

**TALLER NIVEL CENTRAL
SISTEMA DE EQUIDAD DE GÉNERO EN EL PMG
SANTIAGO, 5 MAYO 2004 (SEDE CEPAL)**

Sr. Mario Marcel Cullel, Director de Presupuesto.

Bueno, muy buenos días a todas y todos, al inicio de este Seminario sobre el Sistema de Equidad de Género en el Programa de Mejoramiento de Gestión. Yo quería, en esta introducción, compartir algunas visiones, anécdotas y, creo yo, algunos mensajes, sobre el sistema de equidad de género mirado desde la perspectiva más amplia de lo que son los programas de mejoramiento de la gestión en el sector público en Chile.

Los PMG, como ustedes saben, surgieron en el año 1998 como producto de un acuerdo entre el gobierno y la ANEF para establecer un mecanismo de remuneración ligado a desempeño, donde lo que se busca vincular es el desempeño de la institución, de la organización en que cada uno de los funcionarios desarrolla sus labores, con las remuneraciones que esos funcionarios perciben. Esto es parte de un sistema más amplio de remuneraciones por desempeño que hoy día en Chile, tomando el sector público en su conjunto, representa alrededor de un 7 u 8% de la planilla total de remuneraciones de los funcionarios públicos.

Cuando se inicio este sistema, la verdad es que no hubo mucha arquitectura y más bien lo que se pidió a cada uno de los servicios fue más bien que cada servicio propusiera un conjunto de indicadores, unas metas, y luego informara, al final de año, si esas metas se habían cumplido o no. Obviamente, siendo un sistema tan autogenerado y sin mucha capacidad de interlocución en sus inicios, este sistema dio como resultado que prácticamente todos los funcionarios tuvieran los máximos beneficios sin, lamentablemente, ninguna evidencia que se estuviera produciendo ningún cambio sustantivo en las instituciones. De manera que en el año 2000, al inicio del Gobierno del Presidente Lagos, quisimos hacer un cambio en este sistema, y tratar que éste fuera un vehículo de promoción y reconocimiento del esfuerzo de las instituciones por cambiar y desarrollar sus sistemas administrativos básicos y eso fue lo que dio origen a la matriz que hoy día conocemos, en la cual desde el nivel central y desde los responsables de distintas áreas de gestión de gobierno, se define un conjunto de áreas de gestión, un conjunto de sistemas se tipifican sus grados posibles de avances y los servicios van comprometiendo avances en ese programa.

Esto fue un cambio bastante significativo respecto de la experiencia anterior, pero todavía el cambio más importante quizás llegaría al año siguiente, porque en el año 2001 incorporamos el sistema de equidad de género, que yo diría que marca una diferencia importante con lo que había partido esta matriz, porque esta matriz partió mirando sistemas administrativos, buscando un objetivo más bien difuso de mejoramiento de la gestión y tratando de expresar ese objetivo difuso en avances posibles en áreas como gestión de recursos humanos, compras y contrataciones, planificación y control de gestión. Sin embargo, el sistema de equidad de género tiene un sentido un poco distinto, que es el primer esfuerzo por incorporar un objetivo mucho más preciso de política, y para esto, yo diría que quizás lo que está un poco implícito en las reflexiones de quienes trabajamos en aquel momento en incorporar este sistema, es la idea que, como lo señala la literatura sobre las organizaciones, que define las organizaciones como sistemas de decisiones basados en decisiones, aquí la clave es cómo las instituciones toman sus decisiones y cómo incorporan determinadas variables

o determinados enfoques en esas decisiones. Eso es lo que busca el enfoque de género; o sea, el enfoque de género se apoya en esa moción y dice: Bueno, si aquí lo que queremos es que en el conjunto de la administración pública, en el conjunto de los programas del Estado, no sólo en aquellos que administra el Sernam, sino que en el conjunto de lo que es el sector público, queremos que se tome en cuenta y se considere la variable de género y esta lleve a decisiones que hagan que nuestras políticas públicas sean más equitativas desde ese punto de vista. Necesitamos generar la información e incorporar esa información en la toma de decisiones de las organizaciones. Eso es, en el fondo, una manera de incorporar esto: entendiendo como funciona el sector público.

El sector público en Chile, como en cualquier otro país, tiene una parte formal que son las leyes, los reglamentos, las directivas presidenciales, y otra parte que es informal y que es la que está reflejada en qué es lo que hacen los funcionarios públicos, qué es lo que hacen las autoridades, qué es lo que hacen los directivos; y aquí quisimos acercar una cosa con la otra. Acabamos ahora de terminar, de concluir el ejercicio de PMG del 2003, y yo creo que en ese ejercicio tuvimos algunas novedades importantes de las cuales creo que se pueden extraer conclusiones para lo que es, en particular, el sistema de equidad de género. Ustedes vienen de distintas instituciones públicas, de distintas organizaciones y saben que el proceso PMG 2003 fue más complicado que los anteriores.

Como ustedes saben, en término de las estadísticas globales, mientras en el proceso 2002 alrededor del 95% de los funcionarios cubiertos por el sistema tuvieron el máximo beneficio del bono por desempeño institucional, ese porcentaje en el proceso 2003 bajó a poco más del 70%, y la diferencia con procesos anteriores es que mientras - por ejemplo en los años 2001, 2002 - los servicios que tuvieron problemas eran quizás los servicios más débiles, las organizaciones más débiles del sector público, las gobernaciones, algunas intendencias. El año pasado tuvimos servicios grandes que tuvieron problemas: la Dirección de Aeronáutica Civil, la Subsecretaría de Educación, la Dirección de Vialidad, la Subsecretaría de Mideplan, y eso nos puso un escenario que no fue fácil porque tuvimos reclamos de la ANEF, tuvimos presiones de los ministros, tuvimos autoridades de nivel muy central y muy alto de la administración que se preguntaban por qué estábamos generando todo este problema, por qué estábamos generando todo este ruido en la administración pública, al producirse esta disminución importante en el número, en la proporción de funcionarios que tenían los máximos beneficios. Y junto con nuestros socios del Comité de Ministros, con el Ministerio del Interior y la Secretaría de la Presidencia creo que hicimos un trabajo muy cuidadoso de revisar cada una de las situaciones a las que nos enfrentamos, cada uno de los servicios que tuvieron problemas en distintos sistemas y corregimos algunas situaciones que estaban más en el límite, pero en el globo, las proporciones se mantuvieron y, posteriormente, con los recursos que no se ocuparon en pagar bonos, los pusimos a disposición de los servicios que tuvieron problemas para que durante este año tuvieran asistencia técnica, tuvieran capacitación y pudieran superar la situación que enfrentaron el año pasado.

Pero, ¿por qué el año pasado se produjo este cambio, por qué bajó tanto la proporción de servicios con máximo beneficio?. Porque yo creo que la razón principal de esto es porque el PMG tiene una característica muy especial, que es que en los PMG sólo se puede avanzar. Cada año los servicios comprometen una etapa superior, una etapa adicional de avance en sus sistemas, sea en planificación y control de gestión o sea en equidad de género. Por lo tanto, eso significa que los servicios tienen que hacer un

esfuerzo cada vez mayor. Un servicio, quizás al principio cuando parte el sistema, se pone metas fáciles, metas que tiene más o menos cumplidas, pero en la etapa siguiente está obligado a avanzar, y a la siguiente, a dar un paso adicional; por lo tanto si ese servicio mantiene la misma actitud del comienzo dentro de los PMG, va a fallar a la segunda o a la tercera vuelta del sistema, y eso creo que es lo que ocurrió en el 2003: tuvimos muchos servicios que, en fin, estaban más o menos seguros de que con que antes les había ido bien, que con el poco esfuerzo que se había hecho en algunos casos, ya se podía cumplir y, en realidad, sólo se dieron cuenta que tenían un problema cuando ya era demasiado tarde, pese a todos los pasos previos que tiene definido el sistema para ir admitiendo a un servicio cuando tiene problemas, para darle capacitación, asistencia técnica, etc. Sí, nosotros nos mantuvimos firme en la aplicación del PMG y en la rigurosidad con la que se hizo; y en este caso del año pasado, en particular, recayó mucho en nosotros, recayó mucho en la Dirección de Presupuesto, porque donde más hubo problemas fue en el sistema de planificación y control de gestión.

Es por algo que creo que es importante que compartamos particularmente cuando hablamos de equidad de género: que es la respuesta a la pregunta de esas autoridades de nivel tan central de por qué estábamos creando tanto problema: porque en este tipo de sistema siempre hay una tensión entre dos objetivos o entre dos efectos de estos sistemas: uno: el hecho que haya un efecto salarial sobre los funcionarios y, obviamente, siempre los funcionarios van a querer tener una remuneración mayor; y segundo: el hecho que estamos tratando que este sea un instrumento de cambio, un instrumento de transformación de las organizaciones del sector público. Y por lo tanto, cuando nosotros le perdonamos la vida a una institución, cuando hacemos la vista gorda por que no cumplió, porque tratamos de, en fin, ampararnos en algún resquicio para que pueda pasar, la verdad es a lo que estamos, a lo que nos estamos resignando, lo que estamos entregando es la posibilidad de que esa institución cambie, y cuando estamos hablando de equidad de género, eso es particularmente importante porque partimos de un punto que todavía es muy primario, es muy primitivo, donde todavía hay enormes deficiencias, como lo señalaba acá la Ministra.

Entonces, es muy importante que en la aplicación de este sistema mantengamos esa convicción central, que el PMG es un instrumento para desarrollar a nuestras instituciones públicas, es un instrumento para promover el cambio y, en particular, en el caso del sistema de equidad de género, para cambiar las prioridades, la información y la manera en que se toman decisiones sobre temas que tienen incidencia sobre mujeres y hombres. Digo esto, porque quizás en el futuro, así como este año fue el sistema de planificación y control de gestión, a lo mejor en el futuro, en algún momento, va a ser el sistema de equidad de género; a lo mejor van a haber servicios que van a estar dependiendo de cumplir o no con su etapa, con la etapa comprometida en equidad de género para obtener un bono, y van a haber las mismas presiones y los mismos reclamos y las mismas exigencias, o de objetividad o el reclamo, porque en realidad se mira sólo aspectos formales para declarar si se cumplió o no se cumplió con un compromiso.

Y yo diría que la segunda lección de la experiencia de este año, que me parece que es muy relevante para el sistema de equidad de género, es la importancia de involucrar al conjunto de la institución en el cumplimiento de las metas que están comprometidas. Yo creo que es cierto que al principio, cuando partieron los PMG, los PMG se apoyaban en los encargados de PMG, o en el jefe administrativo del servicio, o en el Jefe de Recursos Humanos, pero ya las etapas a las cuales estamos avanzando, ya no pueden apoyarse sólo en una persona, sólo en un funcionario, en un departamento que quizás, a

lo mejor, es al que se le asigna menos importancia dentro de una institución. A medida que vamos avanzando en las PMG es necesario que el conjunto de la institución se involucre: Los funcionarios, nosotros en nuestras conversaciones con la ANEF, por ejemplo, les hemos ofrecido capacitación, les hemos sugerido que ellos designen, que las asociaciones de funcionarios tengan personas encargadas de seguir lo que va ocurriendo con los PMG, les hemos ofrecido capacitación para que lo hagan y, particularmente, a los jefes de servicios. Involucrar a los jefes de servicios y a los equipos directivos en el cumplimiento de estas metas. Creo yo que por la manera en que están diseñados los PMG, o si ustedes quieren, la perversidad o el ingenio de los PMG, hacen que no haya otra manera de poder cumplir que no sea ésta. Una institución que no está bien integrada en su toma de decisiones, que no está bien integrada en sus prioridades, tarde o temprano va a fallar en el PMG. En algunos de sus sistemas, primero, y en otros será después.

De manera que yo quisiera dejarles esos dos mensajes que creo que se derivan muy nítidamente de la experiencia del año pasado: Primero, mantener la convicción que el PMG es un instrumento de cambios y que si somos rigurosos en aplicarlo, estamos contribuyendo más hacia el avance del sector público y no menos; que los conflictos que eventualmente se generan tienen salidas positivas, de hecho las estamos teniendo ahora con los servicios; los servicios a los que les ofrecimos asistencia técnica ahora en realidad parten reconociendo que tienen problemas, y estamos trabajando en un ambiente muy distinto al que tuvimos. Entonces, mantener esa convicción. Y segundo, la necesidad de involucrar a los funcionarios, al conjunto de funcionarios del servicio y a los equipos directivos, compartiendo con el jefe del servicio en estas metas para poder realmente cumplir con lo comprometido, avanzar de acuerdo a lo que se ha propuesto y luego, tener el mecanismo de reconocimiento hacia todos aquellos que estuvieron involucrados en ese esfuerzo, como es la bonificación por desempeño institucional.

Esos son los mensajes que quería dejarles, que creo que están ligados a lo que va a determinar el éxito, en definitiva, de los PMG. Es cierto que hoy día se valora mucho los PMG, es una novedad cada vez que salimos, que participamos en Seminarios fuera de Chile; la gente se entusiasma, quiere copiar los sistemas; pero nosotros tenemos que tener claro que esto no puede solamente ser una buena idea, no solamente ser un mecanismo ingenioso, sino que, de cosas como las que menciono acá depende que el instrumento cumpla el objetivo para el cual fue creado. Eso es lo que quería compartir con ustedes.