza jurídica del Consejo para la Transparencia, con tal de hacer aplicables las fórmulas de flexibilidad administrativa que se establezcan como más eficientes para el trabajo de aquél. Para esto se expondrá, brevemente, la regulación de la Constitución Política de la República (CPR) y de la Ley de Bases Generales de la Administración del Estado (LBGAE) N° 18.575, relativa a la organización política de nuestro país.

En nuestra Constitución Política se establece, por medio del art. 5°, inciso primero, que la “La soberanía reside esencialmente en la Nación. Su ejercicio se realiza por el pueblo a través del plebiscito y de elecciones periódicas y, también, por las autoridades que esta Constitución establece”. En el art. 65, inciso cuarto, particularmente en el numeral dos, donde se establece la potestad del constituyente de crear organismos autónomos, descentralizados de la administración central, en lo que se denomina poder constituyente derivado.

En una definición altamente aceptada en doctrina constitucionalista, se entiende que estos órganos autónomos de la administración del Estado, como es el caso del Consejo para la Transparencia, son parte de las autonomías constitucionales. Se entiende por autonomía como “... la potestad o capacidad de autogobierno que, dentro del Estado tiene una organización, asociación o institución...tratase de la aptitud para regirse, en los asuntos que son de competencia de la institución pública respectiva, mediante órganos de gobierno o dirección

propios, dictando normas, administrando personas y bienes, en fin aplicando sus recursos al cumplimiento de las finalidades que le han sido confiados por la Constitución y las leyes¹¹⁰.

Desde la perspectiva de fiscalización a la cual se somete, es posible revisar la naturaleza jurídica del CPLT, puesto que es claro que debemos hacernos cargo de establecer una correcta relación entre las diferentes partes de la administración. En el art. 87 de la CPR, señala que la Contraloría General de la República ejercerá el control de la legalidad de los actos de la Administración, fiscalizará el ingreso y la inversión de los fondos del Fisco, de las municipalidades y de los demás organismos y servicios que determinen las leyes; examinará y juzgará las cuentas de las personas que tengan a su cargo bienes de esas entidades; llevará la contabilidad general de la Nación, y desempeñará las demás funciones que le encomiende la ley orgánica constitucional respectiva. Esta mención tiene como contrapartida institucional en la Ley N° 20.285, la que establece en su artículo 43, inciso quinto, señala que el CPLT estará sometido a la fiscalización de la Contraloría General de la República.

A mayor abundamiento es posible revisar el razonamiento que ha sostenido el Tribunal Constitucional acerca de la materia, al conocer del control de constitucionalidad por el cual se sometió el entonces Proyecto de Ley de Acceso a la Información Pública, ROL 1051-2008. En ésta sentencia, se establecen una serie de considerandos que apoyan la tesis sustentada en lo principal, en cuanto el CPLT es parte integrante de la administración pública, pese a su carácter de corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, como lo establece el art. 31, de la Ley N° 20.285. Particularmente interesante resultan los considerandos 33° y 34°, de la Sentencia ROL 1051-2 008 del Tribunal Constitucional, se establece que el CPLT estará sometido a la vigilancia de la Contraloría General de la República, lo cual está en concordancia con la CPR, en cuanto deja a salvo el control amplio de legalidad que confiere a este órgano el art. 98, inciso primero, de la Carta Fundamental, en lo que fuere procedente.

En el informe elaborado por la Contraloría General de la República se entrega una visión certera de la naturaleza jurídica del CPLT, en su Dictamen 39701, del año 2007, en la letra a, número 1, que destaca (a propósito de la aplicabilidad del Estatuto Administrativo) que "...ratifica que a un servicio integrante de la Administración del Estado, como sin lugar a dudas lo es el Consejo, se le trata de desconocer artificialmente, por la vía de la ley, de características que son consustanciales a su naturaleza"¹¹¹.

Se ha visto que la legislación nacional, la doctrina administrativa, la jurisprudencia del Tribunal Constitucional, e, incluso, los criterios sostenidos por la Contraloría General de la República, son contestes en la determinación de la naturaleza jurídica del CPLT, en cuanto perteneciente a la administración del Estado. Ergo, le es aplicable el artículo 41 de la Ley de Bases Generales de la Administración del Estado, por lo que le es aplicable la posibilidad de delegación, establecida en ella.

Para concluir, señala el profesor de derecho administrativo, señor Rolando Pantoja Bauzá "La verdadera descentralización política del ejercicio de la soberanía que entraña la institucionalización de esta tesis constitucional, implica establecer un nuevo diseño de construcción estatal, pues al incorporar al campo público a las autonomías constitucionales superpuso otra imagen a la tradicional de un Estado conformado sólo por servicios públicos: ahora emergen destacadamente órganos y organismos distintos de los clásicos poderes públicos, y sin embargo ejercen soberanía, ese poder supremo de determinación de un pueblo,

¹¹⁰ Cea Egaña, José Luis: "Derecho Constitucional Chileno", Edit. Universidad Católica, Santiago, 2004, pág. 40-42.

¹¹¹ Dictamen 39701, año 2007, letra a, 1, Contraloría General de la República.

con plena autonomía de las demás autoridades, incluso del Presidente de la República, encontrándose sometidos sólo a la Constitución y a la ley, en una dimensión del todo distinta a la que caracteriza a los servicios descentralizados, aquella gran conquista organizacional de principios de este siglo. El Estado-nación no es ya, entonces, un Estado-poder, ni un Estado de los servicios públicos, sino un Estado complejo, de composición diferenciada, que se articula democráticamente como tal al servicio de la comunidad nacional, regional, provincial y local¹¹²”

ii) Explicación de Flexibilidad en un caso concreto de Delegación.

Dada la naturaleza jurídica definida anteriormente, y en vista de la aplicabilidad de la Ley de Bases Generales de la Administración del Estado, es que es posible configurar el escenario mediante el cual, la propuesta de flexibilización señalada es posible mediante la aplicación de una norma que en particular regula la delegación en materia administrativa. Esta está contenida en el artículo 41 de la LGBAE, el cual establece cinco bases de apoyo para sustentar la delegación, la cuales son:

- La delegación deberá ser parcial y recaer en materias específicas;
- Los delegados deberán ser funcionarios de la dependencia de los delegantes;
- El acto de delegación deberá ser publicado o notificado según corresponda;
- La responsabilidad por las decisiones administrativas que se adopten o por las actuaciones que se ejecuten recaerá en el delegado, sin perjuicio de la responsabilidad del delegante por negligencia en el cumplimiento de sus obligaciones de dirección o fiscalización; y
- La delegación será esencialmente revocable.

Se debe observar el funcionamiento de una de las propuestas posibles de flexibilización de la labor del CPLT. El caso será el de funcionamiento en **comisiones diversas** en las que se gestionen los casos de PD y AI. Si es del caso que en estas salas se incorporarán **especialistas integrantes** (con esta u otra denominación) con el atributo de participar de la función de decisión de los casos sometidos al conocimiento del CPLT. ¿Sería posible delegar esta función de la forma señalada?

- Dado que el CPLT es un órgano de la administración del Estado, tal como se ha afirmado ya de manera profusa, es aplicable el art. 41 de la LGBAE.
- Una de las funciones asignadas al CPLT, en el art. 33, literal b, de la LAIP, en el art.4, literal b, de los Estatutos del CPLT, es la de Resolver, fundadamente, los reclamos por denegación de acceso a la información que le sean formulados de conformidad a esta ley.
- Si es del caso que los **asesores expertos** se deban contratar, se aplicarán las normas del derecho privado (con el correspondiente concurso u otra modalidad), por aplicación del art. 43 inciso primero de la LAIP. Por lo cual pasarán a ser trabajadores bajo la dependencia del CPLT.

¹¹² Pantoja Bauzá, R: “La Organización Administrativa del Estado”, ob. cit. Pág. 175-176. De José Luis Cea Egaña: “Autonomía del Banco Central”, Revista de Derecho Público, Facultad de Derecho, U. de Chile, Vol. N° 62, Santiago, 2000, págs. 66-79.

- Las normas de publicidad se deben cumplir con la correspondiente notificación de la designación de las salas de trabajo, con la nómina de **asesores expertos**, que funcionen en cada sala.
- Siempre serán responsables los miembros del CPLT que conformen cada sala, y los **asesores expertos**, que participen en ella. Con la previsión acerca de la negligencia en el delegante.
- Se entenderá que la distribución en salas funcionará en la medida que sea útil para la eficiencia del CPLT.