



Transformación Pública

Mas valor para la ciudadanía

La gestión del cambio: el eslabón perdido de la Transformación Digital del Estado

04-09-2020

Rafael Del Campo M.

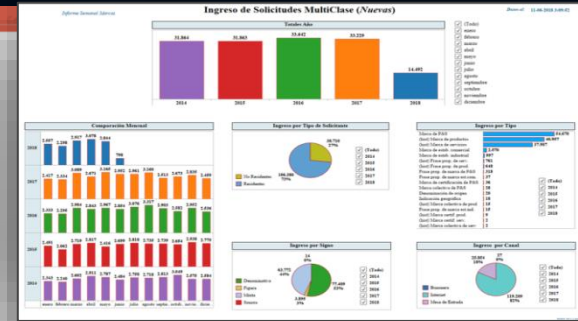
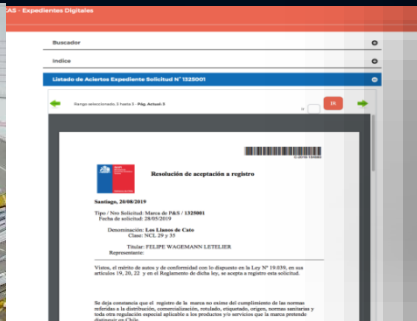
Agenda

- Motivación
- Caso de estudio: la Reforma Previsional 2008
- Modelo de gestión del cambio
- Propuestas

Motivación

- La Ley 21.180 de Transformación Digital es un CAMBIO de SOPORTE del Proceso Administrativo, de expedientes papel a expedientes digitales, en Sistemas de gestión documentales.
- Sabemos que 74 al 80% de los esfuerzos de transformación de los sectores privado y público, no logran sus objetivos.

La pregunta que nos convoca hoy es “cómo hacer que las cosas sucedan”, a fin de que los propósitos no se vean truncados en el camino.



Esta foto de Autor desconocido está bajo licencia [CC BY-SA-NC](#)

Para poner en marcha cada Sistema, hay mucho trabajo que hacer, con las personas.



Restricciones al cambio en el sector público [Waissbluth](#)
Las Personas en el corazón de la transformación pública. [Mc Kinsey](#)

Modelos de Gestión del Cambio

- KOTTER: Por qué fracasan los cambios- Liderando el cambio
- TAVISTOCK: Sentidos y Sistemas
- BLANCHARD: Liderazgo situacional
- NADLER Y TUSHMAN: Gestión planificada del cambio



Plan de gestión del cambio [SUSESO](#)



Transformación Pública

Mas valor para la ciudadanía

Caso:

REFORMA PREVISIONAL 2008

Hoja de ruta de la Reforma Previsional



Fuente: Banco Mundial (2009)

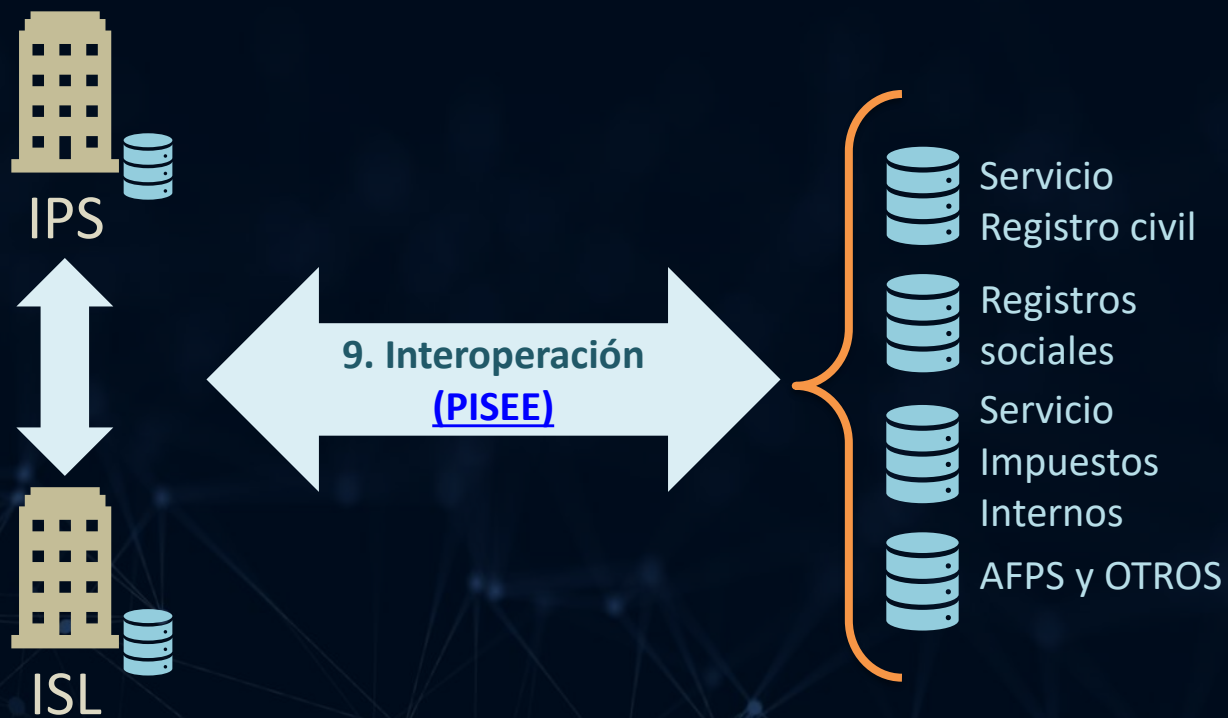
Alternativas viables de implementar

- Personas al servicio de las personas. INP no muere.
- Subir a la mesa vía estrategias emergentes.
- Mejora en los procesos y en la calidad de vida.

Hoja de Ruta de los cambios



Hoja de Ruta de los cambios



Vectores clave

2008

2020

Lógica Focalización

Modelo de datos previsional

Ficha de protección social

Registro social de hogares

Lógica Universal

Carpeta Ciudadana

Datos interoperables

Acompañar el ejercicio de derechos CHILE ATIENDE

Control de los factores críticos

- Un solo formulario de entrada.
- Identificación RUT de usuarios y reglas de atención.
- Canales integrados (web + fono + presencial) con personal capacitado y respuestas estándar.
- Transparencia e interacción diaria con autoridades nacionales, regionales y locales, vía WEB.

Reforma Previsional
Chilo Valora la vida

Atención y Concesión - Informes de Gestión

ROLANDO MARTINEZ 15:08:49 25/08/2008 Menú Principal Cerrar GOBIERNO DE CHILE

Informes Concesión

Número de Solicitudes por tipo de Beneficio, Género, Regional y Nacional

Estado Solicitud: Todos Período a consultar: 01/07/2008 - 24/08/2008 Agrupadas por: Comuna Beneficiario

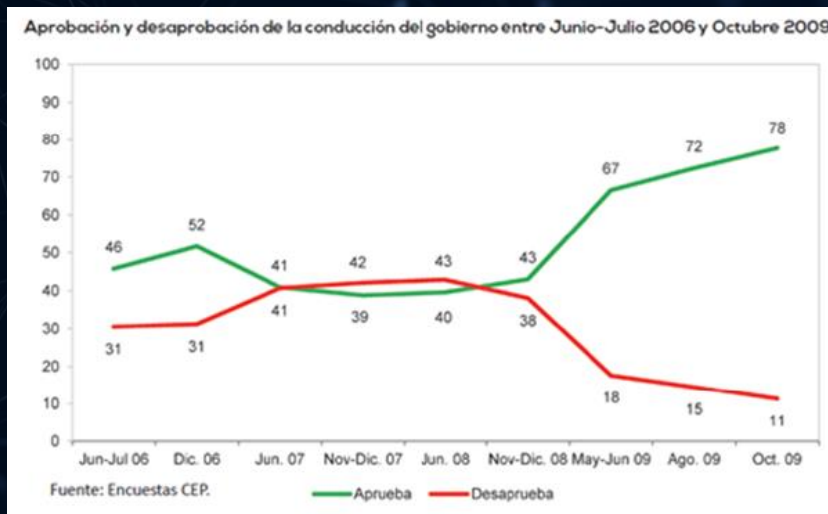
Región	PBSV	PBSI	APSV	APSI	Femenino	Masculino	INP	AFP	Munic...	R.Civil	Total
ARICA Y PARINACOTA	879	136	186	59	953	307	885	2	373	-	1.260
TARAPACA	541	252	122	91	805	201	629	6	371	-	1.006
ANTOFAGASTA	1.398	343	246	67	1.692	362	1.534	13	507	-	2.054
ATACAMA	1.019	249	204	52	1.243	281	781	9	734	-	1.524
COQUIMBO	2.277	791	304	83	2.671	784	2.180	17	1.256	2	3.455
VALPARAISO	6.898	1.909	1.190	768	8.642	2.123	7.505	67	3.193	-	10.765
L. G. B. OHIGGINS	2.769	1.229	457	255	3.899	811	2.882	38	1.790	-	4.710
MAULE	4.292	1.345	636	241	4.959	1.555	3.587	34	2.891	2	6.514
BIO-BIO	5.006	3.693	692	389	8.024	1.756	6.019	32	3.729	-	9.780
LA ARAUCANIA	2.647	1.637	376	137	3.660	1.137	3.993	22	782	-	4.797
LOS RIOS	1.319	355	245	76	1.472	523	1.840	9	144	2	1.995
LOS LAGOS	1.679	863	382	228	2.222	930	2.118	19	1.015	-	3.152
AISEN	186	53	58	30	193	134	313	4	10	-	327
MAGALLANES Y ANTARTICA	710	87	234	47	772	306	1.072	5	1	-	1.078
METROPOLITANA	19.225	4.410	3.225	1.445	22.642	5.663	21.345	203	6.757	-	28.305
Totales	50.845	17.352	8.557	3.968	63.849	16.873	56.683	480	23.553	6	80.722

Exportar Excel Refrescar

Internet | Modo protegido: desactivado 100%

Impactos y Percepción ciudadana

- Universo atendido: 1,2 millones de personas que perciben PBS y APS
- Respuesta masiva del público: 70% del universo atendido en 6 semanas
- Reforma con rostro de mujer (80% de las solicitudes)
- Alto porcentaje de concesión de las solicitudes iniciales (>93%)
- Cambios en el conocimiento y valorización de la reforma (5% -> 53% -> 81%)
- Evaluación Banco Mundial 2010: la política pública mejor implementada, de cara a los usuarios.
- Factores de éxito: Soluciones tecnológicas adaptadas al usuario, canales de atención y campaña comunicacional. 89% de solicitantes elegibles.





Transformación Pública

Mas valor para la ciudadanía

Sintetizando un

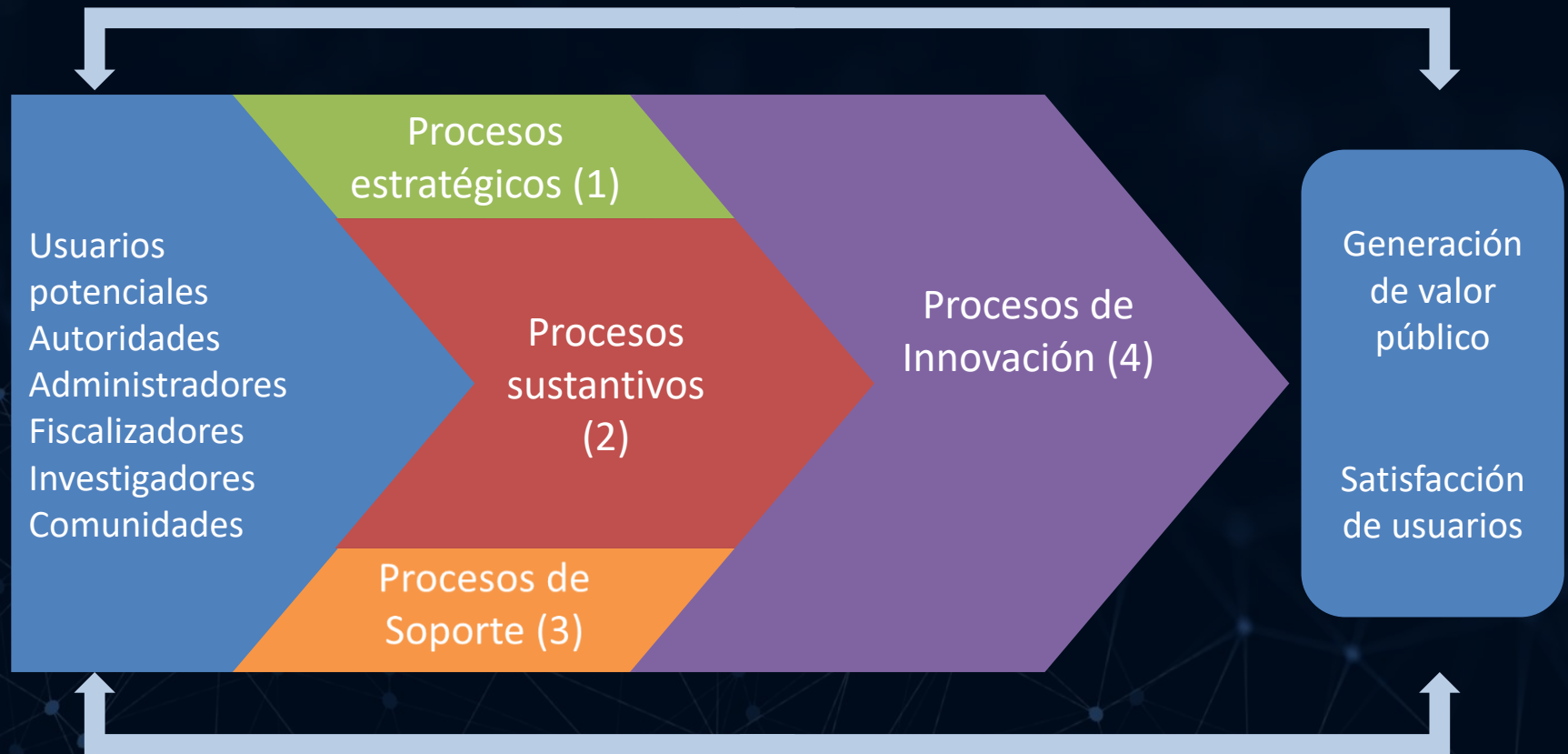
MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Los cambios generalmente no fracasan por malos diseños técnicos, sino por mala gestión política, laboral y comunicacional de los mismos, y la falta de participación de las personas, desde un inicio.

Factores clave:

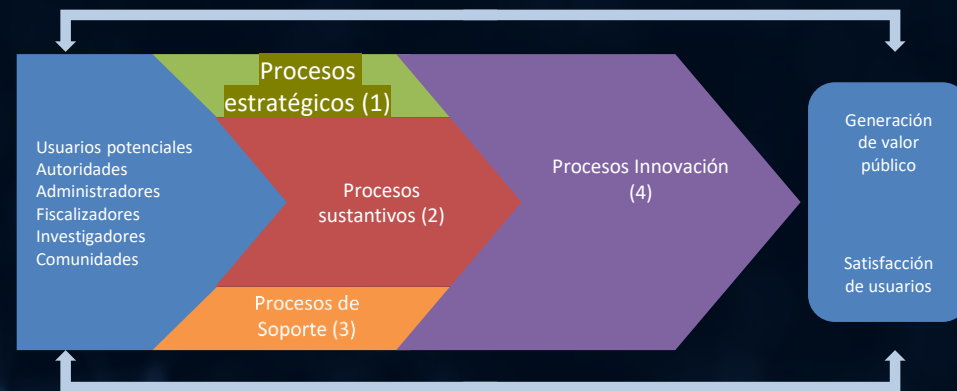
- Foco estratégico
- Compromiso / Estabilidad
- Comunicación
- Calidad de servicio
- Capacidad de cambio

La gestión del cambio requiere trabajar simultáneamente en 4 tipos de procesos:



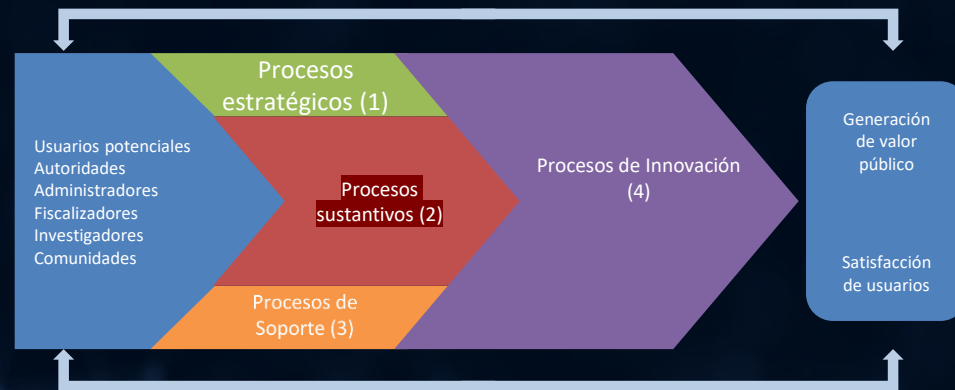
1. Gestión del Cambio en Procesos Estratégicos

- Política Nacional
- Marco regulatorio
- Programa - Metas
- Presupuesto



2. Gestión del Cambio en Procesos Sustantivos

- Foco ciudadano



Cambios en el caso del INP

Misión: Acompañar el ejercicio de derechos previsionales

Objetivo: Optimizar la administración del sistema de pensiones solidarias y de los regímenes previsionales de reparto.

Definiciones:

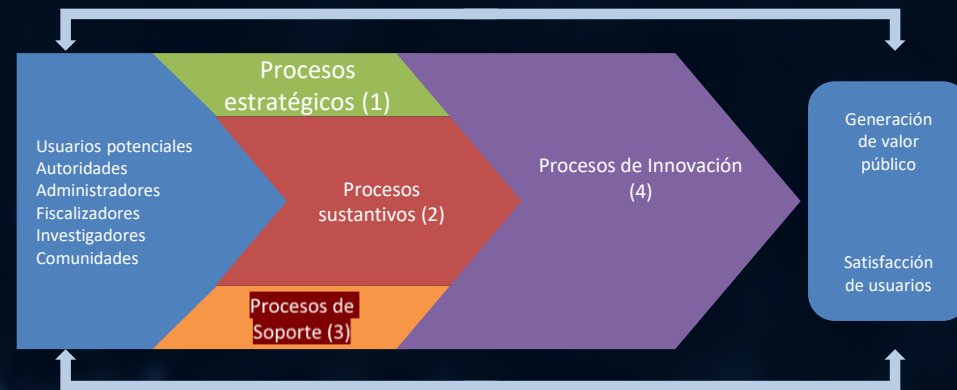
- Nuevos estándares en los centros de atención
- Sistema integrado de información
- Desconcentración en la asignación de los beneficios
- Campaña comunicacional focalizada en grupos objetivos

Buenas prácticas

- Equipo de gestión (Directivos y directores regionales) **alineado con liderazgo político.**
- Liderazgo de **puertas abiertas**: escuchar, escuchar, escuchar.
- **Reconocimiento a éxitos tempranos**, que legitimen liderazgos y le den un sentido a la acción de cada equipo.
- **Creación de compañía de bomberos**: para anticipar situaciones de contingencia (con usuarios, trabajadores, autoridades y organizaciones ciudadanas).

3. Gestión del Cambio en Procesos de Soporte

- Sistemas integrados que apalanquen los cambios

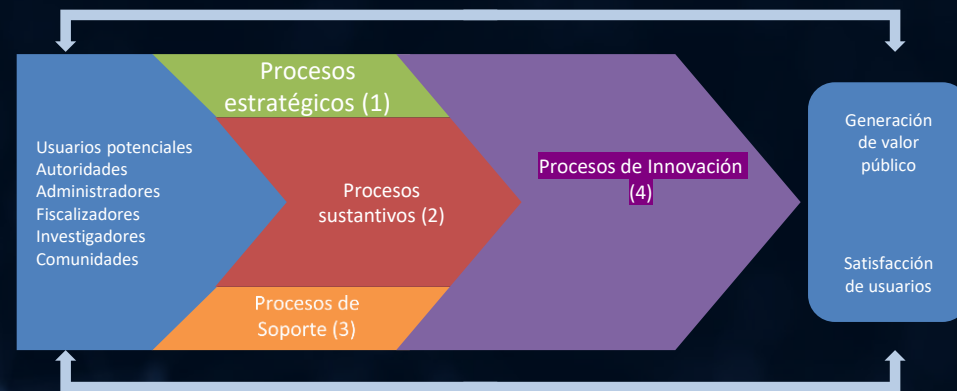


Buenas prácticas

- **Gestión de personas en ciclo laboral:** reclutamiento, contrataciones, evaluación del desempeño, capacitaciones, promociones, entre otros.
- **Flexibilidad de recursos financieros,** adecuados para el cumplimiento de las nuevas tareas.
- **Revisión y cambio sistemático de todos los procesos** institucionales.
- Construcción de **redes de apoyo** (municipios y otros).
- **Refuerzos ante sobredemanda** (centro de llamados y subcontratación de servicios).

4. Gestión del Cambio en Procesos de Innovación

- Tecnificación
- Épica de la mejor entidad pública
- Interacción con comunidades desde plataformas



Innovaciones en el caso del INP

- De administrativos a técnicos. Mejoras en compromiso, empleabilidad, productividad y remuneraciones.
- Hacer realidad el propósito de ser la mejor entidad pública. Premio buenas prácticas laborales 2008 y 5 premios a la excelencia institucional, desde 2011 a 2018.
- Plataforma de atención integrada: Presencial + Telefónica + Internet : Base de “Chile Atiende”.



Transformación Pública

Mas valor para la ciudadanía

ANTE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

PROPUESTAS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Propuestas de Gestión de Cambios

1. Co-crear liderando
2. Informar en forma consistente
3. Establecer instancias de acuerdos
4. Armar equipo de integración
5. Simplificar procesos
6. Establecer Mapa de Ruta
7. Comunicar anticipadamente a Stakeholders



Transformación Pública

Mas valor para la ciudadanía

ANTE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

PROPUESTAS PARA LA GESTIÓN DE PERSONAS EN EL ESTADO

Cambios Legales propuestos

1. Fin al trabajo precario en el Estado
2. Negociación colectiva
3. Nuevo Estatuto Laboral
4. Movilidad horizontal
5. Descentralizar Chile Atiende

Cambios en Gestión de Personas

1. Crear un Sistema Nacional de gestión de personas
2. Mejorar la Transparencia
3. Establecer adecuada Acreditación de Competencias
4. Finalizar asesorías que no aportan valor
5. Crear Convenios Colectivos de Desempeño
6. Ajustar vía Ley de Presupuesto



Transformación Pública

Mas valor para la ciudadanía

Gracias por su atención. Ahora,

CONVERSEMOS...