



**MODERNIZACION DEL ESTADO Y LA
ALTA DIRECCION PÚBLICA (1990-2005)
“UN NUEVO PARADIGMA DE GESTION”**

Alumno: Eduardo Cesar López López

Profesor guía: Luis Romero Echeverría

Tesis para optar al de grado de: Licenciado en Ciencias Políticas y Administrativas

Tesis para optar al título de: Administrador Público

Santiago, 22 de marzo de 2006

INDICE

Planteamiento del problema de investigación.....	9
Objetivo.....	9
Descripción del diseño metodológico.....	10
<u>Introducción</u>	12
Consideraciones generales.....	13
<u>Capítulo I</u>	18
<u>Reforma del estado y modernización de la gestión pública</u>	
1.-El origen y el contexto, la modernización de la gestión.....	20
pública en Chile durante los años 90	
1.1.-El primer impulso, la segunda piedra.....	24
1.2.-Octavo compromiso, modernizar la gestión pública, un.....	25
estado eficaz	
1.3.-Trayectoria del proceso de modernización de la gestión.....	28
pública (1994-2000); una mirada a las acciones, un	
comentario a los resultados	
1.4.-Breve reseña de los principales resultados del proceso.....	35

1.4.1.-Recursos humanos.....	35
1.4.2.-Calidad de los servicios y participación ciudadana.....	37
1.4.3.-Transparencia y probidad.....	38
1.4.4.-Gestión estratégica.....	40
1.4.5.-Descentralización e institucionalidad.....	42
1.4.6.-Eficiencia y aplicación de nuevas tecnologías.....	43

de información en la administración pública

<u>Capítulo II</u>	44
---------------------------------	-----------

La nueva gestión; Aplicación en Chile

2.-Sistema de alta dirección pública.....	44
2.1.-Dirección nacional de servicio civil.....	45
2.2.-Objetivos de la reforma.....	45
2.3.-Rol del gerente público, según las nuevas exigencias.....	47
de la administración pública	
2.4.-Perfil de competencias del gerente público.....	51
2.4.1.-Componentes.....	53
2.4.2.-Características.....	53
2.4.3.-Habilidades.....	54
2.5.-La gerencia pública en el marco de la modernización.....	55
del Estado	

2.5.1.-Los desafíos de una gestión pública moderna.....	55
2.5.2.-Incentivar un mayor compromiso de la gestión.....	57
2.6.-La gerencia pública en el nuevo contexto.....	58

Capitulo III.....60

Sistema de alta dirección pública

3.-Consejo de alta dirección pública.....	60
3.1.-Selección según meritos.....	61
3.2.-Mejores condiciones para un desempeño con.....	62
excelencia	
3.3.-Sobre la dirección nacional del servicio civil.....	64
3.4.-Cambio profundo en la cultura política.....	67
3.5.-Labores realizadas por el CADP en el primer año.....	69
de existencia	
3.6.-Establecimiento del reglamento del CADP.....	70
3.7.-Acuerdos del CADP.....	71
3.8.-Creación de condiciones para iniciar los concursos.....	72
3.9.-Definición de la metodología de trabajo para la búsqueda.....	73
y selección a través de empresas especializadas	

Capítulo IV.....75

La reforma al sistema de dirección pública

4.-Antecedentes.....	75
4.1.-Objetivos y elementos del programa de reforma.....	76
4.1.1.-Fortalecer los procesos de selección y.....	77
contratación	
4.1.2.-Establecer remuneraciones competitivas.....	78
4.1.3.-Introducir un régimen de gestión del desempeño.....	79
4.1.4.-Impulsar un sistema de formación específica.....	79
para los directivos públicos	
4.2.-Agenda de implementación.....	80
4.3.- Elementos de política.....	81
4.3.1.-Estatuto de dirección pública.....	81
4.3.2.-Ámbito del sistema.....	82
4.3.3.-Institucionalidad.....	83
4.4.-Aspectos centrales del estatuto de dirección pública.....	83
4.4.1.-Perfiles de los cargos directivos.....	83
4.4.2.-Reclutamiento y selección de directivos.....	84
4.4.3.-Convenios de desempeño.....	86
4.4.4.-Relación contractual de los directivos.....	89
públicos con el Estado	

4.4.5.-Sistema de retribuciones de los directivos.....	91
públicos	
4.5.-Instructivo, del Presidente de la Republica Ricardo Lagos.....	92
Escobar, sobre la reforma a la alta dirección pública	
4.6.-Agenda de implementación.....	98
4.7.-Aspectos institucionales.....	98
4.7.1.-Proyecto de ley.....	99
4.7.2.-Definición de cargos a adscribir el estatuto.....	99
4.7.3.-Oficina de recursos humanos.....	99
4.8.-Procesos de selección.....	99
4.8.1.-Reglamentos de los procesos de selección.....	99
4.8.2.-Elaboración de perfiles de cargos.....	100
4.8.3.-Certificación de empresas head hunter.....	100
4.8.4.-Registro de postulantes a cargos directivos.....	101
y anuncio de ofertas	
4.9.-Remuneraciones y gestión del desempeño.....	101
4.9.1.-Remuneraciones.....	101
4.9.2.-Convenios de desempeño.....	101
4.9.3.-Validación de convenios.....	102
4.9.4.-Incentivos.....	102
4.9.5.-Formación.....	102
4.10.-Actividades de apoyo.....	102

4.10.1.-Asesoría a servicios y directivos.....	102
4.10.2.-Mejores prácticas y estudios.....	103
4.10.3.-Sitio Internet.....	103
4.10.4.-Programación y retroalimentación.....	103

<u>Conclusiones</u>.....	104
---------------------------------	------------

<u>Anexos</u>.....	106
---------------------------	------------

- **Listado de servicios públicos del gobierno central incluidos.....107**
en la alta dirección pública actualizado al 2005
- **Listado de servicios públicos del gobierno central excluidos.....113**
de la alta dirección pública actualizado al 2005

<u>Bibliografía</u>.....	118
---------------------------------	------------

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

El propósito de esta tesis, es especificar *Cómo han evolucionado los planteamientos de modernización de la Gestión Pública Chilena, en los Gobiernos de la Concertación (1990 a 2005)*, qué significa que la modernización del Estado adopte los predicados de la lógica del mercado y el enfoque de la administración empresarial. Para ello describiré los principales componentes y criterios que caracterizaron la propuesta de modernización de la administración pública durante los Gobiernos de la Concertación. Sobre la base de tal descripción se desarrollara una reflexión tendiente a describir las bases paradigmáticas sobre las que se asientan las premisas decisionales de los programas de modernización del Estado Chileno que responden al perfil de la estrategia de la Alta Dirección Pública, a partir de dicha reflexión se indicara los principales efectos que dicho programa genera en sus entornos inmediatos.

OBJETIVOS

- 1.-** Analizar la nivelación de condiciones en el funcionamiento de la Administración Pública chilena. Incluyendo la mejora de remuneraciones del personal público; el establecimiento de metas ministeriales, el fomento y estímulo a los servicios públicos en la introducción de mejoras al desempeño institucional.

- 2.-** Descripción de la modernización de la Gestión Pública como eje dentro de las prioridades de la agenda gubernamental.

- 3.-** Determinar el cambio del aparato público, a través de la creación de nuevos organismos que guiaran el camino del Estado dentro del nuevo paradigma de modernización.

La Tesis presentada, se divide en cuatro capítulos para dar cuenta detalladamente de los

procesos llevados a cabo en materializar el proceso de Reforma a la Administración Pública Chilena y el Sistema de Alta Dirección Pública:

Capítulo I Reforma del Estado y Modernización de la Gestión Pública

Capítulo II La Nueva Gestión; Aplicación en Chile

Capítulo III Sistema de Alta Dirección Pública

Capítulo IV La Reforma Al Sistema de Dirección Pública

DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO METODOLOGICO

El tipo de diseño seleccionado para llevar a cabo este estudio es una investigación descriptiva, ya que pretende establecer las causas y los efectos del fenómeno de la modernización de la Gestión Pública Chilena y la implementación de la Alta Dirección Pública.

Este estudio explicativo va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; está dirigido a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas.

Los instrumentos de observación seleccionados para llevar a cabo esta tesis son:

Documentos: Recopilación de los antecedentes escritos, como informes sobre el comité interministerial de modernización de la gestión pública, las bases programáticas de los gobiernos de la concertación además de documentos emanados del servicio civil, que se encuentran

disponibles en la red de internet, como son estadísticas, memorias etc.

INTRODUCCIÓN

Reformar el Estado es un aspecto indispensable para garantizar el desarrollo económico y social de un país, una adecuada inserción internacional y el bienestar de todas las personas que constituyen una sociedad. En este sentido, la urgencia por modernizar la gestión pública en Chile ha sido uno de los ejes centrales de los gobiernos de la Concertación, lo que se refleja en los múltiples esfuerzos implementados durante los últimos años. Además, el concepto de gobernabilidad democrática (que corresponde a las modalidades, reglas e instituciones que configuran el marco en que se desenvuelve la sociedad para lograr sus objetivos en cuanto a bienestar material, cultural y espiritual) implica hacer un gran esfuerzo por adecuar las estructuras del aparato público, y muy en particular los servicios públicos, a las exigencias de un contexto en constante transformación y dinamismo. La nueva relación entre Democracia, Estado, Mercado y Sociedad Civil significa ajustar el pensamiento, las estrategias y los estilos de trabajo a los nuevos desafíos que impone el nuevo milenio.

En este contexto, el objetivo de la tesis es revisar desde una perspectiva crítica y reflexiva la experiencia chilena en materia de modernización de la gestión pública e incremento del capital social, tomando como base de análisis el período comprendido entre los años 1990 – 2005. Además, se identifican y discuten las principales líneas de acción, las lógicas subyacentes y las lecciones y aprendizajes que permitan pensar nuevas formas de enfrentar el mejoramiento permanente de las instituciones públicas chilenas en estrecha relación a las nuevas distinciones sobre fomento de la participación ciudadana y el fortalecimiento de la sociedad civil, en el marco de la generación e incremento del capital social.

Finalmente, se propone la consolidación de una nueva institucionalidad en materia de políticas relativas a la gestión pública, a través de la creación de instancias que se preocupen de manera permanente del rediseño de los servicios públicos, el mejoramiento continuo de las prácticas de gestión y la formación rigurosa de personal altamente calificado, para fomentar el aprendizaje organizacional e incorporar progresivamente a la ciudadanía en las acciones que emprende el sector público en sus distintas esferas de competencia, considerando los recientes

planteamientos sobre creación de valor público, la importancia de las redes intra e inter organizacionales y el carácter integrador que el emergente modelo de Estado presenta en el actual contexto de cambios globales.

CONSIDERACIONES GENERALES

Al hablar de modernización, surgen múltiples conceptos y dimensiones que requieren ser considerados para obtener una aproximación coherente de ideas que nos permita profundizar sobre como ella se ha presentado en el devenir de nuestras sociedades, sobretodo en lo relativo al aparato estatal. Con frecuencia se distingue entre la noción de modernización y modernidad. La primera se vincularía al desarrollo de la racionalidad instrumental, contraponiéndola a la segunda en tanto racionalidad normativa (¹Lechner, 1990). Así, mientras que la modernidad apunta a la autodeterminación política y la autonomía moral, la modernización se refiere a la calculabilidad y el control de los procesos sociales y naturales. Al respecto, "El vocablo modernización se introduce como término técnico en los años cincuenta; caracteriza un enfoque teórico que hace suyo el problema del funcionalismo sociológico. El concepto de modernización se refiere a una gavilla de procesos acumulativos que se refuerzan mutuamente: a la formación de capital y a la movilización de recursos; al desarrollo de las fuerzas productivas y el incremento de la productividad del trabajo; a la implantación de poderes políticos centralizados y al desarrollo de identidades nacionales; a la difusión de los derechos de participación política, de las formas de vida urbana y de la educación formal; a la secularización de los valores y normas; etc. La teoría de la modernización práctica en el concepto de modernidad de Max Weber es una abstracción preñada de consecuencias. Desgaja a la modernidad de sus orígenes moderno-europeos para esterilizarla y convertirla en un patrón de procesos de evolución social neutralizados en cuanto a espacio y a tiempo. Rompe además la conexión interna entre modernidad y el contexto histórico del racionalismo occidental, de modo que los procesos de modernización ya no pueden

¹ Doctor en Ciencia Política y Derecho por la Universidad de Freiburg en Alemania, Investigador de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales con sede en Chile, Consultor del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la ONU, para el Programa de Desarrollo Humano en Chile, Especialista en el estudio de la cultura política latinoamericana. Autor de *Los patios interiores de la Democracia* (1990), *La conflictiva y nunca acabada construcción del orden deseado* (1986) y *Estado y Política en América Latina* (1985).

entenderse como racionalización, como objetivación histórica de estructuras racionales" ²Jürgen Habermas (1994). Es tal vez aquí donde al partir podamos prever la complejidad del proceso que entraremos a discutir en las siguientes líneas, donde la intención es ampliar y relevar nuevos conceptos en el tratamiento de los procesos de modernización del aparato público, tomando como referencia el caso chileno en los '90.

El presente trabajo pretende servir de guía y orientación respecto de uno de los temas más debatidos y polémicos de los últimos años: La modernización de la gestión pública. La historia reciente en el contexto latinoamericano ha dado señales de que la llamada "reforma administrativa" es una historia de fracasos donde los ajustes periféricos en el papel no han generado cambios sustantivos en el funcionamiento de los servicios públicos. Al respecto, se ha señalado que la reforma administrativa (término en actual desuso por sus connotaciones negativas) es una inducción artificial de transformación contra la resistencia, donde lo que queda en evidencia es un "cambio de fachada" del aparato público en el que existe una rara simbiosis entre lo nuevo (moderno) y lo viejo (tradicional), y en el que existiría un formalismo y racionalismo ingenuo al momento de abordar la complejidad de procesos que responden a distintas lógicas de acción dentro de la esfera pública.

De este modo, la llamada modernización de la gestión pública presupone el asumir el problema de la adaptación del aparato estatal a las nuevas realidades políticas, económicas y sociales que, obviamente, puede ser contemplado desde variadas perspectivas y con diversos objetos de análisis. Es por esto, que ni la reforma del Estado ni la de sus Administraciones Públicas se justifican en sí mismas, sino porque son necesarias para garantizar el desarrollo de los pueblos, de allí que se posicione en la actualidad la idea de ver al Estado como matriz institucional integradora de las dimensiones política, económica y social del desarrollo dentro de la noción de gobernabilidad democrática. Es por ello que el exacerbado dogmatismo antiestado de los años '80 comienza a dar paso a un redefinición de su rol en las sociedades

² Jürgen Habermas nació en Dusseldorf, Alemania, en 1929. Estudió en Gotinga y en Bonn, doctorándose con una tesis sobre Schelling y fue ayudante de Adorno desde 1956 a 1959 en el Instituto de Investigación Social de Francfort. Entre 1961 y 1964 ejerció como Profesor en Heidelberg, luego fue profesor titular de Sociología y de Filosofía en Francfort desde 1964 a 1971, y dirigió a partir de este último año el Instituto Max Planck de Starnberg. En 1983 regresa a Francfort. Realiza importantes trabajos empíricos sobre comunicación de masas y socialización política: considera al pragmatismo americano como una interesante propuesta para compensar las debilidades de la teoría marxista de la sociedad. Recientemente ha sido galardonado con el Premio Príncipe de Asturias de Ciencias Sociales 2003.

latinoamericanas donde el modelo normativo de racionalidad organizativa instalado en el viejo paradigma burocrático de funcionamiento del aparato público viene, poco a poco, dando paso a una visión más omnicomprendensiva donde el cambio de un modelo de desarrollo y del modelo de Estado correspondiente, no es un mero mejoramiento de la lógica instrumental con que funciona. Al contrario, es un cambio de actores, de poder, de conocimiento, de habilidades y competencias, y de modelos mentales, valorativos y de significación. Mediante esto, nos vamos transformando nosotros mismos en un (a veces) doloroso proceso de aprendizaje, donde la "falacia tecnocrática" (información negativa por parte de entidades del Estado) es insuficiente para pretender cambiar el sistema de incentivos de la Administración Pública.

Al respecto, los sistemas de incentivos que acaban determinando la capacidad de una organización pública para cumplir efectivamente sus funciones no siempre dependen de variables internas situadas bajo la autoridad organizativa correspondiente. Tanto más si lo que pretendemos con el rediseño de incentivos es un verdadero cambio en la naturaleza funcional de los servicios públicos. En tal sentido, el enfoque neoinstitucional propuesto por Douglass North³ (1995) nos ilumina en las distinciones que operan en la nueva orientación de las reformas: las instituciones son realidades abstractas y por tanto, las percibimos como reglas y normas que estructuran la acción social. Son el sistema de constricciones y de incentivos del comportamiento de los individuos y de las organizaciones (visto de otro modo, son las reglas del juego social).

Así, al articular la interacción entre actores, se expresan relaciones de poder y de interés de una determinada sociedad y se corresponden con el fondo de competencias exigidas para practicar exitosamente el juego que estructuran, así como los modelos mentales y valorativos que lo legitiman en lo que Mark H. Moore⁴ (1995) llama "valor público". De tal forma, las instituciones nunca serían sólo el producto de un acto de voluntad, sino el resultado de un

³ Economista estadounidense, profesor en la Washington University de St. Louis, Missouri. Obtiene el Premio Nóbel de Economía en 1993, compartido con Robert W. Fogel por haber renovado la investigación de la historia económica aplicando la teoría económica y métodos cuantitativos para explicar el cambio económico e institucional

⁴ En el año 1995 el profesor Mark H. Moore, de la Universidad de Harvard, publicó su famosa monografía *Creating Public Value*, considerada desde entonces como una aportación científica decisiva al ámbito académico de la gestión pública; se trata de un libro elaborado a partir de un análisis de casos, que sorprendía por la clarividencia con la cual (aún tratándose de un autor americano) identificaba como función esencial de toda organización pública la creación de "valor público".

proceso de aprendizaje social expresado normalmente en leyes. Es por tal motivo, que las instituciones no pueden ser creadas ni cambiadas por decreto; de allí que los fracasos acumulados en materia de reforma administrativa no sean extraños toda vez que muchos esfuerzos desplegados se basaron en los cambios formales que lamentablemente, no resolvieron el arrastre de problemas incubados en el aparato público sino que por el contrario, hicieron más compleja su resolución y contribuyeron (en algunos casos) a amplificar las falencias del Estado. Por otra parte, están las organizaciones propiamente tales que sí son realidades concretas y suponen un determinado ordenamiento de recursos disponibles para la consecución de ciertos objetivos. Ellas no deben ser confundidas con las instituciones ya que no son reglas del juego sino más bien equipos participantes en él, como tales nacen, se desarrollan y desaparecen dentro de un determinado entorno o marco institucional. De allí también, se deriva la complejidad del cambio institucional en nuestros servicios públicos: por un lado, es menester dismantelar la racionalidad instrumental implícita en el enfoque eficientista económico si queremos aproximarnos constructivamente a la naturaleza del aprendizaje social, y por otro, reconocer que a nivel institucional, los modelos mentales son las representaciones interiorizadas que los sistemas cognitivos individuales crean para interpretar el entorno. Además, en este esquema cobra vital importancia una esfera hasta hace poco redescubierta: los valores, actitudes y pautas de acción de la Sociedad Civil, es decir, el capital social y la cultura cívica de los individuos y organizaciones que la integran.

En última instancia el desafío de la presente investigación es superar el racionalismo constructivista que consideraba que las creaciones sociales sólo son racionales en la medida en que responden a un diseño intelectual previo, asimismo racional. La idea de fondo es que para "actualizar" y "dinamizar" el funcionamiento de los servicios públicos, no sólo se requiere de esfuerzos sistematizados por cambiar "el modo de hacer las cosas" (que además, en la mayoría de los casos, son coyunturales, discontinuos y periféricos), sino que el paso crucial debe vincularse más a incorporar procesos de aprendizaje constantes que le permitan "hacerse conscientes de sí mismos" y adecuarse a los nuevos escenarios desde una perspectiva más "biológica" y no tan "mecanicista", que privilegie la apertura e incorporación de la ciudadanía en un estrecho esfuerzo por fortalecer confianzas y hacer que la gestión pública sea una preocupación social permanente, y que comprometa recíprocamente a todos los actores. No

obstante, reconozco que en estas materias existen algunos componentes indispensables en el actual contenido de la nueva gestión pública. Siguiendo al profesor Koldo Echebarría⁵ (2000), podemos observar que la tendencia de la nueva gestión pública considera como contenidos:

- 1.** Fortalecer las funciones estratégicas de los gobiernos (coordinación, gestión transversal, control y evaluación de resultados).

- 2.** Descentralizar y orientar a resultados flexibilizando las estructuras y los procedimientos (agencias, sistemas presupuestarios, gestión del rendimiento, delimitación política y gestión).

- 3.** Crear competencia y capacidad de elección (mercados internos, contratación de servicios, cobro por prestaciones, privatización y externalización de servicios).

- 4.** Proporcionar servicios de calidad (mejorar la accesibilidad y participación, establecer estándares de servicio e indicadores de desempeño, reducir las barreras administrativas).

- 5.** Mejorar la gestión de los recursos humanos (descentralización de la gestión, flexibilizar las condiciones de trabajo).

- 6.** Optimizar el uso de las tecnologías de la información (comunicación electrónica interna y externa, gestión de procedimientos y automatización de oficinas, información de gestión).

⁵ Especialista Principal, División de Estado, Gobernabilidad y Sociedad Civil del Banco Interamericano de Desarrollo, Echebarría es Doctor en Derecho y Abogado-Economista de la Universidad de Deusto.

CAPÍTULO I

REFORMA DEL ESTADO Y MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

La reforma y la modernización del Estado en Latinoamérica es una tarea que los gobiernos han ido jerarquizando con nitidez. La mayoría de ellos, con diferencias de grado y amplitud, han iniciado procesos de transformación institucional y de funcionamiento que están actualmente en curso ⁶(CEPAL 2000). Es así, como durante mucho tiempo, tanto en Chile como en el resto del mundo, la discusión sobre el Estado estuvo restringida a cuánto debía éste reducirse o desmantelarse, para garantizar y favorecer un mayor y más rápido crecimiento económico.

En tal sentido, organizaciones multilaterales como el BID⁷, Banco Mundial y el FMI⁸ hicieron de la prédica pro-mercado e implícitamente anti-estado la piedra angular de su política para el desarrollo de los países de América Latina. Al cabo de dos décadas y media de este experimento el mundo ha sacado varias conclusiones al respecto. En primer lugar, que el mercado es el principal y mejor asignador de recursos en la economía y que en su libre desarrollo está la base de la prosperidad para los pueblos.

En segundo lugar, para que este desarrollo sea integral y sostenido en el tiempo, se requiere de un Estado de excelencia. Entre otras cosas, esto supone que el Estado sea ejemplo de transparencia y probidad, eficiente en el uso de los recursos, promotor de igualdad de oportunidades en lo social y un adecuado garante de la plena competencia y de la defensa de los derechos de todos los ciudadanos (Marcel, 1998)⁹.

⁶ La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) fue establecida por la resolución 106(VI) del Consejo Económico y Social, del 25 de febrero de 1948, y comenzó a funcionar ese mismo año. En su resolución 1984/67, del 27 de julio de 1984, el Consejo decidió que la Comisión pasara a llamarse Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

⁷ Banco interamericano de Desarrollo

⁸ Fondo Monetario internacional

⁹ Director de Presupuesto, Ministerio de Hacienda

Diversos estudios han comprobado que las reformas pro-modernización del Estado son un factor que potencia el crecimiento económico, crea nuevas y mejores formas de participación ciudadana y fortalece la capacidad del sector público como el principal articulador de los esfuerzos por alcanzar igualdad de oportunidades y proveer de satisfacción a las múltiples demandas sociales. De ahí la importancia de la modernización de la gestión en los Estados en las puertas del siglo XXI.

Es así que con el advenimiento de la democracia en Chile el año 1990, el concepto de reforma se vio fuertemente ampliado y enriquecido. En efecto, a los aspectos económicos de la reforma se agregaron las dimensiones política y social. En cuanto a la primera, se entendió que un Estado moderno debía ser profundamente democrático, para lo cual se articuló una agenda de reformas tendientes a lograr dicho objetivo, tales como la democratización municipal y la reforma a la Justicia. En el ámbito de la reforma social se han ido generando cambios que apuntan al fortalecimiento y mejoramiento de las políticas sociales clásicas como educación, salud, vivienda y subsidios sociales; y a la creación de nuevas políticas y su correspondiente institucionalidad. Así y todo, no fue sino hasta 1994 que el tema de la Gestión Pública se incorporó a la agenda de la Modernización del Estado.

Es en este marco que con la creación del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública en 1994, se dio un impulso decidido al ámbito más olvidado de la Modernización del Estado: la gestión. Es así, como Chile empezó lentamente a entender que la gestión pública era el instrumento clave para llevar a cabo en forma satisfactoria las múltiples y nuevas demandas que el país entero empezaba a exigirle al Estado. De acuerdo a lo anterior, para los servicios públicos esto se tradujo en un conjunto de desafíos que consistieron en optimizar el uso de los recursos financieros, elevar tanto la cobertura como la calidad de los servicios entregados, contar con personal calificado y motivado, incentivar el uso masivo y creativo de las nuevas tecnologías de información, entre otros.

Responder a dichos desafíos implicaba desarrollar nuevas y mayores capacidades e instrumentos de gestión. Con ese objetivo, el gobierno puso en marcha un conjunto de iniciativas

dirigidas a proveer a los servicios públicos de orientaciones, marcos metodológicos y tareas concretas que sirvieran de base para que éstos mejoraran su accionar y avanzaran hacia un cambio en la cultura burocrática tradicional.

En este contexto resulta fundamental comprender e indagar acerca de las bases en las que se sustentaron las líneas de acción y la pertinencia e impacto que dichas medidas generaron en materia de gestión pública y de satisfacción real a los requerimientos ciudadanos, para así propender a una correcta evaluación de lo realizado, un análisis crítico respecto de los avances sustantivos y a lo que queda por hacer, y esencialmente, a extraer los necesarios aprendizajes que permitan potenciar los cambios en el futuro inmediato para orientar la formulación de políticas que cumplan a cabalidad con el fin último de cualquier aparato público: procurar el bien común de todos los ciudadanos.

1.-EL ORIGEN Y EL CONTEXTO, LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN CHILE DURANTE LOS AÑOS 90

- **Modernización de la gestión pública; el origen en el contexto democrático**

El origen del proceso modernizador en el Chile de los '90, lo encontramos fundamentalmente plasmado en dos fuentes: (1) la primera radica en las Bases Programáticas del Gobierno de la Concertación de Partidos por la Democracia para el período 1990 – 1994; y (2) la segunda la encontramos en el Informe de Misión 1990 del PNUD¹⁰. En la primera, se señalan dos objetivos simultáneos en lo referente a la política orientada al aparato estatal y a la

¹⁰ Véase el documento "Bases para un Diagnóstico de la Administración Pública Chilena en la Transición Democrática y Líneas de Acción para la Modernización de Su Gestión", Programa de Desarrollo de la Capacidad de Gestión Pública (MDP), Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD). Informe de Misión, Julio 4 de 1990. En este se despliega la opinión y evaluación sobre la situación de la administración pública chilena al comienzo del gobierno de Patricio Aylwin Azócar, definiendo las principales problemáticas detectadas y algunas medidas para superarlas. Dicha misión estuvo compuesta por los consultores internacionales Sres. Charles Downs (Jefe de Misión), Mauro Brusa y Carlos Losada, y por los consultores nacionales Sres. José Alvarez, Roberto Mayorga, Mario Valdivia y Carlos Vignolo.

Administración Pública. A saber:

a. La democratización del aparato estatal, que involucra la elección directa de las autoridades municipales, la participación y decisión de la ciudadanía en las distintas instancias de poder regional y local, lo cual incluía tanto el fortalecimiento de las organizaciones sociales como la plena inserción y participación en las estructuras del Estado, desarrollando líneas de acción adecuadas al nuevo contexto democrático; y,

b. La descentralización de la administración del Estado, para lo cual se pretendía dotar de mayor autonomía institucional, financiera y técnica a las autoridades regionales y comunales para decidir sobre programas y proyectos de su competencia, y para enfrentar la multiplicidad de problemas económicos, sociales y culturales en sus respectivos espacios geográficos participando en la gestión local del desarrollo nacional.

La segunda, se sustenta en el análisis que se deriva del Informe de Misión del PNUD (Management Development Program, 1990), que da cuenta de los principales desafíos que enfrenta el recién asumido gobierno democrático en marzo de 1990. Entre sus planteamientos básicos encontramos ciertos principios que debieran orientar el esfuerzo de transformación del aparato público en dicho contexto, ellos son:

- Mejoramiento de la eficacia y eficiencia del aparato público sin presionar por aumentos sustanciales en el gasto público.
- Más que un Gran Proyecto de Modernización Global, se recomienda "un conjunto coherente de líneas de acción en áreas estratégicas que permitan mejorar la situación actual sacando el mejor partido de la realidad existente". No obstante, se deja claro que no existe la pretensión de volver al modelo de "Estado Benefactor".

- Énfasis a los aspectos de participación activa de los diferentes actores sociales que intervienen en la implementación de las líneas de modernización a desarrollar.

Además, ya en este documento se planteaba una idea que está en el centro del debate del presente estudio: "Los funcionarios en general carecen de costumbres y prácticas que favorezcan la coordinación organizacional horizontal, ni experiencias recientes de interacción desde el Sector Público con una comunidad que participe" (Informe de Misión-¹¹ MDP 1990). Por otra parte, la identificación de problemas (estructurales y funcionales) detectados en la administración pública chilena se circunscribió en las siguientes áreas:

- Disfunciones en la coordinación global de políticas.
- Problemas de funcionamiento interno de los Ministerios.
- Deficiencias en el ámbito de los Recursos Humanos.
- Ausencia de Mecanismos de Planificación y Control de Gestión.
- Insuficiencias en el Proceso de Descentralización y Participación Ciudadana.

Tomando como base el anterior diagnóstico, la Misión propuso las siguientes líneas de acción para modernizar la gestión pública y así adecuarla al nuevo contexto democrático. A saber:

¹¹ Management Development Program

- Fortalecer la Coordinación de las Políticas Públicas.
- Mejorar la eficiencia en el funcionamiento interno de los Ministerios.
- Desarrollar los Recursos Humanos en la Administración Pública.
- Perfeccionar el Proceso de Descentralización.
- Impulsar el Proceso de Modernización de la Gestión Pública.

Se sugería que si bien se trataba de acciones independientes, la gran mayoría de ellas se complementaban y reforzaban mutuamente. Ya en esta oportunidad se advertían aquellos aspectos que se relacionaban a la puesta en marcha de dichas iniciativas y no sólo al diseño contemplado para articular cada una de ellas. Es así, como se recomendaba prestar atención a "la gestión del proceso de modernización, a la estrategia de comunicación y "venta" del proyecto, a la secuencia en que deberían tomarse las medidas y al desarrollo de las capacidades necesarias para su gestión" (MDP, 1990).

Es así, como efectivamente podemos afirmar que existió una preocupación en la elaboración de estudios y propuestas coherentes acerca de la necesidad de modernizar el aparato público desde comienzos de los Gobiernos de la Concertación de Partidos por la Democracia. No obstante, observamos que muchas de dichas líneas de acción recién comenzaron a tomar cuerpo a fines del año 1993, cuando se implementa el llamado Plan Piloto de Modernización en cinco instituciones públicas que ya habían comenzado (de manera independiente) procesos de transformación en su gestión. Es más, si tomamos las ideas centrales del planteamiento del MDP es posible afirmar que gran parte de las recomendaciones sustantivas, que posiblemente

ayudarían a gatillar procesos exitosos de modernización institucional no fueron consideradas de manera concreta ni en las postrimerías del Gobierno de Patricio Aylwin ni durante gran parte del Gobierno de Eduardo Frei, como veremos más adelante.

1.1.-EL PRIMER IMPULSO, LA SEGUNDA PIEDRA

Así como años de reclamos, pérdidas de recursos tanto por parte de los usuarios como del erario público y décadas de transformaciones insuficientes y fuertemente arraigadas a sesgos ideológicos dieron paso a comienzos de los 90, junto con la nueva democracia, a repensar la administración pública chilena. Tal como lo mencionamos antes, recién en 1993 se lleva a cabo la primera experiencia en materia de "calidad de servicio público". No obstante, los avatares de la reconciliación nacional y las complejas negociaciones de la transición democrática encandilaron todo avance en este sentido y sumergieron las iniciativas modernizadoras que momentáneamente descansaba esperando una mejor oportunidad para germinar y dar frutos, toda vez que procesos de esta envergadura no provocan soluciones a corto plazo ni existen recetas mágicas que garanticen el alcanzar las metas de manera rápida y oportuna.

En este escenario, el desafío por consolidar la democracia si bien centró su foco de atención en los temas político-institucionales, encontró en términos prácticos un obstáculo no menor, cual era un aparato estatal débil y esclerotizado cuyos principales síntomas eran: un estilo burocrático de trabajo, desprofesionalización de la administración, escasa preocupación por la calidad de atención a los usuarios, orientación de la acción centrada en los procesos (y apego estricto al cumplimiento de las normas administrativas) más que en los resultados, control basado en la legalidad formal más que en la finalidad de los actos de la administración, y por cierto muy bajos niveles de planificación y liderazgo en los servicios públicos.

De este modo, nos situamos en 1994, año en que se marca el inicio del segundo gobierno de la Concertación de Partidos por la Democracia, año que a su vez será recordado como el comienzo (real) del proceso de modernización de la gestión pública bajo la óptica y estilo

empresarial-gerencial que el Presidente Eduardo Frei Ruíz-Tagle imprimiera durante el sexenio de su mandato a cargo de la nación. En este sentido conviene observar los planteamientos que en este ámbito figuraban en las Bases Programáticas del Segundo Gobierno de la Concertación

1.2.-OCTAVO COMPROMISO; MODERNIZAR LA GESTIÓN PÚBLICA, UN ESTADO EFICAZ

Mientras el país se aproxima al siglo XXI, remontando muchos de los obstáculos que en el pasado fueron causa de frustración, el Estado parece renuente a incorporarse a la corriente modernizadora. Su estructura actual es anticuada en varios aspectos y no siempre responde a las necesidades del país. En general, es una organización pesada, rígida y excesivamente burocrática. Por consiguiente, modernizar la gestión pública y adecuar la organización del Estado a los desafíos de los nuevos tiempos será una prioridad del próximo gobierno de la Concertación.

Ningún país puede avanzar en el camino de la democracia, crecer competitivamente en el mundo y superar la pobreza sin una gestión eficaz de sus asuntos públicos. Es evidente que los problemas del país no podrán resolverse exclusivamente por mano del Estado; pero éste juega un papel fundamental en la sociedad moderna.

Para abordar con éxito los desafíos que tenemos por delante, es necesario un Estado que represente a todos en función del bien común; que apoye efectivamente a la gente en la solución de sus problemas concretos; que proteja los derechos de los individuos y de las familias; que sea eficiente en sus acciones, evalúe constantemente sus resultados y a su personal, y asuma el compromiso de un servicio público de calidad, oportuno y eficiente. En particular, se propone mejorar la capacidad de regulación y fiscalización del Estado; acrecentar las capacidades de gestión del sector público y aumentar la eficiencia de sus empresas. Asimismo, avanzar hacia el fortalecimiento de las relaciones entre el Estado y la sociedad civil. La conexión entre los servicios públicos y los usuarios representa de hecho la expresión de esas relaciones.

“Pondremos al Estado en condición de mejorar sus competencias ejecutivas e incorporar nuevas tecnologías de información y gestión, reforzando la asignación de responsabilidades individuales así como la flexibilidad en materia administrativa, financiera y de personal.

Crearemos incentivos de desempeño, ligados al logro y superación de las metas relacionadas con el resultado de la gestión, así como sanciones al desempeño deficiente”¹²

Por otro lado, en el mismo documento citado se establece como Octavo Compromiso el de "Modernizar la Gestión del Estado", y bajo el eslogan "El Estado como Agente de Progreso" se plasman las principales iniciativas que el Gobierno del Presidente Frei llevaría a efecto, ellas fueron:

- Una Gestión Pública al Servicio de los Ciudadanos.
- Un Estilo de Gestión Orientado por los Resultados y el Servicio a los Ciudadanos.
- Mayor Eficiencia en la Gestión del Estado.
- Tecnologías y Principios Modernos de Gestión y Organización.
- Sanción a la Ineficiencia y Premio al Buen Desempeño.

¹² **Fuente:** "Un Gobierno para los Nuevos Tiempos". Bases Programáticas del Segundo Gobierno de la Concertación de Partidos por la Democracia (páginas 11 y 12).

- El Liderazgo Organizacional: Aspecto Crucial del Nuevo Estilo de Gestión.

El Plan de Acción y el Compromiso de Desempeño de cada Repartición como Instrumentos de Modernización de la Gestión.

- Evaluación y Control por los Ciudadanos.
- La Dignificación y Capacitación de los Funcionarios.
- Carrera Funcionaria y Remuneraciones.
- Respaldo Institucional del Esfuerzo Modernizador.

Resulta evidente tras mirar los anteriores compromisos, que el desafío que asumía el Gobierno de Frei en materia de modernización de la gestión pública en Chile no era una apuesta sencilla ni humilde; por el contrario, pareciera que la propuesta era poner en el centro y de manera bastante ambiciosa el tema del funcionamiento de las instituciones y el "comportamiento adecuado" de los funcionarios públicos. Tal vez es esta una de las razones que explique el por qué de los resultados alcanzados después de seis años de mandato político.

1.3.-TRAYECTORIA DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA (1994-2000); UNA MIRADA A LAS ACCIONES, UN COMENTARIO A LOS RESULTADOS

En términos programáticos, es a partir del año 1994 que se asume el desafío de modernizar el sector público y para estos efectos, se crea el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública¹³. En su decreto de constitución se establece que "tendrá por misión coordinar a los distintos Ministerios dotados de competencias en el ámbito del perfeccionamiento, el desarrollo, la racionalización y la modernización de la función pública, con el fin de proponer a S.E. el Presidente de la República las políticas generales sobre la materia, y las acciones, proyectos e instrumentos necesarios para su implementación, seguimiento y evaluación. Para dicho efecto, el Comité promoverá la modernización de la gestión de los órganos del Estado y velará por la coherencia y articulación de sus planes de acción orientados hacia esa finalidad. De este modo, se comenzaba un camino a través del cual se pretendía alcanzar el desafío de "cambiarle la cara" al aparato público (idea de un recorrido o itinerario de modernización).

Según la evaluación que hace el propio Comité, la estrategia que se privilegió durante los seis años de gobierno fue básicamente gradual, incentivando las redes de colaboración y apostando al cambio cultural en la gestión pública. Inclusive al hacer un balance de lo realizado, se deja entrever una cierta paradoja ya que se afirma que el proceso fue un esfuerzo "macizo, sistemático e integral", sin embargo en palabras de los mismos actores, existen sentimientos encontrados.

Por un lado, la poca voluntad o la falta de urgencia en el plano político, una baja

¹³ Dicho Comité estaba constituido originalmente, por los Ministros del Interior, de Hacienda y Secretario General de la Presidencia (éste último en calidad de presidente). Su estructura contaba con una Secretaría Ejecutiva y una Secretaría Técnica integrada por especialistas en materias de gestión y desarrollo organizacional. Al mismo tiempo dentro del propio Ministerio Secretaría General de la Presidencia (MINSEGPRES) existe una división de modernización que al mismo tiempo era dirigida por el mismo Secretario Ejecutivo del Comité.

prioridad en el Gobierno, falta de consensos y precariedad de diagnósticos adecuados, considerando que los grados de avance en materia de recursos humanos, o en lo relativo a gestión presupuestaria o participación ciudadana tuvo incipientes y dudosos resultados¹⁴.

A este respecto conviene señalar que al parecer no habría existido un "diseño modernizador" propiamente tal, por lo menos durante los primeros tres años de funcionamiento del Comité. Recién en el año 1997, se publica un documento que contendría las líneas de acción propuestas para avanzar en estas materias. Veamos entonces, la trayectoria y los principales resultados alcanzados durante los seis años de trabajo del Comité en materia de gestión pública.

Una de las primeras iniciativas impulsadas fue la firma de compromisos de modernización con 43 servicios públicos lo cual involucró promover una sensibilización a nivel directivo del sector público y a sus funcionarios, todo lo cual iría acompañado por un sistema de gestión estratégica basada en seis módulos de aplicación: desarrollo de planificación estratégica, el escrutinio interno, el desarrollo de proyectos de modernización, el diseño e implementación de un sistema de control de gestión y el establecimiento de convenios de desempeño. Entre los años 1997-1998, 81 servicios incorporaron indicadores de gestión y 128 servicios suscribieron 374 compromisos de modernización. Con posterioridad, como prueba del supuesto perfeccionamiento del sistema, dichos compromisos serían incorporados a los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG).

Los PMG (Ley N° 19.553) buscan incentivar el mejoramiento de la gestión en las instituciones públicas y lograr mayor eficiencia y eficacia de sus resultados, mediante la suscripción de compromisos de desempeño que premian con un incentivo económico institucional el cumplimiento de objetivos de gestión anual. Este programa se traduce en un

¹⁴ Ya en 1995, se expresaba que "los avances habidos durante los últimos años en este campo sólo han tenido un carácter parcial y fragmentario, surgiendo de iniciativas de determinados jefes de servicios con clara vocación y experiencia en una gestión moderna orientada por resultados". Para mayor información consultar el documento "Modernización de la Gestión Pública. Reunión de Trabajo" del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, 16 de diciembre de 1994.

compromiso de desempeño, el cual se formaliza mediante un Decreto Supremo en que se establece una serie de objetivos de gestión, ponderados según su importancia relativa y cuyo grado de cumplimiento se mide mediante uno o más indicadores de gestión asociados a cada objetivo. El grado de cumplimiento global otorga el derecho a un incremento por desempeño institucional para todo el personal del servicio en sus remuneraciones durante el año siguiente, pagadero acumulativamente cada tres meses, de un: 3% de la remuneración mensual, si el grado de cumplimiento del servicio es mayor o igual a un 90%; 1,5% de la remuneración mensual, si el grado de cumplimiento es mayor o igual a un 75% e inferior al 90%; y 0%, si el grado de cumplimiento es menor al 75%.

Además, como estos compromisos suponen la supervisión y apoyo de la Dirección de Presupuestos en su formulación y evaluación, la tarea se complica aún más ya que la capacidad instalada de esta agencia en estas materias se ve sobrepasada y en no pocas oportunidades, se relajan criterios o se descarta de plano el plantear objeciones a dichos programas.

En este mismo marco se puso en marcha un programa de evaluación de proyectos gubernamentales, que se inició en 1997 con el análisis de 20 programas sociales, de fomento productivo, desarrollo social e institucional y que ha llegado a cubrir la evaluación de 101 programas en distintos ámbitos del quehacer público al año 1998.

El propósito original era extender esta modalidad a la totalidad de los programas e introducir una cultura de evaluación para fomentar la eficiencia, eficacia y responsabilidad de la función pública, así como la transparencia de la información y la apropiada asignación de los recursos. Sin embargo a juicio de muchos expertos, si bien con este mecanismo se ha venido privilegiando una evaluación exenta de presiones políticas y relativamente objetiva al ser desarrollada por consultores externos al Estado, no es menos cierto que en este ámbito se debiera avanzar a un sistema integral de evaluación que estuviera radicado en una institución autónoma con incorporación de distintos actores y con recursos y capacidades para realizar auditorías de gestión, seguimiento y evaluación de los programas y políticas públicas, y con fuerte independencia de otras agencias como la Dirección de Presupuestos o Contraloría General de la

República (la pregunta de fondo es: ¿Por qué el ente que asigna los recursos debe ser el mismo que evalúa la gestión y el cumplimiento de las metas?).

En el mismo período (1996-1998) se presentaron y elaboraron proyectos para cautelar la probidad y la transparencia de la administración y para incentivar el desempeño funcionario, y se han más que triplicado los recursos destinados a la capacitación orientada al desarrollo estratégico de las instituciones. Además, se avanzó en la incorporación de las nuevas tecnologías de información en importantes servicios, para agilizar y simplificar tareas y trámites, ha tenido efectos visibles en la economía de tiempo y en el mejoramiento de la atención a los usuarios¹⁵.

Adicionalmente, se destacan dentro del período otras iniciativas llevadas a cabo por el Comité. Entre ellas encontramos:

- Realización de seminarios internacionales, nacionales y regionales sobre modernización.
- Masivas muestras de avances y resultados del proceso por parte de los servicios públicos en Santiago.
- Estudios sobre clima laboral, opinión pública y satisfacción de los usuarios.
- Diversas publicaciones entre las que se destacan el Boletín de Modernización (trimestral con ocho números a enero de 2000), textos sobre los encuentros mencionados, guías metodológicas (PMG, Oficinas de Información y Reclamo, entre otros), seminarios y

¹⁵ Para mayor información sobre estos y otros resultados o avances consultar el Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública (1997-2000). El Estado al Servicio de la Gente; y el Balance 1994-2000.

varios documentos de trabajo.

- Creación del sitio web del Comité como medio de información permanente para los usuarios de internet.
- Creación de la Unidad de Tecnologías de la Información del Sector Público.

Por último y sin lugar a dudas, uno de los aspectos más importantes dentro del proceso lo constituye la elaboración del **Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública**, publicado en octubre de 1997.

Dicho documento responde a la necesidad de sistematizar de manera coherente e integrada, las líneas de acción a seguir en el período comprendido entre 1997 y el 2000.

Es así, como en él encontramos las orientaciones y directrices básicas (avaladas por fundamentos teóricos y prácticos) para ¹⁶"promover la dinámica y las transformaciones necesarias para convertir a las instituciones públicas en garantes del bien común". Además, encontramos en él una fuente básica para evaluar los resultados obtenidos considerando que en él se plasman las líneas de acción que se esperaba condujeran a modernizar el aparato público¹⁷.

¹⁶ Nótese que el solo hecho de definir un marco orientador a la estrategia de modernización involucra en sí el establecimiento de un determinado "diseño" o plan de acción con fuertes dosis de pragmatismo, cuyo basamento lo encontramos en las experiencias piloto que desde 1993 comenzaron a desarrollarse en algunos servicios públicos, por tanto, "implica siempre una intervención en las prácticas, quiebres y posibilidades ya existentes". De este modo, el diseño de la estrategia modernizadora será la prueba de validación de la interpretación que se tenga y haga sobre la situación en que se encontraría el aparato público

¹⁷ En este plan se establece claramente que el principal norte del desafío modernizador es optimizar la calidad de atención al usuario para lo cual implicaría ocuparse de las modalidades y contenido de las prestaciones, la planificación de sus actividades y los resultados de las mismas. Además, se deja consignado que "la aspiración gubernamental es conferir un carácter participativo a la modernización" lo cual supone impulsarla en acuerdo a la "formación de instancias de coordinación e interlocución" entre las "reparticiones públicas, funcionarios, representantes del ámbito privado, el mundo académico y político, y el conjunto de la sociedad civil"

Su estructuración fue concebida definiendo los siguientes elementos:

- **Principios del plan estratégico** ¹⁸

El Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública (como diseño institucional) se articuló sobre la base de seis dimensiones y/o principios fundamentales que son:

a. Probidad y responsabilidad. Las personas que se desempeñan en el servicio público deben observar una conducta laboral correcta basada en los valores de la honestidad, integridad, lealtad en el desempeño de su función y en concordancia con la misión institucional.

b. Igualdad y no discriminación. Indica que no deben existir distinciones entre los usuarios en cuanto al acceso al servicio público y a la calidad de la atención.

c. Transparencia. Todo servicio público debe otorgar el acceso a la información sobre su organización y gestión. La transparencia es una condición de diálogo y de concertación con los usuarios.

d. Accesibilidad y simplificación. Significa que se deben buscar los medios para simplificar trámites, disminuir tiempos de respuesta, agilizar procedimientos, ser creativos en la búsqueda de soluciones y procurar la existencia de normas y procedimientos claros y comprensibles para los usuarios.

¹⁸ **Fuente:** Adaptado del Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública, Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, 1997.

e. Gestión participativa. Se deben generar espacios de participación tanto de los funcionarios públicos como de los usuarios para mejorar los servicios y desarrollar la capacidad de responder satisfactoriamente a sus diversas necesidades.

f. Eficiencia y eficacia. La oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad son elementos necesariamente presentes en la entrega de un buen servicio, de forma que cumpla su objetivo de dar solución efectiva a un problema o necesidad concreta

Por otro lado, sus principales objetivos pueden desglosarse en:

- Mejorar continua y permanentemente la certeza, seguridad, accesibilidad, receptividad y acogida que dan los servicios públicos y el gobierno a la ciudadanía.
- Perfeccionar la gestión pública priorizando el logro de resultados, estimulando la eficiencia en el uso de los recursos humanos, financieros y tecnológicos, e incorporando en la administración pública una cultura de la evaluación.
- Garantizar a la ciudadanía la transparencia y probidad en el desempeño de las funciones públicas.

A la luz de los principios y objetivos descritos se trazaron las siguientes líneas de acción para el período 1997-2000, definiéndose los proyectos respectivos para su implementación. Veamos a continuación las líneas de acción y los resultados obtenidos.

1.4.-BREVE RESEÑA DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS DEL PROCESO

1.4.1.-Recursos humanos

a. Incentivos vinculados a la calidad de la gestión. En esta línea se implementó, a través de la Ley N° 19.553, un sistema de incentivos salariales vinculado a los resultados institucionales (PMG) e individuales en el año inmediatamente anterior. Para estos efectos se readecuaron los reglamentos de calificaciones del sector público.

Con esto, por primera vez en la historia del país los funcionarios públicos han recibido incrementos salariales vinculados con su desempeño individual y con el desempeño de las instituciones a que pertenecen en función de metas previamente comprometidas, como se acordó con la ANEF en 1997¹⁹.

b. Creación de un sistema de gerencia pública²⁰. Esta es una de las iniciativas más significativas en materia de modernización de la gestión pública. Pretende que los servicios públicos sean dirigidos por líderes capacitados y motivantes, que reúnan un adecuado equilibrio entre los componentes políticos y técnicos que se requieren para servir los cargos de alta dirección en el Estado. Lo anterior supone un procedimiento de selección concursable, la celebración de

¹⁹ El Acuerdo Gobierno – ANEF (Asociación Nacional de Empleados Fiscales) fue firmado el 5 de octubre de 1997 y en este se plantean una política salarial ligada a desempeño, a la responsabilidad y a la calidad del trabajo realizado; políticas de capacitación y entrenamiento laboral acordes con los desafíos que representan el desarrollo del país y las políticas de modernización; y el mejoramiento del clima laboral y las condiciones de trabajo (se destaca el compromiso por mejorar los mecanismos de ascenso y movilidad vertical y horizontal a través de concursos basado en el mérito; un plan de retiro anticipado y otros beneficios sociales adicionales). El acuerdo tuvo una vigencia de dos años a partir del 1° de enero de 1998.

²⁰ Al respecto, el Comité elaboró un proyecto que proponía un sistema integral de Gerencia Pública que no alcanzó a concebirse durante el gobierno de Frei. Sin embargo, en el Balance de modernización mencionado se afirmaba que "el proyecto servirá de base para las políticas que se adopten al respecto en el tercer gobierno de la Concertación". Conviene señalar que en la actualidad el tema ha vuelto al debate público producto del escándalo de los pagos por concepto de indemnización a altos directivos de empresas públicas. Se pueden consultar los artículos de Mario Waissbluth en el diario La Tercera del 5 de Octubre de 2000, y otros en el Diario Financiero del 20 de Octubre de 2000, páginas 34 y 35. Por otra parte, dada la importancia de este tema se deja de manifiesto que, si bien en materia de gestión pública cada vez se hace más necesario implementar un sistema de estas características en un país como Chile, que al parecer ha alcanzado una "fase de meseta" en materia de modernización, queda fuera de las ambiciones del presente estudio profundizar en él dado que en sí constituye un ámbito muy amplio de discusión, y al respecto existe un variado abanico de investigaciones y propuestas.

convenios de desempeño con indicadores de gestión y la evaluación de los compromisos y remuneraciones en forma rigurosa y periódica. La propuesta elaborada por esta División está siendo analizada al interior del Gobierno, dado que su implementación requiere de una iniciativa legislativa.

No obstante lo anterior, se hace necesario el replantear de manera radical el tema del manejo de los recursos humanos en la Administración Pública chilena, ya que la inserción de un sistema de gerencia pública, si bien es un primer paso de relevancia, supone avanzar paralelamente en una nueva concepción respecto a los criterios sobre los que se sustenta el servicio civil en general en términos de carrera funcionaria, evaluación del desempeño, ascensos en base a méritos y no sólo sobre la base de antigüedad, remuneraciones, entre otros.

c. Más oportunidades de capacitación. En 1990 más de 10 mil funcionarios públicos recibieron capacitación. En 1998 fueron cerca de 6 mil, dados los positivos resultados de esta experiencia se incrementaron los recursos destinados a este ítem en el presupuesto fiscal de un 0,4% a un 1%.

d. Magíster de gerencia pública²¹. 25 directivos públicos se graduaron durante 1999 en este programa, impulsado por el Comité, iniciativa indispensable para el desarrollo de nuevas habilidades en los más altos directivos, y que busca favorecer una gestión cada vez más eficiente en las instituciones del aparato público.

²¹ La duración de este programa fue de un año calendario, e incluyó asistencia a clases teóricas y prácticas. La malla curricular se preparó pensando en un público objetivo de directores de servicios o gerentes de empresas públicas, por lo que se procuró especialmente desarrollar habilidades gerenciales, sin descuidar la actualización de los conocimientos técnicos en materia de gestión organizacional. El Comité Interministerial mencionado actuó como contraparte de las instituciones académicas involucradas (Universidad de Barcelona y el Instituto IEDE de España), velando porque el diseño de los contenidos concordara con los requerimientos de capacitación definidos y coordinando el proceso de selección de los alumnos. Es así, como dichos contenidos se dividieron en tres módulos: a) visión estratégica y gestión del cambio; b) áreas funcionales de la gestión; y c) liderazgo y habilidades directivas

1.4.2.-Calidad de servicio y participación ciudadana

*a. Simplificación de trámites*²². Noventa y un servicios se comprometieron en 1999 a eliminar y simplificar 303 trámites en sus procedimientos, produciendo ahorros considerables en el tiempo de espera de empresas y ciudadanos. Se estima un ahorro de más de 13 mil horas hábiles al año por reducción de tiempos de respuesta al usuario.

b. Cartas de derechos ciudadanos. 12 servicios han establecido Cartas de Derechos Ciudadanos, que constituyen compromisos públicos explícitos sobre las características que tendrán las prestaciones que el servicio entrega en cuanto a tipo de atención, forma de trato, tiempos de espera, de respuestas, etc. También se establecen las compensaciones que tendrán las personas en caso de no cumplimiento.

c. Premio nacional a la calidad de los servicios públicos. Reconoce y estimula el esfuerzo y desarrollo de los servicios por cumplir eficaz y eficientemente sus roles sociales en el marco de una gestión de calidad moderna, y ha sido un verdadero hito en la historia de los servicios públicos en Chile. El año 1998 más de 107 instituciones concursaron y los ganadores en las diversas categorías fueron Fondo Nacional de Salud (FONASA), el Registro Civil de la XII Región, el Servicio de Impuestos Internos, el Hospital San Martín de Quillota y Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC). El año 1999 resultaron ganadores la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), la Dirección de Finanzas del Ministerio de Obras Públicas, los INP de la IX y XI Regiones y el Hospital de Quirihue, de un universo que contempló 51 servicios postulantes.

²² Este proyecto tuvo como propósito racionalizar, simplificar o eventualmente, eliminar trámites de demanda masiva. Además, la iniciativa fue respaldada por el instructivo presidencial N° 041 sobre Simplificación de Trámites y Establecimiento de Cartas de Derechos Ciudadanos, de 1999.

*d. Premio nacional a la innovación en la gestión pública*²³. Premia iniciativas innovadoras en la Administración Pública con el ánimo de replicarlas a lo largo del país. El año 1999 se realizó su primera versión con diez ganadores. Entre ellos podemos mencionar la transformación de la Central Nacional de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud (CENABAST), el proyecto "Un libro para sanarme" llevado a cabo por la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM) y "Tiempo máximo de espera: 30 minutos" del Servicio de Impuestos Internos (SII).

1.4.3.-Transparencia y probidad

a. Sistema electrónico de información de compras públicas. Desde el 2 de noviembre del 2002 ya está en vigencia y disponible en www.compraschile.cl con 11 servicios en línea. Cuando esté en plena operación, tras el ingreso gradual de todos los servicios públicos en el plazo de dos años, informará un mercado de más de 7 mil millones de dólares, con más de 1.400.000 transacciones potenciales y ahorros por más de 200 millones de dólares para el Estado.

El sistema permitirá un desarrollo más profundo del mercado, gracias a una mejor información entre los actores involucrados, favoreciendo la competencia, el acceso a la información y la adjudicación transparente y eficiente de bienes y servicios como nunca antes ha podido experimentarse, gracias a la incorporación de tecnologías de la información a la gestión estatal.

Cualquier ciudadano a través de internet conocerá los datos de todas las licitaciones y compras realizadas o por efectuarse, indicándose las características y condiciones del contrato, información sobre el organismo contratante y la empresa adjudicada; el objeto, precio, plazos del

²³ Esta distinción fue creada con el propósito de "promover el reconocimiento, difusión y replicabilidad de soluciones creativas y novedosas, ejecutadas por las instituciones del Estado o servicios, departamentos, unidades o secciones dependientes". La evaluación era realizada por un panel de expertos y los criterios aplicados fueron: grado de novedad en el ámbito nacional; el impacto al interior de la institución o (preferentemente) en la ciudadanía; la sustentabilidad en el tiempo y la posibilidad de replicabilidad. Nótese que a diferencia del premio a la calidad, se premian fundamentalmente las iniciativas y no las instituciones donde estas son desarrolladas

contrato y tipo de bienes o servicios que se licitan; y el procedimiento de contratación empleado, entre otros aspectos. Tras una marcha blanca los servicios involucrados experimentaron ahorros que fluctúan entre el 7% y el 20%.

b. Proyecto de ley de probidad administrativa. Con la reciente aprobación de esta normativa, Chile se ha convertido en uno de los pocos países del continente dotado de una legislación moderna en la materia. El proyecto recoge normas sobre la responsabilidad del Estado; legisla sobre el acceso a la información administrativa, consagrando el carácter público de los actos administrativos de los órganos de la Administración del Estado; incorpora a la Ley de Bases de la Administración del Estado, un título nuevo relativo a la probidad administrativa, que busca garantizar una conducta funcionaria y un desempeño honesto y leal de la función o cargo; incorpora a la legislación un conjunto de inhabilidades e incompatibilidades administrativas para el ingreso como funcionario de la Administración del Estado; y obliga a las más altas autoridades y funcionarios del Estado a presentar una declaración pública de intereses al asumir el respectivo cargo, entre otras materias.

c. Consejo de auditoría interna general de gobierno. Órgano asesor del Presidente de la República. Está encargado, entre otras funciones, de coordinar una política de auditoría y control para fortalecer el diseño organizacional del Control Interno del Ejecutivo, al incorporar en su modelamiento una institucionalización intermedia, de carácter reglamentario, orientada a la consolidación de una capacidad rectora del autocontrol en el ámbito público. El Consejo coordina una red de Auditores Ministeriales encargados del control interno de la Administración desde una óptica preventiva y de apoyo a la gestión. Anualmente ha seleccionado un tema para realizar una auditoría general, encontrándose los informes disponibles en Internet.

d. Implementación de oficinas de información y reclamos. Más de un 65% de las oficinas públicas ya las tienen, de manera de dar una solución expedita a los requerimientos de los ciudadanos, recibir reclamos y sugerencias para mejorar la gestión de cada institución e incorporar elementos de transparencia en la información y relación con la ciudadanía. Estas oficinas deben estar en la totalidad de la Administración Pública el año 2000.

e. Portal del Estado. Desde este sitio Web la ciudadanía accede a servicios del Estado en línea y a información de casi 400 instituciones públicas, siendo una señal contundente en orden a acercar el Estado a la gente, favoreciendo la transparencia y el libre acceso a la información pública. A la fecha, registra más de 360.000 visitas, con un promedio de 1.700 visitas diarias.

A partir de 1998, los Servicios Públicos realizan *Balances Integrales de Gestión*, en orden a abrir el camino a una gestión cada vez más transparente y eficiente. Hoy, estos balances están disponibles en Internet e incluyen aspectos sustantivos cuantificables y demostrables de la gestión de cada servicio público, basándose en los Planes de Mejoramiento de la Gestión (PMG) diseñados anualmente.

1.4.4.-Gestión estratégica

a. Programas de mejoramiento de la gestión (PMG). A partir de 1997, todos los servicios públicos se han comprometido con el desarrollo de PMG, cuyos resultados permiten realizar un diseño estratégico de metas y trabajo por resultados. Consecuentemente, ello permite otorgar incentivos a los funcionarios según el grado de cumplimiento de los mismos, en acuerdo con la asignación de modernización convenida con la Asociación de Empleados Fiscales (ANEF) en 1997.

b. Programa de evaluación de proyectos gubernamentales. Por primera vez de forma pública y sistemática, se ha implementado un Sistema Integral de Evaluación de Programas destinado a lograr una gestión moderna que responda a los principios de transparencia, eficiencia y efectividad. A la fecha, se han evaluado 101 programas y el 80% de ellos ha cumplido en forma adecuada los objetivos comprometidos.

*c. Planes pilotos*²⁴. Buscó transformar el sistema de gestión presupuestaria actual, que atiende fundamentalmente a la pura ejecución del gasto, en un sistema que exprese el cumplimiento de los programas y planes de desarrollo, debidamente compatibilizados con las políticas públicas y con las metas ministeriales y políticas que son generadas por los Ministerios respectivos, bajo la coordinación y responsabilidad del Ministerio Secretaría General de la Presidencia y la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.

Por último, un claro ejemplo del grado de avance en estas materias radica en la elaboración de indicadores de desempeño por parte de los servicios públicos, todo lo cual va ligado (como ya se dijo antes) a la confección de balances integrales de gestión, a los convenios y esquemas de bonificación por desempeño²⁵ institucional.

En términos del enfoque microeconómico, los convenios e indicadores de desempeño suponen acuerdos entre el directivo a cargo de un servicio público (agente) y el ministro del ramo (principal), en el que queda explicitada la misión y objetivos estratégicos de la institución, como también los compromisos (en forma de un conjunto de metas) asumidos por cada una de las partes involucradas para lograrlos

Tal como se aprecia, ya en 1995 se habían acogido de manera voluntaria a esta iniciativa 26 instituciones, para las cuales se habían seleccionado 107 indicadores de desempeño. Por otro lado, en 1997 se amplió a 67 instituciones con 291 indicadores.

²⁴ Los servicios comprometidos a esta iniciativa fueron: Dirección del Trabajo, Fondo Nacional de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), Fondo Nacional de Salud (FONASA), Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), Servicio de Impuestos Internos (S.I.I.), y el Servicio de Salud de Valparaíso.

²⁵ Las dimensiones clásicas abordadas para medir el desempeño institucional en términos de evaluación e indicadores son: economía (que permite medir la capacidad de un servicio para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros necesarios para el adecuado cumplimiento de su misión institucional); eficacia (que corresponde al grado de cumplimiento de los objetivos planteados con independencia de los recursos asignados para tal efecto); eficiencia (que mide la relación entre los insumos utilizados para generar un bien y/o servicio y la producción física o nivel alcanzado de éste); y calidad (que permite observar la capacidad del servicio para responder en forma rápida, directa y oportuna a las necesidades de los usuarios en términos de accesibilidad, precisión en la entrega, comodidad y cortesía en la atención otorgada).

En cualquier caso, el crecimiento potencial en el tiempo se ha ido reduciendo (ver la proyección al 2001), ya que en la actualidad la mayoría de los servicios que están afectos a la aplicación de esta metodología ya se han integrado al uso del sistema²⁶.

1.4.5.-Descentralización e institucionalidad

a. Compromisos de desconcentración. El Comité, a través de la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE), formuló una serie de medidas y normas a fin de desconcentrar los servicios públicos en conjunto con los mismos servicios, las que fueron formalmente suscritas por todos los ministros de Estado a inicios de 1998. Por otro lado, desde 1993 existen en Chile Gobiernos Regionales y a la fecha ya un 37% de la inversión pública es decidida por las propias regiones y no por el nivel central²⁷.

b. Institucionalidad reguladora. Se elaboró un informe propositivo sobre la modernización de la institucionalidad reguladora que incluye una serie de reformas legales y de carácter administrativo para reordenar la actual composición de los entes reguladores y fiscalizadores en materias de utilidad pública, competencia, recursos naturales y medioambiente.

²⁶ Desafortunadamente, la aplicación de esta herramienta de gestión ha venido generando "incentivos perversos" ya que existiría un fenómeno de tratar de confeccionar e imponer indicadores a un gran número de actividades o hechos en los que se pierde el foco central y la utilidad misma del instrumento. Esto es, que los servicios han comenzado a diseñar indicadores poco relevantes en materia de gestión, orientándose casi exclusivamente a variables cuantitativas con un sesgo de exageración que "ritualiza" y provoca "fugas" de esfuerzos en tal sentido. Al respecto Mario Waissbluth (1998) ha planteado que hay que tener cuidado "con caer en la trampa de ponerle números a lo fácil en vez de a lo necesario" y además, que "no se puede exigir ponerle números a aquello que es intrínsecamente cualitativo"; por otra parte señala que los indicadores "debieran hacerse públicos en vez de convertirse sólo en formularios que hay que llenar para ser enviados al Ministerio de Hacienda". En la práctica, esta última advertencia (lamentablemente) se ha transformado en una realidad palpable en la actualidad, sobretodo en lo que sucede con la confección y presentación de los PMG en un número no menor de reparticiones públicas.

²⁷ Según el Balance 1994-2000, se habrían registrado "importantes avances jurídicos en materia de gestión municipal, atribuciones del Concejo Municipal y participación local". Además, se plantea que se diseñaron y ejecutaron 383 compromisos de desconcentración y se generaron nuevos instrumentos de inversión regional (Inversiones Regionales de Asignación Local – IRAL, Convenios de Programación y el Primer Concurso de Concesiones Regionales). No obstante, si bien entre 1990 y 1999 se registran cambios en las atribuciones acerca de las decisiones de inversión pública en regiones de un 14% a un 45%, entre otros avances de relevancia en materia de descentralización y desconcentración, nos parece que esta es una de las esferas donde más se observan tareas pendientes ya que todas y cada una de las iniciativas ejecutadas o en actual desarrollo parecen insuficientes para avanzar de manera concreta, toda vez que el proceso de modernización tuvo un notorio carácter centralista y muchas veces, autorreferente.

1.4.6.-Eficiencia y aplicación de nuevas tecnologías de información en la administración pública.

a. Comisión nacional para las nuevas tecnologías de información y comunicación. Su misión principal fue elaborar una visión prospectiva sobre las tendencias e impactos del desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones en nuestro país y elaborar una propuesta con lineamientos estratégicos y acciones concretas para potenciar la difusión de las nuevas tecnologías y redes a lo largo del país. El informe contiene un conjunto de recomendaciones e iniciativas (61 medidas), una serie de las cuales ya fueron implementadas por el Comité y otras reparticiones.

b. Decreto supremo que valida el documento electrónico y firma digital en el Estado. Mediante él se valida, dentro de la Administración Pública el documento electrónico y la firma digital. Esta iniciativa permitirá que el Estado de Chile ingrese plenamente a la era digital, incorporándose gradualmente las reparticiones públicas a partir de un plan piloto, actualmente en implementación

c. Creación de una intranet gubernamental y la implementación de un sistema nacional de comunicación de videoconferencias. Esta Intranet pública hará posible un ahorro para el fisco de más de 100 millones de dólares en cinco años, junto con permitir una conexión sustancialmente mejor para todos los servicios públicos a lo largo de Chile, abriéndose tremendas posibilidades para mejorar la gestión pública. De igual forma, permitiría implementar sistemas de videoconferencia en todas las regiones del país.

CAPÍTULO II

LA NUEVA GESTIÓN; APLICACIÓN EN CHILE

2.-SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA²⁸

En relación con lo descrito previamente quienes encabezan el desarrollo de la modernización del Estado son los Directivos Públicos, siendo ellos quienes sustentan el compromiso, la participación y sobre todo el liderazgo en la gestión pública. Por este motivo el trasfondo del proceso de Modernización requiere plenamente que se establezcan un conjunto de medidas que permitan profesionalizar los cargos de altos directivos en la Administración Pública.

Así a través de la Ley de Nuevo trato Laboral 19.882 se norma y establece un sistema de Alta Dirección Pública, el cual dispone que “... estarán sujetos los funcionarios de la exclusiva confianza de la autoridad competente que se señalarán, que desempeñen cargos de jefaturas en la dirección de órganos o servicios públicos o en unidades organizativas de éstos, y cuyas funciones sean predominantemente de ejecución de políticas públicas y de provisión directa de servicios a la comunidad. Para los efectos de esta ley, estos funcionarios se denominan *Altos Directivos Públicos*”²⁹. Este sistema estará a cargo del Servicio Civil, el cual, a través de la “Subdirección Nacional de alta Dirección” responderá a las demandas públicas.

²⁸ Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Estatuto de Dirección Pública,

²⁹ Ministerio de Hacienda. Ley 19.882 de Nuevo Trato Laboral, Título VI, párrafo 1º, Artículo Trigésimo Quinto.

2.1.-DIRECCIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL³⁰

Para reforzar y perfeccionar la gestión de las políticas de personal de la Administración Pública se crea la Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC). La cual respalda su creación en la Ley 19.882, de Nuevo Trato Laboral, donde en el artículo vigésimo sexto dice así: “*Artículo 1º.- Créase la Dirección Nacional del Servicio Civil como un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relacionará con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda y que tendrá por objeto la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de las funciones de personal en los servicios de la administración civil del Estado*”.

Su rol fundamental es lograr profesionalizar la gestión pública, fundamentalmente la alta dirección pública. Para ello dicha dirección cuenta con la Subdirección de Alta Dirección Pública, la cual tiene como Misión asegurar que los altos directivos públicos sean profesionales íntegros y de reconocida calidad.

2.2.-OBJETIVOS DE LA REFORMA³¹

Para orientar la reforma y modernización al Sistema de Dirección Pública se definieron los siguientes objetivos:

³⁰ El gobierno del Presidente Ricardo Lagos asumió como uno de sus compromisos la modernización del Estado. Para ello, es necesario impulsar una renovación de la política de personal de los funcionarios públicos mediante la entrega de mejores incentivos laborales, así como también una importante transformación de los mecanismos de selección de los altos directivos públicos. Dentro de este contexto nace el Nuevo Trato Laboral, proyecto aprobado por el Congreso y publicado como Ley N° 19.882 el 23 de Junio de 2003, que busca dar trato justo y digno a los trabajadores del sector público, instaurando importantes avances en materia de modernización y profesionalización en la administración del Estado y en la Dirección Pública. Para reforzar esta institucionalidad se crea la Dirección Nacional del Servicio Civil, servicio público descentralizado, altamente tecnificado, pequeño en dotación, con énfasis en el diseño y aplicación de políticas de personal que impulsen iniciativas modernizadoras en la administración central. Este sistema busca dotar al Estado de Altos Directivos Públicos con una administración profesional, con reglas de ingreso, promoción y evaluación basadas en el mérito, idoneidad y probidad. Esta administración profesional es autónoma e imparcial en su funcionamiento subordinada a la dirección política del Presidente de la República. Su objetivo final es prestar los mejores servicios a la ciudadanía con un Estado moderno, eficaz y eficiente.

- Asegurar la mejor gestión de los Servicios Públicos, eficiente, transparente y orientada a los requerimientos de la ciudadanía, por medio de fortalecer la calidad de su conducción y liderazgo
- Preservar la Gobernabilidad del país, mediante la cual el sistema democrático permite la expresión de las preferencias de la ciudadanía y los gobiernos pueden desarrollar sus programas, en el marco de una conducción adecuada de las instituciones a su cargo.
- Mantener la responsabilidad del Gobierno frente al país, respecto de los actos de las instituciones del poder ejecutivo.

En este sentido, para cumplir el logro de estos objetivos se han desarrollado tres ámbitos de acción, que permitirán complementar y mejorar lo que es *calidad, liderazgo y dirección pública*.

Para ello una de las más relevantes es la que tiene relación con “fortalecer los procesos de selección y contratación”, puesto que son procesos que introducen al personal más idóneo para los distintos cargo, a su vez se fortalece la premisa de que los Directivos Públicos deben gozar de la confianza de sus superiores, ya que así se sustentan los principios de Gobernabilidad del Poder Ejecutivo. En este punto se hace alusión también a la gran importancia de la gestión política en un directivo público.

Entonces complementado lo anterior, lo que se quiere lograr es que a través de un mejoramiento en la calidad de la selección se concrete el buen nivel que han tenido algunas instituciones públicas, las cuales complementan el factor de gestión política y la preparación,

³¹Ministerio Secretaría General de la Presidencia. “Estatuto de Dirección Pública”.

liderazgo y calidad de los directivos y sus equipos de trabajo.

Para lograr este objetivo, lo más asertivo es crear y definir el Perfil de competencias del directivo público Chileno. De esta forma se deben considerar características tales como, pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo y trabajo en equipo, capacidad de negociación y comunicación efectiva, habilidades para gestionar cambios y establecer alianzas. Así, en su conjunto el Directivo Público debe ser quien motive y de la base de una organización con funcionamiento óptimo y eficiente, destacándose de las demás.

2.3.-ROL DEL GERENTE PÚBLICO, SEGÚN LAS NUEVAS EXIGENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Modernizar el Estado no es otra cosa que actualizarlo, hacerlo trabajar de una manera acorde con los tiempos que corren, a fin de que cumpla satisfactoriamente su misión en tres grandes dimensiones: garantizar y hacer posible el ejercicio de los derechos ciudadanos, prestar servicios básicos acordes con las necesidades de los usuarios, y crear las condiciones para el libre y ordenado ejercicio de las actividades privadas a fin de que puedan desarrollarse internamente y ser competitivas a nivel internacional. En otras palabras “Modernizar el Estado” significa dotar al aparato público de nuevas capacidades y formas de trabajo para poder seguir cumpliendo con su misión de ser garante del bien común. Pero además, y esto radica la clave del éxito, significa crear las condiciones para transformar los servicios y empresas públicas en “Organizaciones inteligentes”, capaces de aprender, adaptarse y responder adecuadamente a los nuevos requerimientos. En consecuencia, no se trata solo de analizar como mejorar la gestión actual en el ámbito público, sino que de repensar radicalmente que se hace, y como se hace, planteando soluciones distintas y actualizando permanentemente estrategias, políticas y procedimientos.

En efecto, las autoridades de las instituciones públicas y servicios públicos deben estar dotadas de las capacidades, recursos, atribuciones y legitimidad necesarias para el ejercicio de su rol. La estructura de un sistema que permita garantizar esta buena conducción de las instituciones

del Estado resulta un factor decisivo para promover los cambios, A esto precisamente apunta la idea de un sistema de Gerencia Pública.

- **Gerencia pública**

La gestión de nuestro Estado podría mejorar mucho respecto de lo que es hoy en día, en cuanto a eficiencia, modernidad y agilidad este es un hecho respecto del cual existe general coincidencia.

Los procesos de cambio requieren, dentro de muchos otros aspectos, ser planificados, dirigidos, coordinados e impulsados, revistiendo particular importancia con la gestión.

A continuación se detalla la aplicación de Gerencia pública, según la modernización del Estado:

a. Privilegiar el rol conductor y catalizador del gobierno. La gerencia pública es una forma de organización que permite a los Ministros y sus asesores políticos concentrarse en lo que es la conducción política, delegando a los Gerentes Públicos las labores de ejecución. Los Gerentes tomaran las decisiones de ejecutar cada función con personal propio o subcontratar con terceros, El rol conductor queda en el nivel ministerial, que controla la planificación estratégica y decide cual es la misión y las metas de cada servicio, y también de Gerente público.

b. Descentralizar. Se delega en el Gerente público la decisión de cuanto descentralizar las operaciones en el sentido geográfico. Se espera que lo haga de forma de minimizar costos y maximizar la calidad de servicios y otras metas definidas en su planificación estratégica.

En el tema de la calidad de servicio, puede ser conveniente poner, metas de descentralización geográfica para minimizar los costos en que incurren los ciudadanos al usar los servicios públicos.

c. Orientar la acción del gobierno para que sea participativo con la comunidad en las decisiones y en las realizaciones. La Gerencia Pública permite incorporar al ciudadano en dos niveles: planificación estratégica, al crearse el Consejo de Alta Dirección Pública, y sobre todo al hacerse públicos sus informes, lo que permite a la opinión pública debatir las metas del servicio. Evaluación de la calidad del servicio. Para ello conviene recurrir a encuestas de usuarios, realizadas en forma independiente de las personas evaluadas.

d. Profundizar las decisiones para apoyar cambios en la sociedad. Este nivel de decisiones es de responsabilidad ministerial y por ello queda por encima de la Gerencia Pública. En efecto, se trata de decisiones globales y estrategias que son responsabilidad de la coalición gobernante y del congreso, y de las cuales deben responder a la ciudadanía.

e. Orientar la acción del gobierno a satisfacer las necesidades de sus usuarios. La Gerencia Pública permite privilegiar esta misión, incorporando metas cuantitativas de calidad de servicio que pueden ser evaluadas anualmente. La Gerencia pública fomenta la creación de canales directos de comunicación entre los usuarios y el Ministro y el Directorio profesional, usando métodos como encuestas para desarrollar indicadores de calidad. Además, el gerente público puede usar estos indicadores para motivar mejor a su personal, creando mecanismos de compensación por desempeño que consideren la calidad del servicio.

f. Promover una conducta previsor del gobierno. Existencia de una instancia permanente y profesional, como por ejemplo un Directorio profesional (Consejo de Alta Dirección Pública), que participe en la planificación estratégica. El horizonte de largo plazo del Directorio profesional, permitirá continuidad en la acción a pesar de los cambios de Gobierno.

g. Incorporar competitividad en los servicios que presta el gobierno. La adopción de la Gerencia Pública significa que el sector público da un salto cuantitativo y cualitativo en materia de competitividad, al usar en forma eficiente y masiva las herramientas de la gestión moderna.

h. Orientar la gestión gubernamental hacia los resultados. Esta es la esencia de la propuesta de la Gerencia Pública. Las dificultades que se presentan al medir los resultados en entidades de servicio que no tienen fines de lucro, como son los servicios públicos. Es diferente medir el resultado de un hospital en términos de “Buena Salud” (pocos enfermos), que en términos de cuantos enfermos son atendidos al mes (muchos enfermos), o de cuantas operaciones se realizan (ojalá pocas). Los desafíos para la Planificación Estratégica en el sector público son enormes, pero también lo son los beneficios potenciales. Esto permitirá avanzar a lo largo del tiempo en forma realista, como el Directorio Profesional propuesto.

i. Focalizar la acción gubernamental. La esencia de la Gerencia pública es de focalizar el esfuerzo de cada actor a una labor donde realmente esta capacitado. Así, el gerente público cumple una labor bien definida, al igual que el nivel ministerial y Directorio Público.

j. Promover que la acción del gobierno, se base en objetivos. La Gerencia pública permitirá identificar objetivos concretos para cada año, para luego exigir que la acción del jefe de servicio se concentre en obtenerlos.

k. Promover que el estado haga uso apropiado de la tecnología. Esta es una de las funciones principales de cada gerente público, pues debe optimizar la actualización tecnológica de las labores de su servicio e investigar aplicaciones novedosas que permitan cumplir mejor con las metas. Además, en la planificación estratégica, la evaluación de la gestión tecnológica cumplirá un rol incentivador fundamental.

l. Revisar permanentemente el dimensionamiento del gobierno y el estado. Esta función corresponde al nivel ministerial, que es el más alto nivel de las políticas públicas fijadas por el gobierno y el congreso, al servicio de la ciudadanía.

2.4.-PERFIL DE COMPETENCIAS DEL GERENTE PÚBLICO

Se relaciona con las experiencias personales y profesionales. Experiencia y habilidades técnicas y/o políticas especiales que se requiere de una persona dependiendo del trabajo que se realiza en algún cargo definido como de Gerencia Pública.

Como características especiales, se ha presentado una tendencia a preferir perfiles con énfasis en capacidades basadas en habilidades de administración, más que en conocimientos técnicos muy especializados. Así, como criterios centrales de selección, las habilidades mas requeridas habitualmente:

Liderazgo y gran habilidad de trabajo en equipo

- Visión, pensamiento y capacidad de planificar estratégicamente
- Capacidad de iniciar y manejar procesos de cambio
- Experiencia, competencia profesional y orientación hacia la obtención de resultados
- Creatividad, criterio y capacidad intelectual

- Habilidades generales de administración
- Capacidad de administrar recursos humanos y de generar buenas relaciones interpersonales
- Conocimientos en tecnología de la información
- Habilidades en comunicación
- Conocimientos en administración de recursos financieros

Si bien estas cualidades tienen que estar presentes en todos los cargos en mayor o, menor medida, el grado en que cada componente es ponderado depende de cada cargo en particular.

El éxito de este tipo de estrategias requiere potenciar habilidades de liderazgo y gerencia de los máximos directivos de las reparticiones públicas. Es por esto que el Gerente Público posee un rol gerencial, dentro de los desafíos de la Alta Dirección pública, la cual comprende a Directivos de altos mandos y Jefes de departamentos, excluyendo a los Ministros, Embajadores, Intendentes y Gobernadores.

Para entender mejor el rol gerencial se enumeraran los componentes, las características y habilidades de esta nueva figura que pretende mejorar en términos de gestión la Administración Pública:

2.4.1.-Componentes

- **Enfoque:** Clientes
- **Valores:** Emprendedores, flexibles, creativos, entusiastas y osados (capaces de asumir riesgos)
- **Vocabulario:** Servicio a clientes, calidad, gerenciamiento
- **Cultura:** Innovación, responsabilidad por resultados, dicotomía política-administrativa
- **Estructuras:** Servicios como unidades organizacionales, administración simple y frugal, introducción a mecanismos de cuasi-mercado, descentralización

2.4.2.-Características

- Compromiso con la organización y su misión
- Vocación de servicio
- Manejar el cambio

- Desarrollar nuevas estrategias
- Trabajar en equipo
- Ser organizado, detectar prioridades y manejar información oportuna

2.4.3.- Habilidades

- Capacidad para organizar a los subordinados para el trabajo en equipo
- Capacidad para desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre los subordinados
- Capacidad para reconocer sus fortalezas y debilidades
- Capacidad para enfrentar y resolver conflicto

La definición de perfiles para los cargos de Gerencia Pública ha sido uno de los puntos principales sobre los que se ha basado los mecanismos de reclutamiento y selección de nuevos gerentes

Los niveles de renta actualmente existentes no están acordes a la responsabilidad de los cargos directivos, ni menos con sus homólogos del sector privado. Esto se explica por el histórico bajo nivel de sueldos del sector público. Aún cuando existe una asignación para

directivos en el Sistema de Escala Única, ella no es significativa como para moderar la brecha con cargos similares en el sector privado.

2.5.-LA GERENCIA PÚBLICA EN EL MARCO DE LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

La reflexión asume la modernización del Estado como un proceso de constitución de ciudadanía y de optimización de los recursos públicos. El foco está, por una parte, en la satisfacción de los usuarios, la calidad de los servicios y la promoción del escrutinio público y la transparencia. Por otra parte, se busca incorporar técnicas de gestión más avanzadas para dar más eficacia y eficiencia al funcionamiento de las instituciones públicas.

En esta nueva etapa, las políticas de modernización del Estado se conciben como un conjunto de procesos acumulativos que se despliegan por la vía de metas medibles en periodos acotados de tiempo, con indicadores conocidos y verificables.

Los nuevos conceptos que acompañan el proceso de la modernización del Estado son la flexibilidad, tanto de las instituciones como de la relación entre el Estado y sus empleados, y el de la innovación permanente en los procesos de toma de decisiones y en las formas de producción de los servicios públicos.

2.5.1.-Los desafíos de una gestión pública moderna

Desde esta base se ha edificado las estrategias vigentes sobre modernización de la gestión pública, pero con objetivos y prioridades distintos, centrados en la búsqueda de mejores niveles de eficiencia y eficacia, buscando generar condiciones equivalentes a la racionalidad de las empresas privadas, pero asumiendo la especificidad del sector público.

Entre los criterios puestos en discusión esta el concepto de productividad en el sector público; la modificación de los procesos presupuestarios con formulaciones ligadas a objetivos y productos mensurables y evaluables; la revisión de los elementos que definen la rentabilidad social de los programas, servicios en inversiones realizadas por el Estado: la incorporación de criterios que den mayor peso a la demanda usuaria en la toma de decisiones del sector público y, por ultimo, la adopción de estándares comparativos, como forma de evaluar el rendimiento y la calidad de la acción estatal.

Respecto de los instrumentos para operacionalizar estos criterios, se consideran entre otros:

- La redefinición explícita de la razón de ser de cada organismo. Para lograr operar de acuerdo a ella, se desarrollan planificaciones estratégicas, se fijan objetivos y metas, se acotan actividades y programas, se definen clientes y usuarios, prioridades y plazos.
- El establecimiento de incentivos y sanciones de tipo económico, profesional, e institucional para obtener comportamientos e intereses compatibles con los objetivos definidos.
- La evaluación de los resultados de la gestión mediante indicadores, auditorías periódicas y estudios de distinto tipo, incluyen consultas al público usuario.
- La vinculación entre la evaluación de la gestión y la asignación presupuestaria, la formulación de políticas y la designación, confirmación o renovación de los directivos.

2.5.2.-Incentivar un mayor compromiso con la gestión

La función pública ha estado siempre ligada con motivaciones como el espíritu de servicio y el compromiso con el interés común. Sin embargo, el tipo de actividad de las instituciones esta mediatizado por una larga cadena que aleja la actividad de los gestores de los efectos de sus actos.

Grandes instituciones, pesadas y rígidas, cadenas de decisión largas y complejas, limitaciones reglamentarias y de recursos, entorpecen tremendamente la iniciativa personal de los funcionarios y directivos haciendo casi invisible la vinculación entre sus medidas, acciones y efectos sociales.

A su vez, no existe un correlato fácil entre el buen desempeño de los distintos actores y la suerte personal de estos, sea en términos económicos, profesionales, de prestigio social o de reconocimiento personal. A diferencia del sector privado, con condiciones laborales cada vez más competitivas, en el sector público suelen mantenerse normativas que privilegian el igualitarismo entre los funcionarios y que limitan lo más posible la discrecionalidad en el manejo del personal.

Hoy es evidente que estos regimenes laborales pueden tener efecto el estimular un desempeño mediocre, transformando el empleo público en un refugio para los trabajadores deficientes y poco comprometidos, y un lugar poco gratificante para los que tienen iniciativa y pueden destacarse.

En la actualidad debe ser cada vez más importante la capacidad de gestionar personal por parte de los directivos públicos, especialmente la de proveer el trabajo de equipo, abrir los espacios de participación que contribuyen al trabajo directivo, promover una cultura organizacional que valore el trabajo en el sector público y las buenas relaciones laborales en el

contexto de la específica misión a cumplir.

2.6.-LA GERENCIA PÚBLICA EN EL NUEVO CONTEXTO

Los cambios en las instituciones públicas han obligado a revisar y reformar el papel de la gerencia al interior de las mismas. Se tiende a favorecer una gerencia, más poderosa, más autónoma, más profesional. Pero no hay una sola forma de robustecer la gerencia, y la experiencia muestra que las opciones respectivas conducen a modelos institucionales diferentes, cada uno con sus ventajas y desventajas.

La teoría organizacional y las visiones empresariales han coincidido en asignarle cada vez más importancia a la gerencia y al liderazgo en la determinación de la calidad y los estilos de gestión. Se ha asumido esta misma filosofía para enfrentar los procesos de modernización del Estado, dando lugar al denominado “Gerencialismo”, que supone que el núcleo de los cambios debe estar dado por una gerencia eficiente y más poderosa.

La gerencia pública, tiene especificidades, porque las instituciones públicas tienen objetivos, normativas y productos distintos a las privadas, se relacionan de otro modo con sus usuarios, y tienen recursos de origen y naturaleza especial. Las motivaciones y la vocación de un Gerente Público son otras a la uno Privado.

También existen diferencias en los conocimientos requeridos y las exigencias planteadas. Hay que suponer, entonces, que el desarrollo de la Gerencia Pública no pasa por adoptar, o solo adaptar, los avances de la gerencia privada, sino en dar una respuesta tan creativa y consistente como aquella a sus propios problemas.

Entendemos como gerentes públicos todos los funcionarios del Estado que toman o

provocan decisiones acerca de cómo orientar los recursos públicos (humanos, financieros e institucionales) para obtener determinados objetivos.

El rol del Gerente público esta justo al centro de las tensiones que recorren las instituciones públicas: entre la política y la burocracia, entre las exigencias de flexibilidad y de control, entre la preocupación por responder a las necesidades ciudadanas y las limitantes en la disponibilidad de recursos. Un Gerente Público, en consecuencia, debe ser un buen gestor, conocer la especificidad de lo público, tener capacidad de liderazgo y una importante dosis de creatividad y manejo político. Pero, por sobre todo, un buen Gerente público debe ser portador de un sentido moderno de servicio público, y transmitirlo en las instituciones que tiene bajo su dirección.

El rol que los gerentes pueden tener en la modernización de las instituciones públicas es insustituible, y es deseable que los gobiernos les otorguen un lugar protagónico en esos procesos. En efecto, los gerentes tienen un control y un conocimiento sobre sus respectivas instituciones que es privilegiado, y sin duda superior a la que logran tener los organismos centrales, tales como las oficinas de la función pública o los comités presidenciales de modernización. Sin embargo eso no se puede confundir con una completa delegación de responsabilidades, con una falta de compromiso político o con una ausencia de respaldo de parte de las autoridades políticas.

Los gerentes que asumen el liderazgo de estos procesos enfrentan a menudo situaciones de alto conflicto, y pueden verse desmotivados a seguir adelante si no cuentan con un adecuado apoyo a su gestión.

CAPÍTULO III

SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

3.-CONSEJO DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

El Consejo de Alta Dirección Pública asesora al Presidente de la República, Ministros y Jefes de Servicios en la designación de altos directivos, entregando una nómina de entre 3 y 5 de los candidatos seleccionados a través de un concurso público. Debe además cautelar la no discriminación, imparcialidad y plena transparencia de estos procesos.

También tiene como tarea aprobar los perfiles profesionales de los cargos a seleccionar, definiendo un conjunto de requisitos y competencias estimadas como necesarias, que deben cumplir los postulantes para desempeñar determinado cargo, sentando así las bases para un adecuado desempeño.

Debe además participar en los Comités de Selección de los directivos de segundo nivel jerárquico, mediante la designación de uno de sus integrantes o de un profesional elegido a partir de una nómina de expertos que maneja el Consejo.

El órgano está conformado por 5 miembros: la Directora Nacional del Servicio Civil, Catalina Bau y cuatro consejeros nominados por el Presidente de la República y ratificados por cuatro séptimo del Senado. Ellos son: Rosanna Costa, directora del programa económico del Instituto Libertad y Desarrollo; María Luisa Brahm, directora del Instituto Libertad; José Florencio Guzmán, ex Superintendente de Bancos y ex Ministro de Defensa y Mario Waissbluth, académico y consultor de empresas.

El Consejo que sesiona semanalmente, cuenta además con una secretaria técnica, Rossana Pérez, encargada del seguimiento administrativo de sus acuerdos, levantar actas de las sesiones del organismo y prestar la asesoría técnica necesaria.

Finalmente, uno de los principales desafíos para el Consejo es preparar las condiciones para que los nombramientos que pudieran generarse en marzo del 2006, se realicen con la mayor agilidad posible. Por ello, consideró necesario establecer un plan de contingencia que contempla el desarrollo de procesos múltiples y paralelos de selección, que implicará la formación de equipos ad-hoc, preparando perfiles para que sean rápidamente aprobados por las nuevas autoridades.

También incluye afinar los procesos de reclutamiento y selección, establecer convenios marco con empresas de asesoría externa y consolidar la lista de profesionales expertos, entre las principales medidas.

3.1.-SELECCIÓN SEGÚN MERITOS

El SADP³²(Sistema más adelante) supone el establecimiento de un nuevo mecanismo de reclutamiento y selección de los altos directivos públicos, basado en una preselección de candidatos idóneos para los cargos de primer y segundo nivel jerárquico.

Los cargos de altos directivos de primer nivel corresponden, en general, a jefes de servicio y los de segundo nivel a subdirectores de servicio, directores regionales o jefaturas de unidades organizativas son dependencia inmediata del jefe superior.

El Sistema se ha ido implementando gradualmente de acuerdo con lo señalado en la ley 19.882³³. En efecto, de un total de 170 servicios públicos, se incorporarán 99 servicios durante el periodo 2004 - 2010. En el periodo 2004 – 2005 se incorporaron 53 servicios al SADP, formalizando su ingreso a través de la publicación de los respectivos decretos supremos.

³² Sistema de Alta Dirección Pública

³³ Ver anexos paginas 208 a 213

Debe destacarse que el concepto de incorporación de un servicio al SADP, tal como ha sido establecido por la ley, no significa necesariamente que quienes se encuentran desempeñando un cargo considerado dentro del SADP, deban renunciar a él, e iniciarse el correspondiente proceso de concursabilidad. La obligación de concursabilidad del cargo se da a partir de la vacancia del mismo, cualesquiera fuere la causal. Por tanto, en este periodo no se producirá la renovación de todos los cargos por concursos públicos, sino en la medida que vayan quedando las vacantes se realizaran dichos concursos, Sin perjuicio de lo anterior este consejo estima altamente conveniente que la transición hacia la concursabilidad de todos los servicios previstos en la ley se efectuó en forma gradual ya una velocidad conveniente que permita ir consolidando dicha reforma.

Los cargos deben ser provistos por medio de concursos públicos y según criterios de competencia profesional de capacidad directiva y de probidad. El consejo, a través de la DNSC³⁴, Realiza las coordinaciones pertinentes entre los servicios y ministerios respectivos, la Dirección de Presupuestos y, finalmente el gabinete del Presidente de la Republica.

También resulta destacable que se ha demandado al consejo sus servicios para proveer cargos en que la ley no dispone el uso obligatorio del Sistema, a lo que se respondió afirmativamente.

3.2.-MEJORES CONDICIONES PARA UN DESEMPEÑO CON EXCELENCIA

La norma legal establece condiciones específicas destinadas a facilitar y también a comprometer el mejor desempeño de los Altos Directivos Públicos, a saber:

a. Desempeño con dedicación exclusiva. Los cargos de Altos Directivos Públicos deberán

desempeñarse con dedicación exclusiva y estarán sujetos a las prohibiciones e incompatibilidades establecidas en el artículo 1° de la ley N° 19.863³⁵, y les será aplicable el artículo 8°³⁶ de dicha norma, La ley establece, también la incompatibilidad entre las funciones de los Altos Directivos Públicos, y el ejercicio de cargos o funciones unipersonales en los órganos de dirección de partidos políticos (cargos directivos)³⁷

b. Duración del nombramiento. Los nombramientos tendrán una duración de tres años pudiendo ser renovados por la autoridad competente hasta dos veces, por igual plazo, teniendo en consideración las evaluaciones disponibles, específicamente aquellas relativas al cumplimiento de los Convenios de Desempeño suscritos. Transcurridos estos plazos el directivo puede continuar en el cargo si vuelve a postular en igualdad de condiciones y resulta seleccionado. Adicionalmente, la ley establece que los Altos Directivos Públicos tendrán en materia de remoción la calidad de empleados de exclusiva confianza de la autoridad facultada para disponer su nombramiento.

c. Indemnización: La Ley 19.882 establece que el Alto Directivo Público tendrá derecho a gozar de la indemnización contemplada en el artículo 148 de la Ley N° 18.834³⁸ Cuando:

El cese de funciones se produzca por petición de renuncia, antes de concluir el plazo de nombramiento o de su reovación, y no concurra una causal derivada de su responsabilidad administrativa, civil o penal, o

³⁴ Dirección Nacional del Servicio Civil.

³⁵ Sobre remuneraciones de autoridades de gobierno y cargos críticos de la administración pública.

Dicha asignación será incompatible con la percepción de cualquier emolumento pago o beneficio de origen privados o público, distinto de los que contemplan los respectivos regímenes de remuneraciones.

³⁶ Artículo 8°, ley N° 19.863: Independientemente del régimen estatuario o remuneratorio, los funcionarios públicos podrán desarrollar actividades docentes durante la jornada laboral, con la obligación de compensar las horas en que no hubieren desempeñado el cargo efectivamente y de acuerdo a las modalidades que determine el jefe de servicio, hasta por un máximo de doce horas semanales. Excepcionalmente, y por resolución fundada del jefe de servicio, se podrá autorizar, fuera de la jornada, una labor docente que exceda dicho tope.

³⁷ Artículo sexagésimo sexto, Ley 19.882.

³⁸ Artículo 148, Ley N° 18.834: indemnización equivalente al total de las remuneraciones devengadas en el último mes, por cada año de servicio

Cuando dicho cese se produzca por el término del periodo de nombramiento sin que este sea renovado.

d. Asignación de Alta Dirección Pública: Se establece en reemplazo de la asignación de dirección superior señalada en la Ley N° 19.863, una asignación de Alta Dirección pública que percibirán quienes desempeñen los cargos de jefes superiores de servicio de las instituciones afectas al SADP, y de los directivos que ejerzan cargos de segundo nivel jerárquico de esas mismas instituciones y que hayan sido provistos a través del Sistema³⁹.

f. Firma de convenio de desempeño con su superior: La evaluación del cumplimiento de este convenio se reflejara en las remuneraciones del alto directivo, teniendo en cuenta que estos convenios deberán considerar los programas de mejoramiento de la gestión, las metas gubernamentales, la administración de los recursos presupuestarios y los compromisos propios del directivo con la autoridad respectiva.

3.3.-SOBRE LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

La ley 19.882 del Ministerio de Hacienda, en vigencia a partir del 23 de junio de 2003, en su artículo vigésimo sexto crea la Dirección Nacional del Servicio Civil, como un servicio Público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, sometido a la supervigilancia del Presidente de la República, a través del Ministerio de Hacienda y que tendrá por objeto la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de las funciones de personal en los servicios de la administración civil del Estado.

La ley 19.882 señala en su Título III, Artículo 2°, que corresponderá especialmente a la Dirección Nacional del Servicio Civil:

en la institución con un máximo de seis. Dicha indemnización no será imponible ni constituirá renta para ningún efecto legal.

³⁹ Artículo sexagésimo quinto, Ley 19.882

- Participar en el diseño de las políticas de administración de personal del sector público y colaborar con los servicios públicos en la aplicación descentralizada de las mismas, en el marco del proceso de modernización del Estado;
- Promover reformas y medidas tendientes al mejoramiento de la gestión del personal del sector público;
- Prestar asesoría en materias de personal a las autoridades de gobierno, así como también a los subsecretarios y jefes de los servicios no incluidos en el Sistema de Alta Dirección Pública en materias de personal de alto nivel;
- Realizar las acciones necesarias para asegurar el eficiente y eficaz funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública;
- Constituir y administrar un registro de los cargos de altos directivos públicos que comprenda toda la información relevante de los mismos;
- Constituir y administrar un registro de la información individual y funcionaria, incluidos los perfiles profesionales de las personas que desempeñen los cargos de directivos públicos, como asimismo de los convenios de desempeño suscritos por ellos;
- Realizar estudios sobre remuneraciones en los sectores público y privado a efecto que sirvan de base para proponer las asignaciones de alta dirección pública y funciones críticas, como asimismo para la determinación de las demás retribuciones económicas en el ámbito del sector público;

- Facilitar y prestar oportunamente el debido e integral apoyo administrativo y técnico al Consejo de Alta Dirección Pública para el cabal cumplimiento de sus funciones;
- Fomentar y apoyar la profesionalización y desarrollo de las unidades de personal o recursos humanos de los ministerios y servicios;
- Constituir una instancia de apoyo a la interlocución con las organizaciones de funcionarios de los ministerios y servicios, en cuanto al cumplimiento de normas legales y seguimiento de los acuerdos que se suscriban con los mismos;
- Fomentar el desarrollo de la cultura participativa con el fin de mejorar las condiciones de trabajo de los funcionarios públicos;
- Incorporar en la proposición de políticas de personal, variables que eviten todo tipo de discriminación, tales como, género, tendencias sexuales, religión, étnicas, discapacidades físicas y otras de similar naturaleza;
- Constituir y administrar un registro de consultores externos especializados en servicios de asesoría para procesos de selección de personal;
- Realizar diagnósticos y estudios acerca de temas propios de sus funciones;
- Promover la implementación de programas de inducción para los funcionarios que ingresen a la administración;

- Administrar Fondos creados para ejecutar programas en el área laboral, tales como los relativos a becas, mejoramiento de los ambientes laborales y de seguridad en el trabajo;
- Realizar las tareas que el Ministro de Hacienda le encomiende en el ámbito del personal del sector público, y
- Ejecutar las demás funciones que le encomienden las leyes y los reglamentos.

3.4.-CAMBIO PROFUNDO EN LA CULTURA POLÍTICA

La implementación de un Sistema de estas características implica que las autoridades políticas, los servicios públicos, las organizaciones gremiales y los partidos políticos asuman a cabalidad que la provisión de estos cargos se realizara a través de una vía absolutamente novedosa y distinta a la cultura existente en la administración pública antes de la existencia del SADP. Este nuevo requiere un cambio significativo en la conducta funcionaria, en la forma de operar de las instituciones y en la correspondencia de las expectativas con el desempeño de los actores involucrados.

La implementación del SADP ha sido considerada por organismos internacionales como uno de los aspectos más relevantes y modernizadores de la administración pública chilena, toda vez que obliga a un cambio profundo en la cultura política y funcionaria que había imperado hasta la fecha de su conformación.

La gradualidad en la aplicación del Sistema hizo necesario que la norma legal permitiera que se realizaran nombramientos provisionales y transitorios con duración hasta la fecha en que

culmina el proceso de concursos, con plazo tope de un año⁴⁰.

Una reforma de esta naturaleza y profundidad requiere considerar formas de resolver asuntos de fondo. La instalación de la Alta Dirección Pública exige atraer y retener a directivos idóneos y de amplia experiencia, realizando tanto la búsqueda en el sector público como en el sector privado. Este desafío exige hacer atractivo ocupar cargos de responsabilidad pública desde distintos ámbitos, entre los cuales esta acortar distancias con el sector privado en materia de remuneraciones, considerando que dichos directivos deben ejercer sus funciones con dedicación exclusiva. Este aspecto requerirá realizar estudios de remuneraciones para tener políticas claras sobre como resolver las brechas que se producen en actividades similares y que ejercen tanto en el sector público como en el privado. Por otra parte, habrá que definir cual será la renta mas adecuada para aquellos que ejercen funciones que no son compatibles con actividades desempeñadas en el sector privado.

Otro aspecto esencial que se ha debatido en el seno del Consejo, dice relación con los directivos de primer nivel elegido bajo el Sistema tengan la facultad de seleccionar a su equipo de trabajo, pudiendo así actuar en sintonía entre ellos. En vista a lo anterior, se concluye en la necesidad de establecer un orden en el nombramiento para que el Sistema opere como doble filtro y se maximicen las características técnicas. Es decir, el mecanismo debe iniciarse a partir de la selección de los jefes de primer nivel jerárquico, y de allí continuar con la selección de los otros cargos que estén bajo su responsabilidad.

Después del nombramiento de un Alto Directivo Público, la Contraloría General de la República, en ejercicio de sus funciones, revisa la legalidad de los actos administrativos relativos

⁴⁰ Artículo quincuagésimo, Ley N° 19.882: De haber cargos de Alta Dirección Pública vacantes, cualesquiera sea el número de los que se encuentran en esta condición, la autoridad facultada para hacer el nombramiento podrá proveerlos transitoria y provisionalmente, en tanto se efectuó el proceso de selección pertinente, con personas que cumplan con los requisitos legales y los perfiles exigidos para desempeñarlos. Estos nombramientos no podrán exceder de un periodo, improrrogable de un año, contado desde la fecha de los mismos, transcurrido este periodo el cargo solo podrá proveerse de conformidad con lo establecido en los artículos cuadragésimo octavo y siguientes. Sin embargo, si los nombramientos no han podido ser resueltos, estos podrán mantenerse en tal calidad provisional previo informe de la Dirección Nacional del Servicio Civil

a los concursos. En este proceso, a diferencia del control ejercido a los concursos regidos por el estatuto administrativo, se deben considerar los elementos propios del SADP, para lo cual se ha establecido un sistema de trabajo con dicho organismo a fin de establecer mecanismos coordinados y expeditos que permitan implementar el Sistema con agilidad.

El Órgano contralor ha procedido en algunas materias con el sesgo de considerar este Sistema con las mismas características de las normas de funcionamiento de la Administración Pública tradicional. El CADP⁴¹ esta buscando un consenso para un tratamiento consecuente con los conceptos que rigen el funcionamiento de todo el Sistema.

3.5.-LABORES REALIZADAS POR EL CADP EN EL PRIMER AÑO DE EXISTENCIA

La Orientación primordial de las labores del Consejo ha estado centrada en la definición y puesta en marcha de los lineamientos para el desarrollo de los concursos. Además, también ha sido preocupación de este órgano la generación reestrategias para el apoyo a la gestión directiva.

El primer año de trabajo del Consejo de Alta Dirección Pública ha tenido su acento en la apuesta en marcha del Sistema, lo que ha demandado la adopción de acuerdos sobre múltiples materias destinados a garantizar su funcionamiento y agilidad, inhibiendo toda tendencia a la burocratización. El Consejo se ha dedicado también a cumplir su función de conducir y regular los procesos de concursos; los consejeros han participado directamente en la ultima etapa de entrevistas que precede a la conformación de la nomina que se propone al Presidente de la Republica.

En consecuencia, el Consejo, durante su primer año, decidió participar a través de alguno de sus miembros en los Comités de Selección para directivos de segundo nivel. Es decir, durante

la fase inicial de implementación del Sistema y de definición de subprocesos claves, dada su enorme importancia, el Consejo a través de sus integrantes se involucro directamente en los procesos de concursos, antes de delegar estas funciones en profesionales expertos como la ley lo autoriza.

Un aspecto a destacar ha sido el avance, desde el punto de vista profesional y técnico, en las relaciones establecidas por la DNSC con las empresas y con los expertos en selección y búsqueda de Altos Directivos Públicos, en todo lo cual ha existido un trabajo coordinado con el Consejo.

3.6.-ESTABLECIMIENTO DEL REGLAMENTO DEL CADP

El Consejo de acuerdo a lo establecido en el artículo 46 de la Ley N° 19.882⁴², discutió y sanciono un reglamento que fue ingresado a la Contraloría General de la República el día 2 de diciembre de 2004. A la fecha de edición de esta Tesis, dicho reglamento aun no ha sido sancionado por el órgano contralor. El CADP ha debido adoptar acuerdos para normar su funcionamiento.

El reglamento propuesto procura regular las funciones propias de los miembros del Consejo, establecido entre otras materias, disposiciones relativas a su organización y funcionamiento, obligaciones respecto de las actas y participación de los profesionales expertos que actuaran como representantes del Consejo en los Comités de Selección.

⁴¹ Consejo de Alta Dirección Pública

⁴² Artículo cuadragésimo sexto, Ley 19.882.- El consejo tomará sus decisiones por la mayoría de sus miembros y en caso de empate resolverá su Presidente. El quórum mínimo para sesionar será de 3 miembros con derecho a voto. Un reglamento, que será aprobado por decreto supremo del Ministerio de Hacienda, establecerá las normas necesarias para el funcionamiento del consejo y para la adecuada ejecución de las funciones que le son encomendadas

3.7.-ACUERDOS DEL CADP

El Consejo comenzó a sesionar el día 5 de julio de 2004, acordando la realización de sesiones semanales, de duración predeterminada de hasta tres horas. El CADP hasta la fecha de elaboración de esta Tesis ha realizado un total de 61 sesiones y ha adoptado 331 acuerdos, el 91% de los cuales han sido por unanimidad. Los acuerdos quedan contenidos en las actas del Consejo y son de carácter público.

El 36% de los acuerdos están referidos al funcionamiento interno del Consejo, un 15% a aspectos estratégicos sobre los procesos de selección y a precisiones que afectan al conjunto del SADP, como son la definición de lineamientos en la elaboración de perfiles amplios que atiendan las demandas de los cargos con un mínimo de exigencias para el ingreso de personas provenientes tanto del sector público como privado.

Otro aspecto relevante ha sido la definición de pautas para la elaboración de propuestas de Asignaciones de Alta Dirección Pública, tema que ha sido sometido a un profundo debate y que ha llevado a la decisión de contratar un estudio sobre remuneraciones que permita contar con antecedentes suficientes al momento de hacer las propuestas al Ministerio de Hacienda.

Por otra parte, el 49% de los acuerdos⁴³ corresponde a decisiones sobre procesos de selección concretos, tales como aprobación de perfiles de selección, adjudicación de empresas, propuestas de Asignaciones de Alta Dirección Pública y designación de nominas⁴⁴.

Cabe destacar también la atención permanente destinada a resguardar la confidencialidad

⁴³ Fuente: Memoria del Consejo de Alta Dirección Pública 2005

⁴⁴ El Consejo sesiona especialmente para las entrevistas de los candidatos que cumplen con las condiciones de idoneidad, con base en los antecedentes que entregan las empresas seleccionadoras y determina la composición de la lista que envía al Presidente de la Republica, en el caso de los cargos de primer nivel.

de los antecedentes de los concursantes y su posicionamiento en el proceso, evitando todo tipo de filtraciones, como, asimismo, garantizar que no exista ninguna clase de discriminación respecto de los postulantes o la presencia de presiones por parte de terceros.

3.8.-CREACIÓN DE CONDICIONES PARA INICIAR LOS CONCURSOS

Para la provisión de los cargos de Altos Directivos Públicos, tanto por parte de la DNSC como del propio Consejo se ha llevado a cabo un conjunto de actividades críticas. Junto a la definición de los cargos incluidos en el SADP, se ha avanzado en la elaboración de los perfiles de selección considerando las condiciones de los cargos, la misión y los objetivos estratégicos de cada institución, conociendo experiencias exitosas y las opiniones de las respectivas autoridades. Para ello, el CADP a través de la DNSC, ha mantenido un estrecho contacto con las contrapartes ministeriales y de los servicios correspondientes.

Considerando que el Consejo está facultado para extender todo o parte de un proceso de selección de acuerdo con las características de este, se ha hecho necesario, además, establecer mecanismos de relaciones con las empresas especializadas en selección y búsqueda, con el fin de dar a conocer las condiciones del proceso de selección de directivos en el sector público y generar espacios para el intercambio de experiencias.

El trabajo con empresas y expertos en la materia, ha sido constante y complejo, constituyendo una innovación la utilización de métodos y servicios tradicionalmente asociados al sector privado. Igualmente, es un reto para las empresas participar en un mercado nuevo, lo que les ha permitido conocer formas distintas de trabajo en y con el Estado.

3.9.-DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO PARA BÚSQUEDA Y SELECCIÓN A TRAVÉS DE EMPRESAS ESPECIALIZADAS

El Consejo ha señalado pautas para el proceso de búsqueda y selección de cargos de Alta Dirección Pública, definiendo como criterio básico para las empresas que el demandante es el propio Consejo⁴⁵. Otro criterio general de trabajo ha sido diferenciar entre concursos de primer nivel y segundo nivel jerárquico, en la búsqueda de sistemas mas apropiados a las características de los cargos de uno y otro nivel.

Con todo, durante este primer año se han ido definiendo en conjunto con las empresas consultoras y a través de aproximaciones metodológicas, procedimientos diversos para el logro de los mejores resultados, teniendo siempre presente que el desafío del Consejo es atraer a los mejores candidatos y proponer en forma oportuna al Presidente de la República un conjunto de profesionales de primer nivel y con vocación de servicio público.

El CADP ha definido como norma general no participar por si mismo en la búsqueda de candidatos, y en ocasiones se ha recurrido a servicios de head hunting (reclutamiento) en forma separada o conjunta con el proceso de selección⁴⁶. Cabe destacar que el Consejo esta evaluando constantemente las mejores modalidades para encargar a las empresas la búsqueda y selección de candidatos con las calidades esperadas.

Lo Señalado anteriormente es uno de los aspectos, más importante del trabajo del Consejo, considerando que es el responsable de efectuar la entrevista final a los candidatos propuestos por las empresas seleccionadoras, confeccionar la nomina respectiva y presentarla al

⁴⁵ La tendencia de las empresas al comienzo, era interpretar que sus clientes eran los ministerios, esto requirió de un trabajo constante, dado que podrían producirse interferencia en los procesos de selección o violación de la confidencialidad de los procesos.

⁴⁶ Siendo importante el reclutamiento vía head hunting, es complementario a la convocatoria a través de medios masivos de comunicación.

Presidente de la República.

La lista de empresas que se encuentran con el registro aprobado es de público conocimiento a través de la página web de la DNSC (www.serviciocivil.cl).

CAPITULO IV

LA REFORMA AL SISTEMA DE DIRECCION PÚBLICA

4.-ANTECEDENTES

La modernización del Estado constituye una política clave, tanto para la legitimidad de la democracia y de las instituciones públicas, como para la competitividad de nuestra economía y el mejoramiento de la calidad de vida de todos los chilenos. Fortalecer el desarrollo de un Estado al servicio de los ciudadanos, caracterizado por una gestión más eficiente, participativa y transparente, ha sido la orientación principal que sigue el Gobierno en estas materias, a través del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, dependiente del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

El avance del proceso de modernización del Estado se sustenta en gran medida en el compromiso, la participación y el liderazgo ejercido por los directivos públicos. Es sabido que en toda organización el compromiso de la dirección superior es el factor esencial para asegurar el impulso a los procesos de transformación. El avance del proceso de modernización de la gestión pública requiere de un conjunto de medidas que permitan profesionalizar los cargos ejecutivos de gobierno, en función de los requerimientos del mundo moderno.

Durante el gobierno anterior, el Comité Interministerial de la Gestión Pública realizó un extensivo estudio acerca de las medidas desarrolladas por otros países que son reconocidamente exitosos en materia de sistemas de altos directivos públicos.

Paralelamente, se realizaron diversos seminarios y delegaciones integradas por actores representativos de la vida nacional viajaron a conocer en terreno dichas experiencias. La conclusión general fue la alta prioridad de este tema y la necesidad de contar con instrumentos

para fortalecer la calidad de la gestión de los directivos públicos. A la vez, se concluyó que no se debía copiar mecánicamente ninguna fórmula, sino realizar un análisis riguroso del aprendizaje acumulado en otras latitudes, para construir una propuesta que responda a las particularidades propias de nuestro país.

4.1.-OBJETIVOS Y ELEMENTOS DEL PROGRAMA DE REFORMA

El actual Gobierno ha elaborado un programa de reforma y modernización del sistema de dirección pública, cuyos tres objetivos principales pueden resumirse en:

- Asegurar la mejor gestión de los Servicios Públicos, eficiente, transparente y orientada a los requerimientos de la ciudadanía, por medio de fortalecer la calidad de su conducción y liderazgo.
- Preservar la gobernabilidad del país, mediante la cual el sistema democrático permite la expresión de las preferencias de la ciudadanía y los gobiernos pueden desarrollar sus programas, en el marco de una conducción adecuada de las instituciones a su cargo.
- Mantener la responsabilización del Gobierno frente al país, respecto de los actos de las instituciones del poder ejecutivo.

Para el logro de estos objetivos, el Gobierno ha decidido tomar cuatro opciones respecto al sistema de directivos públicos vigente hoy en el país:

4.1.1.-Fortalecer los procesos de selección y contratación

Nuestra legislación establece que los directivos públicos, para ejercer sus cargos, deben gozar de la confianza de sus superiores. Este principio es fundamental, tanto en organizaciones públicas como privadas, y tiene enormes beneficios en términos de la gobernabilidad del poder ejecutivo. Además, permite que las autoridades políticas sean responsables en primera persona y rindan cuenta ante el país sobre las actuaciones de las instituciones que tienen a su cargo.

Adicionalmente, es factible introducir también criterios de calidad en la selección de los directivos públicos. En este sentido, es importante revisar la experiencia reciente chilena donde hay un número importante de servicios que bajo el sistema de cargos de confianza ha logrado conducir exitosamente sus instituciones. Al menos, cuarenta instituciones se encuentran en esta situación, avalada por la obtención de buenos resultados, elevados indicadores de desempeño en el ámbito presupuestario, y en algunos casos, con el reconocimiento del Premio a la Calidad, realizado con examinadores independientes y con la aplicación de un modelo de evaluación internacional.

El denominador común en todas estas instituciones es el buen nivel de preparación, liderazgo y calidad de sus equipos directivos. Replicar esta situación en todos los Servicios Públicos pasa en gran parte por crear mecanismos de *check and balance* al interior del gobierno, que regulen los procesos de selección, asegurando un piso de calidad en los directivos elegidos

Un factor fundamental para lograr este objetivo, será la definición del perfil del directivo público chileno que requerimos. Considerando las características del mundo moderno, el directivo público deberá estar dotado de habilidades tales como pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo y trabajo en equipo, capacidad de negociación y comunicación efectiva, habilidades para gestionar cambios y establecer alianzas. Cada institución, de acuerdo a un procedimiento previamente establecido y validable externamente, deberá definir los perfiles específicos de cada cargo directivo y llenar sus cupos bajo estos criterios. Tanto en la definición

del perfil, como en el proceso de selección, los Servicios Públicos debieran abrirse a la posibilidad de asesorarse y aprovechar la experiencia de consultoras externas especialistas en la materia.

De esta manera, los de cargos directivos públicos seguirán siendo de confianza de la autoridad que corresponda, con todos los beneficios que eso implica, pero su selección deberá realizarse mediante parámetros objetivos y públicos, los que serán un avance en términos de la profesionalización de estos cargos. A la vez, se introducirán indicaciones para hacer incompatible la función directiva en el Estado con cualquier otro tipo de actividad remunerada.

4.1.2.-Establecer remuneraciones competitivas

Remuneraciones no competitivas respecto al mercado son causa, con frecuencia, de migraciones de profesionales de excelencia al campo privado, llevándose una valiosa experiencia acumulada. Es reconocido que en algunos dominios de actividades el sector público sirve de escuela de formación de profesionales que, luego, vuelcan su aprendizaje en empresas privadas.

Para evitar estas situaciones y fortalecer la calidad en la dirección pública, es preciso fijar un nivel competitivo de remuneraciones, que permita concentrar a tiempo completo a los directivos y atraer al sector público a profesionales y ejecutivos competentes. Sin embargo, la remuneración de los directivos públicos no necesariamente debiera ser en todos los casos, ni exactamente igual a la de ejecutivos de empresas privadas.

La remuneración debiera contemplar el tamaño y naturaleza de la institución y la complejidad de su gestión. De igual modo, debe considerarse que quienes ejercen cargos públicos deben tener vocación de servicio, además que cuentan con otras compensaciones como el reconocimiento público.

El diseño que se contemple deberá ser públicamente conocido, para contribuir a la transparencia que debe existir en esta materia, a fin de evitar que se produzcan interpretaciones erróneas y acusaciones como ha ocurrido en algunas oportunidades en el presente.

4.1.3.-Introducir un régimen de gestión del desempeño

La mayoría de los países con experiencias exitosas en modernización de la gestión pública han introducido sistemas de gestión del desempeño para sus directivos públicos. Este ha sido el principal elemento de reforma en materia de altos directivos públicos, porque ha sido considerada la variable central para mejorar la calidad en el liderazgo de los servicios públicos.

Bajo este régimen, todo directivo público debe encuadrar su gestión en un sistema de convenios de desempeño, que defina su mandato, objetivos y actividades que debe realizar. Como complemento, se establecen sistemas de evaluación objetivos de estos convenios, los cuales deben contar con mecanismos de validación externos a la institución. Adicionalmente, se crean incentivos monetarios y no monetarios al buen cumplimiento de los convenios, y malos o buenos resultados son un factor clave para la continuidad en el cargo.

4.1.4.-Impulsar un sistema de formación específico para los directivos públicos

Los desafíos que enfrentan los gobiernos requieren de profesionales especialistas en el Estado. Esta ha sido la conclusión y evolución en los países de economías avanzadas. La tendencia al traspaso directo de técnicas del sector privado, predominante durante la década de los 80 en las reformas del sector público, ha sido reemplazada por la generación de tecnologías propias. Temas como negociación y gestión financiera, focalización social o manejo de relaciones labores y políticas, requieren de personas con especiales conocimientos y habilidades, que no se encuentran fácilmente en el sector privado.

La opción del Gobierno no es crear y administrar escuelas especiales de formación de sus altos directivos públicos, sino más bien introducir políticas y una regulación para que sea el sistema de educación superior chileno el que responda a estas necesidades. En este sentido, se impulsará un sistema de formación de los directivos públicos, cuyos programas serán ejecutados por universidades y otros institutos de alta formación, para estimular el perfeccionamiento permanente de los directivos públicos.

4.2.-AGENDA DE IMPLEMENTACIÓN

Para la implementación del programa de reforma de la dirección pública, se ha elaborado un anteproyecto de ley que crea un estatuto especial para los altos directivos públicos, el cual será enviado al parlamento en enero de 2002. El Estatuto recoge todos los temas antes planteados y se aplicará a todos los cargos ejecutivos de gobierno, esto es: Jefes de Servicio, Jefes de División y Jefes de Departamentos. Será administrado por una Oficina de Recursos Humanos, creada especialmente para estos efectos.

De todos modos, el Gobierno ha decidido avanzar con la implementación del Estatuto de manera administrativa, introduciendo todos aquellos aspectos factibles de abordar por esta vía, con el objeto de ir produciendo mejoras desde ya y preparar a los ministerios y servicios para cuando el Estatuto entre en régimen.

Para estos efectos, el Presidente de la República ha enviado un instructivo a sus ministros, que da a conocer la agenda de implementación del Estatuto, entregando indicaciones para la incorporación de los servicios públicos a su cargo. En tanto no ha sido creada la Oficina de Recursos Humanos, el Ministerio Secretaría General de la Presidencia esta asumiendo estas funciones, a través de su Proyecto de Reforma y Modernización del Estado.

Durante el primer semestre del año 2001, treinta instituciones se han incorporado al

Estatuto por la vía administrativa y sucesivamente en un proceso progresivo se irán incorporando semestralmente nuevas instituciones, hasta finalizar el 2003 con todos los Servicios Públicos incorporados.

A la vez, se ha iniciado un trabajo de formulación de políticas y términos de referencia para el establecimiento de convenios y evaluación por desempeño, definición de perfiles de cargo, implementación de procesos de selección, entre otras actividades que deberán garantizar la excelencia en la implementación del programa de reforma e ir generando las mejores condiciones para la aplicación en régimen del Estatuto.

El conjunto de medidas que se han elegido, son las esenciales para que el país cuente con directivos públicos con capacidad para liderar el proceso de modernización de la gestión pública que requiere el Estado chileno. Además, la imagen país con un servicio civil directivo profesionalizado, incidirá ciertamente en la percepción de los distintos índices internacionales, variable importante en las decisiones de inversión extranjera. Por último, la institucionalidad que se persigue colabora en fortalecer el sistema democrático chileno, al mejorar la percepción y legitimidad que le otorga la ciudadanía al sistema político en el importante ámbito de la conducción de las tareas gubernamentales.

4.3-ELEMENTOS DE POLITICA

4.3.1.-Estatuto de dirección pública

El Estatuto de Dirección Pública se refiere al sistema de selección, contratación, evaluación y retribuciones de los altos directivos públicos. El objetivo de un sistema de dirección pública es la profesionalización de los cargos ejecutivos de gobierno.

Específicamente, busca atraer al sector público, directivos especializados en gestión, con experiencia en administración de organizaciones complejas, así como evitar la fuga de profesionales jóvenes talentosos, que comienzan en el sector público y que luego por el alto costo de oportunidad que significa trabajar en el Estado, emigran al sector privado.

El Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública (1994 – 1999), trabajó una propuesta de sistema de gerencia pública, que se tradujo en un anteproyecto de ley.

La propuesta diseñada se basó en el análisis de la experiencia internacional, y especialmente, el estudio de modelos como el neozelandés y el canadiense, pero adaptados a la realidad nacional. La propuesta se construyó con la participación de diversas autoridades y especialistas chilenos, especialmente profesionales de SEGPRES y consultó entre otros al Subdirector de Racionalización y Función Pública de la Dirección de Presupuestos y al Director del Servicio de Impuestos Internos de la época. Si bien el proyecto presentado representa un modelo relativamente consensuado e incorpora los elementos básicos que aseguran el logro de los objetivos de un sistema de dirección pública, ha sido posible introducir mejoras y ajustes que lo perfeccionan en varios aspectos.

En este contexto, el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado responde a la voluntad y decisión política del Gobierno, de otorgar prioridad al tema y hacer frente a la necesidad de generar cambios sustantivos en la administración del Estado, mediante la creación de un Estatuto de Dirección Pública, instrumento fundamental para el mejoramiento continuo de la calidad de la gestión de los directivos públicos.

4.3.2-Ámbito del sistema

El Estatuto de Dirección Pública se aplicará a todos los directivos de nivel ejecutivo de gobierno: servicios públicos centralizados o descentralizados de la administración del Estado. Se

incorporan en este ámbito, las subsecretarías, en su calidad de servicios públicos. Particularmente el sistema cubrirá Jefes de Servicios y a los cargos directivos de estos: Subdirectores, Jefes de División, Jefes de Departamento y Directores Regionales. No se aplicará a otros cargos de exclusiva confianza del Presidente de la República, como ministros, subsecretarios, intendentes, gobernadores y embajadores.

4.3.3-Institucionalidad

El Estatuto de Dirección Pública estará administrado por una institución central, lo cual se hará en virtud de la creación de una Oficina de Recursos Humanos del Sector Público. Mientras esta oficina sea implementada y sea completamente operativa, la administración central del Estatuto de Dirección Pública recaerá en el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

Sin perjuicio de lo anterior, la aplicación de los procedimientos establecidos en el Estatuto será descentralizada a través de cada ministerio o servicio según proceda en cada caso.

4.4.-ASPECTOS CENTRALES DEL ESTATUTO DE DIRECCIÓN PÚBLICA

El Estatuto de Dirección Pública centra su acción sobre los temas relativos a los directivos públicos, abordando para ello aspectos relacionados con:

4.4.1.-Perfiles de los cargos directivos

El Estatuto de Dirección Pública establece que los candidatos a ocupar los distintos cargos públicos deberán contar con perfiles y un conjunto de requisitos básicos.

Al respecto, se establecen las siguientes categorías de cargos:

a. Cargos de exclusiva confianza del Presidente de la República. Los cargos de Jefes de Servicio poseerán perfiles definidos, los que deberán ser tomados en cuenta en la selección para el nombramiento en dichos cargos directivos.

b. Cargos dependientes de los jefes de servicio. Los cargos dependientes de los Jefes de Servicio y Subsecretarías, deberán tener perfiles compuestos de atributos básicos y específicos según su desempeño funcional y en correspondencia con la naturaleza de cada servicio.

La elaboración de los perfiles básicos de los cargos de exclusiva confianza se realizará a través de la Oficina de Recursos Humanos.

Para los cargos dependientes de los Jefes de Servicio y Subsecretarías, será responsabilidad individual de cada servicio especificar los perfiles de cada cargo, sin perjuicio de la consideración de requisitos mínimos exigidos para todos los servicios. En esta labor, se contará con la colaboración de la Oficina de Recursos Humanos. Durante el período que demore la creación de la referida oficina, esta labor la suplirá el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado.

4.4.2.-Reclutamiento y selección de directivos

La Oficina de Recursos Humanos definirá las normas y contenidos básicos que deberán aplicar los servicios, en relación con las fuentes de reclutamiento y mecanismos de selección, sin perjuicio de que sean los servicios quienes desarrollen este proceso de manera descentralizada.

a. Reclutamiento. En el caso de los cargos de confianza del Presidente de la República, no existen fuentes específicas de búsqueda de directivos, más que la voluntad presidencial.

Para el caso de los cargos dependientes de los jefes de servicio y subsecretarías, los aspirantes podrán provenir del interior de la administración del Estado, a través de una trayectoria funcionaria exitosa o desde fuera del sector público.

La Oficina de Recursos Humanos tendrá la obligación de llevar el registro de una base de datos con nombres de posibles postulantes a los procesos de selección. El criterio subyacente es privilegiar la selección e incorporación del mejor candidato para cada cargo directivo.

b. Selección. El proceso de selección deberá ser llevado a cabo por cada ministerio o servicio, llevando a cabo un procedimiento preestablecido, aplicado a todos los jefes de servicio y cargos dependientes de los respectivos jefes de servicio.

Cada ministerio o servicio podrá, si así lo estima conveniente, contratar los servicios de una empresa especializada en reclutamiento y selección de recursos humanos. En caso contrario, podrá realizar el proceso a través de sus propios departamentos de personal o recursos humanos. En ambos casos, se deberá aplicar normas de transparencia en los concursos y calificación de los postulantes.

En el caso de que un servicio decida la contratación de los servicios de una empresa externa, el procedimiento a seguir deberá contemplar los siguientes aspectos:

El ministerio o servicio respectivo llama a licitación para la contratación de una empresa que lleve a cabo el proceso de reclutamiento y selección del cargo.

La empresa adjudicataria, en conjunto con el ministro o jefe de servicio respectivo perfeccionan el perfil del cargo a llenar.

La empresa busca mediante concurso público y otros mecanismos que estime conveniente, al interior y exterior de la administración del Estado, los posibles candidatos a ocupar el cargo.

La empresa propone una lista de 5 candidatos a la institución, si es posible, los cuales son revisados por un comité interno del ministerio o servicio, definido previamente y permanente en el tiempo, que emite un breve informe con una lista de 3 candidatos en orden de prioridad.

El ministro o jefe de servicio, escoge un candidato de la lista propuesta para llenar la vacante. En caso de que no acepte ningún candidato por razones justificadas, se deberá repetir el proceso de selección nuevamente.

La oficina de Recursos Humanos tendrá la responsabilidad de implantar un sistema que acredite la calidad y transparencia de las empresas que las instituciones públicas podrán contratar para realizar el reclutamiento y selección de sus ejecutivos, en consideración con la utilización generalizada de este tipo de empresas.

4.4.3.-Convenios de desempeño

El Estatuto de Dirección Pública obligará la aplicación de convenios de desempeño a todos los directivos incorporados al ámbito del sistema.

Los convenios de desempeño serán establecidos entre los directivos y sus respectivos

superiores directos.

Esta definición genera las siguientes 2 categorías de convenios:

a. Convenios de desempeño para jefes de servicio. Estos convenios serán establecidos entre estos directivos y los ministros respectivos. Los contratos de desempeño incluirán componentes cualitativos y cuantitativos, a través de un modelo estándar desarrollado con este objetivo. Los ministros podrán utilizar asesoría profesional en la materia.

b. Convenios de desempeño para cargos dependientes de los jefes de servicio. Estos convenios serán establecidos entre estos directivos y sus superiores jerárquicos respectivos (Jefes de Servicio). Los convenios deberán acordar compromisos de desempeño que reflejen los objetivos específicos del cargo en congruencia con los objetivos institucionales. Estos convenios serán estándares, pudiendo ser modificados de acuerdo a las características específicas de cada cargo, si existen razones que lo justifiquen, con consulta a la Oficina de Recursos Humanos.

Estos convenios serán establecidos para todas las jefaturas de la administración pública, actualmente en ejercicio, independientemente del sistema de reclutamiento y selección utilizado. Esto quiere decir, que todos las jefaturas del actual gobierno deberán firmar estos convenios a la brevedad.

- El modelo de convenios de desempeño se compone de 3 etapas:

a. Compromiso de desempeño. Todos los directivos incorporados al Estatuto deberán suscribir un compromiso de desempeño, el cual deberá contener las acciones y resultados que espera alcanzar durante su gestión.

El compromiso de desempeño consiste en un proceso formal en que el directivo y su superior jerárquico participan en un proceso de negociación y conversación orientado a establecer acuerdos sobre los cuales se deberán desarrollar las acciones y búsqueda de logros y resultados.

Los compromisos del desempeño de los Jefes de Servicio serán remitidos a la Oficina de Recursos Humanos del Sector Público, la cual administrará centralmente toda la información, pudiendo utilizarla como medio de verificación en la posterior evaluación del desempeño.

b. Monitoreo del desempeño. Todos los cargos sujetos a convenios de desempeño estarán sometidos a un monitoreo permanente, en cuanto al avance en el logro de los resultados y compromisos establecidos en los respectivos convenios.

El monitoreo consiste en un proceso formal en que el titular del cargo y su superior jerárquico emiten un informe, cada 4 meses, de su visión y avance en cuanto el logro de sus compromisos. Estos informes deben servir para corregir posibles problemas de gestión, antes de la propia evaluación del desempeño.

Al igual que con los compromisos de desempeño, los informes de monitoreo del desempeño de los Jefes de Servicio serán remitidos a la Oficina de Recursos Humanos del Sector Público.

c. Evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño se desarrollará entre los directivos y sus superiores jerárquicos directos, en base al compromiso de desempeño y los informes de monitoreo previos a la evaluación.

El proceso de evaluación se desarrollará una vez al año, comparando los resultados de

gestión obtenidos, en relación con los resultados esperados y compromisos establecidos en los respectivos compromisos de desempeño. La evaluación del desempeño, se desarrollará mediante un proceso de conversación orientado al aprendizaje organizacional y a la superación de barreras.

Para controlar externamente la objetividad y transparencia de este sistema de evaluación, se contará con agentes externos a la administración que velarán por la correcta aplicación del proceso de evaluación, verificando que éste se ajuste a los compromisos de desempeño establecidos y considere adecuadamente los informes de monitoreo del desempeño.

En el caso de la evaluación del desempeño de Jefes de Servicio, la evaluación será llevada a cabo por los Ministros respectivos (evaluadores).

En el caso de la evaluación de cargos dependientes de los Jefes de Servicio, la evaluación se desarrollará entre el directivo respectivo (evaluado) y el Jefe del Servicio (evaluador).

Los resultados de los procesos de evaluación del desempeño de los Jefes de Servicio serán registrados por la Oficina de Recursos Humanos, la cual podrá hacer uso futuro de esta información en el cumplimiento de sus funciones.

4.4.4.-Relación contractual de los directivos públicos con el estado

La relación administrativa entre los directivos públicos y el Estado, bajo el Estatuto de Dirección Pública establece los siguientes aspectos:

a. Incompatibilidades de los cargos directivos. El nombramiento de los cargos directivos incorporados al ámbito del Estatuto deberá señalar de manera explícita la condición de

dedicación exclusiva en los cargos públicos, junto con la incompatibilidad con cualquier otra forma de renta, pagos de honorarios u horas extraordinarias en la administración pública.

El criterio subyacente de esta política es elevar las exigencias de dedicación y transparencia en el ejercicio de los directivos públicos.

b. Duración de los nombramientos. Los directivos de la exclusiva confianza del Presidente de la República permanecerán en el cargo mientras cuenten con la confianza del Presidente.

Para los cargos dependientes de los Jefes de Servicio, el tiempo de las nominaciones será de 3 años, renovables por igual periodo, salvo que el Jefe de Servicio respectivo estime, por razones justificadas, la no conveniencia de la renovación del contrato.

c. Término anticipado de contrato. En el caso de los directivos de exclusiva confianza del Presidente de la República, estos serán removidos cuando el Presidente estime que ya no responden a su confianza.

En el caso de los cargos dependientes de los Jefes de Servicio, se podrá dar término anticipado al contrato, cuando existan reiteradas evaluaciones negativas en el desempeño o por razones justificadas expresamente.

d. Apelación a la decisión. En el caso que a un directivo dependiente de los Jefes de Servicio, le sea terminado anticipadamente su contrato, éste podrá apelar dicha decisión, al Ministro correspondiente.

4.4.5.-Sistema de retribuciones de los directivos públicos

En el contexto del Estatuto de Dirección Pública, los criterios básicos sobre los cuales se abordará el tema de las retribuciones a los directivos públicos serán:

- Hacer transparente el mecanismo de determinación de los sueldos de los directivos.
- Aumentar las remuneraciones para lograr atraer al sector público a profesionales y ejecutivos talentosos capaces de obtener logros significativos de gestión.
- Mejorar la relación de salarios existente entre el sector público y privado.

El sistema de retribuciones debería operar con consideración de los siguientes aspectos:

- Las retribuciones totales de los ejecutivos públicos deberán estar acotadas, como mínimo por la retribución actual percibida según la respectiva escala del servicio específico, y como máximo, por el valor de la retribución del director de la institución fiscalizadora que más percibe (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras).
- La retribución base de los directivos públicos será propuesta por un ente comparador externo, que basará su recomendación en una evaluación del mercado relativa a ejecutivos con similar nivel de competencias que el deseado para los directivos del sector público. La retribución deberá estar en concordancia con la naturaleza de cada servicio, los cuales podrán ser clasificados por niveles, de acuerdo a la complejidad de su gestión directiva. La instancia externa responsable de esta función deberá estar caracterizada por su transparencia y legitimidad.

- Adicionalmente a la retribución base, los directivos podrán acceder a una asignación de carácter flexible, la cual será determinada de manera ex-post por cumplimiento del desempeño de hasta un 20% de su total de haberes. Se evaluará anualmente en base al cumplimiento de metas institucionales y el resultado de la evaluación del desempeño.
- Los directivos públicos no tendrán derecho a la asignación de modernización, de acuerdo a la Ley N° 19.553⁴⁷.

4.5.-INSTRUCTIVO DEL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA RICARDO LAGOS ESCOBAR SOBRE LA REFORMA A LA ALTA DIRECCION PUBLICA⁴⁸

El Gobierno está empeñado en profundizar y perfeccionar el proceso de reforma y modernización de la Administración Pública, orientándola hacia el desarrollo y concreción de un Estado de Servicio a los Ciudadanos, caracterizado por una gestión más eficaz, eficiente, participativa y transparente.

Dentro de este marco y con miras a dicho objetivo, uno de los aspectos centrales que deben abordarse, es el diseño de una nueva política de recursos humanos.

Este diseño reconocerá dos grandes criterios orientadores: de un lado, la implementación de "Un Nuevo Trato Laboral" con los trabajadores y servidores públicos, que enaltezca, reconozca y eleve la calidad del servidor público y, de otro, la creación de un nuevo "Estatuto de Dirección Pública".

⁴⁷ Concédase una asignación de modernización a los personales de planta y a contrata, y a los contratados conforme al Código del Trabajo, de las entidades a que se aplica el artículo 2° de esta ley. La asignación será pagada a los funcionarios en servicio a la fecha de pago, en cuatro cuotas, en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre de cada año

⁴⁸ Fuente: Ministerio Secretaria General de la Presidencia 2005

El Estatuto de Dirección Pública tiene por objeto imprimir una renovada dinámica a la acción de los directivos públicos, al establecer un nuevo sistema de selección y contratación de tales funcionarios y la aplicación de un sistema de convenios y de evaluación de su desempeño. Con este sistema, se busca instaurar un modelo de acceso a cargos directivos a través de la concursabilidad y el mérito profesional.

El Estatuto de la Dirección Pública deberá crearse por ley de la República. No obstante, en el intertanto, el Gobierno ha adoptado la decisión de iniciar este proceso en todos aquellos aspectos que no requieren de ley para su implementación.

En mérito de lo anterior y con el objeto de posibilitar una paulatina aplicación de las principales herramientas que componen el Estatuto de Dirección Pública, con una adecuada supervigilancia de los efectos que generen las medidas y acciones que en tal sentido se adopten, he resuelto impartir las siguientes instrucciones:

a. *Ámbito de aplicación.* El Estatuto de Dirección Pública está destinado a aplicarse al conjunto de los cargos directivos de los servicios públicos de la Administración del Estado, incluyendo a los Jefes de Servicio y a su equipo directivo de dependencia directa.

b. *Implementación paulatina.* La aplicación de los elementos del Estatuto de Dirección Pública que el presente Instructivo señala, se hará de modo progresivo, integrando paulatinamente a los diversos servicios públicos, de acuerdo al siguiente cronograma:

c. *Primera etapa.* Durante el año 2001, se incorporarán a este proceso los 35 servicios públicos que voluntariamente han acogido la invitación formulada por el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado.

d. Segunda etapa. Sujeto a la evaluación de resultados que arroje la aplicación de este Instructivo durante el año 2001, durante el año 2002 se incorporarán a este proceso otros 70 servicios públicos, también sobre la base de la invitación que oportunamente extenderá el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, a través de su Secretaría Ejecutiva.

e. Tercera etapa. Los restantes servicios públicos podrán adscribir al Estatuto de Dirección Pública durante el año 2003, previa evaluación de los resultados de la aplicación de este Instructivo en los períodos anteriores.

- **Acciones y medidas que se deberán desarrollar para implementar el estatuto de dirección pública**

Los servicios públicos que adscriban al proceso de implementación del Estatuto de Dirección Pública que establece el presente Instructivo, deberán atenerse a las siguientes directrices:

a. Definición de roles y perfiles para cada uno de los cargos directivos. Para este efecto, se considerarán instrumentos idóneos, según las disponibilidades presupuestarias de cada servicio, los siguientes:

- La contratación de empresas especializadas en la materia, previa licitación pública.
- El informe de la unidad encargada del personal, en base a las funciones y características del cargo. Este informe deberá ser aprobado por el Jefe de Servicio y el personal directivo de su dependencia directa.

- La definición de roles y perfiles deberá concluirse dentro del plazo de tres meses.

b. Convenios de desempeños. Sobre la base de la descripción de cada cargo y de las metas institucionales, los Jefes de Servicio deberán suscribir convenios de desempeño con cada uno de los actuales directivos de su repartición u organismo.

Los mencionados convenios deberán ajustarse a las condiciones mínimas sobre plazo o vigencia, contenido básico, cláusulas esenciales, aspectos negociables o condicionables, condiciones de modificación y definición de indicadores de cumplimiento, que se establecerán oportunamente y se comunicarán mediante Oficio del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

c. Contrataciones. Definidos los roles y perfiles de cargos directivos, la provisión de futuras vacantes que se produzcan en dichos cargos deberá someterse a un procedimiento de selección objetivo e imparcial, sobre la base de las referidas definiciones

Para este efecto, se considerarán instrumentos idóneos, según las disponibilidades presupuestarias de cada servicio:

- La contratación de empresas especializadas en reclutamiento de personal calificado, previa licitación pública, la que propondrá al Jefe de Servicio una terna de las personas más calificadas para asumir el cargo;
- El concurso público, realizado conforme a las normas legales vigentes, y
- El informe de la unidad encargada del personal, la que propondrá al Jefe de Servicio una

terna de las personas más calificadas para asumir el cargo, que haya seleccionado.

En ambos casos, se deberán contemplar criterios objetivos de evaluación de los postulantes, tales como experiencia laboral, estudios y calificación profesional, y las aptitudes físicas y psicológicas que demuestren para el desempeño de la función a proveer.

d. Monitoreo y evaluación. Los servicios públicos deberán implementar un sistema de monitoreo constante de la aplicación y cumplimiento de los convenios de desempeño. Al final del período de vigencia de cada convenio de desempeño, el directivo será sometido a una evaluación del cumplimiento de los compromisos contraídos.

Dicha evaluación deberá realizarse, preferentemente, por una entidad o institución externa al servicio y, en todo caso, deberá considerar los siguientes aspectos mínimos:

- Cumplimiento de los objetivos y metas, en base a los indicadores definidos.
- Encuestas de satisfacción usuaria, cuando sean procedentes y existan disponibilidades presupuestarias.
- Otros mecanismos que se definan y que permitan una evaluación objetiva del cumplimiento de los compromisos asumidos.

e. Autoridad responsable de la implementación y coordinación de las acciones y medidas tendientes a la aplicación del estatuto de dirección pública. Corresponderá al Ministerio Secretaría General de la Presidencia implementar y llevar adelante todas las acciones y medidas que sean necesarias para la aplicación del presente Instructivo, dentro del marco de la legislación

vigente.

En especial, corresponderá a dicha cartera, coordinar las acciones y medidas desarrolladas por los servicios públicos que adscriban a este proceso, y proporcionarles el apoyo técnico especializado que sea preciso para su correcta implementación.

Los aspectos operativos involucrados en el desarrollo de estas tareas, serán encomendados por el Ministerio al Proyecto de Reforma y Modernización del Estado.

f. Seguimiento y evaluación del proceso. El Ministerio Secretaría General de la Presidencia, con el apoyo operativo del Proyecto Reforma y Modernización del Estado, efectuará un constante seguimiento de las acciones realizadas por cada servicio público en cumplimiento del presente Instructivo.

Asimismo, recopilará y sistematizará toda la información necesaria para la evaluación de los resultados del proceso. Para este efecto, cada uno de los servicios públicos participantes deberá proporcionar expedita y oportuna colaboración.

Sobre la base de la información recabada, entre los meses de enero y febrero de cada año, la mencionada entidad efectuará una evaluación integral de la implementación del Estatuto efectuada durante el año anterior.

Dicha evaluación se traducirá en un informe o cuenta que será sometida a conocimiento del Comité de Ministros de Reforma y Modernización del Estado durante el mes de marzo, oportunidad en que se decidirá si dar inicio a la siguiente etapa de aplicación progresiva definida en este Instructivo.

g. *Financiamiento.* Los gastos en que deban incurrir los servicios públicos que se incorporen al proceso de implementación del Estatuto de Dirección Pública que establece este Instructivo, serán financiados con cargo a sus respectivos presupuestos, en la medida que existan disponibilidades.

4.6.-AGENDA DE IMPLEMENTACION

El Comité de Ministros del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado ha decidido avanzar con la implementación del Estatuto de Dirección Pública de manera administrativa, introduciendo todos aquellos aspectos factibles de abordar por esta vía.

La agenda de implementación del Estatuto cubrirá los siguientes criterios e iniciativas, con el objeto de garantizar la excelencia en su ejecución e ir generando las mejores condiciones para su aplicación en régimen.

4.7.-ASPECTOS INSTITUCIONALES

4.7.1.-Proyecto de ley

En base a los lineamientos definidos por el Comité de Ministros la Secretaría Ejecutiva del Proyecto de Reforma elaborará un borrador de anteproyecto de ley, en conjunto con el Ministerio de Hacienda y del Interior. El proyecto de ley estará completado a más tardar el segundo semestre del 2001, para su envío al Parlamento.

4.7.2.-Definición de cargos a adscribir el estatuto

Este proceso se llevará conjuntamente con la introducción de convenios por desempeño en los servicios públicos y deberá ser formalizado una vez que entre en vigor la Ley del Estatuto.

Las metas son 30 servicios con definición de cargos al 1er semestre 2001, 50 servicios al 2do semestre 2001, 50 al primer semestre 2002 y 50 al segundo semestre 2002.

4.7.3.-Oficina de recursos humanos

El Ministerio Secretaría General de la Presidencia, a través del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, constituirá una Secretaría Ejecutiva del Estatuto. Esta será responsable de la gestión operativa y comunicacional del programa. Deberá tener un directorio y profesionales a cargo de entregar lineamientos, ejecutar las actividades programadas, realizar seguimiento, resolver problemas e informar al Comité de Ministros y otras autoridades de gobierno. La Secretaría Ejecutiva deberá comenzar a funcionar el 2do semestre 2001, pero una vez creada la Oficina de Recursos Humanos de la Administración Pública de Chile se traspasaran todas las tareas asumidas hasta la fecha.

4.8.-PROCESOS DE SELECCIÓN

4.8.1.-Reglamento de los procesos de selección

La Secretaría Ejecutiva del Estatuto deberá realizar una propuesta de lineamientos/términos de referencia para realizar procesos de selección de directivos en los servicios públicos, basada en un estudio acabado de la experiencia pública y privada.

Sucesivamente cada institución elaborará sus propios lineamientos.

La propuesta general deberá completarse antes del primer trimestre del 2002. Posteriormente, durante el segundo trimestre cada servicio elaborará sus propias propuestas. Esta nueva reglamentación deberá comenzar a ser utilizada con los nuevos reemplazos de directivos, a partir del segundo semestre 2002. Estos términos de referencia serán la base de un reglamento al respecto cuando entre en vigor la ley.

4.8.2.-Elaboración de perfiles de cargo

Todos los servicios públicos deberán definir perfiles de cargo para sus puestos directivos, los que deberán ser revisados en caso de reemplazos, cada cierto periodo o bien cuando posteriormente lo defina la ley. Este proceso se irá realizando una vez que se produzcan vacancias en los actuales puestos directivos.

4.8.3.-Certificación empresas head hunter

Se elaborará una propuesta de procedimientos de certificación de estas empresas asesoras en selección de directivos, además de una guía para la contratación de estos servicios. Ambos documentos deberán finalizarse antes del primer semestre 2002.

Paralelamente se iniciará un trabajo con estas empresas para exponer el Estatuto e inducir a una alta especialización en la provisión de estos servicios en el sector público.

4.8.4.-Registro de postulantes a cargos directivos y anuncio de ofertas

Se habilitará vía Internet una aplicación para recibir curriculum y publicar las ofertas de trabajo disponibles. Deberá estar en marcha para el segundo semestre 2002.

4.9.-REMUNERACIONES Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

4.9.1.-Remuneraciones

En virtud de la definición del Comité de Ministros de establecer remuneraciones de los directivos de acuerdo a criterios de mercado, esta previsto adecuarlas una vez entrada en vigor la ley del Estatuto. Previamente se iniciará un estudio de recopilación de antecedentes para apoyar el futuro trabajo de adecuación, el cual debiera estar finalizado antes de diciembre 2002.

4.9.2.-Convenios de desempeño

Se irán estableciendo convenios de desempeño para todos los directivos públicos en dos programas paralelos: Jefes de Servicio con sus respectivos ministros y directivos de segunda línea con su respectivo jefe de servicio. Para este último caso, el proceso se realizará por grupos de servicios a partir del primer semestre 2001 y en conjunto con la definición de cargos y de perfiles. Para el caso de los jefes de servicio se realizará al semestre sucesivo de establecer convenios de desempeño con los directivos a su cargo. Eventualmente durante el 2002 se realizará una ceremonia de firma pública de convenios entre los Jefes de Servicios y el Presidente y/o Ministros.

4.9.3.-Validación convenios

Una comisión de especialistas deberá validar la calidad de los convenios y los resultados de estos, actividad que se realizará una vez completado el proceso en cada institución.

4.9.4.-Incentivos

Se introducirán incentivos monetarios y no monetarios asociados a los convenios. Los incentivos monetarios comenzaran a regir con la ley. En el caso de los incentivos no monetarios se elaborará una propuesta de alternativas como pasantías, formación, medidas administrativas, que podrán ser adecuadas en cada institución.

4.9.5.-Formación

El Proyecto de Reforma y Modernización del Estado elaborará un sistema de formación de directivos públicos, basado en la certificación de programas de postgrado de las universidades chilenas.

4.10.-ACTIVIDADES DE APOYO

4.10.1.-Asesoría a servicios y directivos

Se ofrecerá a las instituciones asistencia directa o bien a través de consultores, para apoyar tanto la definición de perfiles de cargo, como el establecimiento de convenios de desempeño. Además se programaran talleres de apoyo para instituciones específicas o conjunto

de instituciones.

4.10.2.-Mejores prácticas y estudios

Se sistematizaran las mejores prácticas en procesos de selección, definición de perfiles y establecimiento de convenios. Se documentaran y eventualmente se diseñaran talleres. Adicionalmente, se puede llevar a cabo diversos estudios de clima organizacional, rotación, capacidades directivas, entre otros posibles que permitan mejorar la aplicación del Estatuto y las políticas hacia los directivos públicos.

4.10.3.-Sitio internet

Con el objeto de crear una imagen corporativa, entregar información a público y apoyar a los servicios y sus directivos, se implementará un portal Internet del Estatuto con toda la documentación producida, cronogramas, utilidades y links.

4.10.4.-Programación y retroalimentación

Se creará una Red de Directivos Públicos en el ámbito del Estatuto, a través de Internet y correo electrónico, con el objeto de informar la programación en la introducción del Estatuto, además de entregar herramientas para colaborar en su adecuada implementación y recibir permanentemente retroalimentación, a través de encuestas y otros. Se deberá realizar una evaluación en marzo 2002 y 2003 con todos directivos que están participando en el Estatuto.

CONCLUSIONES

Satisfacer las nuevas exigencias de las instituciones públicas en el ámbito de la gestión con la pura especialización técnica es una simplificación ilusoria. Las decisiones que se toman en la dirección de las instituciones públicas son de una gran complejidad y tienen un efecto social demasiado fuerte como para adoptarlas sobre la base de criterios únicamente tecnocráticos.

Las limitaciones de la tecnocracia en el ámbito de la gerencia pública son fundamentalmente de tres tipos: en primer lugar, ésta no da respuesta a problemas que son materia de decisión dentro del Estado, y que requieren establecimiento de valores, establecimiento de prioridades, cumplimiento de compromisos democráticos y consideración de factores de tipo político.

En segundo lugar, el buen desenvolvimiento de los especialistas en el Estado resulta insuficiente si no está acompañado por la toma de contacto con la realidad social, con las preocupaciones y percepciones de los ciudadanos, elementos que no pueden garantizarse a través de la formación técnica, sino de la experiencia concreta y de la auténtica vocación de servicio público.

En tercer término, los mayores grados de autonomía y flexibilidad de la gerencia respecto a los burócratas tradicionales, pueden plantear serios riesgos de corrupción y de despegue a la vocación de servicio público si no están acompañados por otras medidas de gestión y de fortalecimiento institucional. De ahí que sea necesario complementar los mayores niveles técnicos de los gerentes públicos con un buen sistema de contrapesos y con mayores grados de visibilidad de su gestión.

Tal lo sugerido, entre el conjunto de decisiones y acciones públicas, las políticas sociales constituyen un ámbito donde las instituciones, las ideas y la relación entre los actores relevantes

adquiere características propias. Por tal motivo, las políticas instrumentadas para enfrentar los problemas contenidos en una “cuestión social” determinada en cierto tiempo y lugar implican una buena fuente de observación de la relación entre gobernabilidad democrática y capacidad de gestión pública, al menos por dos razones: por un lado, porque se trata de un área donde muchos de los potenciales beneficiarios tienen marcadas dificultades para constituirse en actores relevantes; por el otro, porque las formas y contenidos de estas decisiones y acciones públicas permiten definir hasta donde llegan (y a quienes incluyen) los consensos fundamentales que estructuran un orden político, económico y social, así como el modo en que los mismos se traducen en la conformación de una sólida administración pública para un ámbito de la acción estatal habitualmente descuidado por los decidores

El camino para mejorar el funcionamiento del Estado puede contemplar soluciones y prioridades disímiles, pero no puede desarrollarse con éxito si hace abstracción de los estados de ánimo, las motivaciones y visiones de sus actores. Por lo tanto, el buen desarrollo de la gerencia pública puede ser perseguida por variadas vías, pero será, sobre todo, resultado de la revitalización de su misión, de los valores que la animan y de una dignificación de su rol. Para ello es vital que las buenas experiencias sean difundidas y estimuladas, contribuyendo con ello a elevar el prestigio general del servicio público. La velocidad con que acontecen los cambios y se sobreponen las innovaciones es algo inevitable para el sector público, y eso conlleva que ya no exista un perfil gerencial definitivo como respuesta a las necesidades del Estado. Por el contrario, se observa una creciente complejidad de la gestión pública, que continuará oscilando entre la política y la tecnocracia, entre la mayor flexibilidad y las necesidades de control, entre la mayor cercanía con las técnicas de gestión y la recuperación de la tradición administrativa y la cultura de la función pública.

Anexos

LISTADO DE SERVICIOS PÚBLICOS DEL GOBIERNO CENTRAL

INCLUIDOS EN LA ALTA DIRECCION PÚBLICA

ACTUALIZADO AL 2005

MINISTERIO DE PLANIFICACION Y COOPERACION	Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS)
	Agencia de Cooperación Internacional (AGCI)
	Fondo Nacional de la Discapacidad (FONADIS)
MINISTERIO DEL INTERIOR	Oficina Nacional de Emergencias (ONEMI)
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES	Dirección Nacional de Fronteras y Límites del Estado
	Instituto Antártico Chileno
MINISTERIO DE ECONOMIA, FOMENTO Y RECONSTRUCCION	Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC)
	Instituto Nacional de Estadísticas (INE)
	Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR)
	Servicio Nacional de Pesca
	Fiscalía Nacional Economía
	Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC)

MINISTERIO DE HACIENDA	Servicio de Tesorerías
	Dirección de Compras y Contratación Pública (ex DAE)
	Servicio Nacional de Aduanas
	Unidad de Análisis Financiero

MINISTERIO DE EDUCACION	Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos
	Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT)
	Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB)
	Consejo de Rectores
	Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI)

MINISTERIO DE JUSTICIA	Servicio de Registro Civil e Identificación
	Servicio Médico Legal
	Superintendencia de Quiebras
	Defensoría Penal Pública

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL	Dirección Administrativa del Ministerio de Defensa
	Dirección General de Aeronáutica Civil
	Caja de Previsión de la Defensa Nacional (CAPREDENA)
	Dirección de Previsión de Carabineros de Chile

	(DIPRECA)
MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS	Fiscalia de Obras Publicas
	Dirección de Contabilidad y Finanzas
	Dirección de Arquitectura
	Dirección de Obras Hidráulicas
	Dirección de Vialidad
	Dirección de Obras Portuarias
	Dirección de Aeropuertos
	Dirección General de Aguas
	Instituto Nacional de Hidráulica
	Superintendencia de Servicios Sanitarios

MINISTERIO DE AGRICULTURA	Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP)
	Servicio Agrícola y Ganadero (SAG)
	Comisión Nacional de Riesgo

MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL	Dirección General de Crédito Prendario (DICREP)
	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)
	Instituto de Normalización Provisional (INP)
	Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones

MINISTERIO DE SALUD	Servicio Salud Aconcagua
	Servicio Salud Antofagasta
	Servicio Salud Araucania Sur
	Servicio Salud Arauco
	Servicio Salud Arica
	Servicio Salud Atacama
	Servicio Salud Aysen del Gral. Carlos Ibáñez del Campo
	Servicio Salud Bio-Bio
	Servicio Salud Concepción
	Servicio Salud Coquimbo
	Servicio Salud Iquique
	Servicio Salud Libertador Bernardo O´Higgins
	Servicio Salud Llanquihue, Chiloé, Palena
	Servicio Salud Metropolitano Central
	Servicio Salud Metropolitano Norte
	Servicio Salud Occidente
Servicio Salud Sur Oriente	
Servicio Salud M. Sur	
Servicio Salud M. Oriente	

	Servicio Salud Magallanes
	Servicio Salud Maule
	Servicio Salud Ñuble
	Servicio Salud Osorno
	Servicio Salud Talcahuano
	Servicio Salud Valdivia
	Servicio Salud Valparaíso -San Antonio
	Servicio Salud Viña del Mar-Quillota
	SESMA
	Centro de Referencia de Salud de Peñalolen Cordillera Oriente
	Centro de Referencia de Salud de Maipú
	Hospital Padre Alberto Hurtado
	Instituto de Salud Publica de Chile
	Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud
	Superintendencia de Instituciones de Salud Previsional

MINISTERIO DE MINERIA	Comisión Chilena de Energía Nuclear (CCHEN)
	Comisión Chilena del Cobre (COCHILCO)
	Servicio Nacional de Geología y Minería (SERNAGEOMIN)

MINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANISMO	SERVIU I Región
	SERVIU II Región
	SERVIU III Región
	SERVIU IV Región
	SERVIU V Región
	SERVIU Región Metropolitana
	SERVIU VI Región
	SERVIU VII Región
	SERVIU VIII Región
	SERVIU IX Región
	SERVIU X Región
	SERVIU XI Región
SERVIU XII Región	

LISTADO DE SERVICIOS PUBLICOS DEL GOBIERNO CENTRAL

EXCLUIDOS DE LA ALTA DIRECCION PUBLICA

ACTUALIZADO AL 2005

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA	Presidencia de la Republica
MINISTERIO SECRETARIA GENERAL DE LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA	Secretaria General de la Presidencia de la Republica
	Comisión Nacional del Medio Ambiente
	Servicio Nacional del Adulto Mayor
MINISTERIO DE PLANIFICACION Y COOPERACION	Subsecretaria de Planificación y Cooperación
	Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM)
	Instituto Nacional de la Juventud (INJ)
	Corporación nacional de Desarrollo Indígena
MINISTERIO DEL INTERIOR	Subsecretaria del Interior y Servicio de Gobierno Interior
	Servicio Electoral
	Dirección de Seguridad Publica e Informaciones
	Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo
	Gobierno Regional Región I Tarapacá
	Gobierno Regional Región II Antofagasta

	Gobierno Regional Región III Atacama
	Gobierno Regional Región IV Coquimbo
	Gobierno Regional Región V Valparaíso
	Gobierno Regional Región VI Libertador General Bernardo O'Higgins
	Gobierno Regional Región VII Maule
	Gobierno Regional Región VIII Bio-Bio
	Gobierno Regional Región IX Araucanía
	Gobierno Regional Región X Los Lagos
	Gobierno Regional Región XI Aysen del General Carlos Ibáñez del Campo
	Gobierno Regional Región XII Magallanes y Antártica Chilena
	Gobierno Regional Región Metropolitana de Santiago

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES	Subsecretaría de Relaciones Exteriores (y Servicio Exterior)
	Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales

MINISTERIO DE ECONOMIA, FOMENTO Y RECONSTRUCCION	Subsecretaria de Economía, Fomento y Reconstrucción
	Subsecretaria de Pesca
	Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)
	Comité de Inversiones Extranjeras

MINISTERIO DE HACIENDA	Subsecretaria de Hacienda
	Dirección de Presupuestos (DIPRES)
	Casa de Moneda Chile (CAMONEDA)
	Consejo de Defensa del Estado
	Servicio de Impuestos Internos (SII)
	Superintendencia de Valores y Seguros
	Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras
	Dirección Nacional de Servicio Civil

MINISTERIO DE EDUCACIÓN	Subsecretaria de Educación
	Consejo Superior de Educación
	Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

MINISTERIO DE JUSTICIA	Subsecretaria de Justicia
	Gendarmería de Chile
	Servicio Nacional de Menores (SENAME)

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL	Subsecretaria de Guerra
	Subsecretaria de Marina
	Subsecretaria de Aviación
	Subsecretaria de Carabineros
	Subsecretaria de Investigación

MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS	Subsecretaria de Obras Publicas
	Dirección General de Obras Publicas
	Dirección de Planeamiento

MINISTERIO DE AGRICULTURA	Subsecretaria de Agricultura
	Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA)

MINISTERIO DE BIENES NACIONALES	Subsecretaria de Bienes Nacionales
--	------------------------------------

MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL	Subsecretaria del Trabajo
	Subsecretaria de Previsión Social
	Dirección del Trabajo
	Superintendencia de Seguridad Social

MINISTERIO DE SALUD	Subsecretaria de Salud
	Fondo Nacional de Salud (FONASA)
MINISTERIO DE MINERIA	Subsecretaria de Minería
	Comisión Nacional de Energía (CNE)

MINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANISMO	Subsecretaria de Vivienda y Urbanismo
---	---------------------------------------

MINISTERIO DE TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES	Subsecretaria de Transportes
	Subsecretaria de Telecomunicaciones

MINISTERIO SECRETARIA GENERAL DE GOBIERNO	Secretaria General de Gobierno
	Consejo Nacional de Televisión
	Instituto Nacional de Deportes de Chile (CHILEDEPORTES)

BIBLIOGRAFÍA

AYLWIN A. P. *Crecimiento con Equidad. Discursos Escogidos*. Santiago de Chile: Andrés Bello, 1992-1994.

AYLWIN A. P. *La Transición Chilena. Discursos Escogidos*. Santiago de Chile: Andrés Bello, 1992-1994.

CEPAL. *Equidad, Desarrollo y Ciudadanía*. Santiago de Chile: CEPAL/Naciones Unidas, 2000.

COMITÉ INTERMINISTERIAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA. *El Estado al Servicio de la Gente. Balance 1994 – 2000*. Santiago de Chile, enero de 2000.

COMITÉ INTERMINISTERIAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA. *Modernización de la Gestión Pública*. Reunión de Trabajo. Santiago de Chile, diciembre de 1994.

CONCERTACIÓN DE PARTIDOS POR LA DEMOCRACIA. *Un Gobierno para los Nuevos Tiempos: Bases Programáticas del Segundo Gobierno de la Concertación*. Santiago de Chile, 1993.

CONCERTACIÓN DE PARTIDOS POR LA DEMOCRACIA. *Programa del Gobierno de don Patricio Aylwin Azócar*. Chile: Concertación de Partidos por la Democracia. 1989.

DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS. *Guía Metodológica para la Formulación de Programas de Mejoramiento de la Gestión*. Santiago de Chile: PMG Ley N° 19.553. 1999.

DIVISIÓN DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA. *Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública: El Estado al Servicio de la Gente*. Santiago de Chile: Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Ministerio Secretaría General de Gobierno, 1997.

DOUGLASS, NORTH. *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*, Traducción: Agustín Barcena, Fondo de Cultura, Mexico

ECHEVARRIA, KOLDO. *La Nueva Gestión Pública en la Reforma del Núcleo Estratégico del Gobierno, Experiencias Latinoamericanas*, Banco Interamericano de Desarrollo 2000

FACULTAD DE DERECHO; UNIVERSIDAD DE CHILE. *La Administración del Estado de Chile (1990-2000)*. Santiago de Chile: Editorial Jurídica CONOSUR, 2000..

HURTADO, CARLOS (1995) *Estado, democracia y gobierno*. En: Reforma y Modernización del Estado. ILPES- CEPAL, Chile.

HABERMAS, JÜRGEN. *El Discurso de la Modernidad*, Editorial Taurus, Buenos Aires 1994

KLIKSBERG, B. *La Reforma de la Administración Pública en América Latina*. Alcalá de Henares: Instituto Nacional de Administración Pública, 1984.

LAHERA, EUGENIO (1993) *Cómo mejorar la gestión pública*. Cieplan, Flacso, Foro 90, Chile.

LAHERA, EUGENIO (1993) *Políticas Públicas: un enfoque integral*. Cieplan, Flacso, Foro 90, Chile.

LECHNER, NORBERT. *Los Patios Interiores de la Democracia, Subjetividad y Política*, Fondo de Cultura Económica, Mexico 1990

MARCEL, MARIO (1993) *Mitos y recetas en la reforma de la gestión pública*. En: Lahera, Eugenio. *Cómo mejorar la gestión pública*. Cieplan, Flacso, Foro 90, Chile.

MARCEL, M. y TOHÁ, C. (1998) *Reforma del Estado y de la Gestión Pública*. En: Cortázar, R. y Vial, J. *Construyendo opciones, propuestas económicas y sociales para el cambio de siglo*. CIEPLAN/ DOLMEN Ediciones, Santiago.

MASSAD, CARLOS (1998) *Bases para desarrollar la Gerencia Pública*. En: Dirección y Gerencia Pública. *Gestión para el Cambio*. Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. Dolmen Ediciones, Chile.

MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAM – MDP. *Bases para un Diagnóstico de la Administración Pública Chilena en la Transición Democrática y Líneas de Acción para la Modernización de su Gestión*. Programa de Desarrollo de la Capacidad de Gestión Pública, PNUD. 1990.

MARCEL, M; TOHÁ, C. "Reforma del Estado y de la Gestión Pública". En CORTAZÁR, R; VIAL, J. *Construyendo Opciones: Propuestas Económicas y Sociales para el Cambio de Siglo*. Santiago de Chile: DOLMEN, 1998.

MOORE, M. H. *Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público*. Barcelona: Editorial PAIDOS, 1998.

ORREGO, CLAUDIO (1998) *Introducción*. En: Dirección y Gerencia Pública. Gestión para el Cambio. Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. Dolmen Ediciones, Chile.

PRATS, J. *Reinventar la Burocracia y construir la Nueva Gerencia Pública*. Disponible en: <http://www.iigov.org/documentos/?p=tema4/docu0063>.

PRATS, J. *La Modernización Administrativa en las Democracias Avanzadas: Las Políticas de los 80: Contenidos, Marcos Conceptuales y Estrategias*. Documentos de trabajo de ESADE, No. 82. Barcelona, 1992.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO – PNUD. *Desarrollo Humano en Chile 2000: Más Sociedad para Gobernar el Futuro*. Santiago de Chile: PNUD/Gobierno de Chile, 2000.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO – PNUD. *Informe sobre Desarrollo Humano en Chile 1998: Las Paradojas de la Modernización*. Santiago de Chile: PNUD, 1998.

QUINTANA, G. y POBLETE, A. (1993) *La informatización de la gestión pública*. En: Lahera, Eugenio. *Cómo mejorar la gestión pública*. Cieplan, Flacso, Foro 90, Chile.

RAMÍREZ, A. *Gerencia y Modernización de la Gestión Pública*. Documento de Trabajo Docente. Departamento de Ciencias Políticas y Administrativas, Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Santiago de Chile. 2000.

RAMÍREZ, A. "Gobernabilidad Democrática, Desarrollo Político y Gestión Estratégica". Ensayo aparecido en "Visiones Estratégicas para Chile", Santiago de Chile: Instituto de Ciencia Política de la Universidad de Chile con ILPES /Naciones Unidas. 1998.

TOMASSINI, LUCIANO (1997) *El proceso de globalización y sus impactos sociopolíticos*. En: Urzúa, Raúl. Cambio Social y Políticas Públicas. Centro de Análisis de Políticas Públicas, Universidad de Chile, Santiago.

TOMASSINI, LUCIANO (1998) *Gobernabilidad y políticas públicas*. En: Urzúa, R. y Agüero, F. Fracturas en la Gobernabilidad democrática. Centro de Análisis de Políticas Públicas. Universidad de Chile.

URZÚA, RAÚL (1994) *Desarrollo Social y Reforma del Estado: Algunos temas de reflexión*. En: Tomassini, L. ¿Qué espera la sociedad del Gobierno?. Centro de Análisis de Políticas Públicas, Universidad de Chile, Santiago.

VIGNOLO, CARLOS. (1993) *Modernización de la Gestión Pública*. En: Lahera, Eugenio. Cómo mejorar la gestión pública. Cieplan, Flacso, Foro 90, Chile.

VIGNOLO, CARLOS. "Gestión Pública en la Era de la Gestión". *Revista de Ciencia Política*, Vol. XV (1993), Nos. 1-2.

WAISSBLUTH, M.O. "Indicadores de Desempeño en la Gestión". En: COMITÉ INTERMINISTERIAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA, *Dirección y Gerencia Pública: Gestión para el Cambio*. Santiago de Chile: DOLMEN Ediciones, 1998.