

**UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO**  
Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas  
Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública

**“SISTEMA DE DIRECCIÓN PÚBLICA”**

**Reformas y Propuestas para su Aplicación en Chile**



**Profesor Guía : Alvaro Ramírez Alujas**

**Nombre Alumnos :** Marlem Cáceres Arteaga  
Johnny Carvajal Ramírez  
Fredy Espiñeira Muñoz  
Marianela Martínez San Juan  
Jaime Montero Andrade  
Nelson Muga García  
Raúl Vargas Palma

**Tesis para optar al Título de Ingeniero de Ejecución en Gestión Pública**

**Santiago, 2001**

## AGRADECIMIENTOS

Como todo trabajo trascendente, este estudio requirió no sólo de la dedicación de quienes son los integrantes del grupo, sino también, de quienes están detrás de cada uno de nosotros, gente muy importante que permitió que este viaje llegara a buen puerto.

Es por ello, que queremos expresar nuestros sinceros agradecimientos a todos los que aportaron su granito de arena en el cumplimiento de nuestro objetivo académico.

Principalmente, vayan estos sentimientos de gratitud hacia nuestras familias, testigos constantes de nuestros esfuerzos, penas, frustraciones y alegrías. Ellos dieron durante todo este tiempo su apoyo incondicional a nuestra causa.

Asimismo, a nuestros colegas de trabajo quienes con sus palabras de aliento y ánimo cumplieron actividades que no les correspondía, para prestar su apoyo desinteresado a cada uno de nosotros.

No debemos olvidar a la Universidad, por la formación profesional que nos brindó, como también a nuestros profesores, verdaderos guías en nuestro crecimiento personal y amigos en nuestras actividades.

extra académicas. Su apoyo y respeto será siempre recordado y reconocido.

Queremos destacar a nuestro profesor y guía de Seminario de Tesis Alvaro Ramírez Alujas; amigo, tu aporte a permitido que este país cuente con siete nuevos profesionales que nunca te olvidarán.

Mención especial merecen aquellas autoridades y profesionales de la Administración Pública, quienes aportaron con su conocimiento y experiencia, a la realización de esta Tesis.

Finalmente, expresamos nuestra gratitud a los grandes amigos que en esta Universidad conocimos y que con el pasar del tiempo pasaron a convertirse en pilares de nuestra etapa final como estudiantes, mucha suerte para ustedes, esperamos verlos muy pronto en el mundo profesional, futuros Ingenieros de Ejecución en Gestión Pública.

Gracias a Dios y a todos,

Grupo de Tesis.

## INDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>10</b>
<b>CONTEXTO</b>	<b>13</b>
<b>Definición del Problema</b>	<b>16</b>
<b>Objetivos Generales</b>	<b>18</b>
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>18</b>
<b>Planteamiento General del Problema</b>	<b>19</b>
<b>MARCO METODOLOGÍCO</b>	<b>43</b>
<b>Tipo de Estudio</b>	<b>43</b>
<b>Unidad de Análisis</b>	<b>43</b>
<b>Estrategia de Recolección de Información</b>	<b>43</b>
<b>MARCO TEORICO</b>	<b>45</b>
<b>ANALISIS E INTERPRETACION DE ENTREVISTAS</b>	<b>78</b>
<b>Cultura Organizacional</b>	<b>79</b>
<b>Viabilidad de la Aplicación de Gerencia Pública</b>	<b>84</b>
<b>Liderazgo</b>	<b>88</b>
<b>Dignificación de Sector Público</b>	<b>92</b>
<b>Inamovilidad Funcionaria</b>	<b>94</b>
<b>Reclutamiento y Selección</b>	<b>96</b>
<b>La Gerencia y la Política</b>	<b>100</b>

**PROPUESTA SISTEMA GERENCIA PÚBLICA. COMITÉ  
INTERMINISTERIAL DE LA GESTION PÚBLICA (Resumen) 105**

**Objetivo General 105**

**Objetivo Específico 105**

**OBSERVACIONES Y PROPUESTAS REALIZADAS AL COMITÉ  
INTERMINISTERIAL DE MODERNIZACION DE LA GESTION PUBLICA**

**Objetivo General 110**

**Objetivo Específico 111**

**Política de Empleo 113**

**Reclutamiento y Selección 115**

**Perfil del Gerente Público 119**

**Conducta 123**

**Liderazgo 125**

**Control 127**

**Evaluación de Desempeño 129**

**Contratación 133**

**Remuneración 135**

**Tipos de Incentivos 140**

**Recursos financieros 141**

**Creación de una Oficina de Recursos Humanos 143**

**¿De dónde se nutre de profesionales el sistema? 146**

**Trabajo de Equipo 147**

**Cultura Organizacional 149**

<b>Poca Adaptabilidad a la Cultura Chilena</b>	<b>152</b>
<b>Recolección de Información para Legitimar la Propuesta</b>	<b>154</b>
<b>CONCLUSION Y RESUMEN</b>	<b>155</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>158</b>
<b>ANEXO A</b>	<b>161</b>
<b>Entrevista a personajes involucrados en el tema de la Dirección Pública.</b>	
<b>ANEXO B</b>	<b>186</b>
<b>Noticias coyunturales</b>	
<b>ANEXO C</b>	<b>192</b>
<b>Compromisos de Modernización de la Gestión Pública (discurso ex Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle)</b>	
<b>ANEXO D</b>	<b>196</b>
<b>Téngase Presente</b>	

## INTRODUCCION

La aplicación de la Dirección Pública, nace de la necesidad de poder llevar a efecto la llamada modernización del Estado. Es así, que en los años 80, comenzaron los primeros bríos para satisfacer la necesidad de modernizar el Estado, sin embargo, fue en la década de los 90, el período en el cual se desarrolló en la mayoría de los países latinoamericanos, el avance en las políticas implantadas por los gobiernos de la época, los cuales, tenían como objetivo modernizar y mejorar el funcionamiento del sector público, producto del constante y sistemático proceso de globalización que comenzaba a afectar a todo el orbe, produciendo con ello un vuelco importante y la necesidad de reformas de carácter estructural, esto fue lo que convenientemente se le llamó "la primera ola de reformas".

Estas, estaban orientadas a modernizar el Estado trabajando para ello, de una manera acorde a los tiempos y cumpliendo satisfactoriamente su misión en tres grandes áreas: garantizar y hacer posible los derechos ciudadanos, prestar servicios básicos acorde con las necesidades del usuario y crear las condiciones para el libre y ordenado ejercicio de las actividades privadas que puedan desarrollarse y competir a nivel internacional.

En síntesis, modernizar el Estado significa crear las condiciones para transformar los servicios y empresas públicas en organismos inteligentes, flexibles, de fácil adaptación y de respuesta adecuada a los nuevos requerimientos del entorno; se trata de replantear el ¿qué se hace? y ¿cómo se hace?, diseñando estrategias, procedimientos y nuevas políticas.

Si tomamos la experiencia de otros países, en lo que respecta a Modernización del Estado, podemos destacar que todos confluyen en que las transformaciones están destinadas a lograr una administración pública moderna y una gestión innovadora, participativa, eficiente y profesional.

De lo anterior, toma relevancia la implantación de un sistema de Gerencia Pública, actualmente conocido como Dirección Pública, el que basa principalmente su potencial en la determinación de los perfiles y requisitos que deben tener las autoridades de las instituciones y servicios públicos, los cuales deberán contar con capacidades personales especiales, recursos, atribuciones, legitimidad y reconocimiento necesarios para el ejercicio de su rol.

De esta forma, el presente trabajo tiene como objetivo entregar una propuesta seria de cómo debería implantarse una Dirección Pública viable en nuestro país, para ello, se desarrollaron los siguientes temas:

- Contexto
- Planteamiento General del Problema
- Marco Teórico
- Marco Metodológico
- Criticas y Nuevo Enfoque a la Propuesta existente.

Además constará con 2 anexos, el primero, entrevistas a cinco personajes públicos vinculados con la administración pública chilena, y el segundo, aspectos actuales sobre el debate del tema.

Finalmente, este material pretende recopilar la mayor información sobre la Dirección Pública Chilena estableciendo una Propuesta que haga viable este sistema en nuestro país y que en un futuro próximo sea material de consulta para nuestros colegas interesados en la investigación, conocimientos, lineamientos y debate acerca de la importancia que en los nuevos tiempos tiene esta nueva forma de dirección.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente análisis sobre la posible aplicación de la Dirección Pública en la administración del Estado de Chile, pretende profundizar acerca del tema de la Gerencia Pública. Para ello comenzaremos con un planteamiento del problema, en el cual se hará referencia sobre aspectos tales como la necesidad imperiosa de modernizar el Estado, producto de la globalización (proceso impulsado por factores políticos, económicos y tecnológicos a nivel mundial) y la situación política que vivió el país durante casi 2 décadas. La Gerencia Pública, entonces, es producto de una necesidad indispensable para dar mejor atención al ciudadano usuario y estrechar la brecha entre lo público y lo privado.

Más adelante se plantea como definición del problema ,la necesidad de estudiar las causas por las cuales no se llevó a cabo la propuesta del Comité de Modernización de la Gestión Pública durante la década de los 90 y cuáles serían las modificaciones que se deberían realizar para poder aplicarla.

La Gerencia Pública, dentro de su justificación e importancia, se enmarca como una forma de generar grandes modificaciones en lo referente a estructura, procesos y formas de liderar una organización, al interior de los servicios públicos, en pro de la excelencia y en la búsqueda de la eficiencia

y eficacia, que son la razón de ser de todo servicio público que se asuma como tal.

El marco teórico en el cual se desenvuelve el documento, pretende establecer los parámetros en los cuales el término de Gerencia Pública se ha ido desarrollando a lo largo del último tiempo, es así, que la apreciación de muchos autores ha contribuido para realizar una aproximación, lo más acertada posible sobre esta nueva forma de administrar dentro del quehacer público.

Dentro del objetivo general podemos nombrar dos aspectos fundamentales que motivaron la realización de este trabajo, los cuales son:

- Introducir principios gerenciales en el manejo del aparato público.
- Desarrollar una política de formación de servidores públicos que lideren y motiven al personal para que estos se comprometan con los objetivos del Estado.

De este objetivo general se desenvuelven los objetivos específicos, los cuales para el caso son:

- Determinar si se puede aplicar el proyecto de Gerencia Pública en nuestro país.

- Establecer modificaciones y complementar a la propuesta de Gerencia Pública existente.

Finalmente el análisis contempla críticas y entrega un nuevo enfoque a la propuesta existente hasta hoy, es así, que se tocan temas relevantes dentro de la Gerencia Pública, entre los cuales podemos hacer mención al perfil del gerente público, liderazgo, remuneraciones, reclutamiento, selección, control y la evaluación de desempeño, entre otros. Todos éstos pretenden acercar la Gerencia Pública, respecto de su aplicabilidad, a la realidad chilena, punto fundamental para generar los cambios modernizadores que pretende el supremo Gobierno.

## CONTEXTO

Durante el tiempo que nuestro país estuvo administrado por un gobierno militar, éste fijó como principal objetivo la reconstrucción económica del país ya que este venía arrastrando una gran inflación la que no tenía precedente alguno en nuestra historia. Para combatir esta situación se utilizaron varios instrumentos de gestión macroeconómica, los que radicaban fundamentalmente en privilegiar por sobre todo el modelo económico emergente, dando plenos beneficios y subsidios a las empresas privadas. Estas medidas económicas originaron, entre otros efectos, el deterioro de la administración pública, trayendo consigo que ésta se quedara rezagada de los nuevos métodos de administración, gestión, procedimientos, de agilización, toma de decisiones y avances tecnológicos, en comparación a lo que se había logrado en el área privada.

A comienzos de la década de los años 90, el nuevo gobierno democrático se propuso como gran tarea la Modernización del Estado en especial de la Administración Pública, siendo ésta una respuesta a la fuerte crítica de un grupo social que cuestionaba la legitimidad de la gestión pública, debido a que había gran insatisfacción en la actuación del Estado en materias de asignación de servicios y bienes públicos, y en la demanda de la ciudadanía, que llevo a los empresarios y grupos conservadores, solicitaran un cambio

del aparataje público, invocando la nueva corriente económica "neoliberal" puesta en marcha, analizando para ello un nuevo método del ejercicio del poder, la economía, racionalidad, eficacia y eficiencia de la gestión en la acción del Estado, considerando una activa participación ciudadana como usuarios del Servicio Público.

Por lo anterior, podemos decir que el inicio de este cambio surgió por la necesidad de reducir la brecha que se había suscitado entre el sector público y el privado, además, se debía replantear y redefinir tanto la misión como la estructura y los modelos de gestión del aparato estatal, con el fin de que el Estado fuera capaz de enfrentar los nuevos desafíos que se le estaban planteando, vale decir:

- ◆ Redefinir las fronteras entre la actividad pública y privada
- ◆ Limitar el alcance de la intervención estatal.
- ◆ Reducir el tamaño del sector público (de ser necesario)
- ◆ Programar la asignación de funcionarios.
- ◆ Mejorar la eficacia y eficiencia de la intervención estatal, y el uso de los recursos públicos.
- ◆ Potenciar la calidad, oportunidad y acceso a los Servicios Públicos.

Para ello, debería contemplar dentro de su objetivo general, el reclutamiento de servidores públicos que lideren y se comprometan con los objetivos del Estado, lo que está directamente relacionado con mejorar la calidad de las prestaciones y servicios que recibe la ciudadanía, garantizando la transparencia, igualdad, participación, simplificación, eficiencia, eficacia y probidad en el desempeño de las funciones públicas. Estos servidores deberán establecer como campo de acción de la gestión pública, lo siguiente:

- ◆ Formular políticas de desarrollo institucional.
- ◆ Desarrollar alternativas a problemáticas contingentes.
- ◆ Coordinar el esfuerzo del grupo humano bajo su dirección para lograr el objetivo elegido ( de la institución pública respectiva).
- ◆ Tener presente el entorno (como variable clave en el logro de resultados).
- ◆ Establecer los controles que permitan cerrar el ciclo mediante la retroalimentación. Además deberá tener la capacidad de ser un ente articulador de la modernización y por lo tanto punto central de la reflexión en la toma de decisiones públicas.

Las políticas implementadas por el gobierno democrático, las cuales tuvieron como objetivo la reforma y modernización del Estado, obedecieron a la necesidad de contar con un Estado dinámico, capaz de adaptarse en forma oportuna a los constantes cambios que presenta el entorno. Lo anterior para

lograr el bien común a través de otorgar al usuario un servicio profesional, de mejor calidad y atención preferencial.

De alguna forma estas políticas pretenden recuperar el concepto de usuario de quienes concurren a los servicios públicos.

Pero para el logro de este plan de modernización se requieren cambios profundos, tanto en conceptos de desarrollo organizacional como en la estructura, la tecnología, la cultura en las organizaciones, pero principalmente en el recurso humano, quienes son en definitiva los que producen los cambios. De ahí nace la necesidad de la creación de un nuevo marco conceptual y práctico, para la alta Dirección Pública, lo que es fundamental para el mejoramiento continuo de la calidad de la gestión de los servicios públicos en pos del logro de la misión primordial del Estado.

## **DEFINICION DEL PROBLEMA**

Las políticas de modernización del Estado chileno, implementadas por el Supremo Gobierno y que por diversas causas, no lograron poner en aplicación distintos temas que debían abordarse en el proceso de la gestión de Modernización, entre las que se cuenta el tema de la aplicación de la Gerencia Pública, propuesta por el Comité de Modernización de la Gestión Pública durante la década de los '90. ¿Cuáles serían las modificaciones que

se deberían realizar para poder aplicarla?, ¿Es posible implementar un sistema integral de Gerencia / Dirección Pública en Chile?, ¿Cuáles son sus elementos fundamentales?, ¿Qué variables garantizarían el éxito de esta iniciativa?, ¿Cómo crear una entidad que lleve a cabo la aplicabilidad de la Gerencia / Dirección Pública?

## **OBJETIVOS GENERALES DEL SEMINARIO DE TESIS**

1.- Abrir campo en el sector público a la disciplina de la gestión, para introducir principios gerenciales en el manejo del aparato estatal.

2.- Desarrollar una política de Recursos Humanos destinada a proveer, formar y capacitar servidores públicos que lideren y motiven el proceso de inserción de la Gestión Pública al personal, para que éstos se comprometan con los objetivos del Estado.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL SEMINARIO DE TESIS**

1.-Determinar si se puede aplicar el proyecto de la Gerencia Pública en nuestro país, analizando para ello algunas opiniones de servidores públicos que son parte de la administración del Estado, y que están participando en el Plan de Modernización Estatal.

2.- Establecer modificaciones y complemento a la propuesta de Gerencia Pública existente, basadas en la opinión del grupo, de cómo debería ser formulada para su mejor aplicación. A partir de un análisis riguroso y acabado de los principales aspectos que han estado presentes en el debate sobre la Dirección Pública en los últimos años en nuestro país.

## **PLANTEAMIENTO GENERAL DEL PROBLEMA**

Para el Planteamiento del Problema ha analizar, primeramente definimos el contexto dentro del cual se enmarca el tema de la Gerencia Pública. No obstante, ésta no obedece a una simple idea de nueva gestión sino que a una serie de antecedentes y escenarios actuales de la nueva Administración Pública y el contexto de la llamada “Modernización de la Gestión Pública”.

Durante el período del gobierno militar se privilegió al sector privado dejando a la esfera pública rezagada, en donde las funcionarios fueron perjudicados y la gestión pública prácticamente no fue objeto de mejoras sustantivas. Esto llevo a que el sector público fuese muy criticado y denigrado porque no estaba cumpliendo con su rol de servicio a la comunidad y no estaba manejando con eficiencia y eficacia los recursos asignados para el cumplimiento de sus fines propios.

En la década de los '80, el Estado estaba más preocupado de la seguridad y soberanía, además de impartir justicia. No era un Estado interventor en el quehacer nacional y de servicio a la comunidad, sino que actuaba bajo el concepto de subsidiaridad que consistía en asumir y resolver los problemas que las empresas privadas o cualquier particular no podía resolver por sí mismo, o bien, faltaba interés en desarrollar dichas actividades, producto de haber entrado en crisis financiera (ejemplo de ello fueron los bancos en el

año 82', a los cuales se les canceló su cartera de deuda). Se movía estrictamente por lo que la norma jurídica le permitía hacer, si tomamos en cuenta que estas normas datan de mucho tiempo atrás estábamos aplicando un modelo de gestión obsoleto y no acorde a la realidad y los requerimientos del momento.

Por la naturaleza del gobierno de la época, Chile fue un país que se quedó retrasado de la realidad mundial, en donde gran parte de los países que buscaban un desarrollo estaban modernizando su aparato estatal. Por el contrario, nuestro país se abocaba a cumplir las funciones tal como siempre se habían hecho, eso sí con bastante orden, pero sin ninguna modernización en los procesos vinculados a la gestión pública.

Por ejemplo, se puede citar que no existía una política de recursos humanos en el sector público, entre ellas, capacitación para funcionarios, mejoramiento de remuneraciones, evaluación de desempeño y formas de reclutar a los directivos de los servicios y empresas públicas.

Otro ejemplo, es que dicho gobierno en materia de empleo público, creó las siguientes trabas <sup>(1)</sup>:

---

<sup>1</sup> Alvarez Madrid José La Gestión de Políticas Públicas y la Naturaleza de la Gestión Pública, Una referencia al caso chileno. (CLAD).1999. sc.

- Plantas de personal fijadas por ley, que muchas veces no corresponden a las necesidades de los servicios públicos.
- Personal de planta inamovible, lo que genera incentivos negativos en cuanto a rendimiento y capacitación ( y buen desempeño funcionario en las actividades que le son propias).
- Remuneraciones fijadas por ley, según la Escala Única, las cuales son muy bajas en comparación con cargos equivalentes en el mercado, especialmente del personal profesional y técnico.
- Ascensos basados fundamentalmente en la antigüedad, en lugar de los méritos de la persona.
- Exceso de trabas y reglamentos que entorpecen una gestión de recursos humanos.

Otro aspecto muy importante es que el Estado no propició nuevas formas de relacionarse con la comunidad provocando, un alejamiento de quienes son su principal objetivo y fuente de legitimidad, los ciudadanos - usuarios. Asimismo no se visualizaba una interacción óptima entre los distintos servicios públicos que dieran cuenta de una política global de gestión pública.

La ciudadanía mostraba insatisfacción con bajos niveles de credibilidad y legitimidad respecto de la prestación de servicios que el Estado entregaba, es decir, las personas se sentían lejanas de los servicios y productos que éste otorgaba, encontrando presente lo que se llama la "Cultura del súbdito",

la que consiste en que el funcionario le hace un favor al usuario al otorgarle una determinada prestación.

Como consecuencia de los problemas señalados anteriormente y luego de una fuerte crisis económica en el año 1982, el gobierno militar comenzó a replantear el rol del Estado, el cual paso de ser un Estado administrador a un Estado subsidiario que garantizaba el libre mercado como base de la actividad económica nacional.

El camino inicial que éste tomó pasa por el lado económico, que fue el sector donde aparecieron las primeras reformas, entre ellas, se puede señalar la privatización de empresas públicas, que a juicio de este gobierno tendrían una mejor gestión en manos privadas.

Otras reformas fueron potenciar las exportaciones, porque se pensaba que a través de este camino el país recaudaría gran cantidad de recursos que ayudarían al desarrollo económico del país.

En el plano de la integración internacional, el caso chileno muestra las siguientes características:

- 1) Apertura económica, vía fomento de las exportaciones. ( lo cual fortaleció la idea de que el sector privado es el único que puede generar riqueza).
  
- 2) Desregulación ligada a la privatización. Entre los años '74-'79 y '84-'89 hay dos olas de privatizaciones, la primera son las instituciones bancarias por ejemplo el año '74 se empiezan a reprivatizar los bancos que habían sido estatizados. Comienzan a ser privatizadas las 400 grandes empresas que hasta antes del pronunciamiento militar estaban en poder del Estado. Entonces el Estado disminuye al año '79 exorbitantemente y después de la crisis del año 82, viene la segunda fase de privatización (1984 – 1989) y ahí es donde se privatiza la electricidad y telecomunicaciones. Se debe precisar, que se privatizó sin regulación, o sea, no existe una clara definición de reglas en cuanto a tarifas ni nada de eso y esto se transformó en problemas que después le toca asumir al gobierno de don Patricio Aylwin y al gobierno de don Eduardo Frei.
  
- 3) El otro concepto es la descentralización, esto está muy vinculado al traspaso de funciones que antes estaba albergada en el aparato central del Estado. Hablemos de educación y salud que fueron traspasados hacia el nivel local (municipalidades). Eso es una de las reformas más importantes en el año '81. Dentro de este mismo tema,

se genera competencia privada en el área de salud, con la creación del seguro privado de salud a través de la ISAPRE (Instituciones de Salud Previsional) y en el tema de la previsión social con la AFP (Administradoras de Fondos de Pensiones). O sea, ese es el entorno en el cual el Estado deja de tener una presencia en temas sociales relevantes para tener una presencia más subsidiaria, es decir, en aquellas actividades donde el sector privado no quiere invertir en el mercado, tiene que estar el Estado, pero en aquellas otras donde el privado puede estar, como por ejemplo previsión social, salud privada, educación privada, el Estado sólo regulaba, porque estamos hablando de que en los años '80 el rol del Estado era un rol subsidiario "trascendente", es un Estado más guardián, que sólo velaba por generar las reglas que permitiera al mercado actuar de manera más libre.

Todo el aparataje estatal realizaba acciones en función de la nueva política económica del país.

Pero ¿qué sucedía con la gestión misma del aparataje público?. En la práctica este ámbito siguió quedando de lado, por lo que la eficiencia y eficacia de los servicios públicos no estaban dentro de la política de reforma de este gobierno.

Así llegamos a fines de los años '80 donde nos encontramos con la necesidad de modernizar la administración pública, porque ésta continuaba siendo ineficiente, anquilosada, derrochadora de recursos y energía organizacional, debido a la conformación de un sistema administrativo con exceso de personal y técnicas administrativas obsoletas.

En el año 1990 se produce el cambio de mando hacia el primer gobierno de la Concertación, con ello también llega un cambio de visión de la forma de actuar del Estado.

Esta visión afirmaba que las reformas de ajustes estructurales que se habían hecho en el gobierno militar en función de disminuir el tamaño del Estado, no resolvieron una serie de problemas básicos del país, por esto el nuevo gobierno propone una segunda generación de reformas, con la finalidad de reconstruir el aparato estatal. En ellas se reafirma que el Estado continúa siendo un instrumento fundamental para el desarrollo económico, político y social. Así la actuación del Estado deberá orientarse primordialmente hacia al área social, asegurando la universalidad de los servicios de salud y educación y hacia la creación de instrumentos que ayuden a promover el desarrollo económico y social. En lo principal, la modificación del papel del Estado tiene que ocurrir en lo que concierne a la forma de intervención de la actividad económica nacional.

Del año '90 al '94, el gobierno de don Patricio Aylwin Azocar tuvo como prioridad otros temas más importantes en ese momento que una modernización del aparato público. La mayoría de esas prioridades fueron temas políticos, como por ejemplo, guiar la transición política, el tema del crecimiento con equidad, mejorar (vía focalización de éste para superar la pobreza) el gasto social y la transición de Chile en su apertura al exterior,

Sin embargo, ocurren algunos hitos en lo que se refiere a cambios en el Estado.

La Administración pública sufre un conjunto de embates que configuran un panorama bastante desolador a comienzos de la década de los noventa.<sup>(2)</sup>

- Inestabilidad y deterioro de las remuneraciones, dado que éstas constituyeron uno de los principales factores de ajuste de las finanzas públicas. Se estima un deterioro real de los sueldos base en un 47% entre 1979 y 1990. La caída de las remuneraciones reales de la Administración Pública fue más significativa en algunos sectores, tales como los correspondientes a servicios traspasados a las municipalidades, salud, educación, obras públicas, vivienda y tesorería.

---

<sup>2</sup> Universidad de Chile. Facultad de Derecho. La administración del Estado de Chile, decenio 1900 – 2000. sc.

- Escasas oportunidades de desarrollo y formación para los funcionarios públicos.
  
- Desprestigio de la función pública, cultura organizacional de la administración pública orientada fundamentalmente al cumplimiento de normas y procedimientos antes que la búsqueda de resultados, y escasos incentivos por el logro de mejor desempeño, asumir compromisos y rendir cuenta pública, traducida en una cultura organizacional con escaso reconocimiento.

En estas circunstancias se define como prioridad el desarrollo de políticas que permitieran resolver graves problemas que dificultaban el funcionamiento del aparato del Estado. De esta manera, las iniciativas se dirigen a "nivelar" las condiciones laborales en la Administración pública y a fortalecer el funcionamiento y la coordinación de las instituciones, para una adecuada implantación de las políticas públicas. Entre dichas iniciativas se señala:

- **Mejora en la política de remuneraciones.** Durante el Gobierno de don Patricio Aylwin se otorgaron 4 reajustes de remuneraciones para el sector público, en los meses de diciembre de 1990 (25%), 1991 (18%), 1992 (14%) y 1993 (15%), logrando un proceso de recuperación gradual y sostenido de las remuneraciones reales del sector público.

- **Creación de la Secretaría General de la Presidencia**, para la coordinación de las políticas públicas.
  
- **Establecimiento del ejercicio de las metas ministeriales.**
  
- **Transformación de la institucionalidad a cargo del tema social**, a partir de la creación del Ministerio de Planificación, reorientando sus funciones al fortalecimiento y coordinación de las políticas sociales. Esto se complementó con la creación de nuevos servicios públicos, como el Servicio Nacional de la Mujer, el Fondo Nacional de la Discapacidad y la Corporación de Desarrollo Indígena.
  
- **Fomento y estímulo a servicios públicos pioneros en cuanto a la introducción de las mejoras al desempeño.**
  
- **Formalización de las asociaciones de funcionarios públicos.**

Hasta esa fecha, se destacaban en el marco de la gestión pública iniciativas impulsadas por Directivos Públicos que contaban con liderazgo, y en algunos casos con recursos importantes para emprender procesos de rediseño institucional.

Luego el segundo gobierno de la Concertación que comienza al año 1994 con don Eduardo Frei a la cabeza, asignó con más fuerza que ninguno un alto grado de importancia a la modernización del Estado, abocando los esfuerzos del gobierno en su conjunto hacia la proposición de reformas a la administración pública.

Como principal prueba de ello tenemos la creación del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, el que se abocaría a confeccionar las propuestas dentro de la política macro del "Plan de Modernización del Estado".

El objeto principal de este comité era analizar el actual momento de la administración estatal y proponer soluciones que fueran en dirección de un mejor manejo de los recursos del país.

El Comité Interministerial, entre otras cosas, llegó a la conclusión que era necesario replantearse y redefinir la misión, la estructura y los modelos de gestión del aparato estatal. Lo anterior, porque los desafíos que presenta un mundo globalizado han cambiado las reglas del juego a todos los países del orbe. Un país que en estos tiempos no se moderniza, corre el inminente riesgo de quedar aislado del resto de las naciones, con el consiguiente desmedro económico y social que ello representa y el fuerte impacto negativo en la comunidad.

La importancia de una modernización estatal radica en la formación de nuevas relaciones entre el Estado y el resto de las organizaciones del país y en la forma que éste se hace cargo de estas relaciones dándole coherencia ética, sentido político y social a cada una de ellas. En este sentido, la principal precaución de la administración estatal debe centrarse en mejorar la calidad de las prestaciones y servicios que da a la ciudadanía, garantizando la transparencia y probidad en el desempeño de las funciones públicas, asimismo, para establecer una institucionalidad que permita mejorar la eficiencia del Estado, desarrollar flexibilidad y coordinación en el sector público y finalmente, para lograr una gestión pública orientada hacia los usuarios con resultados oportunos, de calidad y eficientes.

Toda esta idea de modernizar la gestión del Estado proviene desde Europa y Estados Unidos, lugares donde entendieron antes que nosotros que la gestión de los gobiernos debe tener como principal objetivo satisfacer en la mejor forma posible las necesidades de los ciudadanos y junto con ello optimizar al máximo los recursos que son escasos, de modo de satisfacer las múltiples necesidades de la gente.

En estos lugares comenzaron a atacar el problema desde la cabeza del aparato estatal, es decir, seleccionando de manera más profesional aquellos funcionarios públicos encargados de manejar los recursos del país.

En base a la idea anterior, Chile pretende adoptar esta iniciativa a las necesidades de nuestro país, es así como nace la propuesta del sistema de Gerencia Pública que es el resultado del trabajo de investigación hecho por el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública.

Este sistema requiere de nuevos descubrimientos científicos-técnicos que tienen una gran incidencia, no únicamente sobre la forma de entender la Gerencia tanto pública como privada, sino también, sobre la manera de cómo concebir y adaptar la Gerencia a las nuevas realidades socioeconómicas. Los gerentes hoy en día deben tomarse innovadores, poniendo especial énfasis en el capital humano para la producción, con capacidad de adaptación y con uso intensivo de las modernas tecnologías de gestión y de información.

Este sistema presenta un sin número de ventajas para alcanzar el objetivo de hacer al Estado más eficiente y eficaz. Entre ellas, se cuenta el reclutamiento de profesionales de alto nivel de preparación, que estén dispuestos a entregar sus conocimientos al servicio público. En su parte medular, se pretende tener un catastro de una gran cantidad de personas con capacidades e idoneidad en la obtención de los logros y objetivos fijados, para que en un momento determinado se seleccionen a los más capaces para desempeñar estas funciones.

En la práctica los profesionales llamados a ser Gerentes Públicos, deben reunir algunas de estas características.<sup>(3)</sup>

➤ Desarrollar una visión amplia y penetrante que le permita encuadrar los problemas institucionales dentro de un marco omnicomprendivo que desborde las fronteras de su propia organización. Deberá entender que muchos de los llamados problemas internos se gestan y se resuelven en el entorno cercano o remoto de la institución que dirige.

➤ Manejar relaciones no jerárquicas en gran escala. Buena parte de los organismos que rodean la organización no tiene con ella una relación de subordinación. En algunos casos se dan relaciones de supraordinación, en las cuales un organismo contribuye a darle vida a otro organismo que se convierte en superior jerárquico de aquel (el Congreso Nacional, por ejemplo)

➤ Generar estrategias creativas y dinámicas en espacios burocráticos abiertos. Los sistemas complejos demandan una constante revisión, adaptación y cambios de estrategias a fin de que éstas respondan de la mejor manera posible a la dinámica y a las tensiones ambientales, de allí que el gerente debe constituirse en un auténtico piloto de tormenta.

---

<sup>3</sup> Rodríguez Mena Luis. La Gerencia Inter institucional. El liderazgo de Espacios abiertos. Turbulencia Ambiental y Supervivencia de Organizaciones: (CLAD).-1999. sc.

- Gerenciar la compleja diversidad. Los macroentornos están constituidos por constelaciones de entidades con gran variedad de estructuras, intereses, productos finales, estrategias, etc. Lo que obliga a generar respuestas acordes con la profundidad, extensión y variedad de las situaciones planteadas.
  
- Articular intereses, formar alianzas y construir consensos, necesarios para soportar ataques de oponentes, sobrevivir y progresar en medio de fuerzas y contrafuerzas ambientales producto de las relaciones de poder y de la tensión que de ellas se derivan.
  
- Generar en sí mismo un estilo gerencial dúctil que se contraiga y expanda y que diversifique su contenido, para proveer respuestas oportunas innovadoras y eficaces a los múltiples desafíos de la extensa y compleja variedad ambiental.
  
- Reflexionar en profundidad, valiente y desprejuiciadamente, sobre los eventos en los cuales participa y también en torno a sí mismo y a su actuación, fortalezas y limitaciones personales, logros y derrotas, presente y futuro. Todo esto favorecería la idea de mejorar la calidad del servicio público orientado a los ciudadanos-usuarios.

No obstante lo anterior, existen algunas desventajas dentro de esta idea de gerencia, entre las más importantes se cuenta el hecho que al seleccionar a profesionales altamente capacitados se les debe asignar una remuneración acorde a su preparación y responsabilidad, pues estos al trabajar para el Estado pierden un sinnúmero de oportunidades que el sector privado les ofrece (costo de oportunidad). Si tomamos en cuenta que esto implica elevar las remuneraciones de los gerentes públicos, se produce necesariamente la contrapartida exigida por los demás servidores públicos que no están en un nivel de gerencia. Esto podría acarrear grandes trabas al posible éxito que una propuesta de este tipo pueda alcanzar.

Es necesario señalar, que otra desventaja de esta propuesta es el hecho que no se ha eliminado por completo el criterio político partidista al momento de seleccionar a los profesionales.

Si tomamos en cuenta que en nuestro país sólo se aborda el problema en su conjunto a contar del año 1994, es legítimo preguntarse ¿por qué no se buscó solución antes a la calidad de los servicios que presta el Estado?. En nuestra opinión retrasó la oportunidad de abordar este problema algunos de los siguientes factores:

- La mentalidad de país subdesarrollado que no nos permitía hacer una autocrítica de fondo respecto de cómo funciona el aparato estatal y la

falta de un debate honesto y abierto con participación de todos los actores involucrados.

- El prolongado gobierno de la Fuerzas Armadas, se planteó como objetivo principal la recuperación del orden y del desarrollo económico sin ver más allá de cómo se estaba haciendo esto.
  
- La tradición de país con sesgo imitador en la administración pública chilena con respecto a los éxitos de otras administraciones o de otras latitudes con niveles de desarrollo y cultura distinta. No es que Chile sea un imitador eterno sino que fundamentalmente lo que ha hecho es adoptar y de mala manera, sin un respaldo en una reflexión de fondo respecto a lo que se aspira en estas materias.

El sistema de Gerencia Pública abarca los cargos de exclusiva confianza del Presidente de la República, quienes deben cumplir la fuerte exigencia que los ciudadanos chilenos le imponen hoy a sus gobernantes. El pueblo ya no quiere presidentes caudillos, carismáticos, oradores, y vendedores de imagen, por el contrario, la ciudadanía quiere gobernantes preparados, profesionales, preocupados, y dedicados a un servicio de buena calidad y en forma oportuna para suplir las necesidades que el país presenta. Si tomamos en cuenta que un gobernante no puede manejar todas las materias, p

colaboradores que le garanticen la consecución de los objetivos propuestos por él a la ciudadana. Es en este sentido donde el presidente Frei llevó al tapete la problemática de cómo suplir las deficiencias que el actual sistema presenta y como tal, buscar las soluciones más adecuadas para nuestra realidad.

A pesar de las buenas intenciones que todo el mundo ve en esta propuesta, tiene igualmente detractores a su aplicación. Por una parte, el mundo político sabe que un sistema como éste les hace perder muchos puestos de trabajo que antes eran para sus exclusivos grupos de adherentes. En la práctica debiese pasar a primar el criterio profesional por sobre el político, por lo tanto, entra a batallar mucha gente que no es activista político, pero que si tiene un gran interés por servir al país. Como es lógico, a los partidos políticos que sean parte del gobierno de turno se les reducirá en gran medida los puestos elegidos en forma "partidocrática" y por pago de favores políticos.

Otro grupo muy importante de detractores, son aquellas organizaciones que agrupan a los trabajadores del sector público, que no forman parte de los incluidos en esta propuesta, pues para los funcionarios resulta impensable aplicar un sistema que puede ir en directo provecho de personas que están menos tiempo en una organización y que recibirán remuneraciones mucho

más elevadas en comparación a ellos que dedican muchos años de su vida a prestar servicios en un mismo organismo público.

Para estas organizaciones lo justo sería un sistema que abarque a todos los niveles de la administración estatal, de modo de incentivar a toda la gente en mejorar su calidad de trabajo y consecuentemente el mejoramiento de los servicios prestados por el Estado a la ciudadanía.

Se puede señalar, que al analizar esta propuesta dentro del contexto político, las autoridades llegaron a la conclusión que una administración estatal que no se modernice necesariamente recibirá la reprobación de los ciudadanos con el consiguiente costo político que significa hacer mal las cosas y por el cual los ciudadanos votantes quitaran su apoyo a las coaliciones gobernantes. Por supuesto, que para los ojos de un político su principal objetivo es la consecución del poder y por lo tanto debe hacer todo lo posible por lograrlo o mantenerlo, como hoy cada persona en sí mismo es más exigente respecto de la gestión de las autoridades, los apoyos políticos están menos que nunca asegurados por largo tiempo.

Respecto de la oportunidad en que se esta presentando esta propuesta, es lógico señalar que está planteada en un momento adecuado, porque las experiencias de la última década en cuanto que el crecimiento del país debe verse reflejado en el nivel de ingreso de las personas, los presidentes de la

Concertación han tenido que ir adecuando progresivamente el nombramiento de sus colaboradores hacia la consecución de una mejor distribución de la riqueza de la nación. En un contexto coyuntural podemos ver que durante el año recién pasado, se presentaron innumerables situaciones que hacen replantearse la forma en que el Estado realiza sus acciones. Cabe señalar dentro de ellos, que la gente no acepta ver altas sumas de dinero pagadas como remuneración a servidores públicos, como asimismo, altas sumas de premios o indemnizaciones derivadas de su cese como funcionario del Estado. Esto es natural puesto que no se ha manejado el tema cultural respecto a esta materia lo que hace pensar que es una idea que se debe abordar lo antes posible.

En otra perspectiva coyuntural se encuentra el antecedente que el país está casi dividido en dos partes exactamente iguales en cuanto a ideología y apoyo electoral, lo que lleva a afirmar que cualquier error que cometa el gobierno de turno puede significar perder parte del poder en la elección más próxima.

Desde nuestro punto de vista queremos señalar nuestro total acuerdo a abordar una solución a la problemática que presenta la gestión estatal.

Es preciso señalar que siendo integrantes del servicio público en sus niveles medio y bajo, tenemos nuestra propia visión respecto del sistema planteado por el Presidente Frei.

Sin perjuicio de estar de acuerdo en que el problema se debe atacar lo antes posible, creemos que existen un sinnúmero de vacíos que pueden hacer fracasar, o en el mejor de los casos, postergar por un tiempo la idea de legislar sobre el tema.

Creemos que una propuesta destinada a mejorar la calidad del servicio que el Estado presta a sus ciudadanos, debe abarcar el conjunto de las organizaciones que lo integran, y dentro de estas organizaciones a cada uno de los niveles donde existe un servidor público.

Es sabido que, abordar una solución como un todo implica una generación de ideas más difíciles de concordar entre los diferentes actores que deben plantear la solución y un necesario costo mayor en cuanto a los recursos económicos que deberían destinarse a ella.

Sin embargo, el fin es más noble que las trabas, por lo tanto pensando en el bien del país se deben destinar todos los esfuerzos necesarios para encontrar una solución global al tema.

En nuestra opinión, el proceso de modernización de la gestión pública debe necesariamente abarcar a todos los funcionarios públicos en medida y escala de acuerdo a las responsabilidades, objetivos e importancia de sus funciones, esto porque creemos que si se abarca sólo a una parte de la administración estatal y que en este caso la propuesta se refiere a los cargos de exclusiva confianza de S.E. el Presidente de la República, quedarán exentos de mejoramiento profesional y por ende de motivación a la mayor cantidad de funcionarios públicos de este país. Desde nuestro punto de vista, una reforma debe ser integral y de una sola vez y no sectorial y de a poco, porque si motivamos a algunos que pasará con los otros y viceversa, si motivamos a los otros que pasará con los que queden fuera.

Creemos además, que esta reforma no sólo debe abarcar a las personas como parte de un sistema sino que debe abarcar a la totalidad del servicio público, nos referimos al ámbito legal, reglamentario, y estatutario que rige las funciones públicas y las relaciones laborales de sus servidores.

Se decidió tomar la problemática de los Servicios Públicos en materia de gestión, ya que en las Empresas Públicas la gerencia se aplica con mayor amplitud, puesto que poseen mayores características de gerencia privada, en cambio los Servicios Públicos por poseer y contar con un usuario cautivo y con limitaciones, tanto presupuestarias como legales, presenta las mayores necesidades de generar un cambio gerencial en ellas.

La necesidad de Gerencia Pública en los servicios aparece como una forma de generar grandes modificaciones en lo referente a estructura, procesos y formas de liderar una organización en pro de la excelencia y en búsqueda de la eficiencia y eficacia, requisitos necesarios en los tiempos modernos en los cuales se desenvuelven las instituciones públicas, en clara relación con la satisfacción a los usuarios quienes son la razón de ser de todo Servicio Público que se asuma como tal.

Los servicios públicos se desarrollan en un ámbito donde no participan organizaciones privadas porque no le es rentable, es decir, los servicios públicos ejercen un cierto monopolio en sus actividades, entonces no tienen medidas de comparación para hacer un diagnóstico en los resultados que se están obteniendo. A su vez el ciudadano - usuario aún no posee una cultura participativa en las funciones del Estado por lo que su exigencia al servicio que requiere es muy limitada. Además los servicios públicos requieren más que nunca mejorar su gestión debido a que es importante para el Estado mejorar cada día en lo que administración de recursos se refiere dada la condición de limitación y escasez de ellos.

Si los servicios públicos se modernizan, el Estado dispondrá de recursos frescos para destinarlos en áreas sociales o en áreas de gran necesidad para el país, por ejemplo, planes de empleo.

Desde este punto de vista consideramos más urgente trabajar y modernizar los servicios públicos ya que las empresas públicas por su naturaleza, obedecen a otro tipo de lógica en su acción cotidiana.

# **MARCO METODOLOGICO**

## **a) TIPO DE ESTUDIO**

En la primera etapa de esta tesis se procederá a recopilar documentación sobre el tema provenientes de fuentes secundarias de información tales como estudios de organismos internacionales, informes realizados por organismos gubernamentales textos de debates, libros,. Artículos de prensa escrita (periódicos y revistas), entre otros.

En la segunda etapa se planea realizar entrevistas ha personeros de la administración pública relacionados con el proceso de modernización de la Dirección Pública, a modo de recabar información de fuentes primarias.

## **b) UNIDAD DE ANALISIS**

En este estudio, se considerará el análisis cualitativo de la información en base a las opiniones de los entrevistados y a la particular visión de cada uno de ellos acerca del proceso de la Modernización de la Gestión Pública, como asimismo, los diferentes enfoques teóricos en textos leídos, que tienen relación con el nuevo paradigma de Dirección Pública, las nuevas concepciones de ésta y la influencia de la experiencia internacional en esta materia. Principalmente se enfocará al estudio de la propuesta echa por el

Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, basandonos en diagramas explicativos y elaboración de gráficos comparativos para así mejorar la propuesta antes señalada.

### **c) ESTRATEGIA DE RECOLECCION DE INFORMACION**

El método utilizado es el denominado mixto (entrevista y cuestionario) para la recolección directa, y para la indirecta, el estudio de textos, prensa escrita, revistas especializadas, paginas web y correo electrónico.

## MARCO TEORICO

En el marco teórico en el cual nos desenvolveremos, pretende establecer los parámetros en los cuales el término Gerencia Pública se ha ido desarrollando a lo largo del último tiempo, es así, que la apreciación de muchos autores a contribuido para realizar una aproximación, lo más acertada posible sobre esta nueva forma de administración dentro del quehacer público.

Es así, como se pretende dar respuesta a las inquietudes de conceptualización, características, su ámbito de acción y aplicación en los Estados modernos y la necesidad de cambiar la panacea imperante que actualmente posee toda la administración pública. De esta forma, nos iremos introduciendo con la ayuda de distintos autores, sobre esta nueva forma de gerencia, la cual, trata de implementar técnicas del ámbito privado en lo que se conoce como administración pública.

De esto se desprende que **“a partir de la experiencia de numerosos países, se fortalece el convencimiento de la necesidad de instaurar un nuevo tipo de liderazgo capaz de promover y consolidar las transformaciones que exige una administración pública moderna al amparo de una gestión innovadora, participativa, eficiente y profesional. Las autoridades de las instituciones y servicios públicos deben estar**

**dotadas de capacidades, recursos, atribuciones y legitimidad necesaria 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”.**<sup>(4)</sup> En relación a lo expuesto por el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, el año 1998, sostenemos que desde el punto de vista de la aplicación de un sistema de Gerencia Pública para la modernización de la administración del Estado, se puede decir que si bien es cierto esta experiencia se ha llevado adelante en numerosos países en el mundo, la realidad nuestra es diferente, producto que el país adolece de problemas tanto en el ámbito cultural, social, normativo, estructural y la falta de profesionales capacitados que puedan llevar adelante una posible aplicación de un modelo de Gerencia Pública a nuestra realidad.

Por otro lado, las modalidades de los procesos de reforma y modernización afectan de una manera diferente a las organizaciones públicas, las cuales pueden sufrir cambios en algunos casos radicales, en su configuración estructural, en su dinámica, y en el comportamiento de sus miembros.

---

<sup>4</sup>Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. Gerencia Pública. Elementos para un debate. 1998.sc./se.

También se puede decir que el Estado ha perdido legitimidad con la ciudadanía, producto que existe desconfianza y poca transparencia en la administración de los recursos y la distribución del ingreso hacia los sectores más pobres, como de la conducción del aparato Estatal. Es por esto que se hace más difícil el contar con líderes que sean capaces de promover y consolidar las futuras transformaciones que exige nuestra administración pública. Asimismo, el dotar a los directivos y a los servicios públicos de capacidades, recursos y atribuciones, para el ejercicio de su rol, podría ser una solución pero, la mayor capacidad profesional necesariamente pasa por una mayor capacitación profesional de nuestros directivos. Además, el contar con mayores recursos, no favorece el ser más eficiente en un área determinada, producto que no existe un control en la aplicación de esos recursos, lo que hace difícil el saber si fueron bien o mal aplicados por parte de la autoridad que esta dirigiendo el servicio o si la ciudadanía realmente lo recibió, es algo cualitativo y es difícil de medir.

Por otra parte, también aquí se habla que se deberían dar mayores atribuciones a los directivos y servicios públicos para el ejercicio de su rol. A este respecto, podemos decir que ellos solamente se rigen por las normativas vigentes y pueden hacer solamente lo que establece la ley, es decir, existe un marco normativo y es muy difícil salirse de ahí, producto que las restricciones a las funciones, atribuciones y como poder administrar los diferentes servicios establecidos por ley y al interior de los organismos con

sus respectivos reglamentos orgánicos, por Decretos Supremos o Decretos Leyes, los cuales restringen mucho más aún el poder aplicar esto sin salirse de este marco normativo y llevar adelante muchos programas o proyectos que a la larga no pueden ser concretados por las autoridades públicas, además, este rol no ha sido fortalecido ni redefinido, lo cual influye sustancialmente, en un mejor desempeño de los cargos directivos en la administración pública.

También se habla de la estructuración de un sistema que permita garantizar esta buena conducción de las instituciones del Estado lo que para el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, resulta decisivo para promover los cambios. De acuerdo con lo expuesto se puede decir que se debería aplicar un cambio de estructura en los organismos públicos, lo que a nuestro juicio pasa por tener Gerentes Públicos que sean capaces de motivar al personal de su organización, como también tienen que estar atentos a los cambios del entorno que pueda afectar a su servicio.

Dentro del Control de Gestión y Evaluación de Resultados en la Gerencia Pública se plantea que **“en el mundo globalizado de hoy el Estado se impone prácticas eficientes y descentralizadas. La necesidad de generar instancias de respuestas cada vez más cercanas a los ciudadanos exige formas de comportamiento diferentes a las tradicionales, donde los diseños en el plano nacional deben**

**confrontarse y articularse con los objetivos territoriales e institucionales”<sup>(5)</sup>**. Bajo esta perspectiva pensamos que la Gerencia Pública como instancia para dar respuesta a esta necesidad del Estado es fundamental, debido a que la existencia de un mundo globalizado exige una práctica eficiente, pero quizás no tan descentralizada en lo que se refiere a la utilización de los recursos, ya que si bien es cierto, el objetivo es romper con el comportamiento tradicional, este no debe independizarse por completo de las articulaciones de lo que busca el Estado como ente público.

En virtud de lo anterior creemos que ésta gerencia dará, sino respuesta a todas estas aspiraciones, sí permitirá una gestión más acorde a los tiempos que se viven, y es ahí donde el concepto de gerencia toma importancia, ya que ésta, como forma de gestionar y dirigir, conlleva una articulación de los objetivos tanto territoriales, entendiendo éstos como objetivos nacionales, y los institucionales, los cuales corresponden a los que cada institución en particular se plantea. La Gerencia Pública en definitiva, sobrepasa lo simplemente directivo, para transformarse en un sistema activo en lo referente a los cambios que el Estado requiere, para cumplir con la necesidad de cercanía con los ciudadanos.

---

<sup>5</sup> Sanin Angél Héctor. Control de Gestión y Evaluación de Resultados en la Gerencia Pública. 1999. CEPAL. sc.

Además se plantea que **“la Gerencia Pública moderna cada vez adquiere más relevancia en el mesoespacio y es allí donde los territorios, las comunidades y los usuarios encuentran buena parte de las respuestas a sus necesidades”** <sup>(6)</sup>. Visto de esa manera, se reafirma el hecho que la Gerencia Pública busca dar respuesta a las necesidades de los usuarios en el ámbito que le compete, teniendo que encontrar una forma de gestionar diferente y mejor que la existente hasta hoy, bajo este principio la Gerencia Pública toma importancia y relevancia en el contexto de un Estado moderno que sin ser una panacea se ha transformado en un asunto relevante en todo Estado que aspire a ser eficiente.

Bajo estas dos aseveraciones, queda clara la necesidad de la existencia de un sistema de Gerencia Pública que gestione y dirija, de forma diferente a la dirección tradicional existente o imperante en gran parte de los países. Debemos considerar que el Estado busca en sus directivos, agentes que logren la cercanía con la ciudadanía y que además, den satisfacción a las necesidades de ésta, de forma eficiente y oportuna. En definitiva ésta gerencia pretende desplazar la antigua forma de concebir a los directivos, y por lo tanto, su forma de llevar a cabo su función dentro del aparato estatal. Según Bernardo Kliksberg, **“se manifiesta que hay cambios inéditos de enorme amplitud que recorren el mundo hacia fines del Siglo XX transformándolo estructuralmente. También se han iniciado potentes**

---

<sup>6</sup> Sanin Angel Héctor. Control de Gestión y Eval. de Resultados en la Gerencia Pública. 1999.sc./se.

**“rupturas epistemológicas” con consecuencias potentes en múltiples campos. El siglo XXI se iniciará denominado por la macroelectrónica, la biotecnología, las telecomunicaciones revolucionarias, la informática, la robótica. A mayor abundamiento el autor sostiene que en este escenario de sociedad, en algunos aspectos mundializada, en muchos otros fragmentada, que el Estado – Nación y sus organizaciones gubernamentales deben desempeñar en beneficio del más amplio conjunto de personas posibles sus funciones indelegables. En este escenario estatal, a su vez, que los conductores, los decisores o gerentes de las organizaciones públicas, deben desempeñar sus funciones de la sociedad toda. Sociedad que en el ejercicio de su democracia, ha aprendido a controlar, reconocer y denunciar los mecanismos de inoperancia, y de corrupción en la administración de “lo público”. “También pasó a la historia la figura del servidor público que podía ejercer su función sin rendir cuentas.....Hoy los altos directivos del gobierno tienen, cada vez más que ganarse los puestos.....La ciudadanía se ha vuelto exigente” <sup>(7)</sup>. En este punto se puede determinar que, ya en el siglo XX se veía que la estructura pública venía sufriendo profundas modificaciones producto de los avances tecnológicos y de competencia para liderar adecuadamente los diferentes procesos de cambio organizacional de la administración pública. Esta**

---

<sup>7</sup> Kliksberg Bernardo. La Importancia Profesional de la Gerencia Pública. SUPERVISO 2000.sc

innovación global en diferentes campos ha ido teniendo injerencia en el aparato del Estado, el cual no se ha ido adaptando a los continuos cambios a que estamos enfrentados, para lo cual hoy se exige una formación de funcionarios que mejoren sus propias competencias para liderar adecuadamente los procesos de cambio organizacional, con un diseño de gestión de detección de necesidades de formación gerencial.

Por otro lado, cada día nos estamos acercando a sociedades más desarrolladas, vale decir, cada día las exigencias hacia los conductores de la administración del Estado se está haciendo mayor, para lo cual es necesario romper el paradigma mecánico de la administración del Estado y establecer nuevas estructuras conducentes a interrelacionar los subsistemas para solucionar cada problema real en algo deseado.

José Álvarez Madrid, plantea que **“en casi todos los países del mundo se observa actualmente un movimiento para incorporar los principios de excelencia empresarial a la gestión pública. Entre ellos destacan: la orientación a la acción; la autonomía y la iniciativa personal; y las estructuras simples y sencillas”** <sup>(8)</sup>, pero estos principios y su aplicación derivan en un sinnúmero de cambios tanto en aspectos legales, reglamentarios, visión de la administración actual y comportamiento del

---

<sup>8</sup> Álvarez Madrid José. El Rediseño del Estado para el Desarrollo Social. SUPERVISO 2000.sc.

personal de la administración pública, como así también, en la selección de quienes

van a llevar adelante esta nueva incorporación, pasando por sus atribuciones y los deberes a los cuales deberá responder en este nuevo marco conceptual.

La Gerencia Pública, entonces, deberá ampliar su marco de acción y su orientación hacia las personas, a las cuales prestar sus servicios, de este modo el paso de una administración pública burocrática a una con características empresariales, necesariamente deberá incluir al personal más capacitado para cumplir dicho cambio, ya que son ellos quienes incorporaran toda esta amalgama de conceptos, técnicas y visiones de lo que significa una orientación privada, en lo referente a la prestaciones de servicios. De esta forma la administración pública se transformará en un agente con características privadas necesarias para cumplir con los objetivos y planes estratégicos a nivel gubernamental, ya que en base a este marco de objetivos es en donde se desarrollará todo su ámbito de acción, pero con este cambio intervienen asuntos que trastocan a toda la comunidad, se deberá encontrar el consenso necesario en todos los actores que intervienen, de esta forma la incorporación de los principios pasarán por un verdadero colador, respecto a las reales necesidades de implementación y

en los ámbitos de acción en donde se deberá modificar o reglamentar el verdadero alcance de los principios que se pretenden implantar.

Toda esta nueva implementación se basa en lo indispensable que es llevar adelante políticas públicas que den cumplimiento a todo su proceso, o sea, desde la elaboración hasta su ejecución y por supuesto su evaluación. Si los principios empresariales son capaces de llevar adelante este proceso, su efectividad quedará claramente establecida en los resultados a los cuales persigue esta nueva forma de Gerencia Pública.

En este mismo sentido hace mención a que **“hoy día nos encontramos en presencia de una verdadera explosión de la complejidad con que se topa el aparato estatal para desarrollar su actividad, lo que exige permanentes esfuerzos de adaptación”** <sup>(9)</sup>. Es en esta búsqueda de adaptación, se hace necesario la reforma de la administración pública, ya que la actual no da soluciones en los momentos en que se requieren, por cuanto sus procesos y tiempos de respuestas son tardíos. La Gerencia Pública con una visión modernizadora debiera dar una adaptabilidad a los requerimientos que en la actualidad se necesitan, en donde las empresas privadas, dadas las condiciones económicas actuales, han sabido adaptarse al medio en el cual están insertos, por esto estamos de acuerdo con esta

---

<sup>9</sup> Alvarez Madrid José.. 'El Rediseño del Estado para el Desarrollo Social. SUPERVISO 2000. sc.

visión de darle más dinamismo y adaptación al entorno del aparato del Estado.

El CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) ha venido afirmando que **“la reforma gerencial busca aumentar la eficiencia, la efectividad y la democratización del poder público, a partir de esto, fortalecer la capacidad del Estado para promover el desarrollo económico y social”** <sup>(10)</sup> . Planteada esta afirmación pensamos que efectivamente si se logra la implementación de la Gerencia

Pública, el Estado podrá centrar su interés en los aspectos sociales tales como educación, programas de renta básica, salud, programas de desarrollo científico y tecnológico, que van directamente orientados al ámbito social y asimismo, la implementación de la Gerencia Pública generaría una capacidad del Estado para ofrecer un fundamento macroeconómico estable, lo cual vendrían a colaborar directamente con el área social. De esta forma, la Gerencia Pública se observa, entonces, como una necesidad del Estado en reformular su estructura y procesos para ir en mejora de la ciudadanía en su conjunto, tratando de dar una respuesta exitosa a los tiempos actuales, en los cuales no se puede esperar que la existente forma de hacer las cosas resuelva los asuntos que hasta este momento no a sido capaz de resolver.

---

<sup>10</sup>. Consejo Científico del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) Una nueva Gestión para América Latina. 1998. sc.

La Gerencia Pública se transforma en un elemento necesario para el desarrollo integral de un país, ya que su acción efectiva y eficiente promovería el bienestar en su conjunto, o sea, social y económico, dos aspectos fundamentales para el real progreso de un Estado, volviéndolo más competitivo frente a sus similares, en un mundo donde, hasta el momento, impera una economía neoliberal, la cual se basa estrictamente en un sistema de libre mercado, en donde el Estado debe estar preparado para enfrentar, tanto con sus recursos materiales, humano y tecnológicos, en donde la Gerencia Pública tiene directamente incidencia, ya que transformaría en la base de todo el quehacer de un Estado moderno.

Rodríguez, hace mención a que **“la administración pública obedece a leyes y principios muy distintos a la gestión privada, los cuales se han venido decantando en el transcurso de la historia”** <sup>(11)</sup>. El autor señalado explica que la gran depresión de 1929, puso en evidencia la irracionalidad de la economía mundial y la inoperancia de la empresa capitalista. Los principios de eficacia y eficiencia se mostraban vulnerables, en donde el Estado intervencionista restauraba las condiciones de eficiencia de la empresa. Hasta entonces la eficiencia se había convertido en el objeto central de la administración empresarial. La eficacia encuentra su fundamento en el concepto de productividad. La productividad depende de

---

<sup>11</sup> Rodríguez Mena Luis. La Gerencia Interinstitucional. El liderazgo de Espacios abiertos. Turbulencia Ambiental y Sobrevivencia de Organizaciones. 1999.sc./se.

la especialización de los obreros, del progreso de la ciencia, de la organización social, de las condiciones naturales.

Rodríguez además señala que **“la administración pública, al poseer naturaleza y carácter propios, asigna significados distintos a los principios, criterios y técnicas de medición respecto del sector privado. Esos principios son relativos a condiciones estructurales e históricas”**<sup>(12)</sup>. Se puede concluir que el concepto de eficiencia es relativo a las condiciones de existencia tanto de los servicios públicos como del sector privado y no es generalizable como principio universal a uno u otro campo.

Las herramientas gerenciales, tales como: planeación operacional, presupuesto de inversión, evaluación y control de gestión, son determinantes en el contexto del sistema nacional de planeación y el plan de reordenamiento territorial. La efectividad de la evaluación y el control esta en relación con la fijación rigurosa de principios y criterios de medición de procesos y actuaciones gubernamentales.

Teniendo en cuenta la naturaleza de la administración pública, especialmente en países dependientes y la existencia de diversas concepciones, teorías y estrategias de acción, es preciso hacer una aproximación a grandes espacios de actuación del Estado. Observamos

---

<sup>12</sup> Rodríguez Mena Luis. La Gerencia Interinstitucional. El liderazgo de Espacios abiertos. Turbulencia Ambiental y Sobrevivencia de Organizaciones.1999.sc./se.

cinco grandes espacios o campos de acción reguladores e intervencionista del Estado: desarrollo económico, desarrollo social, sector paraestatal, obras e infraestructura y planeación administrativa. Cada espacio comprende distintas instancias de administración: nacional, regional, departamental, municipal y empresarial. Por tanto abarca todas las instituciones en esos ordenes.

Realizado el análisis de distintos textos sobre la Gerencia Pública, en relación a su connotación política, administrativa y su aplicación, hemos llegado a un acercamiento a lo que ella se refiere, y para ello debemos fragmentarlo en áreas de estudio, así la podemos descomponer en:

- Gerencia Pública y el ámbito legal
- Gerencia Pública y el ámbito político
- Gerencia Pública y el ámbito administrativo
- Gerencia Pública y el ámbito aplicación

De esta forma podremos dar una visión más amplia de lo que es la Gerencia Pública. Así, podemos decir, que ésta se refiere a una forma de dirección superior en la administración pública, la cual tiene un ámbito legal en el que se desenvuelve y que dado que es gerencial posee características homólogas con la gerencia privada, de la cual se desea rescatar, aquellos aspectos que en el mundo privado hacen que las empresas se desarrollen y

cumplan con prestar bienes y servicios más competitivos, de esta forma la Gerencia Pública, recoge los nuevos métodos de hacer gestión, la inserción de la institución en el quehacer de la ciudadanía (marketing), adaptación al entorno y mejorar la prestación que otorgan, entre otros aspectos. Dado estos nuevos conceptos se hace indispensable generar cambios en los servicios públicos, los cuales, desembocan en un gerente que legalmente debe contar con las condiciones necesarias para generarlos y como son aspectos de orden legal, necesariamente sus atribuciones, funciones y objetivos deben estar orientados a dichos ámbitos antes señalados.

En lo referente al ámbito político, se hace urgente nominar a los generadores de los cambios de forma tal, que sea la persona más adecuada para el cargo que pretende ejercer. Si bien su orientación política debe concordar con los objetivos dispuestos por el gobierno de turno, no es menos cierto que se debe escoger al mejor para ejercer la función de gerente público, así la cultura política nacional se ve en un dilema, en el cual, su cuota de poder se va a restringir a aquellas personas que realmente poseen las cualidades necesarias para ser gerente, también la independencia de las personas que los designan, ya que deberán estar consientes de la responsabilidad que recae sobre la decisión que adopten, al nombrar a los gerentes públicos. De esta manera los partidos políticos aportaran a la administración pública a los profesionales, los cuales pondrán su persona al servicio público.

Ya que el gerente público será un profesional, la forma en que administre los recursos puestos a su servicio, deben dar respuestas a las necesidades que la ciudadanía requiere. Así en el ámbito administrativo, el volverse un generador de cambio al interior de los servicios implica la creación y ejecución de nuevas técnicas de administración, producto que en sus manos se han depositado los recursos de todos los ciudadanos, de esta manera, el gerente público se transforma en un verdadero gestor, ya que al poseer los conocimientos, la libertad ideológica y desenvolviéndose en un ámbito legal, lo suficientemente holgado para realizar cambios y modificaciones al interior de la organización, su tiempo de respuesta a los requerimientos de su entorno estará en mejor posición para responder a su objetivo y por ende a su fin último que como hemos de recordar es producir cambios en favor de la ciudadanía, aumentando cobertura, mejorando su servicio y atención, y procurar maximizar sus recursos, de manera que la eficiencia y la eficacia al interior de las organizaciones se verá fortalecida.

El Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública ha planteado que **“también propone un mecanismo que incluye procesos de búsqueda internos y externos a los organismos públicos y que considera, como principios fundamentales, la transparencia y una selección que se ajusta a criterios de función de cada cargo”**<sup>(13)</sup>. En este

---

<sup>13</sup> Comité Interm. de Modernización de la Gestión Pública. Gerencia Pública. Elementos para un debate. 1998.sc.

punto se hace necesario tener presente que los cargos de directivos hoy en día son elegidos por cuoteos políticos y son cargos de exclusiva confianza del Presidente de la República, lo que hace difícil contar con transparencia o tener cargos que se ajusten a la función que se tiene que desempeñar. Nuestra actual Ley de Bases de la Administración del Estado, es explícita en este sentido y no favorece el mecanismo propuesto.

Dentro de esta misma perspectiva se hace mención a **“un sistema de remuneraciones que considere la homologación de cargos entre el sistema público y el privado como insumo para fijar el componente fijo de las remuneraciones, que se definiría de acuerdo a un nivel banda que podría fijar las remuneraciones de cada cargo y donde el nivel de remuneraciones se ajustaría por desempeño e inflación”**<sup>(14)</sup>. En relación a este punto se puede decir que para aplicar un sistema de remuneraciones homologado entre el sistema público y el privado, esto podría traer otras derivaciones, producto que el sector privado trabaja con fines de lucro y el sector público en su mayoría, son prestaciones de servicios a la ciudadanía, lo cual acarrearía una fuerte disputa y preparación para ocupar cargos públicos, para lo que se hace necesario la profesionalización de los administradores públicos. En tal sentido, el sector privado tiene mucha más ventaja debido a que los cargos no son ocupados por cuoteos políticos y

---

<sup>14</sup> Comité Interm. de Modernización de la gestión Pública. Gerencia Pública. Elementos para un debate. 1998.sc.

necesariamente de exclusiva confianza del Presidente, sino que sus directivos son elegidos por los diferentes directorios de cada empresa y pueden hacer lo que la ley no les prohíbe, teniendo por ese punto una autonomía y un dinamismo mayor de poder hacer más cosas en poco tiempo a lo cual el sistema público no podría acaparar más profesionales en relación al mismo cargo. Por otro lado, en el sector público las necesidades son muchas pero los recursos escasos, entonces el problema es ser eficiente con pocos recursos lo cual depende de la asignación anual del presupuesto de la nación, es decir, se podrá lograr los objetivos esperados y que lleguen a la ciudadanía, en cambio en el sector privado cuya finalidad es obtener ganancias no le interesa otra cosa que mantener un nivel de ingresos y ser cada día más competitivo en este mundo globalizado y muy diversificado a lo cual ellos tienen que enfrentarse a otra realidad.

En el proceso de identificación de las necesidades prioritarias de capacitación gerencial en el sector público, se definen las necesidades de capacitación, en donde Noemí Lidia Pulido, manifiesta que **“la metodología de detección de necesidades de capacitación que aquí se desarrolla estima indispensable vincular la capacitación ofrecida a la demanda real, actual y potencial, propósito de esa capacitación”**<sup>(15)</sup>. Aquí se puede concluir que esta metodología que se propone alcanzar tiene que ir de acuerdo a las necesidades reales de las organizaciones para el logro de sus

---

<sup>15</sup> Lidia Pulido Noemí. La importancia profesional de la Gerencia Pública. SUPERVISO 2000.sc.

objetivos propuestos. Nosotros creemos que todo sistema de capacitación necesariamente tiene que tener un fin, vale decir, cuales son las reales necesidades de capacitación del personal del sector público, por eso una cosa importante es definir ¿Cuáles son los aspectos en los que se va a capacitar?. Desde la perspectiva actual, se nota en la administración pública una falta de capacitación profesional, que vaya de acuerdo con la velocidad de la innovación tecnológica en la que estamos envueltos. Por otro lado, esta velocidad tecnológica y el proceso de globalización mundial esta cada día abarcando todos los extractos sociales, los cuales necesariamente tienen que ser cubiertos por excelentes profesionales de la administración pública que sean capaces de ir innovando en razón de este avance y proyectándose en el tiempo, de acuerdo a las necesidades organizacionales y además, adaptándose a los cambios que se esta enfrentando la administración pública hoy en día, lo cual pasa por tener profesionales bien capacitados y dotados de conocimientos específicos sobre esta dinámica mundial a la que nos estamos enfrentando.

Mario Weissbluth, Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, indica que **“los Indicadores de desempeño en la gestión, se enfatizan tres aspectos fundamentales de la Gerencia Pública:**

**En primer lugar, el hecho que la Gerencia Pública sea bastante más difícil y complicada que la gerencia privada.**

**Segundo, el tema de los indicadores de desempeño, que es algo así como una viga maestra del proceso de racionalización de la Gerencia Pública, un tema todopoderoso e importante.**

**Tercero, que es muy fácil burocratizar el tema de los indicadores de desempeño, y caer en un sistema carente de todo sentido”<sup>(16)</sup>.**

En este punto, se puede determinar que existen problemas evidentes en la administración pública, vale decir, aquí se observa que en las instituciones públicas, aunque no siempre, ha habido una serie de patologías en cuanto a que no hay una claridad en la definición de su misión, de su servicio y de sus usuarios. Por otro lado, una carencia en indicadores de desempeño, procesos muy complejos y largos, como también, una falta de control de la gestión en los diferentes servicios públicos.

En la actualidad hay muchos jefes, con muchas restricciones normativas, con una baja calidad de efectividad en los diferentes servicios públicos.

También hay que tener presente que a menudo se detecta una baja motivación, con un clima interno negativo, debido a los bajos sueldos y por

---

<sup>16</sup> Weissbluth Mario, Com.Intern.de Modern.de la gestión Pública.Direc. y Geren. Pública. Gestión para el cambio.1998.sc:

otro lado, muchos rumores no fundados sobre la mala calidad entregada por los diferentes servicios, lo cual no sólo desprestigia a las diferentes instituciones, sino que también puede incidir en la asignación de los recursos a los diferentes servicios públicos.

Por el lado de los indicadores de desempeño, se deberían establecer claros y precisos en la administración pública, el cual debería ser un punto de partida para solucionar las diferentes patologías que se encuentran presentes en éste ámbito.

El primer paso que aquí se debería dar, es establecer una negociación entre los diferentes servicios públicos y el Ministerio de Hacienda, que es quién otorga los recursos, en relación a su misión, sobre todo ¿para qué están ahí?, ¿hacia donde van?, ¿cuáles son sus restricciones normativas?, y poder llegar a un acuerdo sobre todo en el sentido de que tienen que entregar los recursos que nosotros necesitamos, pero a su vez ellos tienen derecho a medir nuestros logros y objetivos, como también nuestro desempeño en el ámbito salud, educación, pensiones, etc.

Estos diferentes indicadores básicos, "eficacia, eficiencia, calidad y economía", no se tienen nunca que perder de vista y son fundamentales como medida de comparación, los cuales deben ir aplicándose cada 6 meses

o una vez al año, en forma sistemática y rigurosa, lo cual nos indicará si estamos mejorando o empeorando en el tiempo.

En cuanto a los diferentes tipos de indicadores de evaluación del desempeño, éstos tienen que ser de eficacia, es decir, que cantidad de usuarios se benefician con determinado servicio otorgado, por otro lado indicadores de calidad que muestren si éstos servicios satisfacen las necesidades de los diferentes usuarios, también indicadores de eficiencia que nos permita optimizar los medios y tiempo en función de los objetivos planteados y finalmente indicadores de economía de los recursos públicos con el fin de lograr la misión encomendada.

Esta medición de desempeño se puede realizar a nivel corporativo de una organización, a nivel de departamento o de una persona. Lo importante es tener una congruencia entre éstos, es decir, no debe efectuarse un indicador para cada nivel.

Finalmente, aquí hay que tener presente que lo que se pretende medir es el producto de una institución y no caer en una trampa de inventar números e indicadores poco claros solamente para dar conformidad a lo que Hacienda Pública solicita que se les entregue.

Por otro lado, Jerome Bruner define “El propósito pedagógico” como **“el propósito de su diseño es que los potenciales beneficiarios de cursos gerenciales, en el sector público, alcancen a identificar los problemas de gestión de sus organismos y las competencias necesarias para intervenir con mecanismos de solución no sólo frente a los problemas típicos, sino también a situaciones problemáticas nuevas”**<sup>(17)</sup>. Aquí es importante resaltar la necesidad de que toda implementación de capacitación gerencial no sólo pasa por detectar las necesidades reales frente a los problemas existentes hoy en día en nuestra realidad, sino que, necesariamente, anticiparnos a los cambios futuros, vale decir, capacitar sobre la base de prospectiva y no encontramos con los problemas y ahí comenzar a solucionarlos. Todo esto debe considerar una buena preparación y capacitación de todos los actores involucrados que se comprometan en base a un objetivo, a cumplir la misión encomendada.

Además, Michel Crozier, hace mención a **“lograr un cambio en el comportamiento de los agentes de rangos inferiores no basta. La clave para que el cambio sea exitoso está en una revolución que debe obrarse en el comportamiento gerencial; para poder responder a la complejidad, la gerencia debe cambiar su modo de razonar. En lugar de tratar de cumplir pasando a una mayor especialización, debe responder a la complejidad desarrollando la sencillez en las estructuras y en los**

---

<sup>17</sup> Bruner Jerome. La importancia profesional de la Gerencia Pública. SUPERVISO 2000.sc.

**procesos”<sup>(18)</sup>**. Dicho esto, queda claro que el desarrollo de la Gerencia Pública dentro de la organización, va a estar en dependencia del cambio que el gerente logre en los rangos inferiores jerárquicos de la institución en la cual esta interviniendo, el cómo se efectúe sobrepasa la simple administración, más bien pensamos que depende de la innovación con la que el gerente implante el sistema, y como va hacer capaz de desarrollar una estructura eficiente que a través de los procesos, logre generar dichos cambios, por lo cual, el gerente público es un agente rico en conocimientos y técnicas que estén directamente relacionadas con la tarea que cumple el organismo en el cual se desempeña, de no ser así, el desempeño del gerente público, para llevar adelante los cambios, va a tropezar con los procesos y las estructuras, los cuales, por mucho tiempo se han llevado a cabo en la institución.

No podemos olvidar que el recurso humano que pertenece al organismo, es quien ejecutara todos los cambios que el gerente público desea y es en este punto, en donde el directivo debe profundizar sus esfuerzos para conseguir el cambio en el comportamiento de las personas, ya que es, indispensable contar con un grupo humano comprometido con las innovaciones que se pretende implementar.

---

<sup>18</sup> Crozier Michel..La transición del paradigma burocrático a una cultura de Gestión Pública.1996.sc./se.

En lo referente al entorno político, Gabriel Murillo y Germán Ruiz señalan que **“como conductor de procesos complejos, el gerente público debe enfrentarse a problemas no bien estructurados. Para desarrollar su actividad requiere de mucha experiencia, perseverancia frente a un cambio permanente en las reglas del juego y capacidad para aprendizaje en la práctica”**<sup>(19)</sup>. El análisis del concepto de Gerencia Pública. Tiene relación directa con el entorno político como marco referencial. Cuando hablan de entorno político, se refieren específicamente a las limitaciones y posibilidades que la acción gerencial posee, bajo este concepto, ya que forma parte y no escapa al entorno político.

Rodríguez, hace mención a **“dos definiciones de eficiencia que han prevalecido:**

- **Como la relación entre el dinero gastado y la producción.**
- **La eficiencia como criterio, exige aquella elección de alternativas que produzcan los mayores resultados para la aplicación de recursos”**<sup>(20)</sup>.

Se concibe la administración como el reino de lo neutral al considerar que los fines y los valores se encontraban por fuera de la ciencia administrativa. Tales pretensiones se ven frustradas por la crisis de 1929 en donde

---

<sup>19</sup> Murillo Gabriel y Ruiz Germán. La gerencia pública. Asunto Privado. 1999. sc./se.

<sup>20</sup> Rodríguez Mena Luis. La Gerencia Interinstitucional. El liderazgo de espacios abiertos. Turbulencia ambiental y sobrevivencia de organizaciones. (CLAD). 1999. sc.

presentan diferencias entre los principios rectores de la administración pública y privada, a partir de estas críticas:

- Incorrecta apreciación de la relación de fines y medios.
- Relatividad de las situaciones de mercado
- Función intervencionista del Estado

Además, **“la empresa privada y entidades públicas están ligadas a la administración territorial en una relación entre dirección y prestación de los servicios públicos y la tutela que estas ejercen sobre aquellas para lograr una unidad de dirección”<sup>(21)</sup>**. Sus funciones de ejecución son mas técnicas y operativas para organizar de manera eficiente la prestación de los servicios públicos.

Más adelante se hace mención de que **“la especificidad de la organización gubernamental se deriva, en primer término, de la motivación que la guía; en tanto que las empresas buscan obtener lucro, los gestores públicos deben actuar de conformidad con el interés público”<sup>(22)</sup>**. Del párrafo se desprende los intereses que deben motivar a los gestores públicos. Consideramos importante hacer hincapié en la diferenciación de los intereses y motivaciones que deben guiar al gerente público en lo referente a ser realmente un servidor hacia la comunidad y no buscar su

---

<sup>21</sup> Mena. Luis Rodríguez La Gerencia Interinstitucional. El liderazgo de espacios abiertos. 1999.sc.

<sup>22</sup> Mena Luis Rodríguez. La Gerencia Interinstitucional. El liderazgo de espacios abiertos. 1999.sc.

enriquecimiento personal, a través del aparato del Estado. Sobre este contexto, el gerente público se transforma en una persona de gran importancia para el logro final del Estado, el cual busca en principio “el bien común”, visto de esta manera el gerente público no puede estar sujeto a los mismo principios que un gerente privado, para el cual el enriquecimiento personal se basa en su desempeño individual dentro de una empresa. El gerente público, según nuestra apreciación, debe estar por encima de este principio y abocarse a la función para la cual fue elegido o nombrado, la cual no puede desviarse para otro horizonte que no tenga relación con gestionar y lograr tanto eficiencia, como eficacia en su organismo, de esta forma se obtendrá el acercamiento hacia la ciudadanía que el Estado pretende implantar con esta nueva forma de gestionar al interior de su organismo.

El Consejo Científico del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) argumenta que **“en el proceso decisorio se encuentra otra diferencia entre el sector público y el sector privado. El sector privado, el número de participantes es restringido y la capacidad para tomar decisiones rápidas es mayor. El gobierno, por su parte, toma sus decisiones de acuerdo con procedimientos democráticos, que involucran un número mayor de actores y una mayor demora en el proceso decisorio”**<sup>(23)</sup>. En este punto, en lo referente al proceso decisorio

---

<sup>23</sup> Consejo Científico del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Una nueva gestión para América Latina. 1998.sc.

compartimos la idea de la diferencia entre el sector público y el sector privado, pero consideramos que a pesar de esta diferencia, la Gerencia Pública, como elemento de cambio para la administración del Estado no necesariamente debe tener una mayor demora, ya que la decisión que se pueda o no adoptar involucra directamente a los ciudadanos a los cuales se busca satisfacer, por tanto, la Gerencia Pública debiera convertirse o estar orientada justamente a una agilización objetiva de lo que realmente importa a la ciudadanía y no caer en un proceso burocrático tal, que la decisión que sea adoptada no genere efecto alguno, ya que es justamente lo que pretende mejorar la Gerencia Pública. La influencia que pudiera tener ésta, en lo referente a los actores se debe limitar al alcance que pudiera tener en la ciudadanía y no a los posibles efectos que en un sector en particular sufra, claro está que no es una tarea fácil de lograr, pero sino se busca el mecanismo adecuado para este proceso decisorio, ella no tendría efecto real en los cambios que pretende implementar al interior de la administración pública. De esta forma la flexibilidad que puede adquirir la administración pública quedaría manifestada en su capacidad para resolver los problemas presentados de forma oportuna en el momento preciso. No nos olvidemos que la implementación de la Gerencia Pública pretende mejorar el sistema existente y visto así, su flexibilidad para adaptarse al entorno mejoraría sustancialmente al poseer un proceso decisorio mucho más rápido del que actualmente se cuenta dentro del aparato del Estado.

Además, Murillo y Ruiz **“señalan algunos elementos de la acción gerencial pública que determina que su entorno político domine la acción. En primer lugar, el poder y la autoridad no están bien definidos ni podrán estarlo. En segundo, su acción esta mucho más determinada por las acciones de los demás que en caso del gerente privado. En tercer, el gerente público se mueve en un ambiente de baja responsabilidad y por último el gerente público debe actuar con una baja capacidad institucional que lo respalde”**<sup>(24)</sup>. Los alcances que ellos definen son claros y precisos. En primer término explican que ante este contexto, el poder y la autoridad no se encuentran bien definidos. Por ende, el gerente público no tiene claro quien es el dueño y responsable de la institución. Lo que trae como consecuencia, problemas de coordinación entre instituciones, como también, cómo y quiénes evaluarán los resultados de su acción. Otras conclusiones expuestas en su análisis son que la acción del gerente público esta más determinada por las acciones de los demás que por sus propias acciones, en donde la improvisación es casi la regla. Otros elementos importantes que consideran los autores son que la acción de planificar del gerente público está sujeta a los planes e intereses de un gran numero de actores políticos. El preparar a los dirigentes para acceder al poder, en lugar de prepararlos para ejercerlo. Las presiones surgidas por sindicatos, grupos de interés y grupos políticos que surgen cuando el

---

<sup>24</sup> Murillo Gabriel y Ruiz Germán. La Gerencia Pública, un Asunto Privado. 1999. sc/.se.

gerente público orientan un rumbo definido (la baja capacidad institucional que respalda al gerente público).

Según otros análisis, los servicios públicos se convierten en soporte material de un sistema clientelar, al aparecer personificada por los intereses políticos que acceden a ella. La intervención de los diputados y congresistas, como también una especie de concesiones políticas, producen una clientilización de las relaciones, lo que conlleva a obtener como producto, la ineficacia y la burocratización de los servicios.

La politización de los servicios públicos y sus secuelas como el aumento excesivo de la burocracia, la desviación de los propósitos de la contratación pública y la distorsión organizacional la hace presa fácil de la corrupción y la falta a la ética.

Por estar inmersas en un entorno político, los servicios públicos se ven afectados de diferentes maneras al estar distanciadas de todo control, al convertirlas en medios para que sus directivos hagan carrera política y diluir la responsabilidad externa o interna.

Ellos concluyen, que las condiciones enunciadas anteriormente impiden que el directivo pueda ejercer y mostrar sus resultados. De modo que al final, la gestión de tipo política, termina por reemplazar a la gestión pública, con el

agravamiento al considerar el clientelismo, en donde las relaciones de lealtad se miden en compromisos, los cuales elevan la burocracia y principalmente la corrupción estatal. También dicen que, el clientelismo sobredimensiona la capacidad de ganar elecciones por sobre la capacidad de gobernar. Por lo tanto, cada nuevo directivo considera que va a hacerlo mejor que el anterior. Lo que provoca que la frustración de la ciudadanía aumente.

De los anteriores planteamientos, los autores desprenden que el poder político es un recurso escaso, por lo tanto, se formulan criterios de eficiencia y eficacia políticas.

Los elementos que expone el documento sobre el entorno político que rodea al gerente público, reflejan las dificultades que éste encuentra para ejercer su capacidad de conducción de procesos muy complejos. De esto se desprenden varias interrogantes a los problemas, como, si es posible que el gerente público pueda conseguir la eficacia y la eficiencia política sin que este logre tomar en consideración algún otro criterio, o hasta que punto puede prevalecer los criterios de gerencia que le son propios del sector privado en un sistema o medio en que priman políticas de tipo partidista. O si el gerente público puede planificar y cumplir los objetivos que se ha planteado.

Si estas interrogantes se llevarán a una evaluación de la alta dirección del Estado, evidentemente las preguntas se reformulan. Por cierto, cuando los

objetivos y la misión no son claros, se crea una presión complementaria para los altos directivos de las organizaciones.

Se hace indispensable para el análisis del tema, establecer y contrastar las diferencias, condiciones o características de la Gerencia Pública y la gerencia privada, con el fin de determinar relaciones y diferencias políticas, sociales y técnicas, específicamente en términos de eficiencia.

Rodríguez indica **“las diferencias entre política pública y privada no son un problema simplemente técnico sino mas bien un problema de diversidad del contexto social y político”**<sup>(25)</sup>. Esto se deduce simplemente porque siempre la acción pública estará condicionada por la estructura política, y en forma especial, la política y la estructura de la organización, esto se refleja fundamentalmente en lo referente a principios, estrategias y la naturaleza del gerente según el caso.

Resulta importante para el estudio, contrastar las condiciones y características de la Gerencia Pública y privada con el fin de establecer sus relaciones y diferencias políticas, sociales y técnicas en términos de eficiencia, puesto que la Gerencia Pública busca como objetivo el elevar los niveles de eficiencia y de eficacia.

---

<sup>25</sup> Rodríguez Mena Luis. La Gerencia Interinstitucional. El liderazgo de espacios abiertos. Turbulencia ambiental y sobrevivencia de organizaciones. 1999. (CLAD).sc.

Por último, la aplicación de la Gerencia Pública dependerá del ímpetu, que esta forma de gestionar, adquiera entre los distintos actores de la administración pública y el impulso que le imprima el gobierno, ya que la resistencia a los cambios por parte de los funcionarios y los mismos partidos políticos, hará difícil la implementación de la Gerencia Pública.

Descritos los ámbitos en los cuales la Gerencia Pública se deberá desenvolver, se desprende que el gerente público debiera ser un directivo, con los conocimientos técnicos necesarios para resolver problemáticas del entorno imperante, con gran capacidad de anticipación, con facultades legales e independencia política, remuneraciones adecuadas, con el propósito de desarrollar un tipo de gestión eficaz y eficiente en los servicios públicos, contribuyendo de esta forma con el desarrollo social y económico del país, generando los cambios necesarios para maximizar los recursos con los cuales el Estado cuenta, teniendo para ello, el apoyo necesario de todos los actores involucrados.

## **ANALISIS E INTERPRETACION (ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS)**

### **RESUMEN ENTREVISTAS REALIZADAS A AUTORIDADES PÚBLICAS**

Con el propósito de profundizar en los aspectos relevantes de la Gerencia Pública, se hizo necesario, para nosotros, obtener las apreciaciones de diferentes actores del quehacer nacional, los cuales de una u otra manera han estado involucrados o tienen experiencia respecto al tema en cuestión, es así, que se entrevistó a los siguientes personeros: Sr. Felipe Ortega, de la Dirección Asuntos Económicos (M.RR.EE.); Sr. Angel Flisfisch Fernández, Subsecretario de Marina; Sr. Nelson Hadad Heresy, Subsecretario de Aviación; Sr. Jorge Echeñique, Director de Fonasa de la Región Metropolitana; Sr. Enrique Fanta, Asesor de la Secretaría General de la Presidencia. A todos ellos se les pidió la opinión sobre temas importantes, para el desarrollo del Análisis, es así, que se tocaron los siguientes temas:

- Inamovilidad funcionaria en los servicios u organizaciones públicas.
- La gerencia y la política.
- Cultura organizacional.
- Viabilidad de la Gerencia Pública.
- Liderazgo.
- Reclutamiento y selección.
- Remuneración y evaluación.

De esta manera, pasaremos a revisar las opiniones vertidas por los entrevistados y a su vez realizaremos apreciaciones sobre éstos temas y otros.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Felipe Ortega, dice por un lado que **“existe una cultura institucional que hace que aún haya un cuadro técnico que genere una determinada resistencia a cambios importantes, lo cual no produce estabilidad, trayectoria laboral o desplazamiento hacia menos ejecutivos públicos que cumplan bien sus funciones y por lo tanto no están muy interesados del propio Estado, en mover este tipo de cosas, o no lo quieren entender, lo que juega en contra a diferencia de otros países que es un tema clave”**.

Por otro lado, Angel Filisfisch Fernández plantea que , **“se debería realizar un cambio en la cultura de la administración en el sentido global, en que todos lean lo mismo o sea que esté en el mismo modelo de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Los elementos en común son cada vez mayores y eso es un cambio de cultura”**. Nelson Hadad Heresy, se refiere sobre la cultura en la cual dice que **“esto pasa por la modernización y que cruza transversalmente todo el espectro del sector público en términos de textualizar los procedimientos; la**

**incorporación de tecnología como Internet; de relación con los usuarios, en el sentido de cómo poder procesar las demandas de los usuarios. Este sistema debiera abarcar a todos los niveles factibles de mejorar por su responsabilidad en los niveles de eficiencia en la gestión pública. Eso si, hay que tener cuidado con los elementos de resistencia dentro de una organización, que son capaces de abortar una modernización como ésta, y se produce inclusive verdaderas defensas corporativas, y que tal vez quieran erradicar estos cambios que les hagan perder privilegios, por ello es tan difícil de implementar esta política”.**

Sin embargo, Enrique Fanta manifestó sobre la cultura que **“los procesos de cambio se deben incorporar no sólo a los Directivos si no que ha toda la organización, el cambio fundamental es en la forma en que se involucran los cambios con los funcionarios mediante la participación que ellos tengan en los rediseños que se hagan en los distintos procesos de cada servicio por un lado y como se mejoran tanto las comunicaciones como las políticas de los recursos humanos”.**

**“Definir Dirección Pública y no Gerencia es una cuestión de tipo cultural, porque provoca cierto rechazo en el funcionario de carrera el nombre de gerencia, pues da la impresión de ser algo privado y no público. Ahora en término de contenido es lo mismo, no existe**

**diferencia, en el fondo lo que interesa es que tenga plan estratégico, que se maneje por resultado, formar equipos, los cuales utilicen bien los recursos, va más con las leyes, que normalmente a los cuadros superiores se les llama Directores. Hay gente que dice esto lo puedo hacer sin ley, hay ese tipo de discusiones, pero con el tema de las indemnizaciones eso se aclaró, eso justificó el avanzar en la profesionalización de los directivos públicos, que en el fondo es eso, nosotros lo que estamos proponiendo una mayor profesionalización en todas las etapas de un Directivo Público, que contempla renta, participación, como reclutarlo, como evaluarlo, son principios que pocos discuten”.**

En relación a lo expresado por los entrevistados y a lo analizado por el Grupo de Tesis se puede extractar de ellos que existe un consenso importante cuando se manifiesta que por un lado existe una cultura institucional que hace que aún haya un cuadro técnico que genere una determinada resistencia a cambios importantes, lo cual no produce estabilidad, trayectoria laboral o desplazamiento hacia menos ejecutivos públicos que cumplan bien sus funciones, como así también se debería realizar un cambio en la cultura de la administración en el sentido global, en que todos lean lo mismo o sea que esté en el mismo modelo de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, como así también, se refieren sobre la cultura que esta pasa por la modernización y que cruza transversalmente todo el espectro del

sector público en términos de textualizar los procedimientos; la incorporación de tecnología como Internet; de relación con los usuarios, en el sentido de cómo poder procesar las demandas de los usuarios, finalizando en este mismo tema que, los procesos de cambio se deben incorporar no sólo a los Directivos si no que ha toda la organización, el cambio fundamental es en la forma en que se involucran los cambios con los funcionarios mediante la participación que ellos tengan en los rediseños que se hagan en los distintos procesos de cada servicio por un lado y como se mejoran tanto las comunicaciones como las políticas de los recursos humanos.

En síntesis, se puede apreciar por parte del grupo y concordando con los entrevistados que uno de los factores importantes en los resultados del éxito en las organizaciones son fundamentalmente las personas, las cuales hacen la organización y en la medida que ellas hagan suyo los objetivos y metas de la organización, éstas se alcanzarán en forma óptima y oportuna, lo cual pasa, también, por el comportamiento que cada una tenga.

Por otro lado, se puede concluir que existe un cierto tipo de resistencia al cambio por parte de las personas que conforman las distintas organizaciones, debido a que la nueva forma que se hará administración pública provocará un cambio cultural en el accionar de éstas. La fuerza de la costumbre impide la aplicación de nuevas técnicas y herramientas en los nuevos procesos de la administración, junto con ello se presentan nuevos

desafíos en todos los niveles de la estructura organizacional, porque cada funcionario debe hacerse cargo de objetivos individuales y también colectivos con el fin de entregar un servicio óptimo a los ciudadanos-usuarios. Pero este desafío no sólo implica cambios estructurales sino también la aplicabilidad de nuevos procesos que provoca en las personas temor a desempeñarse en forma eficiente, lo que podría llegar a dar como resultado la obtención de una evaluación de desempeño deficiente que iría en desmedro de sus proyecciones en su carrera funcionaria.

Otro aspecto importante que implica resistencia al cambio es la eliminación de la inamovilidad funcionaria, con lo cual se busca elevar la calidad de los funcionarios de la administración pública desarraigando así la pasividad con que hoy se desempeñan muchos de ellos.

También creemos que un cambio de cultura no se puede tomar como un todo global, donde todos leamos lo mismo y desde esa perspectiva provocar un cambio cultural. El cambio no se puede generalizar a todos por igual, producto que las organizaciones son diferentes, tanto en su adaptabilidad, formas de hacer las cosas, sus creencias y costumbres a la cual las personas están incorporadas hoy en día en la administración pública, creemos que esto tiene que pasar por toda la organización, desde el nivel más alto al más bajo, con un buen clima laboral y un mayor compromiso entre los funcionarios, organismos y directores de éstos.

La modernización que se manifiesta por parte de los entrevistados, creemos que ésta no necesariamente pasa por una mayor incorporación de tecnología, si no se tiene, por otro lado, recursos humanos de alta calidad, dirigidos por un Directivo Público bien capacitado e idóneo, que sea capaz de formar equipos y de desarrollar una buena planificación de trabajo, delegando funciones y atribuciones en mandos medios, para que éstos puedan propiciar Dirección Pública hacia abajo y puedan lograr una buena gestión e innovación, lo cual, y concordando con los entrevistados, se lograría formando un buen equipo de trabajo entre el directivo y sus colaboradores entregando su experiencia y trayectoria en mejorar sus funciones en bien de un servicio público.

## **VIABILIDAD DE LA APLICACIÓN DE GERENCIA PUBLICA**

Felipe Ortega manifiesta que **“cruza todas las áreas, todos los ámbitos de interés, tanto a nivel Central, Regional, y Comunal, tiene que ser un ámbito de los servicios sociales, como puede ser Salud, Educación, Vivienda, Obra Públicas y en el ambiente Económico. Yo haría un gran esfuerzo priorizando lo que está haciendo el Estado en una primera etapa, sin descuidar el resto porque yo lo haría en su conjunto, pero si me dijeran donde es preferible creo yo que lo haría en el ámbito "Municipal", porque es donde vamos a tener que ir entregando más**

**poder, más capacidad de decisión y acercar esa decisión a la gente, por tanto van haber recursos, decisiones y para eso se necesita contar en ese nivel con profesionales capaces de hacer gestión”, por otro lado, Enrique Fanta, manifestó que “la Dirección Pública se puede dar a corto plazo, ya el próximo año van a ver signos muy claros sobre el tema, de hecho S.E. El Presidente de la República cuando definió para el próximo año las 4 prioridades, una de ellas es la modernización del Estado y dentro de ella la Dirección Pública es una de las claves” y para finalizar sobre el mismo tema Angel Flisfisch Fernández, expresa que “en la medida que estas ideas se difundan, que hayan Universidades que creen carreras especializadas y en la medida que la misión del sentido común sobre el sector público y su actuación comience dar confianza se podría dar, pero aquí lo importante es el recurso humano, el liderazgo va mucho más allá que el conjunto de atribuciones que puede tener, en esa medida los cambios ya se están produciendo. A esta altura no se puede pretender cambios muy radicales en el estatuto administrativo, que además es poco viable. La filosofía básica es la capacidad de identificar las oportunidades de liderazgo dentro de cada servicio y a través de herramientas como la planificación estratégica, modelos conceptuales, lograr niveles de eficacia y eficiencia mucho más altos que en épocas pasadas dentro de una escasez de recursos pese al aumento del gasto público. Pero existe la claridad que hay servicios que el esfuerzo realmente se ha hecho, donde estos liderazgos**

**gerenciales se han producido ya; es el caso del Registro Civil que durante los seis años pasados se modernizó ampliamente. Pero falta la globalización dentro del Estado Chileno, no basta que se realice parcialmente en algunos sectores del servicio público”.**

En este punto de la viabilidad y en relación a lo mas importante que han manifestado los entrevistados se puede extraer que: en una parte, esto cruza todas las áreas, todos los ámbitos de interés, tanto a nivel Central, Regional y Comunal, tiene que ser un ámbito de los servicios sociales, como puede ser salud, educación, vivienda, obras públicas y en el ambiente económico. También se manifestó que en la medida que estas ideas se difundan, que hayan Universidades que creen carreras especializadas y en la medida que la misión del sentido común sobre el sector público y su actuación comience a confiar se podría dar, pero aquí lo importante es el recurso humano, el liderazgo mucho más que el conjunto de atribuciones que puede tener, en esa medida los cambios ya se están produciendo, finalizándose, en esta perspectiva de la viabilidad, que ésta se puede dar a corto plazo, ya el próximo año van a ver signos muy claros sobre el tema, de hecho S.E. El Presidente de la República cuando definió para el próximo año las 4 prioridades, una de ellas es la modernización del Estado y dentro de ella la Dirección Pública es una de las claves.

En relación a lo expresado por los entrevistados nosotros concordamos con sus opiniones y creemos que ésta se puede dar en todos los ámbitos donde exista personal que esté relacionado con la Alta Dirección Pública en sus diferentes niveles, para lo cual a través de una oficina de recursos humanos se debiera mantener un permanente seguimiento por medio de una base de datos que contenga toda la información relevante en cuanto a la cantidad de personas que están trabajando en el nivel de Gerencia Pública, con sus funciones específicas y de posibles gerentes públicos que podrían ser reclutados en un momento determinado. Además, creemos que el recurso humano que conforma las distintas organizaciones públicas es fundamental para conformar la alta Dirección Pública, producto que es ahí donde esta el personal idóneo que se necesita y que es capaz tanto de conducir, como de formar equipos de trabajo y que puede lograr los objetivos de la organización de acuerdo a su misión.

Por otro lado, también creemos importante mantener convenios con las Universidades para preparar profesionales que puedan postular a ocupar cargos gerenciales en un servicio público determinado. Además, es importante que las Universidades estén constantemente haciendo análisis y estudios, tanto de los profesionales que egresaron de éstas, y se encuentran insertos en el mercado, como las necesidades de capacitación, de acuerdo a la modernización del Estado.

Por tanto, concluimos y estamos muy seguros que hoy más que nunca se puede dar la Dirección Pública y en el corto plazo, de aquí a un año más, producto que es una de las prioridades fundamentales del Gobierno actual, en lo cual se está trabajando, como así también, están las condiciones dadas para iniciar este proceso de modernización esperado, con resultados muy positivos.

## **LIDERAZGO**

Felipe Ortega plantea que **“hoy tenemos una mezcla de cosas y de cómo se ha ido desarrollando nuestro Estado, hace que no exista un consenso sobre la importancia real que éste puede tener y al no tenerla hay un descuido de un sector importante de nuestro país, por la formación de las personas que cumplen funciones en este espacio social que es el Estado, por lo tanto, que no sea un tema visto como relevante y como estratégico”**. En cambio Angel Flisfisch Fernández sobre el particular hace mención a que **“la comisión de modernización del Estado llamó gerentes públicos a los directores de servicios, vigorosos, con un sentido carismático que lograron éxitos mayores en algunos servicios y esto lo consiguieron sin un aumento significativo de mayores recursos, sino que simplemente del ejercicio del liderazgo gerencial muy efectivo.**

**La idea en la cual se aterrizó fue la identificación de un núcleo gerencial provisto de grandes capacidades de liderazgo, dentro del sector público, se logró identificar 12 ó 14 posiciones claves del sector público, (direcciones de servicios, en ciertos Ministerios y en algunas Subsecretarías), obviamente con la inclusión de algunas empresas públicas.**

**La tesis que aquí se planteó, era no terminar con una propuesta, de reducción de Ministerios o de servicios en la organización global del sector público, si no que a partir de la identificación de estas 12 ó 14 posiciones claves, realizar un reclutamiento orientada a personas de este tipo que hayan demostrado, sea del sector público o privado, tener claras capacidades de apoyo gerencial (ha este teórico grupo se les llamó la legión de los arcángeles.)**

**Esta propuesta no tuvo éxito, pues habían enfoques de dos lógicas distintas, una era más tecnocrática que estaba apoyando una lógica en la cual todo se constituía a partir de la excelencia de las personas; afiliación de políticas y por otro lado, la implacable lógica de motivo si las necesidades descansa en estas afiliaciones o lo que se llama el cuoteo político, lo que sucedió es que se mantuvieron ciertos liderazgos que existían desde un punto político interno.**

**El liderazgo en la gestión pública, se puede ver en dos niveles, un liderazgo en la cúspide o sea la dirección y otro a nivel intermedio, jefe de división, jefe departamento. Un gerente público en la cúspide, él sabe su oficio y es capaz de crear un clima organizacional que estimule esos liderazgos intermedios y articule con ellos un equipo, un gran director no es exitoso por si mismo sino por saber articular a su equipo como por ejemplo, Javier Etcheverry, parte de su talento viene de constituir liderazgos intermedios y saber usarlos para articular equipos dentro de un clima organizacional positivo, ese es el gran desafío.”.**

Jorge Echeñique aclara, en relación al mismo tema que **“ha tenido líderes con visión que se han dedicado a vislumbrar cuales son los objetivos que se desean alcanzar en los próximos años, anticipándose y procurando obtener las herramientas hoy, tomando en cuenta que Fonasa no escapa a todos los vicios que posee la administración pública, a pesar de eso ha liderado este cambio o modernización de los servicios públicos”.**

Respecto al liderazgo los distintos entrevistados coinciden en la idea de que el gerente público cuente con la capacidad de liderar el organismo a su cargo, pero también se puede hacer mención a la poca relevancia que posee este tema dentro del ámbito de la administración pública, es así que en la comisión de Modernización del Estado debido a una falta de consenso no se

logró tomar acuerdo, ya que las posturas de los integrantes se debatían entre los tecnócratas y los de afiliación política. También se observa que una característica importante del gerente es la visión a futuro que éste debe poseer.

Nosotros pensamos al igual que ellos que el liderazgo debe formar parte dentro de las características de los gerentes públicos, es así que, la conformación de grupos de trabajo dentro de la organización pasa precisamente por las condiciones del gerente de poder lograr estos grupos, también consideramos que el crear un staff de profesionales que estén en condiciones de acceder a cargos, en los cuales se pueda realizar gerencia, es partidista y cae en el juego de politizar la gerencia dejando de lado a otros profesionales que no necesariamente están vinculados con la administración pública. Además el pensar en el liderazgo como un componente importante obliga a los futuros ocupantes de estos cargos a desarrollar esta capacidad de liderar una entidad la cual por diversos motivos no ha logrado desarrollar su potencial.

Es importante decir que, generar líderes en los mandos intermedios, a través de diversos métodos, contribuiría positivamente, ya que sobre estas personas se puede llegar a la gran masa de funcionarios que conforman el recurso humano de la organización. El no considerar el liderazgo dentro de una propuesta global, en la cual se involucra el quehacer de toda la

organización traería como consecuencia una desorientación dentro del personal que labora, razón por la cual, la relación entre el gerente público y sus colaboradores debe realizarse dentro de un ámbito tal, que permita aprovechar el máximo de cualidades que estos funcionarios poseen.

## **DIGNIFICACION DEL SECTOR PUBLICO**

Nelson Hadad Heresy, manifiesta que **“la dignificación del servidor público pasa por establecer una carrera funcionaria con adecuada remuneración; y por último ganarse el respeto de toda la ciudadanía”**.

**La dignificación del servicio público que goce de crédito y prestigio dentro del ciudadano y que la perspectiva de éste sea positiva y no como se piensa en este país, que hacer un trámite en un servicio público implica un proceso extenuante y que consta de largos procesos de dilación.**

**La dignificación del servicio público, desde el punto de vista de la dignidad del servidor público, es decir, una adecuada remuneración y digna, acorde a las altas responsabilidades que tiene que asumir y la importancia de las decisiones que tiene que tomar, y eso incluso es importante en el tema de evitar eventuales actos de corrupción. En la**

**medida que la persona goce de dignidad profesional, con un buen cargo y tenga un ambiente laboral, cómodo y tranquilo, tendremos buena calidad en el servicio”.**

Dentro de los entrevistados Nelson Hadad Heresy, es quien plantea el tema de la dignificación del servidor público y para ello hace mención a aspectos remunerativos, percepción ciudadana, responsabilidades, posibles actos de corrupción y ambiente laboral. Consideramos que todos estos aspectos son de mucha importancia, pero también es importante que dicha dignificación pase, precisamente, por un cambio cultural de los servidores públicos, en donde se pueda dejar de lado las pequeñeces que entorpecen los procesos las cuales conllevan a que la dignificación se transforma en una percepción de la ciudadanía, ya que a lo largo de la historia de la administración pública chilena, ésta gozaba con una reputación que hasta hoy es difícil de borrar de la memoria de las personas, las cuales son en definitiva para quienes los servidores públicos se deben en el desarrollo de sus funciones.

Para finalizar, el tema de la dignificación sobrepasa todo aquellos que pueda ser teorizado para transformarse en un asunto relevante en lo que se denomina atención al cliente, y para ello debemos contar con las condiciones necesarias, para que quienes ocupan cargos dentro de la administración del Estado logren ver los frutos, tanto de percepción de la ciudadanía como en

su lugar de trabajo, ya que es allí donde el funcionario forma parte importante de todo cambio que se desee realizar.

## **INAMOVILIDAD FUNCIONARIA**

Para Angel Flisfisch Fernández, **“el tema de la inamovilidad funcionaria es parte de las dos caras de la moneda, una que es el lado positivo a raíz de la seguridad que da a los funcionarios con respecto a su fuente laboral, sobre todo en estos tiempos donde la cesantía es bastante alta, por lo cual prefieren el Track off (sueldos bajos a cambio de estabilidad laboral). La otra cara de la moneda, que es la negativa tiene que ver con el desincentivo, primero porque permite muy poca flexibilidad en el manejo del personal en cuanto a la gestión. Avanzar en este tema es un problema y no menor, porque siempre va encontrar resistencia ya sea por parte de la ANEF y en el fondo de todo el sector público de trabajadores organizados”**.

Nelson Hadad Heresy, opina al respecto diciendo que **“debe haber una calificación del funcionario por su desempeño, por su calidad. También relaciona el tema de la inamovilidad con las remuneraciones, sistema de incentivo, que en la medida que el funcionario se esfuerza y cumple mejor su tarea y la desarrolla en menor plazo con mayor nivel de**

**satisfacción del usuario, ese funcionario debe recibir un incentivo para seguir cumpliendo bien su labor".** Hadad señala que **"debe revisarse en algún momento el tema de la inamovilidad, porque sino se produce una situación burocrática de comodidad de cumplir con el mínimo, porque se entiende mal el concepto de estabilidad funcionaria, ya que si la persona rinde o no rinde tendrá el mismo sueldo y eso no debe ocurrir".** En cambio Jorge Echeñique, señala respecto a la inamovilidad que **"se debe mirar como una cuestión de la dignidad de los trabajadores".** Echeñique es de la opinión que **"el sector público al igual que el sector privado se debe regir por el código del trabajo, donde las personas debieran tener las mismas posibilidades, derechos, obligaciones y motivaciones que el sector privado, ya que como están dadas las cosas genera incompetencia y falta de compromiso".**

Con respecto a lo manifestado por los entrevistados respecto al tema de la inamovilidad funcionaria, nosotros como grupo concluimos lo siguiente:

- a) Se debe trabajar en mejorar la cultura organizacional, las políticas y en lo organizativo con lo cual permitiría avanzar en forma definitiva en el tema.
- b) Efectivamente, la situación burocrática y del mínimo esfuerzo es lo que se está dando en estos momentos y que entraba al servicio público para entregar en forma más eficiente y eficaz los servicios que requiere la comunidad.

c) Respecto al sector público se regirá igual que el sector privado, por el Código del Trabajo, pensamos que es poco viable que se pueda producir una situación como ésta, las razones son múltiples, primero, porque se debiera realizar cambios normativos y estatutarios lo que es muy difícil de alcanzar y que además necesita de mucho tiempo para su implantación, segundo, está el rechazo por parte de los funcionarios públicos quienes son muy adversos a los cambios ya sea por temor o ignorancia y también está la resistencia por parte de la ANEF.

## **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

En la entrevista realizada a Felipe Ortega, **"ve como problema en el reclutamiento y selección el exceso del poder de decisiones concentradas en 50% aproximadamente en la Región Metropolitana, para lo cual sugiere que es necesario descentralizar esas decisiones, traspasando atribuciones, recursos, capacidades a los diferentes estamentos existentes a lo largo de todo el país"**. Angel Flisfisch Fernández, plantea **"lo difícil es aspirar a una tecnocratización con respecto al reclutamiento"**. Flisfisch manifiesta que **"se deben preocupar del curriculum del postulante, su preparación y sobre todo la experiencia como gerente líder, pero ciertamente habrá un criterio político de por medio, eso es ineludible o sea soñar con un sistema de reclutamiento transparente es algo utópico, es muy difícil que suceda"**.

Además, señala que **“se debe trabajar en tener un suficiente stock de personas con aptitudes en donde se pueda elegir el más idóneo y que cumpla con las exigencias de la oferta, sea cual sea el signo político, ese es el tipo de cambio que se requiere para obtener un buen reclutamiento y selección. En este sentido es importante la participación de las entidades de educación superior que están contribuyendo mediante carreras como la de Ingeniería en Ejecución en Gestión Pública, que permite conformar un número importante de profesionales que superen la calidad existente”**. Por su parte otro de nuestro entrevistados Nelson Hadad Heresy, manifiesta que **“los requisitos fundamentales que deben reunir las personas para poder ser reclutadas y seleccionadas para trabajar en los servicios públicos, primero ser los mejores profesionales dentro de su área, grandes condiciones humanas, morales y éticos. Tener la capacidad de servidores públicos y como dijo el Presidente de la República, servir a los demás y no servirse a sí mismo. También señala que se debería tender a la absoluta prescindencia de factores políticos en la designación de directivos públicos, excepto quienes son de la exclusiva confianza del Presidente de la República”**. Continuando con el tema de Reclutamiento y Selección, Enrique Fanta, nos manifestó que **“están tratando de construir un Estatuto para hablar de la administración pública que debe tener varias categorías, en su opinión primero que las personas deben tener idoneidad para desempeñar su cargo, estar de acuerdo a los perfiles**

predefinidos que se piensan utilizar. Para la selección opina que se debe utilizar algunas técnicas de gestión para estos directivos públicos, que tengan necesarios conocimientos y habilidades para postular ha un cargo público, los conocimientos necesariamente deben ser acreditados por las Universidades”. Acota además que “las principales trabas existentes en la actualidad están en el proceso de cambio del actual servicio público a la realidad de selección a dedo por así decirlo, a cierto grado de concursabilidad. Una parte del diseño es que se cree una oficina del recurso humano, que se dedique a proponer los perfiles mínimos y cautelar que estas políticas sean homogéneas en todo servicio y que bien se respete la autonomía de cada servicio aparte de los perfiles globales que persigue y corresponda a cada servicio”. En otro punto se refiere a la formación de nuevos directivos públicos en Chile, y señala al respecto que “se está delegando al sector que tiene la competencia necesaria, como son las universidades las cuales son de muy buen nivel y pueden hacerlo mucho mejor que lo haría una Academia del Estado, existen varias universidades interesadas en armar un currículum para ciertas necesidades que nosotros estamos pidiendo, no dar la carrera completa, por ejemplo tú puedes ser un ingeniero que necesita un par de semestres y no la carrera completa. Nosotros como Estado más bien debemos hacernos cargo de darles las condiciones para que exista un currículum que sea aceptado por nosotros”.

Enrique Fanta, finaliza diciendo que **“en general en el reclutamiento y selección se deben aplicar técnicas de gestión, y una de ellas es que las selecciones de personal tengan el carácter de profesionales. Por ejemplo si vemos la página web de Impuestos Internos dice, si usted desea concursar en algún cargo, aquí hay concurso de esto y de esto otro, con lo cual permite dar una transparencia en el reclutamiento y selección y esto la ciudadanía lo percibe y lo valoriza”**.

Con respecto al tema del reclutamiento y selección, nosotros creemos que se podría realizar con las personas más idóneas para el cargo. Si bien es cierto, no se puede dejar de lado la parte política, no es menos cierto que se le puede dar prioridad a lo profesional, el conocimiento y experiencia de las personas que postulan o se requieren en un área determinada. El reclutamiento y selección se puede realizar de una terna o una quina de postulantes el cual lo debe hacer el primer nivel del organismo, seleccionando los mejores curriculum vitae presentados. Estos se deberían reclutar en todas las esferas que se encuentren estos profesionales, ya sea tanto público como privado.

En lo que se refiere a tener un stock suficiente de personas con aptitudes, nosotros pensamos que algún organismo del Estado debiera entregar una malla curricular a las diferentes Universidades indicando cuales son las

materias que debieran impartir, para obtener nuevos y buenos directivos públicos.

Para finalizar podemos concluir que, respecto a los requisitos y la forma de reclutar y seleccionar a las personas existe una opinión unánime en nuestros entrevistados que debe prevalecer lo profesional, capacidad, conocimiento y experiencia por sobre lo político, con lo que se podría lograr seleccionar o reclutar a la persona más idónea para ocupar el cargo de Alta Dirección, de la forma más transparente posible, para lograr credibilidad en la ciudadanía y en lo posible tratar de exterminar las nominaciones de Altos Directivos por cuoteos políticos.

## **LA GERENCIA Y LA POLITICA**

Felipe Ortega, afirma que: **“se requieren profesionales capacitados que sean capaces de utilizar recursos humanos, financieros y materiales para cumplir la función lo mejor posible, también el país en su conjunto tiene que asumir los lineamientos estratégicos para determinar los cambios que se requieren en esto”**. El entrevistado agrega que, **“Desde el punto de la política, es un hecho que la descentralización ayuda a profundizar la democracia acerca de las decisiones de la gente y también identificar sus problemas”**.

Angel Flisfisch Fernández, opina que **“los temas que se plantearon en un principio sobre modernización, fueron la modificación de la estructura estatal, de la organización del Estado, el número de Ministerios”**, agrega que **“siempre se creyó que con una mejor estructura de las organizaciones se podría alcanzar niveles de eficacia y eficiencia, esto posteriormente comenzó a perder relevancia, frente al tema personal, de las relaciones humanas y en un segundo lugar, el tema global de los recursos humanos, el que se le llamo Gerencia Publica”**.

Flisfisch también plantea que: **“durante el Gobierno del Presidente Eduardo Frei, se da paso a la idea de que en realidad el problema era el recurso humano, la falta de liderazgo dentro de las distintas entidades publicas.”**

Nelson Hadad plantea que, **“deberíamos de tender a la absoluta prescindencia de factores políticos en la designación de directivos públicos, excepto de aquellos cargos que son de exclusiva confianza del presidente de la Republica”**. Agrega que **“que será el Presidente que tendrá que ponderar todas estas capacidades y cualidades de quienes están llanos a colaborar en su Gobierno”**. Otra intervención importante a nuestro juicio es que **“la idea que el servicio público es la entrega que hace una persona hacia los demás, es decir, como dijo el Sr. Presidente de la República, servir a los demás y no servirse a sí mismo”**.

Una apreciación más directa tiene Jorge Echeñique, otro de los funcionarios públicos entrevistados para el desarrollo del presente trabajo, propone que, **“los partidos políticos siguen pensando que llegar a un Gobierno es conquistar el aparato público porque éste, les va a servir para sus intereses políticos”** además plantea que, **“la evaluación que hacen los ciudadanos no tiene que ver con las posiciones que los partidos políticos tengan dentro del Gobierno, la gente evalúa de acuerdo al trabajo que las personas realizan en el aparato público. Este viraje está ocurriendo y creo que los partidos políticos están cada vez mas lejos de los ciudadanos”**.

Con relación al mismo tema de la gerencia y la política, otro de nuestros entrevistados, Enrique Fanta, afirma que **“existen cerca de 4000 funcionarios que son cargos de exclusiva confianza, éstos son nombrados por las personas de confianza del Sr. Presidente, los cuales pueden ser colocados y removidos a voluntad de una persona. Pensamos que eso no es correcto, porque quita continuidad en los procesos de cambio por un lado y por otro, no asegura que la decisión sea la mejor”**.

Este alto directivo publico, afirma que **“existe un problema cultural, organizacional y político. Es un cambio político. Hasta ahora, en**

**muchos casos, hay división para ver a quien se le asigna de acuerdo al partido en el que milita. Puede existir este tipo de problemas”.**

También expone que, **“esto es un mecanismo que queda excepto del llamado cuoteo político, existe un consenso en hacerlo, el tema de las indemnizaciones ayudo a que esto se generará por esa vía.**

Otra opinión personal, es que **“debe seguir el alineamiento de las políticas públicas establecidas, destinadas a aumentar las fiscalizaciones, para ello, es el caso de impuestos internos, pero no de un partido político”.** También agrega **"queremos eliminar la variable de tener una adscripción de un partido político por así decirlo a la postulación de los cargos".**

Desde ésta misma perspectiva, afirma **"hay algunos servicios que pueden ser más políticos, pero si uno piensa, sobre todo en los organismos fiscalizadores, esto, independiente del color político que exista, los evasores no tienen color político".**

Otra de las apreciaciones que agrega el entrevistado es, **"la gente está valorando que se le atienda mejor, que se usen mejores los recursos públicos, más servicios a disposición, es su apreciación más genérica, más que si es de un partido o de otro".**

Fanta, finaliza diciendo que "el tema de la modernización del Estado, partió en el Gobierno del Presidente Patricio Aylwin, en algunos servicios hicieron algo, pero no había aún política de Estado, debido a que era un Gobierno de transición y tenía que hacerse cargo de otros temas como por ejemplo: el tema social, la transición política".

## **PROPUESTA SISTEMA DE GERENCIA PÚBLICA – AGOSTO DE 1998. COMITÉ INTERMINISTERIAL DE LA GESTIÓN PÚBLICA (RESUMEN)**

### **OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO (SISTEMA DE GERENCIA PÚBLICA)**

Redefinir y fortalecer el rol de quienes se desempeñan en cargos de directivos en organismos públicos, de manera de otorgarles las herramientas necesarias que permitan exigir mayores estándares de desempeño estratégico y operacional de los organismos respectivos y de esta manera, remunerarlos de acuerdo a su calidad profesional y el desempeño obtenido.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO (SISTEMA DE GERENCIA PÚBLICA)**

- Crear mecanismos de reclutamiento y selección de directivos basados en la definición de perfiles que contemplan las características personales, profesionales y políticas necesarios para desempeñarse en cargos públicos directivos.
  
- Diseñar mecanismos de establecimiento de metas organizacionales que, en la forma de contratos de desempeño con los directivos máximos de cada organismo, definan indicadores para calificar la calidad con que ha ejercido su cargo y de este modo, se relacione con la parte de su remuneración.

➤ Diseñar un sistema de remuneraciones para cargos directivos del sector público en montos y mecanismos de asignación, de manera de crear los incentivos necesarios para atraer a los mejores profesionales al sector público, remunerados en base a desempeño y de manera transparente.

Como es posible detectar, este sistema tiene una serie de alcances y elementos que la componen para llevarlo a cabo.

A continuación se resumen los detalles de estos elementos:

El alcance que tiene este sistema abarca a todos los directivos superiores de los servicios públicos que ocupan cargos definidos como de exclusiva confianza del Presidente de la República, esto es del grado uno al cuatro en algunos servicios siendo lo más corriente del grado uno al tres.

También este sistema debe tener un soporte de políticas fundamentales para la administración de los recursos humanos del sector público, el que debe señalar las directrices en cuanto a la gestión del sistema: reclutamiento y selección de los directivos, remuneraciones y evaluación del desempeño.

En cuanto a la selección, se propone un sistema de búsqueda interna y externa a los organismos públicos y que, considera, como principios

fundamentales, la transparencia y una selección que se ajuste a criterios en función de cada cargo.

Esta selección debe concordar con un perfil específico para el cargo que se desee ocupar, luego de elegir algunos postulantes, se le entrega la decisión final al superior jerárquico o al Presidente de la República.

En el tema de la Evaluación del desempeño, se establece una línea funcional donde cada ejecutivo se apoye en un proceso radicado en una unidad de recursos humanos. Esto significa que la evaluación de los compromisos y metas adquiridas se realiza frente al respectivo superior jerárquico.

La evaluación del desempeño genera información para definir la relación entre el Gerente y su remuneración, permite auditorías de gestión, mide el desempeño específico de cada persona y genera mecanismos de retroalimentación para el control del sistema, este sistema se denomina Dirección por objetivos.

En el ámbito remuneratorio, se trata de generar los incentivos necesarios para producir mayores niveles de esfuerzo en los trabajadores, para así obtener un mayor desempeño.

Este sistema pretende homologar las remuneraciones del sector público con el sector privado a cargo similares de jerarquía y responsabilidad, dejando una pequeña diferencia para el componente de servicio público de los funcionarios (10% aproximadamente).

Estas remuneraciones se ajustarían al nivel de mercado, los aumentos de sueldo, puede ser por ajustes colectivos, ajustes por promoción o ajustes por méritos. La idea es tener remuneraciones competitivas y transparentes.

Todo el sistema anteriormente señalado (selección, reclutamiento, evaluación del desempeño y remuneraciones), funcionará bajo una organización especialmente creada para este efecto y que será responsable de su funcionamiento y de formular, y controlar las políticas de Recursos Humanos. Este organismo debe ser autónomo y con rango Ministerial o de Subsecretaría, de modo que alcance la real importancia que reviste. Finalmente, deberá, preocuparse además del :

- Control.
- Reglas de conducta para la Gerencia Pública.
- Formulación y duración de los contratos de desempeño.
- Causales de término de contratos.
- Inducción.
- Perfeccionamiento de los funcionarios.

En este contexto, el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado responde a la voluntad y decisión política de Gobierno, de otorgar prioridad al tema y hace frente a la necesidad de generar cambios sustantivos en la Administración del Estado. Con fecha 13 de Marzo del 2001, la Comisión de Proyectos de Reformas del Estado divulgó el “Estatuto de Dirección Pública”, instrumento fundamental para el mejoramiento continuo de la calidad de la gestión de los directivos públicos, el que se refiere al sistema de selección, contratación, evaluación y retribuciones de los altos directivos. El objetivo de este sistema, es la profesionalización de los cargos ejecutivos de Gobierno. Específicamente a traer 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 luego por el alto costo de oportunidad que significa trabajar en el Estado, emigran al sector privado.

## **OBSERVACIONES Y PROPUESTAS REALIZADAS AL COMITÉ INTERMINISTERIAL DE MODERNIZACION DE LA GESTION PÚBLICA**

### **En cuanto a los Objetivos Generales**

Los objetivos generales definidos por el Comité Interministerial de Modernización de la Gerencia Pública, en su propuesta, los cuales consideran conceptos importantes de gestión como, innovación, tecnología, gestión, dirección, pretenden unir elementos que a nuestro juicio son necesarios y decisivos en la aplicación de un tipo de Dirección Pública. Sin embargo, creemos importante incorporar en ella, la participación de mayores niveles y evaluación del desempeño en aquellos cargos directivos, evaluación que en el presente se realiza por medio de los niveles de satisfacción o rechazo de la ciudadanía por intermedio de su opinión o sufragio, generalmente al final de los procesos, no permitiendo con esto sus correcciones y una evaluación técnica (control de gestión) a lo largo de todo el proceso, los cuales aseguren un mayor rendimiento en el cumplimiento de su misión, esfuerzo que va en directo beneficio del usuario con mayores niveles de eficiencia.

Otro elemento de gran importancia que a juicio del grupo de trabajo debe considerarse, dice relación a ¿cómo se generaran los recursos necesarios tanto para la implementación de los procesos de selección de gerentes

públicos, como también, la determinación de los niveles de renta a que estos accederán?, ya que este último factor será quien en definitiva determine el nivel y la calidad de los futuros gerentes públicos seleccionados para desarrollar los objetivos determinados por la política pública, condición fundamental durante el proceso de reclutamiento y selección. ¿Que tipo de remuneración recibirán?. ¿Será al mismo nivel de remuneración de los directivos de la empresa privada, será inferior, o una remuneración por cumplimiento de objetivos y metas?.

Creemos que el punto principal para la consecución de una Gerencia Pública en el sistema público chileno, pasa necesariamente por el ¿cómo se autogenerarán los recursos para tales objetivos?.

### **Respecto de los Objetivos Específicos**

En el primer punto de la propuesta no estamos de acuerdo en lo que dice relación con la tendencia política dentro de las características que deben poseer los directivos públicos, debido a que tratamos de entender que el sistema de Gerencia Pública debe ser transparente y creíble ante la opinión pública nacional, por lo que la tendencia política ya entra en contradicción según la propuesta inicial. No obstante lo anterior, sabemos que eliminar en forma radical este requisito por parte del poder legislativo carece

momentáneamente de viabilidad, sin embargo, pensamos que en una futura generación de Directivos Públicos puede ser factible el reclutamiento en forma pluralista sin que sea necesario, o parte de sus requisitos, pertenecer a un partido político en especial, ya que debe ser evaluado de acuerdo a parámetros de competencia y profesionalismo.



## **En cuanto a la Política de Empleo**

Chile está lejos de las experiencias internacionales en materia de política de empleo para la aplicación de Dirección Pública, no tiene ni ha tenido en su historia una tradición que incluya en los máximos cargos de responsabilidad del Estado a profesionales sin adscripción política, por el contrario, la práctica habitual ha sido la existencia de cargos de exclusiva confianza política hasta el 4º grado de jerarquía de todos los servicios públicos (Ministros, Subsecretarios e Intendentes, Directores de Servicios y Jefes de Departamentos). Esto, si bien no necesariamente es incompatible con nombramientos sobre la base de la competencia profesional y las habilidades gerenciales, en la práctica se ha desnaturalizado en aras de un predominio casi sin contrapeso del criterio de militancia y equilibrios políticos.

Al analizar la política de empleo, la propuesta nos señala que ésta en Chile no existe, lo cual se fundamenta cuando vemos los cuatro primeros niveles de la Administración del Estado, los que presentan el siguiente inconveniente: la designación de los cargos de confianza del Presidente en nuestro país es un asunto estrictamente político. Debido a lo anterior, el que exista en la propuesta la aplicación de los altos cargos directivos en los niveles señalados, produce un desequilibrio al momento de un cambio en la línea ideológica del gobierno de turno. En la mayoría de los países, existe una línea divisoria entre los cargos de confianza y los de carrera, provocando

que los primeros no se comprometan con los objetivos organizacionales, porque su permanencia esta supeditada al lineamiento político imperante. Es por ello, que creemos que esa línea debiera trazarse sólo en los 2 primeros niveles y los que siguen, ser funcionarios de carrera que cumplan con los requisitos para ocupar el cargo.

## **En lo referente a Reclutamiento y Selección**

Estamos en desacuerdo con la propuesta, en el sentido que debe ser una persona de confianza del Presidente de la República el que se encargue de este sistema, porque nosotros queremos que este proceso sea transparente, donde se realcen las aptitudes y capacidades de las personas que postulan a estos cargos.

Consideramos que el reclutamiento y selección lo debe hacer un organismo encargado del recurso humano, el que debe elegir los mejores curriculum vitae presentados, para luego llevar una terna al Director o Ministro para que este tome la decisión final de la persona elegida.

Por lo anterior, responderemos a las siguientes preguntas:

¿Dónde reclutar?

R: En todas las esferas que se encuentren estos profesionales ya sean del sector público o privado.

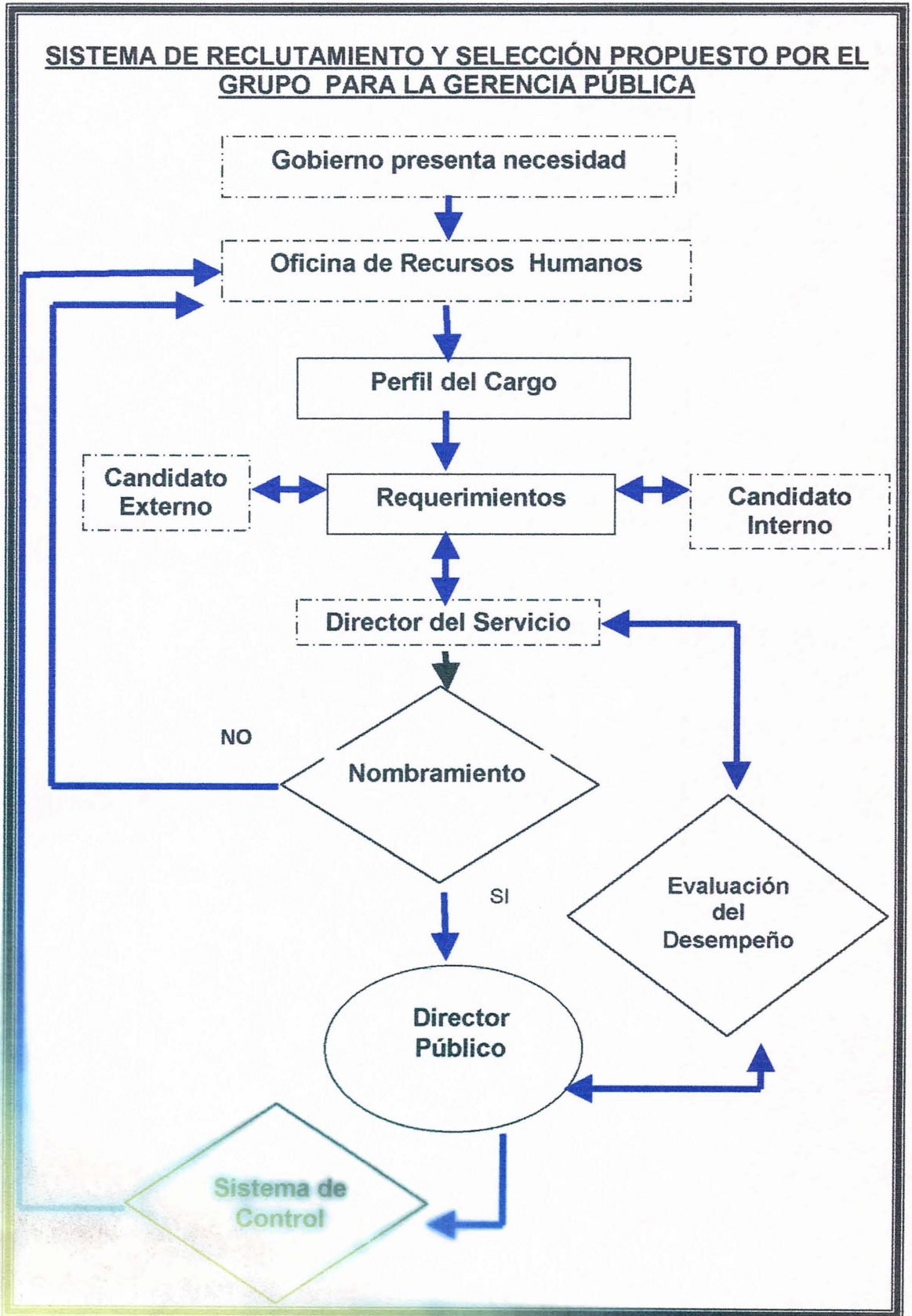
¿Quién selecciona?

R: El directivo inmediatamente superior al Gerente Público (Ministro o Director, dependiendo del organismo de que se trate)

¿Cómo selecciona?

R: Procediendo con a lo menos los tres criterios básicos de selección de personal:

- a) Con información objetiva y que emane de la descripción del cargo y perfil del mismo y las características del postulante.
- b) El proceso de selección debe ser transparente
- c) Se debe otorgar igualdad de postulación para todas las personas que cumplan los requisitos.



El gobierno presenta la necesidad de alguien que ocupe un cargo directivo a la Oficina de Recursos Humanos, esta a su vez debe confeccionar el perfil del cargo a ocupar y los requerimientos o requisitos que los candidatos deben cumplir. Luego de ello, esta unidad deberá revisar sus listados de candidatos internos y externos, para elegir la terna que mejor se encuadre al cargo.

Posteriormente presenta una terna al Director del Servicio donde existe la vacante, éste último es el que decidirá a quien nombra, si ninguno de los anteriores satisface sus expectativas la señalará a la Oficina de Recursos Humanos que realice una nueva selección, si esto ocurre la Oficina de Recursos Humanos presentará una segunda y última terna, donde el Director del Servicio deberá elegir a quien se desempeñará como directivo público. Si por el contrario dentro de la terna encuentra un candidato de su preferencia se procederá al nombramiento del Director Público, éste firmará el respectivo contrato y deberá someterse a la evaluación de desempeño que este sistema crea, en que queda bajo la responsabilidad del Director del Servicio.

A nivel macro el control del funcionario del Sistema de Dirección Pública como tal, queda en manos de la Oficina de Recursos Humanos.

## **En cuanto al Perfil del Gerente Público**

El Sistema de Gerencia Pública del Comité de Modernización de la Gestión Pública, establece una serie de requerimientos, capacidades y características personales que debe tener cada postulante para ocupar un cargo en particular, características que analizará el Agente Evaluador (Oficina de Recursos Humanos), a los candidatos que se presenten.

Estas son:

- ◆ Los postulantes deben tener título profesional universitario o en su defecto, los grados académicos de master o doctorado en relación con la dirección del organismo al cual se postula.
- ◆ Experiencia en cargos similares ya sea en el ámbito público o privado.
- ◆ Amplio manejo y dominio técnico
- ◆ Aptitud de realizar trabajos de equipos.
- ◆ Habilidades de comunicador
- ◆ Personalidad analítica, reflexiva, dinámica, creativa y visión estratégica.
- ◆ Ser ético
- ◆ Habilidad para manejar conflictos internos y externos de la organización.
- ◆ Ser capaz de generar redes de interacción con otros organismos.
- ◆ Capacidad de credibilidad ante los demás.

Si bien es cierto, las características establecidas por el Comité, apuntan a definir claramente el Perfil del Gerente Público, creemos que 4 de estos conceptos carecen de sustentabilidad, estos son:

- ◆ **Los postulantes deben tener título profesional universitario o en su defecto, los grados académicos de master o doctorado en relación con la dirección del organismo al cual se postula.**

En lo referente a los grados académicos o post-títulos, creemos que por sí sólo no representan una mayor idoneidad para un cargo, en el bien entendido que otro profesional que tengan conocimientos específicos técnicos en el área y que no tengan post-títulos puede desempeñarse igual o mejor que el anterior.

Pensamos en ese sentido, que este requisito debiese quedar de la siguiente forma:

**Los postulantes deben ser profesionales universitarios cuyos estudios tengan relación con la dirección del organismo al cual se postula.**

- ◆ **Experiencia en cargos similares ya sea en el ámbito público o privado.**

Es opinión nuestra, que esto limita una posible aspiración de las personas que opten a desempeñar un cargo que esta dentro del Sistema de Gerencia Pública por primera vez, pues pudiendo estar muy preparado, no han tenido la posibilidad de desempeñar un cargo afín. A su vez, se puede dar que el grupo de personas que cumplen los requisitos sean siempre las mismas y se convierta en un círculo vicioso de personeros públicos.

Nuestra propuesta en ese sentido apunta a dejar este requisito de la siguiente forma:

**Poseer experiencia en cargos similares o tener manejo y conocimiento del área de la cual se postula, según corresponda.**

- ◆ **Ser ético**

Creemos que este concepto es amplio y ambiguo. Los valores morales son difíciles de medir. Es por ello, que proponemos que lo anterior sería reemplazado por :

**Cumplir con las exigencias que establece la ley de probidad administrativa.**

**◆ Capacidad de credibilidad ante los demás.**

A nuestro juicio la credibilidad no es una capacidad que tengan las personas, sino que es el resultado de los actos personales y profesionales que éstas realizan, la consideramos una virtud y no una capacidad. Además, no es un elemento de juicio objetivo para colocarlo como requisito. Por lo tanto, es opinión nuestra, eliminar este punto del Perfil del Cargo.

## **Referente a la Conducta**

El actuar o la forma de comportarse están dadas por un conjunto de reglas y normas que toda persona debe seguir dentro de un ambiente laboral. El Gerente Público no está ajeno a esto y él como funcionario público y dispuesto a servir debe concebir esta idea como pilar fundamental en su quehacer y su obligación es promover y difundir los valores de participación y democracia, además de aquellos propios de la institución y un actuar consecuente con sus ideas. La cúpula de los servicios públicos ya no pueden ser pasivos y anónimos, sino todo lo contrario, se espera que ellos sean ejecutivos más creativos y capaces de dar cuenta de su gestión públicamente.

La propuesta nos indica un comportamiento de parte del gerente público que creemos adecuado, pero por muchos cambios que estemos dispuestos adaptar y ajustarnos a ellos es muy importante que permanezcan los valores del servicio público, deben ser capaces de entregar el mejor servicio posible y en estos valores jamás deben transarse o ser violados por intereses personales, aunque los cambios sean difíciles de adecuar, se debe procurar no caer en el abuso y el aprovechamiento del poder y al igual como lo dijo el Presidente Lagos deben servir y no servirse. En resumen, el buen comportamiento será resultado o producto de un conjunto de valores llevados a la práctica en donde pilares como la moral, transparencia,

equidad, sean los que se siembren para obtener consecución de objetivos institucionales y realización de proyectos que engrandezcan a la administración pública y a quienes laboran en ella.

## **Respecto al Liderazgo**

Este tema es tocado en la propuesta sólo cuando hablamos del perfil del cargo, cosa que creemos escasa, ya que el liderazgo debe ser una característica fundamental que debe estar integrado de principio a fin en cada etapa de la propuesta, según nuestra opinión cualquier sistema de modernización de la Gestión Pública pasará en algún momento por las características de liderazgo de los postulantes a los cargos gerenciales.

Esta importante característica debe tener un sitio mucho más activo, de modo de asegurar que los servicios públicos estarán guiados de forma correcta hacia la consecución de sus objetivos.

Debe existir un liderazgo natural en las jefaturas. Su autoridad debe ser el resultado del ejercicio honesto, fundado en conductas administrativas transparentes para lo que exige y para lo que entrega.

La obligación del líder es el respeto a sus subordinados y su capacidad de dirección.

Si tomamos como ejemplo que algunos servicios lograron mejorar su eficiencia en gran parte por el liderazgo que representaban sus respectivos directivos superiores, es posible lograr mejores resultados, si esto se integra

a un sistema consolidado de modernización como es el sistema de Gerencia Pública.

## **Relacionado al Control**

El Comité de Modernización del Estado señala escuetamente la forma de realizar el sistema de control, como también en su parte medular entrega esta misión a la Oficina de Recursos Humanos encargada del Sistema de Gerencia.

Nosotros creemos que todas las organizaciones sean públicas o privadas periódicamente debe evaluar su quehacer con el propósito de adquirir certeza acerca del real cumplimiento de sus objetivos, por lo cual requiere un control permanente. Con la existencia de los Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG.) en los Servicios Públicos, el sistema de control debiera estar orientado al cumplimiento tanto de metas fijadas, al logro de los objetivos y a la satisfacción del usuario. Además pensamos que este sistema de control, permitiría verificar los Estados de avance de los organismos, los cuales se verán obligados a cumplir con el protocolo de informar a su autoridad inmediatamente superior, a su vez esta facultado para indicar las observaciones que considere pertinente, con el propósito de retroalimentar el sistema y evitar las desviaciones, que pueden no llevar al cumplimiento de los objetivos que cada Institución se halla fijado. Este control debería ser trimestral, cubriendo la mayor parte de las funciones dentro de la organización, siendo práctico, sin discriminación, flexible, fiable, equitativo,

pertinente y transparente, para ello la creación de indicadores, por parte de los Servicios Públicos, facilitará estos controles programados.

El control que se realice no debe ser entendido como un fin de la organización, sino que, como un medio que ayudará a mejorar las posibles falencias que en un o en varios procesos se presenten, para ello se deberá controlar tanto las actividades, los recursos y los resultados.

Dentro del quehacer de una entidad pública, el control permitirá la evaluación del cumplimiento del compromiso adquirido al principio de la gestión que realice cada directivo público.

## **Con respecto a la Evaluación de Desempeño**

La Evaluación de Desempeño constituye el proceso a través del cual es posible estimar el rendimiento global de todos y cada uno de los funcionarios. Conformar una función esencial que suele efectuarse en toda organización moderna, y se encuentra orientada al mejoramiento de la calidad y productividad.

Sin perjuicio de lo anterior, formalmente en Chile no existe un sistema de evaluación de desempeño para altos directivos públicos, sólo se da de manera informal, existen evaluaciones de acuerdo al comportamiento político de cada directivo público y se hacen efectivas cuando alguno de ellos se ve enfrentado a alguna coyuntura de muy alto impacto político. Tampoco existen mecanismos que permitan la evaluación del desempeño de las respectivas organizaciones ni que lo relacionen con el desempeño de los directivos.

La evaluación del desempeño es importante porque genera información que permitiría definir la remuneración del gerente, se puede auditar su gestión, medir el desempeño específico de cada persona y retroalimentar el control del sistema de gerencia.

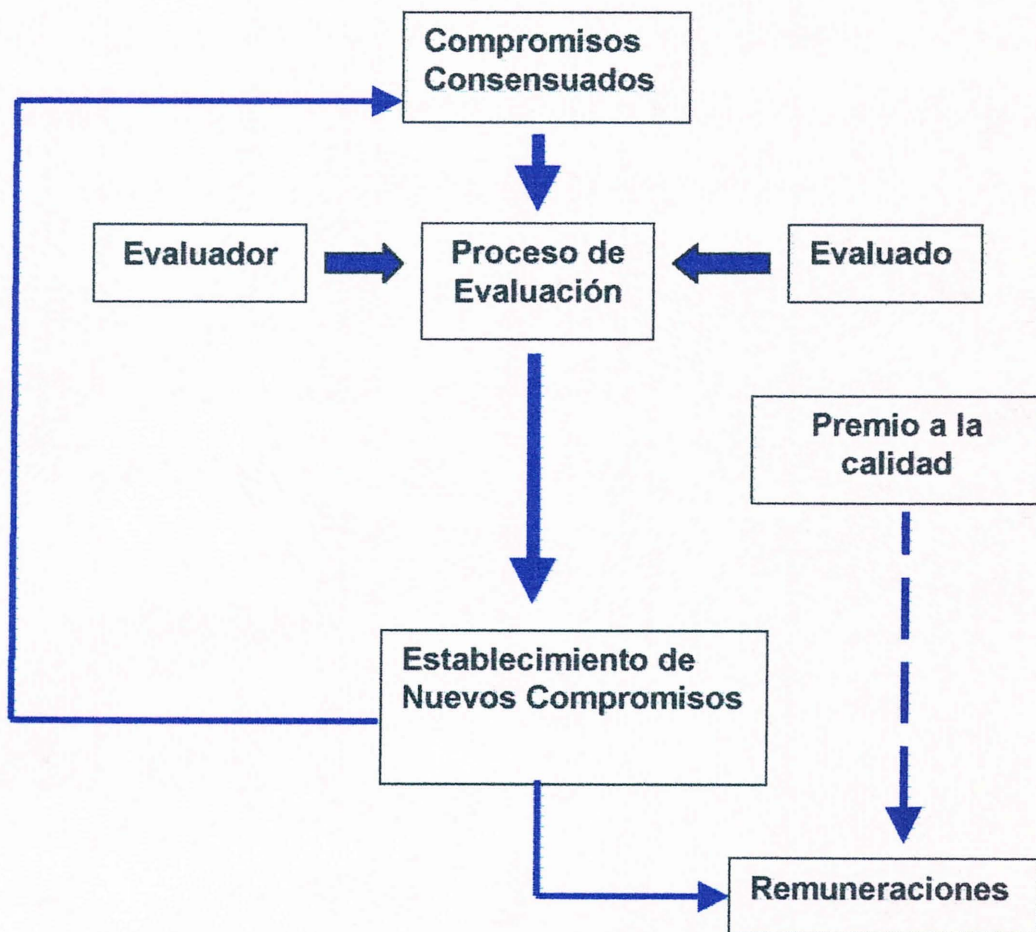
La evaluación de desempeño con respecto a los compromisos y metas adquiridas se debe realizar frente al respectivo superior jerárquico, que en el

caso de los Jefes de Servicios corresponde a un Ministro de Estado, quien debe ser apoyado por la unidad de recursos humanos a cargo del sistema de Gerencia Pública. Se recomienda para estos efectos emplear un **Sistema de Dirección por Objetivo** en que el evaluador y evaluado se reúnen y fijan los objetivos para un próximo período contra los cuales se realizará la Evaluación.

El objetivo de la evaluación de desempeño es entregar información ,para las promociones, potenciar el desarrollo de los gerentes públicos, además servir de base para la permanencia o remoción y obtener retroalimentación sobre el alcance de la gestión.

La evaluación debe basarse en criterios que comparen los resultados obtenidos con las expectativas iniciales. Las evaluaciones deben cubrir la mayor parte del trabajo de la persona. Estas deben ser prácticas, sin discriminación, flexibles, fiables, equitativas y pertinentes.

## Sistema de Evaluación del Desempeño



Se establecen los compromisos entre el Directivo Público y el Director del Servicio, las que quedan estampadas en el respectivo contrato de trabajo, los compromisos implican metas y objetivos en un período determinado. El Directivo Público será evaluado de acuerdo a los compromisos anteriormente contraidos. Una vez finalizado este proceso se pueden contraer nuevos compromisos para un nuevo período de tiempo, del resultado de los compromisos anteriormente contraidos y de los nuevos que se establezcan, se llega a un consenso en las remuneraciones que el Directivo Público recibirá.

Si el mejoramiento de la gestión de la organización, lo hace acreedora del premio a la calidad se verán incrementadas las remuneraciones del Directivo Público.

Considerando lo expuesto anteriormente la Evaluación de Desempeño debe ser anual, con control trimestral y al cumplirse tres años se debe llamar a un nuevo concurso donde el directivo anterior puede volver a postular. Si ha tenido un buen desempeño, al director saliente, se le debe entregar un puntaje adicional con respecto a los nuevos postulantes; en caso contrario debe ser removido del cargo, lo que significa que pueda ejercer Dirección Pública en otro servicio.

La Evaluación de Desempeño, ¿de considerar como uno de los aspectos el cambio **Cultural** tanto en los organismos como en las personas, así también en lo **Político y Organizativo**?

No obstante lo anterior, nosotros proponemos una evaluación por desempeño, a través del y por cumplimiento de los compromisos consensuados por la organización entre el Gerente Público y el director superior; creemos que esto sería un buen sistema de evaluación para la gestión que realice el Gerente Público dentro y fuera de la organización, como asimismo por el cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas por el servicio en su conjunto, dentro de la estrategia global del gobierno.

## **Referente a la Contratación**

El Comité de Modernización propone que los Gerentes Públicos sean contratados al comienzo del período presidencial, para que el gobierno tenga a sus colaboradores directos. Señala que el contrato debe expirar a los 3 años, pudiendo renovarse dependiendo del desempeño por 3 años más o por el tiempo restante hasta el fin del período presidencial, de este modo resguardar que el siguiente gobierno tenga la misma oportunidad de formar su equipo de trabajo.

La primera observación a lo señalado por el Comité es que este sistema de contratación crearía la misma tendencia política que iría en directa relación con los períodos presidenciales. Esto limita la planificación a largo plazo que esta por sobre las consideraciones políticas del momento. Este tipo de ciclo presidencial incidiría negativamente en aquellos cargos directivos que en el momento que se termina el período presidencial esté desempeñándose en forma óptima con resultados positivos. Debe existir continuidad en los objetivos ya que es una de las razones que hace que las organizaciones progresen en el tiempo, en el bien entendido que esta continuidad esta avalada por una buena gestión, por eso es que nosotros proponemos que la contratación va de la mano con los períodos de la evaluación de desempeño.

Todos los directivos superiores deben tener contratos escritos cuyo objetivo es en primer lugar evitar cualquier ambigüedad en las condiciones de trabajo acordada, que estén ajenos al ciclo político que ocurre en los servicios públicos, pero manteniendo los lineamientos del gobierno. Estos contratos deben señarse en lo legal a lo establecido en el Estatuto Administrativo y en lo que éste no señala, al Código del Trabajo.

## **Con respecto a la Remuneración**

La propuesta del Sistema de Gerencia Pública, establece una serie de aspectos remuneratorios que tenderían a modificar la actual estructura de remuneraciones del sistema público.

La mayoría de ellos están pensado en tratar de lograr una equivalencia de los montos remuneracionales entre el sector público y el sector privado, lo que denomina "homologación".

Si bien es cierto, estamos de acuerdo en la creación de bandas de remuneraciones para cada tipo de cargo, en relación con los similares del sector privado, no estamos de acuerdo en los siguientes temas:

- ♦ **En desplazar la escala hacia abajo en un porcentaje a definir, de manera de valorar y garantizar el componente de vocación del servicio público.**

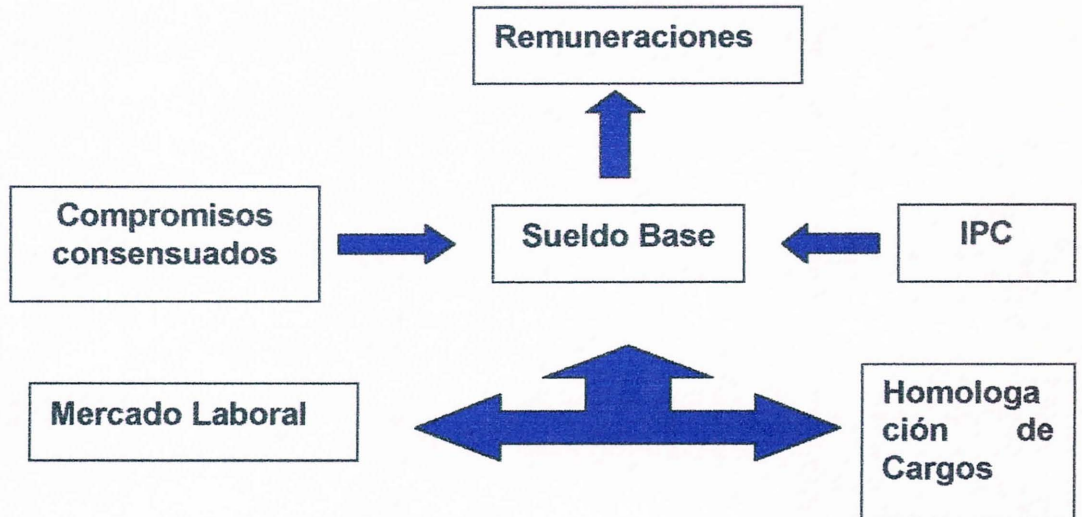
En este tema creemos que se contradice el espíritu de no hacer diferencias entre servidores públicos y privados, si bien es cierto, la cultura de nuestro país aún cree en ese sentimiento de "Servicio Público" como una vocación, nosotros no lo creemos tan así. Hoy son tiempos distintos en el cual prima el sostenerse en un sistema laboral competitivo

donde la remuneración percibida constituye la motivación principal de los funcionarios, por lo tanto no estamos de acuerdo en que se produzca una rebaja aduciendo una cultural que no se ajusta al sistema económico laboral imperante. Si se quiere dar una homologación, que sea en un ciento por ciento y no en un porcentaje menor.

◆ **Definir otros beneficios (auto, chofer, bonó por productividad, residencia, seguros diversos, etc.)**

Si bien es cierto, existen algunos beneficios, nosotros pensamos que la utilización de éstos debieran ser regulados. La regulación de las herramientas que se les entrega al Gerente Público para cumplir sus funciones deben quedar establecidas y posteriormente fiscalizar su uso, a su vez eliminar todo aquello que puede ser considerado como beneficio particular ( mayordomo, chofer, auto, vales de bencina, nanas, residencia, mantención del hogar, jardinero, compra de artículos, etc). Además el aumentar sus ingresos con contratos anexos o nombramientos que se contrapongan con la transparencia que el sistema de Gerencia Pública pretende implantar.

## Sistema de Remuneraciones



En las remuneraciones incidirán el sueldo base establecidos para el cargo, el IPC, los compromisos consensuados entre el Directivo Público y el Director del Servicio, la homologación con los cargos del sector público y el mercado laboral en su conjunto.

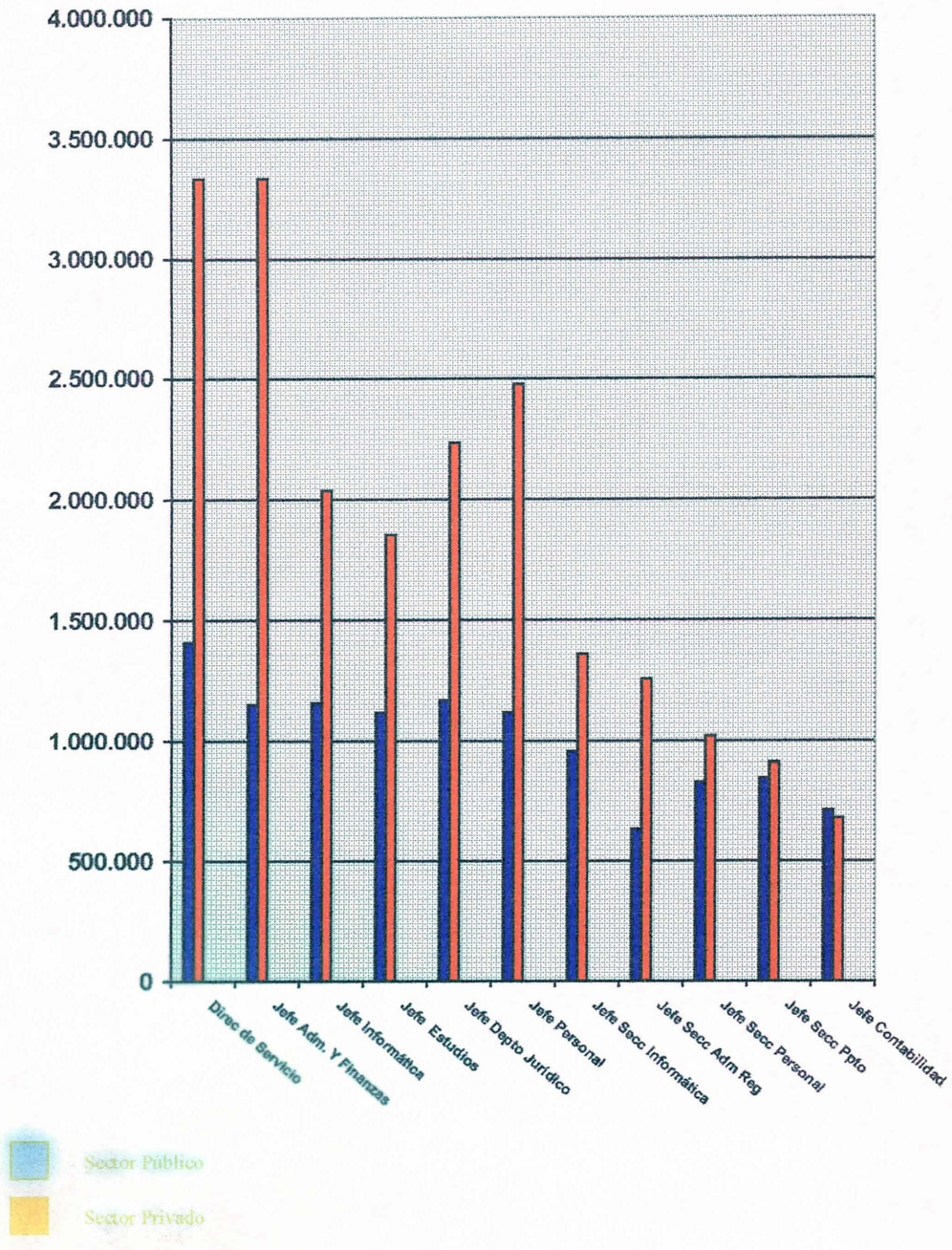
Todo lo anterior servirá de antecedente para que el Directivo de Servicio en consenso con el Directivo Público, se fija la remuneración final.

**CUADRO COMPARATIVO DE REMUNERACIONES DEL  
SECTOR PUBLICO Y SECTOR PRIVADO**

<b>Cargos Sector Público</b>	<b>Renta Promedio Sector Público</b>	<b>Renta Promedio Sector Privado Homólogo</b>
Jefe o Director de Servicio	\$ 1.407.674	\$ 3.334.875
Jefe Administrativo y Finanzas	\$1.151.951	\$ 3.334.875
Jefe de Informática	\$1.159.490	\$ 2.037.390
Jefe de Estudios	\$1.119.268	\$ 1.853.936
Jefe Depto. Jurídico	\$ 1.169.396	\$ 2.235.110
Jefe de Personal	\$ 1.120.183	\$ 2.478.029
Jefe de Sección Informática	\$ 956.724	\$ 1.361.206
Jefe de Sección Administración Regional	\$ 633.272	\$ 1.255.909
Jefe de Sección de Personal	\$ 828.228	\$ 1.019.577
Jefe de Sección de Presupuesto	\$ 844.638	\$ 910.327
Jefe de Contabilidad	\$ 712.337	\$ 677.391

Fuente: Propuesta Sistema de Gerencia Pública Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. División de Modernización de la Gestión Pública.

### GRAFICO DEL CUADRO COMPARATIVO DE REMUNERACIONES SECTOR PUBLICO Y PRIVADO



## **Respecto a los Tipos de Incentivos**

En este tema, la propuesta del comité no hace alusión a tipos de incentivos en específico, salvo en el caso de los que se puedan entregar en las remuneraciones, como bonos de productividad por cumplimiento de metas establecidas, sin embargo esto pasa a ser parte del sueldo que se le entrega al funcionario, pero no hay otros que motiven a través del crecimiento personal, profesional y su entorno.

Nosotros proponemos:

- ◆ Políticas de capacitación para optar a cargos gerenciales más altos.
- ◆ Que el sistema les permita desarrollarse, haciendo una carrera dentro del sistema de Gerencia Pública, adquiriendo connotación nacional.
- ◆ Premio de 1 día de vacaciones adicional por año de servicio.
- ◆ Estabilidad laboral en la medida que su Evaluación de Desempeño sea óptima.

## **Referente a los Recursos Financieros**

Como todo proyecto nuevo, esta propuesta debe contener diferentes aspectos para que se llegue a hacer realidad, entre ellos inevitablemente se cuenta el tema de los recursos financieros.

En el tema encontramos una gran piedra de tope para que pueda llevarse a cabo esta iniciativa, ya que su implementación genera un gran costo extra a las arcas fiscales que probablemente en estos tiempos no se pueda cubrir.

En este sentido y como forma de generar recursos provenientes de una política global de recursos humanos, proponemos lo siguiente:

- ◆ A los funcionarios del sector público que se encuentran en condiciones de jubilar, se les premiara a modo de incentivo, con cinco meses de sueldo como indemnización para que opten por el retiro.

Esto generará a contar del sexto mes una liberación de recursos que pueden ayudar a implementar la propuesta.

Por supuesto, a esto se debe agregar más recursos a través del presupuesto nacional.

- ◆ Acelerar el proyecto de Ley de Evasión Tributaria que esta en estudio en el Congreso, para que parte de estos recursos nuevos que se le asignen al Sistema de Gerencia Pública.
  
- ◆ Solicitar creditos al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para su implementación y desarrollo.

## **Con respecto a la Creación de una Oficina de Recursos Humanos**

En esta materia la propuesta solo se refiere a lineamientos generales con respecto a la creación de una oficina de control, administración y ejecución del Sistema de Gerencia Pública. Sin embargo creemos necesario precisar algunas características primordiales para ella.

Esta oficina debe ser **autónoma**, conformada por un equipo multidisciplinario, su posición dentro del aparato del Estado por lo relevante de su función, debe ser de **alto rango (Ministro o Subsecretario)**, que permita a su titular interactuar con los Ministros de Estado en forma fluida y que este sujeta a la **supervigilancia directa del Presidente de la República.**

Este alto directivo deberá estructurar y organizar los cargos de acuerdo a los requerimientos necesarios para cumplir la misión, para ello se deberá asesorar de una oficina externa experta en reclutamiento y selección para ocupar los cargos anteriormente estructurados, con el objeto de lograr una mayor transparencia en la conformación del equipo de trabajo de esta oficina.

Se debe encargar de registrar todo el personal que este relacionado con la Alta Dirección Pública en sus diferentes niveles. Mantener una base de datos

actualizada permanentemente, el cual contenga toda la información relevante en cuanto a la cantidad de personas que están trabajando a nivel de Gerencia Pública, con sus respectivos lugares de trabajo y cuáles son sus funciones específicas dentro de cada servicio público. Como así también un archivo de posibles Gerentes Públicos que podrían ser reclutados en un momento determinado, esto en el bien entendido que el . Director del Servicio es quien lo nombra, pudiendo rechazar la primera terna, si esto ocurre la Oficina de Recursos Humanos puede presentar una segunda y última terna, donde el Director del Servicio deberá elegir a quien se desempeñará como directivo público.

Esta oficina debe entregar las normas, requisitos y exigencias que se necesitan para cumplir las funciones de alta dirección dentro del servicio público.

Cautelar que las políticas sean homogéneas en todo servicio y que se respete la autonomía de cada servicio, eso si debe seguir el lineamiento de las políticas públicas establecidas, definir los diferentes roles para evitar dualidad de funciones

Fijar las características, capacidad profesional y cuál es la malla curricular que deben tener los postulantes.

Mantener convenios con Universidades, institutos o academias del ramo, para que voluntariamente se capaciten los profesionales que quieran pasar a formar parte del acopio dentro del archivo de postulantes a ocupar cargos gerenciales dentro del servicio público.

Esta oficina debe ser la encargada de entregar las pautas en relación a la forma de contratación, evaluación de desempeño, control, remuneración, duración de contrato, sistema de renovación de contrato, finiquito anticipado, etc., todas aquellas pautas que tienen relación con la Gerencia Pública.

Controlar los resultados de los Gerentes Públicos, el cual puede ser trimestral o semestral y dejarlos registrado para futuras consultas, manteniendo un archivo actualizado de las actuaciones de los diferentes directivos. Lo anterior para resguardar la eficiencia y eficacia en que los Servicios Públicos cumplen sus objetivos.

## **De donde se nutre de Profesionales el Sistema de Gerencia Pública**

La actual proposición de Gerencia Pública no contempla un sistema desarrollado de dónde pueda nutrirse de aquellos profesionales que tengan el potencial de incorporarse a este sistema.

Es por eso que nosotros proponemos un sistema de capacitación de Directivos Públicos que quede en manos de la oficina de RR.HH. como organismo planificador de la capacitación y a las Universidades tradicionales o privadas como ejecutores de ésta (a nivel de Magister, Doctorado, etc)

La idea es que la oficina de Recursos Humanos genere la necesidad de profesionales en el ámbito de la gestión pública. Una forma para hacer esto es presentar a la Universidades información, de modo que ellas publiciten carreras de interés para la administración pública, respecto de éstas. Otro aspecto importante, es la capacitación, la cual se debiera otorgar a directivos públicos que se encuentren desempeñándose en funciones propias, proponiendo a estas universidades distintos convenios respecto del tema. De este modo la oficina de Recursos Humanos tiene la posibilidad de nutrirse de profesionales jóvenes y mejorar el nivel de la gestión a través de personeros eficientes y eficaces.

## **Referente al Trabajo en Equipo**

Compartimos completamente la idea que se señala en la propuesta, en el sentido que el cargo de un Gerente Público se determinará tomando como referencia al grupo de funcionarios que conforman la planta del organismo, ya que como aparece en ésta, no se justifica este cargo en aquellos servicios que tengan 6 funcionarios como tope, no obstante, agrega que en los servicios u organismos que tienen una gran cantidad de funcionarios, como es el caso de Gendarmería se debería dar Gerencia Pública a nivel directivo como también a nivel de jefes de secciones y oficinas.

Lo que nosotros proponemos es que en estos organismos de gran envergadura en lo referente a Recursos Humanos, exista un Gerente Público el cual deberá desarrollar una buena planificación de trabajo en equipo; delegando funciones y atribuciones en mandos medios; propiciando Gerencia Pública hacia abajo, quienes aportarán sus conocimientos y trayectoria a la mejora de funciones, tareas y actividades de servicio, puesto que existe experiencia de organismo que han implantado este sistema logrando así el premio a la calidad en su gestión e innovación, gracias a un buen trabajo de equipo entre el directivo y sus colaboradores quienes han aportado su experiencia y trayectoria a la mejora de funciones, tareas y actividades del servicio.

Debemos recordar que un Gerente Público, dentro de sus características, debe poseer la capacidad de liderar y formar grupos de trabajos al interior de las organizaciones, ya que de esta manera logrará eficiencia y eficacia en los objetivos planteados, contribuyendo así, al desarrollo integral de la entidad a su cargo.

## **Referido a la Cultura Organizacional**

En lo referente a cultura organizacional, la propuesta realizada por el comité interministerial de Modernización de la Gestión Pública, no hace una mención clara en este aspecto. Es por ello que decidimos, desde el punto de vista de la implementación de un sistema de Dirección Gerencial, referirnos a la cultura que poseen las organizaciones, ya que como es sabido, todo cambio involucra y afecta a las personas, las cuales componen en su conjunto, a través de sus creencias y valores, la cultura de la organización.

Considerando que la implementación de la Dirección Pública, pasa por la aplicación de técnicas del sector privado, a través de un nombramiento de un directivo gerencial, el cual persigue el logro de metas y objetivos previamente establecidos, partiendo de esta premisa nace la interrogante: ¿Cómo el Directivo Gerencial, comprometer a toda la organización en el cumplimiento de estas metas y objetivos?. De esto se deduce que uno de los propósitos del Directivo Público, es necesariamente, un cambio en la cultura organizacional.

Para que el directivo conozca la organización, en la cual se desempeñará, se hace necesario un diagnóstico que contemple su estructura, procedimientos y el recurso humano que está posee. Una vez realizado esto, el directivo deberá determinar aquellos cambios necesarios, para el cumplimiento de los objetivos y metas.

El primer factor a considerar para el cambio de la cultura, tiene relación con las características que debe poseer el directivo, entre las cuales se enmarca la legitimidad frente a los miembros de la organización, esto se logra a través de la credibilidad que éste tenga, en relación a su accionar frente a diferentes situaciones que presente en el cumplimiento de sus funciones. Elementos como visión de futuro, capacidad de innovación, valores, compromiso, serán los cuales en definitiva reconocerán en él, la organización y por ende los integrantes a su cargo.

Otro factor es la aplicación de herramientas, que tiendan a lograr el cambio que se necesita en la cultura organizacional, para desembocar en el cumplimiento de los objetivos y metas. Dentro de estas herramientas consideramos las siguientes:

- ❖ **Sistemas de Información:** se deben crear canales de comunicación que crucen a toda la organización, con el fin de informar acerca de todos los aspectos que tienen relación con la planificación estratégica (misión, objetivos, metas, etc..), como también, aquellos que se relacionan con el bienestar de los funcionarios (remuneración, incentivos, promoción, etc..). Además se debe implementar planes de difusión, con la finalidad de dar a conocer los aspectos mencionado anteriormente.

- ❖ **Sistemas de Participación:** se debe crear espacios que permitan la participación en sus distintos niveles dentro de la organización. Estos lograrán en los funcionarios, un sentido de pertenencia y de integración en todas las actividades que se desarrollen.

Al implementar estos factores enunciados anteriormente, se pretende conseguir, básicamente, mejorar tres aspectos importantes que están dentro de la cultura organizacional:

- ❖ El mejorar el clima organizacional dentro de todas las unidades que componen la organización.
- ❖ Tender a eliminar el temor al cambio, que genera la selección y nombramiento de un directivo gerencial.
- ❖ Conseguir que los funcionarios se sientan comprometidos con la organización.

En síntesis creemos que la cultura organizacional es parte fundamental, para llevar a cabo los cambios que significa la implementación de un sistema gerencial en el ámbito público, sin ello, difícilmente podría cumplirse los objetivos que la propuesta determina.

## **Poca Adaptabilidad a la Cultura Organizacional en la Administración Pública**

La envergadura y las dimensiones que abarcan los cambios y los recursos que son necesarios movilizar, los consensos que se deben establecer y los cambios culturales que hay que promover, encontraremos su expresión máxima en un contexto democrático y participativo en donde el Estado como tal sea el encargado de resguardar los equilibrios y los intereses de todos los sectores del país.

Con todo esto nos veremos obligados a sufrir presiones y maneras de enfrentar estos cambios accionando nuevas formas de gestionar.

El desarrollo de la Dirección Pública puede contribuir a renovar el conjunto de la cultura de ésta en el país, y debe ser tomada en cuenta desde el primer momento dentro de un proceso de cambio y no se puede ignorar en el momento de definir iniciativas de mejoras.

El tema de la Dirección Pública no es una panacea que se nos haya ocurrido a los chilenos, sino que es un tema desarrollado en otros países con bastante éxito como es el caso de Canadá, Francia, Suiza, etc. Hasta el momento no se ha podido implantar en nuestro país, debido a que nuestra

sociedad y el sector público culturalmente son adversos a los cambios y la falta de recursos es una razón poderosa para sus aplicación.

Entendemos que para nosotros implantar un sistema de esta naturaleza conlleva a tratar de regular otros problemas que tiene hoy en día la administración chilena, como es la inamovilidad funcionaria, una buena evaluación de desempeño, insertar dentro de las leyes orgánicas de cada servicios a los directivos para ser evaluados en su dirección y metas propuestas. Con el propósito de provocar un cambio, volviendo los servicios públicos con una visión proactiva y no reactiva, como lo son hasta hora.

Sabemos que los cambios culturales son lentos, por lo tanto, creemos que la implementación debe realizarse apegándose a la realidad chilena, pero sin perder de vista el objetivo fundamental que persigue la Dirección Pública, que es optimizar la gestión de los servicios y proporcionar un servicio más eficiente y eficaz a la ciudadanía; de esta forma la adaptabilidad progresiva del sistema, tendrá mejor acogida por los diferentes sectores que conforman la administración pública. Lo que significa corregir falencias y desviaciones, poniendo énfasis en la innovación, anticipación y excelencia.

## **Recolección de Información para Legitimar la Propuesta**

La propuesta del Comité Interministerial de la Modernización Estado, esta basada en modelos existentes en otros países, que ya han aplicado la Gerencia Pública, para adaptarlo a nuestra realidad concurren a seminarios, foros, charlas, etc, a diferentes países.

Junto con lo anterior, esta propuesta recopila información de diversos textos y autores que hablan sobre la Modernización del Estado.

A juicio nuestro la manera en que se recolectó información para formular esta propuesta carece de legitimidad , que no se vieron involucrados los actores de la administración pública chilena que en su momento ocupaban los niveles directivos que son abordados por el Sistema de Gerencia Pública. Entre estos se cuentan Directores de Servicio, Jefes de Departamentos, Jefes Sección e inclusive Administrativos que se desempeñen en ellas.

Por lo tanto, concluimos que para implantar de forma más participativa el Sistema de Gerencia Pública es necesario involucrar a todos los sectores sobre los cuales aplican Gerencia Pública.

## CONCLUSIÓN Y RESUMEN

Hemos recorrido a lo largo del presente trabajo aspectos fundamentales en lo referente a la Dirección Pública, dentro de esto encontramos el contexto en el cual nos desenvolvemos, el marco teórico del cual extraemos las primeras aproximaciones a la Gerencia Pública, para finalizar en las observaciones y propuestas realizadas al Comité Interministerial de Modernización de la Gerencia Pública. Visto lo anterior, podemos definir la Gerencia Pública como **"una forma de dirección, la cual mezcla aspectos del sector privado con el sector público, con el propósito de fortalecer a las instituciones públicas a través del manejo de herramientas destinadas a mejorar en forma eficiente y eficaz el servicio que se presta a los ciudadanos y promoviendo el profesionalismo, compromiso que deberían asumir los Directivos con la misión que cada Organismo de Servicio Público debe cumplir"**.

Dentro de las observaciones y propuestas realizadas al Comité Interministerial de Modernización de la Gerencia Pública, podemos señalar que compartimos los aspectos que motivan a ésta, pero discrepamos en lo medular, ya que como se ha podido observar la propuesta hecha se contrapone en aspectos fundamentales como lo son la homologación de sueldos entre el sector privado y público y la función de dar continuidad a la

gestión dentro de los servicios públicos, dejando de lado el buen desempeño de profesionales que cumplen funciones en el ámbito público.

El nutrir al sistema de Gerencia Pública de profesionales, la cultura organizacional y la poca adaptabilidad de la cultura organizacional en la administración pública, son asuntos que son dejados de lado en la propuesta y que consideramos de gran importancia, ya que como se ha observado a lo largo del presente trabajo es necesario tener presente, puesto que la implementación de Dirección Pública implica aspectos que conllevan a considerar dichas observaciones.

Por último, la aplicación de la propuesta tal como se encuentra, podría desarrollarse, pero consideramos que haciendo las mejoras pertinentes y adecuando el sistema gerencial a la realidad de nuestra administración pública, su provecho sería aún mayor, esto sin olvidar que como todo nuevo sistema la implementación debe realizarse paulatinamente y en aquellos servicios que son de más fácil cambio, ya que la reingeniería no sería la mejor forma de poner en marcha esta nueva forma de Dirección Gerencial. No es menor cierto que cualquier cambio que se lleve a cabo para mejorar la actual administración en los servicios públicos puede considerarse buena, pero tampoco es menos cierto que su aplicación debe reunir como requisito básico contribuir a la eficiencia y eficacia de todos los recursos existentes,

para que con ello el fin último de los servicios públicos se cumpla de la mejor forma posible, que es entregar un buen servicio a la ciudadanía.

De esta manera, la Dirección Pública se materializaría como un agente activo, con una aproximación más cercana a la realidad que como país poseemos y considerando las observaciones y recomendaciones propuestas por nosotros creemos que su factibilidad y aplicación sería mayor.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública - 1998. Gerencia Pública elementos para un debate.
- 2.- Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública - 1998. Propuesta Integral de Gerencia Pública.
- 3.- Gustavo González, Enrique Ogliastri, Ediciones Uniandes - 1999. La Gerencia Pública ¿Asunto Privado?
- 4.- José Gpe. Vargas Hernández. Las relaciones de los fundamentos teóricos entre la nueva economía política, la nueva Gerencia Pública y la nueva política social.
- 5.- Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. Dirección y Gerencia Pública: gestión para el cambio. Dolmen Ediciones.
- 6.- CLAD - 1999. La Transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública.
- 7.- CLAD - 1999. Una nueva gestión pública para América Latina.
- 8.- Héctor Sanín Angel - Agosto 1999. Control de gestión y evaluación de resultados en la Gerencia Pública - metaevaluación - mesoevaluación.
- 9.- Luis C. Bresser Pereira - 1999. De la administración pública burocrática a la gerencial.
- 10.- Derry Ormond. Elke Loffer - 1999. Nueva Gerencia Pública ¿qué tomar y qué dejar?
- 11.- José Luis Méndez - 1999. Vieja o nueva administración pública. Una propuesta ante los dilemas de la modernización administración.
- 12.- Pedro Medellín Torres - 1999. La modernización del Estado en América Latina: Entre la reestructuración y el Reformismo.
- 13.- José Alvarez Madrid. La gestión de políticas públicas y la naturaleza de la Gerencia Pública: Una referencia al caso chileno. 1999

- 14.- Humberto Falcao Martins - 1999. Administración pública gerencial y burocracia. La persistencia de la dicotomía entre políticas y administración.
- 15.- Peter B. Boorsma - 1999. La Gerencia Pública moderna en la teoría y en la práctica. Especial referencia a los Países Bajos.
- 16.- Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (2000 - 2006). Proyecto de Reforma y Modernización del Estado.
- 17.- Universidad de Chile - Facultad de Derecho. La Administración del Estado de Chile - Decenio 1990 -2000 -. La Modernización de la Gestión Pública en Chile, Lecciones y Aprendizajes 1994 - 2000.
- 18.- Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. - Diciembre 1999. Modernización de la Gestión Pública. Boletín N° 88.
- 19.- Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, 1998. "Gerencia Pública Seminario Nacional", Chile.
- 20.- Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, 1998. "Dirección y Gerencia Pública: Gestión para el Cambio", Dolmen Ediciones, Chile.
- 21.- Luis Rodríguez – Mena (CLAD), La Gerencia Interinstitucional. El Liderazgo de Espacios Abiertos. Turbulencia Ambiental y Sobrevivencia de Organizaciones.1999.
- 22.- Héctor Sanín Angel, 1999. Control de Gestión y Evaluación de Resultados en la Gerencia Pública (CEPAL).
- 23.- Bernardo Kliksberg, 2000. La importancia profesional de la Gerencia Pública. SUPERVISO.
- 24.- José Alvarez Madrid, 2000. El Rediseño del Estado para el Desarrollo Social. SUPERVISO.
- 25.- Adolfo Rodríguez Bernal. La Gerencia Pública, un Asunto Privado.
- 26.- Consejo Científico del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 1998. Una nueva Gestión Pública para América Latina. (CLAD).

- 27.- Noemí Lidia Pulido, 2000. La importancia profesional de la Gerencia Pública. SUPERVISOR.
- 28.- Mario Waisbluth, 1998. Dirección y Gerencia Pública. Gestión para el Cambio. Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública.
- 29.- Jerome Bruner, 2000. La importancia profesional de la Gerencia Pública. SUPERVISOR.
- 30.- Michel Crozier, 1996. La Transición del Paradigma Burocrático a una Cultura de Gestión Pública.
- 31.- Gabriel Murillo y Germán Ruiz. La Gerencia Pública, un Asunto Privado. 1999

#### DIARIOS Y REVISTAS

- 1.- Diario El Mercurio, de fecha 06 de Octubre del 2000.
- 2.- Diario La Segunda, de fecha 11 de Enero del 2001.
- 3.- Diario El Mercurio, de fecha 31 de Octubre del 2000. (Cuerpo A-2).
- 4.- Universidad de Chile. Programa de Magister en Gobierno y Gerencia Pública del Instituto de Ciencias Políticas y del Centro de Análisis de Políticas Públicas.
- 5.- Revista del CLAD, Junio 2000. Reforma y Democracia N° 17.
- 6.- Mario Weissbluth, Abril 2000. La Modernización Pública, Documento para la discusión N° 1. INVERTEC Consultores.

# **ANEXO A**

**ENTREVISTAS A PERSONAJES INVOLUCRADOS EN  
EL TEMA DE LA DIRECCION PUBLICA**

**ENTREVISTA A ANGEL FLISFISCH FERNÁNDEZ**  
**SUBSECRETARIO DE MARINA**

**Somos un grupo de alumnos de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, que estamos abocado a realizar nuestra tesis de investigación relacionada con el tema de la "Gerencia Pública en Chile", para lo cual parte de este trabajo consiste en realizar una serie de entrevistas a personajes públicos del ámbito Nacional.**

**¿Don Angel, ¿Cuál es la visión que tiene Ud., respecto al proyecto de modernización que se está generando en nuestro país?**

R: Bueno primero voy a hacer un poco de historia, yo diría que hasta mayo del 93, el tema de la modernización fue básicamente asumido, más bien, en un termino clásico, sea en nuestro país o en países latinoamericanos, u otros países en vías de desarrollo, y que se planteó como un tema de modificación de la Estructura estatal, de la organización del Estado, los temas que se trataron de enfocar son los que aparecían con el número de Ministerio, necesidades de reestructuración, fundamentalmente esfuerzos apoyados sea proyectos de leyes orgánicas para el conjunto del Estado, un esfuerzo yo diría fundamentalmente normativo, bueno siempre se creyó que con mejores estructuras organizacionales, uno podía alcanzar niveles de eficiencia, de eficacia mayores, pero todos los esfuerzos se fueron revelando en la década de los 70 y 80 como esfuerzo bastante tenue, y comenzó a adquirir relevancia por un lado el tema del personal de las relaciones humanas eso por una parte y en segundo lugar dentro del tema global de los recursos humanos el tema específico de lo que se llamo la Gerencia Pública, que fue un concepto base en la época de los 90, bastante fuerte, otra época de las vertientes de las escuelas, tradiciones dentro de la administración como fue la gerencia en el sector privado, fue por ciertos caminos por ciertos modelos que ponían menos énfasis en la organización, en la estructura organizacionales, además el tema de gerencia estrictamente en el área privada, con grandes convulsiones en los años 70 y 80, en la literatura; pero esto no había tenido impacto en la aproximación de los problemas del sector público y a raíz de estos conceptos nuevos provenientes de Estados Unidos y de Inglaterra, estas nuevas escuelas de pensamiento en lo que se refiere a gerencia en el sector privado comenzaron a impregnar a tener un impacto marginal y de diferente manera en el sector público; y entonces nace en el año 93, en el programa de la concertación para lo que sería el gobierno del Presidente Eduardo Frei, esta idea que en realidad como era fundamentalmente un problema de estructura, de reorganización, de que en realidad no era ese un problema sino que de recursos humanos, la falta de gerencia de liderazgo dentro de las distintas entidades públicas y que la elaboración de ese programa ese concepto paso a tener una relevancia clara, una gran fuerza que orientó los esfuerzos programáticos que se hicieron, a mi me toco dirigir la Comisión de Modernización del Estado, conjuntamente con Marcos LIMA que venía con experiencias muy exitosa en el INP, de liderazgo muy riguroso, los llamamos gerentes públicos a los directores de servicios, vigoroso con un sentido carismáticos, en donde todos estaban empapados de la literatura que había ido surgiendo, lograron éxitos mayores en estos servicios y esto lo lograron sin mayores recursos, digamos sin un aumento significativo de mayores recursos, sino que simplemente del ejercicio del liderazgo gerencial muy efectivo, como dije anteriormente, me toco dirigir con Marcos Lima y Verónica Montellana que también venía de una experiencia que yo diría que fue menor envergadura como fue la Dirección de Aprovisionamiento del Estado DAE, pero también se había puesto en práctica el nuevo estilo de gerencia, conducción y finalmente un poco la idea en la cual aterrizamos fue la identificación de un núcleo gerencial provisto de grandes capacidades de liderazgo, dentro del sector público, digamos logramos identificar 12 o 14 posiciones claves del sector público, direcciones de servicios, en ciertos ministerios y en ciertas Subsecretarías, obviamente con la inclusión de algunas empresas públicas, y nuestra tesis fue aquí lo importante era no terminar con una propuesta de términos de ministerios o de

servicios digamos en la organización global del sector público si no que a partir de la identificación estas 12 o 14 posiciones claves un reclutamiento, orientados que hay personas de este tipo que hayan demostrado sea del sector público o privado, tener claras capacidades de apoyo gerencial, ha este teórico grupo lo llamamos la legión de los arcángeles, las personas que compartíamos en el grupo 12 ó 14 personas podíamos lograr un proceso de gran dinamismo dentro de la administración pública y a su vez que esta iba a tener un gran efecto para el resto de la administración pública y que a la vez esto se podría llevar a un programa que yo diría no tanto de capacitación sino de divulgación de todas estas ideas fuerzas que se estaban ya con sentido común, particularmente lo que se refería a liderazgo en el sector privado, he, la verdad es que no tuvimos éxito lo planteamos formalmente, de hecho de alguna manera quedo consagrado en el programa del presidente Eduardo Frei. Pero nos encontramos ahí con el enfoque de dos lógicas distintas una era más tecnocrática que se estaba apoyando una lógica en la cual todo se constituía a partir de la excelencia de las personas, afiliaciones políticas, y por otro lado la implacable lógica de motivo si las necesidades descansa en estas afiliaciones o lo que se llama el cuoteo político, en fin la verdad es que lo que sucedió que se mantuvieron ciertos liderazgos que existían desde un punto político interno, y este proyecto fracaso simplemente, pero puedo decir que este proyecto tuvo una virtud que fue colocar como tema esto de la Gerencia Pública como principal v/s el enfoque de la aproximación más clásica de la organización de estructura de todos los ministerios y del aparato Estatal.

Yo, no estoy muy familiarizado con lo que se está haciendo ahora último, todo este esfuerzo a Estado a cargo de Orrego estos últimos años, lo conozco un poco el tema de afuera pero mi impresión es que ciertamente la filosofía básica es la capacidad de identificar las oportunidades de liderazgo dentro de cada servicio y a través de herramientas como es la planificación estratégica, modelos conceptuales, lograr niveles de eficacia y eficiencia mucho mas altos que en épocas pasadas dentro de una escasez de recursos, pese al aumento del gasto público puesto los servicios reciben; yo honestamente no tengo hoy digamos una apreciación global de cuanto hemos logrado avanzar, tengo claro de que hay servicios que el esfuerzo realmente se ha hecho, donde éstos liderazgos gerenciales se han producido ya, es el caso del Registro Civil que durante los 6 años pasados se modernizó ampliamente, pero en cuanto a una apreciación global de indicadores de gestión que permitan decir bueno si nuestro Estado Chileno tenía x porcentaje de eficiencia 5 ó 6 años atrás honestamente no tengo esa apreciación global hoy, tengo parciales, sectoriales, subsectores trabajando mejor pero no tengo una apreciación global.

**¿Desde ese punto de vista personal, mirando la experiencia suya respecto al futuro, esta idea de la Gerencia Pública la ve como posible contrastada con la necesidad de que todos los partidos políticos tengan su representación en el gobierno y cómo la eficiencia se enfrente a esto?**

R: yo creo que no es incompatible en la medida que este conjunto de ideas se vayan generalizando, luego convirtiéndola al sentido común, deberíamos llegar a una situación en la cual la oferta de gerentes públicos puedan lograr el conjunto las presiones de los partidos políticos, debería ser de una calidad tal que deberían compatibilizar algo que lo que posee la democracia frente a todo sistema político, y en el gobierno tienden a representarse, por lo que esto no es incompatible con la existencia de una reserva de gerentes que pueden estar en el sector privado y pasarse al sector público, que sean de buena calidad, no lo veo incompatible, hace 4 ó 5 años atrás había este tipo de incompatibilidades, no había esta reserva hoy en día esto esta atrás y uno lo ve completamente distinto, ahora ciertamente hay problemas, hay países como Francia donde hay un esfuerzo Estatal, dotado de una tremenda continuidad de muchas décadas de escuelas de excelencia técnica muy alto en este sentido de la gerencia, esto es una deficiencia que nosotros tenemos en este sistema de educación superior hay claramente incentivos la percepción de que existen las

necesidades ese es el caso de ustedes, de esta carrera de Ingeniería en Ejecución en Gestión Pública y yo espero que este tipo de esfuerzo que ustedes hacen sean un número de profesionales que superen la calidad y eso obviamente debe contribuir a salvar esta brecha, pero hasta ahora ha sido una deficiencia nuestra, yo diría que eso es.

**¿En que nivel cree Ud. que se puede generar la Gerencia Pública?**

R: yo creo que en lo que se refiere a la totalidad de los recursos humanos, hay un problema que es bien insoluble, estoy pensando básicamente en el personal administrativo técnico, digo la posición ni siquiera intermedia sino que el personal subordinado, yo creo que hay un problema que son los incentivos económicos, en el fondo lo que se refiere a salarios, sueldos, creo que es muy difícil competir con el sector privado o va hacer imposible competir con el sector privado, las condiciones son muy diferentes y tenemos además un ortodoxo económico ya bastante inamovible donde el Estado esta perpetuamente sobre sospecha, en su globalidad eso quiere decir cada servicio, cada entidad pública y creo que esto se altere, esto milita en contra de poder reclutar un recurso humano de alta calidad como el que recluta en el sector privado, pero yo creo que eso no es así en el caso que yo llamaría liderazgo intermedio, y no liderazgo en la cúspide donde claramente pueden haber otras motivaciones, incluyendo motivaciones políticas, vocación de servicio público, vocación social, etc. Yo creo que ahí y aprovechando este tipo de motivaciones es donde uno puede pegar saltos importantes para adelante, yo lo veo en esos dos niveles, yo creo que un servicio público de mucha envergadura, tomen cualquiera Ministerio, de Salud, Registro civil, necesita las dos cosas un liderazgo de la cúspide o sea la dirección y otro a nivel intermedio jefe de división, jefe departamento; un Gerente Público es la cúspide él sabe su oficio y es capaz de crear un clima organizacional que estimule esos liderazgos intermedios y articular con ellos un equipo, un gran Director no es exitoso por si mismo sino por saber articular a su equipo como por ejemplo Javier Etcheverri, parte de su oficio de su talento viene de construir liderazgo intermedios y saber usarlos para articular equipos todo dentro de un clima organizacional positivo, eso yo creo que es el gran desafío.

**¿Qué futuro le ve Ud. a la Gerencia Pública, en la modernización del Estado?**

R: Bueno, si nuestro diagnóstico es un buen diagnostico es crucial, mucho mas la preeminencia del liderazgo a la vez tiene una gran virtud de frente al burocratismo clásico, tradicional ser fuente innovación de creatividad de ideas distintas digamos de abordar los problemas concretos que enfrenta la repartición en determinar clásicamente la aproximación de normas de mejor calidad manual, de procedimientos, etc. Y no de funcionarios un poco robot que son capaz de pautear bien y no de hacer análisis de normas precisas, de tener ideas adecuadas en lo que tiene que hacer en determinadas circunstancias, claramente sabemos que las cosas no son así lo que requerimos es menos especialización mucha mas capacidad mas funcionalidad del recurso humano, yo creo que es la variable crucial.

**¿Para poder responder a las exigencias de la Gerencia Pública, claramente hay que realizar cambios normativos? ¿Cómo ve Ud. que estos se lleven a cabo?**

R: Yo creo que es necesario sólo en el sentido de establecer condiciones favorables, facilitadoras de emergencias de liderazgo, además de mayor acción de estos liderazgos, por ejemplo el tema de ahorro de recursos hoy en nuestro sistema si uno ahorra recursos todos esos recursos van devuelta al tesoro público y se acabo, y muchas gracias, si tuviéramos un sistema que permitiera efectivamente ahorrar, bajar costos pero posteriormente utilizar ese ahorro en incentivos e inversiones, etc. Ese es un sistema presupuestario deficiente y hay que mejorarlo pero en definitiva no son cambios tan radicales, es de cambiar algunas normas y punto ahora esta todo el problema del reclutamiento pero ahí es imposible aspirar a una tecnocratización total de esto, el Director de Impuestos Internos va ha seguir siendo

un alto funcionario y de exclusiva confianza del Presidente de la República y así es justo que así sea, ahora si es un Director criterioso vera el currículum de la persona, su preparación y sobre toda su experiencia, como gerente líder pero ciertamente habrá un criterio político de por medio eso es muy ineludible o sea soñar con un sistema de reclutamiento transparente es algo utópico, nunca va a suceder. Por lo que insisto en lo que dije un rato atrás debe haber un suficiente stock de personas con aptitudes en donde se pueda elegir el más idóneo y que cumpla con las exigencias de la oferta, sea cual sea el signo de gobierno, yo creo que es ese el tipo de cambio que se requiere, no digamos las reorganizaciones globales, el número de ministerio obedece a otras políticas mayores.

**Tenemos la impresión que el Presidente Lagos, quiso aunar todos estos criterios de la estructura tomando ciertos Ministerios, uniéndolos y a su vez buscó nombrar gente con excelente curriculum, en cada uno de sus asesores.**

R: Bueno la reingeniería tiene una experiencia previa y una capacitación y una experiencia profesional, eso es verdad, pero la reducción de Ministerios apunta a otra cosa, apunta que con veintitantos Ministros realmente para un Presidente gobernar con veintitantos Ministros es muy difícil, en la medida que reduce el número es mucho más fácil, lo que se llama un gobierno de gabinete es efectivamente posible, si los ministros fueran 6 u 8 podría reunirse con ellos día por medio o todos los días con veintitantos eso no sucede, ese es el tema, pero eso no tiene nada que ver con gestión si no que con otro tipo de decisiones, mucho más políticas.

**Don Angel, Ud. señaló que los cambios en la administración pública debían ser a nivel intermedio, ¿cómo es esto?**

R: Los dos niveles son básicos, o sea una sola persona, inteligente, talentoso, creativo, innovador, vigoroso, carismático sólo no es parte de él la conformación del equipo de trabajo y esto tiene que ver con un nivel intermedio igualmente potente que pueda desarrollar todas sus capacidades.

**¿Qué pasa con la inamovilidad funcionaria de los servicios u organizaciones públicas?**

R: Bueno, eso es parte de las dos caras de la moneda, una que es positiva que es indudable, y no necesito explayarme mucho para decirles lo positivo que tiene, pero por otro lado, a la métrica en este tipo de liderazgo intermedio es un desincentivo, primero porque permite muy poca flexibilidad en el manejo del personal, en la gestión de personal, pero por otro lado, siempre en este cuento hay como un trade off (algo bueno por algo malo) por un lado la inamovilidad y por otro lado bajos sueldos, esa es la verdad de las cosas, o sea si las remuneraciones son lo que son, la contrapartida es la inamovilidad, sobre todo en tiempo de desempleo es ampliamente valorada, en ese sentido son bien rescatable digamos reformas más organizacionales como es el caso de Aduanas y es el caso de Obras Públicas hasta ahora frustrado esta idea de generar en este tipo intermedio un régimen de contratación y de trabajo ahí distinto por plazos determinados en donde la vinculación de la permanencia en el empleo con desempeño es una dependencia real, ahora pero avanzar en eso es un problema y no menor porque siempre va a encontrar resistencia ya sea de la ANEF y en el fondo de todo el sector público de trabajadores organizados que en el trade off prefieren la estabilidad a mejores salarios y de donde uno va ha esperar que emerjan estos liderazgo intermedios de los que hemos hablado, en el caso del Estatuto de Obras Públicas 5 a 10 años juventud, liderazgo, real Gerencia Pública se frustra porque el 85% de los funcionarios de obras públicas se opuso a que se modernizara, es la vieja oposición clásica burócrata.

**Sacándolo de temas de gobierno como partido. ¿Su partido, tiene alguna posición en particular sobre este tema?**

R: Yo diría que esta muy en esta línea moderna de la Gerencia Pública, de hecho hay digamos un reclutamiento del PPD de profesionales jóvenes, con una visión bastante moderna, yo diría que sí resuena muy positivamente este tema, es muy meritocrático.

**¿Ud. cree que en la práctica puede resultar algo distinto en lo que se refiere a la Gerencia Pública, algún otro sistema o por ahí va el camino?**

R: yo, confío más en la partitura que en la orquesta, en la medida que estas ideas se difunden, en la medida que hayan Universidades que creen carreras especializadas, en la medida que la misión del sentido común sobre el sector público y su actuación comience a confiar, comienza a modernizarse, lo importante es el recurso humano, lo importante es el liderazgo mucho más que el conjunto de atribuciones que pueda tener, en esa medida yo creo que los cambios ya se están produciendo y se van a seguir produciendo, o sea, no creo mucho que a estas alturas en grandes reformas, cambios muy radicales en el estatuto administrativo que además lo veo bien poco viable, no creo mucho en eso, creo mucho más en el cambio en la gente y que sea el gobierno que sea ¿por qué esta esa oferta?, ¿por qué hay esta legión bastante masiva de Arcángeles?, como lo habíamos bautizado con Marcos Miller; en esa medida yo creo que las cosas cambian.

**¿Cree Ud., que se apunta a un cambio más cultural de las personas?**

R: yo creo, claro es un cambio en la cultura de la administración, es eso en un sentido global, en que todos leen lo mismo, sea que esté en el sector privado o en sector público. Todos manejan el mismo modelo de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, y eso sucede, uno va a una empresa privada y le hacen esta exhibición corporativa y va a una de las ramas de las Fuerzas Armadas y le hacen la misma exposición corporativa, la verdad los elementos en común son cada vez mayores, y eso es un cambio cultural.

Veinticinco años atrás era la contraloría un poco la Roma que manejaba el sector público, hoy es el tridente de los menos, lo cual no significa de que sea importante.

**Dentro de la Agenda Pública está muy presente lo que se refiere a los plazos de todos los Ministerios, agilización de trámites en la gestión pública y dar pronta respuesta al usuario, ahora dentro de esto. ¿Cómo interviene el gerente público?**

R: Hemos hablado mucho de liderazgo, pero esto está íntimamente vinculado con el usuario, ¿Lo que es innovación, creatividad, anticipación, esos son términos que actualmente lo están manejando en la administración ya sea pública o privada,

**¿Cómo podríamos insertar estos conceptos en la administración pública?**

R: Vuelvo a repetir, no es un problema de partitura, sino de orquesta, o sea, si me invitan a escuchar la novena sinfonía, en el teatro municipal a cargo de la sinfónica, es atractivo, pero si es de Quillota con la orquesta filarmónica Municipal de Quillota, puede ser muy poco atractivos una cosa de personas, es un cambio cultural, el Presidente obviamente tiene don de liderazgo es por eso que fija plazo esta preocupado de todo, ha demostrado ser un buen gerente público estuvo a cargo de Ministerio de OO.PP. innovó bien sustancialmente sobre la base de instrumentos normativos, un poco los mismos que heredo, el único gran cambio sería este que de la ley que habría tramitado el Ministro Hurtado, que no es un cambio

menor, no estoy desdeñando los cambios normativos, tampoco los legales, aparte de eso se manejó muy bien de hecho demostró que tiene capacidad de gerente público de líder público, y lo sigue demostrando.

**Esperamos a futuro de Don Angel que cuando sea Ministro de Defensa Nacional nos tenga considerados dentro de su Staff, de Gerentes Públicos y que el reclutamiento de estos cargos se hagan internos preferentemente.**

R: lo tendré presente

**Agradeciendo su buena disposición para concedernos esta entrevista, muchísimas gracias.**

R: Encantado y buena suerte, por lo demás ustedes ya están innovando, en mis tiempos las tesis eran leer libros y analizarlos, ahora es con entrevistas, grabación y filmación, me parece algo muy bueno y más rescatable.

**ENTREVISTA A: JORGE ECHEÑIQUE**  
**DIRECTOR REGIONAL METROPOLITANO DE FONOSA**

**¿Cómo ve Ud. la modernización en Chile?**

R: Chile, es un país que tiene que entrar de frentón al mundo globalizado y de ahí para adelante podemos llamar reforma, modernización o el concepto que se le quiera dar, pero definitivamente cuando se quiere ver el tema de la modernización de debería ver el tema de la globalización, y cuando se ve el tema de la globalización se debe empezar a ver a este país en donde las fronteras no son tales, ya no son los límites geográficos, donde la economía, las telecomunicaciones son distintas, aceptar la idea global y donde esa perspectiva, el país tiene una buena inserción en ese mundo de hoy, a logrado tener economía sana, a logrado tener algunos avances en indicadores sociales, nuestros empresarios son gente emprendedora capaces de buscar oportunidades en el mercado del mundo y el aparato público, específicamente, por lo menos desde la perspectiva de la definición, se ha dado cuenta que tiene que avanzar en un proceso de modernización, el hecho de darse cuenta no significa que este avanzando, ha sido un desarrollo bastante heterogéneo, que tiene que ver con varios cosas, primero por un problema de conducción, no todas las instituciones del sector público han sido conducidas con un enfoque que les permita adentrarse en el fenómeno de la modernización y más específicamente en el fenómeno de la adaptación a las exigencias del diario vivir y el otro tema es estructural, es decir, como esta diseñado el aparato público en sus aspectos normativos y legales, es un problema estructural serio y el otro problema estructural serio es el recurso humano que trabaja en el sector público.

**¿Cómo mejoraría Ud. lo referente al recurso humano?**

R: Primero que nada es una cuestión de la dignidad de los trabajadores, cambiaría todo este concepto de inamovilidad, haría que el sector público al igual que el sector privado se rigiera por el código del trabajo, las personas deberían tener las mismas posibilidades, derechos, obligaciones y motivaciones que el sector privado, entonces, toda esta permisividad en lo que respecta a como se estructura la parte legal en los recursos humanos, genera lo que es que todos sabemos, incompetencia, falta de compromiso, desamor por lo que se hace, etc., y aquí el país esta trancado porque los grupos de poder son muy fuertes. Si se quiere hacer una reforma por ejemplo, a la parte remuneración de los médicos, el colegio medico la aborta.

**¿A que se debe esto?**

R:A nuestra cultura, en Chile se conversan las cosas de hoy, nadie esta preocupado de 10 o 15 años más adelante, nadie esta preocupado de la capacitación, incentivos, desarrollo, sólo se conversa y preocupa de asuntos no muy profundos. Los grandes temas no están expuestos.

**¿Cómo se dieron cuenta que era hora de cambiar y como enfocaron el nuevo paradigma?**

R: Todas las organizaciones exitosas tienen historia y tienen personas que van marcando hitos en el devenir. Durante la época del gobierno militar la salud no fue preocupación, el sistema instaba a la privatización de la salud, por lo tanto, lo fomentaba y con ello aparecen en el año 81 las Isapres. En el año 94, con el retorno de la democracia se trata de reconstruir el sector y Fonosa comienza a reordenar su rol financiero, en el año 94 se plantea la primera reforma de salud, la cual planteo que el Fonosa era el seguro público, no como antes que era una mezcla entre Fonosa y Sernena que era una simple recaudación

de recursos del sector público. Pasa a ser un ente asegurador, el Ministerio pasa a ser regulador y los hospitales y servicios de salud los entes ejecutores de la salud en el sector público, esta definición es histórica porque desde aquí la organización se empieza a diseñar como tal, como un organismo de seguro público y esto a su vez trajo a que no sólo se trabajaría con los clientes que tenía sino que debía captar a otros, y con la característica de que este era un seguro público y que iba a albergar a las personas de menores recursos de este país.

Una segunda instancia que es de carácter técnico, es la incorporación al Fonasa de tecnología moderna de gestión en el quehacer de Fonasa (objetivos estratégicos, indicadores, etc.), formaron parte del vocabulario y del quehacer del Fonasa.

Una tercera instancia, es que a tenido líderes con visión que se han dedicado a vislumbrar cuales son los objetivos que se desean alcanzar en los próximos años, anticipándose y procurando obtener las herramientas hoy, tomando en cuenta que Fonasa no escapa a todos los vicios que posee la administración pública, a pesar de eso a liderado este cambio o modernización de los servicios públicos.

**¿A través de su gestión, cree Ud., que está haciendo Gerencia Pública? ¿Qué le agregaría o cambiaría? ¿Qué futuro le ve a este sistema en Chile?**

R: Primero, entiendo por Gerencia Pública una persona puesta en un determinado cargo de importancia dentro de la gestión y que está sujeta a resultados. Ahora, desde esa perspectiva no siento que se haga Gerencia Pública, la permanencia en el cargo no está determinada a resultados sino que a pautas mínimas que van dentro de la evaluación. Se ha intentado hacer Gerencia Pública, pero es un avance incipiente. Para hacer Gerencia Pública habría que buscar al mejor profesional y se le debería pagar a precio de mercado, se le establecerían ciertos compromisos de gestión y en virtud de esos resultados el tipo se queda o se va. Yo me iré el día que pierda la confianza del director, porque todavía en Chile en el sector público los altos cargos de gerencia son de influencia política, cuestión en la que no estoy de acuerdo, la mejor gente no necesariamente están en los partidos políticos.

Ahora, donde sí estamos haciendo Gerencia Pública es en las tecnologías para trabajar, ahí se trabaja seriamente en la perspectiva de diseño estratégico, búsqueda de resultados, etc. Desde la perspectiva del manejo interno.

**¿En Chile se puede hacer Gerencia Pública en los servicios públicos?**

R: Sin duda que sí, solo es cosa de voluntad política. Los partidos políticos siguen pensando que llegar a un gobierno es conquistar el aparato público porque el aparato público les va a servir para sus intereses políticos. A mi juicio esto es incorrecto, la evaluación que hacen los ciudadanos no tiene que ver con las posiciones que los partidos políticos tengan dentro del gobierno, la gente evaluada de acuerdo al trabajo que las personas realizan en el aparato público que la ciudadanía pone a su disposición. Este viraje está ocurriendo, y creo que los partidos políticos están cada vez más lejos de los ciudadanos.

Dentro de lo que es el sector público, también los que pertenecen a él están cambiando a pesar de esta rígida normativa, se están capacitando.

A esto le veo buen futuro, se nota que cada vez más se privilegia otros atributos como la capacidad de innovación, flexibilidad, que son dos atributos muy escasos en los antiguos funcionarios del aparato público.

**¿De dónde nace la idea, se trae del exterior, se copia, o como fue?**

R: Lo que yo sé no anda mucho por el lado de que la gente haya ido a ver modelos y los haya traído, sino que lo que Fonasa a hecho es exportar el modelo más que copiar, lo que sí se ha podido apreciar es que los líderes que ha tenido Fonasa del 94 en adelante, es gente que por su actividad normal era gente muy conectada con el exterior, academias, profesionales que estaban en contacto con lo que estaba pasando en el exterior. Pero tanto, como ir a mirar un modelo no, Fonasa fue escribiendo su propia historia, generando un producto que tiene que ver con la realidad chilena.

**¿Qué se espera de Fonasa de aquí al 2006 y cuáles son sus metas?**

R: Se espera seguir siendo un seguro público colectivo, un seguro con un alto principio de solidaridad orientado a la equidad, es decir, el que gana más financia al que gana menos, el que está sano financia al que está enfermo, el que es joven financia al que es mas viejo, es equitativo en la perspectiva que no hay ninguna discriminación para el acceso.

Esperar construir eso y seguir siendo un seguro público colectivo, solidario y equitativo. Aumentar nuestras cuotas de mercado y espero que exista un sector industrial donde el Fonasa sea un seguro que pueda competir altamente con el mercado porque representa una buena propuesta para la ciudadanía.

**ENTREVISTA A ENRIQUE FANTA**  
**ASESOR DE LA SECRETARIA GENERAL DE LA PRESIDENCIA**

**¿Cómo se hace alta gestión en el servicio público Chileno?.**

R: Nosotros lo que hemos hecho en primer lugar para reconocer el tema de cómo se hace la alta gestión en el Servicio Público es la llamada Dirección Pública, que es el término más apropiado que Gerencia Pública, ya que recoge aspectos del uso de técnicas de gestión con lo que es el aspecto público. Ahora la Dirección Pública tiene que ver con la aplicación de conocimientos que proveen las ciencias de la administración basada nada más que en los servicios, tiene que ver sobre todo con el equipo con el cual los directivos superiores de cada uno de los servicios que lo integran. Ahí se reconoce que nosotros estamos tratando de construir un estatuto para hablar de la administración pública que tiene que tener varias categorías, en nuestra opinión **1ro. que las personas tienen que tener idoneidad para desempeñar sus cargos**, de acuerdo a perfiles predefinidos que pensamos que no solamente tienen que tener competencias técnicas de cada servicio, por ejemplo el que es de Impuesto Internos debe saber de impuestos, el que tiene que ver con el medio ambiente, de saber de medio ambiente etc. si no que también toda las competencias de dirección, ya que normalmente el diagnóstico es que se llega a ser directivo en la carrera por un servicio porque se sabe mucho de la parte técnica o bien porque el nombramiento es político, aunque ambos elementos pueden ayudar pero no son lo más importante. Para obtener hoy día un directivo público que más bien le importe que tenga competencia, que les ayude a estimular el uso de la técnica moderna de gestión, en las cuales está **el liderazgo, evaluación, control el manejo propio de servicios por resultados** y lo que ustedes han aprendido en administración. **1ro. hay un tema de selección** que a nosotros nos parece clave, **2do. que se utilicen algunas técnicas de gestión para estos directivos públicos**. Existen cerca de 4.000 funcionarios que son de confianza, éstos son nombrados por las personas de confianza de los de confianza del Presidente de la República, pueden ser colocados o removidos a voluntad de una persona, pensamos que eso no es lo correcto, porque quita continuidad en el proceso de cambio por un lado y por otro no asegura que la selección sea la mejor, si los cambios son rápidos las personas no pueden ser bien elegidas. **1ro. el tema de la selección, 2do. el que se establezca mecanismo como el contrato por desempeño tanto al interior de los servicios con su ministro o su jefe superior**, de manera que sean conocidas las metas que tiene que alcanzar un directivo, así como ya se ha establecido algún programa de mejoramiento de gestión por servicios públicos y en algunos casos hasta meta de gestión, porque en Chile existe poco digamos y la verdad que mi experiencia, yo he sido subdirector de un servicio y director de otro, es que uno asume y no tiene metas cuantificables, si no que está por lineamientos políticos, por lineamientos generales de ideas que hacer y si uno lo hace bien lo hace bien y punto, pero no sabe como está siendo medido, que es una diferencia con el Sector privado.

**¿Cómo se puede dar claridad - transparencia y medir la gestión pública?.**

R: Para que toda la población sepa que es lo que es una buena o mala gestión, el sector privado es más fácil ya que está involucrado con la parte monetaria, mira el balance y tiene una claridad como ésta la organización, en cambio en el sector público no es tan claro saber que se usaron bien los recursos, tiene que ver con otras cualidades que son importante que en muchos casos son cuantificables y si no por lo menos cualitativamente poder de alguna manera expresarla, eso queremos hacerlo de todas maneras. El otro elemento es que a parte de los perfiles es que esto es una exigencia de formación de estos directivos y en eso pensamos que sea, no crear una academia de formación, pero si dar los elementos para que la gente acredite cierta cantidad de conocimientos y habilidad que tenga necesaria para postular a un cargo público, en eso estamos trabajando fuerte, y eso lo van a ver ustedes en los apuntes que les entregue, y que sea un requisito para poder postular a cargos

público, pero son cosas que acrediten las Universidades, se acreditan por las Universidades, cursos de gerencias de la Dirección Pública y que sean cumplidas por las personas que tengan un curriculum mínimo exigible. Ahí estamos tratando de desarrollar algunas ideas que incentiven la participación de los actuales directivos, y que para los nuevos sea obligatorio para los cargos que vayan quedando vacantes.

**¿Cuáles son las exigencias para un Director Público?**

R: Las cosas que debe tener un director público mirado en líneas generales es, un perfil de liderazgo, ser capaz de introducir técnicas de gestión que lleven a una gestión por resultados, que la gestión de ellos sea medible, que genere trabajo en equipo, que genere coordinación con otros servicios, que incorporen la visión de usuario-cliente, son algunas de las cosas que ustedes han visto, después todo lo que son los mecanismos de construir empresas, especialmente los servicios públicos. entran recursos públicos entonces se administran recursos públicos así que tiene que haber un grado de control interno importante y de transparencia, no basta que haya una buena contraloría.

**¿Cree usted que existen muchas trabas o normativas para incorporar la Dirección Pública en Chile?**

R: Bueno más que trabas normativas, esto se puede hacer por Ley, nosotros estamos pensando en hacer una Ley que obligue a ciertas cosas, hoy día existen varios puntos que se pueden hacer sin Ley, los PMG, se hicieron sin Ley, después se incorporó la Ley de presupuesto. Las principales trabas están en el proceso de cambio del actual servicio público, a la realidad de selección a dedo por así decirlo al cierto grado de concursabilidad, existe un problema cultural, político, organizativo, es un cambio político, hasta ahora en muchos casos hay división para ver a quien se le asigna de acuerdo al partido que está, puede haber ese tipo de influencia. Esto es un mecanismo que queda excepto de eso, existe un consenso en hacerlo, el tema de las indemnizaciones ayudo a que esto se generara por esa vía, que sea un ente autónomo, una parte del diseño es que se cree una oficina del recurso humano, que se dedique a proponer los perfiles mínimos y cautelar que estas políticas sean homogéneas en todo servicio y que bien se respete la autonomía de cada servicio a parte de los perfiles globales que persigue corresponde a cada servicio. eso es lo que hemos pensado, debe seguir el alineamiento de las políticas públicas establecidas, aumentar las fiscalizaciones, para ello en el caso de impuestos internos, pero no de un partido político, lo que si debe haber una adhesión a las políticas que el gobierno a fijado para ese servicio público. Queremos eliminar la variable de tener una adscripción de un partido político por así decirlo a la postulación de los cargos.

**¿Ud. cree que se puede lograr en Chile?**

R: En Chile tenemos muchos profesionales muy bien calificados, en muchos servicios ocurre que en su cuerpo directivo existe gente de gobierno y oposición técnicamente bien calificados, por ejemplo mi Jefe de Gabinete era de Renovación Nacional y cumplimos muy bien, no hubo ningún problema. si uno define bien los roles y realmente los servicios se dedican a lo que tienen que hacer. Hay algunos servicios que pueden ser más políticos, pero si uno piensa sobre todo los organismos fiscalizadores, eso independiente del color político que haya, los evasores no tienen color político, los que no cumplen con las normas de bancos, mas bien lo que uno esta valorando y la comunidad es como se aplican mas correctamente las leyes en ese tipo de servicio y como dan mejores servicios y eso no tiene color político, siempre la gente esta valorando que se le atienda mejor, que se usen mejores los recursos públicos, mas servicios, es su preocupación mas genérica que si es de un partido o de otro.

**¿Dónde se puede ubicar la Gerencia o Dirección Pública, y a qué nivel?**

R: Haber nosotros pensamos que dentro del tema general de formación del sistema público de funcionarios pensando en una carrera, el nuevo trato que se le debe dar al funcionario es que ellos puedan no solamente adquirir en el logro de sus tareas conocimiento técnico, si no que también conocimiento de técnicas de gestión que hoy no se enseñan ahí pensamos que es clave que cualquier funcionario tenga la posibilidad de desarrollarse en esa línea, una buena forma de desarrollar un funcionario es de afuera hacia adentro y la otra es de adentro y que puedan converger, y mi experiencia es que los procesos en los servicios les ha ido bien que han logrado integrarse buenos directivos internos con capacidad de directiva externa, pero no se formo a gente en informática o en otras áreas.

Mejor traerlos de afuera pero adentro hay capacidades técnicas que se pueden aprovechar, ahora depende de cada servicio porque algunos podrán hacerlo interna o externamente.

**¿Qué beneficios o motivaciones existen para reclutar gente capacitada, ya que en estos momentos existe más o menos una diferencia del 50 a 60 % en las remuneraciones comparado con el sector privado?**

R: Estamos proponiendo junto con este sistema de retribuciones de los directivos públicos sean distintos a los actuales ya sean a base de una meta y mejore las rentas y acercarlas a las del sector privado, pero mi experiencia es que aún no se ha podido realizar. Recortar esa diferencia hay una adicional en 2 sentidos, experiencia única de cambio no la tiene en el sector privado, si uno se propone los cambios que puede hacer y lo segundo, si lo hace bien, el prestigio es a nivel nacional. El caso mío es un ejemplo, trabajo medio día en el gobierno y tengo trabajo en forma particular fuera del país.

**¿En el contexto remunerativo, se lograría un compromiso de los funcionarios para lograr este cambio?**

R: Es imposible hacer cambios en la administración pública, si no se tiene buenos Directivos Públicos, se pueden tener a los mejores funcionarios, pero si no se tiene un buen directorio. Yo lo plantearía al revés, yo creo que los procesos de cambio se deben incorporar no sólo a los Directivos si no que ha toda la organización, el cambio fundamental es en la forma en que se involucran los cambios con los funcionarios mediante la participación que ellos tengan en los rediseños que se hagan en los distintos procesos de cada servicio por un lado y como se mejoran tanto las comunicaciones como las políticas de los recursos humanos. Si yo tuviera que darle una recomendación al Jefe de Servicio le diría que parta por el área del RR.HH. a nivel de todos los funcionarios, no solamente a nivel Directivo, si no que como se forman equipo se ven las capacidades de cada uno y se aprovecha mejor la capacidad de cada uno, y por supuesto con la generación de una visión compartida de toda la organización que parte por la generación de un buen plan estratégico, elemento básico sin eso es difícil que haya un proceso de cambio exitoso o que se pueda prolongar en el tiempo, porque claro uno puede hacer cambio a lo Fuji Mori pero duraría poco.

**El Gobierno, ¿Podría generar estos directivos creando alguna Universidad o Academia?**

R: Mas bien la función nuestra ha sido no hacerlo, si no que lo que se está haciendo en Chile es delegar en el sector que tiene la competencia necesaria que lo haga y nosotros más bien hacemos cargo de darle las condiciones para que haya un currículum que sea aceptado por nosotros. Las Universidades son de muy buen nivel y pueden hacerlo mucho mejor que lo que haría una Academia del Estado, hay varias Universidades interesadas en armar un currículum para ciertas necesidades que nosotros estamos pidiendo, no dar la carrera completa, por ejemplo tu puedes ser de repente un Ingeniero que necesita un par de

semestre y no la carrera completa, vamos a decir esto es lo que queremos nosotros, vamos a lo puntual. El Ingeniero Comercial de cualquier Universidad tiene  $\frac{3}{4}$  parte de competencia de lo que nosotros pedimos ej. Finanzas, RR.HH. Técnicas de Gestión, Planificación Estratégica etc. La especialidad que nosotros pedimos la tenemos en  $\frac{1}{4}$ . Que también lo pueden dar las mismas universidades a lo mejor no todas las que dan formación básica, pero si muchas interesadas y más si todavía hay un sistema de acreditación especial de lo que se esta tratando de congregarse, lo que se hizo fue generar las bases en el gobierno pasado, el perfil para que todas estas ideas que estamos ahora ya como proyecto madurar. Esto partió en el gobierno de Patricio Aylwin, en algunos servicios hicieron algo pero no había una política de gobierno, debido a que era un gobierno de transición y tenía que hacerse cargo de otros temas como por ejemplo de la parte social, la transición política etc. Ahora en el gobierno de Eduardo Frei se torna más en serio, se crea la división de modernización, se hacen otras cosas, empieza a tomar mas cuerpo, ha sido un buen proceso.

### **La Dirección Pública, ¿Se puede dar a corto plazo? .**

R: Claro ya el próximo año van a ver signos muy claros sobre el tema, de hecho el presidente cuando definió para el próximo año las 4 prioridades, una de las prioridades es la modernización del Estado y dentro de ella la Dirección Pública es una de las claves, además del Gobierno Electrónico, etc.

### **¿Por qué Dirección Pública y no Gerencia Pública?.**

R: Por una cuestión cultural, porque provoca cierto rechazo en el funcionario de carrera el nombre de gerencia pues da la impresión de ser algo privado y no publico. Ahora en término de contenido es lo mismo no existe diferencia, en el fondo lo que interesa es que tenga plan estratégico, que se maneje por resultado, formar equipo, usen bien los recursos, va más con las leyes que normalmente a los cuadros superiores se les llama Directores.

### **¿Considera primordial cambiar ciertas normas que limitan la gestión de la Dirección Pública?**

R: Yo creo que podría ayudar pero con lo que hay se puede hacer bastante, hay cambios que se han hecho que yo creo que hay que aprovechar. 1ro. es el hecho de que una buena gestión pública que no sea un ascenso automático sino que sean por concurso, ya lo permite el estatuto administrativo para ciertos cuadros, el otro tema que esta en discusión son sobre la de los directivos de carrera, la inamovilidad podría entorpecer, pero que yo no estoy seguro que de no haber inamovilidad se podría aplicar las normas que hay que probar, es un tema fundamental, por corrupción a las personas se les puede echar, pero en realidad despedir a un funcionario por mala gestión es muy difícil, yo creo que este sería un tema a estudiar de como poder hacerlo, puede haber un sistema de evaluación de desempeño, pero en general no hay que realizar grandes cambios, si me dan a elegir que cambio es el mejor yo prefiero apostar a como mejorar la selección de un Directivo, mas que cambiar los Estatutos Administrativos, los cambios no lo hacen los cambios de leyes, lo hacen las personas. Ahora si se puede yo creo que eso mismo va dando pista sobre que punto hay que cambiar del Estatuto Administrativo que es conveniente cambiar o ampliar, hay algunos que ya están listos pero hay otros que debemos mejorar.

**Como sabemos las remuneraciones en el sector publico son bajas, a los altos directivos se les nombra como directivos de otras empresas a parte del servicio donde trabajan, para recompensar los bajos sueldos, ¿no cree usted que eso le da poca transparencia al sistema público?.**

R: Queremos evitar eso , hay distintas razones, porque a veces se requiere una persona de confianza para la Dirección de una Empresa Pública, pero en general cuando hemos hablado de las compensaciones es que deseamos mejorar para que las rentas sean rentas directamente, eso es lo que queremos lograr es cosa de evitar posibles distorsiones y que la dedicación de los Directivos sea lo mas exclusivo posible a las funciones a las que han sido asignado, bueno eso es lo que queremos en este estatuto, entonces hay que ver su factibilidad en el parlamento. Hay cosas que podemos ir probando como lo hemos hecho con el programa de mejoramiento de gestión, ha sido bastante bueno, se puede hacer convenios de desempeño en algunos servicios y después aplicarlo por ley seria bastante bueno, lo mismo que la obligatoriedad.

**¿De qué forma se efectuará la evaluación de desempeño a los Directivos?**

R: El sistema de evaluación de contrato por desempeño contempla el monitoreo y si la persona no cumple con el desempeño deberá dejar el cargo.

**¿Cada cuánto tiempo se realizará la evaluación o el control?**

R: Estamos pensando que sea anual con seguimiento trimestrales y que a los 3 años obligatoriamente haya que renovar el contrato o sea hacer un nuevo concurso, donde la persona puede volver a postular (puede ser 3 o 4 años) si ha tenido un buen desempeño el Director saliente se le podría entregar algún puntaje adicional en comparación con los nuevos postulantes, pero estamos pensando en 4 años para que los cargos no coincidan con los cargos de Gobierno, si no que sean por su naturaleza. Si fuera en 3 años coincidiría con elecciones y se tomaría como cargos políticos.

Y si hay una posibilidad de no coincidir con las elecciones, éste es un plazo de 3 ó 4 años de remover del cargo con causa justificada al directivo que sea y que puede ser apelada al Ministro, ya que pasa mucho, llegan nuevos directivos y cambian a todo los directores, eso es lo que queremos evitar porque una de las cosas que hace que las organizaciones progresen es que haya continuidad y cambio, pasa mucho que cuando llega un nuevo directorio encuentra todo malo, por lo cual hay que cambiar eso pasa mucho. todo cambio en organizaciones grandes requiere de mucho tiempo, si ustedes piensan que la compañía de teléfonos esta empeñada en hacer cambios para atender mejor a sus usuarios le ha llevado varios años, yo creo que un periodo incluso de 6 años que tiene el período Presidencial para hacer cambios a fondo en el Servicio Público es corto, ya que se pueden hacer algunas cosas pero no todas las que se necesitan o desean.

**¿Es difícil hacer gestión a largo plazo, ya que generalmente se trabaja para el período de Gobierno?**

R: Ahora no, porque se han hecho obligatorio con todo los servicio las planificaciones estratégicas, tener una visión de proceso, pero igual se corre el riesgo que cuando llegue un nuevo Director cambie la Planificación Estratégica. Se deben hacer reestructuraciones por parte y no echar abajo todo lo que sé esta haciendo.

**¿Usted cree que en estas instituciones se está aplicando la Dirección Pública?**

R: En general ha Estado aplicando técnicas tales como la que todas las selecciones sean profesionales, por ejemplo si miramos la pagina web de impuestos internos dice si usted desea concursar en algún cargo, aquí hay concurso de esto y de esto otro. La aduana hizo lo mismo a todos sus cargos, nadie que no pasara el test psicológico, ahora se van a hacer por concurso interno con test psicológico donde en varios hay una conexión, a lo mejor no una conexión integral de instrumento de gestión que hemos conversado pero si hay varios

que han desarrollado mucha metodología sobre todo en el área del RR.HH. un ejemplo de conexión de instrumento de RR.HH. y evaluación de desempeño, medición de resultado, tabla de desempeño etc. se han aplicado en un plan piloto con muy buenos resultados. Ha demostrado que son los servicios que tienen mayor impacto de modernización como son "Fonasa", SII, etc. Tienen más impacto en mejorar su gestión, que el tiempo de atención a la gente a disminuido, han sido más eficientes en su pega en fin es decir están utilizando las herramientas de gestión. Todo esto que yo les hablo en alguna parte han sido probado y además nosotros hemos visto la experiencia en otros países, no es algo que estemos inventando nosotros ej. Nueva Zelanda, Canadá etc. Es lo mismo que el gobierno electrónico es una cosa novedosa que hemos incorporado nosotros como país, pero mucho de los principios ya están probados en otros países que han sido o se están adaptando a nuestro país, nuestra cultura. En algunos países es más fácil los concursos y hemos visto que estas experiencias en países Latinos y países Sajones (nosotros tenemos una mezcla entre Latino y Sajones). Lo que sí es que el Estado en general es bastante disciplinado en cuanto se adopta una cosa general la adoptan todos. Esto ha sido muy positivo digamos todo los Jefes están tratando de medir metas de gestión, se realiza un seguimiento para controlar los contratos por convenio de desempeño porque hoy se está construyendo un instrumento que no solamente sea hacerlo sí no que seguir los controles, hay varios controles, está el control del P.M.G., está el control de las metas ministeriales, Chile en ese sentido está bastante avanzado. Nosotros tenemos cosas que son de clase mundial, por ejemplo el servicio de la página web de Impuestos Internos, pero hay otras cosas que nos falta mucho que hacer, por ejemplo también en el tema de la gestión aquí hay algunas cosas que se hacen bien, se respeta bastante la Ley, los programas de gestión, es decir, cada uno de los servicios ha ido poniendo instrumentos de gestión pero en la evaluación de desempeño todavía hay algunos servicios que ponen puros 7, todavía no hay cultura de calificaciones.

**¿Habría una comisión que revise en que estamos fallando y en qué lo estamos haciendo bien?**

R: Lo primero que hemos creado acá un área de gestión que es lo que hace, incluso estamos haciendo convenios con Universidades para poder seguir toda las experiencias exitosas de gestión o todas las experiencias de gestiones realizadas para poder tener una biblioteca que se pueda mirar lo que se ha hecho y tratar de replicar en todo los servicios las experiencias que han sido buena eso es replicabilidad y lo otro que estamos tratando de hacer de construir, eso va a ser en una segunda etapa. Lo han hecho algunos Servicio Impuestos Internos y la Aduana lo han hecho. Pero vendría ha ser un esfuerzo de todos los servicios que es una unidad de comparabilidad, ejemplo el sector privado posee una fábrica de galletas y se compara con la fábrica de galletas que está al lado, pero como se comprara un registro civil en que se compara, entonces estamos tratando de buscar comparaciones internacionales con algunas funciones de estos servicios con el sector privado para tener un parámetro de comparación. Hay muchas cosas que hacer, estudio de imagen, como comparar servicios grandes con servicios privados. En general hay varias cosas favorables en los servicios públicos chilenos, pero además nos ayuda a ver cuan lejos o cerca estamos de otros y al ver buenas practicas de poder aplicar en Chile o al sector privado. Por eso que la tecnología nos ayuda mucho, la misma página modernización.cl. Está toda publicada, tal cosa que ayude a que pueda haber un seguimiento mas allá de lo que haga un actual Ministro, además teniendo esa información se van a sentir presionados como para continuar una misma línea le va a decir para que sacaron eso cuando estaba bueno, bueno lo que estamos haciendo en general en todos estos temas es abrir, hemos invitado a los centros de estudios políticos. Cada uno de estos proyectos que se traiga en caso de los de tecnología, los proveedores de tecnología, no hay proveedores específicos.

**Por ejemplo en argentina si bien es cierto los resultados no han sido muy positivos, sabemos que tienen un Ministerio de la Gestión Pública, que se encarga de evaluar y hacer un control de toda la Gestión Pública.**

R: Nosotros queremos hacerlo de una forma mucho más expedita, incluso en mucho de las funciones mas bien nosotros como unidades anuales, actuarios, casi como una consultora que subcontrata con distintas unidades de entidades públicas o privadas, universidades, sector privado para que haga estudios sobre estos temas, parece mejor que tenemos mucho miedo a un Ministerio de humanización creemos que es la formula de no hacer movilización si porque se produce entramiento es que como lo que pasa con el Sernam, como es el que se encarga de la política de la mujer y si tu eres jefe de servicio te digo que vas a ser malo, veamos todo con ellos o esperamos la autorización de ellos a nosotros nos corresponde estimular. Una cosa que si estamos haciendo en materia electrónica es dar un principio de orientación y solo intervenir en aquellas cosas en que participa mas de un servicio en que hay que coordinar cosas, que si hace algo en tecnología sea de menor costo de lo que debería costarle al usuario, que lo que Ud. haga se puede conectar con otros servicios y además hicimos un fondo concursable, tu sabes en internet navegan ustedes y ahí apartan sus presupuestos y esta el incentivo.

**¿Ustedes son el respaldo no la intervención?**

R: Sólo en cosas políticas globales somos de intervención, lo que estamos haciendo es pagina web abierta para que todos participen, nadie puede decir yo cierro las oficinas y no atiendo mas público.

**Y si traen buenos proyectos ¿Ustedes los apoyan presupuestariamente?**

R: Presupuestariamente no tenemos presupuesto para eso, pero si les ayudamos en la difusión presupuestaria que tengan ellos para el próximo año, nosotros no damos presupuesto, si la metemos dentro del esquema global o le damos consejos para que ellos optimicen el ingreso es decir nosotros el próximo año pienso que podemos tener una legislación sobre gerencia pública o Dirección Pública,

**¿Usted cree que le puedan poner algún reparo?**

R: Por lo que hemos visto no, hemos conversado con los centros académicos, hay aportes a mejorar lo que nosotros planteamos, pero no hemos visto el cuestionamiento de fondo de las cosas que hemos planteado, que sea concursable, que haya convenios de desempeño, que existan compensaciones adecuadas, por lo que hemos visto no hay entramiento a los conceptos generales, por el contrario hay mucho consenso. Hay gente que dice esto lo puedo hacer sin ley, hay ese tipo de discusiones, pero con el tema de las indemnizaciones eso se aclaro, eso justifico el avanzar en la profesionalización de los directivos públicos, que en el fondo es eso, nosotros lo estamos proponiendo una mayor profesionalizaron en todas las etapas de un Directivo Publico, que contempla-renta, participación, como sacarlo, como evaluarlo, son principios que pocos discuten. A nosotros nos toco conversarlo con el Presidente Lagos parlamentarios de la concertación para presentar esta idea, hubo un consenso y fue catalogado como un proyecto prioritario dentro de la modernización, hay otros que la gente los quiere poner primeros por gusto digamos todo lo que sea Internet a la gente le encanta, nadie esta en contra de poner Internet, pero por su valor apareció como mas importante el tema de la Dirección Pública.

**ENTREVISTA A FELIPE ORTEGA**  
**GERENTE DE DESARROLLO REGIONAL DE PROCHILE**

**¿Cuál es su opinión sobre la Modernización del Estado?**

R: Bueno yo creo que éste es un tema extremadamente importante, relevante y que cada vez se hace más urgente en el país, esa es mi primera aproximación.

Lo segundo, que han habido avances estos últimos años que de alguna manera han tratado de ir poniendo a tono el Estado de lo que va pasando en el país y en el mundo, pero sigue existiendo un importante camino que recorrer, importantes áreas que aun tienen que ser modernizadas y como tema de discusión pública también es importante este hecho para que pase a ser un tema realmente de interés del conjunto de la sociedad, no solamente para los funcionarios públicos, no solamente para los partidos políticos, sino que el país en su conjunto en sus diferentes niveles y actividades ya sea pública o privada entiendan la importante necesidad de modernizar el Estado. Por lo tanto creo que, uno se ha avanzado por tanto, pero queda un trecho todavía de bastante largo por avanzar.

**¿En su área, digamos en el plano donde Ud. se mueve en su trabajo?**

R: Bueno yo conjugo dos áreas de trabajo:

Una que tiene que ver con la descentralización y otra tiene que ver con la promoción de exportaciones, yo soy responsable de las direcciones de PROCHILE en cada una de las Regiones del país. Por lo tanto, tengo que hacer un esfuerzo profesional y Institucional por ajustarnos y acomodarnos a la descentralización y por otro lado, esto tiene que ver con nuestra misión más directa que es la promoción de exportación. Ahora yo creo que estos dos temas son parte importante central de la modernización del Estado.

Con respecto a lo más propio de la misión de PROCHILE que es la promoción de las exportaciones, tiene que ver en definitiva con todo lo que es la internacionalización del país, con todo lo que es posicionamiento de Chile en los diferentes mercados en el mundo, tiene que ver con los efectos de la globalización propiamente tal que hace que hoy en día las fronteras de todo tipo política, culturales, sociales y particularmente económicas entre los diferentes países sean cada vez menores, cada vez estén más cercanos entre los países por lo tanto los mercados. En esta perspectiva el Estado hoy en día y en este escenario tiene que adecuarse ha ser un estrecho un sólo colaborador del sector privado, sino que posesionarse como orientador y de alguna manera como capaz de entregarle los lineamientos estratégicos para que el país en su conjunto pueda asumir estos desafíos de la globalización y para eso necesitamos un Estado moderno que sea capaz en sus diferentes instituciones vinculadas al tema, identificar cuáles son los cambios más importantes que estamos haciendo en esto, en temas de comercio en lo que a mí me respecta y traspasar esas señales a agentes privados y apoyar aquellos que no tienen la suficiente fortaleza o capacidad hoy día para asociarse o incorporarse a un proceso de exportación para ayudarles a dar ese primer impulso y para eso nos sirve un Estado de la década de los 60 ó 70, en lo que se refiere a sus atribuciones, en lo que se refiere a sus funciones, en lo que se refiere a sus instrumentos, en lo que se refiere a la cantidad de recursos, en lo que se refiere a la toma decisiones en sus diferentes niveles en lo que ha este tema respecta, requiere ser un Estado muy ágil, muy rápido, muy eficiente, muy oportuno, con mucha capacidad de adelantarse a los procesos que se están sucediendo afuera, con mucha capacidad de ver estratégicamente cuales son las áreas, los mercados y los países con los cuales nosotros podemos tener más y mejores provechos comerciales en nuestras relaciones económicas y eso ser capaz de en forma conjunta con el sector privado hacer una mesa estratégica y posesionarse de manera eficiente frente al mercado. Por lo tanto, ahí creo que hay un tema,

un área, que tiene que ver mucho con lo que debiera ser un Estado moderno en este último tiempo.

Por el otro lado, la segunda área de trabajo que yo vinculo, digamos, a esto que tiene que ver con la descentralización yo creo que también está estrechamente ligado, tal vez se han dado pasos más importantes. Si lo miramos desde la perspectiva política es un hecho que la descentralización ayuda a profundizar la democracia, acerca de las decisiones a la gente, acerca de la capacidad de los agentes públicos de identificar de manera más cercana cuáles son los problemas y también en ese espacio, en ese lugar, plantear la solución, las alternativas. Eso por un lado, lo que es las políticas de descentralización.

Pero también si lo miramos desde el punto de vista económico nos damos cuenta que Chile al ser un país históricamente concentrado, tiene casi el 50% de su población en la Región Metropolitana, tiene más del 50% del Producto Bruto en la Región Metropolitana, en fin, o sea tiene la cantidad de concentración de poderes en todos los ámbitos excesivos en un espacio geográfico determinado bastante pequeño y que proporcionalmente con el resto de espacio geográfico del país representa una proporción de un 12% aproximadamente, si es que no es menor, entonces eso hace que nosotros desaprovechemos, primero que tengamos que restringir nuestro mercado, que tengamos limitaciones a nuestro mercado y hacemos que el mercado sea necesariamente concentrado. En segundo lugar, que desperdiciemos la posibilidad de aprovechar las potencialidades, las posibilidades de desarrollo que existen en otras áreas del territorio, entonces si nosotros nos estamos necesariamente por este fenómeno de la globalización teniendo que incorporarnos a esta economía mundial en busca de nuevos consumidores, nuevos mercados que habrán las posibilidades a nuestras empresas, productos de buscar nuevos horizontes, lo lógico es que tengamos en nuestro país, uno la posibilidad de utilizar de la mejor forma posible todos nuestros recursos de tal manera de competir con más productos en los diferentes mercados del mundo y segundo que sepamos explotar las capacidades que existen en las diferentes regiones de tal manera de que los efectos que pueden producirse, los cambios, las tendencias que pueden producirse en los mercados mundiales nos den la posibilidad de alternativamente concentrar los esfuerzos, los recursos, en diferentes partes de nuestro país y no estrechemos en un mercado tan concentrado económicamente como es el nuestro. Entonces y eso también tiene que ver con la modernización del Estado, porque el Estado tiene que ser también en el tema de la descentralización un agente importante, que sea capaz de fortalecer capacidades en los diferentes órganos de la administración pública que existe en todo nuestro territorio, traspasando atribuciones, recursos, capacidades, toma de decisiones para que ellos puedan vincularse con los agentes privados con quienes de alguna manera son los encargados de levantar la oferta exportable y apoyarlos en su proceso de incorporación a los mercados internacionales y eso tiene que ver con un Estado moderno, un Estado que sea capaz de tener presencia en todo el país, un Estado que sea capaz de descentralizar sus decisiones, un Estado que es capaz de identificar descentralizadamente los cambios que están pasando en el mundo y como eso van a afectar diferenciadamente en el territorio.

**Ahora, mirado del punto de vista de la Empresa, ¿Qué incidencia podría tener este nuevo concepto de Gerencia Pública que está impulsando el gobierno a partir del año que se va hacer el comité ministerial de directivos públicos?**

R: Haber, yo no soy un experto en Gerencia Pública, pero desde una perspectiva mas bien de sentido común desde la experiencia que yo he ido teniendo mucho tiempo, o sea yo creo que es un hecho que la administración pública es una rama más de la administración y que por lo tanto tiene que tener parámetros, indicadores, modalidades, metodologías que haga que esa administración sea lo más eficiente posible tal cual lo es la administración privada, la diferencia que la administración privada por las condiciones de mercado ha hecho que se

haya desarrollado con más fuerza, con mayor profundidad, de una manera más competitiva y haya incorporada en su acervo académico, en su contenido cada vez conceptos más modernos que hacen que esa administración sea más eficiente, más ágil, más de acuerdo a los tiempos y en eso la administración pública se ha ido quedando un poco atrás a pesar de ser una rama más de la administración, entonces por tanto este esfuerzo que se está haciendo es tremendamente importante por que va a permitir y va a ayudar a que quienes son responsables y cumplen funciones dentro de la administración sobretodo en funciones directivas, tengan la formación, tengan la capacidad, posean los instrumentos, los conocimientos, la metodología para hacer cumplir su función de la forma más eficiente tal cual es cumplida y exigida en el ámbito privado para un gerente que tiene funciones de administraciones en un ámbito determinado y eso también tiene que ver con la descentralización por que si nosotros somos capaces de tener profesionales y directivos a lo largo de todo el país con esas capacidades, con esas condiciones personales, con esos perfiles, con esos conocimientos, probablemente que la gestión de lo público, va a ser una gestión mucho más eficiente, se van a utilizar mucho mejor sus recursos, se van a rentar por lo tanto mucho mejor los recursos, las decisiones van a ser decisiones mucho más afectadas, en definitiva se va a ser mucho más mejor la gestión.

**La Gerencia Pública como está en estos momentos, ¿Usted le ve algún tipo de aplicación en que servicio, o en que área de la administración pública piensa Usted que se podría aplicar?**

R: Yo creo que en todas las áreas, ahora no es lo mismo que pensar en la gerencia privada a pesar de ser una rama de la administración tienen aspectos que son diferentes, de inversión pública, de recursos públicos, hay una misión diferente, nosotros no competimos en un mercado de recursos sino que tenemos una expresión más bien de proveer servicio de una manera más expedita a los ciudadanos y eso tiene que ver con todo el aparato del Estado, en donde uno esté el Estado en su conjunto tiene como función, como responsabilidad principal el satisfacer necesidades de los ciudadanos en todos los ámbitos, de acuerdo a las definiciones consensuadas políticamente cuales sus responsabilidades del Estado y cada país hace lo suyo y le asigna sus responsabilidades al Estado. En este país se han asignado responsabilidades y funciones determinadas de acuerdo a lo que establece la propia Constitución y las Leyes de la administración pública y en ese contexto por lo tanto se requiere que en todos sus ámbitos haya profesionales capacitados con la capacidad de utilizar los recursos de los cuales disponen, humanos, financieros y materiales, para cumplir su función de la manera más eficiente posible y eso tiene que hacer tanto a nivel central, como en el nivel Regional, como en el comunal, tiene que hacer un ámbito de los servicios sociales, como puede ser salud, como puede ser educación y también en el ámbito de la infraestructura, vivienda, obras públicas y por supuesto en el ámbito lo económico, o sea yo creo que cruza todos las áreas, todos los ámbitos de interés.

Ahora, si a mí me dijeran mira donde tú harías un gran esfuerzo priorizando este esfuerzo que esta haciendo el Estado en una primera etapa, sin descuidar el resto porque yo lo haría en su conjunto, pero si me dijeran donde es preferible creo que yo lo haría en el ámbito Municipal, porque el espacio que en donde, necesariamente, nosotros vamos a tener que ir a la mayoría de los países desarrollados entregando más poder, más capacidad de decisión porque eso hace nuestra democracia acercar la decisión a la gente, por lo tanto van a haber recursos ahí, van a haber decisiones importantes que tienen que empezar a tomarse en conjunto con la comunidad y la necesidad de contar en ese nivel con profesionales capaces de hacer una buena gestión, una buena administración y de manera eficiente es clave para el éxito del proceso de descentralización, es clave, clave para este proceso de descentralización y tal vez hoy en día en donde tenemos más falencias al mismo tiempo donde se han visto digamos que son mas bien conocidos por todo el resto.

**Recogiendo sus palabras tan claras de aplicar la Gerencia Pública, en un país como el nuestro. ¿Qué nos falta o en qué fallamos?. ¿Porqué no se ha podido aplicar, a su juicio?. ¿Qué es lo que nosotros necesitamos para que se pueda aplicar una Gerencia Pública?**

R: Yo creo que son varias cosas, pero tal vez lo primero es como yo lo señalaba al principio. Siento que no hay un total consenso nacional sobre la importancia del Estado, algunos aún siguen pensando que mientras más chico el Estado es mejor no importando sus funciones, sino que importando reducir y otros siguen pensando que mientras más grande mejor. Entonces creo que ahí un tema no resuelto que dice relación con cómo nosotros en el país entendemos que debe ser nuestro Estado, yo creo que más, les hago una frase que más de alguien ha dicho por ahí, más que el tamaño digamos del Estado tiene que ver con cuáles son las funciones que nosotros podemos hacer, reguladoras, orientadoras, en fin de seguridad pública y de acuerdo a esas funciones definir después cuál es el tamaño del Estado que se requiere para cumplir con esas funciones. Entonces aquí tenemos un tema que es ideológico y que es por otro lado un punto de nuestra historia, que es ideológico porque hay visiones diferentes, pero desde el punto de vista de nuestra historia también hoy tenemos un Estado que es una mezcla, una mezcla del Estado de la década de los 30, 40 que aún siguen Instituciones existiendo con Leyes Orgánicas de esa misma época y que obedecieron en ese momento histórico a una necesidad de este país determinado y que hoy en día a lo mejor esa necesidad no es tal y tiene la misma ley, las mismas funciones y por lo tanto no entiende mucho que es lo que hace y por otro aparecen nuevos servicios que son absolutamente necesarios en la sociedad como la de hoy en día, por ejemplo: SERNAC y que tiene pocos recursos, poca legitimidad social por así decirlo. Entonces esa mezcla de cosas, ideológica y otros como se ha ido desarrollando nuestro Estado hace que no exista un consenso sobre la importancia real que este puede tener y el no tenerla hay un descuido de un sector importante de nuestro país por la formación de las personas que cumplen funciones en este espacio social que es el Estado y eso hace que no haya, por lo tanto, no sea un tema que sea visto como relevante, como estratégico. Entonces eso yo creo que es algo importante, mientras no sea un tema consensuado, mientras no sea un tema puesto en la mesa del debate político en nuestro país que va más allá del aumento de remuneraciones lógicamente está asociado, pero cada vez que se habla del Estado un poco es para problemas, es para demanda de remuneraciones de determinados funcionarios públicos, pero no se habla de esta otra perspectiva no se discute desde esta otra perspectiva de Estado, la necesidad de contar con profesionales bien calificados y por lo tanto bien remunerados que sean capaces de cumplir adecuadamente sus funciones. O sea ahí yo creo que hay una mezcla de cosas que hace que no se le pueda entrar el tema de fondo y eso hace que no sea visto como estratégico importante a pesar que el Gobierno lo ha puesto como tema importante.

Lo segundo, es que hay una cultura también dentro institucionales que hace aún haya un cuadro técnico que genere una determinada resistencia a cambios importantes, en la perspectiva de que esto puede producir estabilidad, trayectoria laboral o desplazamiento para nuevos ejecutivos de carácter público que cumplan bien sus funciones y por lo tanto tampoco no están muy interesados del propio Estado en mover este tipo de cosas o no lo quieren entender, entonces esas dos cosas de alguna manera hacen que conjuguen o que jueguen en contra a diferencia de lo que uno ve en otros países desarrollados es un tema clave, donde el gerente público es tan importante y tiene tanto estatus como un gerente privado, porque se entiende y nosotros lo vemos aquí el Director del INP de cualquier servicio del país maneja volúmenes de recursos y tal vez más cuantiosos que cualquier empresa del sector privado y por lo tanto tiene que exigírsele condiciones, capacidades, formación que aseguren que la administración de esos recursos va a ser una administración muy eficiente, entonces, esas cosas no son todavía no son muy del debate a pesar que el Gobierno está haciendo todo un esfuerzo sobre todo en el Gobierno del Presidente Eduardo

Frei y ahora, en introducir estos temas en los servicios, poniendo indicadores, haciendo cosas de gestión, etc.

**Si existiera un consenso político. ¿Qué va a pasar cuando esta aplicación se lleva a cabo?. Estos temas hablan de un carácter técnico profesionales para ser un gestor público. ¿Qué pasa con esa cuota de poder?, ¿Cómo lo ve Usted?**

R: Yo creo que esta es una cosa que hay que ir haciéndolo camino al andar, haciendo cosas, mostrando cosas y eso va a ir provocando más allá de la discusión de fondo del tipo de Estado que queremos, si queremos más plata, menos plata, etc. el ir viendo como una línea de trabajo que esté orientada a desarrollar alta Gerencia Pública esta va teniendo éxito importante para todo el país, es decir, y eso asociado a los recursos y al presupuesto, mejor utilizado los recursos, mejor focalizado, mejor atendida la gente y eso van a ser hechos que van de alguna manera ir logrando un interés, una atención de parte de aquellos sectores que no creen hoy en día en el Estado y en eso yo creo que el tema Municipal puede ser importante porque es un tema donde están presentes todas las fuerzas políticas y hay donde en todas partes hay recurso públicos y hace que la administración de esos recursos la gente obliga que sea cada vez más eficiente y eso puede ser digamos un espacio donde se vayan a producir réplicas sino que hay que ir avanzando y hay que ir mostrando por ejemplo todo lo que ha pasado con Tesorería, con SII, tal vez los más notables, pero si uno revisa otros lugares del Estado, la ENAER, FOSIS, va viendo cambios importantes que ha habido en la gestión a partir de introducir en sus ejecutivos elementos innovadores, modernos de administración de gestión y que han tenido por lo tanto resultados muy concretos, muy visibles, que hoy en día prestan un servicios que es tremendamente superior en calidad y con menor recurso lo hubiesen producido hace mucho tiempo.

**ENTREVISTA A NELSON HADAD HERESY**  
**SUBSECRETARIO DE AVIACION**

**¿Cuál es su visión sobre la modernización del Estado?**

R: " Primero debo señalar que la modernización del Estado corresponde a una de las grandes reformas que el Presidente Lagos expuso en el discurso del día 21 de mayo del 2000, ante el Congreso pleno, y que ahora se ha visto reiterada en su intervención después de la elección municipal, al plantear las 4 grandes prioridades del gobierno para el 2001, cuando planteó el tema del empleo, asegurar el acceso a la salud, a la educación y la modernización del Estado. Es decir, hoy el tema está entre las primeras prioridades del gobierno del Presidente Lagos ".

**En materia de modernización, el Gobierno del Presidente Patricio Aylwin no hizo mucho, pues su prioridad fue la transición a la democracia. Más adelante el Presidente Eduardo Frei comienza a trabajar en el tema de la Gestión Pública. ¿Ud. tuvo conocimiento de los planes que él tenía respecto a este ámbito?**

R: " No precisamente, porque en esa época yo estaba en el servicio diplomático como Embajador de Chile en Egipto, pero yo creo que la modernización cruza transversalmente todo el espectro del sector público en términos de textualizar los procedimientos; la incorporación de tecnología como Internet; relacionamiento con los usuarios, en el sentido de cómo poder procesar las demandas de los usuarios; como poder dar satisfactoriamente respuesta en los plazos más breves; la dignificación del servidor público en términos de establecer una carrera funcionaria con adecuada remuneración; y por último ganarse el respeto de toda la ciudadanía ".

**¿Cree factible que los directivos de los servicios públicos puedan llegar a ser elegidos por criterios tecnocráticos y no políticos?**

R: " Yo estoy en la idea que el servicio público es la entrega que hace un apersona hacia los demás, es decir, como dijo el Presidente de la República, servir a los demás y no servirse a sí mismos, y por supuesto habrá renunciamiento y sacrificios, entonces se deberá tener la calificación de ser los mejores profesionales, con las mejores condiciones humanas, morales, éticos, los que son requisitos fundamentales. Debido a ello deberíamos tender a la absoluta prescindencia de factores políticos en la designación de directivos públicos, excepto quienes son de la exclusiva confianza del Presidente de la República, y será él quien tendrá que ponderar todas estas capacidades y cualidades de quienes están llanos para colaborar con su gobierno. Pero por supuesto es bueno que se llegue a una elección calificada donde se privilegie la excelencia y las condiciones éticas y de probidad que forman un cuadro de requisitos sine quanon para estos cargos ".

**¿Ha notado algún otro factor que sea necesario modernizar en la Administración Pública ?**

R: " Por ejemplo en el tema de la dignificación del servicio público que goce de crédito y prestigio dentro del ciudadano y que la perspectiva de éste sea positiva y no como se piensa en este país, que hacer un trámite en un servicio público implica un proceso extenuante y que constaba de largos procesos de dilación. Entonces se busca un poco de agilidad en la entrega del servicio y ese espíritu de satisfacer las demandas del usuario, entendiendo que es uno de los chilenos el que esta pidiendo el servicio y no entregar una actitud hostil y de mal trato al usuario.

Lo 2º es la dignificación del servicio público desde el punto de vista de la dignidad del servidor público, es decir, una adecuada remuneración y digna, acorde a las altas

responsabilidades que tiene que asumir y la importancia de las decisiones que tiene que tomar, y eso incluso es importante en el tema de evitar eventuales actos de corrupción. En la medida que la persona goce de dignidad profesional, con un buen cargo y tenga un ambiente laboral, cómodo y tranquilo, tendremos buena calidad en el servicio".

**Desde el punto de vista normativo ¿Creé que es necesario realizar muchos cambios?**

R: " A ver, esta el tema de la inamovilidad, este es un tema que en algún momento habrá que revisarlo, tiene que haber también una calificación del funcionario por su desempeño, por su calidad, y por ello este tema tiene que estar ligado al tema remuneracional, y se deberá establecer un sistema de incentivos, igual que en la empresa privada, en la medida que el funcionario se esfuerza y cumple mejor su tarea y la desarrolla en menor plazo con mayor nivel de satisfacción del usuario, yo creo que ese funcionario debe recibir un incentivo, una promoción o una motivación, para seguir cumpliendo su labor".

**¿Creé entonces que se debe eliminar la inamovilidad del cargo?**

R: Si, creo que tendrá que revisarse en algún momento, porque sino se produce una situación burocrática de comodidad, de cumplir el mínimo, porque se entiende mal el concepto de la estabilidad funcionaria, si la persona rinde o no rinde tendrá el mismo sueldo a fin de mes, y eso no puede ser".

**La propuesta que hoy tenemos de Gerencia Pública abarca solo los niveles directivos ¿Creé necesario que también abarque a otros niveles de la administración pública?**

R: " Lógicamente que es una reforma total, afecta a grupos de interés y niveles diversos que se resisten, por lo que este sistema debiera abarcar a todos los niveles factibles de mejorar por su responsabilidad los niveles de eficiencia en la gestión pública. Eso sí, hay que tener cuidado con los elementos de resistencia dentro de una organización, que son capaces de abortar una modernización como ésta, y se produce inclusive verdaderas defensas corporativas, y que tal vez quieran erradicar estos cambios que les hagan perder privilegios, por ello es tan difícil de implementar esta política".

**¿Creé posible hacer Gerencia Pública en Chile ?**

R: " Si lo creo, por ejemplo otros países como Australia y Nueva Zelandia, han demostrado que es posible hacerlo utilizando un sistema de excelencia en el reclutamiento de profesionales, que cumplan objetivos, metas y tareas a cumplirse en plazos determinados, todo eso lo creo posible de realizar aquí en Chile. Dejando de lado las camisetitas políticas, porque se trata de servir a Chile independientemente del gobierno que esté ejerciendo".

**¿Creé que exista viabilidad en los recursos para implementar esta reforma, y asumir los costos que ella implica, sabiendo que existe un sinnúmero de necesidades de mayor urgencia?**

R: " Yo veo que nosotros, al contrario de lo que dicen algunos, nosotros no tenemos un aparato estatal excesivo, porque incluyendo a las FF.AA., los funcionarios públicos rondan los 500.000, eso para un país que tiene 15.000.000 de habitantes, no me parece una cantidad excesiva, sobre todo comparado con otros países, incluso la tendencia como ustedes han visto es la reducción del número de funcionarios, y por qué es importante, porque en la medida que este personal tenga un buen nivel de remuneración, va a ser

captado al servicio público desde el sector privado, eso va a significar por ejemplo contar con los mejores profesionales y evitar en muchos casos la contratación paralela a honorarios de muchos funcionarios que se incorporan a los servicios pero que no tienen cabida en las respectivas plantas y crea situaciones de excepción y distorsionan un poco el esquema general del funcionamiento del servicio, por ello es importante que los funcionarios de carrera sean capacitados y preparados de modo que no sea necesario contratar funcionarios a honorarios, la organización debería ser autosuficiente".

**¿Actualmente, Ud., tiene conocimiento acerca del trabajo que está realizando el Comité Interministerial de la Modernización del Estado?**

R: " No, porque en la práctica no tengo mucho contacto con el tema, pero sí conozco ideas generales de la modernización del Estado.

# **ANEXO B**

## **NOTICIAS COYUNTURALES**

---

**EL MERCURIO**

Domingo 4 de Marzo de 2001

**¿ QUÉ ESTADO QUEREMOS?**

En la experiencia reciente ha habido dos modelos de reforma del estado: el de las reformas fiscales, orientadas a reducir el tamaño del Estado para facilitar la recuperación de los equilibrios macroeconómicos, y una reforma gerencial focalizada en la modernización de la gestión de los servicios públicos para incrementar la focalización y la eficiencia de la acción de un Estado reducido.

---

**EL MERCURIO**

Viernes 9 de Febrero de 2001

**GOBIERNO INICIÓ PROFUNDA REESTRUCTURACIÓN DE INDAP**

•Se anuncian cambios en seis de las 13 direcciones regionales y la entrega de un bono de \$100.000 para los pequeños agricultores.

**Remoción de seis directores regionales**

El director de Indap, Maximiliano Cox, indicó a su vez, que se decidió remover de sus cargos a seis de los 13 directores regionales. Esto afecta a los directivos de las regiones de Antofagasta, Valparaíso, la Región Metropolitana, el Maule, la Araucanía y Aisén.

Toda esta reforma surge en un escenario de gran cuestionamiento a la gestión de Indap. La comisión de Agricultura de la Cámara Baja investiga las irregularidades de la agrícola estatal a raíz de que la Contraloría detectara anomalías en la relación de Indap con la empresa Desarrollo Campesino (Decam), firma a la que traspasó créditos entre 1991 y 1996.

Los préstamos en cuestión más los intereses, ascenderían a mil millones de pesos según han denunciado parlamentarios

---

**DIARIO EL MERCURIO**

Martes 23 de Enero de 2001

**¿SE MODERNIZA EL ESTADO?***Cindy Rivera*

El director ejecutivo del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, Rodrigo Egaña, señala que se está trabajando en fortalecer la administración pública, cuya probidad y eficiencia han sido reconocidas en el mundo. El caso de las indemnizaciones, señala, es un hecho aislado que no compromete al sistema

---

---

## LA SEGUNDA

Jueves 18 de enero de 2001

### INDEMNIZACIONES: SIN ACUERDO LLEGARON LOS DIPUTADOS A VOTACIÓN EN LA SALA

El principal desacuerdo entre los informes de la Concertación y la Alianza dice relación con las responsabilidades políticas de los ministros de Estado.

---

---

## LA SEGUNDA

Miércoles 10 de enero de 2001

### "¿FUNCIONARIOS DE CONFIANZA?"

*Carlos Neely I.*

En verdad, más del 90% de las 4.000 personas que ejercen cargo, bajo la ficción de confianza del Presidente de la República no deben sus empleos privilegiados a la voluntad del Presidente, sino a sus buenos amigos del respectivo partido. Los fieles amigotes de los jefes del partido reciben estupendos empleos en las empresas del Estado u otras reparticiones fiscales libres de las restricciones del escalafón de sueldos de la administración pública y de las fiscalizaciones preventivas de la Contraloría, o mejor aun, largas vacaciones pagadas en el extranjero, en calidad de embajador o de agregado con cualquier pretexto.

¿Cuántos chilenos pechadores por pegas costeadas por el erario nacional no arrancarían a perderse de vista si el SII tuviese que publicar su biografía laboral, tributaria y patrimonial antes de ser nombrado para algún buen pituto que pagará directa o indirectamente el papá fisco.

---

---

---

## LA SEGUNDA

Viernes 22 de diciembre de 2000

### GERENCIA PÚBLICA

Las declaraciones del Presidente Lagos en cuanto a la necesidad de hacer ajustes en los altos cargos de su administración para evitar que se llegue a una labor meramente rutinaria plantean un tema de fondo en cuanto a lo que se ha llamado la "Gerencia Pública", asunto sobre el cual el Centro de Estudios Públicos dio a conocer hace muy poco interesantes sugerencias.

Se muestran allí las muy diferentes situaciones del personal de planta de la administración pública, con carreras funcionarias cerradas y cargos inamovibles, por una parte, y por otra la de los altos directivos públicos, designados y removidos libremente, pero también sujetos a una escala de remuneraciones que en su caso resulta estar muy por debajo de las usuales en el sector privado.

Así, se aconseja contar con un organismo público centralizado que defina los perfiles, remuneraciones, concursos de selección, convenios de desempeño y evaluación de los distintos cargos. Los candidatos pueden provenir de la propia administración o de fuera de ella, pero su calidad profesional es un requisito indispensable y previo a cualquier decisión por afinidad política.

Los contratos por períodos fijos, renovables o no, deben incluir el compromiso respecto de metas determinadas y el término anticipado en caso de incumplimiento. Las remuneraciones relativamente similares a las del sector privado pueden considerar el factor compensatorio de la vocación de servicio público, con la posibilidad de incentivos por desempeño, y se recomiendan mecanismos de formación previa con compromiso de trabajo por un tiempo posterior.

El resultado sería, sin duda, una administración más eficiente, transparente y menos politizada.

---

## LA SEGUNDA

Viernes 01 de diciembre de 2000

### PAOS Y AMENAZAS PÚBLICAS

Generalmente, los aumentos salariales que logran los empleados fiscales son mayores a la inflación y sustancialmente superiores a los reajustes que se materializan en el sector privado.

Académicos y economistas han coincidido en que los empleados fiscales deben someterse a la legislación laboral vigente, que rige para el resto de los trabajadores del país. Ello implicaría que dejarían de ser amparados por el estatuto administrativo, el cual contiene normas como la inmovilidad de sus cargos o la determinación por ley de las plantas fiscales. Estos principios no sólo generan una inflexibilidad prácticamente erradicada del mercado laboral, sino que en buena parte son las herramientas que llevan al gobierno a conceder aumentos salariales, siempre bajo amenaza de paralización- que, como en el caso actual, lo hacen excederse del marco presupuestario.

---



---

## LA SEGUNDA

Martes 28 de noviembre de 2000

### Luis Hernán Cubillos: Sistema de remuneración ligada a desempeño "está para quedarse en Chile"

Así como "la amenaza de despido en caso de mal desempeño debe ser real", dijo el consultor de Egon Zehnder y presidente de Generación Empresarial.

"Las indemnizaciones del sector público no son cuestionables por el monto, sino por la falta de transparencia... es legítimo buscar seguridad debido al alto grado de inestabilidad de los cargos, pero no se puede hacer entre cuatro paredes", dijo hoy el consultor de Egon Zehnder International, y presidente de Generación Empresarial, Luis Hernán Cubillos, al intervenir en la mesa redonda de recursos humanos organizada por Icare.

---

## LA SEGUNDA

Miércoles 18 de octubre de 2000

### DIPUTADOS DC PROPONEN CREAR GERENTES PUBLICOS PARA CARGOS DIRECTIVOS

Afirman que figura debiera regir para la mayoría de los puestos ejecutivos y operativos de los organismos ligados al fomento productivo

Un grupo de diputados DC propuso crear la figura de la Gerencia Pública para los puestos directivos de los servicios públicos, con el objeto de fomentar en éstos una mayor transparencia y eficiencia.

---

---

**LA SEGUNDA**

Martes 10 de octubre de 2000

**MINISTRO CRUZ: GERENCIA GENERAL DE CORREOS SERÁ LLENADA POR CONCURSO PUBLICO**

Tras el escándalo de las indemnizaciones y de la cirugía mayor en Correos de Chile, el gobierno decidió nombrar al gerente general de la compañía por concurso público, al igual que todos los otros cargos ejecutivos. Esto a diferencia de lo ocurrido anteriormente en que la gerencia era ocupada por cuoteo político, como fue el caso de la PPD María Soledad Lascar.

---

**LA SEGUNDA**

Viernes 19 de mayo de 2000

**SERVICIOS PÚBLICOS SE DEFIENDEN ANTE ACUSACIONES DE BUROCRACIA Y SACAN A RELUCIR SUS LOGROS**

Anita Olate, Camila Miranda

Gobierno prepara reorganización del aparato estatal, que podría incluir algunas iniciativas legales, informó el director del Proyecto de Modernización del Estado, Rodrigo Egaña.

Ya se formó comité de trabajo con la ANEF.

"No, señor, esta no es la ventanilla"; "No, quizás la próxima semana le podemos contestar"; "¿Ve esa puerta gris?, bueno, tres más allá, pregunte"... Si estas frases le parecen familiares es porque nadie se ha librado de los embates de la burocracia. Pero, mal de muchos..., no sólo los han sumido "simples mortales".

---

## **ANEXO C**

### **COMPROMISOS DE MODERNIZACION DE LA GESTION PÚBLICA**

**DISCURSO DEL EX - PRESIDENTE  
EDUARDO FREI RUIZ-TAGLE**

**COMPROMISOS DE MODERNIZACION DE LA GESTION PÚBLICA (discurso del Ex -  
Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle, Santiago 18 de julio de 1995)**

**“Podemos calificarnos como un Estado moderno cuando las personas que se acercan a los servicios públicos reciban una atención de calidad y un trato digno”.**

El principio básico que guía al Estado y a sus diversas reparticiones es el de servir a la gente.

A través de los organismos y servicios públicos se establece una relación cotidiana entre las personas y el Estado. La gente acude a ellos para obtener servicios, resolver problema y cumplir con las obligaciones que les imponen las leyes. Para poder servir mejor a los ciudadanos es indispensable que el Estado modernice sus prácticas. Podremos clasificarnos como un Estado moderno cuando las personas que se acercan a los servicios públicos reciban una atención de calidad y un trato digno. Ello es especialmente importante para quienes son los grandes usuarios de los servicios públicos, los pobres. Cuando ponemos al día nuestros servicios públicos, nuestros sistemas de educación, salud, justicia y otros, es precisamente para que la gente más modesta sea atendida con altos niveles de calidad y dignamente. En concreto, esto significa, entre otras cosas, acortar los tiempos de espera, exhibir diligencia en la resolución de los problemas o en la entrega de las prestaciones y tratar a cada usuario en forma deferente.

Esta doble exigencia de calidad y dignidad podrá obtenerse cuando los organismos públicos sean capaces de organizarse a fin de movilizar sus recursos humanos, físicos y financieros de la manera más eficiente posible. El futuro de los servicios públicos, el prestigio de sus directivos y la dignidad de los funcionarios están indisolublemente ligados al éxito de este proceso.

Es por esto que los directivos deben vincular su acción al logro de resultados en su servicio a la gente, y por tanto deben ser capaces de comprometerse con metas. Asimismo, a ellos les corresponde involucrar y entusiasmar a sus funcionarios en afrontar nuevos y mayores desafíos, transformando a los servicios en verdaderos equipos de trabajo guiadores por una ética, un proyecto y una mística compartidos. Ese cambio de enfoque es un pilar básico para modernizar el Estado en el sentido que queremos, es decir, en cuanto a brindar más y mejores servicios a la gente.

Esta ceremonia simboliza la disposición de los directivos de un amplio conjunto de instituciones públicas para contribuir decisivamente a la modernización de sus respectivas reparticiones. Han sido capaces de abrirse, de escuchar, de mostrar lo que quieren hacer y lo que están haciendo. Es más, muestran que ellos se atreven a innovar en el funcionamiento de los organismos que dirigen.

Esta es la primera muestra del trabajo realizado por el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, que fue creado en diciembre de 1994 con el objeto de impulsar y coordinar los esfuerzos modernizadores que ya están avanzando en muchas instituciones públicas.

En lo que va del año, el trabajo conjunto de los Ministerios del Interior, de Hacienda y Secretaría General de la Presidencia ha tenido un triple resultado. Ha permitido identificar los ámbitos fundamentales que debe abordar una política gubernamental de modernización, ha hecho posible generar mecanismos de coordinación e intercambio entre las instituciones

públicas comprometidas en este proceso, y ha identificado las tareas urgentes que demanda el desarrollo de un Estado verdaderamente comprometido con la ciudadanía.

En esta oportunidad quiero señalar algunas de las tareas y áreas específicas en las cuales esperamos avanzar significativamente en los próximos dos años. Profundizaremos el proceso de puesta al día de los diversos servicios públicos; identificaremos los métodos de evaluación necesarios para que en los próximos dos años todos los principales programas de gobierno hayan sido sometidos a una evaluación profunda de su eficacia y eficiencia; buscaremos lograr un uso eficiente de la tecnología de la información; modernizaremos la gestión de recursos humanos, integraremos el papel de los principales actores del proceso modernizador; buscaremos la modernización de la gestión en regiones y comunas de nuestro país; y analizaremos en profundidad la estructura del Estado, a fin de identificar las transformaciones necesarias para que éste desempeñe más eficientemente sus funciones. Es indudable que la principal responsabilidad en este esfuerzo modernizador le cabe a los directivos de los servicios públicos, quienes deben prestar especial atención a las tareas que he enumerado. Ustedes son funcionarios de mi confianza y espero que asumirán con energía y entusiasmo las metas propuestas, para proveer así un mejor servicio a la comunidad y al país.

El comité interministerial continuará su labor coordinadora y orientadora de estos esfuerzos y deberá asegurar que se realice el seguimiento y se evalúe el cumplimiento de los compromisos que hoy recibo.

#### **PLAN ESTRATEGICO (1997 – 2000)**

- a) **Profundizar el proceso de actualización de los servicios públicos**  
Con esto se refiere a continuar con el proceso de puesta al día de los servicios públicos, asumiendo compromisos de desempeño, explícitos y evaluables, con la finalidad de mejorar la gestión. Asimismo los servicios deberán contar con un sistema de indicadores de gestión integrado a la elaboración y evaluación presupuestaria, debiendo ser coherentes con los compromisos de modernización y con las metas que anualmente se establecen en las Metas Ministeriales y en el Mensaje Presidencial.
- b) **Fortalecer la capacidad de evaluación en el sector público**  
Corresponde mejorar y fortalecer la capacidad de evaluación en el sector público, como un elemento esencial de respaldo técnico a la toma de decisiones.  
  
Es prioritario que los métodos que permitan evaluar el impacto de los programas sociales y de fomento productivo y que además que cumplan con los requisitos que permitan evaluar con facilidad y objetividad la eficacia y eficiencia de los principales programas de gobierno.
- c) **Lograr un uso eficiente de la tecnología de la información**  
En este punto se hace referencia a la incorporación de la nueva tecnología en el sector público dando énfasis a la capacitación que debe traer consigo la incorporación de ésta, esto para la mejora de las comunicaciones y almacenamiento de datos, de control computacional de la gestión y de gran ayuda en la agilización de trámites.

**d) Modernizar la gestión de los recursos humanos**

Señala que el Estado debe ser justo con sus trabajadores donde las oportunidades vayan de la mano de los nuevos desafíos. Para ello es necesario impulsar la carrera funcionaria y un sistema de remuneraciones basados en el mérito y la responsabilidad.

Además se dio un plazo de dos años para capacitar a funcionarios públicos para desarrollar recursos humanos calificados y profesionalizar profundamente la administración pública.

**e) Integrar el papel de los principales actores del proceso modernizador**

En esta parte señala que lo principal es involucrar a actores principales del funcionamiento de los organismos públicos sus directivos y trabajadores y los usuarios y los organismos encargados del control administrativo y presupuestario.

No obstante a lo anterior señala que no basta que los directivos asuman un liderazgo en las instituciones sino que ese liderazgo debe comprometer a los funcionarios y al conjunto del cuerpo directivo de cada organización, con el objeto de impulsar iniciativas de desarrollo gerenciales en el sector público.

De los funcionarios se requiere su compromiso y participación ya que son ellos los que diariamente se comunican con el usuario y le resuelven los problemas además de aplicar los recursos institucionales.

El usuario de cada institución siempre debe entenderse como la piedra angular del esfuerzo modernizador que hace cada institución, no olvidando que son ellos los que entregan los recursos al Estado por lo que es justo que respetemos la dignidad de ellos y a quienes debemos servir y que entreguemos un servicio en forma oportuna y eficiente.

**f) Descentralización**

Señala que las tareas que se han planteado anteriormente no son exclusivas de las sedes centrales de los servicios, sino que deben asumirse en todas las regiones y localidades del país, haciendo participe a los gobiernos regionales y que fortalecer la institucionalidad municipal.

**g) Adecuar la estructura del Estado**

Señala que se hace necesario generar una propuesta de estructura institucional para el ejecutivo acorde a los tiempos.

Indica tres áreas que merecen especial atención :

- ◆ A la reducción de la pobreza
- ◆ Al sector de infraestructura
- ◆ A las instituciones reguladoras

Señala que el sector público moderno y con sentido de futuro, que entregue una atención de calidad y de manera digna. Para ello requerimos del esfuerzo y la participación de todos las autoridades, directivo, funcionario y usuarios.

**ANEXO D**

**TENGASE PRESENTE**

## ENCUESTA

Con el propósito de medir el grado de conocimiento por parte de los funcionarios de los niveles inferiores (técnicos y administrativos) sobre el Sistema de Gerencia Pública, se llevo a cabo una encuesta sobre un universo de 37 entrevistados, a los cuales se les formularon las siguientes preguntas, obteniéndose los resultados que se indican.

**1.- Conoce Ud. el sistema de Gerencia Pública.**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ UN POCO \_\_\_\_\_

**2.- Si la conoce ¿está de acuerdo?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ UN POCO \_\_\_\_\_

**3.- En aspectos generales, conoce la propuesta de modernización del Estado.**

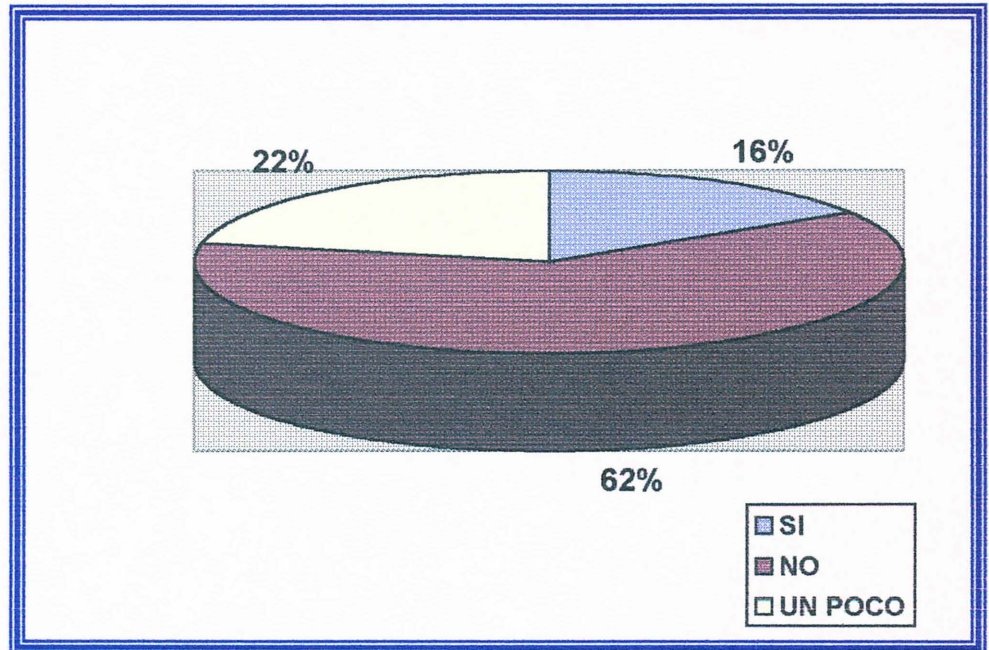
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ UN POCO \_\_\_\_\_

## RESULTADO DE ENCUESTA

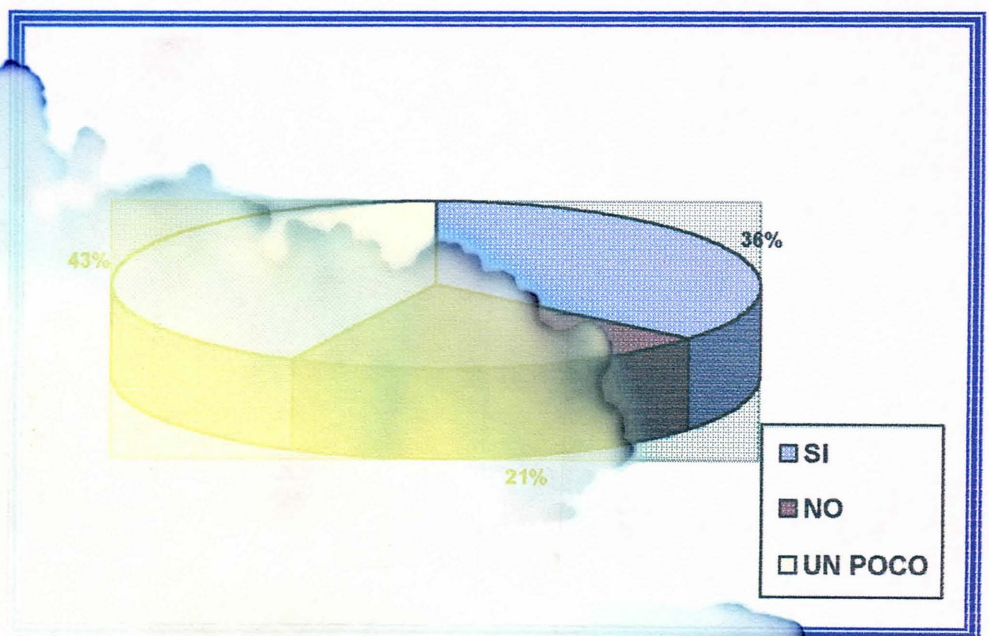
PREGUNTA	SI	NO	UN POCO
1	6	23	8
2	5	3	6
3	13	15	9

## GRAFICA DE RESULTADO DE ENCUESTA

1.- Conoce Ud. el sistema de Gerencia Pública.



2.- Si la conoce ¿está de acuerdo?



- 3.- En aspectos generales, conoce la propuesta de modernización del Estado.

