

Modernización del Estado en Chile:

la agenda de gestión de personas y más

Alejandro Weber P.

Subdirector Desarrollo Personas Servicio Civil
Comité Modernización del Estado, Ministerio de Hacienda

aweber@serviciocivil.cl

8734410



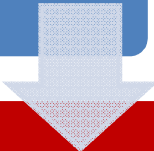
SERVICIO CIVIL
CHILE

Partamos por el principio...

¿Qué país queremos construir? Llevar a Chile al desarrollo



**¿Qué Estado necesitamos para ello?
Calidad del Estado, no su tamaño**



**¿Qué capacidades y qué personas necesitamos
para cumplir nuestra propuesta de valor?**

La pregunta debe ser primero estratégica, luego estructural, luego operativa...

Un Gobierno que busca poner el Estado al servicio de las personas



*“Como Presidente trabajo con muchos servidores públicos honestos, capaces y con gran vocación. Pero ni el mejor de ellos puede entregar todo su aporte si trabaja en un Estado que fue diseñado en el siglo XIX, parchado en el siglo XX y que no responde a las necesidades y desafíos del siglo XXI. Y el problema no es el tamaño sino la calidad del Estado...estamos **trabajando para modernizar nuestro Estado y ponerlo 100 por ciento al servicio de nuestros ciudadanos.**”*

Presidente Sebastián Piñera
21 de mayo de 2011

No modernizar el Estado puede frenar nuestra aspiración de desarrollo

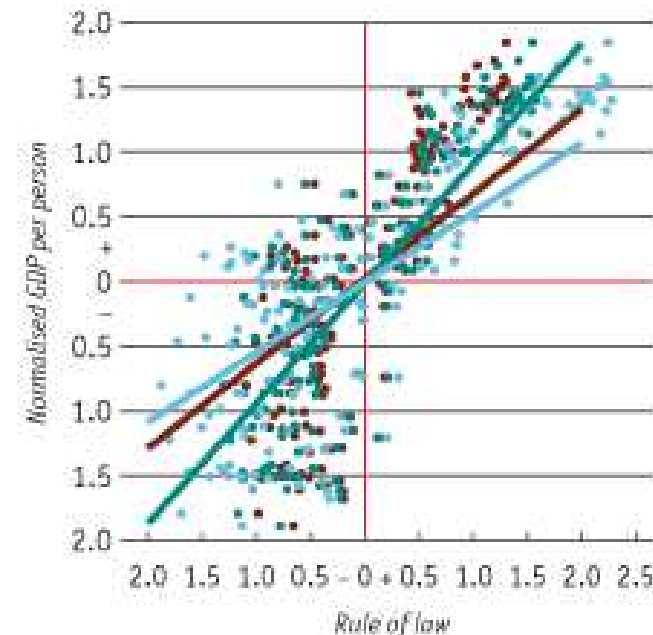
- Los ciudadanos tienen aspiraciones sociales nuevas y mayores, exigiendo más al Estado
- Una mejor gestión del Estado tiene efectos directos en la superación de la pobreza y en el desarrollo social
- Poner las instituciones públicas de Chile al promedio de la OECD, nos llevaría a un aumento del PIB de los actuales US\$ 15 mil, a al menos US\$ 20 mil.⁽¹⁾
- La calidad del Estado puede ser “la restricción activa” que frene nuestra aspiración de desarrollo y más oportunidades para los chilenos

Clearly linked, m'lud⁽²⁾

Rule of law and GDP per person, 2004

Estimates by:

- D. Kaufmann and A. Kraay
- D. Rodrik, A. Subramanian and F. Trebbi
- F. Alcalá and A. Ciccone

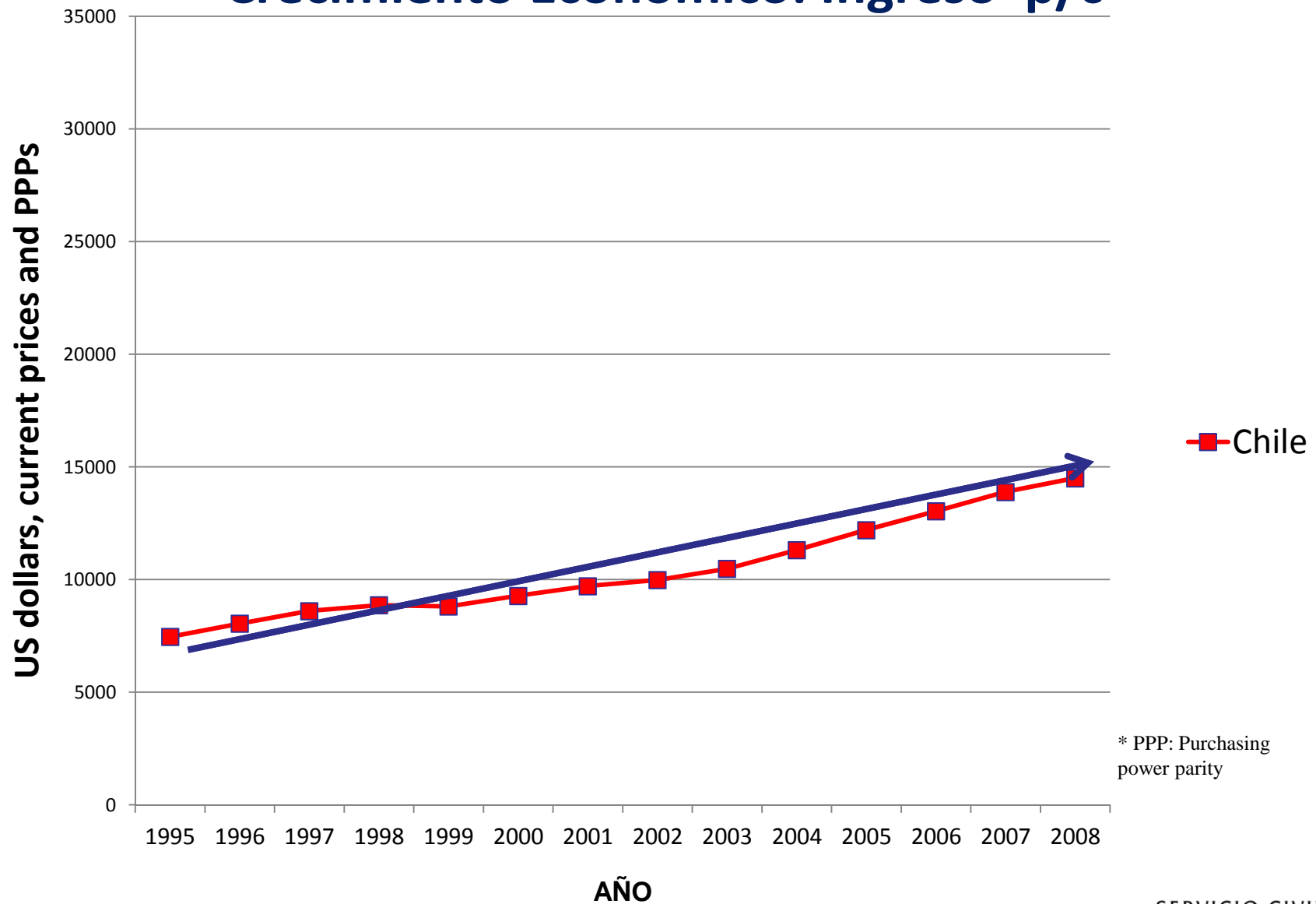


Source: World Bank Institute

(1) Fuente: Consorcio para la Reforma del Estado a partir de información de Daniel Kaufmann, Banco Mundial

(2) Fuente: The Economist, “Order in the jungle”, 13-03-08







Crecimiento Económico: Ingreso p/c



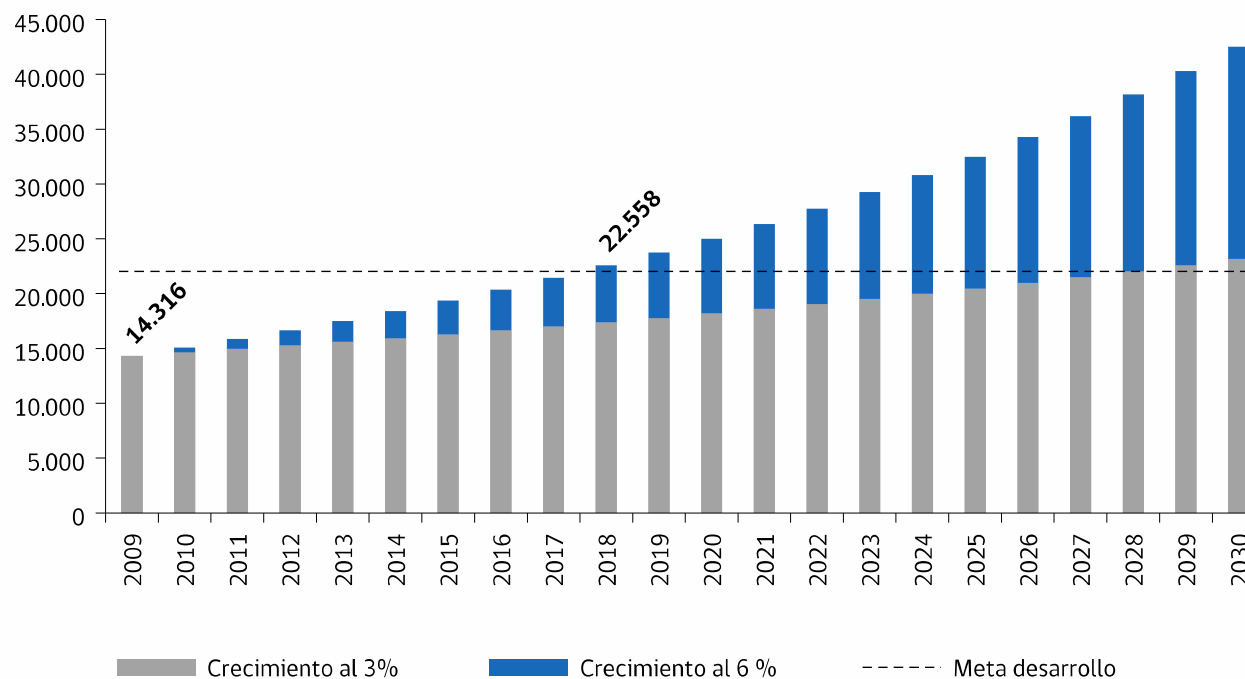
Source: OECD Factbook 2010: Economic, Environmental and Social Statistics - ISBN 92-64-08356-1 - © OECD 2010

SERVICIO CIVIL
CHILE

La aspiración de Chile es alcanzar un nivel de desarrollo similar a países como Portugal o la República Checa al año 2020

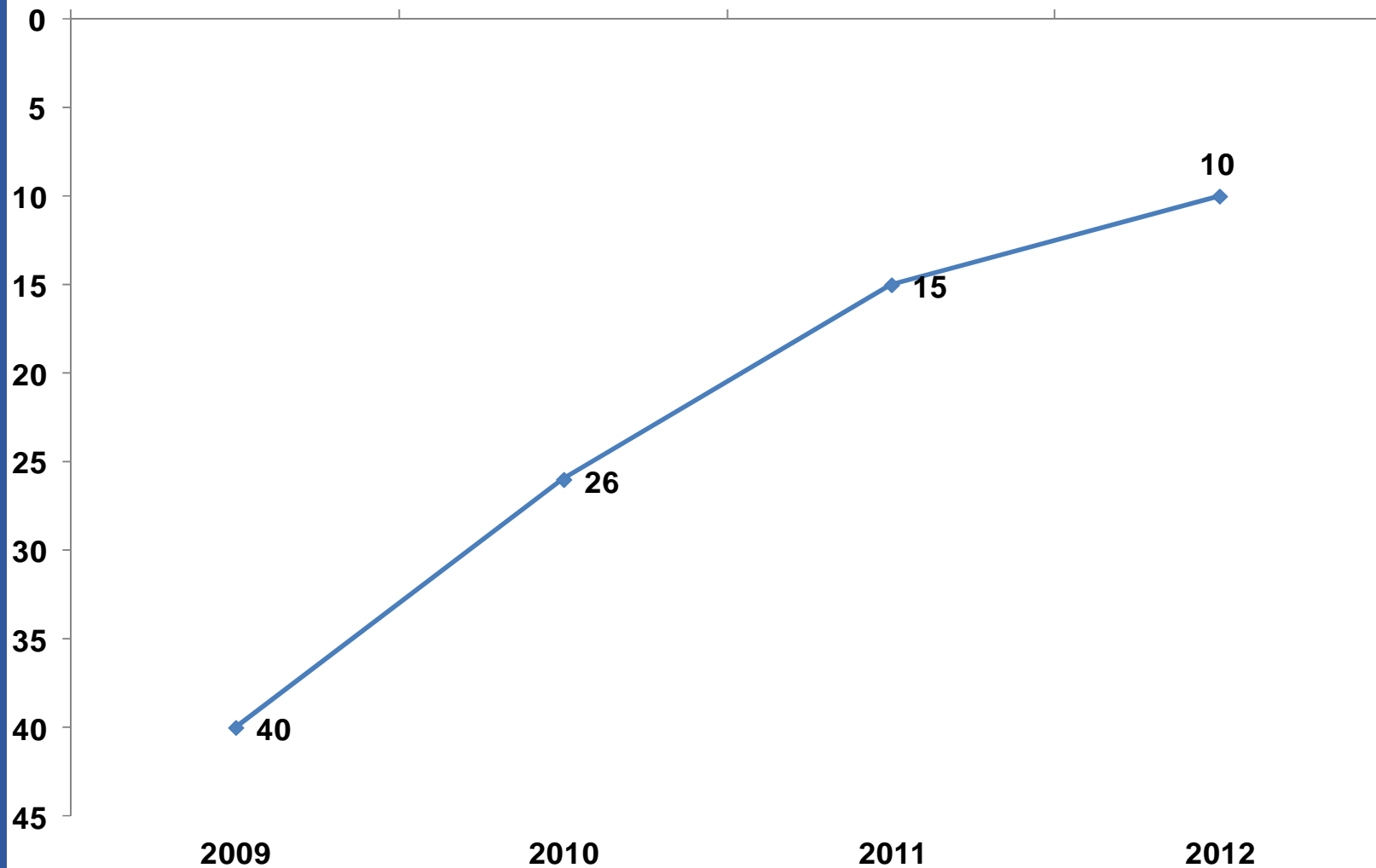
	Chile	Polonia	Portugal	Rep Checa.	Nueva Zelandia	Finlandia
						
GDP per cápita PPP (US\$ 2009)	14.341	18.072	21.859	24.093	26.708	33.556

- Crecer al 6% anual es una condición necesaria para llegar al desarrollo al 2018



Avance en la Eficiencia del Gasto Público

(ranking en el año respectivo)

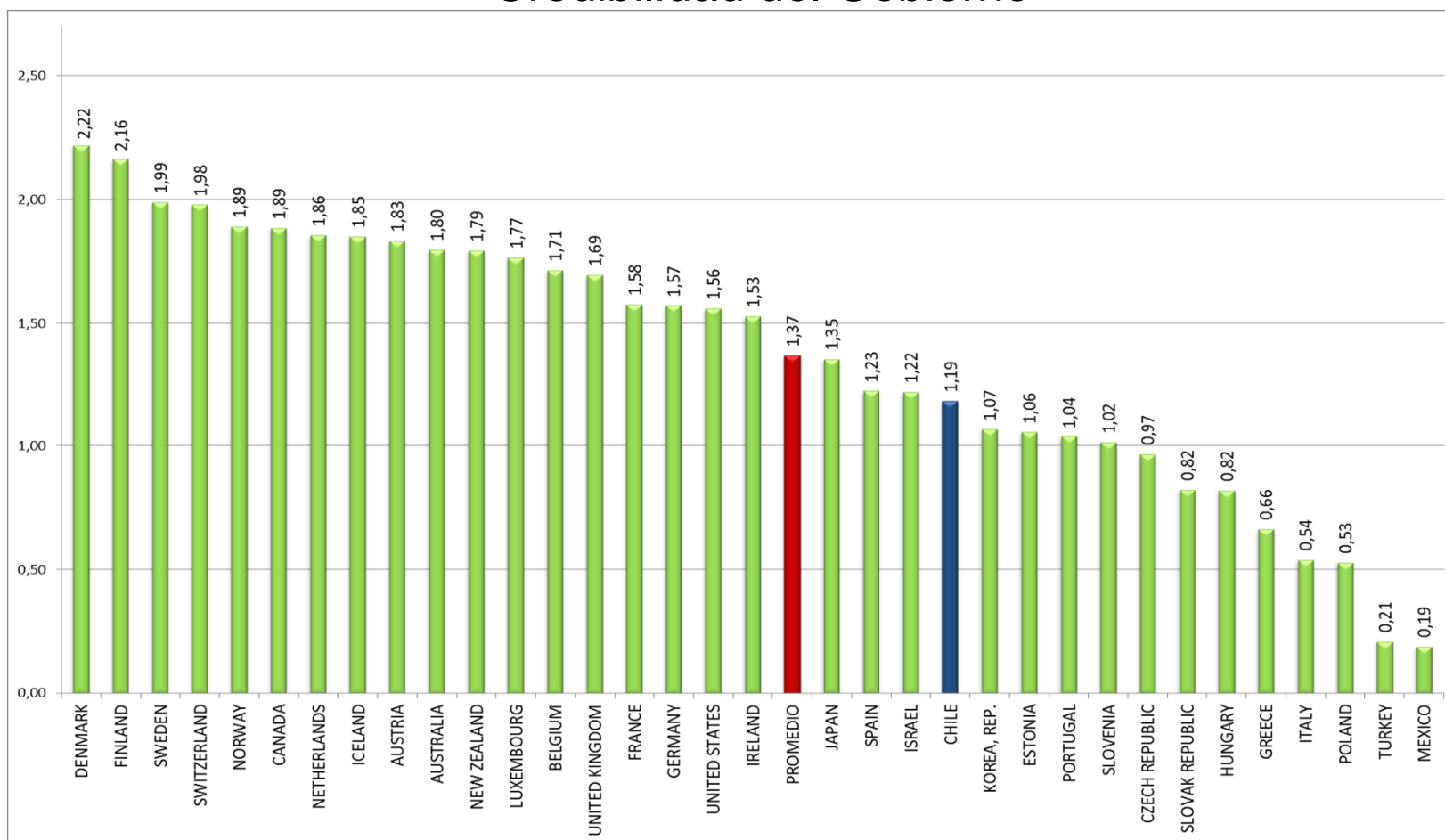


SERVICIO CIVIL
CHILE

Fuente: Foro Económico Mundial

Government Effectiveness (2002-2011)

Calidad de los Servicios Públicos; Calidad del Servicio Civil; Calidad de la Formulación e Implementación de las Políticas Públicas y Credibilidad del Gobierno



Notas:

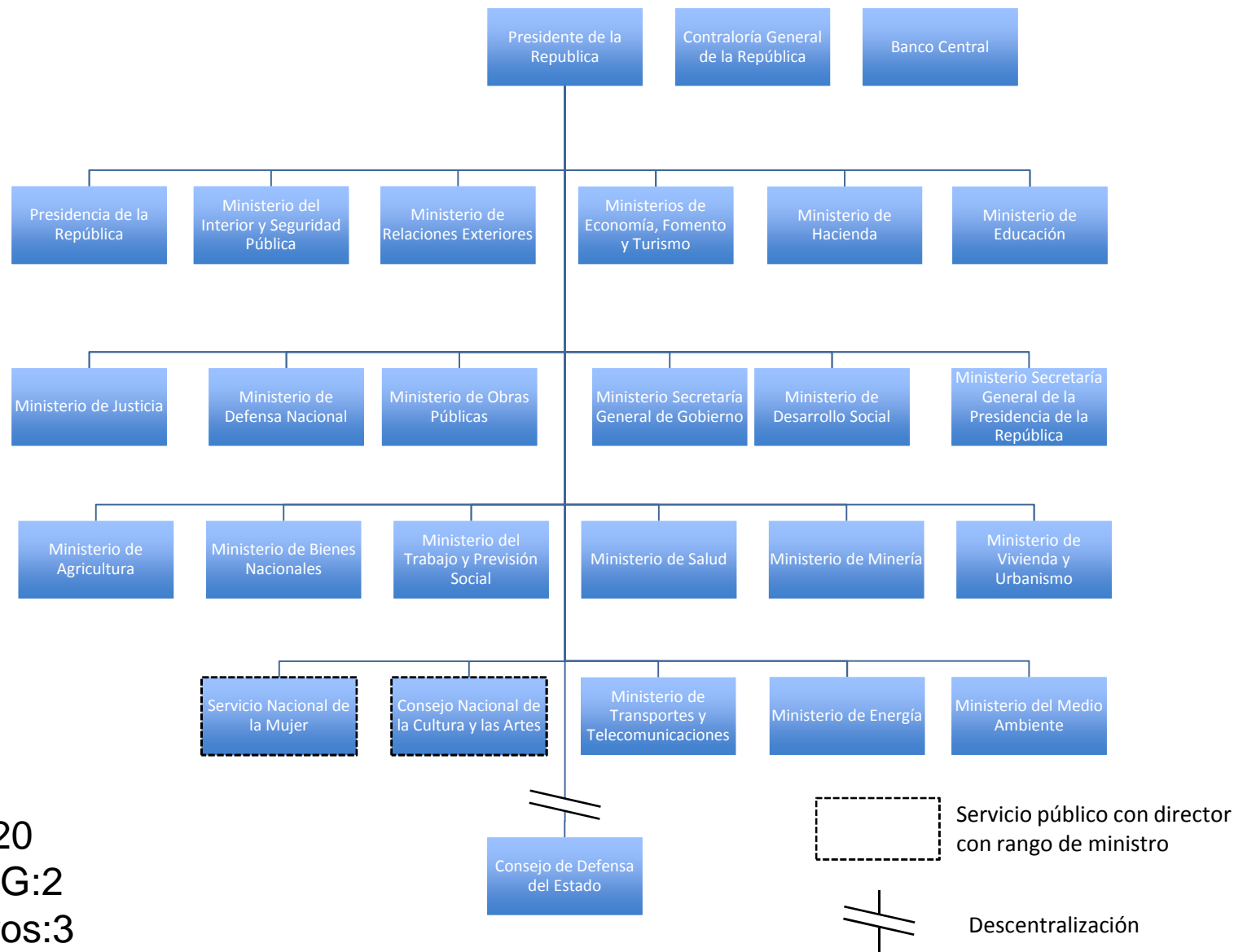
(1) El ranking se construye con el promedio de los puntajes anuales que obtuvo cada país durante el período 2002-2012.

(2) El Promedio de la muestra, corresponde a un promedio simple del puntaje promedio de cada país.

SERVICIO CIVIL
CHILE



Organigrama General de la Administración del Estado



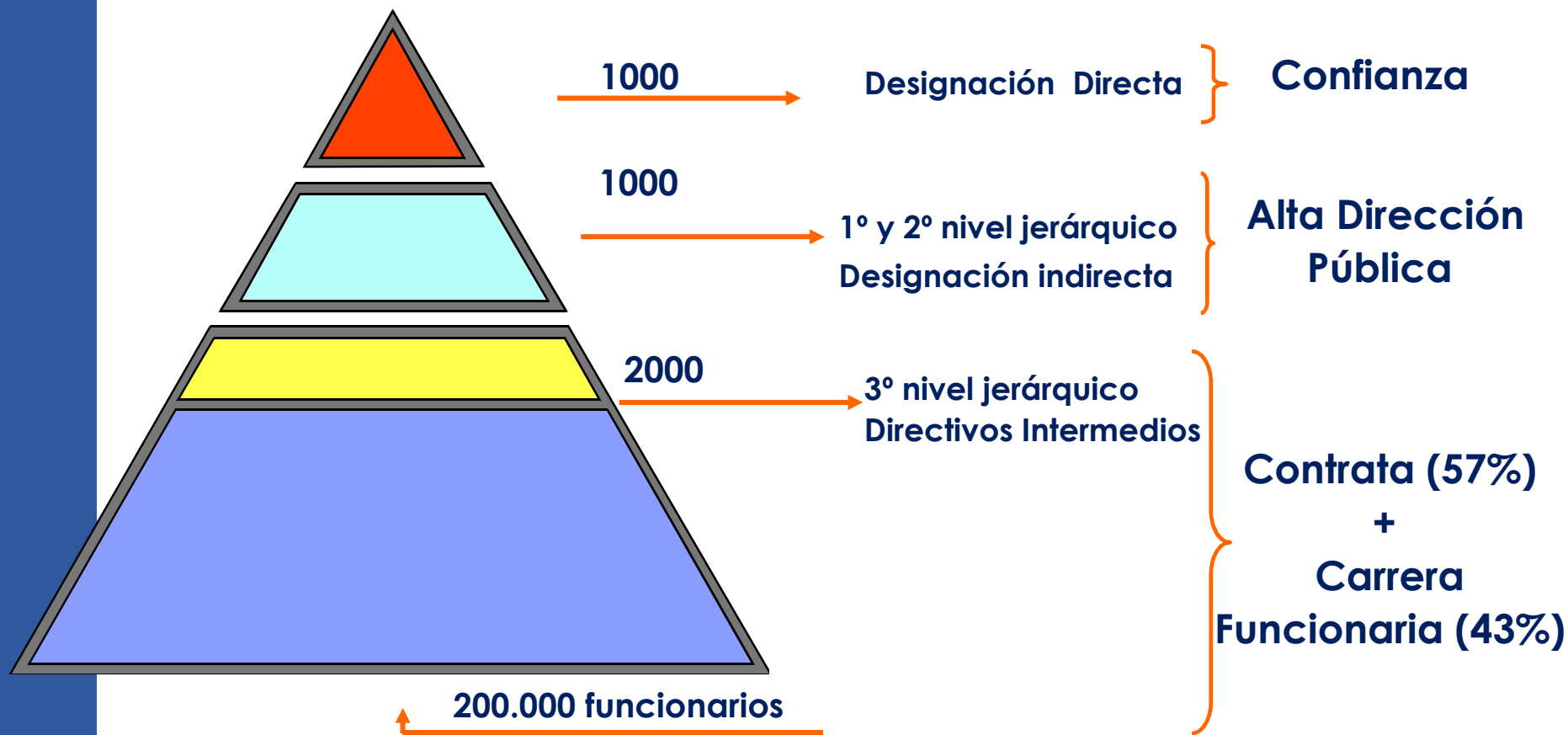
M:20
SRG:2
Otros:3



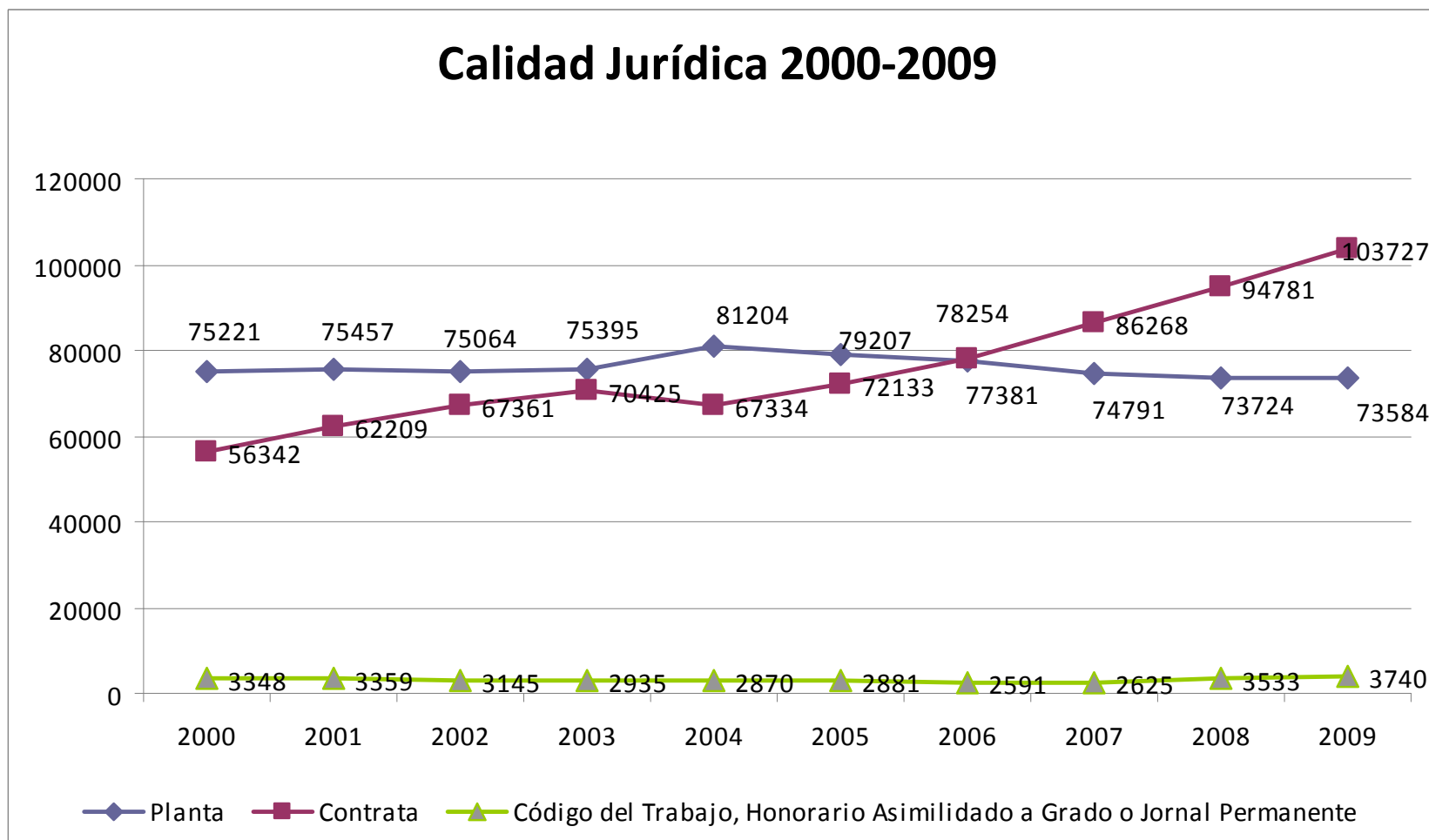
Estructura del empleo público en Chile

(Gobierno Central)

(4000 directivos y 196.000 funcionarios)



Evolución del empleo por calidad jurídica



La modernización Estado ayer: algunos hitos

1991- 2002

- ✓ Presupuestos basados en metas
- ✓ Remuneración variable asociada a desempeño

2003, gran acuerdo nacional:

- ✓ Ley de transparencia
- ✓ Dirección Nacional del Servicio Civil
- ✓ Alta Dirección Pública
- ✓ Ley del nuevo trato laboral

La modernización del Estado HOY...

Ejes:

- ✓ Ciudadanos como protagonistas
- ✓ Liderazgo integrador y eficaz
- ✓ Ejecución efectiva de la estrategia: eficiencia y cumplimiento
- ✓ Descentralización
- ✓ Profesionalización del servicio público

3 ejemplos concretos:

1. Estrategia de Gestión de Personas
2. ChileGestiona
3. ChileAtiende

1. Nueva **Estrategia para la Gestión de Personas** en el Estado

- ✓ Con el propósito de prestar mejores servicios a la ciudadanía, el Gobierno ha **desplegado una ambiciosa agenda** que incluye:
 - ✓ **Nuevo proyecto de ley de Gestión Pública:**
 - ✓ Perfecciona Sistema de Alta Dirección Pública
 - ✓ Perfecciona sistemas de control de gestión del Estado
 - ✓ Fortalece rol de las Subsecretarías en la *supervigilancia y coordinación* de los Servicios de su sector (ChileGestiona) y del Servicio Civil
 - ✓ Crea institucionalidad para coordinar modernización en gestión
 - ✓ **Implementación de Políticas de Gestión de Personas**
 - ✓ **Incentivos en el lugar correcto:** nuevo Premio a la Excelencia Institucional, Desafío ChileGestiona e Incentivo de Gestión

2. ChileGestiona

- Iniciativa presidencial *para mejorar la calidad del servicio que el Estado presta a la ciudadanía y aumentar su productividad.*
- Para ello, los **Subsecretarios**, impulsan un “modelo de gestión integral”, que incluye:



Indicadores de actividad principal

Indicadores de gestión interna

Política de Gestión de Personas

Sistemas de información RR.HH

Equipos de gestión

- Eje de control pasa del Gobierno Central a los Sectores

Logros de ChileGestiona 2012:

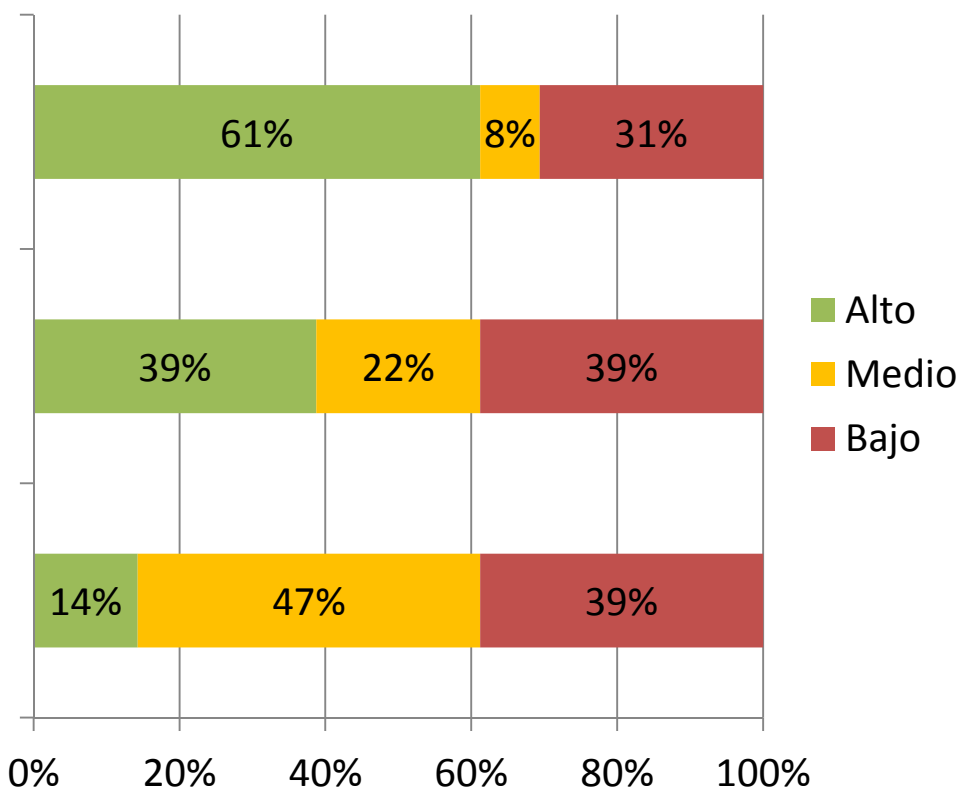


Porcentaje de los Servicios que implementó una Política de RR.HH, según nivel de avance

Ingreso a la contrata: el Servicio aplica un procedimiento para reclutar y seleccionar a su personal a contrata.

Evaluaciones de desempeño: el Servicio mejora la calidad de las evaluaciones del desempeño.

Recontrataciones: el Servicio usa procedimientos claros para las recontrataciones y aumentos de grado.



Porcentaje de Servicios por nivel de avance



SERVICIO CIVIL
CHILE

3. ChileAtiende

- ✓ Los servicios del Estado en un solo lugar.
- ✓ Red multicanal-multi-servicio; 142 sucursales, call center, cientos de servicios.
- ✓ **Cambio cultural**, personas al servicio de personas: certificación de competencias para 350 expertos en servicio a la ciudadanía.
- ✓ Desafío de **coordinación** intersectorial.



SERVICIO CIVIL
CHILE

Dirección Nacional del Servicio Civil

Ley 19.882, 2003

Mandato legal:

- Administrar el sistema de **Alta Dirección Pública**
- **Supervisar y coordinar** gestión de personas en el Estado
- Participar en el **diseño de políticas** y en la **aplicación descentralizada** de las mismas
- **Promover reformas** a la función pública
- **Asesorar** a autoridades de Gobierno

Misión: instalar capacidades de dirección y gestión de personas en los servicios públicos para proveer un mejor servicio a la ciudadanía

Características generales ADP

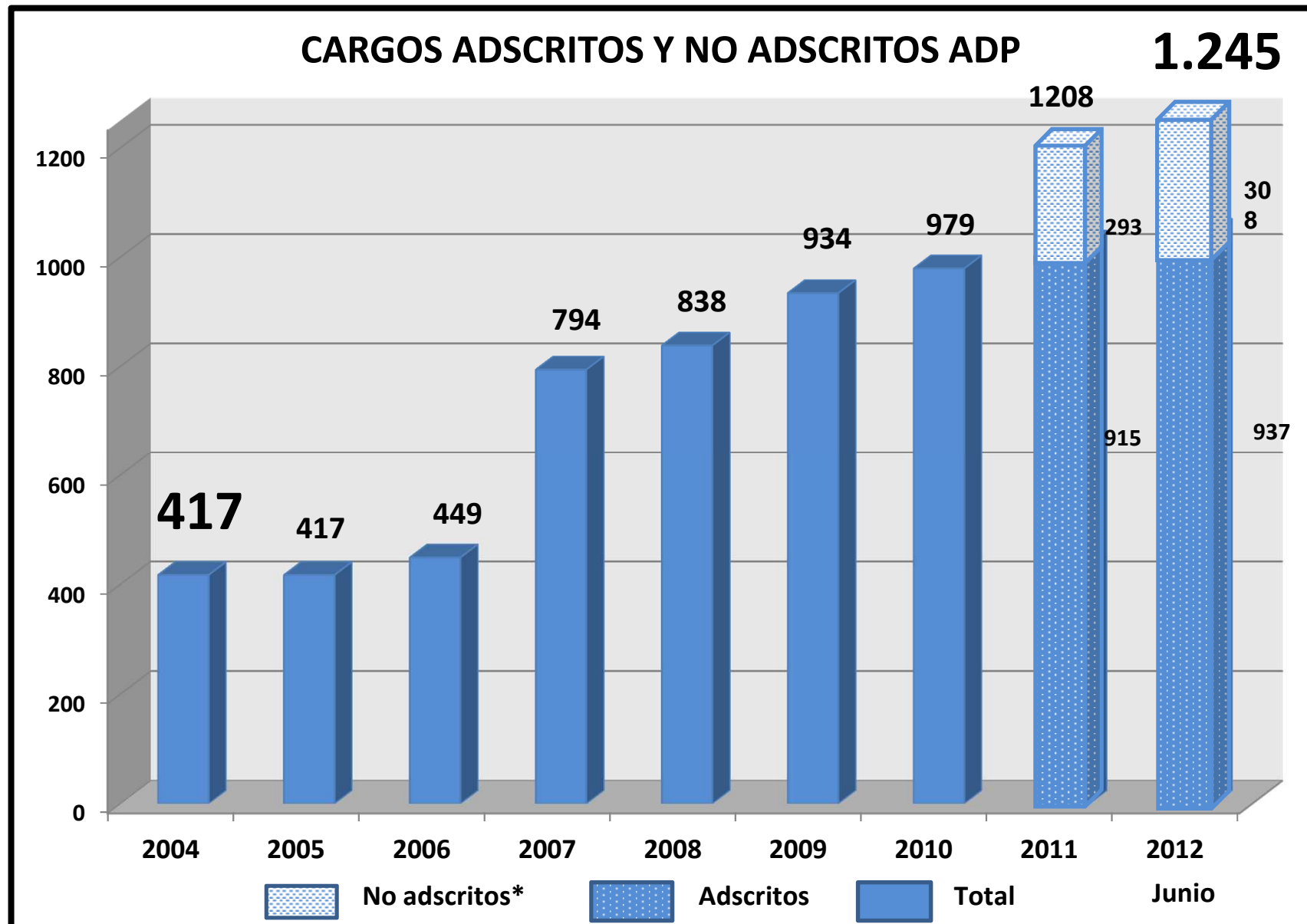
Objetivo:

- Integrar a los servicios del Estado a directivos idóneos con probada capacidad de gestión, desterrando las malas prácticas de un uso político electoral de los cargos públicos

Características:

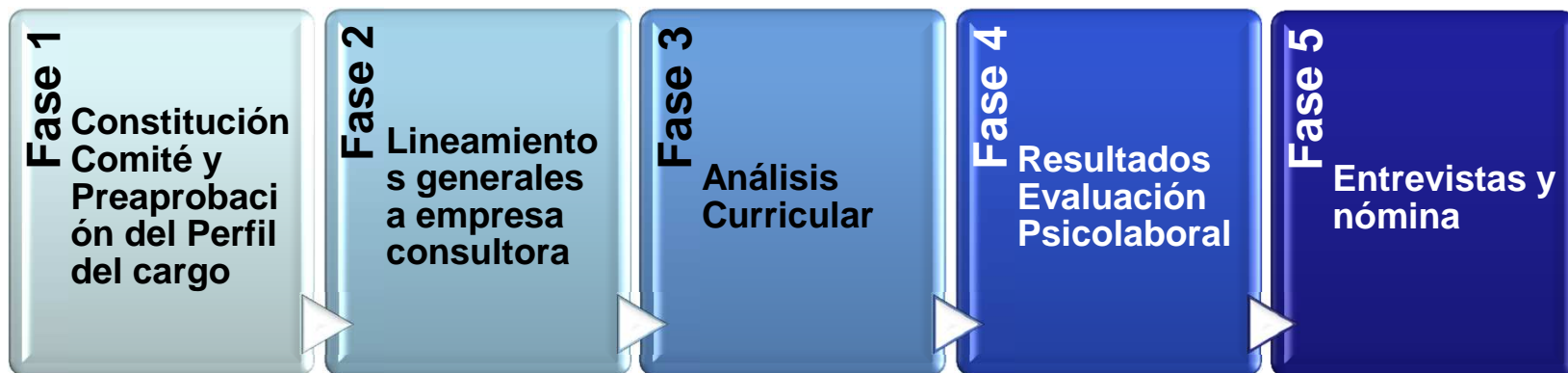
- Selección competitiva basada en el mérito profesional.
- Perfil fundado en competencias directivas. Evaluación de consultoras expertas.
- Tres años de duración en el cargo, prorrogables por 2 periodos.
- Derecho a indemnización por despido.
- Evaluación de gestión directiva en virtud de Convenios de Desempeño.
- Ingreso por mérito, remoción por confianza

Cargos ADP



* **No adscritos:** aquellos que no se rigen por todas las dimensiones de los cargos ADP: selección, duración, renovación, convenios de desempeño, asignación ADP.

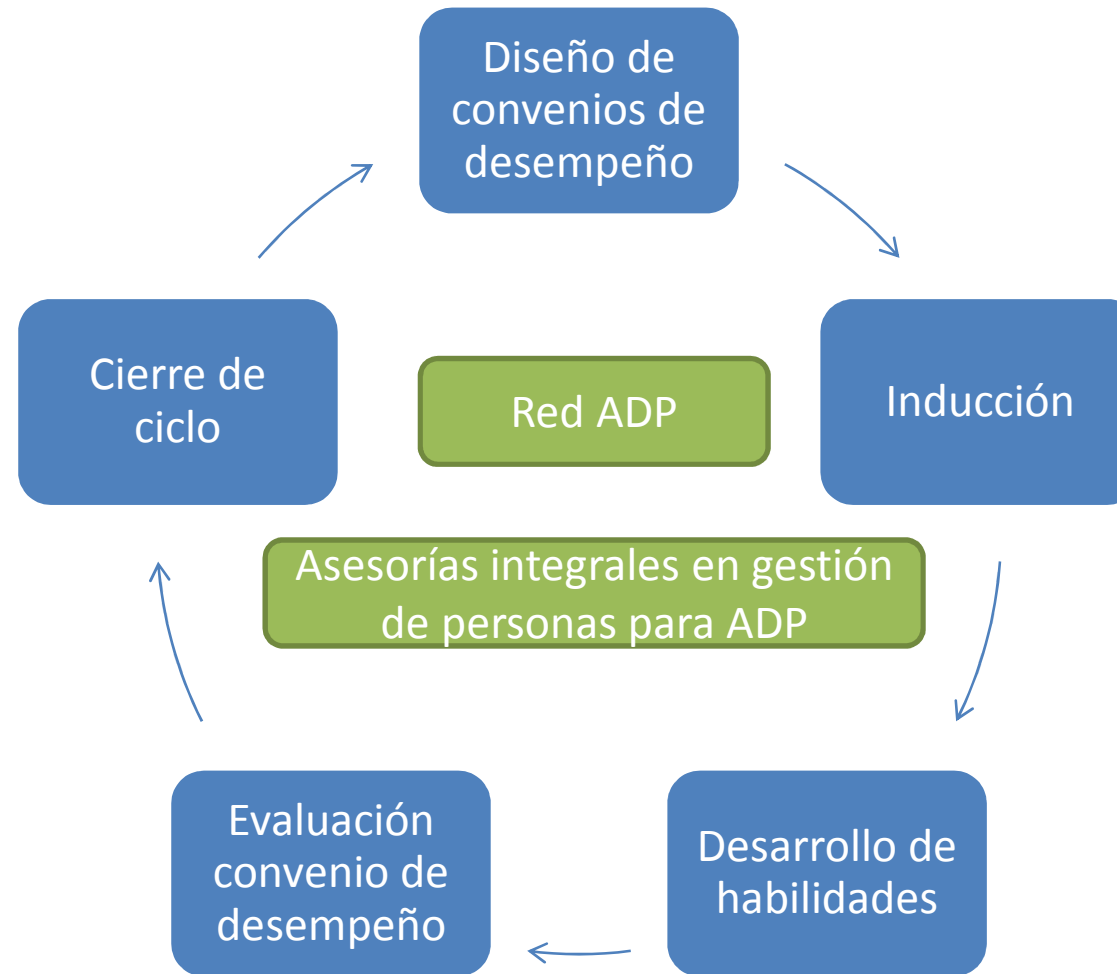
Fases del proceso de selección



Algunos indicadores reclutamiento ADP

- El Sistema ha logrado una renovación moderada de los cuadros directivos: en el período 2003-2011, **56% de los nombrados no era titular del cargo.**
- De los nombramientos directivos, la participación de **profesionales del ámbito privado** a la gestión pública fue de un 18% en el período 2003-2009. En los años 2010-2011 **esa tasa subió a 26%.**
- **32% participación de mujeres.**
- **Crecimiento exponencial del Sistema:** 3600 Directores de Educación Municipal (Ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación) y 2800 nuevos cargos en Alcaldías

Ciclo de desarrollo del ADP



ADP, más allá de la selección...¿En qué hemos avanzado? (1)

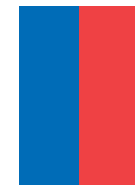


Múltiples iniciativas, un solo norte: apoyar la calidad de la gestión del ADP. Énfasis en **la inserción** del alto directivo en el servicio y la **calidad de su gestión pública**.

- ✓ **Institucionalidad: Creación en el Servicio Civil de Unidad de Seguimiento & Desarrollo de Directivos Públicos**
- ✓ **Acuerdos con DIPRES y SEGPRES** sobre roles, responsabilidades y plazos han permitido reducir de 30 a 10 días en demora promedio por Institución, para revisión de CD de primer nivel jerárquico.
- ✓ **Perfeccionamiento de los Convenios de Desempeño ADP.** Amplia y compleja discusión!! Convenio con el BID y colaboración de la PUC nos permitirán perfeccionar la herramienta y el proceso de seguimiento con el fin de fortalecer lo realmente importante: el diálogo entre *principal* y *agente*.
- ✓ **Nuevo Instructivo Presidencial promueve seguimiento y retroalimentación (diálogo permanente) y anticipa elaboración del convenio.**



ADP, más allá de la selección...¿En qué hemos avanzado? (2)



Actividades de Inducción para ADP de II nivel:

- Se realizaron **8 jornadas de inducción**, participando **139 ADP**.
- Se enviaron **210 Manuales** para aquellos ADP que iniciaron labor.



Difusión de buenas prácticas para la dirección pública:

- Jornada de Liderazgo y Ética Pública, **participaron 59 ADP**
- Newsletter ADP: Se elaboraron **5 newsletter para ADP durante el 2012** y todas las semanas se difundieron concursos de ADP a la comunidad ADP



Seminarios regionales en con participación del CADP:

- 2 Seminarios sobre Gestión de redes y manejo del entorno. Participaron **52 ADP**.
- Realizados en Antofagasta y Puerto Montt.

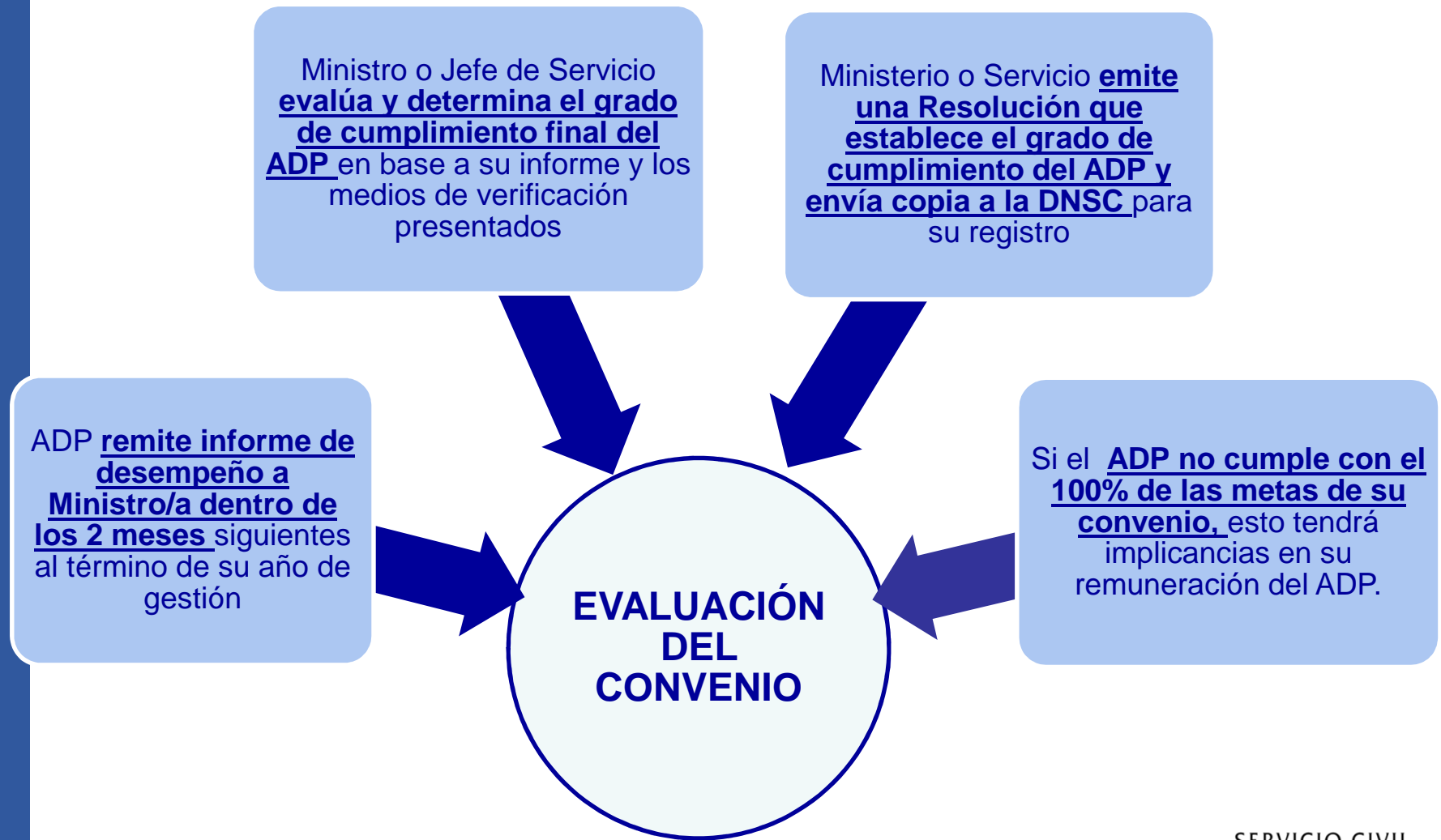


Convenio de Desempeño ADP

- Instrumento de **gestión directiva**, que debe orientar permanentemente la tarea estratégica del alto directivo/a público al interior de su servicio.
- Tiene como funciones:
 - Guiar al ADP en su gestión (carta de navegación que permita tomar decisiones)
 - Facilitar la comunicación entre el directivo y su superior jerárquico
 - Ser una guía para la evaluación del desempeño directivo

II. COMPROMISO DE DESEMPEÑO						
Objetivo 1: Incrementar el estándar fito y zoonosanitario del país, generando una adecuada priorización de los principales riesgos de plagas y enfermedades.						
Ponderación: 20%						
Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Indicadores			Medios de Verificación	Supuestos
		Meta/ Ponderador año 1	Meta/ Ponderador año 2	Meta/ Ponderador año 3		
Porcentaje de comunas ubicadas dentro de un área reglamentada por Lobesia botrana, índice de Captura Trampa Día (CTD) en predios de vid inferior a 0.1 ¹ en la temporada t.	((número de comunas que tienen un $CTD^2 < 0.1$ al final de la temporada t ³) / (número de comunas que se encuentran en el área reglamentada en la temporada t. 100)	≥ 85% 10%	≥ 86% 10%	≥ 87% 10%	Información	

Seguimiento y Evaluación del Convenio de Desempeño ADP



Cumplimiento y su impacto en remuneraciones ...

Servicios públicos que contemplan incremento por desempeño institucional de la asignación de modernización

Porcentaje Cumplimiento de Convenio de Desempeño	Porcentaje de Incremento relacionado con cumplimiento del Convenio de Desempeño	Porcentaje de Incremento por desempeño institucional (*)
100% o más	100%	7,6%
Más de 80% y menos de 100%	50%	3,85%

Un marco general para la gestión de personas



Remuneraciones e incentivos

FIJO: EUS, grados 1 al 26 para 5 estamentos.

Mejores salarios base en instituciones con función de fiscalización. Reajuste se define anualmente en cada ley de presupuesto.

VARIABLE: hasta un 16% de la renta anual. Pagos trimestrales

8% PMG (Programa de Mejora de la Gestión)

80% Indicadores estratégicos o misionales

20% Indicadores de gestión interna

Auditados por Gobierno Central y Privados

8% CDC (Convenios de Desempeño Colectivo)

Servicio define sus propias metas

Equipos funcionales de min. 5 personas

Auditados internamente

Reclutamiento y Selección (en general)

Planta

- Proceso **rigurosamente reglado por ley**.
- Administrado por cada Servicio
- Etapa final: comisiones con representación de la autoridad evalúan a candidatos y proponen nómina de elegibles a Jefe de Servicio.
- Aumento de concursos de 3º nivel jerárquico; pero reducción general de los demás cargos.

Contrata

- No existe obligación legal de realizar proceso de selección.
- **60% de los Servicios** aprox. realiza procesos de calidad:
 - Definición de perfil de cargo
 - Reclutamiento estratégico
 - Evaluación de consultoras especializadas según requisitos del cargo: variables cognitivas, competencias y otros predictores de desempeño.
 - Comisiones de selección presentan nómina de elegibles a autoridad.

Empleos públicos: más ágil, más rápido



The screenshot shows the 'Portal de Empleos Públicos' website. At the top, there's a header with the 'SERVICIO CIVIL' logo, 'Ministerio de Hacienda', and 'Gobierno de Chile'. A navigation bar includes links like 'INICIO', 'CONVOCATORIAS', 'NUESTRO SITIO', 'DOCUMENTACIÓN', 'PREGUNTAS FRECUENTES', and 'CONTACTO'. A search bar and a phone icon with the number '800 104270' are also present. Below the header, there's a section titled 'Convocatorias Abiertas' with four filters: 'Por tipo de cargo', 'Por Área Profesional', 'Por Institución', and 'Por Región'. Each filter shows a list of categories and counts. For example, 'Por tipo de cargo' lists 'Directivos y/o Jefaturas (4)', 'Profesionales (3)', 'Otros (2)', 'Administrativos (1)', and 'Auxiliares (1)'. Below the filters, there's a disclaimer: '* Este Portal no incluye concursos del Sistema de Alta Dirección Pública. Ir al Sistema ADP'. To the right, a text box states: 'Este portal es administrado por la Dirección Nacional del Servicio Civil y contiene las ofertas laborales de servicios públicos. Cada institución que utiliza el portal es responsable de los concursos y de las ofertas de empleo que se publican en el sistema y de las consultas técnicas que tengan los/las postulantes sobre cada uno de ellos.' At the bottom, there's a section for 'FISCALIZADOR(A)' with details about the 'Unidad de Análisis Financiero UAF' and a 'Ver Ficha' button.

SERVICIO CIVIL
Ministerio de Hacienda
Gobierno de Chile

Acceso Usuarios

Portal de Empleos Públicos

800 104270
(02) 244 464 82

INICIO CONVOCATORIAS NUESTRO SITIO DOCUMENTACIÓN PREGUNTAS FRECUENTES CONTACTO

Convocatorias Abiertas

Por tipo de cargo

- Directivos y/o Jefaturas (4)
- Profesionales (3)
- Otros (2)
- Administrativos (1)
- Auxiliares (1)

[Ver todos](#)

Por Área Profesional

- Deporte y Recreación (3)
- Ingeniería (2)
- Medicina /Salud (2)
- Area para cumplir misión in... (2)
- Auditoria (1)
- Abastecimiento /Compras (1)

[Ver todos](#)

Por Institución

- Fondo Nacional de Sa... (3)
- Instituto Nacional de ... (2)
- Parque Metropolitano (2)
- Caja de Previsión de ... (2)
- Unidad de Análisis Financiero ... (1)
- Instituto de Salud Pública ... (1)

[Ver todos](#)

Por Región

- Metropolitana (8)
- Araucanía (2)
- Valparaíso (1)

[Ver todos](#)

* Este Portal no incluye concursos del Sistema de Alta Dirección Pública.
[Ir al Sistema ADP](#)

Este portal es administrado por la Dirección Nacional del Servicio Civil y contiene las ofertas laborales de servicios públicos.

Cada institución que utiliza el portal es responsable de los concursos y de las ofertas de empleo que se publican en el sistema y de las consultas técnicas que tengan los/las postulantes sobre cada uno de ellos.

Abiertas En Evaluación Finalizadas

FISCALIZADOR(A)

Unidad de Análisis Financiero UAF

Verificar que los sujetos obligados cumplan con el deber de informar establecido en el artículo 3º de la Ley Nº 19.913 e implementen estándares eficientes de prevención del delito de lavado de dinero y blanqueo de activos, definidos por las Circulares de la UAF conforme la legislación nacional ... [+]

Plazos de Postulación 03/12/2012 - 17/12/2012

[Ver Ficha](#)

★ Postula en Línea

✓ **Ingreso a la administración:** 85 servicios públicos lo utilizan. Desde el año 2009, 2.076 convocatorias; 170.891 postulaciones; 151.546 usuarios registrados y 4.607.086 visitas. Crecimiento anual del 114%.



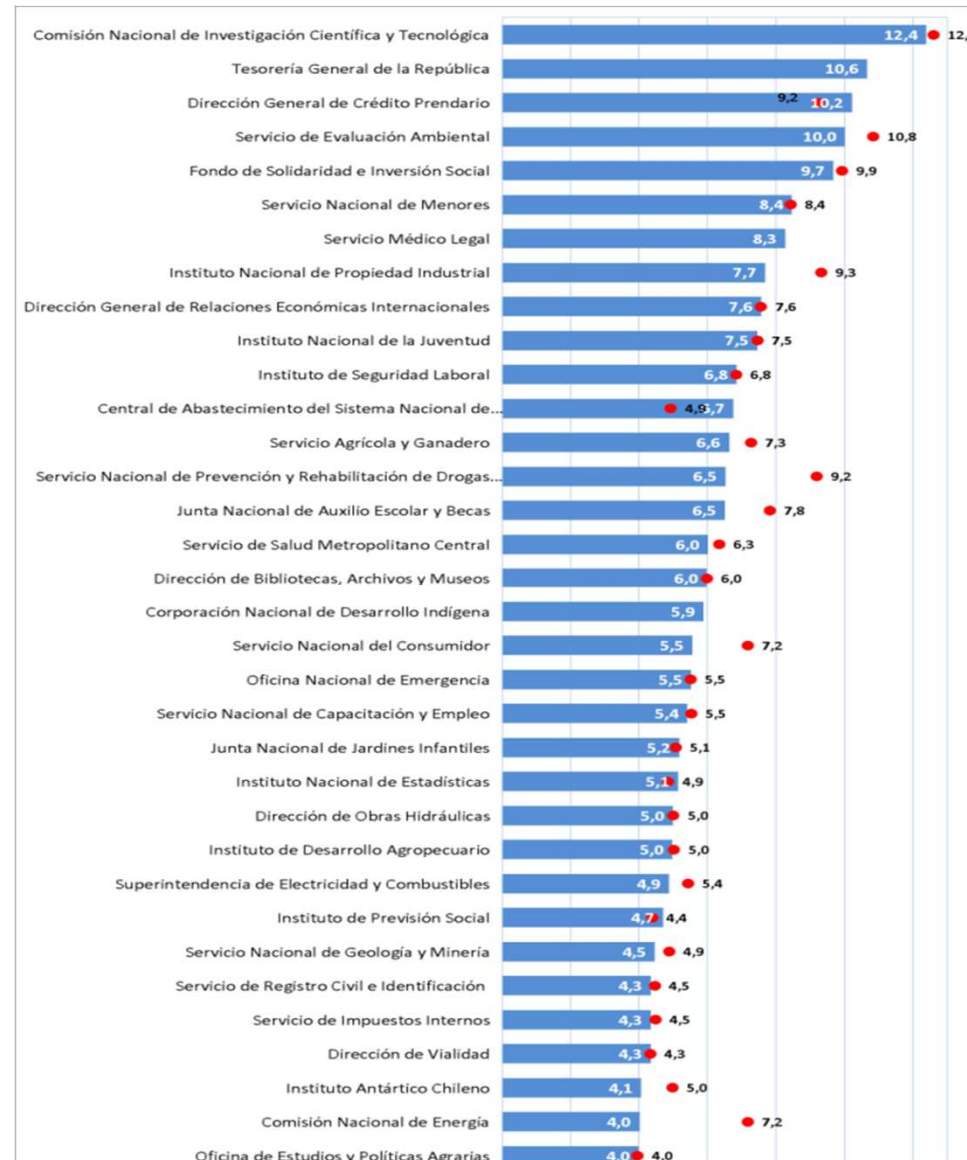
Gestión del desempeño

Diagnóstico 2010: 97% lista de excelencia; 50% en máxima calificación; sistema NO es útil para la gestión. Problema no es de las herramientas, pues marco legal entrega gran flexibilidad.

¿Qué hemos hecho?

- Impulso sistemático en últimos 2 años para mejorar la calidad de las evaluaciones. Cambio de foco central: desde las decisiones administrativas hacia **decisiones de desarrollo**.
- Modificación de reglamentos especiales de calificaciones para **reducir burocracia** del proceso.
- Acuerdo de metas individuales; retroalimentación como proceso; planes de mejora; **jefaturas evaluadas en su rol de “gestores de personas”**
- Promoción de la responsabilidad individual y la equidad
- Planes de formación asociados a detección de brechas
- Proceso **liderado por Subsecretarios y Jefes de Servicio**

La calidad del sistema de calificaciones ha mejorado: hoy es más informativo. 18 Subsecretarios y más de 30 Servicios se han comprometido a seguir avanzando (ChileGestiona)



Capacitación y formación

- ¿Cómo funciona? Capacitación gestionada autónomamente por cada Servicio. Pres. MM\$16.000
- **Diagnóstico:**
 - Inversión en capacitación no siempre alineada al negocio. Cursos de formación sin valor estratégico.
 - No existían medidas de impacto o efectividad de los programas: decisiones desinformadas.
 - Sesgo hacia el gasto del presupuesto.
 - FCE: contratación de oferentes.
 - baja calidad en la provisión de servicios al Estado; escasa capacidad en los Servicios Públicos con menor desarrollo para contratar calidad.

Capacitación y formación (2)

- **Tarea del Servicios Civil:** impulsar a que las áreas de RR.HH en cada Servicio sean asesoras de la autoridad en temas de capacitación (“socio estratégico”) y puedan contratar capacitación de mayor calidad y alineada a sus necesidades estratégicas.
- Modelo de capacitación impulsado por el Servicio Civil:
 - **Detección de necesidades de capacitación.** PMG introduce proceso pero no logra instalar capacidad. Nuevo foco en evidencia y rol consultor de las áreas de RR.HH
 - **Diseño instruccional,** vinculado a objetivos de aprendizaje y desempeño
 - **Implementación y control de gestión**
 - **Evaluación de la calidad**
- Foco en **necesidades estratégicas de la institución**, no en *empleabilidad*. Capacitación como herramienta para impulsar el **desempeño** de los funcionarios en sus puestos de trabajo.

Capacitación y formación (3)

- **Registro de Información:** 80% de los Servicios utilizan el SISPUBLI, un sistema provisto por el Servicio Civil para registrar, analizar y gestionar información de capacitación.
- **Prioridad hoy:** evaluar la calidad de la formación, midiendo transferencia de lo aprendido al **desempeño. Plan Piloto 2012-13**
 - 40 Servicios Públicos se encuentran implementando una metodología para identificar en qué medida lo aprendido se transfiere al puesto de trabajo como desempeño.
 - Se espera fortalecer la retroalimentación entre los sistemas de capacitación y gestión del desempeño.
- **En ADP:** Servicio Civil entrega alternativas focalizadas de formación en desarrollo de habilidades directivas. ADP como gestor de equipos de trabajos .

Proyectos 2013: lo que viene

- ✓ **Política de Gestión de Personas para la Administración Central del Estado**
 - ✓ Para consolidar los avances de *ChileGestiona* 2012, el Presidente ha respaldado al Servicio Civil para diseñar estándares mínimos para la gestión de personas, en materia de ingreso, desempeño y desarrollo. Esta política definirá los indicadores necesarios para medir el impacto y la calidad de la gestión de personas en el Estado.
- ✓ **Mejoramiento de la gestión de proveedores de RR.HH del Estado**
 - ✓ El 2012 por primera vez el Servicio Civil participó en el diseño del convenio marco para la provisión de servicios de RR.HH al Estado, con más de 153 oferentes. Durante el 2013 se **creará y publicará un registro con las evaluaciones de calidad de los servicios de RR.HH que se prestan al Estado**, innovación que contribuirá a mejorar la calidad de las compras públicas.

Proyectos 2013: lo que viene

✓ Incentivo de Gestión

- ✓ Durante el 2013, los servicios públicos que participan en *ChileGestiona* podrán optar a un incentivo de gestión inédito, cuyo propósito es aumentar el compromiso laboral. Servicios podrán reinvertir recursos en mejorar las condiciones de trabajo y la capacitación de sus funcionarios.

✓ Panel de Control de RR.HH y reportes de gestión

- ✓ Promovemos el **uso activo de la información para la gestión**. Como apoyo, se consolidará a nivel central un repositorio de información confiable de recursos humanos que permita a las Subsecretarías y los Servicios Públicos acceder por primera vez a información comparada y *benchmarks* de RR.HH. para tomar decisiones de gestión. Para facilitar esta tarea, el Servicio Civil está diseñando un software simple de validación de datos y generación de reportes.

Proyectos 2013: lo que viene

- ✓ **Mejoramiento de la calidad del servicio a la ciudadanía**
 - ✓ El Servicio Civil, junto a SEGPRES e IPS, certificarán durante el 2013 a cerca de **350 especialistas en servicio a la ciudadanía**, en el marco del programa *ChileAtiende*. Esta iniciativa pionera creará un nuevo estándar de calidad de servicio y podrá ser replicada a otras instituciones públicas.

Lecciones... lo que hemos aprendido

- **Una reforma requiere condiciones de base, en el caso de Chile:**
 - Consenso político/visión compartida
 - Ordenamiento Institucional y liderazgo del Gobierno
 - Economía sana/manejo prudente de las Finanzas Públicas
 - Cultura de la eficiencia y la eficacia
- **Una reforma es siempre un cambio cultural, y por lo tanto progresivo. Requiere perseverancia y visión de Estado.**
- **Es necesario romper las «falsas dicotomías» y lograr la «tensión» adecuada:**
 - Política v/s Técnica
 - Gobierno v/s Estado
 - Procesos v/ resultados

Lecciones... lo que hemos aprendido

- **Advertencia:** no caer en el sesgo «administrativista y legal». El diseño del Estado y su marco normativo deben ser complementados con ingeniería, comportamiento organizacional y gestión del cambio!!. Debemos mostrar la visión, el qué, para qué y cómo!!
- Premisa fundamental: **el Estado al servicio de la ciudadanía**, NO al servicio de si mismo.
- ...y cuando no sea posible hacer reformas: la convicción y la decisión de avanzar en gestión hace la diferencia.

Al cierre...

- ✓ Chile aspira a ser un país desarrollado . En ese camino, hemos avanzado en forma sustantiva a nivel democrático, institucional, económico y social.
- ✓ Las reformas para modernizar el Estado –como la ley del nuevo trato y el Sistema ADP – han sido pasos en la dirección correcta, detonados por contextos específicos.
- ✓ Hoy, con nuevos desafíos y una ciudadanía mas empoderada, debemos «incomodarnos» e innovar para buscar continuamente como diseñar mejores políticas públicas, ser más eficientes y prestar mejores servicios.
- ✓ Un mejor Estado no sólo nos impulsará hacia el desarrollo, sino a construir **más confianza entre los chilenos**.

