

Modernización del Estado: plan *ChileGestiona*

Salvador Valdés P.
Asesor del Ministro de Hacienda
13 noviembre 2012
Centro de Estudios Públicos



**Gobierno
de Chile**

Ministerio
de Hacienda



Magnitud de la administración central del Estado



- 240 mil empleados.
- 90 mil son “de planta”.
- Agrupados en 250 unidades de gestión diferentes.
- Cerca de 188 son “Servicios Públicos”
- 31 Subsecretarios, de los cuales 19 tienen dos o más Servicios en su sector.
- 22 Ministros



Diagnóstico



Cómo es el sector público que encontramos:

Muchos elementos *dificultan la gestión*:

- Ciclo de discusión presupuestaria empieza mucho antes en el año anterior (mayo), al menos 4 etapas hasta Congreso, y una vez ley es **inamovible**.
- La Contraloría es exigente;
- Los regímenes laborales tienen muchas particularidades;
- Alto grado de atención y vigilancia de los parlamentarios y medios.
- los Jefes de Servicio **tienen facultades de gestión de amplitud no menor**.



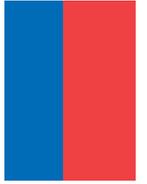
El punto de partida



- En Chile, gracias a ingresos reales cada vez mayores, la ciudadanía demanda cada vez **prestaciones de mejor calidad** a los Servicios Públicos y a sus jefaturas.
- Pero hasta 2009, la gestión pública se estaba quedando atrás.
- **Actividad principal:** exceso de indicadores que impone el PMG y otros sistemas.
- **Problemas objetivos en gestión interna:**
 - Ausentismo.
 - Débil recuperación del gasto ante licencias médicas.



Detectamos tres “falencias del Estado”:



1ª falencia : exceso de indicadores. En 1998 se creó el “programa de mejoramiento de gestión”. (PMG). Es una ley que vincula sueldos con indicadores.

Efectos: el % de funcionarios que obtenía 100% del bono era 95-99%; se imponía un fuerte costo burocrático sobre los Servicios.

2ª falencia : bloqueo de la innovación de los funcionarios

Algunas metas del PMG interfieren en la operación real del funcionario. Rigidez.

3ª falencia : poco diálogo entre Subsecretarios y jefes de Servicio, sobre gestión

Para gestionar bien, el Jefe de Servicio debe acceder a un “diálogo permanente de desempeño” con un superior **apoyador y exigente a la vez.**



AVANCES HASTA HOY: 1ª falencia : Exceso de indicadores del PMG.



- En 2010 permitimos dar término al seguimiento de indicadores que apenas verificaban la existencia de procesos.
- Redujimos la burocracia. N° de metas bajó a un tercio.
- Para 2013 ya anunciamos la suavización de la relación entre grado de cumplimiento y el “bono”.
- A la vez queremos mejor gestión: para eso, elevamos la ponderación de los indicadores de resultado desde el 10% de 2010 a 60% en 2012 y 80% para 2013.



AVANCES HASTA HOY: 3° falencia es poco diálogo Subsecretario y Jefe de Servicio



- Plan Piloto 2011: Instrucción del Presidente de la República
- El 9 mayo, parte con 11 Subsecretarios y 22 servicios.
- El Presidente encomendó a cada Subsecretario entrar en diálogo para medir, comparar y mejorar los indicadores de gestión interna (ausentismo, H. extra, ..)
- Además, los instruyó para dotarse de las capacidades necesarias (personas). Reasignado presupuesto de honorarios.
- **No hay vínculo a remuneraciones, no hay auditorías. Todo debe ser objeto del diálogo Subsecretario – Jefe de Servicio.**
- Encargó al Ministerio de Hacienda crear una *nueva* Unidad para proveerle información sobre los Subsecretarios, que le permitiera reimpulsarlos.



¿Qué es ChileGestiona?



Resultados Plan Piloto 2011:

- Contribuyó a obtener mejoras en los indicadores de gestión interna en el promedio de los Servicios participantes (entregados a la prensa en 2011).
- Instaló capacidades, en varias de las Subsecretarías, personas asignadas a supervigilar y apoyar la gestión en los Servicios; y
- La UGMH aprendió a supervigilar y apoyar Subsecretarios.

Masificación en 2012: “ChileGestiona”

- En diciembre de 2011, el Presidente lanza ChileGestiona: instruye a 17 Subsecretarios que participen en la segunda fase de este plan, que dura los 12 meses del año 2012.
- Sólo participan Subsecretarías con 2 o más Servicios + 60 Servicios Públicos subyacentes.



¿Qué es ChileGestiona?



ChileGestiona reorienta su foco en 2012:

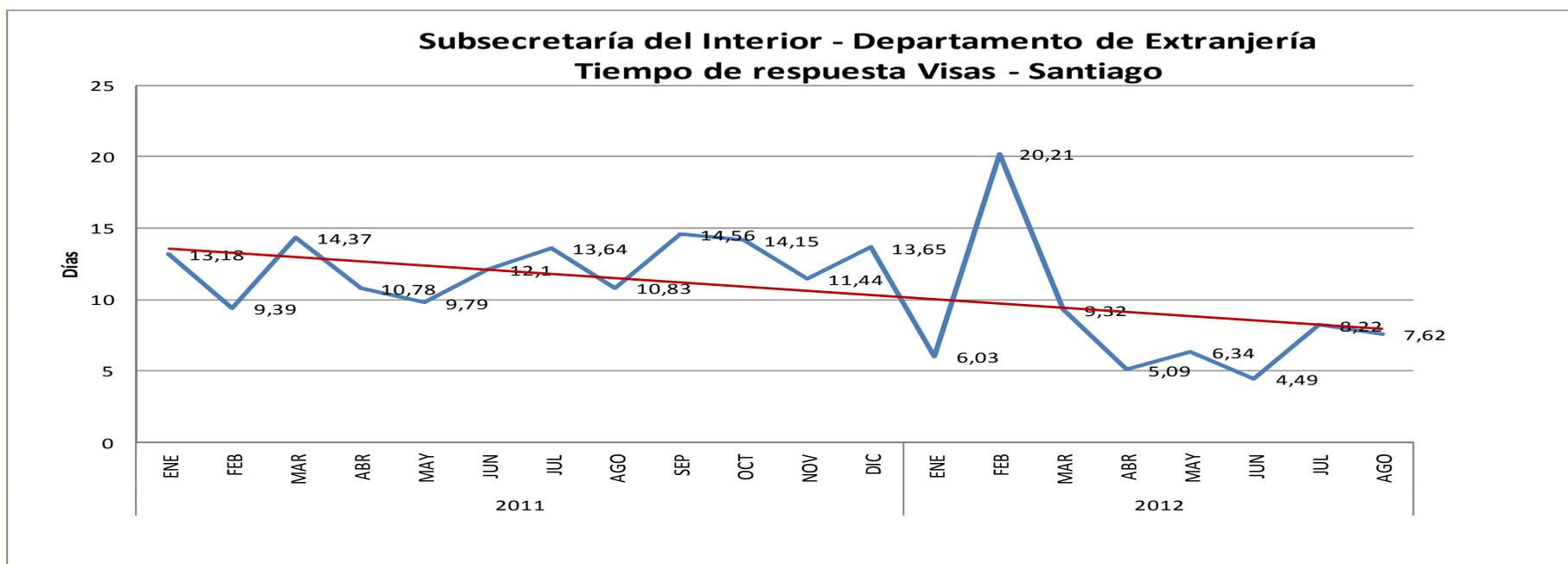
- Agrega tareas nuevas para las Subsecretarías y Servicios, más de fondo:
 - Supervigilar la **Actividad Principal** (las prestaciones a la ciudadanía y usuarios).
 - Foco es en la calidad de la gestión, no en los valores que toman los indicadores.
 - Lograr un diálogo de gestión regular entre los Jefes de Servicio y sus Subsecretarios.
- La médula del nuevo sistema es **proveer una contraparte responsable y especializada para la gestión que hace el Jefe de Servicio, ubicada en la Subsecretaría del sector**. El Subsecretario ejerce el control de calidad de la gestión de los Servicios de su sector, a cambio de apoyarlo y ayudarlo.



Resultados de ChileGestiona: ejemplos de avances en las 5 Tareas para los Subsecretarios en 2012

Tarea 1: Impulsar a los Servicios del sector a usar activamente en su gestión Indicadores de Actividad

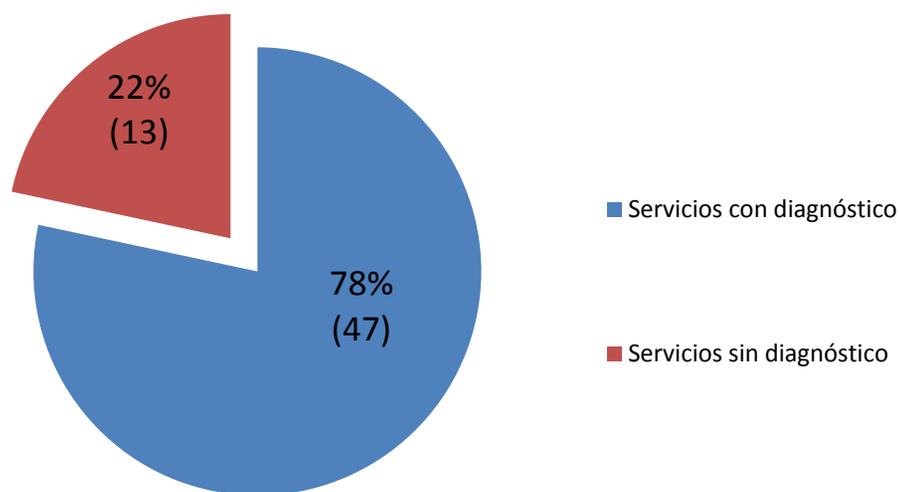
Subsecretaría de Justicia - Servicio de Registro Civil e Identificación				
	Nombre del Indicador (es nuevo, tiene historia)	META	Resultado al 31 agosto 2011	Porcentaje de cumplimiento de la meta
1	Porcentaje de documentos de identificación (cédulas y pasaportes) tramitados dentro del plazo.	90%	88,36%	98%



Ejemplos de avances en las 5 Tareas que los Subsecretarios tienen para 2012

Tarea 2: Impulsar a los Servicios del sector a mejorar y estandarizar sus **Sistemas de Información de RR.HH.**

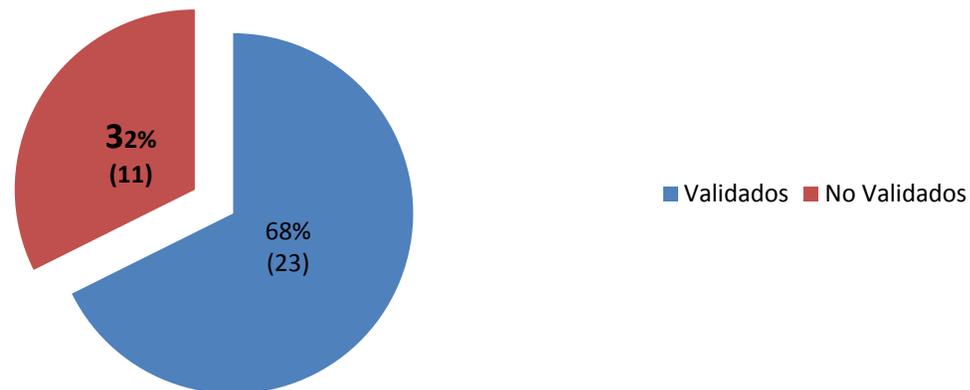
Diagnóstico de los Sistemas de Información de RR.HH. validados por el Subsecretario



Ejemplos de avances en las 5 Tareas que los Subsecretarios tienen para 2012

Tarea 3: Cumplir sus funciones en el **Sistema Alta Dirección Pública**: Evaluar grado de cumplimiento de *Convenios de Desempeño Individual* (CDI) de los Jefes de Servicios.

N° de Jefes de Servicios que revisan, antes del “cumpleaños” del CDI, la pertinencia y consistencia de sus metas estratégicas con su Subsecretario

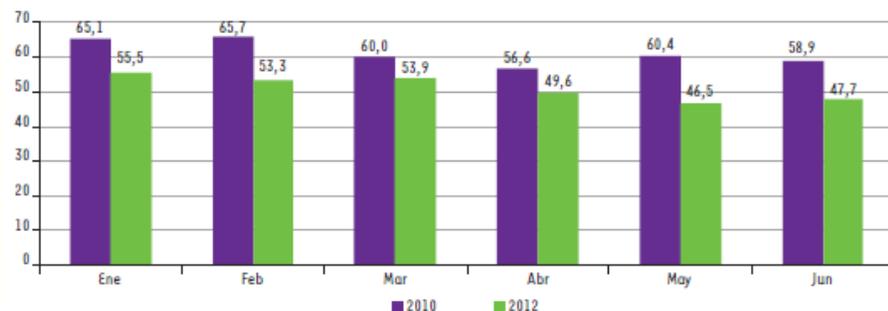


Ejemplos de avances en las 5 Tareas que los Subsecretarios tienen para 2012

Tarea 4: Impulsar a los Servicios a mejorar 5 **Indicadores de Gestión Interna**:

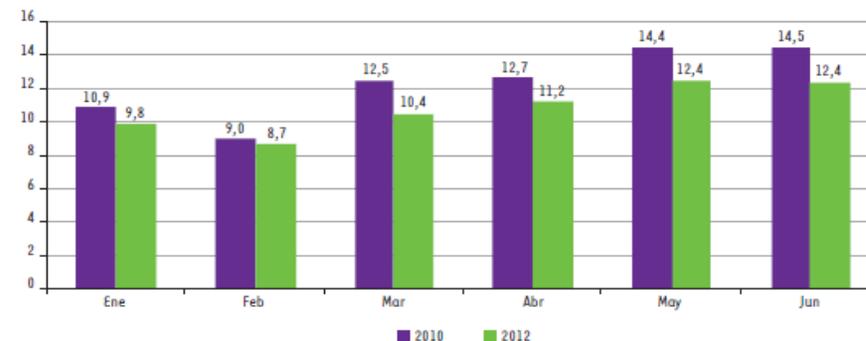
1. Aumentar el compromiso laboral mediante prevención del ausentismo
2. Racionalizar las horas extraordinarias según necesidades de funcionamiento
3. Completar los Sumarios Atrasados
4. Elevar la Recuperación de Gasto en Licencias Médicas, y
5. Reducir aquellas Licitaciones que quedan sin Oferentes.

Horas extra por funcionario
(promedio de los servicios, meses del primer semestre 2010 versus 2012)



Fuente: Ministerio de Hacienda con datos ChileGestiona

Ausentismo por funcionario
(promedio de los servicios, meses del primer semestre 2010 versus 2012)



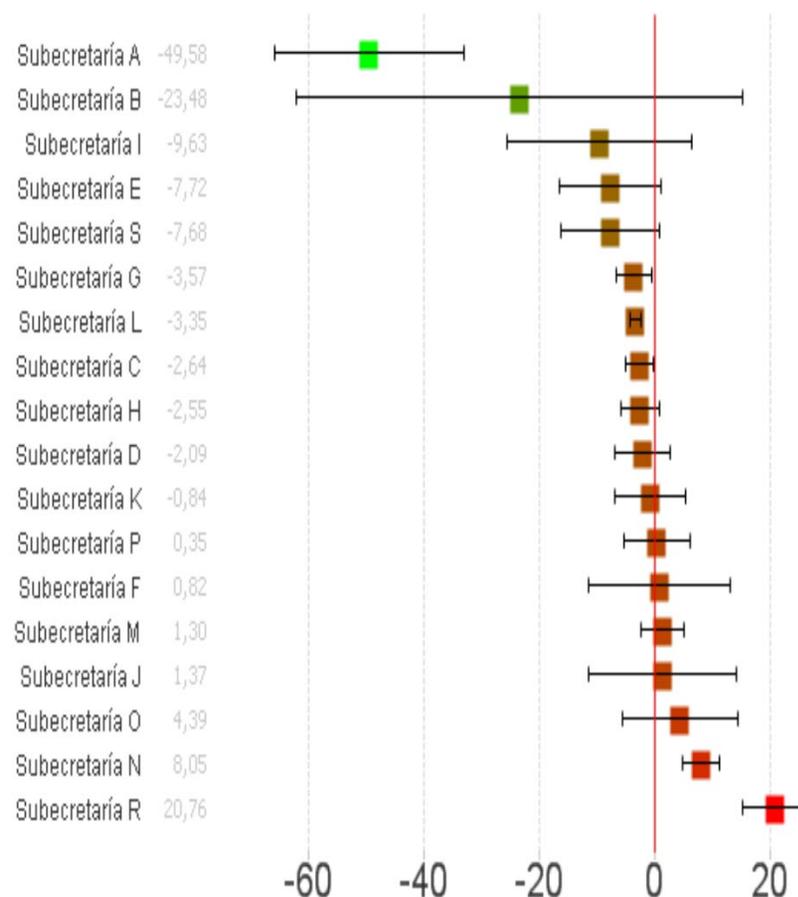
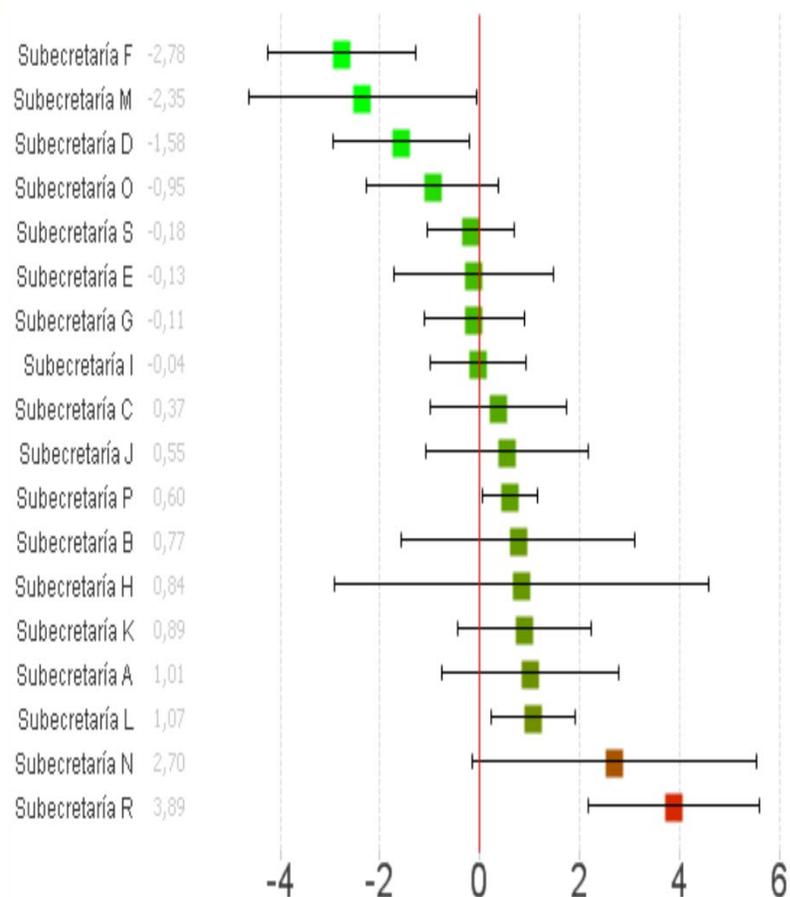
Fuente: Ministerio de Hacienda con datos ChileGestiona

Ejemplos de avances en las 5 Tareas que los Subsecretarios tienen para 2012

Avances por Subsecretaría: prevención del ausentismo y en racionalizar h. extra
Se compara enero-septiembre 2012 con igual período de 2011.

Ausentismo: Días por funcionario al año

Horas Extra: Horas por funcionario al año



Avances concretos en las 5 Tareas que los Subsecretarios tienen para 2012

Tarea 5: Lograr que los Servicios del sector rindan **cuentas de gestión** periódicas y regulares a la Subsecretaría:

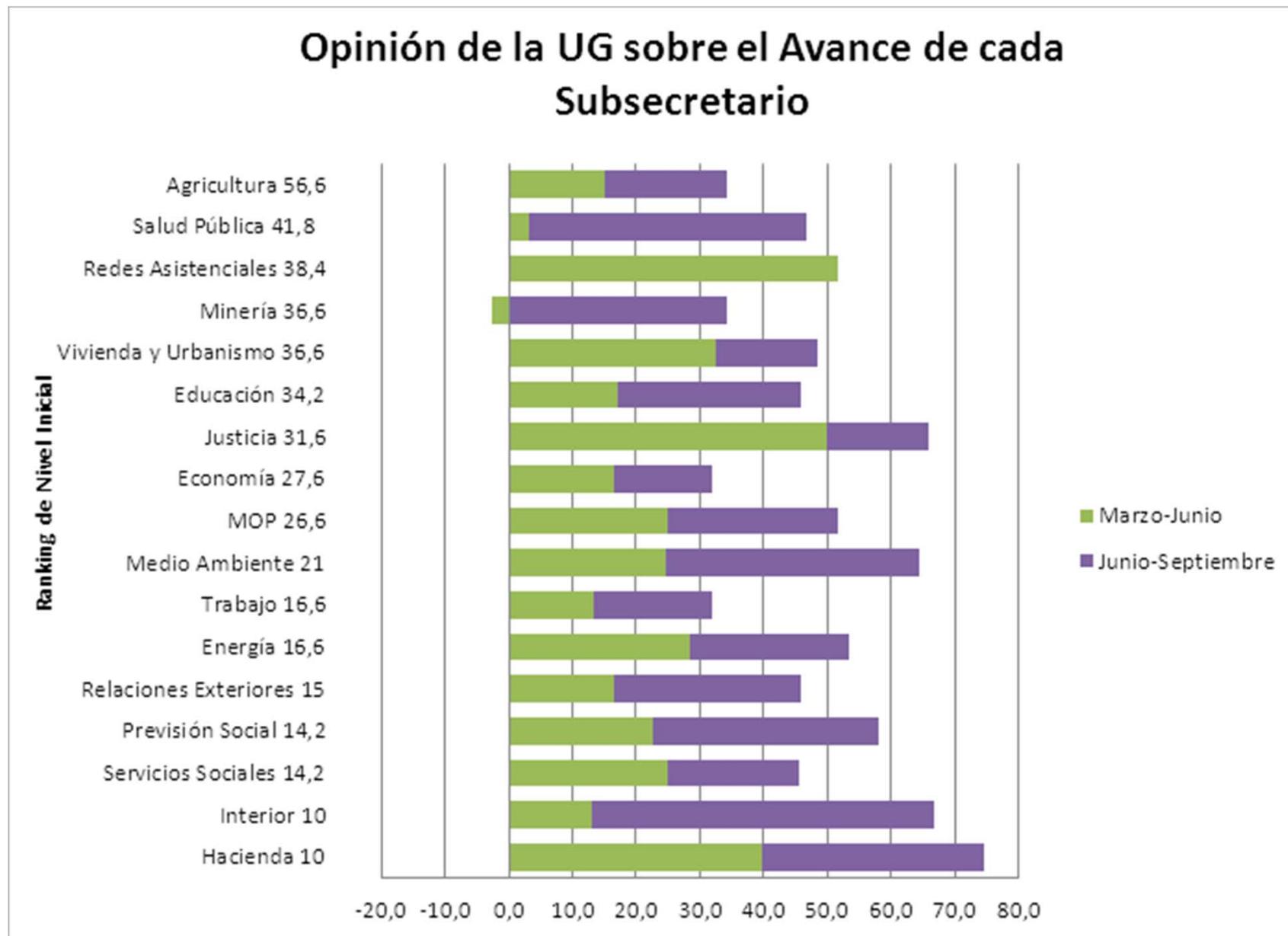
Instaurar un Director de Gestión para relacionarse con los Servicios, autorizados a liderar reuniones en ausencia del Subsecretario.

Subsecretaría	Director de Gestión
Agricultura	Marcela Sanhueza O.
Economía	Joel Flores R.
Educación	Karen Dueñas D.
Energía	Eduardo Nuñez P.
Hacienda	Andrés Bataszew V.
Interior	Maurice Thenoux A.
Justicia	Héctor Sepúlveda G.
Medio Ambiente	José Miguel Correa M.
Minería	Pamela Castillo A.
Obras Públicas	Ximena Riquelme L.
Previsión Social	Carlos Salgado S.
Redes Asistenciales	José Ignacio Dougnac V.
Relaciones Exteriores	Lorena Henríquez N.
Salud Pública	Juan Eduardo Durruty J.
Servicios Sociales	Lilí Orell P.
Trabajo	Raúl Ormazábal M.
Vivienda	Vania Navarro M.

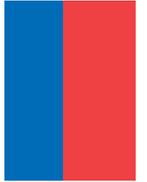
Avances de carácter más global que ha logrado ChileGestiona en 2012:

- Cuadros de Mando.
- Cuadro de Mando que reporta a Seremías/Intendencias con Direcciones Regionales
- Participación en discusión del presupuesto 2013,
- Creación de indicador esde actividad principal **no ligado a remuneraciones (recordar PMG)**
- Seguimiento mensual ha permitido vincular con estrategias de mejora canalizadas por otros programas.

Nuestra evaluación de los avances (eje horizontal) de los distintos Subsecretarios entre marzo y septiembre de 2012 (eje vertical muestra nivel **inicial** en marzo; nivel final es inicial + avance)



Rol de la Unidad de Gestión en el Min. de Hacienda



¿Y si el Subsecretario tiene otras prioridades?

Solución que ensaya Chilegestiona: los *Subsecretarios también* deben rendir cuenta y pedir apoyo en “bilaterales de gestión”, con el Ministro de Hacienda y en casos especiales, con el Presidente.

Esos diálogos se apoyan en la información que recolecta una nueva Unidad de gestión en el MH.

Esto impide que ChileGestiona sea un conjunto de esfuerzos de Subsecretarios que sean líderes automotivados. Permite que ChileGestiona sea un esfuerzo sistemático.



AVANCES HASTA HOY: teníamos pendiente la 2° falencia

Trabas a la innovación del funcionario público



Recordemos que innovar exige responsabilidad directa por la decisión de cambiar los métodos.

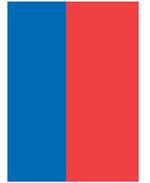
Cuando el PMG u otro sistema interfiere con metas muy detalladas, bloquea la innovación del funcionario público.

Creamos un Concurso para funcionarios innovadores: el “Desafío ChileGestiona”.

- Busca premiar y reconocer las innovaciones que hayan sido ideadas e implementadas por los funcionarios, excluyendo a expertos ni jefaturas. Modelo de “innovación participativa”.
- Premios: pasantías + reconocimiento.
- Resultados hasta hoy: postulación de agosto a octubre 2012.



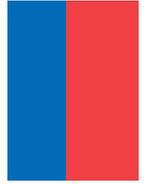
AVANCES HASTA HOY: Inscripción de Instituciones Públicas



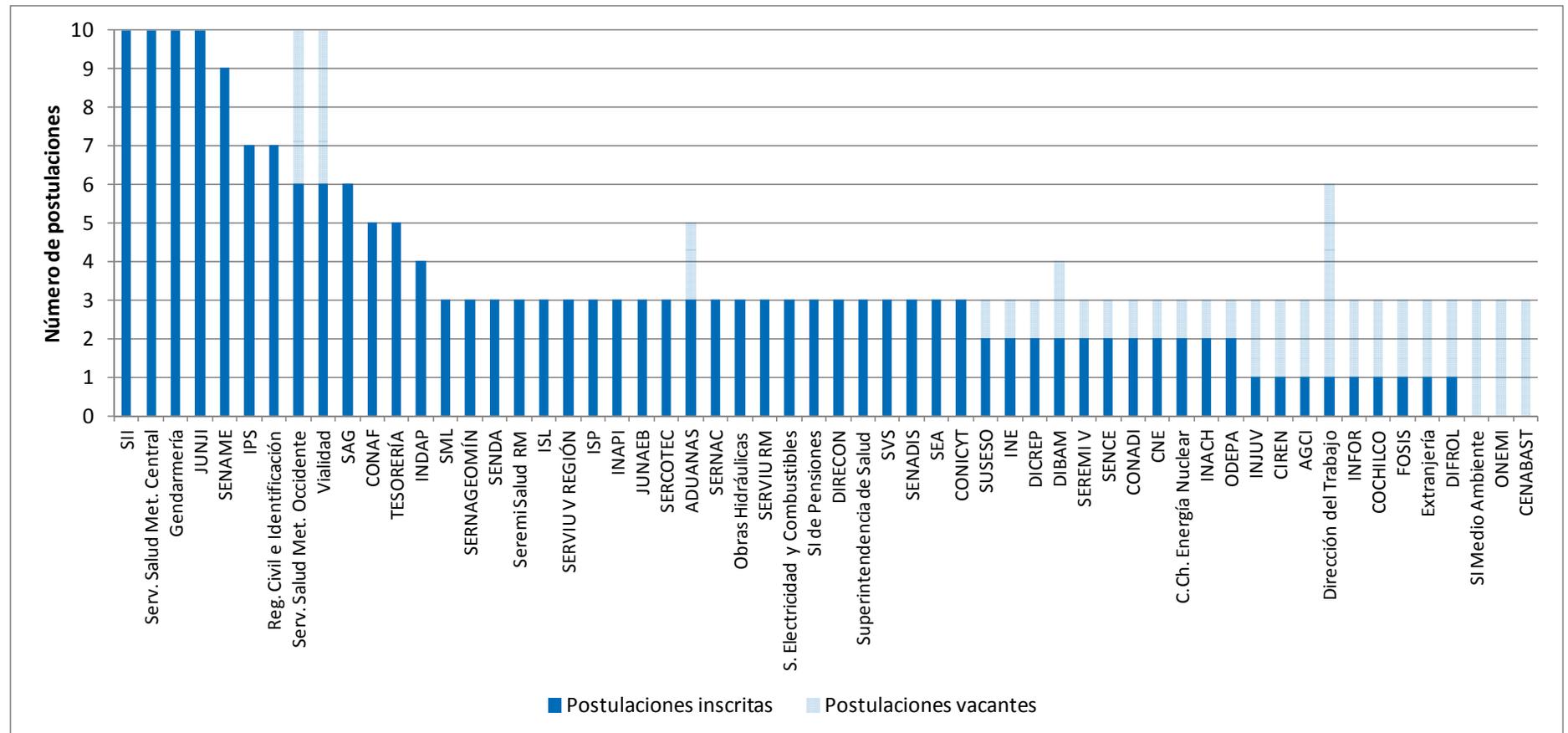
- 55 de las 58 Instituciones Públicas invitadas a participar de este plan piloto presentaron una o más postulaciones al Desafío ChileGestiona (95%)



AVANCES HASTA HOY: Postulaciones por Institución



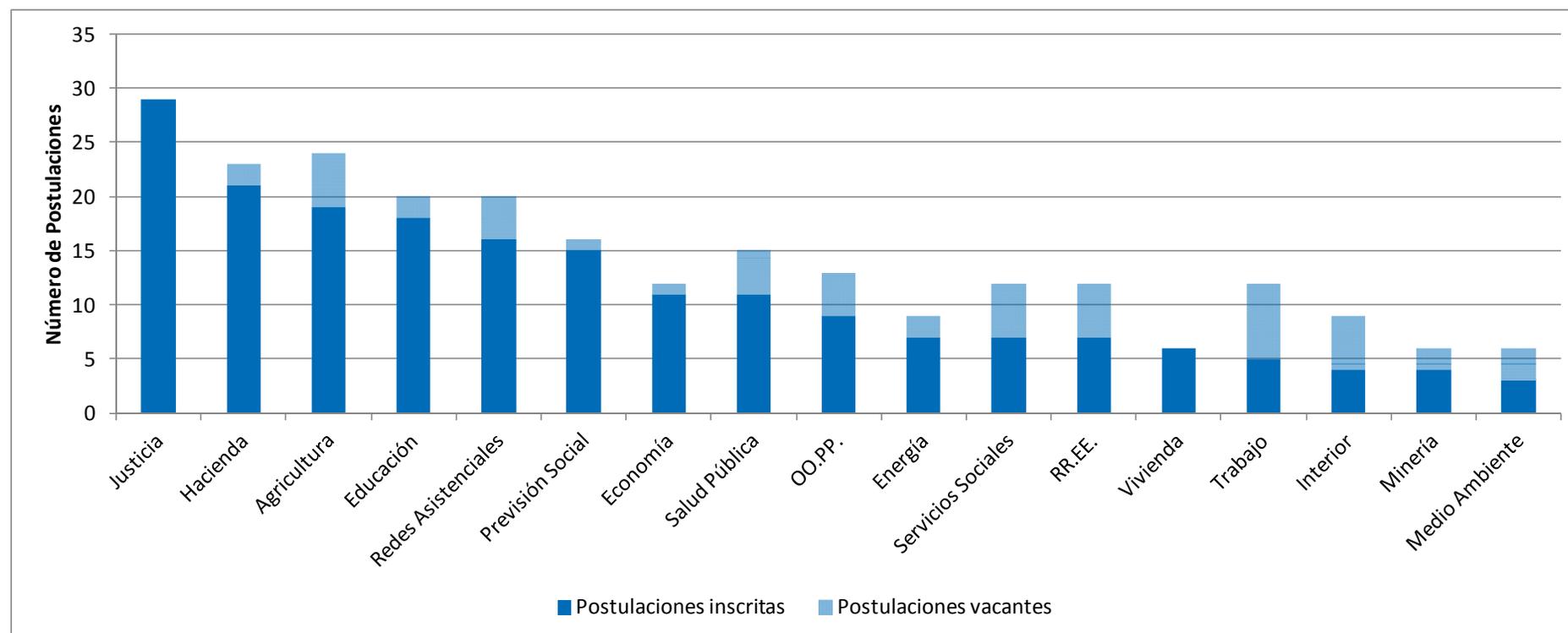
- Se inscribieron 192 mejoras, de un máximo posible de 244 (79%)



AVANCES HASTA HOY: Postulaciones por Subsecretaría



- El 100% de las 17 Subsecretarías invitadas a este plan piloto presentaron postulaciones al Desafío ChileGestiona.



En Ley de Pptos 2013 pedimos fondos para repetir el concurso, lo pediremos también para 2014

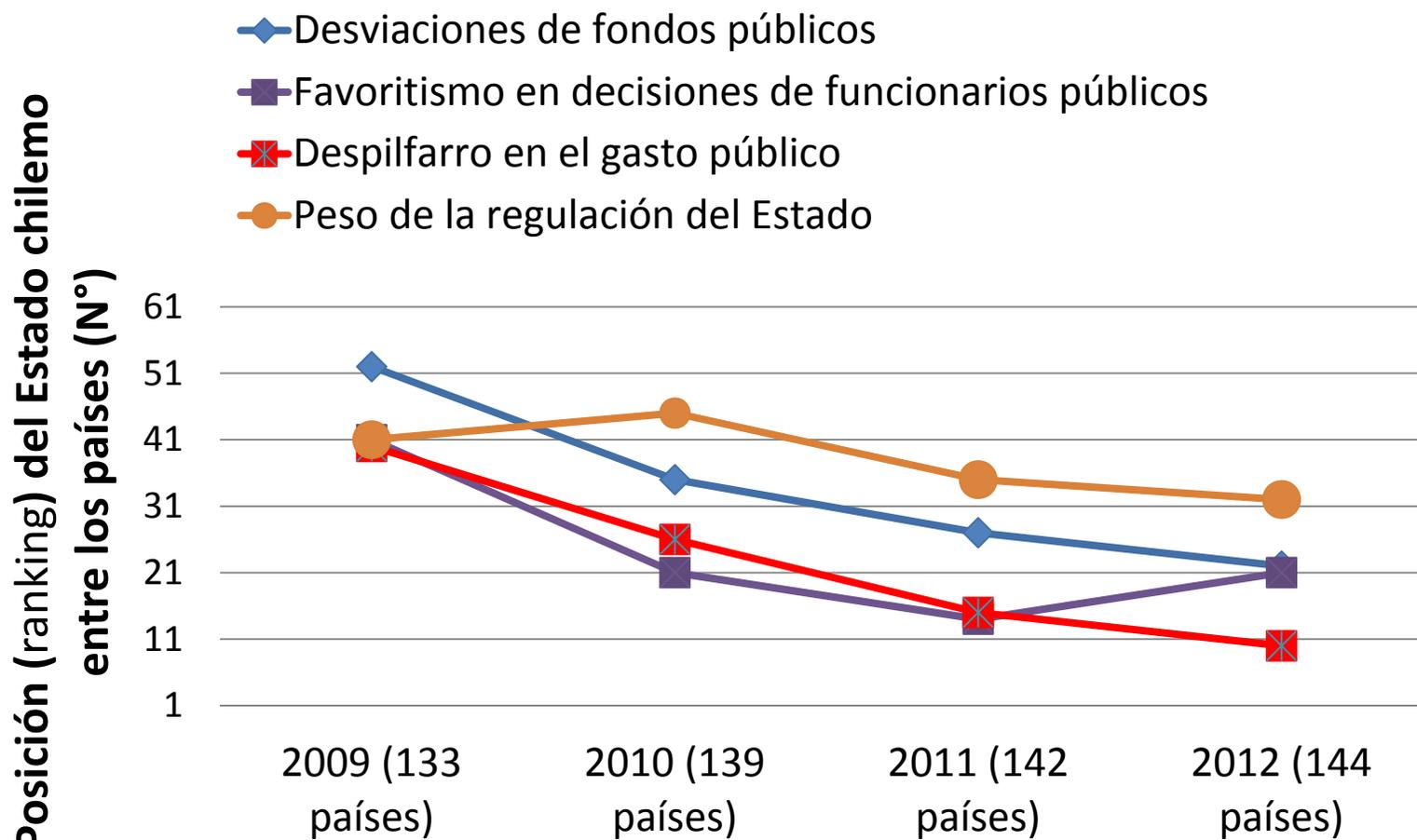


Conclusión: percepción sobre la gestión



Posición de Chile en Modernización del Estado

(Ranking Global de Competitividad del World Economic Forum 2009-2012)



Conclusión



La modernización de la gestión del estado es una tarea inmensa, que requiere el apoyo de toda la sociedad civil.

Este gobierno ha avanzado.

Y ha avanzado en superar 3 falencias en la gestión del estado:

- 1) Superar gradualmente el exceso de indicadores que heredamos.
- 2) Superar el bloqueo a la innovación de los funcionarios.
- 3) Superar la ausencia de diálogo de gestión entre Subsecretarías y jefes de Servicio.



Conclusión



Además, se ha consolidado el sistema de Alta Dirección Pública:

- N° de cargos ADP subió 33% hasta 1.245; Concursos para 3.600 cargos de Directores de Escuela recibirán apoyo del SADP.
- % concursos desiertos por Comité de Selección bajó de 24% en 2007 a 11% en 2011; duración de concursos cayó 20%.

La próxima ley larga ADP se hará cargo de otros desafíos del sistema ADP, siguiendo el proyecto de ley del año 2011.

Pero de poco servirá si no profundizamos en la reforma del PMG y en institucionalizar el diálogo de gestión entre Subsecretarías y Servicios. Por eso, esta será una ley larga ADP-PMG-ChileGestiona.

El Gobierno invita a los parlamentarios a buscar consensos, pues se juega la calidad de las prestaciones a la ciudadanía.



Modernización del Estado: plan *ChileGestiona*



**Gobierno
de Chile**

Ministerio
de Hacienda

Salvador Valdés P.
Asesor del Ministro de
Hacienda
13 noviembre 2012
Centro de Estudios Públicos

