

# Comentarios Proyecto: “Evaluación y propuesta del sistema de control estratégico y operativo del Gobierno”

Rodrigo Egaña

Director de Gestión de Políticas Públicas del Gobierno de Chile

# Comentarios

- Valoración del esfuerzo del Consorcio para la reforma del estado.-
- Reforma del estado es tarea fundamental, sobre todo cuando para enfrentar la crisis se requiere mas estado.
- Proyecto tiene por tema el sistema de control estratégico y operacional en Chile.
- La propuesta contiene una descripción del sistema vigente, una presentación de lecciones de la experiencia internacional, una identificación de desafíos y 3 propuesta específicas.

# Sobre el Diagnóstico del sistema vigente

- Se afirma que no existe un modelo de control estratégico y operacional homogéneo, salvo dos excepciones ( convenios de desempeño colectivos y de directivos de Alta Dirección).
- Se señala que existe control financiero y diversos instrumentos vinculados a la Dipres.
- Se identifican fortalezas y brechas a enfrentarse.
- El diagnóstico no hace algunas distinciones básicas que ayudarían a una mejor comprensión del problema que se quiere enfrentar.

# Sobre el Diagnóstico del sistema vigente

- Primera.

Distinguir entre tareas permanentes del estado y tareas que surgen de los programas de cada gobierno.

Tareas permanentes del estado pueden responder a un sistema más estable, permanente, no dependiente de cambios de gobierno.

Tareas programáticas varían de gobierno en gobierno y pueden requerir de un sistema vinculado a las características del programa y del tipo de gobierno.

- Segunda.

Distinguir entre entidades que definen políticas de entidades que ejecutan políticas.

Los sistemas aplicables a unas y otras pueden ser diferentes.

# Sobre el Diagnóstico del sistema vigente

- Tercera.  
Distinguir entre el centro de gobierno y los servicios del gobierno, ya sean sectoriales o regionales. Es distinto considerar cada servicio en si mismo que considerar al conjunto del gobierno que es otro ente de gestión.  
Ciertamente los sistemas aplicables a unos y otros son diferentes.
- Cuarta.  
Distinguir entre objetivos que se esperan lograr con el sistema.  
Pueden ser objetivos de logro de resultados predefinidos, objetivos para evaluar pertinencia o relevancia, objetivos de eficacia, etc.  
Sistemas pueden ser diferentes según el objetivo buscado.
- Quinta.  
Los sistemas pueden variar si se le agregan otros ingredientes como participación ciudadana, descentralización y transparencia.

# Sobre el Diagnóstico del sistema vigente

- El Diagnóstico presentado en el documento se refiere fundamentalmente al sistema implementado por Dipres, que responde a algunas distinciones de las presentadas.
- Diagnóstico menciona pero no analiza en detalle el sistema de gestión de compromisos presidenciales (refleja el programa del gobierno), el sistema de programación gubernamental ministerial (refleja la acción de cada sector), el sistema de evaluación de proyectos de Mideplán, el sistema de programación regional vía Gores-Cores.
- Diagnóstico de brechas refleja diversas dificultades del proceso de gestión del estado, que responden a diversas distinciones del sistema pero que no se ordenan de forma que faciliten su tratamiento. ( ej. metas desafiantes, instrumentos de presupuestación y de control, ciclo anual vrs. largo plazo, etc.)

# Sobre las lecciones de experiencias internacionales

- Existe amplia literatura sobre la nueva gestión pública, tanto en países desarrollados como en América latina.
- Documento destaca 6 postulados:
  - Marcos presupuestarios de mediano plazo.
  - Enfoque presupuestario global.
  - Autonomía de servicios.
  - Foco en resultados.
  - Transparencia presupuestaria.
  - Prácticas contables.
- Aparece útil:
  - Recoger la discusión regional sobre la NGP ( visión Clad).
  - Asumir las evaluaciones de los diversos procesos en países desarrollados. No es extrapolable lo hecho a nivel de servicios al nivel del conjunto del gobierno.
  - Asumir evaluaciones regionales como las del BID.

# Sobre los desafíos a enfrentar y las propuestas

- Los desafíos presentados siguen la lógica del documento; por lo tanto no diferencian desafíos según el tipo de ámbito que se desee trabajar.
- Las propuestas están referidas a algunos de los ámbitos identificados, como son el del horizonte de planificación, el del enfoque para la evaluación de resultados y el modelo de gestión institucional.
- Tomando en consideración los diversos ámbitos de acción, pueden aparecer propuestas de acción adecuadas a cada dimensión tratada.
- Respecto a los desafíos aparece relevante ponerse de acuerdo en algunos asuntos generales como:
  - Rol del estado en el desarrollo del país y relevancia de las políticas públicas;
  - Gestión en un estado productor y gestión en un estado regulador;
  - Diseño conjunto de políticas públicas, de instituciones y de gestión de ambas.
  - La dirección pública requerida.
  - El grado de descentralización deseado.
  - El nivel de participación ciudadana.
  - Otros a identificar.

# Sobre los desafíos a enfrentar y las propuestas

- Respecto a posibles propuestas.
- A) Gestión de tareas permanentes y gestión de programas de gobierno.
  - Sobre las primeras se puede aplicar planificación plurianual, que mejore el resultado obtenido en estos servicios ( ej. SII, tesorería, Aduanas, registro Civil, INP, etc.)
  - Sobre las segundas se deben perfeccionar los sistemas de gestión de prioridades y compromisos gubernamentales.
- B) Gestión en definición de políticas y en implementación de programas.
  - Sobre políticas públicas, aparece necesario crear la Agencia de Calidad de Políticas Públicas , con evaluación integrada exante y ex post.
  - Sobre implementación de programas y proyectos se pueden mejorar sistemas en uso que están teniendo impactos positivos.

# Sobre los desafíos a enfrentar y las propuestas

- C) Gestión del Centro de Gobierno y Gestión de servicios (ministerios, regiones).

Gestión de centros de gobierno requiere desarrollar funciones de planeación estratégica, coordinación política, prevención de conflictos, función jurídica, comunicación gubernamental, contenidos de política presidencial, monitoreo y gestión de políticas.

Gestión de servicios requiere revisar instrumentos existentes, modernizar los que han quedado obsoletos, integrar los similares, crear los que aparezcan como faltantes.

- D) Descentralización, participación, transparencia.

Gestión y sus sistemas de control serán diferentes dependiendo cuanto se quiera profundizar en estas dimensiones.

## A modo de conclusión

- El sistema de gestión, control estratégico y operacional debe estar en el centro de la agenda de reforma del estado.
- El proceso de reforma requiere para llevarse delante de una autoridad política de primer nivel que se haga cargo del mismo.
- Es necesario concordar nueva agenda y construirle gobernabilidad.
- La complejidad de la gestión del estado y del gobierno ameritan poner mucho énfasis en la gestión del centro del gobierno. En este ámbito la suma de las partes es muy diferente al todo.