

**Transcripción Coloquio la Gestión del Cambio, el eslabón perdido de la
Transformación Digital del Estado**

04.09.2020

-José: (0:28) Muy buenos días, les damos la bienvenida a este nuevo coloquio, en nombre de todo nuestro equipo coordinador, Rafael Del Campo, quien también va a ser el expositor de hoy, Macarena San Martín, Roxana Donoso, Adrián Medrano, y nuestras nuevas incorporaciones al equipo de coordinación: Andrés Arellano y Paloma Baytelman.

Me gustaría recordar muy brevemente, cuál es el sentido y el propósito de este tipo de actividades en Transformación Pública. En primer lugar hay que destacar que es una iniciativa de voluntarios comprometidos, no es una iniciativa con fines de lucro. Nadie aquí recibe un sueldo para ir despejando ese tipo de dudas. Y nuestro compromiso esencial es con la creación de valor público, mediante la transformación digital. Ese es nuestro propósito básico. Tenemos varias iniciativas, la principal y más conocida son estos coloquios que han sido muy exitosos, muy fructíferos en muchos sentidos. Pero además estamos haciendo esfuerzos para mejorar la gestión del conocimiento de la administración pública del Estado, en este tema general de transformación digital. Y para eso prontamente van a conocer algunos productos y servicios que van a quedar disponibles para el beneficio de todos. En general queremos promover buenas experiencias, así que estamos documentando los casos exitosos, donde uno puede aprender mucho. En ese sentido, acabamos de publicar un artículo en la Revista del Centro de Estudios de la Administración del Estado (CEA) de la Contraloría, donde hacemos un análisis extenso sobre [transformación digital en el Estado](#), principalmente la [Ley 21.180](#), pero en particular documentamos 4 casos que justamente se han expuesto en estos coloquios. Pensamos que puede ser útil este documento que está en la página web de Transformación Pública.

(02:42) Sobre el tema que nos reúne hoy día, Gestión del Cambio: el eslabón perdido de la Transformación Digital del Estado, ustedes saben que los proyectos de tecnología en general, tienen dificultades. Y hay una serie de estadísticas que señalan que entre el 50 y el 70% de los proyectos no son exitosos en el mundo de la tecnología, sean privados o públicos, así que imagínense cuanto más desafiante y complejo es tener proyectos que son transformativos de la organización. No solamente aplicación de la tecnología, sino que impliquen un cambio de un modelo de negocio, un cambio mayor, esos esfuerzos son muy difíciles de lograr. Pero no queremos hacer una didáctica del terror, que a veces es

bastante común. La verdad es que queremos ser entusiastas, queremos invitarlos a ser entusiastas de la transformación digital del Estado, queremos poner mucho énfasis en el aprendizaje positivo, celebrar los casos de éxito. Eso es lo que hemos hecho en los coloquios, invitar a personas que han hecho un esfuerzo enorme, pero han tenido buenos resultados y los queremos celebrar. Queremos también celebrar el trabajo colectivo, esto no se trata de un gobierno en particular o de un directivo en particular o de una empresa en particular, sino que se trata del país. Y como colectivamente hacemos cosas buenas para nuestro país. En ese sentido la gestión del cambio es algo esencial, probablemente el factor más importante de la transformación digital. Y aprender cómo lo hicieron y especialmente quiénes lo hicieron, porque ahí tendremos todo claro: que una cosa es decir o hablar del cambio, de la transformación o de la tecnología y otra cosa es hacer las cosas efectivamente fáciles. Y en ese sentido, cómo les decía, SUSESO, INAPI, la ex Superintendencia de Bancos, el Archivo Nacional, el Poder Judicial, han demostrado que las cosas se pueden hacer bien, con valor, para el servicio de todos, en nuestro país.

Hoy Rafael Del Campo, se basará en su experiencia exitosa, junto a un gran equipo en el INP en su momento y que hoy se llama [IPS](#), Instituto de Previsión Social.

(05:07) Formalmente Rafael es un ingeniero comercial de la Universidad de Chile, además es Diplomado en Gerencia Pública del Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile. Tiene una amplia experiencia en el sector público y privado, lo cual debiera llamar la atención, ya que balancea muy bien experiencias que pueden ser complementarias. Además, es consultor asociado del Centro de Sistemas Públicos. Ha sido en este último periodo asesor del Ministerio de Hacienda y también de la Dirección del Trabajo, donde, especialmente en el último caso ha hecho un gran aporte desde el punto de vista de gestión del cambio, en la modernización de esa institución. Es consultor independiente y cómo dije fue Director Nacional del INP, hoy IPS. Y lo hizo de un modo bastante destacable, porque concursó. Fue de los primeros directores de Alta Dirección Pública en Chile, lo cual habla de lo mateo que es Rafael. Y como él contará, lideró uno de los casos de transformación más importantes de la historia de la administración pública de Chile. Por varias razones.

(6:11) Antes de INP Rafael fue Sub Gerente General de SERCOTEC, y tuvo una labor muy importante en el Programa Chile Emprende. Y antes, fue el primer Gerente General de la empresa Armony, que realiza el tratamiento ecológico de los residuos orgánicos de hogares y empresas. En resumen, Rafael tiene una experiencia muy equilibrada como gerente en el sector privado y en funciones públicas, pero por sobre todo, para quienes hemos tenido el privilegio de conocerlo más personalmente, es una de las personas más nobles y bien intencionadas que podemos conocer.

-Rafael: (07:23) Muchas gracias José por tu cariñosa presentación. Deseo invitarlos a participar. Voy a hacer una exposición de unos 30 minutos y luego vamos a tener al menos una hora y si alguien quiere extender la conversación, podemos seguir con un cafecito virtual. Vamos a compartir cuatro momentos. El primero: una motivación de porqué estamos tocando este tema. Segundo: presentar los principales elementos del caso en estudio: la Reforma Previsional del 2008, por lo tanto, el INP y su entorno o todo el desafío de la Reforma. Luego, algunas consideraciones respecto del modelo de Gestión del Cambio, y finalmente, algunas propuestas para abordar el actual momento histórico, a raíz de la Ley de Transformación digital del Estado.

(08:22) Cómo elemento motivacional, primero, lo que destacaba José: la Ley 21.180 de Transformación Digital, es un gran cambio de SOPORTE. Se acaba el papel y pasamos a soporte digital, pero lo importante es que estamos hablando de expedientes digitales, dentro de sistemas documentales. Y vamos a ver las complejidades que eso trae. Lo segundo, para saber la importancia de esta tarea. A nivel internacional se ha medido que entre el 74 y el 80% de estos esfuerzos fracasan, tanto en el sector privado o público. Y fracasan principalmente por no incorporar a las personas en el desafío.

(09:13) Entonces, la pregunta que nos convoca hoy, es ¿Cómo hacemos que las cosas sucedan, a fin de que no se vean truncados estos propósitos? O, ¿Cómo ponemos en marcha cada sistema en particular con las personas? Y al respecto, les dejo dos referencias que después las van a poder ver: una es de nuestro gran profesor Mario Weissbluth, que ha realizado y acompañado grandes transformaciones y ha formado a muchas personas en el Estado, respecto de cómo lidiar con las [restricciones al cambio en el sector público](#), en particular. Y les dejo también un artículo de McKinsey, donde muestra las complejidades precisamente de no poner a las [personas en el centro de la transformación pública](#).

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
Más valor para la ciudadanía

5

(10:10) Respecto a modelos de gestión del cambio, les sugiero que al menos consulten 4 visiones. La primera es la más tradicional, la de Kotter que nos indica 8 grandes motivos por los que fracasan estas iniciativas, y nos propone los estilos de liderazgo a aplicar, en el nivel superior y en la capa media de las organizaciones, donde ocurren los cambios.

La segunda es la visión del Instituto Tavistock, que, al igual que una bicicleta con sus dos pedales, plantea que los dos grandes pedales del cambio son: el sentido que le dan culturalmente las organizaciones a los cambios y las restricciones que ponen los sistemas tecnológicos para impulsar a las personas a cambiar. Entonces, vía restricciones se puede avanzar y vía darle sentido al cambio con las personas, voy tomando velocidad.

(11:19) Luego, el enfoque de Blanchard, que nos dice: “Ojo, que el liderazgo debe ser situacional: hay que ponerse en los zapatos de las personas, entender qué les pasa, y, a partir de ello, avanzar”

Y finalmente, la visión de Nadler y Tushman que nos plantean que cualquier cambio hay que planificarlo.

Al respecto hablando de un confeccionar un excelente plan, les dejo como ejemplo el reciente [Plan de gestión del cambio](#) de la SUSESO en los procesos de atención ciudadana, que es un documento muy completo, donde van a poder ver desde la estrategia hasta el logro de resultados, paso a paso cómo se modeló ese cambio.



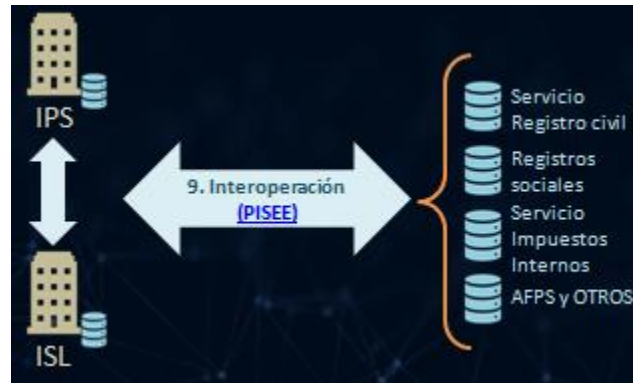
(12:07) Entremos al caso de la Reforma Previsional, lo primero que les presento es la hoja de ruta, indicando que yo fui nombrado Director, por Alta Dirección Pública, a comienzos del gobierno de la presidenta Bachelet 1, en abril 2006 y me encontré con que el diseño de la Reforma, era que el INP moría y que se creaba una nueva institucionalidad, tipo la AFC, la Administradora de Fondos de Cesantía, una entidad que se iba a licitar al mundo privado. Ese era el diseño en el año 2006.

Bueno, vino el Transantiago en febrero de 2007 y quedó claro que estos diseños teóricos no funcionaban. Por tanto, lo que hicimos como INP fue mostrar al Gobierno y a la DIPRES en particular, que el INP no debía morir sino que tenía que transformarse. Y que esta cultura de “Personas al servicio de las Personas”, era lo que iba a materializar la Reforma en concreto. Por lo tanto, lo que hicimos fue subirnos a la mesa de esta negociación, vía estrategias emergentes, tratando todos los días de tener un elemento positivo nuevo que mostrara que el INP se la podía. Y, por tanto, esas mejoras en los procesos debían ir de la mano de mejoras en la calidad de vida de las personas. ¿Se acuerdan de la bicicleta? Uno y otro pedal empujando, sentido y sistemas. Mejoras en procesos y mejoras con las personas.



La ruta de los cambios: en 2006-2008 entramos al mundo digital. Mucho trabajo en digitalización: historial previsional, concesión desconcentrada, simplificación de procesos, pagos por transferencias, recaudación electrónica, gestión con información. En todos estos planos ir subiendo día a día. Luego elaboramos un modelo de datos para conversar con terceros. Fue una de las primeras experiencias donde logramos hablar con del orden

de 36 entidades, con un gran apoyo de la Subsecretaría de Previsión, con un equipo técnico con apoyo del BID. Finalmente se construye un modelo de datos para gestionar con información de calidad, o sea, tener certeza de quién podía ejercer el derecho. Y se diseñó con DIPRES la transición de la institucionalidad.



(15:06) En particular, respecto al modelo de interoperabilidad de las nuevas instituciones, entre la Subsecretaría y el equipo tecnológico de INP logramos estabilizar un modelo de interoperabilidad básico con el Registro Civil, con los registros sociales a cargo de MIDEPLAN de la época, hoy día Ministerio de Desarrollo Social y Familia, con el Servicio de Impuestos Internos y con todo el mundo privado. Y a través del consenso en este modelo de datos, logramos establecer las variables claves para otorgar los beneficios.



Entonces, si miramos en retrospectiva, desde el 2020 al 2008, partimos con una lógica de focalización, con un modelo de datos previsional limitado. Pasamos luego a una Ficha de protección social en uso en todo el país. Luego esta ficha se convirtió, con un enfoque de pobreza multidimensional en el Registro Social de Hogares, y hoy día tenemos la

posibilidad de aplicar una lógica universal, desde el punto de vista de los datos, o sea, tener los antecedentes de todas las personas de Chile, si queremos interactuar en beneficios sociales. Y la Superintendencia de Seguridad Social desarrolló esto que denominamos Carpeta Ciudadana, donde cada uno de nosotros puede consultar qué datos tiene el Estado de nosotros y de cada uno de los trámites en curso o realizados en materia de seguridad social. Ese es el vector de los datos interoperables.

(16:44) El otro vector, es acompañar a la ciudadanía en el ejercicio de los derechos, que hoy día está representado en la plataforma Chile Atiende, y que les voy a contar cómo llegamos a ella.

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.

Reportes a nivel	Estado Seleccionado	Totales	Periodo a consultar	01/07/2019	30/09/2019	Agregados por	Comuna Beneficiaria						
Reportes a nivel Regional	Región	REGI	APSV	APSV	Femenino	Masculino	SEP	ASIP	Munic.	R.Civil	Total		
	Reportes a nivel Central	ARICA Y PARINACOTA	879	136	166	95	955	307	855	2	373	-	1.200
	TARAPACA	541	232	122	95	805	201	629	6	373	-	1.096	
	ANTOFAGASTA	1.206	342	266	67	1.082	902	1.524	123	907	-	2.024	
	ATACAMA	1.029	249	204	52	1.243	281	781	9	734	-	1.534	
	COQUIMBO	2.077	791	384	83	2.881	784	2.180	17	1.206	-	3.420	
	VALPARAISO	4.806	1.899	1.290	768	8.642	2.122	7.505	47	3.180	-	10.765	
	L. G. B. O'HIGGINS	2.789	1.229	457	255	3.869	811	2.882	38	1.796	-	4.719	
	MAULE	4.292	1.345	636	241	4.909	1.555	3.387	34	2.880	-	6.524	
	BIO-BIO	5.006	1.893	692	389	8.024	1.756	6.029	32	3.729	-	9.780	
	LA ARAGUAYANA	2.047	1.157	330	137	3.668	1.137	3.080	23	782	-	4.787	
	LOS RIOS	1.183	355	245	76	1.472	522	1.040	9	144	-	2.195	
	Estadísticas de Uso a nivel Regional	LOS LAOS	1.879	869	382	228	2.222	939	2.118	19	1.813	-	3.352
	Estadísticas de Uso a nivel Central	AISEN	386	53	26	35	383	134	133	4	35	-	327
		MAGALLANES Y ANTARTICA	759	87	234	47	772	206	1.072	5	1	-	1.078
		METROPOLITANA	39.229	4.419	3.225	1.445	22.842	5.669	20.245	205	6.597	-	28.305
	Totales		30.845	17.252	8.557	3.968	63.849	16.873	56.683	480	23.553	-	80.722

La clave, y está presente hoy Mario Ossandón, que fue el gran gestor de esta estrategia, es controlar los factores críticos en estos procesos, focalizar los esfuerzos: un solo formulario de entrada, identificación por RUT de todos los usuarios y reglas claras de atención, todos los canales integrados con un solo mensaje y con personal capacitado, y transparencia con todas las autoridades. Ustedes pueden ver en la imagen que les presento y que estaba a disposición de todos los alcaldes, todos los gobernadores, todos los intendentes, todas las autoridades nacionales y la Superintendencia de Previsión Social, con la posibilidad de consultar en línea quién pedía cada beneficio y a quién se le otorgaba cada beneficio.

(17:56) Esto trajo indudables impactos en la percepción ciudadana: se atendió a 1,2 millones de personas. Fue una respuesta masiva de la del público: el 70% de las personas accedió a su derecho en las primeras 6 semanas. La reforma tuvo rostro de mujer: un 80%

de las solicitudes fueron de mujeres. Un 93% de la concesión se hizo en el primer mes. El cambio en el reconocimiento y valorización de la Reforma pasó del 5 al 81%. Y el Banco Mundial en 2010 hizo el reconocimiento de que esta ha sido la política pública mejor implementada en Chile, de cara a los usuarios.

¿Cuáles fueron los factores de éxito que destacó el Banco Mundial? Soluciones tecnológicas adaptadas a los usuarios, canales de atención y campañas comunicacionales al cayo, porque el 89% de las solicitudes eran elegibles, o sea la gente no optaba por si acaso, sabía que le correspondía ejercer el derecho.

(19:15) Esto implicó un cambio en la percepción ciudadana también. La Presidenta terminó su mandato con una altísima percepción ciudadana positiva. Y les puse en el lado derecho la percepción ciudadana del Instituto de Previsión Social para 2019: tiene un 71,2% neto, un 79,8% de percepción positiva y sólo un 8,6% de percepción negativa. Es lejos la institución pública con mejor percepción ciudadana hoy día en el país.

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:

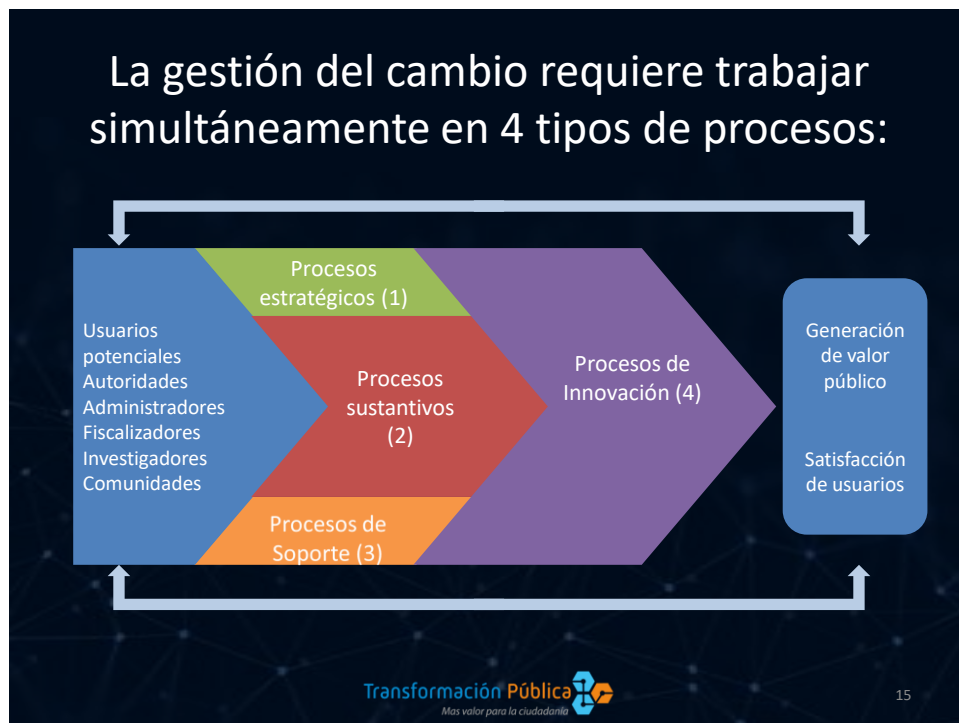
- Foco estratégico
- Compromiso / Estabilidad
- Comunicación
- Calidad de servicio
- Capacidad de cambio

(20:05) Sintetizando, a nivel del Modelo de Gestión del Cambio, reforzar que los cambios no fracasan por malos diseños técnicos, habitualmente, sino por mala gestión política, laboral y comunicacional en la base con la ciudadanía, y por la falta de participación de las personas desde un inicio, no tener confianza en el equipo.

Los factores claves: primero: el foco estratégico, tener claridad de para qué estamos mandatados, qué es lo que hay que lograr. Segundo el compromiso y la estabilidad en el

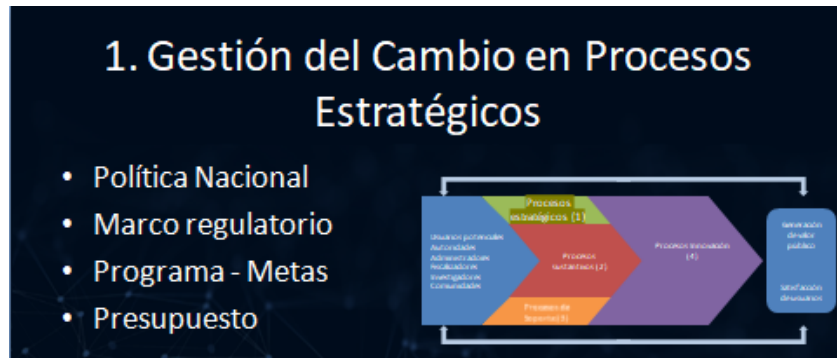
equipo, el caso icónico es el Servicio de Impuestos Internos, con un director como Javier Etcheverry por 12 años; el segundo caso icónico: INAPI, con un Max Santa Cruz por 9 años. En la actual Superintendencia de Seguridad Social hay una incógnita, cosa que consideramos un error, dado el gran trabajo que ha hecho su Superintendente. Luego es clave la comunicación con la ciudadanía y la calidad del servicio que uno presta y cómo lo mejora cada día. Y finalmente, lograr los medios para hacer los cambios, los cambios no se hacen por mera voluntad.

(21:47) Hemos acompañado a distintas entidades públicas, desde el CSP de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, en generar cambios en 4 tipos de procesos:



En primer lugar, en los procesos estratégicos, en segundo lugar, en los procesos sustantivos, en tercer lugar, en los procesos de soporte, y, en cuarto lugar, en los procesos de innovación, teniendo siempre como foco la generación de valor público y la satisfacción de los usuarios, o sea, son los usuarios quienes nos tienen que ir retroalimentando. Y cuando hablamos de incorporar a las personas, por el lado izquierdo, estamos hablando de los usuarios, de las autoridades, de los administradores de sistemas, de los fiscalizadores, de los investigadores y de las comunidades en general.

Entonces, veamos primero los procesos estratégicos. Día a día es necesario ir influyendo en la política, estar presente en la discusión política, sea en el Congreso, sea en el propio gobierno, no dejar pasar las fallas regulatorias, participar de la programación y de las metas, que tienen que ser factibles, y de la discusión presupuestaria.



En segundo lugar, desde el punto de vista de los procesos sustantivos, siempre lo que manda es el foco ciudadano, o sea, los procesos no se hacen porque la institución los decide, es porque la ciudadanía los exige en un cierto estándar.

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:	<ul style="list-style-type: none">• Nuevos estándares en los centros de atención• Sistema integrado de información• Desconcentración en la asignación de los beneficios• Campaña comunicacional focalizada en grupos objetivos

(23:36) En ese sentido, los grandes cambios que nos planteamos en el INP, en primer lugar, desde el punto de vista de Misión nos propusimos acompañar el ejercicio de derechos ciudadanos. Por lo tanto, nuestro objetivo era optimizar la administración tanto del sistema de pensiones solidarias como de los antiguos regímenes de previsión de reparto. Por tanto, siempre ir mejorando los procesos sustantivos institucionales. Y ahí, las definiciones fueron cuatro: mejores estándares de atención, un sistema integrado de información, la desconcentración en la asignación de los beneficios y realizar campañas comunicacionales focalizadas en los grupos objetivos.

(24:29) En esa línea, resumimos las buenas prácticas que desarrollamos y a las que invito a las instituciones que nos escuchan. En primer lugar, conformar un equipo de gestión donde nos juntábamos trimestralmente de manera ampliada. Luego, practicamos un liderazgo de puertas abiertas, en la tónica de escuchar, escuchar y escuchar.

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).

Fue clave además el reconocimiento de los éxitos tempranos de los equipos: la gente hace los cambios en la capa media de las organizaciones y esos cambios son los que le dan un sentido a su quehacer y validan los liderazgos.

Finalmente, la creación de una compañía de bomberos, fue fundamental para anticiparnos a situaciones de contingencia que surgen todos los días.

(25:38) Respecto a los procesos de soporte, la lógica es que todos los procesos de soporte se integren, a fin de apalancar 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).

Y como resumen, en el caso del INP en particular, destacamos algunas buenas prácticas. En primer lugar, cambiamos la lógica paternalista y amiguista de gestión de personas, con redes de hasta quince familiares dentro de la organización, a una gestión basada en el ciclo laboral y transparencia en todas las postulaciones, reclutamiento, contrataciones, evaluación del desempeño, etc. Ese fue el cambio fundamental.

(26:33) En segundo lugar, establecer con DIPRES la flexibilidad en el uso de los recursos financieros, o sea, no subir el presupuesto pero sí flexibilizarlo.

En tercer lugar, revisar sistemáticamente todos los procesos institucionales, e ir haciendo modificaciones progresivas en ellos.

En cuarto lugar, el gran aporte de Mario Ossandón: lograr que los 345 municipios se sumarán a esta construcción de una red de apoyo. Durante el primer mes, el 60% de los beneficios se postularon desde los municipios, en apoyo a la red del INP.

Y finalmente, dado que había mucha expectativa pública, este millón doscientas mil personas, un refuerzo ante la sobredemanda: reforzamos nuestro centro de llamados y subcontratamos servicios con ENTEL, para que respondiera crecientemente. El primer día reventamos todos los canales de llamado, de hecho se cayeron las redes, se saturaron. Paulina Quezada que está con nosotros, les puede comentar más tarde.

Respecto a los procesos de innovación, nos concentramos en tres aspectos. Primero, comprometer con las personas el mejoramiento de su empleabilidad, a través de un proceso de tecnificación. En segundo lugar, generamos una épica de ser la mejor entidad pública en Chile. Y en tercer lugar, interactuar todas las semanas en todas las regiones con las comunidades desde nuestras plataformas.

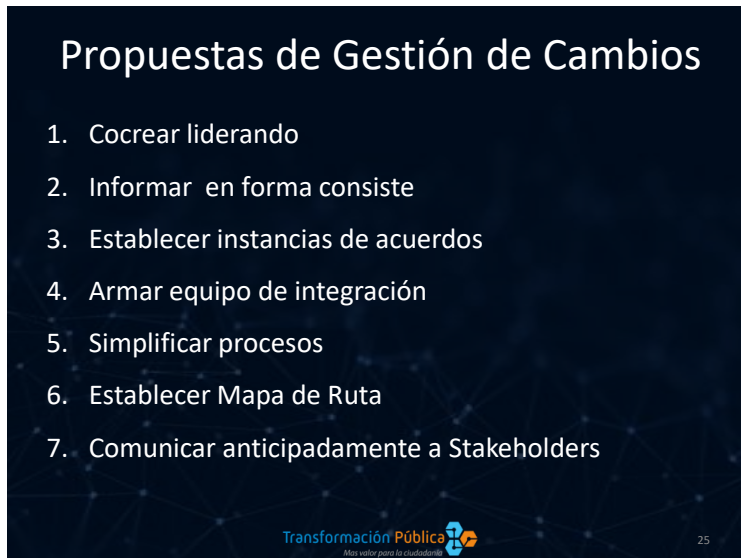
- De administrativos a técnicos. Mejoras en compromiso, empleabilidad, productividad y remuneraciones.
- Hacer realidad el propósito de ser la mejor entidad pública. Premio buenas prácticas laborales 2008 y 5 premios a la excelencia institucional, desde 2011 a 2018.
- Plataforma de atención integrada: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

(28:27) ¿Cómo lo hicimos en concreto? El paso de administrativos a técnicos lo hicimos a través de convenios con institutos de formación técnica, de tal manera que había un

compromiso con las personas, de que si aprobaba determinados contenidos y demostraban determinadas competencias, pasaba de la contrata administrativa a la contrata técnica y por tanto, tenía una mejora de remuneración. Ello se tradujo en mejoras en compromisos, en empleabilidad, en productividad y en remuneraciones, con el mismo presupuesto institucional flexible.

(29:13) Hicimos realidad, además, el propósito de ser la mejor entidad pública, incluso inicialmente con oposición de la propia Asociación de funcionarios, y luego ellos se sumaron al carro. Obtuvimos el premio a las Buenas prácticas laborales en 2008 y luego la institución obtuvo durante 5 años el premio a la Excelencia institucional, entre el 2011 y el 2018, lo que ha sido un tremendo mérito del equipo IPS.

Y la integración de todas nuestras plataformas, tanto presencial, telefónica e internet, que dio lugar luego a la formación de “Chile Atiende” en el gobierno Piñera 1.



Propuestas de Gestión de Cambios

1. Cocrear 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
Más valor para la ciudadanía

25

Queremos invitarlos a la reflexión, con algunas propuestas, en primer lugar, para la gestión del cambio y luego, para la gestión de personas en general en el Estado.

(30:11) Respecto a la gestión del cambio, nuestras propuestas son las siguientes: es necesario siempre cocrear la transformación con los usuarios y con los trabajadores. En segundo lugar, informar siempre lo mismo, en forma consistente, tanto a los usuarios internos como externos. Lo que denominamos omnicanalidad presencial, telefónica, web, incluso ahora los robots, tienen que contestar lo mismo ante la misma pregunta. En tercer lugar, establecer instancias formales de acuerdos en el equipo directivo, en el equipo ampliado, con las asociaciones de funcionarios, siempre en instancias formales. Y los acuerdos se respetan. En cuarto lugar, constituir un equipo transversal de proyectos de

integración, de dedicación exclusiva. Les comento que en la Dirección del Trabajo, este fue uno de los grandes factores de éxito.

(31:17) En quinto lugar, hacer un análisis de simplificación de procesos, día a día. En sexto lugar, elaborar, publicar y explicar el Mapa de Ruta, tanto al interior como al exterior de la organización. Ahí Roxana Donoso, nos mostró cómo lo hizo ella en la Ex SBIF. Lo mismo en el equipo de la SUSESO, en el equipo de INAPI, en todos los casos el Mapa de Ruta ha sido fundamental, que lo dominemos finamente.

Y finalmente, la comunicación con los stakeholders, con las autoridades, siempre anticipadamente, nunca darles sorpresas a las autoridades. Siempre está anunciado tal cambio y se hace cuando está comprometido.

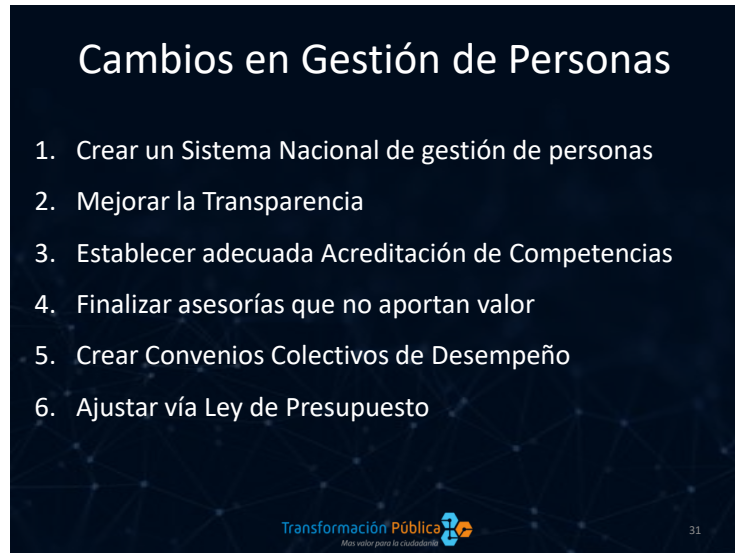
Como viene ahora el desafío de transformación digital del Estado, queremos hacer algunas propuestas, para la gestión de personas en el Estado, en general, porque son claves. Si no, lo más probable es que haya problemas en estos desafíos que vienen.

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

(32:32) Lo primero que cae de cajón y que probablemente en el proceso constitucional y la transformación del Estado que viene se va a discutir muy a fondo, es el fin del trabajo precario en el Estado. El Estado no puede ser el ícono de tratar mal a la gente. O sea, el empleo público decente, el pago de imposiciones, que exista seguro de cesantía, que exista indemnización, todo eso es clave. No puede ser un trabajo precario, a honorarios, dónde la gente esté permanentemente en el aire. En segundo lugar, no tiene ningún sentido que no haya negociación colectiva, esto existe en todos los países del mundo, dentro del marco presupuestario y con autonomía institucional, incluyendo la discusión de todos los temas: flexibilidad horaria, trabajo a distancia, etc.

En tercer lugar, es necesario establecer un nuevo estatuto laboral, con profesionalización del empleo público. En cuarto lugar, es clave generar una movilidad horizontal, en el Estado. Eso existe en todos los países desarrollados. O sea, uno no contrata con la entidad X, sino que contrata con el Estado. Y por lo tanto el Estado puede solicitar tus servicios en otras entidades, con condiciones habilitantes para postular a otros empleos y posibilidades de promoción.

(34:09) Y finalmente, desde la experiencia de haber formado el Chile Atiende, descentralizarlo, es un cambio fundamental, fusionando todas las plataformas de atención de terceras entidades, en una de cara a la ciudadanía.



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
Más valor para la ciudadanía

31

Queremos además plantear algunos cambios en materias de gestión de personas. En primer lugar, fortalecer al Servicio Civil creando un real Sistema de gestión de personas que trabajan en el Estado. Que los subsecretarios sean seleccionados por Alta Dirección Pública, para que haya estabilidad en las Subsecretarías, que son las que gestionan el aparato público, conectando instrumentos estandarizados.

En segundo lugar, mejorar la transparencia en materia de postulaciones, desarrollo de competencias, calificaciones, promociones, horas extras, etc.

En tercer lugar, establecer una adecuada acreditación de las competencias, ante organismos técnicos externos. En el Estado se hace capacitación pero no se acredita. Es fundamental acreditar estas competencias, porque esa acreditación es lo que mejora la empleabilidad.

En cuarto lugar, poner término a innumerables asesorías que no aportan valor, que son parte de la captura del Estado.

En quinto lugar, establecer convenios colectivos de desempeño con las jefaturas directas, basado en objetivos y resultados claves. Y finalmente, generar reestructuraciones y aplanamientos de las estructuras institucionales, vía ley de presupuesto, con caducidad de los puestos de trabajo no necesarios en las instituciones. O sea, que exista esta movilidad transversal en el Estado, sin que las personas permanezcan si es que ya su puesto de

trabajo, por el cambio tecnológico, deja de tener sentido en esa entidad. Muchas gracias, los invito a que conversemos respecto a estos temas.

-Roxana: (36:57) Una de las preguntas que han hecho, dice: Me llama mucho la atención, lo que llamas en tu modelo de gestión, el reconocimiento temprano del éxito. ¿Te podrías explicar un poco respecto a qué significa ese hito?

-Rafael: La lógica del reconocimiento está vinculada a que las transformaciones ocurren en la capa media de las organizaciones, por lo tanto, el refuerzo clave, día a día, es reconocer que tal mejora implicó tal valor para la institución. Y eso es tremendamente motivante para cada uno de los equipos de la organización. Cada equipo intenta en el día a día mostrar las mejores prácticas que va incorporando. Al respecto, está presente Horacio Rivera, él es un psicólogo organizacional, experto en ergonomía. Con él estamos trabajando en el [Hospital Regional de Antofagasta](#), por el CSP. Y fue esta lógica de incorporar el reconocimiento de las mejores prácticas, lo que cambió la cultura institucional. Así que para mí, es una palanca clave, para los efectos de transformar las instituciones.

-Roxana: Eso va mucho en la lógica de sacar a los funcionarios del anonimato.

-Rafael: Así es. Hay instituciones que ponen la foto del mejor funcionario del mes, pero esta propuesta no es en lógica individual. Es la lógica de reconocer la transformación y el valor aportado a la institución, por el equipo de trabajo X, Y o Z.

-Roxana: Excelente. Mira Oscar Herrera nos dice: Más allá de los procesos, cómo abordaron los temas de gestión de la información. Se mencionó un modelo, pero cómo abordaron los problemas de ciclo de vida de la información, desde la captura, consolidación, análisis, visualización, hasta compartir la información. Oscar, no sé si quieres agregar algo más, de lo que estás consultando.

-Rafael: (40:01) Es necesario ubicarse en el 2006-2008. Estamos hablando de 14 a 12 años atrás, por tanto, fue bastante artesanal. Lo que definimos fue un formulario único digital, para iniciar el proceso. Y luego fuimos integrando progresivamente. Yo no soy, ni era en esa época, especialista en los temas de gestión documental, pero sí intuíamos que era fundamental digitalizar e integrar. Yo les mostré todos los tipos de documentos que digitalizamos, todos los procesos que fuimos progresivamente transformando de manuales o de papeles a digitales. Y cómo fuimos integrando. Hoy día, el Instituto de Previsión Social tiene un esquema de gestión documental al que podríamos recurrir para fines de publicar. Para este coloquio el foco es la gestión de cambio más la gestión documental.

-Roxana: (41:24) Complementando la pregunta de Óscar, ¿esto es lo que tú llamas la carpeta ciudadana?

-Rafael: La carpeta ciudadana o [Mi Portal](#) es un gran aporte de la Superintendencia de Seguridad Social, y que ya está a disposición del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, en el Programa de [Protección Social](#), efectivamente es la manera como cada ciudadano puede acceder a toda su interacción con el Estado. Pero esa es una mirada. Se acuerdan de la palanca de integración que les planteé, esa integración hoy día está ocurriendo simultáneamente en muchas entidades públicas y para allá estamos empujando como Transformación Pública.

-Roxana: (42:27) Valeska dice gracias por la presentación. En general siempre hay resistencia al cambio por parte del personal. ¿Sobre qué aspectos hubo la mayor resistencia?

-Rafael: Bueno, la resistencia mayor siempre se presenta en forma pasiva, por eso es fundamental la celebración de los éxitos tempranos, porque las personas van cambiando el chip, desde una lógica resistente a una lógica de creer de que los cambios son posibles. En segundo lugar, hay una resistencia formal, siempre desde el mundo de las organizaciones de los trabajadores, en este caso, la Asociación nacional de trabajadores del INP, la [ANATRINP](#). Y sabíamos, y de hecho lo anunciaron: un paro el día que partía la Reforma. Por eso que fue fundamental la estrategia de atender desde los 345 municipios, con el mismo modelo de atención. Y al segundo día la ANATRINP reconoció que habían fracasado en su lógica de bloquear la atención a la ciudadanía. Un poco, lo que hizo el sindicato del Registro Civil en su oportunidad, bloqueando prácticamente todo Chile. Nosotros nos anticipamos a eso. Yo destacaría esos dos tipos de resistencia, pero lejos la más importante que hay que abordar, a través de esta lógica de confianza, de puertas abiertas, de conversación cara a cara, es la resistencia pasiva.

-Valeska: (44:53) Es que además en el tema de la transformación digital una de las principales preocupaciones de los trabajadores, es el tema de la empleabilidad, de la permanencia en los cargos. Entonces, ese es un tema no menor, que a veces puede significar una mayor resistencia. Y claramente las organizaciones sindicales, en este caso las Asociaciones, pueden ser un elemento paralizador. Y a propósito de esa resistencia pasiva, efectivamente el no seguir trabajando, para obstaculizar el proceso de transformación, en este caso de transformación digital.

-Rafael: (45:34) Efectivamente, por tanto, sabemos que eso va a ser una variable significativa. Los dimensionamientos que hay de los procesos de transformación, y lo que se está viendo ya en las entidades transformadas, es que al menos un 5% de las personas

en roles antiguos, no son necesarias. Entonces, aquí hay dos caminos: si dentro de la organización existe la posibilidad de generar otras competencias, particularmente en atención a la ciudadanía. El reconocimiento de las competencias, la acreditación de las competencias, mejoran la empleabilidad. Eso abre también la puerta para la circulación transversal en el Estado, horizontal, en otras organizaciones. Creemos que no hay posibilidad de aplicar una lógica estanca y tratar de mantener a toda la gente, cuando estamos haciendo una transformación digital muy significativa, en muchas entidades.

-Roxana: (46:46) Octavio Espinoza dice: felicitaciones por la charla, me gustaría saber qué significa en concreto la flexibilidad del presupuesto que lograron con DIPRES, y cómo lograron mejorar la gestión del ciclo de vida laboral de las personas, sin que tuvieran oposición de la Asociación de funcionarios.

-Octavio: Una de las principales dificultades y obstáculos que tiene el tema es cómo gestionamos el presupuesto con todas las restricciones de glosas, de dificultades, que además terminan siendo un obstáculo, en una oportunidad de cambio, sobretodo entendiendo que el proceso de transformación digital trae como consecuencia, un montón de servicios nuevos, que a veces ni siquiera están contemplados en las leyes. Entonces sería muy interesante conocer la experiencia que ustedes lograron con DIPRES.

-Mario Ossandón: Quería aportar dos cosas con respecto a las preguntas. Yo diría, un tema fundamental de la transformación es que la ley quede bien hecha. Yo creo que en muchas propuestas de modificación de nuevos servicios, la ley contiene muchos errores, hay muy poca participación de los técnicos, de los funcionarios, de los que saben en la práctica de lo que hay que hacer. No me quiero detener en esto porque es otra materia, pero creo que juega un rol fundamental en la innovación que la ley quede bien hecha. Sólo por poner un par de ejemplos, de un par de errores que tuvo esa ley, que nos complicó muchísimo. Uno, es que el usuario tenía que pedir el beneficio, en circunstancias que la ley definía requisitos y la magnitud. Si el usuario no hubiera tenido que pedir el beneficio, nosotros estábamos en condiciones de pagar un millón doscientas mil prestaciones en menos de 30 días. Porque el sistema que habíamos diseñado nos permitía llegar a los usuarios, no sólo en una lógica de demanda, sino que en una lógica de oferta. Yo creo que ese tipo de errores son fundamentales. Por lo tanto, hay que poner mucha atención en cómo se legisla, y que quede lo menos apretado posible todo el funcionamiento. Que eso quede a cargo de las instituciones o de quien tiene que implementar la política pública. Cuando reglamentan demasiado la ley es muy difícil cambiar, es más fácil cambiar el reglamento.

(49:53) Lo segundo que decía Rafael, que a mí me parecía muy importante, es esto que ustedes hablaban de resistencia a la documentación. En Chile, es muy complicado

conseguir información de distintas instituciones públicas. Lo que hicimos nosotros, bueno, teníamos un gran apoyo de la Presidenta, piensen que en el equipo que tuvo que implementar la Reforma, la que tenía muchos errores de diseño y se cambió solo 6 meses antes de empezar a pagar. Yo no estaba en esa área, yo estaba en SERCOTEC y me pidieron que fuera a colaborar. Uno de los problemas básicos, es que las instituciones no quieren compartir información, por los recelos. Pero en este caso la Presidenta tenía mucho poder y había delegado mucho poder en el Subsecretario, así que podíamos hacerlo. Por ejemplo, una base de datos fundamental era la de salud, que no tiene que ver con la Reforma Previsional, pero quienes van como usuarios cada tres meses al consultorio son los adultos mayores. En nuestro caso teníamos que pagar pensiones. El consultorio y el Servicio de Salud no registran individuos, registra prestaciones. Entonces, ¿Cómo pasas de la base de datos de prestaciones a la base de datos de individuos, sobre todo que salud se resiste mucho a entregar información de usuarios? Nosotros no queríamos saber de qué estaba enferma la gente sino que queríamos saber dónde estaban los adultos mayores, para hacerle entrega de la oferta. Y por eso fue la decisión de trabajar con los municipios, que tampoco tienen que ver con la Reforma Previsional, pero son los más cercanos al usuario. Y eso fue fundamental entender, que el eje era lo que decía Rafael: los usuarios.

(51:51) Y lo peor de todo esto es la DIPRES. Si hay algo que se opone a la innovación, porque la DIPRES tiene lógica contable, no sabe de innovación ni de gestión, este es un problema muy serio en la administración del Estado, porque no sólo es un problema financiero, sino que es un problema de conocimiento multidisciplinario. La DIPRES tiene puros economistas, con el respeto que nos merecen todos los economistas, pero ellos no saben de muchas cosas de gestión. ¿Cómo se resolvió el problema?, políticamente. La presidenta dijo: “Aquí el jefe de esta misión es el Subsecretario, señor usted Jefe de la DIPRES, ponga todos los recursos que él necesite. Usted señor Ministro del Trabajo, colabore políticamente para resolver todo el problema”. Si eso no se da, es imposible la innovación. Porque la innovación tiene un camino de incertidumbre, tiene un camino de voluntad de ir resolviendo con nuevos actores, tiene una lógica colaborativa, y eso es fundamental a mi juicio en la innovación. De hecho, la DIPRES, ellos tenían a cargo la gestión de la reforma, y la Presidenta tuvo que cambiar seis meses antes a todo el equipo, porque no se puede, porque es un problema de interacción entre el sujeto y la institución.

-Rafael: (53:25) Yo creo que Mario graficó muy bien la primera capa que yo les comentaba. Hay que estar muy bien reforzado políticamente para participar en estas conversaciones, y ahí el ex Subsecretario, con el ex Director de DIPRES, en la época Alberto Arenas, tenían encuentros diarios para fines de ir ajustando. ¿Qué es lo que nos correspondía a nosotros desde INP? Mostrar cada día de que sabíamos usar mejor los

recursos. Y, por tanto, generar ahorro. Nosotros partimos generando el primer año y por lo tanto redestinando, vía autorización de DIPRES, del orden de mil millones. Y terminamos en el último año, a través de la asignación de un contrato a pago y a transferencias a cuentas RUT, ahorrando del orden de veinte mil millones. Por tanto es fundamental tener no sólo la claridad, sino que tener los apoyos correspondientes, pero al mismo tiempo, tener las alternativas de usos de los recursos, para fines de reforzar los sistemas, en este caso de información y de gestión.

-Roxana: (55:14) O sea, hay una necesidad de una gestión, presupuestaria muy fina, pero también necesitas el apoyo político.

-Rafael: Muy fina, de hecho, yo diría que uno de los grandes aportes en el equipo era nuestra Jefa de Presupuesto, que no recuerdo el nombre en este minuto, pero quizás, Mónica o Verónica se acuerdan.

-Mónica: ¿Puede ser Rebeca Ferrada?

-Rafael: Ella es un ícono institucional, espectacular.

-Macarena: Partir por felicitar a Rafael, él nos acaba de dar una clase de gestión del cambio. En relación a la confianza, tú ya lo mencionaste brevemente, pero yo quería profundizar un poquitito más en eso, porque de hecho me di cuenta de que había llegado de Pamela Orellana, a través de YouTube, una pregunta relacionada al concepto de la confianza. Porque finalmente uno de los grandes problemas que tenemos en la sociedad, no solamente en Chile. Efectivamente Chile tiene uno de los índices de confianza más bajos en el mundo, en realidad en toda Latinoamérica tenemos ese problema y la verdad es que acá también tenemos gente que está interesada en estos temas, y que nos acompañan de otros países. Se han registrado en nuestro sitio gente de Perú, Brasil, Argentina, Ecuador, Colombia, por lo tanto, el concepto de la confianza es bien básico. Y dentro de las instituciones públicas, justamente es una de las cosas que nos impide y que nos provoca, además, esta resistencia al cambio. Es casi un círculo vicioso el que se genera. Entonces, ¿Cuáles eran esas claves que tú ya mencionaste? El concepto de las puertas abiertas, pero a mí me consta que las puertas abiertas no son suficientes. Yo también intuyo que se requiere mucha coherencia al interior de todo el equipo. Y yo creo que ahí hay claves que nos puedes aportar respecto a cómo lograr esa coherencia, y que, de hecho, Pamela Orellana, ha planteado por YouTube la posibilidad de incorporar lo que ella denomina como la [Redarquía](#), que es la posibilidad de potenciar redes abiertas de colaboración en las instituciones públicas.

-Rafael: (58:20) Bueno, respecto a las redes, es lo que estamos haciendo en Transformación pública, estamos hablando de redes transversales en el Estado. Pero

yendo al cayo, al tema de la confianza: no hay nada mejor que hablar cara a cara, mirando a los ojos a cada una de las personas. Yo, el día que me nombraron, me presenté como cualquier ciudadano, fui a golpear la puerta de la Asociación de funcionarios, de la ANATRINP, y con los directivos que estaban ahí, tuvimos una primera conversación antes de que yo asumiera. Y les planteé derechamente: “miren, yo vengo con un mandato, me escogieron por Alta Dirección y viene el Proceso de la Reforma, y mi convencimiento es de que tenemos que mejorar muchos procesos”. Porque yo ya había estudiado, ya había hablado con todos los ex directores del instituto, previamente. Sabía dónde teníamos que mirar. Y además, sabía que había condiciones de calidad de vida de los trabajadores que mejorar. Y esos fueron los dos ejes de la conversación, y luego, una vez nombrado, nos pegamos una conversación equipo por equipo. Aquí en Santiago, algunos equipos eran de 100 personas y otros de 5 personas, pero conversamos con todos los equipos, cara a cara. Y luego, mes a mes, programamos visitas a todo Chile. Y conversé con los 3.500 trabajadores de la institución a lo largo de todo Chile, cara a cara. Yo creo que es la manera. Y luego, responder todos los correos electrónicos, que era la forma normal de conversación en la época. Y ahí, un tremendo apoyo de Nancy Gálvez y el resto de las personas del equipo más cercano de la Dirección, para ir respondiendo en el día a día. Y lo otro también, para fines de confianza, tiene que ver con no aceptar malas prácticas. Con Raúl Campusano, el fiscal, formamos un equipo y revisamos 5 años de sumarios no cerrados. Los analizamos todos, los cerramos todos. Von Mónica Reyes, que está presente, discutimos caso a caso y resolvimos qué casos debían incluso significar el terminar de trabajar en el instituto, por temas de probidad, y los dejamos todos resueltos.

Al dejar resueltos esos casos la gente empezó a confiar en que efectivamente las reglas del juego eran parejas para todos y que no había grupos de influencia. Yo llegué solo al instituto y me fui solo. Nunca invité a nadie, ni influí para que alguien tuviera mejores condiciones para postular a algún cargo en particular, o algún rol en particular. Al revés, la gente de los equipos transversales, de los equipos de proyectos, se ofreció voluntariamente para fines de incorporarse a estos desafíos.

-Roxana: (01:02:29) La misión originaria era ser el enterrador del INP...

-Rafael: No, cuando conversé con el Ministro Andrade, la misión fundamental era resolver un problema tecnológico, que cabe la pena mencionarlo. Teníamos un contrato con una empresa española, contrato que amarraba a cuotas, por poner 100 mensual, cuotas fijas, y esta empresa sólo había avanzado en un 36%. Y la negociación que hicimos fue que bajamos el pago a sólo 36 y de esa manera ellos fueron escalando en el cumplimiento, y llegaron al 80% del cumplimiento y nosotros al 80% del pago. Pero eso significó que fueron a hacer lobby a la Moneda y a otros lugares. Y ahí nuevamente lo que dice Mario

Ossandón: tanto el Ministro como el Subsecretario, aguantaron el golpe y apoyaron que pagáramos sólo 36, si 36 era lo que recibíamos como servicio.

-Roxana: Carla González pregunta: dado el actual momento socio político de nuestro país, cómo visualizan ustedes, que esto pudiera afectar en corto plazo el desarrollo o la partida de procesos de cambio en las instituciones. ¿Se verá garantizado o podrá tomar un nuevo impulso a través de la entrada en vigencia de la Ley de Transformación Digital?

-Carla: (01:04:13) Buenos días, quisiera partir felicitando a Rafael por su exposición, muy buena y clara. Mi pregunta se origina justamente por las experiencias que hemos tenido la oportunidad de conocer, exitosas en cambios organizacionales. La condición crítica y el elemento común es el compromiso de la Alta Dirección, primero que nada, pero a partir de eso también tienen que darse una serie de condiciones que no necesariamente están dentro del servicio público, como por ejemplo el tema presupuestario. Y yo tengo la sensación de que en este momento en particular estamos con viento en contra, estamos con todas las condiciones en contra por parte del presupuesto y otros factores. Entonces, yo no sé si hay en este momento instituciones dispuestas a emprender estos procesos, o bien la Ley de Transformación Digital nos va a obligar a los servicios públicos a subírnos de manera un poco forzada al carro. ¿Cómo ven ustedes el futuro próximo de estos cambios?

-Rafael: (01:05:30) Muchas gracias Carla, la verdad yo soy optimista por naturaleza, así que considera eso. Yo creo que estamos en un buen momento, porque hay mayor conciencia de la ciudadanía de que puede exigir calidad de servicio. Y por tanto las instituciones públicas están desafiadas. Y lo segundo, por el gran trabajo que ha hecho [Jeannette Von Wolfersdorff](#) y su equipo: hay transparencia en el uso de los recursos públicos. Por lo tanto, hoy día las instituciones tienen que partir la discusión en esta lógica de presupuesto base cero, ¿Qué significa eso? Que los presupuestos de continuidad van a ser tremendamente discutidos y por tanto las entidades y los equipos directivos, en particular, se la tienen que jugar por buenas soluciones de cara a la ciudadanía. No basta con decir: “somos la institución X y debemos continuar trabajando tal cual, venimos haciéndolo por los siglos de los siglos”.

-Gustavo Rivera: (01:07:01) Bueno, yo quiero hacer un comentario, a partir de algunas de las cosas que se han planteado. Primero, felicitar a Rafael, ha sido una exposición super interesante, muy completa. Y su experiencia en el INP y otras instituciones, han sido clave a partir de este esfuerzo que se hizo ahí. Yo, escuchando a Mario Ossandón, también quería hacer un comentario. No sé si hay más personas de la DIPRES aquí presentes. Yo no soy de la DIPRES, pero fui de la Subdirector DIPRES. No sé si hay otras personas aquí presentes, pero yo creo que efectivamente en general en el sector público, la DIPRES aparece como una entidad muy golpeada por todos. Todo el mundo cuestiona a la DIPRES,

yo creo que hay mucha razón en las cosas que se plantean, pero responden a algunas realidades que yo creo que hay que cambiar también. En ese sentido, el esfuerzo que en el gobierno pasado también hizo el Ministerio de Hacienda, con participación de José Inostroza y con la asesoría de Rafael Del Campo se hizo un esfuerzo. Yo no sé cuáles fueron finalmente los resultados, pero por lo menos con mi paso por la DIPRES fue posible levantar algunos temas a modificar, o hacer alguna gestión del cambio. Perdonen que quizás no tenga mucho que ver con el tema de fondo, pero sí me gustaría hacer algunos comentarios, sobre lo que planteaba Mario, sobre lo que se ha comentado aquí.

En primer lugar yo creo la DIPRES tiene un sentido muy positivo: a partir de la estabilidad de sus grupos de trabajo, o sea, los equipos de trabajo de la DIPRES tienen en general un alto grado de estabilidad. Sus directivos, en mi caso, como Subdirector de Presupuesto, como el mismo Director de Presupuesto, o el Subdirector de Racionalización y Función Pública, esos cargos van cambiando, se van modificando, pero la base del trabajo de la DIPRES es relativamente estable, salvo en algunos casos en que llegan muchos asesores, y los asesores de alguna manera cumplen la labor de los grupos de trabajo, y en ese sentido se desperfila un poco el esfuerzo normal que hacen esos equipos de trabajo.

Lo malo puede ser que los equipos de trabajo permanentes, por mucho tiempo, generan en sí mismos cuestiones negativas. O sea, el que un jefe de equipo de trabajo permanezca 10 a 15 años, obviamente genera una serie de malas prácticas. Y, eso sí, que hay que superarlas. Efectivamente, ahí hay un tema muy concreto, que las malas prácticas se generan por mucho tiempo en determinados cargos o en determinados grupos de trabajo. Obviamente, que hay que superarlas y en ese sentido un esfuerzo como estos que se hacen en gestión del cambio, pueden ser muy importantes. Sin embargo, desde el punto de vista contrario, ¿Cuál es la labor de la DIPRES? En ese sentido espero que Mario esté de acuerdo conmigo La DIPRES tiene que hacer cumplir la Ley de Presupuesto. Es una ley y el Gobierno en su conjunto y el Congreso discuten previamente esa ley, se aprueba, se emite esa ley, se firma y la DIPRES tiene que hacerla cumplir. Y al mismo tiempo, tiene que hacer cumplir la Ley de funcionalidad fiscal, la Ley de Administración Financiera del Estado, entonces está ese tema que es clave. Y al mismo tiempo, cuando los recursos son escasos, obviamente que la DIPRES tiene que hacer cumplir el hecho de que tiene que distribuir de la forma más adecuada posible los recursos, entre requerimientos que son mucho mayores. ¿Cuál es un punto clave? Yo creo que en parte es esta necesidad del cambio, y de alguna manera puede ir en el ámbito digital, pero en general un tema clave es el tema del diálogo y el tema de la transparencia.

Uno de los temas que en mi cargo yo traté de incorporar es el tema del diálogo entre la DIPRES, entre los equipos de la DIPRES y los distintos Ministerios. Normalmente, es un

tema muy negativo, creo yo, desde el punto de vista de la DIPRES, que los equipos de trabajo no hablan. Hay una relación de papeles para acá y para allá, correos, pero no hay un diálogo permanente. Y eso es muy importante, en eso yo creo que hay que hacer un esfuerzo por mejorar.

(01:12:48) Y el otro tema es la transparencia. Es un tema que tiene que pelear con mucha fuerza el Congreso, pero ya no es sólo un tema de la DIPRES, sino de todo el Gobierno. La DIPRES en todo caso, en ese sentido, ha hecho esfuerzos. En el gobierno pasado se terminó de desarrollar, y quizás José Inostroza tenga algún conocimiento de eso, el Presupuesto en línea, que se instaló con el Congreso. Ese es un esfuerzo importante y eso lo hizo en gran medida la DIPRES, y yo creo que desde el punto de vista digital es un avance importante.

No es que trate yo de justificar la labor de la DIPRES, pero cuando está la ley de por medio es importante. Pero al mismo tiempo yo creo que es clave mejorar. Y en eso, gestionar el cambio de que los trabajadores de la DIPRES tienen que estar al servicio de los ministerios. En ese sentido, lo mismo que se ha planteado, y lo mismo que planteó Rafael, en cuanto al IPS. El trabajador público está al servicio de la gente. En la DIPRES los trabajadores o funcionarios deben estar al servicio de las personas, o sea, de los ministerios. Pero ahí tiene que darse un diálogo y un entendimiento de cuál es la labor de cada uno. Y en eso yo creo que hay mucho que avanzar.

Yo estoy de acuerdo con Mario Ossandón con el planteamiento que él ha hecho. En el gobierno pasado cuando él estaba en el Ministerio del Interior trabajamos juntos bastante, pero todavía hay mucho que avanzar en ese sentido.

-Roxana: (01:15:03) Yo quería hacer un comentario. Entiendo que el Presupuesto digital fue desarrollado por Felipe y por ti José.

-José: Son dos cosas, partió con un compromiso de la DIPRES para entregar información sobre la [gestión presupuestaria](#) de un modo más moderno, porque había mucha documentación en papel. Y eso se fue construyendo de a poco, lo cual implicó algunos cambios en la DIPRES. Eso es un tema que yo diría fue el primer ámbito de avance en transparencia presupuestaria. Y después lo que ocurrió en el gobierno pasado es algo mucho más intenso porque se construyó el [Presupuesto abierto](#), que derechamente colocaba el micro dato en un sistema. Ustedes van a la plataforma de presupuesto abierto y pueden ver la factura, el gasto pequeño, lo cual es un estándar súper alto. Y eso ocurrió un poco después, pero es parte del mismo proceso que impulsó la DIPRES desde el gobierno pasado y que terminó con la plataforma de presupuesto abierto.

-Rafael: (01:16:24) Yo complementarí­a lo de Gustavo, con la necesidad de que la DIPRES trabaje desde una plataforma de gesti3n, no s3lo en la relaci3n de cada uno de los sectorialistas con su sector y sus entidades. Porque una de las cosas que levantamos hace 4 a3os atr3s, cuando desarrollamos el [Modelo de gesti3n de la Subsecretar3a de Hacienda](#), fue precisamente la necesidad de contar con instrumental tecnol3gico, para facilitar los acuerdos, para dar seguimiento a los compromisos, para hacer seguimiento al uso de los recursos, etc. DIPRES es muy precaria en t3rminos de su plataforma tecnol3gica y el trabajar interinstitucionalmente en esta plataforma colaborativa de todas las instituciones dependientes o relacionadas con el Ministerio de Hacienda, fue una experiencia tremendamente potente.

-Horacio Rivera: (01.17:52) A m3 me gustar3a hacer comentarios sobre distintos temas. El principal es este acento que pone Rafael en las personas. Yo creo que el gran 3xito en el proceso del INP fue exactamente eso, que Rafael relat3 con mucha modestia. O sea, el ir a conversar con los dirigentes, el ir a conversar con cada uno de los tres mil trabajadores del INP. Por lo tanto, no es s3lo escuchar o tener la puerta abierta, hay que ir donde las personas. Tenemos una cultura en el Estado de anonimato. Mientras menos caras haya, y eso es s3per coherente con el modelo Weberiano, una uniformidad. Y eso desde el punto de vista psicol3gico de las personas, t3 no existes. Cuando t3 hablas con alguien, le dices: "t3 existes, existes para m3, no eres transparente, t3 eres importante". Ese es un tema no solamente del trabajo en el Estado, en la empresa privada tambi3n: el reconocimiento a las personas. Pero no a las personas individuales, sino a las personas en el trabajo en equipo. Y eso hace que las personas se vinculen. Y esa es otra diferencia con el modelo Weberiano lo m3s individual posible, donde cada uno hace su pega y no nos metemos.

Cuando t3 generas v3nculos, son v3nculos humanos, son v3nculos personales, y ese es el coraz3n del cambio. Mi tesis doctoral fue en innovaci3n tecnol3gica. Y uno de los temas centrales all3 es que la tecnolog3a no cambia nada, son las personas. La tecnolog3a es un instrumento. Entonces no pongamos la carreta delante de los bueyes. Primero trabajemos con las personas, como en el INP se hizo. O sea, este tremendo esfuerzo de capacitar a las personas, de decirles: "t3 eres importante, queremos que te quedes, queremos que sigas, t3 tienes potencial, vamos". En la filosof3a del mejoramiento continuo, decimos: no importa avanzar lento, lo que importa es avanzar, un cent3metro y lo aplaudimos, porque eso es lo importante. Porque ese cent3metro para una persona puede significar un esfuerzo atroz, y para otra puede ser tomarse un vaso de agua. Pero ese esfuerzo que hizo, ese cent3metro que avanz3, es fundamental. Entonces, en la medida en que se generan los v3nculos, se generan los conocimientos entre las personas y se comienza a generar estas redes que alguien mencion3. Las redes las generan las personas, son parte

de lo que antiguamente se llamaba la organización informal, que hace que el Estado funcione.

(01:21:33) En general, hay una máxima que dice: “lo desconocido, es temido”. Entonces, en la medida en que vamos generando conocimiento, o sea, el encontrarse con contrapartes de otras instituciones, el verse las caras. Nos pasó mucho en algo que hicimos en la DIPRES hace algún tiempo atrás. Y finalmente el rol de las organizaciones, gremiales. Yo creo que eso es central. En todo esto creo que también hubo un esfuerzo muy grande de estar todo el tiempo en contacto con los dirigentes, conversando con ellos, muy coherente y sistemáticamente. No es que nos juntemos cuando corresponda y si es que nos juntamos es en los pasillos. No, todas las semanas vamos discutiendo. Hemos tenido un proceso que se detuvo por la pandemia en el Hospital Regional de Antofagasta, muy interesante respecto a esto. El proceso de cambio, yo diría, eclosiona en un momento determinado cuando incorporamos a todas las organizaciones gremiales. Organizaciones gremiales complejísimas, con problemas entre ellas, pero logramos que estas organizaciones se involucraran en una épica: “tenemos un hospital nuevísimo, pero este hospital nuevísimo no es sólo para nosotros, es también para nosotros, pero es esencialmente para los usuarios”.

Y lo último, la ANEF, en ese mismo período hizo un esfuerzo muy grande. Me tocó participar a mí ahí, de hacer una capacitación a nivel nacional, tanto por regiones como por Servicio, de ir a conversar, y ver en qué consistía la modernización del Estado. Esto no se puede hacer si no hay una conversación franca, directa, con los dirigentes gremiales. Y los dirigentes gremiales son personas igual que nosotros. Lo que pasa es que no los conocemos, no tenemos contactos y son fantasmas. Creemos que lo único que quieren es destruir al Servicio, y es todo lo contrario! Entonces, en la medida en que abramos canales más humanos con nuestros dirigentes, las situaciones van a cambiar radicalmente. Es la experiencia que yo he tenido en muchas instituciones. Entonces, invitarlos a abrirse, a conocer, a tomarse un café entretenido, a conversar de la vida, a encontrarnos y reconocernos como personas, va a cambiar la mirada. Si cambia la mirada, va a cambiar la relación, y como va a cambiar la relación, van a cambiar las instituciones.

-Mónica Rodríguez: (01:25:53) Actualmente yo trabajo en el IPS y entré después de que Rafael Del Campo estuvo, y sólo puedo dar fe del éxito, después de años, del impacto que significó el trabajo que hizo Rafael y su equipo. Efectivamente hoy día nos enfrentamos con un grupo de trabajadores en el IPS, que valora mucho el tema de la cercanía. De hecho ellos recuerdan que uno de los directores más confiables que ha tenido el IPS es Rafael Del Campo. Así lo reconocen, como cercano, confiable y noble, como dijo José. Y eso me parece no menos importante, cuando uno habla de un servidor público. Y a partir

de eso, los trabajadores son muy exigentes. Nosotros hicimos un trabajo de capacitación que duró más de 4 años, que se llama ALMA (Expertos en Atención Ciudadana y de Seguridad Social, certificados por la Universidad de Santiago de Chile), donde la clave es el alma del funcionario público, poniendo siempre el acento en que el objetivo tiene que ver con la calidad del servicio hacia el usuario, que está demandando de nuestra atención. Nosotros somos casi como asesores, acompañamos al usuario, más que entregarle un mero trámite. Entonces cuando este último tiempo se empezó a hablar de transformación digital, encontramos que era terrible y nos preguntamos cómo abordarlo con la gente, sobre todo en aquellos centros de atención muy pequeños a lo largo de Chile. Fuimos hasta allá, a muchos lugares a hacerles ver que esto, más que poner en crisis su empleabilidad, era una oportunidad. Y creamos la figura del ejecutivo multicanal, o sea, levantamos competencias de aquellos ejecutivos de atención presencial para que tuvieran otras competencias. E hicimos un proyecto que se llama, por ejemplo, tele gente, que es aquel ejecutivo de atención de un centro recóndito, por ejemplo Curepto, que es unipersonal, donde Juan está todo el día y a veces entran 4 personas. Él dijo: capaz que con lo digital yo no atiende nada y voy a perder la pega. Se empezó a correr toda esta cosa. Cuando él supo que además podía capacitarse para ser ejecutivo de Call center, se vino a Santiago, se le capacitó, pasó una pasantía por el Call center y hoy día tenemos un modelo, como experiencia piloto, donde hay ejecutivos de atención que son ejecutivos de acción presencial y también de Call center. Entonces, de esa manera se dieron cuenta de que pueden hacer otra cosa, no solamente la atención presencial, sino que también ser un ejecutivo Call center. Y aquellos ejecutivos más jóvenes, porque tenían otras competencias, son ejecutivos de redes sociales, porque ahí necesitas otro perfil en cómo manejarse. Tenemos un margen de ejecutivos de atención sobre 40, que prefieren ese tipo. Entonces, situarlos a ellos en esto del ejecutivo multicanal fue súper bueno. Y empezaron a llegarnos más demandas de lo que nosotros queríamos hacer con la experiencia piloto. Así que yo creo que esta cercanía, que la gente pierda el miedo, pues esta transformación digital no significa que ellos vayan a quedar sin trabajo. Eso es una cosa.

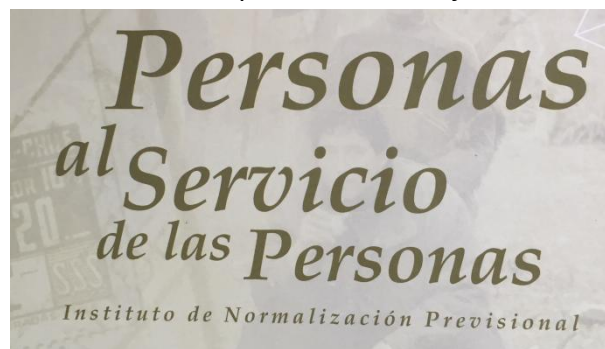
(01:29:25) Y el otro impacto que hablaba Rafael, sobre las redes con otras entidades, yo creo que el trabajo que se hizo con el tema de la Reforma, por los convenios que tenemos hoy con las municipalidades, en el marco de la [Ley 20.255](#), que era el tema del Pilar Solidario, resulta que esta red que hoy día se mantiene con 330 municipios, no sólo nos sirve para el Pilar Solidario, porque finalmente hemos logrado una relación tan cercana con los municipios, porque es un actor estratégico en el territorio, desde el contacto con el usuario que a veces nosotros no llegamos, pero también en cómo nosotros hemos bajado la información que tiene que ver con Chile Atiende, también con los municipios, a pesar de que no lo tenemos por convenio. Te fijas, es como una relación de amigos, como

tenemos este convenio por la Ley 20.255, ya conocemos el área social, conocemos los DIDECO, que son nuestras contrapartes. Pero también todo lo que tiene que ver, y que fue fundamental ahora en el tema del Ingreso Familiar de Emergencia, IFE, del pago COVID, todos los bonos que dieron ahora. Esta red de municipalidades, por lo menos para nosotros ha sido fundamental, para esta coordinación de cómo llegar a todos los usuarios y que nadie pierda el beneficio.

Hoy día a nivel nacional, nos estamos certificando. Somos, al igual que los municipios, todos los ejecutivos de IPS Chile Atiende, vamos a ser, incluyéndome, usuarios certificados en el [Registro Social de Hogares](#), como encuestadores y como gestores. Todos nuestro ejecutivos vamos a poder tomar encuestas, hacer modificaciones, complementando lo que hacen los municipios. Entonces, es mucho más estrecha nuestra relación con esta red que en algún minuto se creó. Así que todos los esfuerzos que se hicieron durante la gestión de Rafael, creó los cimientos de un grupo de trabajadores del IPS super adaptados a los cambios. Ellos se adaptan muy luego y se valoran y agregan valor a lo que ellos hacen. Es la clave para que ellos sientan que efectivamente los cambios no significan un desmedro de tipo laboral.

-Roxana: (01:31:57) Muchas gracias Mónica. Yo quisiera hacer un comentario, a pesar de que no corresponde al tema preciso, pero quería aprovechar la presencia de Gustavo, porque en mi tema, yo siempre digo que si no tengo el apoyo de los ejecutivos más altos de la institución, yo jamás podría haber hecho algo. Yo tuve la suerte de que Gustavo fue mi jefe, él me reclutó, él me contrató y tuve la suerte de que los dos Superintendentes de la época, en la Superintendencia de Bancos, sentían que el tema de la gestión documental era una cosa que era ineludible. Y en ese sentido, yo tengo que agradecer mucho a Gustavo que me dio muchos recursos y quiero transmitirte que los aprovechamos bien.

-Rafael: Quiero terminar con algunos comentarios. Uno, cuando cerramos con el éxito la Reforma, publicamos este libro. Se llama "Personas al servicio de las personas", fue un reconocimiento personal a cada trabajador del Instituto, a su historia, desde que se creó hasta que se transformó. Dejamos por escrito una evidencia de que tuvo sentido la vida de cada uno de los que nos esforzamos por hacer un mejor servicio a la comunidad.



Quiero destacar además que uno de mis grandes orgullos es que Paulina Quezada, aquí presente, a quien le tocó la posta de estructurar Chile Atiende, en Piñera 1, mantuvo esta lógica de hacer crecer a las personas. A pesar de que desde el Centro del Gobierno había muy poca inteligencia emocional, en el sentido de que las personas no contaban mucho, contaban sólo los resultados, en el IPS lograron mantener esta línea de que son las personas las que hacen los cambios, eso es lo fundamental. Y gracias Mónica, porque tú entraste a trabajar después de, y has mantenido esta bandera en alto, que yo creo que es la clave de la gestión del cambio.

-José: Muchas gracias a todos los participantes. Son muy nutritivas sus intervenciones, me gustó mucho la intervención de Mónica del IPS, fue bien notable, porque además estamos escuchando de primera mano de un funcionario público cuál es el fenómeno. A veces estamos muy acostumbrados a hablar desde la generalidad, el gran modelo. Y de algún modo también lo hizo Rafael, pero lo interesante es ver el impacto en las personas.

Quiero tratar de resumir. Primero decir que el caso que vimos ahora, no es suficientemente destacado, pues Rafael lo presenta de forma muy humilde, como dijo Horacio. Es una reforma gigantesca, estamos hablando de millones de personas afectadas, y cientos de millones de dólares. Es una reforma que estuvo muy pensada desde el punto de vista de las personas. Pero es un cambio al mismo tiempo tecnológico importante, fue una de las primeras experiencias notables desde el punto de vista de la interoperación, que funcionó muy bien. Lo dijo Rafael, veníamos del trauma del Transantiago, una reforma grande que funcionó muy mal. Esta también era una reforma grande que en poco tiempo, no se demoraron 6 años, 9 o 10 años. Rafael no tuvo los 12 años que estuvo Javier Etcheverry en el SII y funcionó bien.

Además, generó un modelo base en el IPS que quedó con capacidades en todo sentido, para que se montara sobre eso la lógica de Chile Atiende. La gran virtud que tuvo la gente que puso en marcha el Chile Atiende es que descubrió que en el IPS había una capacidad extraordinaria. Cuando uno dice "capacidad extraordinaria" se refleja en la satisfacción de los usuarios. El IPS tiene niveles de satisfacción neta, eso quiere decir que se recorta la satisfacción negativa, del orden del 70-80%. Y para los que saben, estamos hablando de una institución de excelencia, comparado con el mundo público y privado. Muy pocas instituciones logran tener satisfacción neta del orden del 60 o 50%. Cuando alguien lo logra es un genio, más aún si es institución pública.

Esta institución logró niveles de satisfacción neta que son extraordinarios. Muchas instituciones del mundo privado debieran ir a aprender del mundo público cómo hacer bien las cosas, en este caso el IPS, desde el punto de vista de gestión del cambio, de

tecnología, de servicio a los usuarios, de lograr resultados. O sea, tiene múltiples dimensiones, que son sumamente destacables.

Y quiero hablar del modelo que señaló Rafael: orientaciones estratégicas súper claras a nivel político. Esto no se trata del desorden y el entusiasmo per se, de tener foco en los objetivos. No todos los objetivos se pueden lograr, a veces los objetivos son contradictorios. Hay que elegir los objetivos y focalizarse en eso.

Sin duda, el liderazgo es muy importante destacarlo, pero más allá del lugar común del liderazgo, las características humanas de líderes comprometidos, el punto de vista ético, que tengan trato humano con las personas, que sean entusiastas. Tienen que motivar a los seres humanos a movernos muchas veces de un clima de pesimismo, muy consistente. Y curiosamente, o no tan curiosamente, en los casos de éxito que hemos visto en estos coloquios: Max Santa Cruz, Claudio Reyes, son todas personas que tienen un trato notable con las personas. En todas estas instituciones los funcionarios públicos fueron bien tratados. Primero, desde el punto de vista de la dignidad y el reconocimiento, y eso es notable. No conozco ningún caso de un super gerente público, súper acelerado y focalizado en los resultados, que tenga efectivamente grandes resultados. Aparentemente la gestión es muy importante, sin duda. Pero si descuidan la parte humana, se les empieza a desmoronar, de a poco. Porque al final, los grandes procesos son los que se sustentan en personas entusiasmadas, que creyeron en ellas, y que pudieron sostenerlos creativamente. Y para eso se necesita mucha gente. Aquí vimos a Mónica, también se nombró a Paulina, Verónica también es del IPS. Ese grupo de personas que sostuvieron el esfuerzo, y estamos viendo los resultados.

(01:40:04) Tener un Mapa de ruta muy claro: hitos claros, ganancia rápida para convencer a las autoridades, convencer a la ciudadanía, convencer a la DIPRES también. Bueno, ya hablamos harto de las personas. Y tomarse muy en serio el impacto final. Hay muchos cambios institucionales que no miden suficientemente el resultado final en las personas, en la satisfacción de usuarios. Por ejemplo, se está haciendo ahora en muchas instituciones, pero en general, a veces, las reformas son en sí mismas, y nunca sabemos finalmente qué piensan los ciudadanos que reciben esos servicios.

Y quisiera simplemente terminar con una idea, de que cambiemos nuestra aproximación típica de Gestión del Cambio. Gestión del cambio se asocia en automático a la idea de resistencia. Entonces todo el mundo que se cree más o menos experto dice: “queremos modernizar, innovar, pero el único problema son las personas. Las personas son resistentes al cambio, es nuestra cultura negativa, las personas no son tan modernas como en Singapur o Estados Unidos. El problema es el chileno, que tienen una resistencia al cambio”. La verdad es que si uno es seriecito en esto, y ve los casos exitosos, son las

personas, los funcionarios públicos tradicionales y clásicos, los que han hecho los mayores cambios. Entonces, no se trata de resistencia al cambio, si no que se trata de comunicar bien, de organizar bien y de entusiasmar a los equipos. Muchas gracias Rafael, muy motivante y todo bien documentado.

-Roxana: Los esperamos próximamente para analizar el caso de la nueva plataforma de Ley Chile - Jurisprudencia, desarrollada por la Biblioteca del Congreso Nacional en colaboración con el Poder Judicial.