

Reforma del Estado: avances recientes y prioridades para el futuro



Gobierno
de Chile

Salvador Valdés

**ASESOR Senior del Ministro de
HACIENDA**

SEMINARIO “Reforma del Estado”

Centro de Estudios Públicos

10 de octubre, 2013

Tipos de reforma del Estado

1. a la “estructura” de las instituciones públicas. Ej.: dotar al Banco Central de autonomía; abrir/cerrar ministerios.
2. a la “política pública”. Ej. ajustar las escalas de los subsidios de vivienda; obligar transparencia.
3. a la “gestión de los organismos públicos”. Ej.: reducir colas de atención al público; fortalecer incentivos a los jueces del MP a esclarecer los delitos; mejorar pago oportuno a proveedores;.

Importancia de 3: De poco sirve una buena reforma a la estructura o pp, sin buena gestión, o sin buena ejecución.

El olvido de la gestión ha sido la regla en los centros de estudio y partidos en Chile, y en otras reformas del Estado.

Casos reales donde la gestión es todo

- El SENCE transfiere recursos a entidades que ejecutan inversiones con uso intensivo en mano de obra. En 2012, fueron 127.456 empleos a un costo de US\$42,6 millones.
- Por décadas, la cuadratura con cada ejecutor se realizó en el nivel central, después de 9 meses de finalizado el convenio. Como los ejecutores reintegraban los recursos después de 1 año, era imposible cobrar las boletas de garantía. Los ejecutores que no habían rendidos convenios anteriores seguían adjudicándose nuevos cupos.

En 2012, este equipo de funcionarios “reformó”, con apoyo de sus Jefe: descentralizó la tarea a los Encargados Regionales, previa capacitación.

Resultados: Logro de reintegros subió de 1% a 93%; tiempo de cuadratura bajó de 12 a 4 meses; tiempo para cierre de convenios bajó a 1 mes.



¿Cuáles eran las principales debilidades del Estado en 2009?

- **¿Debilidad del centro de gobierno?** Dipres y Segpres son hiperpoderosos en Chile; y se coordinan.
- **¿Ausencia de coordinación entre ministerios para abordar temas transversales?** Si el Subsecretario no gestiona su propio sector, ¿podrá gestionar lo transv?
 - **Ejemplo:** SICEX, portal único de trámites de comercio exterior. Red de 6 agencias públicas, Ag. Aduana + otros países. 2 intentos fallidos en gob. anteriores. Ahora está en línea y creciendo, gracias a Subsecretarios motivados.
- **¿Directiva colegiada para reguladores y organismos importantes?** La SVS y la FNE lo han hecho mejor que muchos pares extranjeros. En Gran Bretaña, la proliferación de directores externos debilitó la rendición de cuentas y facilitó la dilución de resp.

¿Cuáles eran las principales debilidades del Estado en 2009?

Desatención a la gestión propiamente tal.

- ¿No contamos con la ley 19.553, que en 1998 creó incrementos de sueldo vinculados al cumplimiento de metas de “gestión” (el llamado PMG)? No, porque tuvo graves falencias de diseño desde su origen.
- **Resultado:** Numerosos organismos con índices insatisfactorios de gestión y eficiencia, en su actividad principal, en gestión de personas y gestión financiera.
- A la vez, la gestión alcanzaba un buen nivel entre el 5% y 25% de los servicios públicos de la administración central.
- **Causa directa:** falta de diálogo entre las jefaturas de los servicios públicos y sus superiores, respecto de gestión.
- **Causa última:** omisión de incentivos a los superiores (los Subsecretarios) a supervigilar la gestión en los S de su sector.

Respuesta del Gobierno: ChileGestiona

- Encarga a los Subsecretarios cumplir en plenitud su responsabilidad por supervigilar la gestión de los servicios públicos de su sector.
- Se sustentó en instrucciones directas del Presidente S. Piñera. Ahora se sustenta en Decreto Supremo que está en Contraloría.

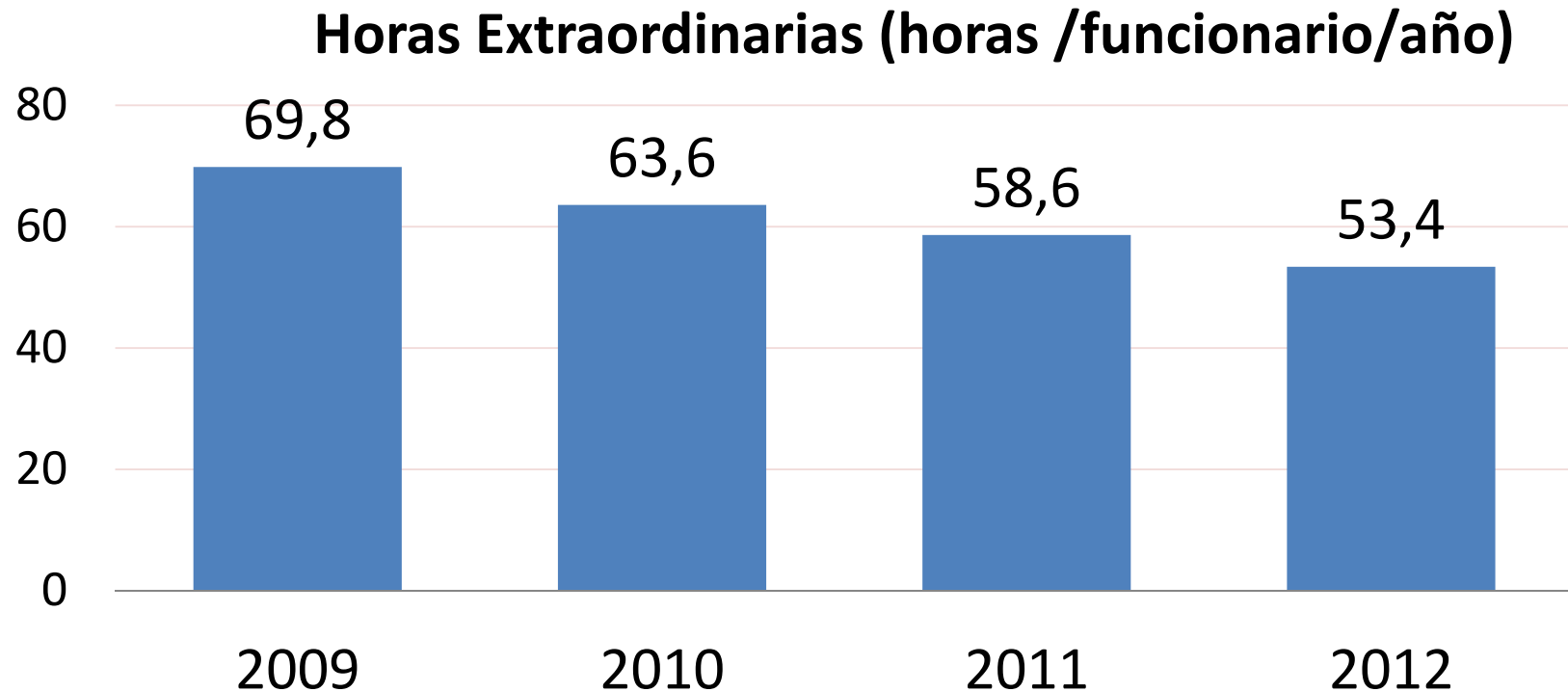
Resultados Plan Piloto 2011: Contribuyó a obtener mejoras en los indicadores de gestión interna en el promedio de 22 Servicios.

Masificación 2012: 17 Subsecretarios participan en la segunda fase, que dura los 12 meses del año 2012 y pide avanzar en actividad principal. **Se profundiza en 2013.**



Logros 2012: 5 indicadores transversales de Gestión Interna, aplicables a todos

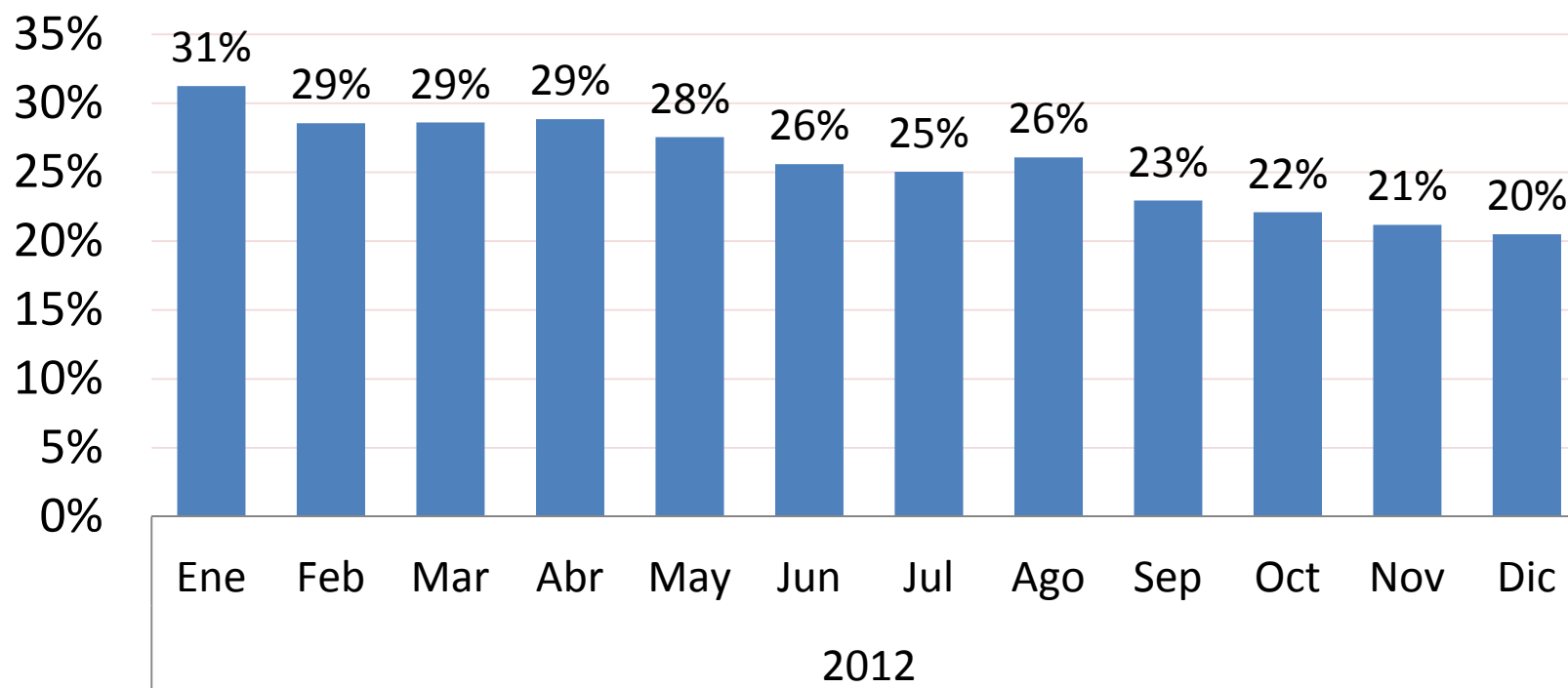
Durante 2012, el indicador de **Horas Extraordinarias** disminuyó en 5,3 horas promedio por funcionario al año, reforzando los avances de los años 2010 y 2011.



Logros ChileGestiona 2012: Gestión financiera

La tasa de **Recuperación del Gasto en Licencias Médicas**, mejoró en 11,2 puntos porcentuales durante 2012, avanzando un tercio del nivel inicial de enero.

Licencias Médicas recuperadas fuera del plazo



Logros de ChileGestiona 2012: Actividad principal, que difieren entre organismos

- **Actividad Principal** son las prestaciones a los ciudadanos y usuarios.
- Desde 1998, la ley 19.553 obliga a cada Servicio a tener indicadores para medir sus prestaciones. Pero muchos Servicios **no los usan para gestionar**, por vínculo a las remuneraciones de los funcionarios, y por uso de fórmula “todo o nada”.
- Durante este gobierno, muchos Servicios han creado indicadores paralelos, no ligados a sueldo, para **usarlos realmente en la gestión**.
 - Sernageomin: Número de faenas mineras fiscalizadas por año
 - Salud: Porcentaje de cumplimiento de las garantías GES

ChileGestiona y la actividad principal

- Durante 2012, los Subsecretarios del plan revisaron y aprobaron los **indicadores de actividad principal** que realmente **usan** los Servicios de su sector para medir sus prestaciones a los usuarios.
- Identificaron éxitos y debilidades, para tomar medidas.

Logros ChileGestiona 2012: métodos de supervigilancia usados por las Subsecretarías

- ¿Cómo supervigilar la gestión en muchos Servicios del sector? Durante 2012, los 17 Subsecretarios:
 - establecieron **diálogos permanentes de desempeño** con los 60 Servicios u organismos que participaron.
 - ¿Cómo encontraron el tiempo para ello? Nombrando **y empoderando a un Director de Gestión de su confianza, 17 en total**. En 2012 la gran mayoría logró un nivel de autoridad que les permite promover mejoras de gestión.
- Se realizaron ocho “**Bilaterales de Gestión**”, eventos privados donde Subsecretarios individuales se reunieron con Presidencia o con el Ministro de Hacienda, para tratar sus avances y retrocesos en supervigilancia.

Apoyo a las Subsecretarías para que logren receptividad: creamos concurso para funcionarios innovadores

- Concurso “**Desafío ChileGestiona**”. Innovación “participativa”: Solo para funcionarios, sin jefaturas y expertos. Tres equipos ganadores obtienen pasantías al extranjero por 1 semana.
- 2012: Postularon 192 mejoras de gestión, con participación de 638 funcionarios de 55 Servicios de las 17 Subsecretarías.
- 2013: Postularon 209 innovaciones. Sólo 14% de traslape.
- 2013: Subsecretaría de Redes crea concurso paralelo para funcionarios de 104 hospitales y 60 locales de atención primaria (100.000 funcionarios).
- 2013: Sumamos este concurso al premio IDDEO, de carácter nacional y público-privado.

Proyecto de Ley: Moderniza la gestión y la Alta Dirección

- Esta reforma legal *complementa* avances ya logrados vía gestión: Provee permanencia.
 - Requirió largos estudios de Hacienda y del Servicio Civil.
 - Aportes sustantivos, que remozan la gestión pública.
- Enviado 2 de septiembre 2013.
- Crea una nueva institucionalidad para la gestión del Estado, que será un *semillero de más mejoras de productividad para las décadas futuras*.
- No sería eficaz mejorar las herramientas de gestión, si no hubiera cómo seleccionar directivos meritorios y de excelencia, que saquen partido a dichas herramientas.

Por lo tanto, mejorar la gestión requiere un enfoque *integral y armónico*.

4 áreas de reforma en este proyecto de ley

1. Impulsa a los futuros Subsecretarios a asumir sus roles de apoyar y de exigir rendición de cuentas, a los Jefes de Servicio de su sector, en materias de gestión: *Institucionaliza* el plan ChileGestiona, creando un Delegado Presidencial para la Gestión Pública.
2. Mejora el “Convenio de Desempeño Colectivo” (CDC), para beneficiar *a cien mil funcionarios de la administración central*.
3. Resguarda de mejor forma la inversión que hace la nación en el capital humano de los altos directivos públicos de segundo nivel jerárquico, con medidas para *eleva su permanencia promedio*.
4. Mejora los Convenios de Desempeño Individual para altos directivos (CDI-ADP), para *convertirlos en una herramienta de gestión útil*.
5. Avanza en asimilar el régimen laboral para Directivos de 3er Nivel.

Prioridades para los próximos 4 años

1. Modernizar la gestión presupuestaria:

- reglar el diálogo de Dipres con autoridades y servicios.
- Mejorar reglas que vinculen el presupuesto **con la gestión**.
- Modernizar su gobierno corporativo.

2. Modernizar al Estado como empleador

- Crear una “contrata 2.0 “, que se caracterice por:
 - Ofrecer contratos a plazos fijos mayores que 1 año, bajo c.
 - Normar proceso de entrada a la contrata.
 - Aumentar la calidad de la evaluación, o calificaciones;
 - Exigir a jefes de Servicio asumir la gestión de personas .
- Movilidad Horizontal en la planta: permitir postular a todos los puestos de planta, a funcionarios de todos los demás servicios. Abrir cargos críticos a la competencia de candidatos externos.

PROYECTO DE LEY QUE PERFECCIONA LA GESTION DEL SECTOR PÚBLICO Y LA ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA:

“Esta es una transformación clave para la modernización del Estado. Queremos institucionalizar los progresos logrados a través del programa ChileGestiona, de modo armónico con una selección por mérito fortalecida de los altos directivos y una racionalización de los incentivos a los funcionarios.” *F. Larraín (Min. de Hacienda)*

Salvador Valdés, 10 de octubre de 2013