

## Abstracto de Cooperación Técnica

### I. Información Básica del proyecto

▪ País/Región:	Chile
▪ Nombre de la CT:	Mejora de la gestión de servicios al ciudadano
▪ Número de CT:	CH-T1159
▪ Jefe de Equipo/Miembros:	Juan Carlos Cortazar (ICS/CCH), Jefe de Equipo; María J. Jarquín (ICS/IFD); Nathalie Hoffman (ICS/IFD); y (LEG/SGO)
▪ Indicar si es: Apoyo Operativo, Apoyo al Cliente, o Investigación y Difusión	Apoyo Operativo
▪ Si es Apoyo Operativo, proveer número y nombre de la operación que apoyará:	CH-L1085. Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano
▪ Fecha del Abstracto de CT:	Marzo 24, 2015
▪ Beneficiario:	Chile
▪ Agencia Ejecutora:	BID
▪ Financiamiento Solicitado del BID:	US\$360.000
▪ Contrapartida Local, si hay:	N/A
▪ Periodo de Desembolso:	30 meses
▪ Fecha de Inicio Requerido:	Abril 2015
▪ Tipos de consultores:	Firmas y consultores individuales
▪ Unidad de Preparación:	ICS/IFD
▪ Unidad Responsable de Desembolso:	ICS/CCH
▪ CT incluida en la Estrategia de País:	Sí
▪ CT incluida en CPD:	No
▪ Prioridad Sectorial GCI-9:	Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social

### II. Objetivos y Justificación de la CT

2.1 **Antecedentes.** En octubre 2014 el Banco aprobó el Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano (CH-L1085), en adelante “el Programa”, el cual busca colaborar con la mejora de la satisfacción que los ciudadanos tienen en relación a los servicios que ofrece el Estado, mediante doce proyectos de mejora de la efectividad y eficiencia de entidades rectoras y de entrega de servicios a los ciudadanos,<sup>1</sup> a partir del fortalecimiento de sus capacidades de gestión en cuatro dimensiones: (i) alineación estratégica; (ii) gestión estratégica; (iii) gestión de procesos; y (iv) apoyo administrativo. Estos proyectos se dimensionarán, diseñarán, desarrollarán, supervisarán y evaluarán, progresivamente durante los seis años de ejecución del Programa, sobre la base de un conjunto de metodologías

---

<sup>1</sup> Si bien el Programa no incluye una lista predeterminada y rígida de entidades beneficiarias, durante el primer trimestre de 2015 se han aprobado dos proyectos (Chilecompra y Subsecretaría de Hacienda, este último para apoyo en la gestión de los servicios tributarios) y se viene trabajando en el diseño de proyectos para el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON), el Servicio Agrícola Ganadero (SAG), la Dirección del Trabajo (DT) y el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC). El resto de beneficiarios se identificarán a lo largo de la ejecución del Programa.

desarrolladas para tales propósitos<sup>2</sup> y otros mecanismos de fortalecimiento de la capacidad institucional a desarrollarse en el marco de la Cooperación Técnica (CT) que se propone. Se espera que entre el año 2015 y mediados del 2017 se diseñen y ejecuten nueve de los doce proyectos.

2.2 **Desafíos.** La envergadura del Programa (abarca 12 entidades públicas como beneficiarias), así como las características de progresividad (no todos los proyectos se pondrán en marcha simultáneamente) y flexibilidad (deberán hacerse correcciones sobre la marcha en función evolucionen los mandatos y la gestión de cada entidad beneficiaria) del mismo, imponen desafíos muy importantes para el logro de los resultados de fortalecimiento institucional esperados en cada entidad beneficiaria. Los principales desafíos son: (i) alta exigencia técnica para adaptar el diseño de los proyectos a necesidades, problemáticas y mandatos heterogéneos, correspondientes a las entidades beneficiarias; (ii) complejidad de la puesta en marcha de los proyectos, dada la gran cantidad de decisiones y actividades técnicas y administrativas que cada proyecto abarca, las cuales sin duda generarán cuellos de botella que será necesario analizar y resolver, en particular en lo referido al número importante de procesos de adquisición y contratación a realizar<sup>3</sup>; (iii) necesidad de un esfuerzo importante y sostenido de coordinación y orientación estratégica desde el nivel central responsable por el Programa (Subsecretaría de Hacienda y Unidad Coordinadora del Programa); y (iv) complejidad del seguimiento y la evaluación sistemáticas y homogéneas de los avances de los proyectos. Si bien las actividades de diseño, coordinación de la ejecución y seguimiento de los proyectos es responsabilidad de la Unidad Coordinadora del Programa, que reside en la Subsecretaría de Hacienda del Ministerio de Hacienda, el Banco ha comprometido a requerimiento del cliente una labor continua de asistencia técnica para asegurar la consecución de los objetivos de fortalecimiento institucional de cada proyecto.

2.3 **Objetivo.** El objetivo de esta CT es contribuir a la mejora de la efectividad y eficiencia de un conjunto de servicios públicos chilenos. Específicamente, la presente CT brindará asistencia técnica para: (i) fortalecer las capacidades de gestión de nueve entidades rectoras y prestadoras de servicios diagnosticando su capacidad institucional, diseñando estrategias de mejora de la gestión de servicios, e identificando y colaborando a resolver cuellos de botella durante su implementación, en especial en lo referido a las adquisiciones y contrataciones; (ii) desarrollar capacidades centrales para la orientación y seguimiento estratégico de la agenda de modernización del estado y mejora de los servicios públicos en la que los proyectos del Programa se inscriben; y (iii) consolidar el conocimiento sobre la gestión, seguimiento y evaluación de estrategias de mejora de la gestión de servicios, y la planificación de compras como herramienta de gestión para una compra inteligente e informada. Mediante el cumplimiento de estos objetivos la CT contribuirá con el desarrollo de capacidades e instrumentos centrales para la mejora de los servicios públicos, a la vez que contribuirá con el éxito del Programa haciendo sostenibles sus resultados en el mediano plazo.

---

<sup>2</sup> [Metodología de diagnóstico de capacidades de gestión](#); y [Metodología para el diseño de planes de mejora y de implantación](#).

<sup>3</sup> Las adquisiciones de los proyectos serán realizadas por cada entidad beneficiaria, con apoyo y supervisión de la Unidad Coordinadora del Programa y de CCH. Los estudios realizados indican que en cuanto a la gestión de las compras existen márgenes de mejora en (i) lo que refiere a la disposición de información de costos unitarios que permitan una formulación presupuestaria más adecuada a los productos estratégicos; y (ii) planificación institucional integral que optimice los recursos presupuestarios disponibles para compras

- 2.4 Esta CT se alinea con las prioridades sectoriales GCI-9 del Banco de Instituciones para el Crecimiento y Bienestar Social (GN-2587-2); la Estrategia para el Fortalecimiento y Uso de Sistemas Nacionales (GN-2538); las prioridades sectoriales en materia de gestión pública de la Estrategia del Banco con el país (EBP) 2014-2018; y el objetivo de apoyar el desarrollo de las instituciones del sector público centradas en el ciudadano del Programa Especial para el Desarrollo (GN-2766).

### III. Descripción de las actividades y resultados

- 3.1 **Componente I. Mejora de las capacidades de gestión de los Servicios Públicos (US\$180.000).** Este componente busca fortalecer las capacidades de gestión de nueve entidades rectoras y prestadoras de servicios a los ciudadanos. El componente apoyará: (i) la elaboración de diagnósticos de capacidad institucional<sup>4</sup>, y el relevamiento de indicadores de base de eficiencia y efectividad en los servicios para el diseño técnico de estrategias para mejorar los mismos; y (ii) la identificación oportuna, el análisis y la búsqueda de soluciones a los cuellos de botella que retrasen o desvíen la ejecución de las estrategias de mejora de la gestión de servicios, lo que incluye el seguimiento detallado de los Planes de Ejecución (PEP), la identificación de medidas que corrijan los desvíos y demoras durante la ejecución, y la revisión del proceso de planificación de compras en las entidades beneficiarias (planificación reflejada en los Planes de Adquisiciones). Los recursos de la CT financiarán consultorías para las actividades señaladas.
- 3.2 **Componente II. Fortalecimiento de las capacidades centrales para la modernización de los servicios públicos (US\$140.000).** Este componente busca desarrollar y fortalecer las capacidades centrales de orientación estratégica, coordinación y seguimiento de las acciones de mejora de la gestión de los servicios públicos, concentrándose de manera particular en el Ministerio de Hacienda. El componente apoyará: (i) el desarrollo de la agenda de modernización del Estado y de los servicios públicos que impulsa el Ministerio de Hacienda, mediante estudios y labores de asistencia que identifiquen áreas y necesidades de intervención; (ii) el diagnóstico y fortalecimiento de las capacidades de coordinación del Ministerio de Hacienda en lo relativo a la mejora de la gestión de los servicios públicos; (iii) el desarrollo de instrumentos centrales para el seguimiento de la gestión de los servicios públicos, lo que incluye el desarrollo de indicadores y sistemas de información, herramientas de monitoreo y evaluación, e instrumentos para el fortalecimiento de la transparencia y la probidad en la gestión, todos ellos aplicables tanto a los proyectos del Programa como a otras iniciativas de mejora de los servicios; y (iv) el fortalecimiento de las acciones de guía y asistencia técnica que ChileCompra ofrece a las entidades públicas, lo que incluye la revisión del proceso actual de planificación de compras y el desarrollo y fortalecimiento de la herramienta de Plan de Compra, entre otras. Los recursos de la CT financiarán consultorías para las actividades señaladas. Con el logro de estos resultados la CT contribuirá tanto con el éxito de los proyectos del Programa como con el desarrollo de capacidades que trascienden la ejecución del mismo.
- 3.3 **Componente III. Consolidación del conocimiento (US\$40.000).** Mediante este componente se financiará: (i) la realización, publicación y disseminación de un estudio sobre buenas prácticas para el diseño, seguimiento y evaluación de proyectos de mejora de la gestión de servicios;

---

<sup>4</sup> Estos diagnósticos se harán siguiendo la metodología del Programa (ver párrafo 2.1 y nota al pie 2).

(ii) la realización, publicación y diseminación de un estudio sobre resultados cuantitativos y cualitativos y lecciones aprendidas de la asesoría especializada a la planificación de compras como herramienta de gestión para una compra inteligente e informada; (iii) seminarios con expertos sobre instrumentos para la mejora de la gestión de los servicios públicos; y (iv) actividades de capacitación en gestión de proyectos.

#### IV. Presupuesto indicativo

4.1 La CT se propone por US\$360.000 para ser considerados por el Programa Especial para el Desarrollo Institucional (SPID, OP-1173-2), según el siguiente desglose:

**Cuadro I. Presupuesto Indicativo**

Componente	Descripción	BID/Financiamiento por Fondo (US\$)	Financiamiento Total (US\$)
Componente I.	Mejora de capacidades de gestión de servicios	180.000	180.000
Componente II.	Fortalecimiento de capacidades centrales para la modernización de los servicios	140.000	140.000
Componente III.	Consolidación del conocimiento	40.000	40.000
<b>Total</b>		<b>360.000</b>	<b>360.000</b>

#### V. Agencia Ejecutora y estructura de ejecución

5.1 Dado que la CT se enmarca en la ejecución de un Programa caracterizado por emplear un instrumento novedoso<sup>5</sup> para el Banco en el área de fortalecimiento institucional, y que por su naturaleza conlleva una multiplicidad de actores beneficiarios y ejecutores de proyectos de mejora de servicios en diversos sectores y políticas, se ha estimado oportuno que la misma sea ejecutada directamente por el Banco. Esto permitirá contribuir – como actor imparcial - a la coordinación entre estos y el nivel de ejecución del central a cargo del Ministerio de Hacienda, atender el compromiso asumido por el Banco en el convenio de préstamo de brindar apoyo técnico al Programa; y por otro lado documentar la experiencia y acciones derivadas de la aplicación de este instrumento, que informen el diseño de futuras operaciones similares en otros países.

#### VI. Riesgos importantes

6.1 Se identifican como riesgos la resistencia al cambio por parte de las entidades responsables de los servicios a mejorar en el marco del Programa, y la coordinación entre los consultores contratados mediante la CT y el equipo técnico de la Unidad Coordinadora del Programa a nivel central. Para mitigar este riesgo, el Jefe de proyecto de la operación CH-L1085 participará en las reuniones del Comité Estratégico del Programa en el Ministerio de Hacienda; y se fomentará una cultura de cambio a través de las actividades de conocimiento.

<sup>5</sup> El instrumento podría describirse como un Programa Paraguas de múltiples proyectos puntuales a ser identificados gradualmente durante la ejecución.

## **VII. Salvaguardias ambientales**

- 7.1 Dado que la naturaleza del programa involucra actividades de fortalecimiento institucional, no se prevén impactos ambientales y sociales negativos. Bajo esta premisa, la presente operación fue clasificada como categoría "C". Ver IDBDocs [#39279133](#).