



ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTION

**PROCESO DE CHILE PARA SU INGRESO A LA ORGANIZACIÓN PARA LA  
COOPERACION Y DESARROLLO ECONOMICO (OCDE):  
IMPACTO EN LA MODERNIZACION DEL ESTADO Y DE LA GESTION  
PÚBLICA.**

Alumno: Méndez Salgado Carolina

Profesor Guía: Ahumada Pacheco Jaime

Tesis para optar al Grado Académico de Magíster en Gerencia Pública

Santiago, 2012

*“La Obra Humana  
más bella es la de  
ser útil al prójimo”.*  
*Sófocles*

*A mi familia, padres, hermano y tío.  
Infinitas gracias por todo su apoyo,  
amor y comprensión.  
con cariño, Carolina*

*Dedicada a mi Tío W.*

RESUMEN DE TESIS  
PARA OPTAR AL GRADO ACADEMICO DE MAGISTER EN GERENCIA PUBLICA  
POR: CAROLINA MÉNDEZ SALGADO  
FECHA: MARZO 2012  
PROF. GUIA: SR. JAIME AHUMADA PACHECO.

**PROCESO DE CHILE PARA SU INGRESO A LA ORGANIZACIÓN PARA LA  
COOPERACION Y DESARROLLO ECONOMICO (OCDE):  
IMPACTO EN LA MODERNIZACION DEL ESTADO Y DE LA GESTION  
PÚBLICA.**

El presente trabajo de Tesis tuvo como objetivo principal analizar el proceso vivido por Chile en materia de Modernización del Estado y de la Gestión Pública, teniendo presente las orientaciones y la conceptualización de la OCDE, a fin de determinar y materializar su posterior ingreso como miembro activo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.

En particular el trabajo se dividió en tres partes compuesta por cinco capítulos en los cuales se describe y analiza la necesidad de Modernizar el Estado y la Gestión Pública chilena y su reinserción en el sistema mundial desde la vuelta a la democracia en 1990 hasta el último período de Gobierno de la Concertación, de Michelle Bachelet Jeria (2010), en concordancia a los lineamientos de esta Organización.

De este modo, se da una descripción acerca de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico - OCDE, presentando los lineamientos de ésta en materias de Modernización del Estado y de Gestión Pública, la incorporación de la denominada Nueva Gestión Pública dentro de sus países miembros y de su concepto de Gerencia Pública.

La cuestión básica fue analizar como se desarrolló el proceso de Chile en cuanto a crecimiento, apertura y a su reinserción en el sistema mundial e incorporación a la OCDE.

Por otra parte, se presenta un análisis del proceso de Modernización del Estado y de la Gestión Pública de Chile y su proceso de retroalimentación de políticas con esta Organización: resultados, impactos y proyecciones en la Modernización del Estado y de la Gestión Pública bajo los lineamientos de la OCDE, así como también, se llevó a cabo una comparación con las políticas de la OCDE en materia de reforma de la Administración Públicas y la adopción en Chile de dichas políticas.

La finalidad de cada una de las partes que componen esta Tesis, fue la de dar respuesta a los objetivos específicos de: “Analizar el proceso de Modernización del Estado y de la Gestión Pública en el contexto interno-externo y

su retroalimentación con la OCDE” y de “Analizar los impactos y proyecciones, en el proceso para ser miembro activo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)” de tal manera de dar respuesta a la Hipótesis planteada que dice relación a las orientaciones del proceso de Modernización del Estado y de la Gestión Pública desarrollado por Chile, en consideración a los lineamientos de la OCDE, el que comenzó a gestarse desde el primer Gobierno Concertacionista, cuestión que incidió positivamente para ser invitado a integrarse al club de países desarrollados que forman parte de esta Organización, lo cual es de beneficio para el posicionamiento de Chile, tanto en la perspectiva interna como en su inserción en el Sistema Mundial.

La metodología utilizada para abordar el desarrollo de la Tesis, se basó en el levantamiento, selección y análisis de bibliografía relacionada con el objeto de estudio, las cuales se obtuvieron a través de libros, publicaciones, archivos públicos, documentos, papers, prensa escrita y sitios web, principalmente en las áreas referidas a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y al Proceso de Modernización del Estado y de la Gestión Pública en Chile, período 1990-2010, los cuales se encuentran detallados en la Bibliografía de la presente Tesis.

La aplicación del método permitió analizar y verificar la incidencia de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico en el proceso de Modernización de la Gestión Pública chilena, lo que dio el punto de partida para determinar y materializar su ingreso a dicha Organización.

El presente trabajo de Tesis concluye finalmente con un diagrama que representa de forma global el camino tomado por Chile para ser parte de la OCDE.

## INDICE

### ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

|  |    |
|--|----|
| 1. Introducción                              | 9  |
| 2. Formulación del Problema de investigación | 11 |
| 3. Objetivos: General y Específicos          | 12 |
| 4. Metodología                               | 12 |
| 5. Hipótesis                                 | 13 |

### PARTE I: MARCO TEORICO

#### Capítulo I: Chile y la Necesidad de Modernizar el Estado y la Gestión Pública

|   |    |
|---|----|
| 1.1 Chile y el Proceso de Modernización del Estado y la Gestión Pública | 17 |
| 1.1.1. Período Presidencial de Patricio Aylwin Azócar (1990-1994)       | 17 |
| 1.1.2. Período Presidencial de Eduardo Frei Ruiz-Tagle (1994-2000)      | 19 |
| 1.1.3. Período Presidencial de Ricardo Lagos Escobar (2000-2006)        | 22 |
| 1.1.4. Período Presidencial de Michelle Bachelet Jeria (2006-2010)      | 27 |

#### Capítulo II: La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Acerca de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico | 32 |
| 2.2. Lineamientos de la OCDE en Materias de Gestión Pública               | 34 |
| 2.3. OCDE, la Nueva Gestión Pública y el Concepto de Gerencia Pública     | 41 |

### PARTE II: PROCESO DE CHILE PARA SU INCORPORACION A LA OCDE

#### Capítulo III: Chile, Crecimiento, Apertura y su Reinserción en el Sistema Mundial

|  |    |
|--|----|
| 3.1. Chile y su Posicionamiento en el Ámbito Internacional                 | 53 |
| 3.2. Chile y la Cooperación Internacional para la Recuperación Democrática | 55 |

|   |    |
|---|----|
| 3.2.1. Chile y los Sistemas de Cooperación Multilateral y Bilateral | 57 |
| 3.3. Chile y la Tarea de Reinserción Internacional                  | 61 |
| 3.4. Chile y su Camino para Determinar su Ingreso a la OCDE         | 65 |
| 3.4.1. Análisis del Proceso para Incorporarse a esta Organización   | 65 |

### **PARTE III: RESULTADOS, CHILE HACIA LA OCDE**

#### **Capítulo IV: Gestación de Hitos para la Incorporación de Chile a la OCDE**

|   |    |
|---|----|
| 4.1. Hitos Principales en el Proceso de Modernización del Estado y de la Gestión Pública Chilena en el Período de la Concertación | 70 |
| 4.1.1. Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública  | 70 |
| 4.1.2. Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME)   | 72 |
| 4.2. Hitos Principales en el Proceso: Factores que Incidieron para la Incorporación de Chile a la OCDE.                           | 77 |

#### **Capítulo V: Chile en la OCDE, Resultados y Políticas**

|   |    |
|---|----|
| 5.1. Beneficios para Chile al formar parte de esta Organización | 84 |
| 5.2. Temas Pendientes   | 88 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Conclusiones: Principales Resultados Obtenidos</b> | 92 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| <b>Diagrama: Resumen y Conclusión de Trabajo de Tesis</b> | 97 |
|---|----|

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| <b>Bibliografía Consultada</b> | 98 |
|--------------------------------|----|

|               |     |
|---------------|-----|
| <b>Anexos</b> | 106 |
|---------------|-----|

## ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

### 1. Introducción

La década de los 80' marcó fuertemente la estructura de los países de la región, los que se vieron fuertemente impactados por diversas crisis de carácter social, políticas de ajustes, deuda externa y períodos dictatoriales en declinación y el comienzo de las aperturas y lineamientos democráticos, lo que fue marcando el desarrollo de la época.

Estas herencias, sellaron un difícil y desigual comportamiento de los países latinoamericanos, los que en la década de los 90', post-dictaduras, se vieron forzados a una serie de exigencias "modernizadoras", lo que trajo consigo instaurar transformaciones internas, para avanzar hacia reformar y modernizar el Estado y de crear las condiciones para conseguir el modelo neoliberal, acelerar la apertura externa ó globalización y avanzar hacia la sociedad informatizada.

Con la vuelta a la Democracia en 1990, Chile se ve enfrentado a adecuar el Estado a las nuevas necesidades de un país democrático, proceso que comienza con un período de transición política, con una serie de cambios graduales en las esferas económicas y políticas, a la par de la instalación de instituciones, procesos

y políticas que facilitan la modernización y las correcciones necesarias del modelo neoliberal.

La nueva gobernabilidad democrática trajo consigo la tarea de realizar cambios y reformas que tal como indica Ahumada en su texto *Modernización del Estado de Chile (2006)*, *“buscaban corregir las deficiencias y déficits heredados del período anterior, como la detención del proceso de reducción del Estado, corregir los vacíos institucionales, la regulación del funcionamiento de sectores privatizados e implementar amplios procesos de mejoramiento de la Gestión Pública”*.

Bajo esta perspectiva, Chile fue gestando un proceso de adaptación a los nuevos requerimientos y paradigmas de gestión gubernamental que se inician, a contar de la década de los 90', sobre la base de los lineamientos y recomendaciones de las organizaciones internacionales de cooperación y financiamiento, tales como Naciones Unidas, Comunidad Económica Europea, OEA, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), los que han estado planteando nuevas formas de crecimiento, cambios científicos y tecnológicos y de gestión y Modernización de los Estados.

Es por ello, que en el transcurso de la última década, se produce una vinculación progresiva con esta Organización (OCDE), la que se materializa con la invitación y posterior ingreso de nuestro país a formar parte de ella el pasado 11 de Enero de 2010.

## **2. Formulación del Problema de Investigación**

En este contexto, el problema de investigación nace a contar de las siguientes interrogantes: ¿De qué manera se fue preparando la incorporación de Chile a la OCDE?, ¿Cómo fue el proceso que tuvo que llevar adelante Chile para materializar su ingreso a la OCDE? , y ¿Qué significa para Chile el ser parte de esta Organización?.

De este modo, surge un análisis que apuntó al tema central que da origen al presente trabajo de Tesis: a) analizar desde la vuelta a la democracia en 1990, la incidencia e impacto que tuvieron los lineamientos de la OCDE en materia de Modernización de la Gestión Pública y del Estado y como éstos influyeron en la materialización del ingreso de Chile a esta Organización, en el Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet Jeria y b) por otra parte, ser capaz de identificar el significado y fortalezas que tiene para Chile el formar parte activa de esta Organización.

### **3. Objetivos: General y Específicos**

#### **General**

Analizar el proceso vivido por Chile en materia de Modernización de la Gestión Pública y del Estado, bajo las orientaciones conceptuales y operacionales de la OCDE, a fin de determinar y materializar su posterior ingreso como miembro activo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.

#### **Específicos**

- ✓ Analizar el proceso de Modernización de la Gestión Pública y del Estado en el contexto interno-externo y su retroalimentación con la OCDE.
  
- ✓ Analizar los impactos y proyecciones, en el proceso para ser miembro activo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).

### **4. Metodología**

#### **4.1 Tipo de estudio propuesto**

La investigación corresponderá al tipo de investigación descriptivo-explicativo, en la cual el investigador no interviene en el estudio, sólo se limita a observar y describir, consiste en la caracterización de un hecho o de un fenómeno, con el fin de establecer su estructura o comportamiento

## **4.2. Selección de fuentes**

El método utilizado, se basa en la búsqueda de información, selección y análisis de diversas bibliografías relacionados con el objeto de estudio, las cuales se obtendrán a través de libros, publicaciones, archivos públicos, documentos, papers, prensa escrita y sitios web, cuyas áreas serán referidas principalmente a: documentación acerca de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y documentación acerca del Proceso de Modernización del Estado en Chile, período 1990-2010.

## **5. Hipótesis**

La Hipótesis que se formula en la investigación es la siguiente: La orientación del proceso de Modernización Estado y de la Gestión Pública desarrollado por Chile, en función principalmente de los lineamientos de la OCDE que comienza a insinuarse desde el primer Gobierno Concertacionista, incidió positivamente para ser invitado a integrarse a este club de países desarrollados o que están haciendo suficientes méritos para alcanzar el desarrollo en el marco de las economías de mercado, lo cual beneficia al proceso chileno, tanto en su apertura interna (o descentralización) como en su apertura externa (o globalización).

De esta forma, las variables a ser analizadas son: en primer lugar, las orientaciones procesadas para modernizar la Gestión Pública implementados por los Gobiernos de la concertación, bajo los lineamientos de la OCDE, y en segundo término, cómo se fue gestando la incorporación de Chile a la OCDE y cuáles son sus resultados en términos de beneficios y de avance hacia el desarrollo.

## **PARTE I: MARCO TEORICO**

### **Capitulo I: Chile y la Necesidad de Modernizar el Estado y la Gestión Pública**

La vuelta a la democracia en 1990, traía consigo innumerables desafíos: el funcionamiento del aparato Estado, sus instituciones y su gestión, estaba fuertemente debilitado; otro factor importante era el cambio mundial al cual Chile debía enfrentar y asimilar en los conceptos de globalización, aperturas, cambio cultural, meritocracia, tecnologías de información, gerencia pública, competitividad, servicio público, entre otros. Sin lugar a dudas eran conceptos claves que fueron adquiriendo relevancia para llevar un proceso exitoso en materia de Modernización.

La herencia del período de Gobierno dictatorial (1973-1990) vivido por nuestro país, tal como señala Ahumada en “Modernización del Estado en Chile” (2006), fue el retroceso que sufre la Administración Pública, ya que se rigidizan los procesos presupuestarios y administrativos y se entraba la Gestión Pública a través de reducciones de personal y remuneraciones, el deterioro de la infraestructura y redimensionamiento institucional, disminuyendo la capacidad operativa de los Servicios Públicos y minando la moral del funcionario.

Es por ello que el sentido de esta transformación apuntaba a construir un sector público que respondiera a una sociedad democrática muy distinta a aquella que instalara la dictadura militar. En este nuevo contexto, se requería de un Estado al servicio de los ciudadanos, con una estructura flexible y con una gestión eficiente, participativa y transparente, que incorporara a la ciudadanía como elemento clave en la Modernización de los procesos públicos.

De este modo, la característica del proceso de Modernización del Estado a contar de los años 90' en adelante, en un contexto de recuperación democrática, se reflejaron en la detención del proceso de reducción del Estado, de llenar los vacíos institucionales, de crear regulaciones para los sectores privatizados, de implementar el mejoramiento de la Gestión Pública, incluir elementos de participación ciudadana, de incorporar temáticas de transparencia y control de la administración.

El proceso de Modernización se profundiza, en el período de la presidencia de Eduardo Frei Ruiz-Tagle, con la instalación del Comité Interministerial de Modernización del Estado (1994), dado que, el principal tema que imperara en el Gobierno de Aylwin fue el de la política de los consensos, de mejorar la gestión del

aparato del Estado y de reposicionar a la Administración Pública, teniendo como eje la reinserción de Chile en el ámbito internacional.

## **1.1. Chile y el Proceso de Modernización del Estado y la Gestión Pública**

A partir de las intervenciones del régimen militar se produce una oleada de importantes transformaciones que fueron coincidentes con las llamadas reformas de primera generación, varias de las cuales fueron parte más tarde en el llamado Consenso de Washington (1989). Otro hito de interés, son las reformas llevadas a cabo por los Gobiernos de la Concertación desde los años 90' en adelante. La vuelta a la democracia trajo consigo la urgencia de modernizar el Estado conforme a las demandas del nuevo régimen político, incorporando los temas de la profundización de la Modernización del Estado y de la Gestión Pública, de perfeccionamiento y de correcciones significativas al modelo económico.

### **1.1.1. Período Presidencial de Patricio Aylwin Azócar (1990-1994)**

En el primer Gobierno democrático de Patricio Aylwin Azócar (1990-1994), el principal objetivo era readecuar los organismos de la administración para un funcionamiento democrático y dado su carácter de transición, sus esfuerzos se concentraron en aspectos políticos-constitucionales y de estructura institucional,

con lo cual se da inicio en el país a un proceso de reforma del Estado y de la Gestión Pública.

Junto con las tareas de la transición, en este primer Gobierno las prioridades en materia de modernización y reforma del Estado estuvieron puestas en el proceso de reconstrucción de la institucionalidad democrática, en la recuperación en la capacidad operativa de los Servicios Públicos y la creación de nuevos organismos destinados a llenar vacíos institucionales en materias de coordinación y de políticas sociales. Al respecto, se pueden señalar, entre ellos, los Ministerios de Planificación, la Secretaría General de la Presidencia, el Servicio Nacional de la Mujer, el Instituto Nacional de la Juventud, el Fondo de Solidaridad e Inversión Social, la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena y la Agencia de Cooperación Internacional. Además, se promulgó la Ley de Bases del Medio Ambiente, que dio origen a la Comisión Nacional de Medio Ambiente.

En este período, directivos públicos comenzaron a impulsar iniciativas para mejorar el desempeño en Servicios Públicos nacionales, incorporando una modernización en tecnologías y de procesos, como fue el caso del Servicio de Impuestos Internos, Tesorería General de la República, Fondo Nacional de Salud, Instituto de Normalización Previsional y Servicio de Registro Civil e Identificación.

En materia de descentralización, se restableció la generación democrática de alcaldes y concejales y se crearon los Gobiernos Regionales, entidades de administración en el territorio con capacidad de influir en las decisiones de inversión pública. Se realizaron avances en aspectos centrales de la función pública, como la generación de capacidades en las instituciones para la implementación de las políticas prioritarias: salud, educación, seguridad social, entre otras.

#### **1.1.2. Período Presidencial de Eduardo Frei Ruiz-Tagle (1994-2000)**

Con Eduardo Frei Ruiz-Tagle (1994-2000), el proceso de modernización es parte del eje programático de su Gobierno. De este modo, en 1994, comienza a tomar relevancia en los Programas de Gobierno el tema de la Modernización del Estado y de la Gestión Pública.

En el Programa de Gobierno del Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle, la Modernización de la Gestión Pública ocupó un lugar central, como elemento indispensable para impulsar el desarrollo económico del país y su inserción internacional, así como también para generar bienestar social.

El programa de Modernización fue el resultado de una política gubernamental, señalando explícitamente que modernizar el Estado significa

adecuarlo a los nuevos tiempos, y entre sus principios orientadores se establece que la inspiración del esfuerzo modernizador es la del Estado como un instrumento para servir a las personas. El Presidente Frei Ruiz-Tagle, manifestó que Chile podría considerarse un Estado moderno cuando las personas que acudan a los Servicios Públicos reciban una atención de calidad y un trato digno.

En este período, surge en el Programa de Gobierno y cobra relevancia, el rol del “ciudadano” en el centro del enfoque del quehacer, con lo que cada Institución Pública debía identificar a sus usuarios y los servicios que ellos requerían, establecer un estilo de gestión orientada hacia los resultados, mejorar la gestión, ser eficiente en la administración de los recursos, incorporar sistemas de incentivos al buen desempeño, elaborar un plan de acción con objetivos y metas medibles, incorporar tecnología y principios modernos de gestión y organización, transitando de formas tradicionales de control hacia la evaluación por resultados.

Para implementar estas orientaciones, se creó en 1994 el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, con la misión de impulsar y coordinar las acciones de los Ministerios y Servicios del Estado, y diseñar y proponer políticas generales sobre la materia, como también los instrumentos

necesarios para su implantación, seguimiento y evaluación. El Comité estaba integrado por los Ministerios Secretaría General de la Presidencia, al cual se encomendó su coordinación, de Hacienda, del Trabajo y Previsión Social, de Economía y Secretaría General de Gobierno.

Entre los años 1994 y 1996, se realizó un aprendizaje metodológico y la generación de un lenguaje común, se promovió un programa de sensibilización a directivos y funcionarios públicos mediante la aplicación de planes piloto e introducción de modernas técnicas de gestión, que permitieron instalar el tema de la Modernización de la Gestión Pública, lo que significó avances en la cultura organizacional de las Instituciones de Gobierno al incorporarse conceptos como misión, objetivos estratégicos, metas, indicadores de gestión, planificación estratégica, resultados y calidad de servicio, entre otros.

En definitiva, se impulsó un sistema para todas las Instituciones Públicas, sobre la base de una gestión estratégica basada en resultados, para lo cual se instauraron convenios de desempeño. El cambio se concibió como un proceso gradual de iniciativas posibles de ser implementadas, sin grandes reformas administrativas y de carácter gerencialista, en el que las demandas y las orientaciones formuladas a los directivos tenían un rol central.

En el período se realizaron cuatro grandes Seminarios Internacionales que se orientaron a examinar las experiencias sobre Modernización de la Gestión Pública y su relevancia para Chile (1995), Calidad de servicio y atención al usuario en el sector público (1996), Recursos Humanos en el sector público (1997) y Dirección y Gerencia Pública (1998), contando con la participación de expertos internacionales, invitados extranjeros, representantes de los países de habla inglesa, España y los países nórdicos y de organismos internacionales, tales como la OCDE, BID, y Banco Mundial.

Al respecto cabe consignar que la inversión en capacitación laboral, entre los años 1990 y 1996, se cuadruplicó, se establecieron Comités Paritarios de Higiene y Seguridad y se fortalecieron las competencias y capacidades de las unidades de capacitación, constituyéndose para ello una Red de Coordinación de Responsables de Capacitación del sector público.

### **1.1.3. Período Presidencial de Ricardo Lagos Escobar (2000-2006)**

Luego de estos dos períodos gubernamentales de la concertación, para el período 2000-2006 llega a la presidencia Ricardo Lagos Escobar, de filiación política PPD-PS, que imperaba, en los hechos, un cambio al interior de la coalición gobernante desplazando al eje Demócrata Cristiano.

Su agenda política fue presentada al Congreso Pleno en su primera cuenta pública, el 21 de mayo de 2000, donde expresa los compromisos principales de su Gobierno. En este mensaje inicial señaló que: "El nuestro será el Gobierno de las reformas para llevar a Chile a ser un país desarrollado al 2010".

Por un lado, hay un reconocimiento de la necesidad de reformas de carácter político-institucional en el Estado: por un lado, desarrollar políticas públicas innovadoras que se hagan cargo de los desafíos que como país existen y, por otro, el de producir este proceso con y desde la participación de la ciudadanía. Estos ejes son la base de una estrategia de fortalecimiento democrático acorde a los desafíos que los Estados deben asumir en el marco de los procesos de globalización y mundialización de la política.

El origen de las políticas públicas del Gobierno de Lagos se contextualiza por una parte como la continuación de los Gobiernos concertacionistas (tercer período), y por otra, como un quiebre en intentar dejar atrás el período de transición política para concentrarnos en la idea de país mirando al futuro, con un horizonte muy claro y definido al año 2010: de ser un país plenamente desarrollado e integrado al mundo global. Este propósito país, se expresa en la idea de llevar a Chile al máximo de sus posibilidades para tener en el 2010 un país

desarrollado, que pueda ser definido como el Gobierno de las reformas modernizadoras.

Si nos concentramos en la primera de las etapas analíticas de las políticas públicas del Gobierno de Ricardo Lagos, es decir, en el origen de ellas, vemos esta impronta y visión de futuro de la gestión, que se manifiestan en los cambios sustantivos que se emprenden, como la reforma de salud, la reforma procesal penal, y otras de similares magnitudes.

Las reformas que contemplaba realizar estaban dirigidas a las áreas social, política, económica y cultural, que permitirían un crecimiento con igualdad y con plena libertad y oportunidades. A ello responde el nombre de su programa de Gobierno “Crecer con igualdad”, que consideraba reformas con fuertes componentes de participación, integración, consulta y diálogos con la ciudadanía. Estos serían los sellos que se intentó dar a la Gestión Pública del Estado, enmarcado en los orígenes y tradiciones republicanas de Chile junto con la proyección al futuro globalizado en una plena inserción mundial.

Lo anterior, tomó expresión en el desarrollo no sólo de las políticas públicas de Gobierno, sino que también, en la conducción económica, las relaciones

internacionales y las manifestaciones simbólicas de apertura democrática de los espacios públicos como actos y gestos de la profundización de la democracia.

Las fuentes de legitimación en que se sustenta el Gobierno de Lagos, los cambios sociales ocurridos en el último siglo, la ampliación democrática, la reforma económica y la superación de la discriminación le otorgan el respaldo a su gestión. A su vez, estos cambios se expresan en los tres grandes pilares del Programa de Gobierno del Presidente Lagos:

1. Abrir las puertas al desarrollo: “Nadie debe quedar sin acceso al bienestar que surja del crecimiento económico y de la incorporación de Chile a la revolución tecnológica”.
2. Integrar al país con el mundo global: “Todo chileno y toda chilena deben estar incorporados al mundo moderno mediante servicios e infraestructura adecuados, con más atribuciones y responsabilidades para las regiones y para las comunas donde habita”.
3. Engrandecer el espíritu de los chilenos: “No debemos tener miedo a ampliar las libertades, promover la participación, expandir el conocimiento, la cultura

y la ciencia, incorporarnos al mundo de nuestros días, vigorizar las familias y las comunidades”.

En este contexto, su Programa de Gobierno denominado “Crecer con Igualdad”, refleja e identifica claramente las nuevas exigencias para las políticas públicas, como son: la reforma en salud, la reforma procesal penal, la adaptación de la educación para el nuevo milenio, la protección familiar, la seguridad para las personas y la nación, la plena incorporación de la mujer, el cuidado del medio ambiente y humanización de las ciudades, el combate al centralismo, el desarrollo de una cultura libre, la mayor democracia y participación, con un crecimiento económico que provea más y mejores empleos. Todos estos cambios se establecen como los compromisos de su Gobierno para con la ciudadanía y, además, en las condiciones necesarias para preparar y posicionar al país en el ámbito de los tratados de libre comercio, cuestión que mostraba a Chile como una democracia representativa con pleno funcionamiento y cuyos niveles de apertura externa concordaban con los que tenían o aspiraban a tener la mayoría de los países integrados a la OCDE. Si Frei Ruiz-Tagle con los espacios modernizadores de aterrizaje libremercadistas, son Lagos y después Bachelet los que los transforman en pistas seguras para ser considerados viables para articularse con las economías más avanzadas del planeta.

Por último, las políticas públicas de este Gobierno tuvieron énfasis definidos en áreas de desarrollo, entre ellos: lograr máxima cobertura en educación, Integración al interior del país y también con el exterior, profundizar la democracia y disminuir las desigualdades sociales de nuestra sociedad.

#### **1.1.4. Período Presidencial de Michelle Bachelet Jeria (2006-2010)**

El último Gobierno concertacionista, de la Presidenta Michelle Bachelet Jeria (2006-2010), se basó en la continuidad de los tres Gobiernos anteriores. Sin embargo, se reflejan ejes y prioridades que se identifican en el Balance Programático de su Gestión (2006-2010) en cinco grandes áreas: protección social, mejor calidad de vida, mejor democracia, innovación y desarrollo productivo y mejor educación.

Un hito de su mandato, es la Agenda de Modernización, que incluye tres áreas principales: Transparencia, Modernización del Estado, y Calidad de la Política, especificando en cada una de ellas un conjunto de medidas que incluyen leyes, modificaciones legales, instructivos presidenciales y creación de instituciones.

Una de las primeras políticas implementadas en su mandato, dice relación acerca de la disponibilidad de información y contenidos que deben estar a

disposición en los sitios web de Gobierno para consulta ciudadana, a fin de transparentar información de utilidad a la ciudadanía.

El 11 de julio de 2008, se publicó en el Diario Oficial la Ley N° 20.285, sobre Transparencia y Acceso a la Información Pública, la que estableció principios de transparencia de la función pública y del derecho de acceso a la información de las Instituciones de la Administración del Estado.

Una de las características de la Ley de Acceso a la Información Pública es el establecimiento del procedimiento de “Solicitud de Información”, que se basa en la entrega de información pública en caso de ser requerida por parte de los ciudadanos.

Esta ley se caracterizó por la creación del Consejo para la Transparencia, entidad autónoma que tiene por objetivo promover la transparencia de la función pública, fiscalizar el cumplimiento de las Normas de Transparencia y garantizar el derecho de acceso a la información, cuyos integrantes son designados por el Presidente de la República, con previo acuerdo de dos tercios del Senado. Esta Institución deja al país en la vanguardia en América Latina en las temáticas de Transparencia Pública.

Por otra parte, se destaca en su mandato el énfasis puesto en el recurso humano, que ya venía desarrollándose desde el Gobierno de Lagos, particularmente en la aceleración de los concursos por la vía de la Alta Dirección Pública y la ampliación del número de Servicios Públicos y Programas que serán incorporados a esta modalidad. Asimismo se contempló un fortalecimiento institucional, el que se observa por la Modernización de la Contraloría General de la Republica y la Auditoría Interna General de Gobierno y por la creación de entes tales como: la Agencia Nacional de Calidad de Políticas Públicas y las Superintendencias de Obras Públicas, de Educación y de Medio Ambiente.

En este período de Gobierno es cuando Chile fue invitado a ingresar a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). En este contexto el Congreso Nacional aprobó los proyectos que apuntan al perfeccionamiento institucional en las citadas materias de Transparencia y Probidad a nivel de los Servicios Públicos y de los Gobiernos Corporativos de las Empresas Públicas y Privadas.

En el ámbito de Gobiernos corporativos, la Presidenta Michelle Bachelet promulgó la Ley que perfecciona los Gobiernos Corporativos de las empresas privadas, en consideración de las "Guías de Gobiernos Corporativos para

Empresas Públicas" de la OCDE, cuyo objetivo principal es el aumento de la transparencia, la disminución de las asimetrías de información y el fortalecimiento de los derechos del accionista minoritario, considerando de igual base estas Guías para promulgar también la Ley que mejora el Gobierno Corporativo de Codelco.

Entre los elementos que destacan de esta nueva normativa, se pueden mencionar aquellos que establece la prohibición de vender valores cuando se está en posesión de información privilegiada. Así, la prohibición de usar información privilegiada se extiende a la enajenación de valores, salvando una omisión de la antigua Ley.

A su vez, la iniciativa incrementa la divulgación de información al mercado, ya que obliga a los accionistas que controlen el 10 por ciento o más de las acciones de una sociedad abierta, así como a sus ejecutivos principales, a informar a la Superintendencia de Valores y a cada una de las Bolsas, de toda adquisición o enajenamiento de valores de esa sociedad a más tardar al día siguiente en que se ha materializado la operación.

Por último, en Abril del 2009, fue promulgada la Ley que sanciona el cohecho a funcionarios públicos, esta Ley también recoge las observaciones de la OCDE. La normativa señala que el empleado público que en las operaciones en

que intervenga por razón de su cargo, defraude o consienta que se defraude al Estado, a las municipalidades o a los establecimientos públicos de instrucción o beneficencia, originándoles pérdida o privándoles de un lucro legítimo, incurrirá en la pena de presidio menor en su grado mínimo (61 a 540 días). En los casos en que el monto defraudado exceda de 40 UTM, el juez podrá aumentar en un grado esta pena. Si la defraudación excede de 400 UTM, se aplicará la pena de presidio mayor en su grado mínimo (5 años y 1 día a 10 años).

De este modo, cada uno de los Gobiernos Concertacionistas, fueron realizando gestiones, instaurando políticas, leyes, normativas, creando Organismos Públicos y de control que se fueron adaptando a los lineamientos de la OCDE, lo que fue gestando progresivamente su incorporación a esta Organización, hasta ser materializada el 11 de Enero de 2010.

## Capítulo II: La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)

### 2.1. Acerca de La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, surge después de la segunda guerra mundial, en 1948, con el objeto de administrar el Plan Marshall para la reconstrucción europea. En 1960, cuando el Plan Marshall hubo cumplido su cometido, los países miembros acordaron invitar a Estados Unidos y Canadá a la creación de una Organización que coordinara las políticas entre los países occidentales. La nueva Organización recibió el nombre que lleva actualmente y se determinó que tuviera sede en París, Francia.

Desde esa fecha, la OCDE es una Institución internacional intergubernamental que reúne a los países más industrializados de economía de mercado y con sistemas políticos democráticos.

Si bien, el enfoque de esta Organización es fundamentalmente económico, con el transcurso del tiempo se fue extendiendo a otros campos y líneas de acción, por lo que OCDE divide su trabajo en las siguientes áreas: Administración Pública y desarrollo territorial; Asuntos financieros y empresariales; Ciencia, tecnología e industria; Cooperación con países no miembros; Economía, Empleo y

cohesión social; Estadísticas; Medio ambiente; Agricultura; Asuntos fiscales; Comercio; Desarrollo; Educación; Energía e Iniciativa empresarial.

Los objetivos de esta Organización, se basan en apoyar el crecimiento económico sostenible, en elevar los estándares de vida, de mantener la estabilidad financiera, de colaborar con el desarrollo económico de otros países y de contribuir al crecimiento del comercio mundial. Por otra parte, la OCDE también actúa como centro de coordinación de políticas de los países miembros.

Los beneficios de los países que componen esta Organización, esta dado al comparar, intercambiar experiencias, identificar mejores prácticas y promover decisiones y recomendaciones. A su vez, los países miembros de la OCDE, producen las dos terceras partes de los bienes y Servicios del mundo. Actualmente este grupo esta compuesto por 34 países miembros, entre países desarrollados y emergentes de América, Asia, Europa y Oceanía.

Originalmente, 20 países adhirieron a la Convención de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico del 14 de diciembre de 1960. Desde entonces, 14 países se han sumado y se han convertido en miembros plenos de la Organización, firmando nuestro país oficialmente el Decreto que

integra a Chile a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico el pasado 11 de Enero de 2010. Anexo N° 1: Países Miembros

## **2.2. Lineamientos de la OCDE en Materias de Gestión Pública**

Tal como fue mencionado en el punto anterior, esta Organización cuenta con un Grupo de Trabajo cuyo fin es entregar lineamientos en materias de Administración Pública y Desarrollo Territorial, lo que ayuda a los países miembros a adaptar sus políticas institucionales, administrativas y territoriales a la evolución de las necesidades de la sociedad. De este modo, cuenta con un Comité de Gobernanza Pública, el cual hasta el año 1994 llevaba de nombre Comité de Administración Pública, cuya misión es *“promover el buen Gobierno en apoyo a los objetivos económicos y sociales que comparten los países miembros” (Comité de Gobernanza Pública, OCDE, 2004).*

Este Comité es responsable de diseñar e implementar retos estratégicos que los Gobiernos enfrentan en la tarea de Modernización de la Gestión Pública, particularmente mediante el fortalecimiento de la confianza de las Instituciones Públicas y en la capacidad de adaptarse a nuevos retos, de apoyar a los países miembros y no miembros a implementar políticas, a fin de contribuir a mejorar la

calidad y rendimiento de sus Instituciones, incorporando eficiencia, efectividad, transparencia, capacidad de respuesta y de rendición de cuentas a la ciudadanía.

Los beneficios que entrega este Comité, son, entre otros, el de ofrecer foros para intercambiar experiencias, de diseñar, implementar y evaluar para la Modernización del Estado y la Gestión Pública, y de brindar apoyo en el seguimiento de éstas.

Por otra parte el Comité se encarga de desarrollar herramientas que permitan comparar evidencias basadas en temas de análisis de la Administración Pública, de compartir los resultados de su trabajo con países no miembros.

A fin de cumplir su misión, este Comité cuenta con una serie de grupos de trabajo y de expertos, en los siguientes temas:

Grupo de Trabajo de Administración y Reforma Regulatoria: El trabajo de la OCDE en política regulatoria está dirigido a la creación de políticas de apoyo y habilidades que promuevan regulaciones de alta calidad en los países miembros. Hace énfasis en la investigación y difusión de información de mejores prácticas relacionadas con la política regulatoria.

Grupo de Trabajo sobre Empleo en el Sector Público y Administración: Este Grupo de Trabajo busca mejorar la gobernanza en los países miembros a través de la incorporación de nuevas temáticas a la Administración Pública, tales como: liderazgo, desarrollo del profesionalismo, ética, capacitación y desarrollo, administración del desempeño y administración del conocimiento.

Grupo de Trabajo Proyecto sobre Gobierno Electrónico: Este proyecto estudia cómo los países están implementando el Gobierno electrónico, y su significado para el Gobierno en el futuro; para ello, explora la forma en que los Gobiernos pueden mejorar la explotación de las tecnologías de la información, a fin de establecer principios de buen Gobierno y alcanzar los objetivos de la política pública.

Grupo de Expertos sobre Conflicto de Intereses: El objetivo de este Grupo es dar seguimiento al mandato del Consejo de la OCDE del año 2003, con el fin de que se le informe sobre la instrumentación de las “Recomendaciones de la OCDE sobre el manejo del Conflicto de Intereses en el Servicio Público”.

Grupo de Expertos sobre de Adquisiciones Gubernamentales: Este Grupo de Expertos tiene como objetivo crear una red de funcionarios dedicados al tema de las adquisiciones públicas, con el fin de revisar los retos e identificar las mejores

prácticas en la promoción de la integridad y el combate a la corrupción en esta área.

De acuerdo al simposio de la OCDE intitulado: “Un Gobierno del futuro: trabajar hoy para el mañana”, celebrado en París los días 14 y 15 de septiembre de 1999, la Organización entregó, a través, de su Comité de Gobernanza Pública, los nuevos retos que debían enfrentar las Administraciones Públicas.

La pregunta que dio origen a los resultados del simposio fue ¿Por qué reformar la Administración Pública?, cuya respuesta se centró en 3 ejes fundamentales:

- ✓ *La Administración tiene que adaptarse a la sociedad*
- ✓ *Recuperar la confianza en la Administración*
- ✓ *La función de los poderes públicos cambia por efecto de presiones nuevas*

A raíz de este Simposio, se publica el documento “Un Gobierno del Futuro”, OCDE 2001, en el cual se desarrolla cada uno de estos ejes dejando establecido que las Administraciones Públicas deben adaptarse a las nuevas necesidades de una sociedad que se encuentra inmersa en un cambio constante, dados los

progresos tecnológicos y el conocimiento de los derechos ciudadanos que éstas han ido adquiriendo.

De este modo, se señala que gran parte de la reforma constituye un esfuerzo para cubrir una mayor cantidad de Servicios, con calidad, eficiencia y a un menor costo. *“A medida que las sociedades se tornan más diferenciadas, complejas y fragmentadas, la nueva manera de administrar los Servicios públicos no puede basarse en un solo conjunto de procedimientos”*, esto quiere decir que la Administración Pública debe tener una característica evolutiva y de innovación, a fin de enfrentar nuevos retos, con capacidad de situarse en diferentes escenarios y sus soluciones.

En cuanto a recuperar la confianza en la Administración, se concluye en el documento que ésta debe ser proactiva hacia los problemas que demanda la sociedad, orientando su actuar a recuperar la confianza ciudadana, siendo fundamental la capacidad de brindar un sistema público capaz de dar respuesta a las necesidades y requerimientos ciudadanos. Por otra parte, se destaca la importancia de otorgar más posibilidades de elección, de mayor democracia y de transparencia, siendo los poderes públicos los que tienen que colaborar con la

esfera política y de realizar evaluaciones de satisfacción de los Servicios que se están otorgando.

En resumen, en este punto se da respuesta a la importancia de la cercanía que debe generar esta nueva administración con los ciudadanos, a través del constante contacto con ellos, con el uso de nuevas tecnologías y el uso de nuevos medios de comunicación.

En cuanto al eje de que la función de los poderes públicos cambia por efecto de presiones nuevas, quiere decir que la Administración Pública se ha convertido en un agente más, que representa y debe servir a la sociedad. *“La pérdida del monopolio público sobre los Servicios implica que el sector público debe hacer frente a una competencia acrecentada”*.

La apertura de las sociedades, la interdependencia económica y los acuerdos internacionales han hecho que se ejerzan nuevas presiones que tienen efecto en la sociedad, lo que las hace ser más complejas y fuertes. *“Los poderes públicos tienen que asumir un rol de mediadores, coordinadores, responsables de decisiones y reguladores en concertación con otros núcleos de poder, entre los que se incluyen los niveles administrativos internacionales e infranacionales, los*

*medios de comunicación, la industria y las Asociaciones sin ánimo de lucro, entre otros”.*

Del análisis de cada uno de estos ejes, se fue gestando para Chile un proceso de reforma inescapable, acercando su proceso de Modernización hacia los lineamientos, directrices y recomendación de la OCDE, en conjunto con la rapidez en que nuestro país logró posicionarse en la esfera internacional, otorgando claras señales de país seguro, sin riesgo, con equilibrios macroeconómicos y de activa inserción internacional, plural y democrático, lo que fue fundamental para nuestro acercamiento, participación y posterior ingreso a esta Organización.

*“Chile es un país que nos permite ampliar el alcance geográfico de la OCDE.... Cumple con todas las condiciones jurídicas y políticas que la OCDE exige. Es un país muy representativo de una parte que es el sur de América y su membresía será útil para comprender mejor esa parte del mundo”.* Discurso pronunciado por Pedro Solbes, Ministro de Economía de España, en la reunión anual de la OCDE en París, mayo 1997.

### 2.3. OCDE, la Nueva Gestión Pública y el Concepto de Gerencia Pública.

El origen de esta forma de gobernar nace en el Reino Unido, Nueva Zelanda y Australia, para luego extenderse hacia Canadá, Estados Unidos y a todos los países miembros de esta Organización.

En un primer momento, los principios de la Nueva Gestión Pública son llevados a la práctica en Chile por los “Chicago Boy’s”<sup>1</sup> durante la dictadura militar (1973-1990). Con posterioridad tuvieron un mayor impacto en los países de habla inglesa del mundo desarrollado. El inicio de su desarrollo tuvo lugar en el Reino Unido, con la llegada Margaret Thatcher al Gobierno inglés en el año 1979, quien promovió el impulso para que los cambios comenzaran a formalizarse, basado todo en la idea de disminuir el papel y tamaño del Estado. El siguiente país fue Estados Unidos, bajo el mandato de Reagan (1980), después Nueva Zelanda y, por último gran parte de los países que conforman la actual OCDE.

En el marco de este emprendimiento, el paradigma de esta Nueva Gestión Pública, se ha convertido en el cuerpo doctrinario común imperante en la agenda de reforma burocrática en numerosos países de la OCDE, desde finales de los años setenta (Hood, 1991).

---

<sup>1</sup> Término aparecido en la década de los 70 para denominar a los economistas educados en la Universidad de Chicago, bajo la dirección de Milton Friedman y Arnold Harberger. Los que aplicaron en nuestro país un programa de privatización y reducción del gasto fiscal.

De acuerdo a las ideas difundidas por Osborne y Gaebler, en su libro “Reinventado el Gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el Sector Público, (1992)”, los principios que guiaran la acción modernizadora son los denominados “Cinco R”: Restructuración, Reingeniería, Reinención, Realineación y Reconceptualización.

Este cambio de visión de la Administración Pública, denominada por Hood (1991) como Nueva Gestión Pública (NGP), o en términos anglosajones New Public Management (NPM), y descrita como una «reinención del Gobierno» por Osborne y Gaebler (1992), no ha quedado ajeno a distintos organismos públicos internacionales quienes se han implicado en la materia, como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y, en particular, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

En general, estas instituciones han puesto de manifiesto la necesidad de llevar a cabo una transformación intensa de la Administración Pública, mediante la revisión de sus fines y formas de funcionamiento y la creación de nuevas estructuras organizativas y funcionales que permitan cambiar las políticas y

costumbres para adecuarse a los cambios rápidos que se están produciendo en la sociedad.

En relación al documento “La Nueva Gestión Pública: Evolución y Tendencias”, de Isabel García Sánchez (2007), apunta al objetivo de una nueva manera de gobernar que se enfatiza en la aplicación de conceptos de economía moderna, eficiencia y eficacia en la Organización gubernamental y en alcanzar la calidad en la prestación de los Servicios; a su vez, surge la necesidad de desarrollar y perfeccionar herramientas de control, orientadas a la evaluación de logros o resultados obtenidos (Fernández Rodríguez, 2000), a la introducción de competencia y transparencia en la rendición de cuentas (Coninck-Smith,1991; Ladner,1999; Montesinos, 1999).

Lo anterior coincide en una visión común, que es incorporar un Sistema de Gerencia Pública a la Administración del Estado, de este modo la etapa inicial de la reforma se caracterizó por la incorporación y aplicación de tecnologías de gestión privada en el quehacer de las organizaciones públicas.

La Nueva Gestión Pública, trajo consigo la incorporación del concepto de Gerencia Pública para las Instituciones del Estado; la OCDE fue entre las primeras organizaciones que intentaron introducir un concepto más amplio de Gerencia

Pública, vinculado específicamente con las necesidades de microreforma y ajuste estructural en los años ochenta.

De este modo, una ola de reformas de la Gerencia Pública ha tenido lugar en todos los países miembros de la OCDE; el documento "Governance in Transition" (OCDE, 1995) identifica los siguientes temas comunes a la reforma, formulado para lograr administraciones orientadas a resultados:

- ✓ Devolver autoridad, otorgar flexibilidad;
- ✓ Asegurar el desempeño, el control y la responsabilidad;
- ✓ Desarrollar la competencia y la elección;
- ✓ Proveer Servicios adecuados y amigables a los ciudadanos;
- ✓ Mejorar la gerencia de recursos humanos;
- ✓ Exportar la tecnología de la información;
- ✓ Mejorar la calidad de la regulación;
- ✓ Fortalecer las funciones de estrategias

La OCDE ha difundido a la Nueva Gestión Pública como un impulso global de incorporación del Estado a un proceso donde la capacidad de implementar estrategias, etapas, acciones y procedimientos, apunten a mejorar

sustancialmente las estructuras de Organización gubernamental y su plena efectividad.

La OCDE, propone seis ejes reformadores bajo el concepto de “La Nueva Gestión Pública”: una gestión abierta; una mejora del rendimiento del sector público; una Modernización del sistema de control y rendición de cuentas; una redistribución y reestructuración; un uso sensato del mecanismo de mercado y una modernización al empleo público, lo que converge, en resumen, en cada uno de estos ejes:

- ✓ Administración abierta; más transparente, accesible y receptiva para satisfacer las crecientes demandas ciudadanas de información y Servicios de mayor calidad, ello preservando la seguridad y el cumplimiento de la ley.
- ✓ Mejora del rendimiento del sector público; a través del presupuesto por resultados y los sistemas de evaluación.
- ✓ Modernización del sistema de control y rendición de cuentas; evolucionar desde el control de las transacciones individuales a la verificación del sistema en su conjunto.

- ✓ Redistribución y reestructuración; utilizar el presupuesto como elemento de gestión estratégica para implantar reformas de gestión más generales.
- ✓ Uso sensato del mecanismo de mercado; este eje apunta a no confundir un interés individual con el interés público y de no debilitar la rendición de cuentas.
- ✓ Modernizar el empleo público; revisar la utilización de la figura del funcionario, manteniéndola para ciertos puestos en los que la función técnica, o el ejercicio de ciertas potestades, la hagan imprescindible en aras de mantener la neutralidad e imparcialidad, avanzando hacia el incentivo del rendimiento y la profesionalización directiva.

Lo anterior serían las bases que dieron origen a nuevas orientaciones de esta Organización en materias de Gestión Pública, traducidas y enmarcadas en la llamada “Nueva Gestión Pública”.

La OCDE hizo su primer requerimiento para el mejoramiento de la Administración Pública, con miras al crecimiento de la economía de mercado, a partir de entonces se convirtió en la cabeza internacional de un nuevo movimiento gerencial. Sin embargo, el primer desarrollo integral de ese modelo apareció en 1987, como un informe redactado por el Comité de Cooperación Técnica de la

OCDE. Su Tesis central, se basó en la orientación hacia el cliente, entendiendo como “cliente” a los usuarios y beneficiarios del Sistema Público *“Esto deriva en un incremento de la preocupación por el cliente en el conjunto del Sector Público y en los distintos niveles de la Administración Pública, con el objetivo de buscar una adecuación de los Servicios públicos a las necesidades del ciudadano, con un grado satisfactorio de calidad en la prestación de los mismos, buscando con ello un equilibrio entre el coste y la calidad y asegurando que la Administración no se convierta en rehén del ciudadano al centrarse únicamente en su satisfacción”* (OCDE 1997).

La OCDE (1995 y 1997) considera que esta nueva forma de gestión de la Administración Pública se caracteriza por:

- ✓ Desregulación: Este planteamiento busca la disminución de reglas y normas en el Sector Público, intentando a la vez que las que existan permitan un planteamiento estratégico de la gestión a través de la flexibilidad en su aplicación. Se pretende así conseguir una disminución de la tendencia monopolística y una mayor competitividad en algunos Servicios.
  
- ✓ Descentralización de los poderes de la gestión: La idea de descentralización supone la creación de unidades (entidades, agencias,

etc.) más reducidas, con flexibilidad en las normas a aplicar. Estas nuevas organizaciones desarrollarán funciones, objetivos y responsabilidades bien delimitados, lo que permitirá hacer un seguimiento más efectivo de sus actuaciones.

- ✓ Énfasis en las responsabilidades de los gestores y motivación para la mejora: La exigencia de responsabilidades de gestión en sus diferentes niveles requiere, en primer lugar, conocer la situación de partida de la misma, para posteriormente pasar a definir los objetivos de forma clara y adecuada y a diseñar los procesos de gestión necesarios para alcanzarlos, dentro de los límites de los recursos disponibles.

Esto sirve de base no sólo para exigir responsabilidades a los gestores, sino para incorporar incentivos al personal con el fin de llevar a cabo una mejora continua de la Gestión Pública. No obstante, exige que los responsables de la prestación de los Servicios Públicos sean personas proactivas y no reactivas.

- ✓ El reforzamiento de las capacidades estratégicas del centro, junto con la reorganización e implantación de la función pública en la gestión y las reformas: La Nueva Gestión Pública (NGP) facilita desarrollar capacidades

estratégicas que permiten tanto la evolución de la Administración Pública como su adaptación de manera automática, flexible y económica a cambios externos y la respuesta a intereses diversos; en definitiva, permite su transformación en un Sector Público estratégico menos burocratizado.

Por otra parte, las distintas organizaciones deben adoptar mecanismos para incentivar a sus empleados, tal como ocurre en el Sector Privado. Para ello es necesario buscar un equilibrio entre la independencia y la profesionalidad de los funcionarios, a través de la sustitución de la norma de contratos públicos, estatuto de funcionarios y leyes sobre el patrimonio, legislación mercantil, laboral y civil, en beneficio de una mayor flexibilidad en materia de contratación, salarios y uso del patrimonio con criterios empresariales, pero siempre teniendo presente el interés público.

- ✓ Gestión más orientada hacia el cliente: El cambio demográfico derivado de la evolución económica y social provoca, por un lado, aumento de la demanda de Servicios Públicos y, por otro, incremento del peso específico del ciudadano-cliente en la toma de decisiones y en las acciones del organismo público.

Los ciudadanos exigen que la gestión llevada a cabo en el Sector Público responda a sus necesidades y preferencias, y que las decisiones relativas a la distribución de los recursos y a la provisión de los Servicios se tomen lo más cerca posible de los destinatarios, creando así un proceso de retroalimentación a través del conocimiento de la reacción de los clientes y otros grupos interesados. Este proceso de retroalimentación ayuda, tanto a las entidades a corregir sus disfunciones, como a los ciudadanos a mantener un juicio fundado y maduro sobre la gestión desarrollada.

La introducción de la competencia y el mercado: La introducción de los mecanismos del mercado dentro de la Gestión Pública como clave para conseguir menores costos y mejores resultados, donde la competencia se convierte en un factor de comparación que sirve para la evaluación privada y pública de las organizaciones y que debe conducir, en un entorno más amplio, a diferenciar aquellas que funcionan correctamente de aquellas otras que no lo hacen.

- ✓ Utilización de métodos de evaluación y técnicas de gestión aplicadas en el ámbito empresarial: Los organismos que forman el Sector Público deberán incrementar la aplicación de rigurosas medidas de gestión a través de mecanismos disciplinares más cercanos al mundo empresarial.

Esta modificación de perspectiva de la Gestión Pública ha comprometido a todos los países miembros de la OCDE en un proceso difícil de cambio cultural, dichas propuestas de la OCDE fueron contribuyendo a la Modernización del Sector Público de sus países integrantes, resumidas en el concepto de la Nueva Gestión Pública.

En el año 2005, en el documento llamado “La Modernización del Estado: El camino a seguir”, el Comité de Gobernanza Pública de la OCDE, realizó una revisión de las iniciativas desarrolladas en varios países miembros, producto de los intercambios realizados en conferencias, grupos de trabajo y análisis multidisciplinarios. Este estudio, dio énfasis a los aspectos claves que han marcado las reformas en sus países miembros. De este modo, se resalta la importancia de factores como la gobernanza pública, la utilización de nuevas tecnologías, la ordenación de los recursos humanos y las relaciones de control, apertura y cooperación con la sociedad actual.

Para este análisis, la OCDE identificó un conjunto de seis políticas públicas de gestión claves, para una Modernización exitosa de ésta, que son:

|   |   |
|---|---|
| 1 | Administración Abierta  |
| 2 | Mejora del Rendimiento del Sector Público                       |
| 3 | Modernización del Sistema de Control y Rendición de Cuentas     |
| 4 | Redistribución del Gasto Público y Restructuración Organizativa |
| 5 | El uso de mecanismos de mercado                                 |
| 6 | Modernizar el Empleo Público                                    |

Cada una de estas políticas, serán analizadas y comparadas con lo sucedido en nuestro país, en la Parte III de la presente Tesis: Resultado, Chile Hacia la OCDE.

## **PARTE II: PROCESO DE CHILE PARA SU INCORPORACION A LA OCDE**

### **Capítulo III: Chile, Crecimiento, Apertura y su Reinserción en el Sistema Mundial.**

La llegada de la democracia trajo otros requerimientos sobre el Estado: instalar las instituciones y procesos democráticos, insertar política y económicamente al país en la comunidad internacional, consolidar las funciones de regulación y fiscalización en los servicios de utilidad pública traspasados al sector privado, elevar la calidad de los servicios sociales básicos de educación y salud, responder a las necesidades específicas de grupos vulnerables e incorporar al sector privado en la provisión de estructura pública.

#### **3.1. Chile y su Posicionamiento en el Ámbito Internacional**

A partir de los años 90', con la vuelta a la democracia, el Estado fijó como una de sus metas reinsertar a Chile en el contexto internacional, dando comienzo a gestar y diseñar una nueva política exterior con la finalidad de posicionar a Chile en el contexto mundial, considerando las condiciones adversas que se fueron generando en el período del Gobierno militar, instaurado en 1973.

La situación de aislamiento que el país experimentó durante el régimen autoritario de la época, debido en parte al alejamiento del objetivo inicialmente declarado de restaurar la institucionalidad democrática y “modernizar” al país,

deslegitimó al sistema y provocó un cuestionamiento de las principales democracias occidentales. Todo esto contribuyó a dificultar la situación externa del país.

Así, en el transcurso del régimen miliar chileno, se fue gestando una suerte de aislamiento de nuestro país con el exterior, situación que debe considerarse como parte de la forma política y de operar instaurada. De este modo, disminuyen los vínculos con Estados Unidos, con los países miembros de la Comunidad Europea y se acentúa su conflicto con los países del bloque soviético, quienes asumen una postura de rechazo frente a la dictadura militar.

Por otra parte, los informes de la Comisión de Derechos Humanos de Ginebra, fueron respaldados por la inmensa mayoría de los países miembros de la Organización de Naciones Unidas (ONU). Esta situación conflictuó al Gobierno militar con la ONU, situación que se repite con la Comisión de Derechos Humanos de la Organización de Estados Americanos, lo que profundiza el desprestigio de Chile en el ámbito internacional.

Así, a mediados de los años 80', la presión internacional es parte fundamental para el plebiscito convocado en el año 1988, en el marco de la Constitución Política de 1980, lo que contribuye a cambiar la situación de la

política interna y externa del país, para comenzar a instaurar en Chile una política democrática y de activa reinserción internacional en el ámbito mundial.

Por tanto, el período de transición y de cambio de régimen político, se manifiesta en el ámbito de las relaciones exteriores, en tres aspectos fundamentales: estrategias de inserción comercial; política de seguridad internacional y política multilateral. Entendiendo que para promover el desarrollo de Chile, era necesario diseñar una política exterior que respondiera a una nueva realidad y a un nuevo escenario internacional, donde se estaba transitando desde el bipolarismo al unipolarismo, con fuerte presencia de los EEUU y su estrategia de captar mercados y escenarios. Las guerras de los EEUU con Irak, Afganistan y sus intervenciones en el Medio Oriente, profundizaron aún más el cambio y sus continuos “transformismos”: bipolaridad, hegemonía norteamericana, multipolaridad, emergencia de los países de desarrollo medio, nuevos liderazgos, China entra en escena, las crisis económicas y financieras mundiales.

### **3.2. Chile y la Cooperación Internacional para la Recuperación Democrática**

La Cooperación Internacional, se da para Chile bajo una perspectiva de recuperación democrática, diferenciando aspectos políticos de los económicos. Para el caso de Chile, la solidaridad internacional apuntaba a pasar desde un

régimen autoritario a un régimen civil-democrático, centrado fundamentalmente en el apoyo al proceso de democratización iniciado en el Gobierno de Patricio Aylwin.

Por tanto, el rol de los organismos multilaterales, fue una contribución significativa y jugó un papel importante tanto en el período de dictadura militar (con la cooperación no gubernamental), como para apoyar el proceso democrático en Chile, cuyo principal objetivo fue ayudar a restablecer la vigencia del Estado de Derecho y de la democracia representativa en nuestro país, de tal modo de apuntar a una economía de transformación productiva con equidad y con apertura externa en el escenario global.

De este modo, Chile se convertía en un país receptor de importantes volúmenes de cooperación no reembolsables de naturaleza extraordinaria, motivada principalmente por la solidaridad política de restauración democrática que vivía nuestro país.

Así, en los primeros años, la cooperación internacional estuvo orientada a realizar aportes sustantivos en recursos financieros y técnicos para la recuperación de la democracia, canalizando importantes niveles de cooperación para el desarrollo del país, con el objeto de contribuir mediante apoyo técnico y financiero a las políticas sociales del nuevo Gobierno y con esto permitir la

creación y el funcionamiento de un conjunto de nuevas instituciones en temas de inversión social, asociatividad, participación juvenil, igualdad de género, entre otros.

### **3.2.1. Chile y los Sistemas de Cooperación Multilateral y Bilateral**

Como ya fue mencionado en párrafos anteriores, en los primeros cuatro años de Gobierno concertacionista, Chile se convirtió en un país elegible para entregar tanto cooperación técnica como económica, cuyo principal objetivo fue otorgar ayuda a fin de consolidar un sistema democrático de transición.

En el sentido indicado, la Cooperación Multilateral proveniente del Sistema de Naciones Unidas, de sus agencias especializadas, de la Comunidad Económica Europea (CEE), de la Organización de Estados Americanos (OEA), del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Banco Mundial (BM), entre otros, queda reflejado en acuerdos y en el financiamiento de la cooperación para comenzar el proceso de Modernización del Estado.

De este modo, en 1990, se firma un acuerdo marco de cooperación con la Comunidad Económica Europea, el que abarcó distintos ámbitos de la actividad nacional y permitió iniciar y apoyar diversos proyectos y programas, de apoyo al proceso de democratización. Para ello, se aprobaron una serie de proyectos,

como encuestas de opinión pública, gestión de políticas fiscales, desarrollo social, desarrollo económico, programa de asistencia legislativa, pueblos originarios, gestión de políticas públicas, FOSIS, por nombrar algunos.

En 1991, se comienzan a estudiar las posibilidades de abrir y explorar otros ámbitos de cooperación tales como ciencia y tecnología para el desarrollo y la cooperación cultural. Para el período 1992 y 1993, se logró la aprobación de proyectos de la línea de consolidación democrática y de apoyo a las ONGs chilenas.

En relación a lo afirmado, el Sistema Naciones Unidas, durante el año 1990, inició el proyecto de apoyo a la Gestión Pública que permitió fortalecer el funcionamiento del Estado en diversas áreas críticas de gestión. Asimismo, en el transcurso de los años siguientes, se aprobaron otros proyectos entre los cuales destacan el apoyo a la realización de la encuesta CASEN y el apoyo al Ministerio de Relaciones Exteriores. Además, se preparó un programa de mejoramiento de la Gestión Pública en el área de desarrollo social, que involucró a diferentes Ministerios que tuvieron responsabilidades en esta materia.

En 1992, se pone un énfasis a la cooperación técnica del proceso de descentralización e instalación de los Gobiernos regionales, con el fin de iniciar su

ejecución durante el año 2003; a su vez, en el ámbito de programas y fondos del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), destacaron la ampliación de iniciativas y recursos en el área del medio ambiente, la implementación de fondos especiales en temas sobre discapacitados, tercera edad e indígenas.

En igual año (1992), inician su ejecución 8 nuevos proyectos, entre los que figuran fortalecimiento, infraestructura, CONICYT, aeronáutica, protección civil, proyecto Chile y democratización del Estado.

Varias iniciativas de cooperación extendieron su trabajo más allá del plazo establecido 1990-1993, entre ellas “Asistencia Preparatoria PYME” y “Democratización del Estado”.

En cuanto a sus agencias especializadas, las más activas fueron la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en relación a temas como el de la mujer y los jóvenes, la FAO, que cooperó en proyectos de apoyo con el Ministerio de Agricultura, y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en apoyo al Ministerio de Educación

Con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se establecieron relaciones destinadas a abrir y poner en funcionamiento la cooperación no reembolsable que en estos casos ofrece el Banco. Por otra parte, con respecto a la Organización de Estados Americanos (OEA), se mantuvieron los programas de cooperación en el ámbito cultural y educativo.

En el ámbito de la cooperación bilateral, se reabrió hacia Chile la cooperación técnica con muchos de los países vinculados a la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), restableciendo las relaciones oficiales de cooperación, con países como: Alemania, Australia, Bélgica, Canadá, Dinamarca, España, EEUU, Finlandia, Francia, Italia, Japón, Noruega, Nueva Zelanda, Suecia y Suiza.

La principal cooperación proveniente de estos países se da en el apoyo técnico y económico en las áreas de salud, rehabilitación hospitalaria, agricultura, vivienda, medio ambiente, educación técnico-profesional, crédito a la pequeña industria, expertos de cooperación financiera, áreas de cooperación vinculadas a la Oficina Nacional de Retorno, FOSIS, SERNAM, INJUV, exiliados y derechos humanos; otorgamiento de becas, cooperación universitaria, intercambios académicos, cooperación cultural y científico-técnica; y en el área forestal, mineral

e industrial, cooperación científica, silvoagropecuario, y programas de apoyo a la Administración Pública.

En esta etapa de reinserción internacional, Chile comienza sus primeros acercamientos a los lineamientos de la OCDE, los que serán pilares fundamentales para determinar su ingreso a esta.

### **3.3. Chile y la Tarea de Reinserción Internacional**

Una vez recuperada la democracia, bajo la administración del Presidente Patricio Aylwin Azócar, se emprendió la tarea de reinsertar y reposicionar a Chile a nivel internacional, como ya fuera señalado en párrafos precedentes. Las condiciones políticas económicas, culturales, internacionales y sociales que se dieron en el período anterior, fueron un impedimento real para desarrollar relaciones internacionales activas: los atropellos a los derechos humanos, la restricción a la libertad de expresión, la censura de los medios opositores, la persecución y el cierre de las organizaciones políticas, entre otras, fueron cuestionados internacionalmente, lo que dificultó cualquier tipo de política exterior posible instaurarse en dicha época.

En este contexto, la tarea de reinserción internacional, que comienza en el período de transición política a la democracia emprendida por nuestro país, resulta

opacada y se pone en evidente riesgo por la presencia en el mando del Ejército del General Pinochet, situación que se prolonga hasta el segundo período presidencial concertacionista.

Pese a esta situación, el proceso de reinserción puede despegar y desarrollarse paralelamente al Gobierno del Presidente Aylwin, lo que queda reflejado en su primer discurso del 21 de Mayo de 1990, en el que señala como una de las cinco tareas para la reconstrucción y consolidación democrática, la de *“reinsertar a Chile en el lugar que históricamente se había ganado en la comunidad internacional”*.

De igual modo, queda de manifiesto en su discurso ante la Asamblea General de Naciones Unidas, el 28 de Octubre de 1990, donde se definen seis metas específicas:

- 1. Recuperar la presencia internacional de nuestra patria, mediante una acción realista que se inspire en los valores y principios referidos, con especial énfasis en la defensa de los Derechos Humanos;*
- 2. Universalizar nuestras relaciones internacionales, en sus aspectos políticos, económicos sociales y culturales;*

3. *Impulsar la integración económica y la concertación política latinoamericana, incluyendo el desarrollo de concepciones modernas de seguridad que fortalezcan la paz y la democracia en la región;*
4. *Desarrollar una política económica externa abierta y moderna que nos vincule con los núcleos dinámicos de crecimiento e innovación tecnológica;*
5. *Fomentar las relaciones de cooperación y entendimiento con los países en desarrollo y;*
6. *Reforzar los Organismos Multilaterales y la participación de Chile en sus iniciativas.*

Sucesivamente, el tema de Chile y la reinserción internacional, fue incorporado en cada uno de los mensajes anuales realizados por el Presidente Aylwin, iniciando el compromiso en su primer discurso y rindiendo cuenta de su período, en dicha materia, el 21 de mayo de 1993.

Si bien, tal como fue señalado en su 2º discurso, de 21 de mayo de 1991, el objetivo de la política del Gobierno de reinserción de Chile en la comunidad internacional, fue ampliamente alcanzado. La cuenta final de su gestión, abordó las relaciones internacionales como una Política de Estado, cuya evaluación del

período de transición, cumplió con el objetivo central de reinsertar a Chile a nivel regional e internacional, tanto de la perspectiva política como económica. Además, posicionó los valores democráticos y la protección de los DDHH como fundamento de la gestión de los Gobiernos de la Concertación en política exterior.

En el primer año de Gobierno de Aylwin 1990, hubo un avance significativo en el conocimiento de las fuentes de financiamiento, tanto de carácter multilateral como bilateral. Ello permitió establecer acuerdos marco con algunas naciones y firmar convenios de apoyo a programas específicos.

En el transcurso de los años siguientes, período en el cual se consolida el régimen democrático en Chile, se logró construir relaciones de colaboración con 20 países y se logró profundizar en la implementación de programas de colaboración con la Comunidad Europea y los organismos del Sistema de Naciones Unidas y la OEA.

Producto de la consolidación democrática instaurada en el primer período, Chile deja de ser país elegible. Para seguir participando en el sistema de cooperación internacional, dejó de apelar al principio de solidaridad, por lo que la política exterior entra a un nuevo escenario, cuya principal característica sería la

materialización de las negociaciones para posicionar a Chile en la esfera económica y comercial.

### **3.4. Chile y su Camino para determinar su Ingreso a la OCDE**

#### **3.4.1. Análisis del Proceso para Incorporarse a esta Organización**

Como ya ha sido desarrollado en el presente trabajo, el análisis del proceso de incorporarse en la Organización para la Cooperación y Desarrollo económico, OCDE, se comienza a gestar como parte de las políticas del nuevo sistema democrático de posicionar a nuestro país en la esfera mundial, y de dar comienzo a la Modernización del Estado y de la Gestión Pública que se requería para el progreso de Chile.

Por otro lado, el acercamiento de nuestro país en materias de cooperación con los países pertenecientes a la OCDE, marca el origen a nuestros primeros acercamientos a esta Organización, quedando este proceso inserto en la estrategia de reinserción internacional de nuestro país iniciada en 1990.

Marca su inicio directo, la visita realizada por el entonces Presidente de Chile Patricio Aylwin Azócar a Francia, en 1992. Desde entonces se inicia un proceso paulatino de participación en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, a través de relaciones políticas y económicas

internacionales abiertas, en el contexto de apertura de mercados. Chile comienza desde 1993 su participación como país observador.

En el período de Gobierno de Frei, se obtienen resultados específicos de gestión estratégica, tecnología de la información, transparencia y probidad, calidad de servicios y participación ciudadana, recursos humanos e institucionalidad del Estado, permitiendo que ya a fines de 1996, Chile ingresará al Comité de Comercio, en su calidad de miembro observador.

Con el Presidente Lagos, en el año 2000, se pone en marcha el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, con un enfoque global sobre transformaciones institucionales y de Modernización de la gestión. El período 2000-2006, se destaca por la intensificación de la apertura e inserción externa, que dinamiza la influencia del sector empresarial y del modelo de libre mercado.

Cabe destacar que, en el Gobierno de Lagos, se establecen significativos niveles de asesoramiento presidencial y se dan los primeros pasos para posicionar un estilo de Gobierno republicano, presidencialista, gestionando y desarrollando Políticas Públicas. Es en este contexto de mayor acercamiento y con participación de Chile en la OCDE que nuestro país solicitó el ingreso pleno a esta Organización en noviembre de 2003.

De esta forma, se produce una vinculación progresiva con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, desde mero observador (1993) hasta concretarse en Mayo del 2007, la invitación a Chile para iniciar las conversaciones para la membresía.

Entre los atributos de la OCDE, marca la diferencia con otras organizaciones internacionales, la selectiva adhesión de sus países miembros. Los candidatos deben ser invitados por el Consejo y son sometidos a un riguroso proceso de evaluación.

La ampliación de la OCDE responde a los desafíos que plantea la globalización, y específicamente, aspira a cumplir el objetivo de alcance global que esta Organización contempla, de acuerdo al artículo de la Convención (que funda la OCDE). Dicho artículo señala que la OCDE debería contribuir a una efectiva expansión económica, tanto en los países miembros como no miembros en el proceso de desarrollo económico, y si bien los países OCDE representan a parte importante de la producción y el comercio mundial, a medida que más países se incorporan al escenario internacional, la participación en el proceso de los países miembros disminuye.

El proceso de acceso a la OCDE, no fue inmediato. En primer lugar, es necesario que el país muestre su interés en incorporarse a esta Organización, para lo cual comienza un período y proceso de evaluaciones y de indicaciones que se deben corregir a fin de ajustarse a sus estándares. De este modo, Chile comenzó a ser objeto de evaluaciones y recomendaciones de parte de esta Organización, mediante los Informes y estudios relativos a aspectos económicos, sociales, educación e innovación.

En segundo lugar, una vez que se concreta la invitación para nuestro país, se generó una segunda parte, considerando que la invitación no es una incorporación automática, continúa un proceso de examinación al país invitado, para lo cual se crea una comisión que comienza a examinar y realizar una serie de evaluaciones de la capacidad del país para alcanzar los estándares en un amplio rango de áreas de políticas. Este proceso tuvo la utilidad de incorporar herramientas de gestión modernas, de basar el proceso de Modernización bajo los cimientos de la denominada Nueva Gestión Pública, concepto incorporado por la OCDE al total de sus países miembros.

Esta invitación se respalda en que Chile se ha destacado por ser un país que ha estado activamente comprometido con las actividades de la OCDE y que

se ha beneficiado del trabajo que la Organización realiza sobre las buenas prácticas de los Gobiernos.

En tercer lugar, en el Gobierno de Michelle Bachelet, se materializa nuestro ingreso, anunciando la OCDE con fecha 15 de diciembre de 2009 oficialmente la invitación a Chile a formar parte de esta Organización como miembro pleno. El 11 de enero de 2010, se realizó la ceremonia de firma del convenio de adhesión y, el 10 de marzo del mismo año, el Congreso ratificó el acuerdo. Posteriormente, el Gobierno de Chile depositó el instrumento de adhesión ante el Gobierno de Francia, en una ceremonia efectuada en la sede del Ministerio de Relaciones Internacionales de Francia en París, el 07 de mayo de 2010. Este sería el último paso de Chile para convertirse oficialmente miembro de esta Organización.

## **PARTE III: RESULTADOS, CHILE HACIA LA OCDE**

### **Capítulo IV: Gestación de Hitos para la Incorporación de Chile a la OCDE**

#### **4.1. Hitos Principales en el Proceso de Modernización del Estado y de la Gestión Pública Chilena en el Período de la Concertación**

##### **4.1.1. Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública**

Este plan estratégico definió prioridades y objetivos alineados con los principios de probidad y responsabilidad, eficacia, eficiencia, transparencia, accesibilidad y simplificación, igualdad y no discriminación, y gestión participativa.

Los objetivos del Plan Estratégico fueron: Generar una red de servidores públicos, con competencias para innovar e incorporar tecnologías que lideraran y se comprometieran con una gestión al servicio de las personas; Mejorar el acceso, recepción y calidad en la atención de los ciudadanos; Garantizar la probidad y transparencia en el desempeño de la función pública; Establecer una institucionalidad para mejorar la eficiencia, flexibilidad y coordinación en las áreas prioritarias y de mayor complejidad del sector público; Orientar la gestión al logro de resultados, estimulando la eficiencia en la gestión de los recursos humanos, financieros y tecnológicos; Una cultura de la evaluación; Incorporar las materias relativas a la modernización de la gestión en la agenda pública y en las Instituciones del Estado.

Para el cumplimiento de estos objetivos se definieron seis áreas de acción:

- ✓ Institucionalidad del Estado;
- ✓ Recursos humanos;
- ✓ Gestión estratégica;
- ✓ Calidad de servicio y participación ciudadana;
- ✓ Transparencia y probidad de la Gestión Pública;
- ✓ Comunicación y extensión.

A nivel de Servicios Públicos, se entregó la responsabilidad del cambio y las mejoras en la gestión a los propios Servicios, a sus directivos y funcionarios, a fin de incorporar el diseño metodológico del programa de Modernización, por lo que los servidores públicos pasan a formar parte de los actores centrales en este proceso de Modernización.

Tal como se señala en el XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, ciudad de Guatemala, específicamente en el documento “La experiencia de Modernización del Estado de Chile” de María Alejandra Sepúlveda, 2006: “La estrategia diseñada se caracterizó por su gradualismo, por la generación de planes pilotos, por el establecimiento de redes de colaboración, más que de normas rígidas entre los directivos de los

Servicios Públicos, por un cambio cultural con un enfoque en los usuarios y sus necesidades, promoviendo la planificación estratégica y la obtención de resultados medibles mediante capacitación, promoción de buenas prácticas y asesorías”

#### **4.1.2. Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME)**

*(Fuente, Informe final de evaluación “Programa de Reforma y Administración del Estado”, Ministerio Secretaría General de la Presidencia. 2007)*

El Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME), fue creado en el año 2000, a partir del Instructivo Presidencial N° 011, para promover un nuevo avance en una de las tareas prioritarias de los Gobiernos que se suceden tras la reinstauración de la democracia en 1990: *“reformar y modernizar el Estado para dotarlo de mayor capacidad para proveer aquellos bienes y Servicios requeridos por las personas en un nuevo contexto económico, social y político”*.

El objetivo del PRYME, fue contribuir a una gestión más eficiente, transparente y participativa de la administración del Estado, a través, de incentivar en los Servicios Públicos la incorporación de prácticas, herramientas y tecnologías de información que contribuyan al mejoramiento de la producción de bienes y Servicios.

El PRYME, desde su creación el año 2000, asumió distintas temáticas asociadas al objetivo inicial de la Modernización del Estado: rediseño institucional, descentralización y desconcentración, participación ciudadana, modernización y transparencia en la Gestión Pública.

El proyecto comprendió dos líneas básicas de diseño e intervención: la primera, referida a transformaciones en la estructura del sector público, y la segunda, centrada propiamente en la gestión de dicho sector.

El primer ámbito de acción del proyecto, apuntó a la generación de una nueva institucionalidad en cinco áreas de relevancia en el Gobierno central: institucionalidad central, económica-productiva, social, del territorio y cultural. El fin, era contar con un sistema para rediseñar y reorganizar el Estado, procurando crear mecanismos institucionales para flexibilizar la estructura administrativa, con el fin de realizar ajustes necesarios con la mayor adecuación y oportunidad posible.

El segundo ámbito de acción del proyecto, se relacionó con la generación de un nuevo modelo de Gestión Pública, procurando alcanzar en los Servicios Públicos mayores grados de eficiencia, transparencia y participación ciudadana. Un elemento transversal a las acciones necesarias para modernizar la Gestión

Pública fue la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación.

Las principales líneas de acción se enfocaron en áreas básicas dentro de la Modernización de la Gestión Pública, como recursos humanos, en materias relativas a la calidad del servicio prestado a la ciudadanía, en el mejoramiento de los instrumentos de gestión generados a partir de experiencias exitosas.

El énfasis de las iniciativas estaba en un Estado que definía ante sí mismo sus obligaciones con la ciudadanía, reconociéndoles el derecho que pueden ejercer ante las Instituciones Públicas, buscando mejorar y facilitar los procesos de vinculación de las personas con el Estado, tanto en el ámbito de los Servicios, como de productos que éste ofrece. Otra materia de significado fue el desarrollo del Gobierno Electrónico y el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones

Unas de las principales reorientaciones que sufrió el PRYME se dio en el marco de los Acuerdos Político-Legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento, que consensuaron Gobierno y Oposición en enero de 2003.

Tal como se mencionó, un fuerte cambio de contexto para el PRYME ocurre con los llamados Acuerdos Político-Legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento, suscritos por el Gobierno con los representantes legislativos del oficialismo y la oposición en enero del 2003. Las 49 medidas contenidas en los acuerdos abarcaron diversas materias tanto dentro, como fuera del ámbito de actuación delimitado hasta esa fecha al PRYME. A su vez, y como consecuencia de la implementación de los acuerdos, algunos de los temas asumidos por el PRYME en su agenda original, quedaron fuera de su responsabilidad, como fue el caso, por ejemplo, de los temas asociados a la gestión de los recursos humanos de la Administración Pública que pasó a ser asumida por la creada Dirección Nacional del Servicio Civil a partir del año 2003.

A partir de ese momento el PRYME, de hecho, concentra gran parte de sus esfuerzos en el impulso del Gobierno Electrónico. Un concepto de Gobierno Electrónico que se basa en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's), como una herramienta más de la Modernización de la Gestión Pública.

Los componentes que fue desarrollando el PRYME desde el período 2001-2007, fueron: Plataforma Integrada de Interoperabilidad de Servicios Electrónicos

al interior del Estado; Portal “Trámite Fácil” que entrega información completa y actualizada para prestar mejor atención a las personas a través de la publicación de información y acceso a trámites; Red de Expertos PMG de Gobierno Electrónico (GE) que entrega asistencia al diagnóstico, formulación, planificación, implementación y evaluación del Sistema de Gobierno Electrónico en los Servicios públicos; Secretaria Técnica del Comité de Normas y Estándares para el Documento Electrónico que brinda apoyo a las labores de generación, implementación y seguimiento de estándares y normas técnicas para la interoperabilidad del documento electrónico, y su adopción por parte de los Servicios de la Administración Pública; Secretaria Técnica de Gobierno Electrónico que realiza seguimiento y apoya la coordinación de las iniciativas de Gobierno Electrónico y uso de Trámites Públicos en Línea; Acompañamiento de Ley N°19.880 de Bases del Procedimiento Administrativo que apoya en la planificación, gestión e implementación de dicha ley en los Servicios Públicos;. Comunidad Tecnológica que entrega capacitación, comparte experiencias y conocimientos en implementación, gestión y marco jurídico de las TIC's.

En función de estas Áreas de Trabajo, el PRYME se vinculó con todos los Servicios Públicos de la Administración Central del Estado.

#### **4.2. Hitos Principales en el Proceso: Factores que Incidieron para la Incorporación de Chile a la OCDE.**

La Nueva Gestión Pública (NGP) se introdujo en Chile a partir de la segunda mitad de los años 90', con la observación y estudio de casos exitosos de Modernización del Estado y de la Gestión Pública de países como Gran Bretaña, Nueva Zelanda, Canadá, y en general se tuvo presente a los países que han suscrito los acuerdos OCDE, a fin de instaurarlos en el proceso de Modernización de la Gestión Pública desarrollado por Chile.

En relación a las propuestas de la OCDE y las reformas en la Administración Pública chilena, se puede comparar como cada una de las 6 Políticas propuestas por la OCDE (2005) que dicen relación a: Una administración abierta que apunta a la transparencia del Gobierno; Al uso de mecanismos de mercado; A la Modernización de los sistemas de control y de rendición de cuentas; A la redistribución y reestructuración organizativa; A la mejora del rendimiento del sector público; y, A la Modernización del empleo. Todas estas propuestas se fueron introduciendo en las normativas y en el quehacer de las Organizaciones Publicas chilenas.

Sobre la base de lo anterior, se presentan a modo de síntesis como cada una de estas propuestas OCDE fueron adoptadas para el desarrollo del proceso de Modernización vivido por nuestro país:

- ✓ **Política OCDE, Administración Abierta:** *“Un desafío constante para las Administraciones es responder a las expectativas de los ciudadanos, que siempre esperan servicios e información más accesibles y de mejor calidad”.*

**Adopción en Chile:** Las Instituciones Públicas chilenas han debido enmarcarse en lineamientos de transparencia como es la publicación de la información en los sitios web de Gobierno y de consulta ciudadana, en el marco de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública; a su vez, la exigencia que se les realiza a las autoridades a efectuar declaraciones de intereses y patrimonio, las que también son de índole pública, la obligatoriedad de dar cuenta pública anual de la gestión de las Instituciones de Gobierno hacia la ciudadanía, por nombrar alguno de ellos, es lo que ha hecho que hoy la Administración Pública Chilena sea más abierta y transparente y entendida como un derecho ciudadano.

- ✓ **Política OCDE, Mejorar los Rendimientos del Sector Público:** *“El Gobierno y la Administración Pública se preocupan cada vez mas del rendimiento, lo que ha hecho que se aumente también la planificación formal, la elaboración de*

*informes y el control. La mayor parte de los países de la OCDE han introducido la gestión del rendimiento y el presupuesto por resultado: el 72% incluyen en sus presupuestos datos de carácter no financiero sobre el rendimiento. Así, ha aumentado y mejorado la información que está a disposición de los gestores y responsables de las Políticas Públicas”.*

**Adopción en Chile:** Actualmente la Administración Pública Chilena mide sus resultados, a través, de indicadores e instrumentos de gestión asociados a mecanismos de control y de gestión, tales como el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), el Balance de Gestión Integral (BGI) y el control presupuestario, por otra parte, la instauración de Deptos. de control de Gestión al interior de cada repartición pública, complementan el cuadro de la medición de la gestión de rendimiento por resultados.

- ✓ **Política OCDE, La Modernización del Sistema de Control y Rendición de Cuentas:** *“Las innovaciones tecnológicas han cambiado la manera en que los Gobiernos controlan sus procesos y presupuestos, incorporando herramientas de control presupuestario por resultados y de gestión por rendimiento. La principal tendencia es incorporar un control preventivo a uno detectivo, desarrollando mecanismos de control internos dentro de las Organizaciones”*

**Adopción en Chile:** Chile desde el Gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle, se comenzaron a potenciar mecanismos de control interno en las Organizaciones del Estado, prueba de ello es la conformación de las Unidades de Auditoría Interna instauradas en cada repartición pública. A su vez, la creación del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG), la Modernización de la Contraloría General de la República, el Sistema de Compras Públicas, el Sistema de Información de la Gestión Financiera del Estado (SIGFE) y el Sistema de la Alta Dirección Pública (SADP), han contribuido a instaurar políticas de control a priori dentro de las organizaciones gubernamentales.

✓ **Política OCDE, Redistribución del Gasto Público y Reestructuración**

**Organizativa:** *“La creciente necesidad del Gobierno de limitar el gasto público y redistribuir los recursos dentro de estos límites, han convertido el presupuesto nacional en un instrumento valioso para llevar a cabo una gestión estratégica, dejando de ejercer únicamente una función de apoyo. El proceso presupuestario también se usa frecuentemente como medio para implantar reformas de gestión más generales”.*

**Adopción en Chile:** Varios elementos inciden en esta dirección en el caso chileno.

La necesidad de fijar límites máximos al gasto público y reasignar los recursos

dentro de esos límites, junto con el proceso de negociación política, han motivado que la función del presupuesto nacional, progresivamente se transforme en un instrumento de gestión estratégica institucional, siendo prueba de ello la política instaurada del presupuesto estructural.

Varias de las reformas tienen un fuerte componente financiero, presupuestario y de manejo de recursos. En tal sentido se destaca el rol modernizador de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, Órgano cuya misión es velar por la eficiente asignación y uso de los recursos públicos en el marco de la política fiscal, que ha orientado la modernización de los sistemas presupuestarios, de programación, planificación, control y evaluación.

En cuanto a la Reestructuración Organizativa, Chile orientó una modificación en aquellas instituciones que ofrecían una cartera de Servicios o línea de productos, como fue el caso, de la Modernización del INP y el seguro de accidentes laborales y la creación del nuevo Instituto de Previsión Social para administrar el sistema de pensiones solidaria; además están los casos del Registro Civil, FONASA, del SERNAC, del SERNAM, SENAME, entre otros, quienes se dedican a temas específicos para la aplicación de Políticas Públicas.

- ✓ **Política OCDE, El Uso de Mecanismos de Mercados:** *“La utilización de los mecanismos de mercado es muy común en los países miembros de la OCDE, aunque existen grandes diferencias en su uso. Estos mecanismos tienen la capacidad de producir mejoras significativas de la eficiencia. En cualquier caso, la decisión de usar mecanismos de mercado tiene que tomarse caso por caso, y el diseño específico de los instrumentos utilizados es una cuestión clave para asegurar el éxito de su aplicación”.*

**Adopción en Chile:** En el caso chileno, se fueron incorporando algunos mecanismos de subvención a privados para atender ciertas necesidades públicas, y de complementar el sector público con el privado, como son las contrataciones de servicios externos para complementar el servicio público.

- ✓ **Política OCDE, Modernizar el Empleo Público:** *“La naturaleza del empleo público en los países de la OCDE ha experimentado grandes cambios. En muchos países, los cambios de empleo de los trabajadores del sector público, se han asimilado a aquellos del sector privado por la modificación de su estatus legal y de las condiciones laborales. Las políticas de empleo con medidas individualizadas son cada vez más comunes, incluyendo la aplicación*

*de contratos y de complementos de productividad, que ya están siendo aplicados en dos tercios de los países miembros de la OCDE”.*

**Adopción en Chile:** En este ámbito, la Modernización del empleo público en nuestro país ha tenido efectos positivos, lo que permite mencionar la profesionalización de los empleados públicos, y la incorporación de Gerentes Públicos, ejes del Proceso de Modernización. Tanto la profesionalización como el gerenciamiento público son considerados como los pilares de la segunda generación de reformas. La incorporación del concepto de Gerencia Pública, ha implicado dotar de profesionales con capacidad de gerenciar espacios públicos y de implementar políticas públicas en las áreas de recursos humanos, tecnologías de información y de transparencia, incorporando el concepto de calidad en los procesos, de tener una capacidad de dirección y liderazgo flexible frente a los servicios que requiere la ciudadanía.

Muchas de las iniciativas que se desarrollaron se pueden adscribir a varias de las propuestas de la OCDE, lo que da cuenta de la orientación seguida en referencia a este modelo de propuestas dadas por esta Organización. De este modo, las transformaciones realizadas en Chile, dado su volumen, amplitud y

profundidad en materia de Modernización del Estado y de la Gestión Pública, comenzaron a tomar un perfil acorde a los lineamientos de esta Organización.

## **Capítulo V: Chile en la OCDE, Resultados y Políticas.**

### **5.1 Beneficios para Chile al formar parte de esta Organización**

Tal como ha sido expuesto en el desarrollo de la presente Tesis, Chile fue adoptando progresivamente las recomendaciones de la OCDE, sobre variados temas, entre ellos el alineamiento en materias de Modernización del Estado y de la Gestión Pública en concordancia a los lineamientos de esta Organización.

*“A la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) le interesan mucho las políticas de Chile y a Chile le interesa formar parte del grupo de países que están proponiendo las mejores prácticas del resto del mundo”,* ha expresado anticipadamente José Ángel Gurria, Secretario General de la OCDE, coincidiendo a la Hipótesis planteada en la presente Tesis, al analizar los beneficios que trae a nuestro país el formar parte de este grupo de países. En el sentido indicado, este hecho puede resumirse en los siguientes puntos:

#### **✓ Apoyo y Análisis**

La OCDE apoya el desarrollo económico de sus países miembros al proporcionar asesoramiento técnico, análisis crítico y profundo a las políticas

públicas, económicas y sociales, en toda la gama de ámbitos cubiertos por la Organización. Se supone que las políticas del país serán analizadas objetivamente por la OCDE en forma periódica, teniendo como referentes las políticas y estrategias exitosas de quienes la componen, quienes han alcanzado el desarrollo económico pleno y están firmemente integradas a la economía global actual.

✓ **Credibilidad**

La información que recopila, publica y analiza la OCDE, y las comparaciones que se efectúan con otros miembros del Organismo que forman parte del grupo de economías avanzadas, da credibilidad a la información que es analizada de nuestro país. Así, la credibilidad de la información estadística económica y social, el análisis objetivo y moderno de nuestras Instituciones y Políticas Públicas y el efecto de consolidación y sentido de dirección de esa institucionalidad y de esas políticas públicas, es importante, para los inversionistas Internos y externos, para los prestamistas nacionales e internacionales y para los agentes que comercian con Chile en cuanto a transparencia y limitación de riesgos.

A diferencia del Fondo Monetario Internacional (FMI) y del Banco Mundial, la OECD no entrega recursos financieros oficiales, sin embargo, pertenecer a este grupo de países facilita que éstos fluyan de los mercados a sus miembros a menores costos y en mayor disponibilidad.

✓ **Seguro Democrático**

Los principios básicos de esta Organización son las convicciones democráticas, lo que ha sido un incentivo para que nuestro país se haya ido vinculando progresivamente a la OCDE, desde mero observador (1993) hasta el 2007, en que se invitó a Chile a iniciar las conversaciones para su membresía, lo que lo condujo a la invitación oficial el 2009, materializándose como miembro pleno el 11 de enero de 2010.

✓ **Consolidación**

“Pertenecer a la OECD implica en el fondo una consolidación de políticas y prácticas económicas sociales y políticas que contribuyen a mayor apertura, integración económica global, estabilidad interna y prosperidad”. (Ministro de Hacienda, Andrés Velasco).

✓ **Reconocimiento**

Al ser miembro pleno de la OCDE, se cuenta con el reconocimiento internacional, lo que puede traducirse en mayores inversiones extranjeras en el país, ya que hay fondos que exigen, como condición para invertir, que el país sea miembro de la OCDE. De este modo, es una especie de sustento para los inversionistas, que en vez de estudiar en detalle cómo funciona un país, ven que si está en la OCDE, es garantía de que sus instituciones funcionan.

✓ **Prestigio.**

La OCDE agrupa a los países que funcionan mejor en muchos sentidos, no sólo en lo económico. Estos países tienen regímenes democráticos, donde los derechos humanos están protegidos, tienen una legislación laboral moderna, también tienen estadísticas confiables sobre sus resultados económicos y políticos, están bajo una serie de exigencias de modernidad, eficiencia pública y responsabilidad.

✓ **Intercambio de experiencias**

Hay reuniones técnicas de la OCDE donde los Ministros de cualquier sector, se reúnen y plantean que experiencias han tenido, cuales han funcionado, cuales son los problemas que se presentan, etc., lo que en la práctica es muy útil,

porque son datos de países que funcionan bien, y cada cual puede incorporar su experiencia en diversas materias.

## **5.2. Temas Pendientes**

Chile, a pesar de su incorporación, esta en proceso de revisión de temas pendientes, tal como fuera señalado por José Ángel Gurría, Secretario General de la OCDE, indicando déficit en la productividad y el desarrollo de una economía más basada en el conocimiento. Gurría señalaba que Chile también debe trabajar más en el terreno de la educación y en la investigación y el desarrollo, en el tema de la flexibilidad del mercado laboral y las pensiones, donde es necesario ampliar la cobertura.

De acuerdo al Estudio Económico de 2010 de la OCDE, el Comité de análisis de la economía y el desarrollo, hace mención a los temas pendientes y las recomendaciones para su mejora, entre ellos se encuentran: estimular la productividad, la legislación sobre prácticas colusorias deben ser aplicadas eficazmente y de forma inmediata. De manera más concreta, señala que la Fiscalía Nacional Económica debería estar dotada de recursos suficientes, que los límites máximos de las multas son relativamente bajos y que deberían revisarse. Una ampliación de la protección del consumidor ayudaría a mejorar el

funcionamiento de los mercados de productos favoreciendo la transparencia de los precios. La adopción de medidas que faciliten la iniciativa empresarial podría generar también efectos beneficiosos para el dinamismo de la productividad y la economía. Con este fin, deberían reducirse los trámites y reglamentos que dificultan la creación de empresas y los procedimientos de quiebra podrían simplificarse aún más. Son también bienvenidas las recientes iniciativas para promover la innovación, aunque los objetivos para los clústeres sectoriales deberían acompañarse de procedimientos de control adecuados y las cláusulas que establecen el retiro del apoyo público deberán ser bien implementadas.

Por otra parte, hace referencia a la calidad y la equidad de la educación primaria, secundaria y universitaria, lo que demanda una mejoría, señala que todavía queda mucho por hacer para que los estudiantes chilenos alcancen los resultados de los demás países de la OCDE. Resulta indispensable disponer de docentes mejor calificados, así como mejorar su formación inicial. Es necesario que las escuelas cuenten con condiciones más equitativas a la hora de competir. (Ver Anexo N° 3: Documento OCDE: “La Educación Superior en Chile está lista para una Reforma de segunda generación”).

Todas estas medidas en su conjunto son la base para calificar al país en fase de "consolidación" en su desarrollo económico, con cumplimiento de estándares de economías del Primer Mundo.

Dado lo anterior, se podría dar para nuestro país una tercera generación de reformas, transformando al proceso de modernización en una acción y políticas de modernización y en consideración de los temas pendientes que quedan con la OCDE. (Ver Anexo N° 4: Mejores políticas para el desarrollo: Perspectivas OCDE sobre Chile, abril 2011).

De esta manera culmina un proceso iniciado en mayo de 2007, cuando la OCDE inició conversaciones con Chile, Eslovenia, Estonia, Israel y Rusia para el posible ingreso de esos países al organismo. Desde entonces, las políticas públicas educacionales, agrícolas, fiscales, financieras, tributarias, laborales y medioambientales de Chile (entre otras) fueron sometidas a revisión por parte de más de 20 comités especializados para evaluar su apego a los estándares que han fijado los países miembros del Organismo. Fruto del proceso de revisión, debieron efectuarse modificaciones legislativas en materia de las regulaciones para los Gobiernos corporativos de las empresas privadas y de Codelco, de

intercambio de información tributaria y de responsabilidad penal de las empresas en caso de cohecho y lavado de activos.

## **CONCLUSIONES: Principales resultados obtenidos**

A partir del trabajo desarrollado y de las variables planteadas que dicen relación, en primer lugar con las orientaciones del Proceso de Modernización del Estado y de la Gestión Pública implementados por los Gobiernos de la Concertación antes de su incorporación y después teniendo como referente los lineamientos de la OCDE y , en segundo término, como se fue gestando la incorporación de Chile a esta Organización y cuáles son sus resultados en términos de beneficios, se presenta una síntesis de los principales resultados obtenidos, de acuerdo a los objetivos planteados:

### ***Del objetivo específico de analizar el proceso de Modernización de la Gestión Pública y del Estado en el contexto interno-externo y su retroalimentación con la OCDE***

Bajo este objetivo se puede concluir que nuestro país manifestó, desde el primer Gobierno de la Concertación, el interés de formar parte de esta Organización. Es por ello que nuestro acercamiento se realiza dentro de la estrategia de reinserción internacional de nuestro país, iniciada en 1990, momento cuando se empieza a articular la cooperación técnica con los países miembros de la OCDE.

Desde entonces, se dio para nuestro país un proceso paulatino de participación en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, el que se hizo presente en cada uno de los Gobiernos de la Concertación. Así en Gobierno de Patricio Aylwin Azócar (1993), se comienza una participación como país observador; en el Gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle (1996) como participante en el Comité de Comercio; en el Gobierno de Ricardo Lagos Escobar, se solicita en el 2003, el ingreso a la OCDE y, en el Gobierno de Michelle Bachelet Jeria, se materializa oficialmente la invitación a Chile a formar parte de esta Organización como miembro pleno, para posteriormente formalizar nuestra incorporación.

Por su parte, Chile comenzó a ser objeto de evaluaciones y recomendaciones de parte de la OCDE, a fin de ajustarse a sus estándares; comienza una etapa de retroalimentación con la OCDE, en la cual nuestro país demuestra las orientaciones hacia los lineamientos OCDE (en el área de Modernización del Estado y de la Gestión Pública).

Dado lo anterior, se comienza un camino concreto en el período del Gobierno de Frei, en el cual se destaca el Plan Estratégico de la Gestión Pública, del cual se obtienen resultados específicos de gestión estratégica, tecnología de la

información, transparencia y probidad, calidad de Servicios y participación ciudadana, recursos humanos e institucionalidad del Estado. A su vez, en la época de Lagos, se puso en marcha el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, con un enfoque global sobre transformaciones institucionales y de Modernización de la gestión. El período 2000-2006, se destacó por la intensificación de la apertura e inserción externa que dio dinamismo a la influencia del sector empresarial y del modelo de libre mercado, destacando los tratados de Libre Comercio. Es en este Gobierno, en el cual se establecen niveles de asesoramiento presidencial y de gestión y desarrollo de Políticas Públicas, donde se marcó un contexto de mayor acercamiento y de participación de Chile en la OCDE, por lo que en ese período se solicitó el ingreso pleno a la OCDE, en noviembre de 2003.

En relación a las propuestas de la OCDE y las reformas en la Administración Pública chilena, se puede comparar como cada una de las 6 Políticas propuestas por la OCDE (2005), fueron cumpliéndose, tanto en lo que dice relación a una administración abierta que apunta a la transparencia de Gobierno, al uso de mecanismos de mercado, a la Modernización de los sistemas de control y de rendición de cuentas, a la redistribución y reestructuración organizativa, a la mejora del rendimiento del sector público y a la Modernización

del empleo, los que fueron introduciéndose en las normativas y el quehacer de las Organizaciones Publicas chilenas.

Sobre la base de lo anterior, Chile demostró ser un país que estuvo activamente comprometido con las actividades de la OCDE y que se ha beneficiado del trabajo que la Organización realiza sobre las buenas prácticas de los Gobiernos.

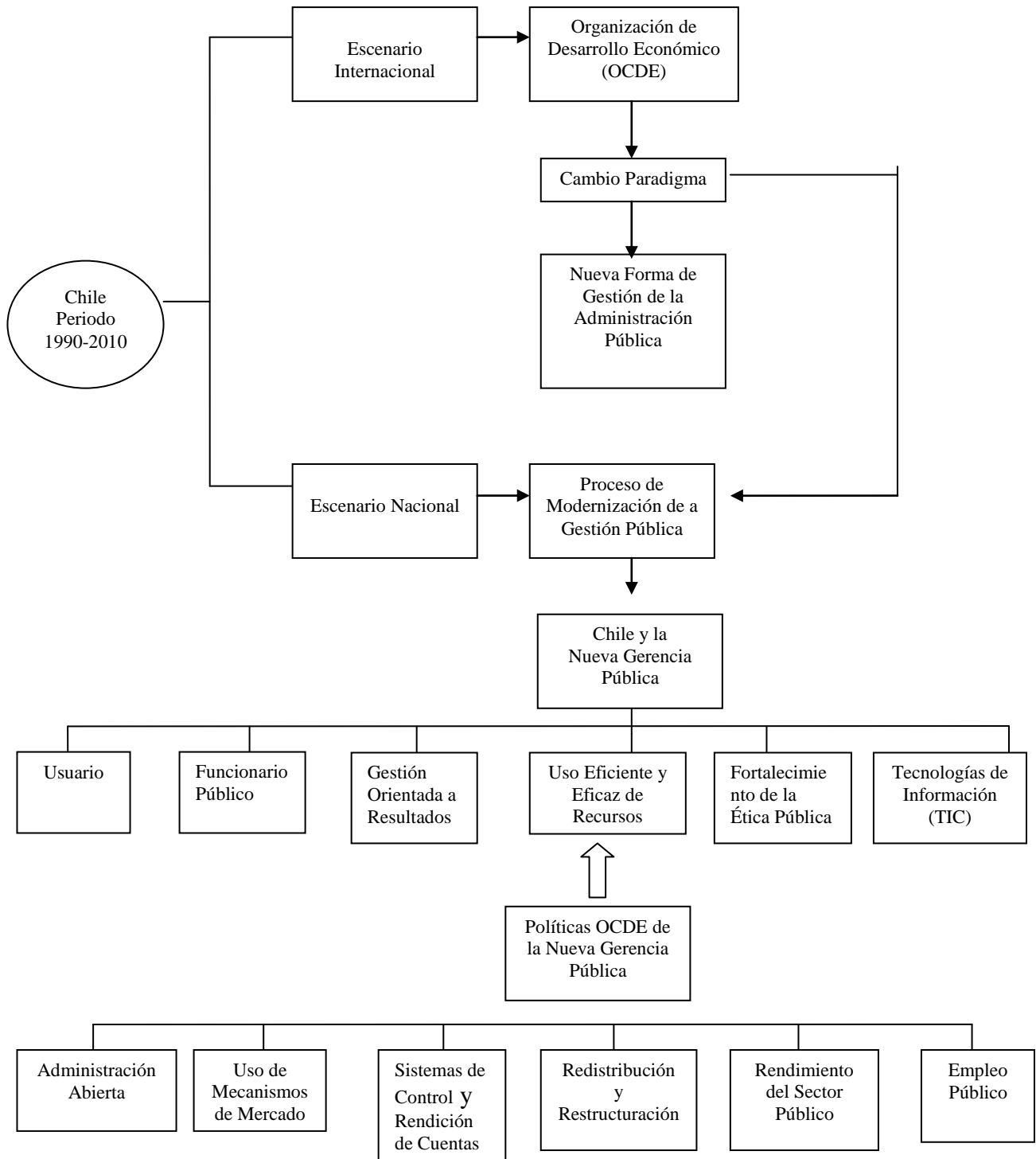
***Del objetivo específico de analizar los impactos y proyecciones en el proceso para ser miembro activo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)***

Una vez analizado el objetivo anterior, fue posible determinar los beneficios que trae a nuestro país el formar parte de este grupo de países desarrollados, lo que puede concluirse que al ser parte activa de esta Organización, el país obtiene: Apoyo y Análisis (asesoramiento técnico); Credibilidad a la Información que es analizada de nuestro país; Seguro Democrático ya que la OCDE tiene como objetivo básico la democracia de los países que la componen; Consolidación de las políticas y prácticas instauradas; Reconocimiento en el ámbito internacional, lo que favorece a inversiones extranjeras; Prestigio al pasar a formar parte de un grupo de países desarrollados que cuentan con sistemas democráticos y están

bajo una serie de exigencias de modernidad, eficiencia pública y responsabilidad, e Intercambio de Experiencias con países que mantienen estándares a seguir.

En concreto, dadas las motivaciones que originaron el presente trabajo, hasta llegar al objetivo de comprobar la Hipótesis de la investigación, se puede sostener *“Que el proceso de Modernización del Estado y de la Gestión Pública desarrollado por Chile, en consideración a los lineamientos de la OCDE, incidió positivamente para ser invitado a integrarse al club de países desarrollados que forman parte de esta Organización, lo cual es de beneficio para el desarrollo de Chile, tanto en la perspectiva interna como de inserción exterior”* y como fuera dicho por el Secretario General de la OCDE, José Ángel Gurría: *“A la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) le interesan mucho las políticas de Chile y a Chile le interesa formar parte del grupo de países que están proponiendo las mejores practicas del resto del mundo”*, se culmina el desarrollo de la presente Tesis, a modo de entregar una visión y conclusión que involucra a todo el desarrollo del trabajo realizado, presentado en el siguiente diagrama.

## Diagrama: Resumen y Conclusión del Trabajo de Tesis





## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Agencia de Cooperación Internacional. “Organización y Desarrollo de la Cooperación Internacional de Chile”, Documento de Trabajo AGCI, Stgo Chile, año 1993. Ok
- Agencia de Cooperación Internacional. “Memorias Institucionales”, año 1990, año 1991, año 1992 y año 1993”, Stgo Chile.
- Ahumada Pacheco, Jaime. “Modernización del Estado de Chile”, Papers, Magister en Gerencia Pública, Universidad Academia de Humanismo Cristiano, año 2006, Stgo Chile.
- Araya Eduardo, Cerpa Andrés. “La Nueva Gestión Pública y las Reformas en la Administración Pública Chilena”, Revista de Estudios Politécnicos, Vol VII, N°11, 2008.
- Arenas Ramírez, Héctor. “Ejes de la Modernización del Estado en Chile”, Papers, Serie Prospectando Horizontes N° 3, Junio 2008, Stgo Chile.
- Basso Paulina, Pezoa Carolina. “20 años de la Concertación: Del Aislamiento al Reconocimiento Internacional”, Artículo Diario la Nación, 11 de Marzo 2010, Stgo Chile.
- Barzalay, Michael. “La Reforma de la Administración Pública: un enfoque de políticas (con referencia a los países de la OCDE), Documento presentado en el II Congreso Internacional del CLAD, Venezuela, Octubre 1997.

- Centro Interuniversitario de Desarrollo, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. “Cooperación Internacional, La Experiencia Chilena 1990-1991”, Documento CINDA, 1992, Stgo Chile.
- Castells, Manuel. “Globalización, Desarrollo y Democracia: Chile en el Contexto Mundial”, Fondo de Cultura Económica, Santiago, Chile 2005.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD. “Una Nueva Gestión Pública para América Latina”, Documento CLAD, Octubre 1998.
- Centro de Economía Internacional, Libertad y Desarrollo. “OCDE: Efectos del ingreso de Chile a esta Organización”, Artículo, Economía Internacional N° 378, Mayo 2007, Stgo Chile.
- Coninck-Smith, “Restructuring for Efficiency in the Public Sector”, McKinsey Quarterly, Número 4, 1991.
- Cordua, Joaquín, “¿Que gana Chile con entrar a la OCDE?”, Artículo sitio web, [www.educarchile.cl](http://www.educarchile.cl), Febrero 2010, Stgo Chile.
- Isla, Jorge. “Los pasos del Gobierno para ingresar a la OCDE, el Club de los Desarrollados”, Artículo Diario La Segunda, 20 de Febrero de 2007, Stgo Chile.
- Diario la Tercera. “Ingreso a la OCDE: nuevas exigencias para las Políticas en Chile”, Artículo Diario la Tercera, 16 Diciembre 2009, Stgo Chile.

- Discursos Presidenciales de Cuenta Pública Anual y Programas de Gobierno de: Presidente Patricio Aylwin Azócar (1990-1994), Eduardo Frei Ruiz-Tagle (1994-2000), Ricardo Lagos Escobar (2000-2006), Michelle Bachelet Jeria (2006-2010).
- DIRECON. “Chile: 20 años de Negociaciones Comerciales”, Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, 2009, Stgo Chile.
- Dirección de Presupuesto. “Minuta Ejecutiva: Programa de Reforma y Modernización del Estado”, Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda, Junio 2007, Stgo Chile.
- FLACSO. “La Reinserción Internacional de Chile: La Política Exterior del Gobierno Democrático, Marzo-Diciembre de 1990”, Serie de Política Exterior y Relaciones Internacionales, FLACSO, 1990.
- FLACSO. “Sistema de Información sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina”, Noticia Flacso, 2004.
- Fernández Santos Yolanda, Fernández José Miguel, Rodríguez Pérez Alicia. “Modernización de la Gestión Pública. Necesidad, Incidencias, Límites y Críticas”, Papers, Universidad de León, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Junio 2008.
- Fernández Rodríguez Emilia, “La Nueva Gestión Pública: New Public Management”, Artículo, Revista Partida Doble, Universidad Complutense de Madrid, Mayo 2000, España.

- García Sánchez, Isabel María. “La Nueva Gestión Pública: Evolución y Tendencias”, Universidad de Salamanca, Instituto de Asuntos Fiscales, Mayo 2007, España.
- Garcés, Francisco. “OCDE: Efectos del Ingreso de Chile a esta Organización”, Revista Economía Internacional N° 378, Mayo 2007.
- Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda. “Discurso: Los Desafíos de Chile al Momento de Adhesión a la OCDE”, Felipe Larraín, Ministro de Hacienda, 27 de Mayo, 2010, Stgo Chile.
- Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda. “Chile y su Camino a la OCDE ¿Qué es la OCDE?”, Sala de Prensa, Ministerio de Hacienda, Stgo Chile.
- Gobierno de Chile, Ministerio de Relaciones Exteriores. “Presentación del Estudio de la OCDE, Perspectivas Económicas de América Latina”, Sede CEPAL, 07 Noviembre de 1997, Stgo Chile.
- Gobierno de Chile, Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. “Relaciones Multilaterales OCDE”, sitio web, DIRECON.
- Gobierno de Chile. “Ministro Velasco Celebra Invitación Formal para que Chile Ingrese a la OCDE”, Artículo de Prensa Gobierno de Chile, 15 Diciembre 2009, Stgo Chile.
- Gobierno de Chile. “Balance Programático, Michelle Bachelet, 2006-2010, Resumen”, 2011 Stgo Chile.

- Hood Christopher, “A Public Management for All Seasons?”, Public Administration, N° 69, 1991.
- INFOBAE. “Chile, muy Cerca de ser Miembro de los Países Desarrollados”, Artículo, [www.infobaeprofesional.com](http://www.infobaeprofesional.com), 1994, México.
- Instituto de Ciencia Política, Pontificia Universidad Católica de Chile, Manfred Wilhelmy, Roberto Duran, “Los Principales Rasgos de la Política Exterior Chilena entre 1973 y 2000” Revista de Ciencia Política, N°2, Santiago 2003.
- Instituto Nacional de Estadísticas. “El Instituto Nacional de Estadísticas de Chile y la Importancia de su Incorporación a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico-OCDE”, Estudios N° 3, Noviembre 2007.
- Insulza, José Miguel. “Ensayos Sobre Política Exterior de Chile”, Editorial los Andes, primera edición, Santiago de Chile, Marzo 1998.
- Instituto Nacional de Estadísticas. “El Instituto Nacional de Estadísticas de Chile y la importancia de su incorporación a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico-OCDE”, Estudios INE N° 3, Noviembre 2007, Stgo Chile.
- Lagos Escobar, Ricardo. “Después de la Transición”, Edición Abril 1993, Chile.

- Leeuw, FL, “Performance Auditing, New Public Management and Performance Improvement: Question and Answers”, Accounting, Auditing & Accountability Journal, 1996.
- López Andrea, “La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual”, INAP, Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado, Documento N° 68.
- Marambio Ortiz, Carmen Gloria. “Cooperación Internacional en Chile. Su Evolución y Efectos en el Ámbito Económico 1990-2000”, Estudio de Caso N° 75, Magister en Gestión y Políticas Públicas, Universidad de Chile, Octubre 2003.
- Milet, Paz Verónica. “La Política exterior de los Gobiernos de la Concertación”, Artículo Revista Colombia Internacional, N° 56, 2004. Pp 46-63.
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia. “Programa de Reforma y Administración del Estado”, Informe Final de Evaluación, Junio 2007.
- Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, “Minuta Ejecutiva N° 13”, Programa Proyecto de Reforma y Modernización del Estado-PRYME”, Ministerio Secretaría General de la Presidencia-SEGPRES, Junio 2007.
- Montesinos Julve Vicente, “El cambio de la Cultura Organizativa de las Administraciones Públicas y el Presupuesto”, Revista Análisis Local N° 27, Fundación DIALNET, España 1999.

- Muñoz, Herald. “Chile: Política Exterior para la Democracia”, 1º edición, Marzo 1989, Stgo de Chile.
  
- Muñoz, Herald. “Los Desafíos de la Política Exterior y de la Cancillería”, Revista Diplomacia N° 102, Abril-Junio 2005, Academia Diplomática de Chile Andrés Bello, Santiago, Chile.
  
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE.  
Documentos OCDE:
  - ✓ “Que es la OCDE”, Sitio web OCDE.
  - ✓ “Convención de la OCDE”, 30 Septiembre de 1961.
  - ✓ “Presentación: El Trabajo de la OCDE”, [www.oecd.org/documentprint](http://www.oecd.org/documentprint).
  - ✓ “Un Gobierno del Futuro”, 2001, Simposio de la OCDE, celebrado en Paris 14,15 de Septiembre de 1999.
  - ✓ “Governance in Transition: public management in OCDE countries”, 1995.
  - ✓ “La Transformación de la Gestión Pública. Las Reformas en los Países de la OCDE, 1997.
  - ✓ “El Futuro de la Modernización del Estado”, 2006.
  - ✓ “Comité de Gobernanza Pública”, 2004.
  - ✓ “Estudios Económicos de Chile, 2005, 2007, 2010”.
  - ✓ “Chile Acepta la Invitación de Adhesión a la OCDE”, Artículo de Opinión del Secretario General, OCDE, 11 de Enero 2010.
  
- Ormond Derry, Löffler Elke. “Nueva Gerencia Pública: ¿qué tomar y qué dejar?”, Revista CLAD Reforma y Democracia N° 13, Febrero 1999, Caracas.

- Orrego Claudio, "Dirección y Gerencia Pública, Gestión Para el Cambio", Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, Ponencias presentadas en el IV Encuentro Internacional sobre Modernización del Estado, realizado en Santiago los días 18 y 19 de junio de 1998.
- Osborne David, Gaebler Ted. "La Reinención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial", Primera Edición, Barcelona 1994.
- Ramírez Alujas Álvaro. "Modernización de la Gestión Pública. El Caso Chileno (1994-2000)", Estudio de Caso N° 58, Magister en Gestión y Políticas Públicas, Universidad de Chile, Noviembre 2001.
- Rosas, María Cristina. "Bienvenido a la OCDE", Artículo [www.etcetera.com.mx](http://www.etcetera.com.mx), 14 de Enero 2010, México.
- Sepúlveda, María Alejandra. "La experiencia de Modernización del Estado en Chile". XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Ciudad de Guatemala, 7-10 Nov 2006.
- Tomassini, Luciano. "La Reforma del Estado y las Políticas Públicas", Centro de Análisis de Políticas Públicas, Universidad de Chile, 1994.
- Ugarte, José Luis. "OCDE y Negociación Colectiva", Artículo Diario la Nación, Abril 2009
- Verdugo Rojas, María Teresa. "Una Visión Proactiva: La Agenda Modernizadora del Estado Chileno", VIII Congreso Internacional del CLAD, Panamá, Octubre 2003.

**ANEXOS**

## Anexo N° 1: Países Miembros de la OCDE

Los países miembros de la Organización y las fechas en que depositaron el instrumento de ratificación<sup>3</sup> son, por orden de ingreso:

- 1961: 10/04: [Canadá](#)
  - 1961: 12/04: [Estados Unidos](#)
  - 1961: 02/05: [Reino Unido](#)
  - 1961: 30/05: [Dinamarca](#)
  - 1961: 05/06: [Islandia](#)
  - 1961: 04/07: [Noruega](#)
  - 1961: 02/08: [Turquía](#)
  - 1961: 03/08: [España](#)
  - 1961: 04/08: [Portugal](#)
  - 1961: 07/08: [Francia](#)
  - 1961: 17/08: [Irlanda](#)
  - 1961: 13/09: [Bélgica](#)
  - 1961: 27/09: [Alemania](#)
  - 1961: 27/09: [Grecia](#)
  - 1961: 28/09: [Suecia](#)
  - 1961: 28/09: [Suiza](#)
  - 1961: 29/09: [Austria](#)
  - 1961: 13/11: [Países Bajos](#)
  - 1961: 07/12: [Luxemburgo](#)
  - 1962: 29/03: [Italia](#)
  - 1964: 28/04: [Japón](#)
  - 1969: 28/01: [Finlandia](#)
  - 1971: 07/06: [Australia](#)
  - 1973: 29/05: [Nueva Zelanda](#)
  - 1994: 18/05: [México](#)
  - 1995: 21/12: [República Checa](#)
  - 1996: 07/05: [Hungría](#)
  - 1996: 22/11: [Polonia](#)
  - 1996: 12/12: [Corea del Sur](#)
  - 2000: 14/12: [Eslovaquia](#)
  - 2010: 07/05: [Chile](#)
  - 2010: 21/07: [Eslovenia](#)
  - 2010: 07/09: [Israel](#)
  - 2010: 09/12: [Estonia](#)
- [Unión Europea](#) está considerada como la única Organización participante, gracias a su notable influencia geopolítica desde los países que la conforman y que a su vez alientan la existencia de la OCDE.<sup>4</sup>

**Anexo N° 2: Discurso de Bachelet ante Ingreso de Chile a la OCDE**

*Fecha:11-01-2010*

*INTERVENCION DE S.E. LA PRESIDENTA DE LA REPUBLICA, MICHELLE  
BACHELET, TRAS FIRMA DEL INGRESO DE LA REPUBLICA DE CHILE A LA  
CONVENCION DE LA OCDE*

*Santiago, 11 de Enero de 2010*

*Amigos y amigas, en primer lugar, quiero una vez más dar la bienvenida a Chile al Secretario General de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, Angel Gurría, y manifestarle a usted y a toda la comunidad internacional la legítima y genuina alegría de los chilenos y chilenas por la firma de este histórico acuerdo que permitirá el ingreso pleno de nuestro país al foro de las democracias más desarrolladas del mundo.*

*Y digo legítima y genuina alegría, que se suma a un sentimiento de satisfacción y de orgullo, porque si bien este acuerdo constituye el inicio de un camino de trabajo conjunto entre Chile y los Estados miembros de la OCDE, es al mismo tiempo un gran reconocimiento a todo lo que hemos avanzado como país en estos años de libertad y democracia entre todos los chilenos.*

*Lo que ha ocurrido durante estos 20 años es histórico. Chile deja atrás el subdesarrollo y se encamina a paso firme para convertirse en una nación desarrollada en unos años más.*

*Pero la incorporación a la OCDE es mucho más que un reconocimiento. Es, por sobre todas las cosas, como decía Angel Gurría, el inicio de un nuevo camino cargado de futuro, que nos abre nuevas y grandes oportunidades para avanzar con mayor rapidez hacia ese anhelado desarrollo.*

*El ingreso a la OCDE contribuirá a que Chile dé un salto en la calidad de las Políticas Públicas y en la Modernización del Estado. Al ingresar a la OECD, Chile trabajará junto a las economías más avanzadas del mundo, en la búsqueda de soluciones a nuestros principales desafíos en materia económica, social y medioambiental, entre otras materias, desafíos que, por lo demás, hoy son globales.*

*Contaremos con el apoyo de los privilegiados espacios de cooperación y diálogo que se nos abren con la membresía plena a la OCDE, la que se caracteriza por desarrollar un activo intercambio de experiencias e identificar las mejores prácticas en virtualmente todas las áreas del quehacer del Estado.*

*La OCDE es, por ejemplo, un foro de excelencia, y lo mencionaba Angel Gurría, para analizar y trabajar en políticas sociales, especialmente políticas educacionales, o sus avanzados sistemas de redes de salud o de previsión. Países con los cuales tenemos una tremenda experiencia que compartir.*

*Pero también los países de la OCDE son líderes en las políticas de Modernización del Estado, lo que nos ayudará a avanzar hacia un trato y una atención mejor y más eficiente a los ciudadanos, a los usuarios de los Servicios públicos.*

*Porque tal como decía Angel Gurría, lo importante del ingreso a la OCDE es que además esto va en la dirección de un mejor país, una mejor calidad de vida, un mayor bienestar para cada uno de nuestros habitantes.*

*Pero también son líderes en políticas de innovación, en cómo vincular a las universidades y centros de estudio con la empresa y promover una asociación productiva público-privada.*

*Por eso que nuestra incorporación nos ayudará a mejorar nuestra competitividad, nuestra productividad y, con ello, el crecimiento de nuestra economía y el progreso para todos, y va a significar mejores condiciones para la pequeña y mediana empresa, porque mejorará su acceso al crédito, van a bajar costos de financiamiento para proyectos personales que tenga cada familia.*

*Pero hay más. El ingreso a la OCDE será una señal muy potente de que Chile es un país estable y confiable, lo que también creemos puede traducirse en más inversión extranjera, pero también, por sobre todo, en mejores condiciones de financiamiento para las personas que quieran emprender o para los inversionistas locales.*

*Todo esto va a significar algo que para nosotros es esencial: más empleo, más puestos de trabajo, pero a la vez, trabajo de mayor calidad y mejor remunerado, digno y decente, como diría aquí nuestro amigo de la OIT.*

*En definitiva, este logro internacional tendrá consecuencias muy concretas y muy positivas, no sólo para la economía chilena, sino también, muy especialmente, para las personas, para las familias y para los trabajadores de Chile.*

*Pero también es bueno decir que el acceso de Chile a la OCDE no es algo casual. Es producto de nuestra capacidad de construir políticas de Estado. De la capacidad de nuestra democracia para construir y renovar los grandes acuerdos nacionales, sin los cuales no es posible el progreso del país.*

*Por eso hablo de una política al servicio de la gente, y en la que no sólo participa el Gobierno, sino que también concurre el Poder Legislativo, quienes tendrán que ratificar esta propuesta. Y concurren también, el sector privado y la sociedad civil.*

*Y yo quisiera en esta oportunidad aprovechar de reconocer y agradecer el compromiso y voluntad desplegada por senadores y diputados frente a proyectos de ley de tanta relevancia, como el que reformó el Gobierno corporativo de CODELCO; el que establece la responsabilidad penal de las empresas que incurren en delitos de cohecho, lavado de dinero y financiación del terrorismo; el que permite el intercambio de información bancaria con fines tributarios; y el que regula los Gobiernos corporativos de las empresas privadas, todos ellos avances muy importantes en materia de transparencia y Modernización del Estado.*

*Sin el compromiso y el esfuerzo especial del Congreso Nacional, no habríamos podido alcanzar este logro. Todo ello prestigia la función de la política y de los parlamentarios. Muchas gracias.*

*Creo que también corresponde felicitar y agradecer muy especialmente a los cerca de 150 servidores públicos chilenos, de los distintos Ministerios y reparticiones de Gobierno, que participaron en el proceso de acceso, por el compromiso, la seriedad y el entusiasmo con que abordaron esta tarea.*

*La exitosa participación de estos servidores públicos en los exigentes exámenes ante los comités de OCDE, han confirmado que éste, nuestro país cuenta con profesionales de excelencia en el sector público dedicados al progreso de Chile y no a fines personales, como muchas veces se insinúa.*

*Amigas y amigos, quiero decir que con el ingreso a la OCDE, Chile no deja de ser lo que es: un país de vocación latinoamericana, un país de vocación democrática y un país de vocación progresista.*

*Chile aportará a la OCDE la visión de un país sureño. Un país de ingresos medios, con una singular experiencia de progreso económico y social, en un marco democrático y de respeto de los derechos humanos y libertades fundamentales.*

*Y estamos ciertos que algunas de estas experiencias serán útiles también para los actuales y potenciales miembros de la Organización.*

*Sin embargo, creo que con nuestro ingreso también estaremos señalando al mundo que en América Latina hay países como México, Chile, y varios otros, que están avanzando a paso firme hacia sociedades no sólo más democráticas, sino también más desarrolladas y más inclusivas. Y que este avance de las economías emergentes latinoamericanas, será uno de los acontecimientos positivos de estas primeras décadas del Siglo XXI.*

*Tampoco se trata de que Chile ahora sea considerado un país rico. Se trata de que apostamos a seguir creciendo juntos, pero también a seguir incluyendo y a seguir convocando a todo el país en un proyecto nacional.*

*Tampoco se trata de que Chile modifique su exitosa política internacional de inserción múltiple, de fuerte vocación multilateral y creciente capacidad para articular acuerdos internacionales para enfrentar los desafíos del mundo global.*

*Por el contrario, creemos que con nuestro ingreso a la OCDE podremos consolidar nuestro rol como país puente entre varios mundos. Entre el mundo desarrollado y en desarrollo, particularmente con nuestra América Latina.*

*Y lo anterior se verá facilitado porque la OCDE es hoy una Organización más abierta y más sensible a las prioridades del mundo en desarrollo.*

*La OCDE no es un club exclusivo y excluyente. Hoy se ha propuesto ser cada vez más inclusiva y desea, tal como nos decía Angel Gurría, continuar su proceso de ampliación hacia nuevos miembros, así como mediante una Estrategia de Vinculación Reforzada con importantes economías emergentes como Brasil, China, India, Indonesia y Sudáfrica. Y esta voluntad, que ha existido de antes, se ha visto, yo diría, confirmada durante la crisis económica y financiera global.*

*La OCDE se ha esforzado por brindar respuestas y soluciones relevantes, tanto para los países desarrollados, como para los países emergentes y en desarrollo, para enfrentar los desafíos globales en las áreas del comercio internacional, medioambiente, inversiones, paraísos fiscales, crisis alimentaria y ayuda al desarrollo, entre otras.*

*Y un ejemplo de atención de la OCDE por las prioridades del mundo en desarrollo, pudimos, y yo pude personalmente, apreciarlo hace unas pocas semanas durante la última Cumbre Iberoamericana en Portugal, donde el Secretario General, Angel Gurría, nos entregó una versión 2010 de Perspectivas Económicas Latinoamericanas, informe centrado esta vez en la migración, tema clave para muchos países de nuestra región.*

*Por eso que nos parece de la mayor importancia que hacia el futuro la OCDE pueda compartir y transmitir sus experiencias a los países de la región latinoamericana, tarea en la cual Chile puede contribuir como un canal para programar acciones en esa dirección.*

*Al concluir esta importante etapa, yo quisiera, lo hice privadamente, quiero hacerlo hoy día públicamente también, agradecer una vez más al Secretario General. Estábamos recordando que en su primera venida, digamos, con esta Presidenta,*

*habrá venido en otras ocasiones, donde hablamos de que nos íbamos a colocar las pilas, como decimos en Chile, para poder lograr esto dentro de mi Gobierno, fue el año 2007, y ahí nos pusimos, focalizamos todo lo que teníamos que hacer para llegar a este momento.*

*Pero yo quiero agradecer, porque su visión y su liderazgo fueron determinantes para el éxito del proceso de ingreso de Chile.*

*También es justo reconocer el intenso trabajo desarrollado por decenas de expertos y funcionarios del Secretariado, y lo voy a personalizar, porque siempre es necesario eso, en el señor Nicola Bonucci, muchas gracias Nicola, y a todo su equipo, que elaboraron informes, realizaron misiones y como recordaba el Ministro Velasco en la reunión arriba, claro, venir en enero a Chile puede ser muy agradable, pero vinieron en invierno, en todo momento, grandes dificultades, pero se trabajó intensamente, trabajaron con nuestros parlamentarios, para sacar todas las dudas e inquietudes que pudieran tener, y entregaron, sobre todo, una opinión experta en cada una de las más de 20 áreas temáticas incluidas en las negociaciones.*

*Pero también quiero hacer de ésta una oportunidad para manifestar solemnemente, por intermedio de los embajadores que nos acompañan, a los*

*embajadores de los países de la OCDE, nuestra gratitud a los actuales 30 países miembros de la Organización. Porque el respaldo político de vuestros respectivos Gobiernos, así como la colaboración recibida de parte de vuestros equipos técnicos, imprimieron un sello y marcaron claramente el rumbo de las negociaciones. Muchas gracias.*

*Hoy, asimismo, nos cabe expresar alegría, por cuanto nuestro ingreso a la OCDE brindará un nuevo y privilegiado espacio para profundizar, ampliar y enriquecer las relaciones con vuestros países.*

*Y por eso que creo que el país recibe esta positiva noticia con alegría y, además, tal como nos decía Angel Gurría, en un momento muy oportuno, porque hemos iniciado la conmemoración del Bicentenario de nuestra República.*

*Entonces, yo quisiera concluir mis palabras formulando un llamado a todos los hijos de esta tierra, de nuestra patria, para que aprendamos a valorar lo que hemos construido.*

*Porque el Chile de hoy no es el mismo que el de 20 años atrás, cuando ingresar a este foro era algo impensable.*

*Porque lo hemos hecho entre todos, en libertad y democracia. Muchas gracias.*

### **Anexo N° 3: Documento OCDE, La Educación Superior en Chile está lista para una reforma de segunda generación**

*La educación ha sido una prioridad persistente de Chile a partir de los años noventa. El compromiso firme de Gobierno con el acceso y la equidad ha guiado a un grupo creciente de jóvenes para que ingresen a la educación superior, lo que plantea desafíos para su financiamiento y calidad. Esta nueva revisión conjunta de educación superior de la OCDE con el Banco Mundial considera que el Gobierno ha respondido hasta ahora de manera admirable a estos desafíos creando un sistema de respuesta dinámico. De hecho, el equipo de revisión quedó impresionado con muchos aspectos de la educación terciaria en Chile. Pero como Chile accede como miembro pleno a la OCDE y la matrícula en educación superior continúa aumentando se necesitarán ahora reformas en áreas claves.*

*El equipo de revisión consideró que a pesar de la reciente expansión de magnitud de la cobertura en educación terciaria, los estudiantes de diferentes ingresos y niveles socio económicos aún tienen un acceso desigual a la educación superior. La ayuda estudiantil no está disponible para muchos estudiantes necesitados y los estudiantes de bajos ingresos tienen menos posibilidades de terminar sus estudios y terminan pagando el costo total de ellos. La duración de muchos programas universitarios de grado -de generalmente más de cinco años para obtener un*

*primer grado- es también un fuerte desincentivo para los estudiantes de niveles más pobres a seguir estudios universitarios. Las oportunidades de becas y préstamos se podrían simplificar y reenfocarse en mejorar la calidad.*

*Chile ha instalado un fuerte sistema de aseguramiento de la calidad, que está contribuyendo al mejoramiento día a día de la calidad de la educación superior. Futuros refinamientos al sistema deberían aumentar la transparencia, consistencia y diferenciación al mismo tiempo que buscar un mayor impacto en las prácticas de enseñanza y aprendizaje en la sala de clases.*

*Chile podría considerar una racionalización del marco de los grados otorgados aproximándose más hacia un sistema de Bachilleratos, Máster y Doctorados favorecido por los países de la OCDE. Esto permitiría la acreditación y programas de calidad para indicar una diferencia entre las instituciones. También eliminaría una distinción innecesaria entre los grados de bachillerato y licenciatura. Sin embargo, el Gobierno o asociación profesional debería otorgar el derecho a ejercer profesiones seleccionadas que involucran el interés público sin necesariamente vincular esto con los grados académicos.*

*Con respecto al sistema de financiamiento, el equipo de revisión recomienda: diseñar una visión a largo plazo para el financiamiento de la educación superior*

*teniendo como meta duplicar la inversión pública en educación superior y en investigación en los próximos años. El Aporte Fiscal Directo debería estar basado más en el desempeño y ofrecerse a más instituciones mientras que el Aporte Fiscal Indirecto en su forma actual debería eliminarse. En general, el equipo apoya expandir el uso de convenios de desempeño y confirma el uso del mecanismo de fondos competitivos como el canal principal del Gobierno para la inversión en financiamiento.*

*Muchos empleadores tienen aprehensiones sobre la relevancia del conocimiento y habilidades que traen los graduados de las universidades al mercado de trabajo. Esto explica por qué los graduados de las universidades chilenas se demoran relativamente más en encontrar trabajo que sus contrapartes en los países de la OCDE. Los empleadores parecieran tener pocas oportunidades para contribuir de manera regular y sistemática al contenido del currículo universitario, las prácticas de enseñanza y la gobernabilidad de las instituciones. El equipo señaló que había un progreso significativo en la disponibilidad de información sobre educación superior para los futuros estudiantes pero expresa una preocupación por la falta de información confiable y comprehensiva para los propósitos de formulación de políticas.*

*El equipo de revisión recomienda que el sistema de investigación y desarrollo de Chile aumente el financiamiento y su orientación estratégica y a la vez disminuya la fragmentación de los programas. Se debe dirigir más financiamiento a los centros de excelencia - a nivel nacional y regional - en lugar de proyectos discretos y más pequeños. Esto permitirá el desarrollo de una mayor masa crítica con capacidad de investigación para las prioridades nacionales.*

*El equipo revisor concluyó que si se implementan efectivamente las recomendaciones antes mencionadas le ofrecen a Chile un camino de reforma que podrá lograr el objetivo del país de tener un sistema de educación superior de clase mundial que responda a los requerimientos de la economía global.*

Anexo N° 4: Mejores políticas para el desarrollo: Perspectivas OCDE sobre Chile, abril 2011.

---

## **Mejores políticas para el desarrollo: Perspectivas OCDE sobre Chile**

---

*Palabras de Angel Gurría, Secretario General de la OCDE*

*4 de abril de 2011, Santiago de Chile*

*Ministro Larraín, Señoras y Señores,*

*Es para mí un gran placer estar en Chile de nuevo. Esta es mi primera visita a este país desde su ingreso a la OCDE, en mayo de 2010; una adhesión muy oportuna, podría añadir, ya que nos permite celebrar juntos el 50vo aniversario de esta Organización y trabajar codo a codo en la construcción de los próximos 50 años.*

*Tener a Chile entre sus países miembros es un hecho de gran relevancia para la OCDE. Chile es un país joven y dinámico, con experiencias muy útiles y enfoques políticos sumamente interesantes. Como primer país sudamericano y segundo latinoamericano de la OCDE, Chile le da a nuestra Organización un contenido renovador, una mayor sensibilidad al desarrollo y una globalidad creciente.*

*La incorporación de Chile a la OCDE es testimonio de la extraordinaria transformación económica y social experimentada por este país en las últimas dos décadas. Los países miembros de la OCDE tienen que aprender de sus prácticas*

*y planteamientos políticos. Pero también, con 50 años de experiencia y conocimiento, la OCDE tiene mucho que ofrecerle al esfuerzo chileno por mejorar sus políticas públicas.*

*La publicación que hoy lanzamos, que decidimos titular en español “Mejores Políticas para el Desarrollo: Perspectivas OCDE sobre Chile”, les dará una idea del tipo de ayuda que puede proporcionar nuestra Organización. Quiero hablarles un poco sobre este estudio.*

### ***Mantener el Impulso: el Nuevo Desafío***

*La versión en inglés de esta publicación se titula “Maintaining Momentum”. Este título no es casual. Chile se ha desempeñado de forma muy sólida durante un período considerable. La calidad de sus instituciones, la solidez de su marco macroeconómico, así como las medidas que ha tomado para liberalizar el comercio, aumentar la inversión y reforzar las políticas sociales, han dado frutos importantes, resultando en una mejora considerable de los niveles de vida de la población.*

*Ahora el desafío consiste en mantener ese impulso, prolongar los efectos de las reformas estructurales y mejorar aún más el bienestar de la los chilenos. Sin menospreciar los logros del pasado, todavía hay mucho que hacer. El ingreso per*

*cápita de Chile sigue estando muy por debajo de la media de la OCDE, mientras la desigualdad y la pobreza siguen siendo altas.*

*El Gobierno del presidente Piñera ya ha empezado a abordar estos desafíos. Los objetivos del Gobierno de lograr cada año un 6% de crecimiento económico, alcanzar para el año 2018 el nivel de ingresos de un país desarrollado y erradicar la pobreza, constituyen una ruta de vuelo ideal. La OCDE brindará todo su apoyo a Chile en la consecución de estos objetivos tan ambiciosos.*

*El presente estudio contribuye con nuestras primeras recomendaciones. Es un estudio que ofrece una perspectiva integral, basada en la experiencia de nuestros países miembros, sobre los campos en los que Chile puede mejorar. Aborda desde las políticas macroeconómicas, hasta las reformas estructurales; desde el fomento del crecimiento potencial, hasta la promoción de la igualdad y el crecimiento verde.*

*Permítanme compartir con ustedes algunas de las principales conclusiones y recomendaciones de este libro.*

## **1. Crecimiento sin Inflación: Un Equilibrio Fundamental**

*Comencemos por el crecimiento. Chile ha resistido con gran fortaleza los embates de la recesión mundial y los desastres naturales del año pasado. Este éxito se debe en gran parte a sus excelentes políticas macroeconómicas y a su gestión responsable de las crisis. El principal desafío ahora consiste en lograr una recuperación sólida, manteniendo al mismo tiempo la estabilidad de precios.*

*Se trata de un equilibrio difícil de lograr: en los próximos meses, la fuerte demanda interna (derivada de los gastos de reconstrucción y el incremento de los precios internacionales de los productos básicos) amenazan con avivar la inflación. El Gobierno debe seguir retirando el estímulo monetario y fiscal, a fin de mantener bien controladas las perspectivas de inflación a mediano plazo.*

## **2. Aumento de la Productividad: Condición Sine qua non**

*Para cumplir los ambiciosos objetivos de crecimiento fijados por el Gobierno, Chile requerirá de un crecimiento más sólido de la productividad.*

*Chile cuenta con los niveles de productividad laboral, medidos en PIB por hora trabajada, más bajos de la OCDE; por debajo de México, Polonia, Estonia y Turquía. Para cerrar esta brecha el país necesita de políticas de competitividad más agresivas, a fin de promover la eficiencia y la innovación.*

*La reciente reforma de la Ley de Competencia es un paso importante en este sentido. Es fundamental que el Gobierno garantice una implementación eficiente.*

*Reducir la burocracia legislativa para la creación de empresas y suavizar las restricciones a la entrada en los sectores de Servicios tendrán igualmente un efecto muy positivo. En este sentido, la reciente reforma que acorta el plazo necesario para abrir una empresa, de 27 a 16 días, constituye un avance crucial.*

### ***3. Mayor Participación de la Mujer***

*En tercer lugar, Chile tiene mucho que ganar mejorando la participación de la mujer en el mercado laboral. La tasa de actividad femenina sigue muy por debajo de la media de la OCDE: en 2009, sólo el 47% de mujeres en Chile tenían un empleo, frente al 62% en la zona OCDE.*

*Hay que reconocer que se están dando pasos importantes en este sentido. El Gobierno chileno, por ejemplo, ha tomado decisiones relevantes para mejorar el suministro de Servicios de cuidado de los niños y ampliar el período de licencia por maternidad. Este tipo de medidas, que ya han probado su eficacia en otros países de la OCDE, pueden fomentar la incorporación de más mujeres al mercado de trabajo.*

*Sin embargo, para atacar realmente las raíces de la baja participación femenina en la población activa, el Gobierno deberá invertir más en Servicios de guardería y atender las elevadas indemnizaciones por despido.*

#### **4. Educación de Calidad para Todos**

*En cuarto lugar, Chile debe centrarse en el desarrollo de una población activa bien educada y altamente calificada. Sólo entonces será posible un mayor crecimiento de la productividad. Chile ha logrado avances impresionantes en la promoción de la educación superior en las dos últimas décadas. El reto ahora consiste en asegurar que todos los niños tengan acceso a una educación de alta calidad.*

*El Gobierno chileno está realizando importantes esfuerzos para atraer candidatos altamente calificados hacia la profesión docente, a través de becas para los estudiantes con buenas calificaciones y el establecimiento de mejores salarios para los mejores maestros.*

*Nuestra experiencia en la OCDE sugiere que éste es el camino correcto. El éxito de los sistemas escolares como los de Finlandia o Corea tiene características muy diversas. Pero todos tienen en común un elemento clave: la profesión docente es muy apreciada y los futuros maestros suelen estar entre los mejores estudiantes.*

*Los avances en estos y otros campos incluidos en el estudio le permitirán a Chile seguir avanzando con determinación en el combate a la pobreza y la eliminación de las desigualdades, dos de los desafíos más grandes a los que aún se enfrenta este país. Permítanme concluir con unas palabras sobre este tema.*

### ***Reducir las Desigualdades: Educación + Política Social***

*Si bien los niveles de pobreza en Chile han disminuido considerablemente en los últimos años, la desigualdad sigue siendo omnipresente. Con un coeficiente de Gini cercano al 0.5, el grado de desigualdad en el ingreso disponible de los hogares en Chile es el más alto entre los países de la OCDE.*

*El aumento de las prestaciones en metálico a través del nuevo Ingreso Ético Familiar, (IEF) puede representar una importante contribución para revertir esa tendencia. La experiencia de la OCDE con respecto a los beneficios y los retos de los programas de transferencias condicionadas puede ser muy útil para Chile al momento de establecer e implementar este programa.*

*Pero, al mismo tiempo, para reducir la desigualdad de ingresos se requiere una mejor integración de los pobres al mercado laboral. Las tasas de empleo en el 10% de los hogares más pobres siguen siendo inaceptablemente bajas: sólo el*

*30% está empleado, en comparación con el 70% de empleo entre el 10% de los Hogares más ricos.*

*Los requerimientos de formación y de búsqueda de empleo que introducirá un Ingreso Ético Familiar pueden representar una herramienta importante para incorporar a los pobres al empleo. Pero tendrá que estar respaldado por sólidos Servicios públicos de empleo. También en este ámbito Chile puede aprender mucho de las experiencias de la OCDE.*

*Por último, resulta fundamental corregir las desigualdades en la educación. En Chile, los resultados de la educación, medidos según la evaluación académica de PISA, dependen en gran medida del nivel socio-económico de los niños. Tomar medidas que ofrezcan a los niños pobres mayor acceso a una educación de calidad podría cambiar significativamente ese panorama.*

*En los últimos años, Chile ha desarrollado políticas muy interesantes para hacer frente a este desafío, como el incremento del bono de subsidio para los niños pobres. Es un acierto dedicar más dinero a este importante proyecto.*

*La experiencia de la OCDE también muestra que la atención a la primera infancia y la educación pueden ser herramientas particularmente eficaces para salir de los*

*ciclos de la desigualdad entre generaciones. Después de la rápida expansión del número de plazas de guardería y jardines de infancia en los últimos años, será muy importante para Chile asegurar altos niveles de calidad en esta educación inicial.*

*Señoras y Señores, Yo no “tengo mi cerebro forjado en lenguas de profeta”, como diría el gran Huidobro en su poema Altazor. Pero sí vislumbro un futuro luminoso para Chile. Este país ya cuenta con “buenas prácticas” en muchos ámbitos de su política pública. Pero que esto no nos lleve a dormirnos en los laureles. Hay otros campos importantes – como la igualdad de oportunidades, el acceso a la educación, la participación femenina en la población activa o el fortalecimiento de la productividad – en los que Chile debe mejorar. La experiencia de la OCDE puede ayudarlo.*

*El objetivo de esta publicación, “Mejores Políticas para el Desarrollo: Perspectivas OCDE sobre Chile”, es aprovechar esta experiencia acumulada para ayudar a fortalecer el crecimiento de este país y ayudar a potenciar el desarrollo sostenible en beneficio de todos los chilenos.*

*Estoy seguro que nuestro trabajo conjunto en este estudio, así como el que emprenderemos de aquí en adelante, seguirán reforzando nuestra asociación.*

*Como dijo una vez Henry Ford: "Reunirse es comenzar, permanecer juntos es progresar y trabajar juntos es triunfar".*

*Continuemos por ese camino y sigamos trabajando juntos para lograr "mejores políticas para mejores vidas".*

*Muchas gracias.*