



Universidad del Desarrollo  
Universidad de Excelencia

**En búsqueda del *Principal*:**

**Nueva definición de la  
relación principal-agente en el**

**Plan Piloto de Reforma de la Gestión  
para fortalecer el vínculo  
Subsecretario-Jefe de Servicio**



**Ernesto Silva M.  
Claudio Meléndez  
Enero 2012**

# Contexto

- **Modernización del Estado**
  - **Plan Piloto de Reforma de la Gestión, Mayo 2011**
  - **Principal-agente: Nueva relación entre Subsecretarías y Servicios Públicos**
  - **1° Fase**
  - **2° Fase**
  - **¿3° Fase?**
-

- **El *principal* encarga o delega la responsabilidad de ejecutar ciertas tareas al *agente*.**
  
  - **Conflictos y deficiencias entre las partes:**
    - El riesgo moral
    - Asimetría de información
    - Falta u ocultamiento de información
    - Costos del control
    - Falta de incentivos
    - Medios de verificación
-

# ¿Dónde está el *Principal*? Relación Ministerio/Subsecretaría-Servicios

## ➤ **Dos problemáticas:**

- 1. Es difícil identificar al *principal* o este *principal* no cumple su rol.**
  - 2. Los mecanismos de monitoreo por parte del *principal* presentan deficiencias, así como los incentivos.**
-

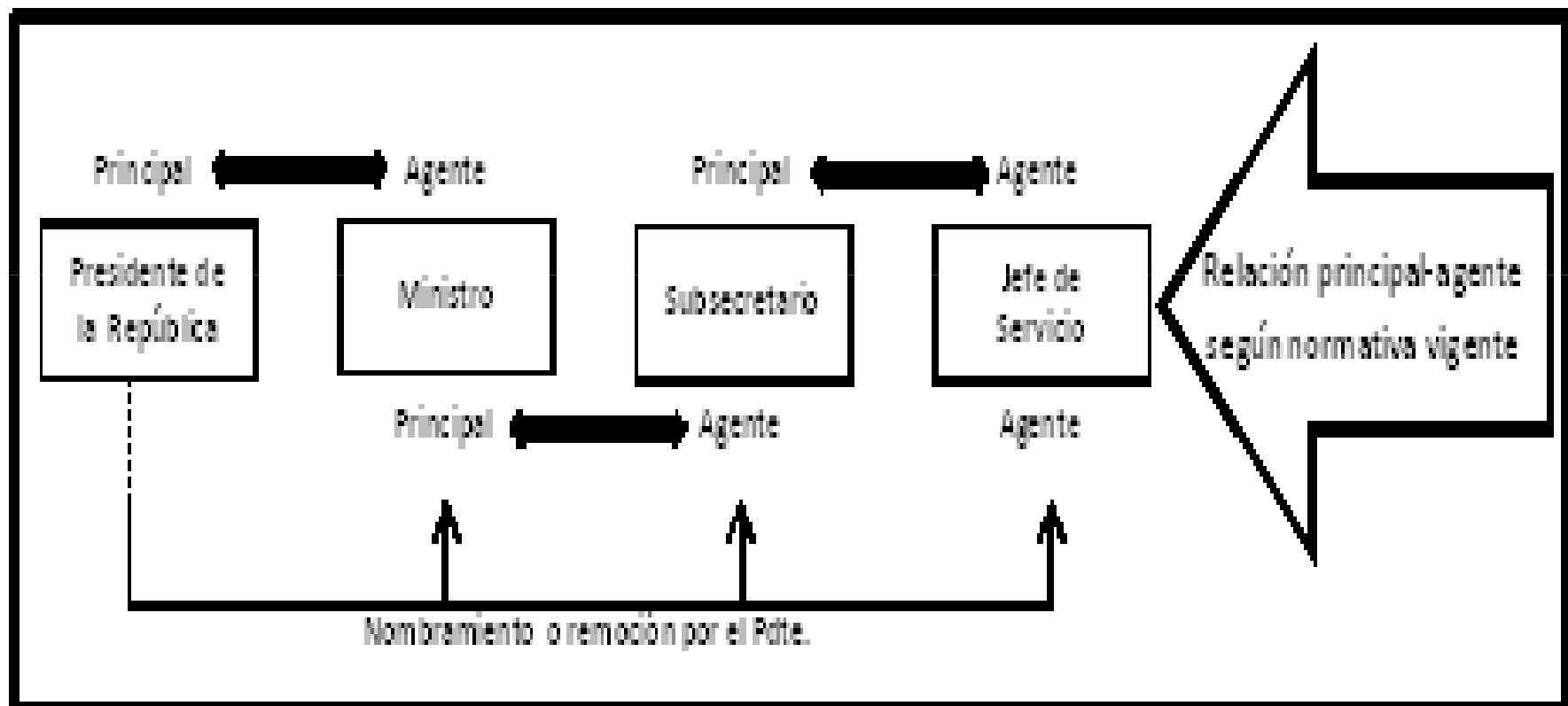
## ➤ **LOCBGAE artículo 24°:**

**Los Ministros cuentan con la colaboración directa e inmediata de los Subsecretarios, quienes coordinan la acción de los órganos y servicios públicos y ejercen la administración interna del Ministerio.**

## ➤ **LOCBGAE artículo 31°:**

**Los Jefes Superiores dirigen los servicios públicos y deben controlar y velar por el cumplimiento de los objetivos y responder por la gestión de los Servicios a su cargo.**

# Esquema básico de relación principal-agente según normativa



# ¿Dónde está el principal?

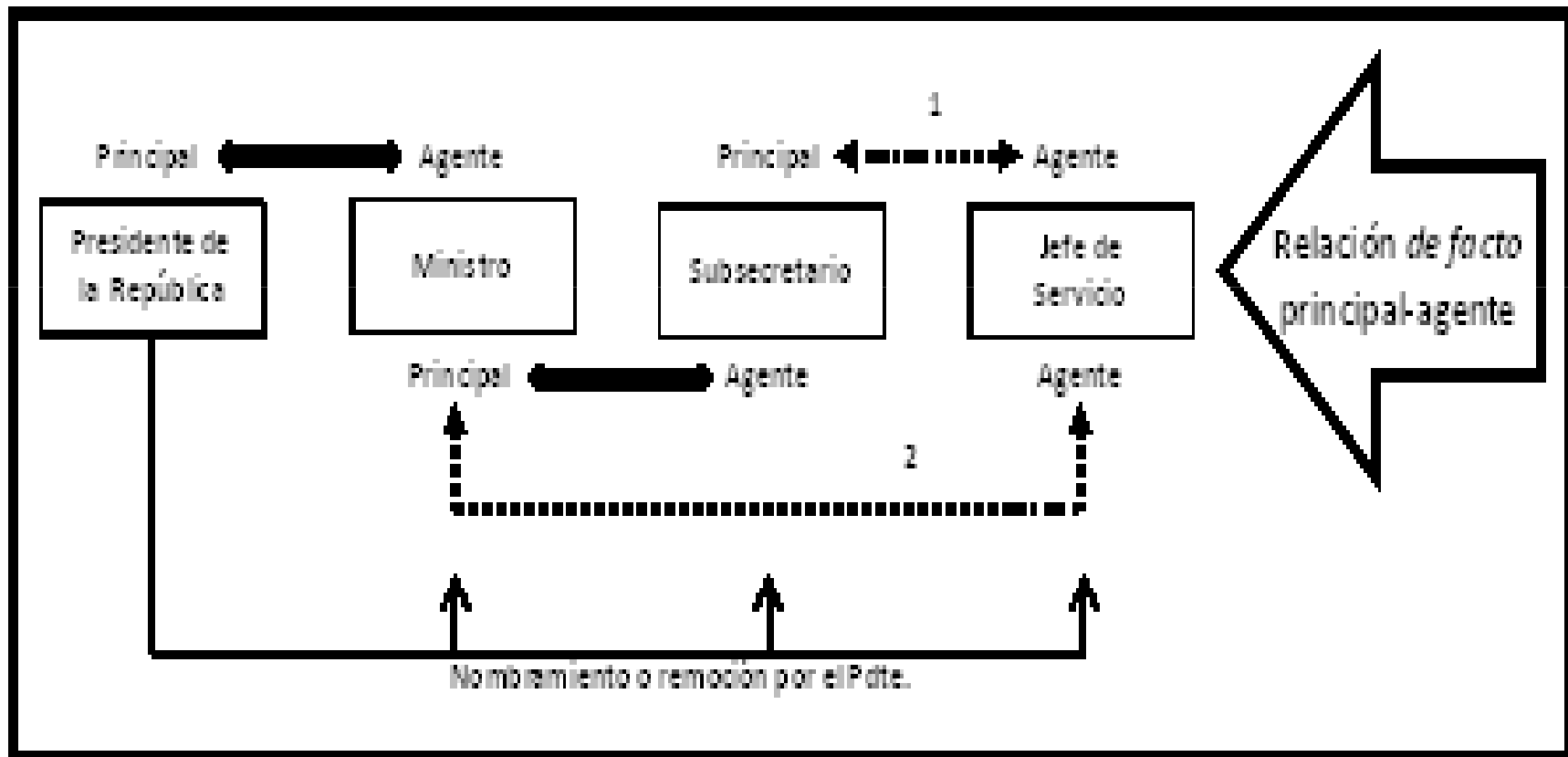
- **Los Subsecretarios no suscriben Convenios de Desempeño Individual (CDI) con el Jefe de Servicio**
  - **No definen perfiles de Jefes de Servicio. Tarea del Ministro.**
  - **No tienen mayor inferencia en los Convenios de Desempeño Colectivo (CDC). Ministros suscriben los convenios con el Jefe de Servicio y verifica cumplimiento.**
  - **El Subsecretario visa actos administrativos para aplicar incentivos al desempeño.**
-

# El rol...

- **Subsecretario: político y comunicacional, dejando de lado la responsabilidad sobre la gestión de los Servicios.**
  - **Ministro: netamente política y comunicacional; no ha delegado la responsabilidad de monitorear la gestión de los Servicios a sus Subsecretarios.**
-



# Esquema complejo de relaciones principal-agente y relaciones *de facto*



# Mecanismos de Monitoreo e Incentivos

- **Mecanismos ex ante y ex post**
  - **Dispersión de actores: Ministro o Subsecretario, Jefe de Servicio, DIPRES, SEGPRES y, en menor medida, DNSC**
  - **Deficiencias: cantidad y complejidad; fuerte dirección central; interconexión baja; poca vinculación presupuestaria, prioridades presidenciales o sectoriales y; deficiente formulación de indicadores.**
  - **Remuneración variable: todo bien evaluado; bajos estándares con el fin de alcanzar metas y el incentivo monetario.**
-

# El Plan Piloto: Cambio de Coordinación y Administrativo

## **Deficiencias en la gestión interna de Servicios:**

- **Ausentismo**
  - **Horas extra**
  - **Recuperación de gasto en licencias médicas**
  - **Pago a los proveedores del Estado**
  - **Cumplimiento de plazos legales**
-

# El Plan Piloto: cambio de coordinación y administrativo

## ➤ ¿Qué busca?

**Mejorar la gestión de los servicios a través del mayor control de los Subsecretarios sobre los Servicios comenzando por algunos indicadores.**

## ➤ ¿Cómo?

➤ **Subsecretarios deben asumir personalmente la responsabilidad sobre la mejor gestión de los Servicios.**

➤ **Sin realizar cambios legales o normativos, más bien haciendo cumplir lo que la ley indica.**

## **El Subsecretario:**

- **Dotarse del mejor equipo para supervigilar y coordinar el trabajo de los Servicios.**
  - **Establecer un calendario de rendición de cuentas del Jefe de Servicio.**
  - **Velar por el uso correcto de los PMGs, Convenios de Desempeño Colectivo y Convenios de Desempeño Individual de Altos Directivos Públicos.**
  - **Solicitar a los Jefes de Servicio proyectos de mejoría y las acciones.**
-

## **Jefes de Servicios :**

- **Corresponder a la guía del Subsecretario y completar los indicadores.**

## **Unidad de Gestión en el Ministerio de Hacienda:**

- **Monitoreo del Plan.**
- **Informar al Presidente de la República de los avances.**
- **Apoyar el trabajo de Subsecretarios y Servicios en el cumplimiento del Plan.**

# Subsecretarías y servicios involucrados

Subsecretaría	Servicio
Subsecretaría de Justicia	Gendarmería de Chile
	Servicio Nacional de Menores
	Servicio Registro Civil e Identificación
Subsecretario de Educación	Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos
	Junta Nacional de Jardines Infantiles
	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
Subsecretario de Redes Asistenciales	Servicio de Salud Metropolitano Occidente
	Servicio de Salud Metropolitano Oriente
	Servicio de Salud Metropolitano Central
Subsecretario de Vivienda y Urbanismo	Servicio de Vivienda y Urbanismo Quinta Región
	Servicio de Vivienda y Urbanismo RM
SERNAM	Servicio Nacional de la Mujer
Subsecretaría General de Gobierno	Subsecretaría
Subsecretario de Deportes	Instituto Nacional del Deporte
Subsecretario del Trabajo	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo
	Dirección del Trabajo
Subsecretaría de Obras Públicas	Dirección General de Obras Públicas
	Dirección de Obras Portuarias
Subsecretario de Hacienda	Servicio Nacional de Aduanas
Consejo de la Cultura	Consejo Nacional de la Cultura y las Artes
Subsecretario de Telecomunicaciones	Subsecretaría de Telecomunicaciones

# Nuestro Análisis

## Objetivos

- **Determinar cambios a partir del Plan Piloto en el vínculo entre el Subsecretario y el Jefe de Servicio, así como la superación de deficiencias en la relación principal-agente.**
- **Conocer la percepción de los actores respecto al Plan.**

## Metodología

- **Entrevistas al nivel operativo del Plan:**
  - **Jefe o Encargado de Planificación y Control de Gestión en 2 Subsecretarías.**
  - **Jefe o Encargado de Planificación y/o Control de Gestión de 3 Servicios**
  - **Personal de la Unidad de Gestión**



## 1. Percepción del Vínculo entre Subsecretaría y Servicio

### Lo bueno:

- Las dos Subsecretarías asumen su rol de supervigilancia y coordinación, pero con diferente intensidad y forma.
- Se aclara a los Servicios el rol de las Subsecretarías en cuanto al monitoreo del control de gestión.
- Subsecretarías concuerdan en el rol político de los Ministros y, en las Subsecretarías, en un vacío en cuanto a su rol en la gestión de los Servicios.

- **Los cambios de autoridades no afectarían sustancialmente el nivel operativo del Plan.**

### **Lo malo:**

- **La contingencia dificulta el seguimiento del Plan por el Subsecretario.**
- **Hay Servicios y Subsecretarías que lograron mejor comunicación.**
- **Los Servicios requieren más información en relación al Plan (para qué, plazos, continuidad, etc.)**
- **Hay un desconocimiento general de las operaciones de la UG a nivel de los Servicios.**

## **2. Percepción sobre los mecanismos e instrumentos de control sobre la gestión e incentivos**

**Lo bueno:**

- **Una Subsecretaría realizó cambios en los CDI para medir las competencias blandas de los Altos Directivos Públicos.**
  - **Se busca una mirada más global y de largo plazo en los convenios.**
  - **Los Servicios coinciden en la relevancia de los indicadores del Plan.**
-

## **Lo malo:**

- **La intervención de otros organismos dificulta los cambios a los CDI.**
- **Una Subsecretaría indicó que es poco lo que puede hacer en el diseño de los Convenios.**
- **En algunos indicadores, un gran porcentaje no depende del esfuerzo del Servicio.**
- **Se sugiere el diseño de un sistema que automatice la entrega de información a la UG.**
- **Acuerdo en que los PMGs han perdido su validez como instrumentos de gestión, pero se valoran los cambios.**
- **Los indicadores no apuntan a la misión y, por tanto, no tienen la suficiente relevancia institucional.**

### **3. Percepción sobre el Plan Piloto**

**Lo bueno:**

- **Subsecretarías y Servicios indican que el Plan es positivo.**
  - **La gestión comienza a ser un tema real en los Servicios.**
  - **Las Subsecretarías coinciden en un buen trabajo realizado por los Servicios en relación al Plan.**
  - **No ha sido necesario invertir mayores recursos.**
  - **Iniciativas principales: ausentismo, recuperación de fondos de licencias médicas y sumarios.**
  - **Se buscan iniciativas legales.**
-

## **Lo malo:**

- **Las Subsecretarías critican la implementación.**
  - **Incertidumbre sobre continuidad del Plan.**
  - **Levantar la información es un desafío.**
  - **Necesidad de mayor contacto entre Hacienda y los Servicios, para mayor retroalimentación y recoger buenas prácticas.**
  - **El mayor costo es el tiempo.**
-

# Conclusión

- **El Plan Piloto de Reforma de la Gestión generó las instancias para que Servicios y Subsecretarías asumieran sus roles en materia de control de gestión.**
- **El Plan reafirma el rol de *principal* que difusamente mantenía el Subsecretario.**
- **El impulso al proyecto dado por el Presidente de la República es significativo para presionar en el cumplimiento y legitimidad.**
- **Hay diferencias en el grado de involucramiento del Subsecretario y a nivel operativo del plan.**

- **Necesidad de un reforzamiento legal** para asegurar permanencia de los cambios y legitimar el rol de *principal* del Subsecretario.
- **Algunas atribuciones podrían ser traspasadas desde el Ministro al Subsecretario:** diseño de perfiles de Jefes de Servicio, verificación del cumplimiento de metas.
- **Instrumentos como PMGs y Convenios de Desempeño Colectivo, parecen estar en un caso crítico.**
- **La recepción del plan es positiva,** por tanto, una oportunidad para avanzar y realizar modificaciones.



**Gracias por su atención**

---