



Índices accionarios por sector 23/08/2017				IPSA		DOW JONES		COBRE		PETRÓLEO BRENT	
Var. anterior	Día	Mensual	Anual	Var. diaria	Puntos	Var. diaria	Puntos	Var. diaria	US\$/libra	Var. diaria	US\$/barril
+0,30	0,83	1,36	16,98	0,26%	5.327,93	-0,40%	21.812,09	-0,44%	2,97	1,35%	52,57
Financiero	0,28	0,56	12,34								
Salud	-0,34	2,72	22,39								
Industria	-1,14	0,77	22,39								
Materiales	0,09	3,57	37,77								
Servicios	0,56	0,72	17,06								
Servicios Básicos	0,09	0,09	1,02								
Tecnología	0,20	-2,83	1,52								
Telecomunicaciones	0,26	0,26	1,02								

Gobierno alista proyecto para reformar sistema de incentivos de remuneraciones

M. PENAFORTE, F. FINAIDI Y L. CASTAÑEDA

Los últimos datos entregados por la Dirección de Presupuestos (Dipres) respecto de la entrega de bonos por gestión en los servicios públicos ha generado un fuerte debate sobre la necesidad de modernizar el Estado y mejorar el sistema de incentivos.

En 2016, por primera vez desde que hay registro (1998), todos los servicios públicos evaluados con el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) lograron las metas suficientes para recibir la totalidad del bono por cumplimiento, de acuerdo a un informe de la Dipres publicado esta semana.

En medio de este debate, el Ejecutivo viene evaluando cambios a la materia. Desde la Dipres señalan que el sistema debe ser puesto al día luego de 20 años de experiencia desde su creación. Señalan que el Gobierno realizó una exhaustiva evaluación del sistema, que fue realizada por la Universidad de Chile, en un estudio entregado en julio de 2016 y que tiene una serie de recomendaciones (ver recuadro). "En estos momentos nos encontramos trabajando propuestas de perfeccionamiento del sistema, que aspiramos puedan transformarse en un proyecto de ley durante esta administración", afirma la Dipres.

"El resultado de las evaluaciones y de este 100% de servicios públicos es simplemente vergonzoso, no hay otra palabra para poder describirlo. Es bastante evidente que no existen fundamentos cuando uno mira los indicadores de funcionamiento y desempeño de los aparatos del Estado", opina Sergio Urzúa, investigador de Clapes-UC.

En 2016, por primera vez desde que hay registro, todos los servicios públicos evaluados lograron las metas suficientes para recibir la totalidad del bono por cumplimiento.



¿Cómo funciona el PMG?

El PMG es un sistema por el cual se evalúan ciertos compromisos y metas anuales de gestión, que de cumplirse, se traducen en un bono. Según la Dipres, este constituye "uno de

los mecanismos de incentivo de remuneraciones de tipo institucional más importante aplicado en la administración pública de nuestro país".

A partir de 2010, el incentivo PMG empezó a corresponder al 7,6% de la remuneración base anual si la institución alcanza un

grado de cumplimiento anual igual o superior al 90% de los objetivos comprometidos. Este incentivo baja a la mitad (3,8%) si dicho cumplimiento es inferior a 90% y es cero si el cumplimiento es menor a 75%. El pago se realiza trimestralmente en los meses de marzo, junio, septiem-

bre y diciembre del año siguiente. Este año, por ejemplo, se está pagando el bono por las metas cumplidas en 2016.

Según los expertos consultados por "El Mercurio", que son parte de la Comisión de Modernización del Estado del Centro de Estudios Públicos (CEP) o que es-

tudian temas de sector público y la modernización del mismo, urge un cambio en las políticas de bonos ligados a cumplimientos.

Uno de los diagnósticos es que ello dejó de ser percibido como un incentivo, y los funcionarios lo consideran parte del sueldo. Por lo mismo desde 2013, todos los servicios evaluados han registrado niveles de cumplimiento necesarios para recibir por lo menos una parte del bono. Según algunos de los expertos, dichas metas tienen estándares bajos o no son óptimas (ver recuadros).

"El sistema está mal pensado, mal diseñado y viene de administraciones pasadas, y simplemente ahora se hace evidente, lo que obliga a tener que llevar las cosas con más cuidado. Es un ejemplo del problema de gestión dentro del aparato del Estado, que muestra la necesidad de tener un cambio importante, un proyecto grande en términos de modernización", plantea Urzúa.

Recomendaciones del informe elaborado por la Universidad de Chile

El Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile (CSP), junto con la Dirección de Presupuestos (Dipres) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) elaboraron un estudio con un serie de recomendaciones para perfeccionar el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), y otros sistemas como las Metas de Eficiencia Institucional (MEI) y los Servicios Adorsivos al PMG.

PROPUESTAS INMEDIATAS
Desarrollar una prueba piloto en tres o cuatro servicios dependientes de Hacienda, que ya tiene una unidad que funciona para la coordinación de la gestión de los servicios dependientes. Esto sumado a que "al medir e informar los indica-

dores transversales tenga un 100% de ponderación del incentivo monetario en los servicios adorsivos al piloto", o el máximo posible según la legislación vigente. Además, se propone que algunos de los indicadores se comprometan deberán ser los mismos involucrados en el sistema actual y así "proveer un contractual para la evaluación del plan piloto".

Al finalizar el año, los servicios deberán entregar un reporte sobre el cumplimiento de su PMG y la Subsecretaría de Hacienda, por sí misma o con apoyo, realizará la validación del cumplimiento y ajustes para el año siguiente.

También sugiere agregar un objetivo de gestión adicional a los tres que contiene el progra-

ma marco actual, en que todos los servicios informen y publiquen "cómo se relacionan e integran todos los sistemas de control de gestión que tenga en su institución".

PROPUESTAS A MEDIANO PLAZO
"Transformar de variable a fijo —al extremo politicamente posible— el componente de incentivo institucional". El documento ase- que el costo de esta medida para el fisco sería mínimo, "considerando que actualmente se asigna prácticamente el 100% del incentivo monetario". La modificación legal debería definir un tránsito gradual de disminución. Se propone, alternativamente,

"continuar con incentivos monetarios, solo con indicadores transversales, donde el foco de la asignación esté en que los servicios deban medir, informar y publicar el grado de avance de los indicadores comprometidos". El monto que actualmente se paga por el cumplimiento de metas asociado a indicadores estratégicos que provienen del formulario H (que recoge información de indicadores de desempeño y las metas de la institución) pasara a remuneración fija, lo que implicaría pasar de 7,6% variable a 2% aproximadamente". "Reorientar la función de la Secretaría Técnica del PMG alojada en la Dipres hacia colaborar con las Subsecretarías en la función de control de gestión estratégico y

aprovechar el conocimiento acumulado como "segundo piso" del sistema general del control de gestión". El estudio agrega que, sobre la gobernanza del sistema PMG, ambas subdirecciones de la Dipres, la Segrpes y el Servicio Civil deben conformar un "renovado cuerpo de gobernanza, que constituya un control de gobierno efectivo". Finalmente, sugiere doctorar un instructivo presidencial que oriente y revise el conjunto de los indicadores y metas de cada servicio, "iniciando una negociación estratégica entre cada principal y su agente, en una instancia que coordine a la Subsecretaría de Hacienda e involucre a Segrpes, ambas subdirecciones de Dipres y el Servicio Civil".

Harald Bayer: "Los gestores profesionales deberían definir incentivos"



En opinión del director del Centro de Estudios Públicos (CEP), Harald Bayer, el sistema de beneficios que tiene instalado el Estado hace rato que está sufriendo duras embates. En parte lo atribuye a que no hay criterios razonables para evaluar a los trabajadores, pero porque tampoco hay permanencia en la gestión de los directivos públicos. Los directivos en el sector duran en promedio 2,4 años en el cargo, por lo que no hay incentivos para hacer el ejercicio de evaluación, no hay razones para preocuparse de apuntar la gestión, sostiene Bayer.

La solución a ese problema, agrega, pasa por fortalecer la Alta Dirección Pública (ADP), y hubo un proyecto de ley que dio pasos positivos, pero aún insuficientes. Una segunda dimensión que va en este tema es que "en estricto rigor, no deberían haber elementos controlados de premios a los trabajadores, porque si meten en ADP y en gestiones profesionales, a ellos debería dejarse la libertad para definir los sistemas de incentivos, remuneraciones y premios". En un sistema descentralizado de estas características, el sector público irá aprendiendo y se irán internalizando los modelos que sean razonables. Varios países tienen este esquema", explica el economista.

Carlos Castro: "Hay que achicar estos bonos y ligarlos a tareas más transversales"

Carlos Castro, uno de los autores del cual es la materia y director ejecutivo del Centro de Sistemas Públicos, señala que en los últimos 20 años, la cantidad de bonos en el sector público ha ido en aumento, y que hoy hay una necesidad de avanzar hacia una lógica de asociar los incentivos a las metas de la organización. "Dado que ya es una práctica que está instalada en Chile, debiésemos a lo menos avanzar a que el sistema de bonos de asociados al PMG, esto debiese ir minimizándose porcentualmente, achicándose", dice.

Señala que hay que ligarlos a tareas más transversales y transversales en los servicios, para que involucre a toda la organización y se puedan lograr metas que tengan una gestión más transversal.

"Estamos hablando de servidores públicos. Cuando son nombrados o contratados, vienen a cumplir una función, una labor en el servicio público. Lo que generan esos bonos es un pensamiento de 'voy a trabajar para cumplir el objetivo', cuando los funcionarios debiesen estar trabajando para lograr proveer un servicio público", sostiene.



Jeanette von Wolfersdorff: "Bonos no tienen injerencia sobre el desempeño del funcionario individual"



Jeanette von Wolfersdorff, directora ejecutiva del Observatorio del Gasto Fiscal y miembro del Comité de modernización del Estado del CEP, señala que estos bonos al final se empiezan a considerar como parte de la remuneración, pero que, sin embargo, no tiene ninguna injerencia sobre el desempeño del funcionario individual porque ya es un "sueldo ganado".

"Entiendo que a esto apunta el proyecto de ley que quiere impulsar el Gobierno. Lo que deberían hacer es desvincular los incentivos en los PMG del monto. Es decir, que los indicadores que se fijan para la gestión pública no sean parte de un incentivo colectivo, porque si no efectivamente es evidente que el riesgo de lo que se mide es totalmente irrelevante porque se pone una meta muy baja", sostiene.

Propone realizar un proceso de rediseño de las mediciones de desempeño del sector público con los siguientes objetivos: empezar a medir el desempeño del gasto público financiado en la Ley de Presupuestos, incluyendo a todos los servicios del gobierno central. También puntualizar junto con el desempeño logrado el gasto público requerido. Y uno de los temas centrales, empezar a incluir mediciones de satisfacción de los usuarios y ciudadanos en estos indicadores.

Slaven Razmilic: "Hace tiempo que estos bonos están internalizados como parte del sueldo"

El investigador del Centro de Estudios Públicos (CEP), Slaven Razmilic, sostuvo que no debería sorprender que todos los servicios públicos evaluados con el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en 2016 lograran las metas requeridas para recibir la totalidad del bono por gestión, ya que "hace varios años que el sistema arroja resultados cercanos al 100% de cumplimiento en todos los servicios".

Razmilic explicó que, dado que el bono se entrega a toda la institución y las diferencias de monto son "tristes", dependiendo de qué porcentaje de metas se cumpla (se recibe 0%, 50% o 100% del bono), esto genera un incentivo para que se pongan metas fáciles de cumplir. "Hace mucho tiempo que estos bonos no operan como incentivos. De hecho, dentro del sector público estos no se entienden como bonos, sino que se tienen internalizados como parte del sueldo", advirtió.

El economista sostuvo que, por ejemplo, cuando una persona postula a un empleo público se menciona la renta mensualizada. "Esto significa que desde el momento en que se hace la oferta por un determinado trabajo, ya está expresado ex-ante que el bono se va a obtener", manifestó Razmilic.



Carlos Insunza (ANEF): "No causa extrañeza el resultado, da cuenta de que los servicios han aprendido"



El presidente de la ANEF, Carlos Insunza, señaló que la Anef está discutiendo este tema junto con el gobierno y que el contenido del estudio de la Universidad de Chile es parte de los elementos de la negociación sectorial del gremio con el Gobierno. "Compararnos en una medida importante las conclusiones que este estudio tiene. Entendemos que a 20 años de la implementación de los PMG es absolutamente indispensable reevaluar estas herramientas en su capacidad de impulsar a los servicios públicos en el cumplimiento de su misión institucional y es por eso que hemos planteado al gobierno la necesidad de legislar para hacer una modernización de estos sistemas", dijo.

Sin embargo, agregó que, desde hace al menos 10 años, la gran mayoría de los servicios cumple sus metas de gestión sobre rangos del 90%. "Los servicios han hecho aprendizaje respecto a estos sistemas. Lo único que reflejan es que los servicios públicos han dado cumplimiento a sus objetivos de gestión. Si están asociados o no respecto a su calidad de servicio con la ciudadanía, es una materia en la que hemos opinado que hay una necesidad de mejoramiento de estos sistemas para alinear los sistemas de control de gestión a la misión de cada institución y sus particularidades", agregó.