

## MODERNIZACION DE LA GESTION PUBLICA: LA EXPERIENCIA CHILENA

Mario MARCEL (\*)

### 1. EL ESTADO EN CHILE

Hablar de modernización del Estado significa necesariamente enfatizar la necesidad del cambio. Pero para que este cambio sea eficaz, no basta con tener una idea clara de hacia dónde se quiere ir, es necesario además tener clara conciencia de cual es el punto de partida. De lo contrario, se arriesga reproducir diagnósticos, políticas y resultados profundamente erróneos.

El Estado chileno de hoy es el producto de tres componentes básicos: los principios fundacionales del Estado moderno, de las reformas estructurales de los 80 y de las políticas fiscales seguidas a partir de 1990.

La génesis institucional del Estado chileno y su desarrollo hasta los años 70 cumplió con los requisitos básicos para constituir un aparato público sólido, estable y funcional a las prioridades de la época. A través de él se dio unidad al país y se establecieron las estructuras que permitieron satisfacer las necesidades sociales básicas de la población en áreas como la educación, la salud y la previsión social. Junto con ello, el Estado chileno intervino en forma activa y creciente en la vida económica del país.

Los cambios de los últimos 20 años han significado un giro en el tipo de desarrollo al que había tendido el Estado hasta ese momento. Ellos se ha traducido, en primer lugar, en una reducción significativa de las funciones productivas del Estado y una redefinición de roles con el sector privado en el ámbito de la prestación de servicios sociales.

Junto con esto, el Estado chileno, al igual que el de tantos otros países, vivió un proceso de ajuste fiscal durante los años ochenta que implicó un duro aprendizaje en términos de control del gasto público y de adopción de una disciplina fiscal estricta y permanente. Bajo los gobiernos democráticos se ha logrado mantener y profundizar dicha disciplina fiscal, y este es un aspecto que diferencia nuestro proceso de transición a la democracia de las demás experiencias en nuestro continente.

Centro de Documentación y  
Análisis de Información  
(CEDAI) del CLAD

(\*) Subdirector de Racionalización y Función Pública de la Dirección de Presupuestos de Chile; hasta julio de 1996 se desempeñó como Secretario Ejecutivo del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública; Santiago, CHILE

El proceso democrático ha traído, sin embargo, otros cambios para el Estado: se han fortalecido las funciones de regulación y fiscalización, se ha extendido el recurso a la subcontratación de servicios, se ha intensificado y modernizado el área de la política social.

Un aspecto significativo de lo dicho hasta ahora es que ni los cambios estructurales ni los ajustes fiscales fueron acompañados de cambios análogos en las formas de conducir, administrar y gestionar el aparato estatal. La institucionalidad pública que rige en ese campo continúa sujetándose a los mismos conceptos y principios que imperaban a mediados de los años 70: regulación legal bastante acuciosa de un gran número de materias, mecanismos de control ex ante y sistemas de racionalización de la gestión financiera y de recursos humanos establecidos durante los primeros ajustes realizados con posterioridad al golpe militar.

El resultado de todos estos factores es el Estado que tenemos hoy en Chile, que analizado en términos globales, representa una ventaja para el país en relación a muchos de sus países vecinos o competidores. Algunos ejemplos de ello son los siguientes:

- Chile tiene la política fiscal más disciplinada del mundo: 10 años continuos de superávit fiscal, que en el último año se incrementó.
- El informe mundial de competitividad 1996 (1) sitúa a Chile en el 5º lugar de competitividad en materia de gobierno entre cerca de 50 países. De todos los factores considerados, el gobierno es el más positivo seguido por la gerencia de empresas que se sitúa en el número 9, quedando ambos por sobre el nivel general alcanzado por el país, que está en el número 13. Ello demuestra que la competitividad del país se ve favorecida, lejos que perjudicada, por el papel del Estado.
- La burocracia en Chile es más reducida que en otros países: 7% del empleo total, contra 10%-15% en países latinoamericanos y desarrollados, respectivamente.
- Las instituciones públicas chilenas son capaces de atacar problemas e implementar programas públicos con mayor eficacia que otros países. Los desarrollos alcanzados en la política social son reconocidos internacionalmente. En el ámbito de la salud, por citar un caso, Chile ha logrado los mejores estándares del mundo en desarrollo y sin gastar más que otros países.
- La tradición de honestidad y servicio público continúa siendo un patrimonio del Estado chileno.
- La carga tributaria es moderada y el sistema de fiscalización es efectivo.

Lo anterior diferencia a Chile de la mayoría de los demás países que han dado curso a procesos de modernización del Estado. Chile no se encuentra ante una situación crítica o inmanejable que haga indispensable tomar medidas drásticas, y, en particular, no se enfrenta ninguno de los problemas que más comúnmente han detonado las políticas modernizadoras:

**Crisis fiscal:** normalmente los procesos de modernización se han activado como producto de la necesidad de disminuir drásticamente el gasto público, racionalizarlo y disciplinarlo. En nuestro país, en cambio, lejos de existir una situación de ese tipo se ha logrado un equilibrio estable en el plano fiscal.

**Crisis de confianza:** el debate acerca de la necesidad de modernizar ha surgido como una respuesta a graves situaciones de corrupción que han causado gran escándalo en la opinión pública y en el mundo político. En Chile, en cambio, no existe una situación de corrupción difusa, y comienzan a activarse mecanismos que servirán para evitar que llegue a generarse.

**Ineficiencias masivas:** gran parte de las críticas formuladas al Estado tienen que ver con su inoperancia y, principalmente, con el desmesurado tamaño del empleo y el gasto público que lejos de traducirse en un mejoramiento o aumento de los servicios redundan simplemente en mayor burocracia. En Chile no se registran esos presupuestos, y el desempeño del Estado, pese a que es claramente perfectible, no podría ser calificado de ineficiente respecto de los estándares de comparación de otros sectores públicos similares.

**Tamaño del Estado:** las opiniones acerca del excesivo tamaño del Estado han estado en el origen de los movimientos reformadores en muchos países, y han constituido una de las áreas más conflictivas de dichos procesos. En Chile, en cambio, no existe un Estado sobredimensionado, y pese a que persiste en el debate político la discusión acerca de la conveniencia de realizar nuevas privatizaciones, nadie entiende que esos procesos significarían una redefinición significativa del rol del Estado.

De consecuencia, cuando hablamos de modernización del Estado no estamos hablando de responder a situaciones de sobre dotación de personal o de déficit fiscal crónico. De lo que se trata, entonces, no es de encontrar mecanismos para reducir el gasto o de dar inicio a un amplio proceso de privatizaciones, que ya tuvo lugar. No necesitamos, tampoco, disminuir en términos absolutos el empleo público ni frenar sus niveles de expansión.

La modernización de hoy es más bien hija de los nuevos problemas y desafíos que Chile enfrenta al haber superado los problemas antes mencionados.

## 2. ¿POR QUE MODERNIZAR EL ESTADO EN CHILE?

Existen, sin embargo, buenas razones para plantearse el objetivo de modernizar el sector público en Chile, las que se pueden ordenar en cuatro áreas fundamentales:

### *Mayor eficiencia para resolver problemas nacionales*

Asumida la necesidad de controlar el gasto público y preservar el equilibrio fiscal, se hace fundamental incorporar sistemas decisionales y de gestión que garanticen el uso más eficiente posible de los recursos públicos. Son muchos los problemas sociales que el Estado chileno deberá enfrentar en los próximos años, y no se dispondrá para ello de mayores recursos, al menos en términos relativos. Si no podemos expandir los presupuestos en la misma medida que las necesidades lo requerirían, si podemos al menos expandir la productividad del sector público, y lograr mayores resultados, mejores rendimientos, por cada peso gastado en el Estado.

### *Exigencias ciudadanas*

Los chilenos son cada día mas conscientes de sus derechos, y serán cada vez más exigentes respecto del Estado en cuanto a la calidad de los servicios que éste les ofrece. Responder adecuadamente a esas expectativas no es sólo un imperativo político, sino que también una consecuencia del propio desarrollo de los mecanismos de mercado, que elevan permanentemente los estándares de calidad y la diversificación de los productos que ofrece.

### *Precaver que el Estado no se transforme en un cuello de botella del desarrollo económico*

Reconocido que el funcionamiento general del Estado chileno es positivo, y que ello ha contribuido a sustentar el proceso de crecimiento económico del país cuyo principal elemento dinámico ha sido el desarrollo empresarial, es innegable que el sector público presenta dificultades para adecuarse y evolucionar a la misma velocidad que lo hace el resto de la sociedad y de la economía. Se hace entonces necesaria la incorporación de nuevas prácticas gerenciales y de nuevos hábitos dentro de la organización estatal que tiendan a estimular una cultura orientada a los resultados, que fortalezca la responsabilidad y el profesionalismo, abra espacio a la innovación y a la crítica, estimule el cumplimiento de los compromisos, recompense el buen desempeño e incorpore hábitos de evaluación permanente.

### *Preeminencia de los factores cualitativos por sobre los cuantitativos en la labor de las instituciones públicas*

Resuelto en gran medida los problemas de cobertura del territorio nacional por parte del aparato público, de acceso de los ciudadanos a los servicios sociales básicos, de desempeño de las funciones indispensables que tiene el Estado, pasamos, en cambio, a una etapa en la cual predomina la necesidad de elevar la calidad con que se desarrollan estas distintas dimensiones de la acción pública. Los estándares de calidad con que hoy funciona el sector público son insuficientes, y para mejorarlos el sector público debe comenzar a centrar su atención en sus productos y reordenar su funcionamiento interno con miras a mejorarlos.

El tratamiento adecuado de estos cuatro aspectos de la modernización debiera tener, en el mediano plazo, un impacto comparable si no mayor que el que tendría una discusión centrada exclusivamente en el tema de la dimensión del Estado. El centro de esta política modernizadora apunta a las formas de funcionamiento del Estado, no a sus fronteras y, en ese sentido, constituye un cambio significativo respecto de los procesos de modernización y de reforma administrativa emprendidos en otros países. Ya no se trata de diseñar un tipo de administración adecuado a los tiempos que corren, sino de hacer los ajustes dentro del aparato estatal para que éste incorpore la capacidad de adaptarse constantemente a los cambios que están ocurriendo en la sociedad.

Esto representa un cambio sustancial respecto a los que han sido tradicionalmente los principios constitutivos de nuestro Estado: solidez, estabilidad, perdurabilidad, garantía de los derechos en el largo plazo.

Gran parte de los conceptos administrativos que se aplican en las instituciones públicas fueron concebidos en una época en la que el Estado se dedicaba a funciones tales como las relaciones exteriores, la justicia y la defensa nacional. Pero posteriormente el aparato público



fue asumiendo funciones ejecutivas que se expandieron gradualmente en ámbitos como la seguridad social, la salud, la educación, el desarrollo productivo. Pese a ese cambio, la administración continuó funcionando de acuerdo a los principios anteriores, e incluso los reafirmó y desarrolló.

Por todas partes abundan los signos de esta forma de concebir al Estado: regulación constitucional de aspectos específicos de su funcionamiento, regulación legal de un gran número de materias, aplicación del principio administrativo según el cual sólo puede hacerse lo que está expresamente permitido, estatutos de personal con inamovilidad, etc.

Al intentar privilegiar formas de organización más flexibles y abiertas se requiere, por lo tanto, un verdadero cambio de paradigma respecto a cómo el Estado debe funcionar. Pero, a su vez, requiere de una nueva visión acerca de cómo el Estado debe cambiar: no basta con implantar un nuevo modelo organizativo y dictar nuevas leyes, sino que se debe, más bien, posibilitar un nuevo tipo de práctica en el Estado, tanto en las funciones gerenciales como en las profesionales, técnicas y administrativas.

### 3. ¿COMO CAMBIAR?

El punto medular para posibilitar una transformación como la propuesta es crear las condiciones para que el cambio, la evaluación y la innovación pasen a ser constantes en el aparato estatal. Ese es el tipo de organización que se requiere en estos tiempos en que la velocidad e intensidad de los cambios son cada vez mayores, y la flexibilidad resulta ser un requisito indispensable para cualquier institución que tenga pretensión de permanecer en el tiempo.

Ello significa, entonces, intervenir al interior de las organizaciones públicas creando nuevas prácticas gerenciales, potenciando estilos de trabajo y formas de gestión del personal apropiadas a esta nueva visión, sustentadas, a su vez, por una cultura organizacional que se corresponda.

Lo anterior no significa otra cosa que un cambio profundo no sólo en las instituciones, los organigramas o las leyes, sino en la cultura organizacional.

Esto es lo que se ha denominado pasar de una cultura centrada en los procedimientos a una cultura centrada en los resultados. Implica volcar la atención desde el interior de la administración hacia el exterior, evaluar el impacto de las acciones que se realizan y actuar en consecuencia. Para ello, se hace necesaria una mayor claridad respecto del sentido final de la administración como servicio público, y su expresión en metas y objetivos concretos. De ahí la creciente importancia que ha ido adoptando la orientación al usuario en el sector público: servir a la ciudadanía es el sentido principal de la administración pública, y ello debe expresarse en el funcionamiento cotidiano de cada parte del aparato estatal.

Este cambio es muy similar al que han experimentado los países que más han avanzado en esto de modernizar la gestión pública. Algunos ejemplos de ello son iniciativas como la contractualización de las relaciones intragubernamentales en Nueva Zelandia y también en Gran Bretaña a través del programa Next Steps. En ese mismo país se han implementado además las Cartas Ciudadanas (Citizen's Charters) que consagran los derechos de los usuarios

ante los servicios que utilizan, iniciativa que se ha después reproducido en varios otros países. Tenemos, además, los programas destinados a renovar la función pública tales como el Public Service 2000 de Canadá, y otros que han apuntado a modernizar los sistemas de evaluación y control como el National Performance Review en Estados Unidos.

Se trata, por lo tanto, de cambios de más difícil realización que la mera adecuación de las normativas y los organigramas. Son cambios sistémicos, que requieren reformular, paso a paso, cada una de las piezas que conforman el sistema de gestión pública en Chile.

Nuestra manera de abordar la modernización de la gestión pública intenta ser coherente con las ideas que se han descrito. Lo paradójico es que en Chile, donde actualmente no existen las presiones coyunturales que han debido enfrentar otros países, resulta más difícil abrir paso a políticas innovadoras. Fuera de corregir efectivamente las deficiencias, se debe asegurar la preservación del equilibrio fiscal y evitar que el proceso de cambio genere inestabilidades o ineficiencias en el corto plazo. Armonizando estos elementos, hemos utilizado una estrategia cuyos elementos fundamentales son los siguientes:

- Protagonismo de los servicios públicos y no de la autoridad central.
- Apoyo técnico y coordinación de las iniciativas de cada servicio o ministerio.
- Incorporación de medidas modernizadoras en el proceso presupuestario.
- Impulso a cambios legales en áreas críticas donde existen limitaciones reglamentarias.
- Creación de incentivos que estimulen y recompensen los avances en la gestión.

Todos estos elementos están dirigidos a mejorar la gestión como prioridad, es decir, a intentar maniobrar dentro de la normativa vigente para provocar mejoras e innovaciones, y asumir iniciativas que impliquen reformas legales en aquellos ámbitos en que el marco normativo vigente impida o dificulte la continuidad del proceso. De esa manera se busca revertir la tendencia natural que existe en el Estado a depositar exclusivamente sobre las normas y procedimientos las posibilidades de cambio y mejoramiento de la gestión.

Esta estrategia toma elementos de lo que ha sido denominado como "gerencialismo", en contraposición al enfoque tradicional de "reforma administrativa". Chile es uno de los pocos países en América Latina que se ha adentrado en este camino. Nuestro objetivo es lograr un equilibrio entre el elemento dinamizador que puede venir de una gerencia más activa, por una parte y, por la otra, la recuperación y renovación de la tradición administrativa local, que implica una valorización de la función pública y una adaptación gradual de la institucionalidad.

#### 4. AVANCES A LA FECHA

Se han llevado a cabo innumerables medidas modernizadoras al interior de los servicios públicos en áreas muy variadas. Gran parte de esas iniciativas se han traducido en mejoras concretas de la calidad de los servicios que atañen directamente a los usuarios. Sólo en lo que se refiere a la realización de mediciones y consultas a los usuarios respecto de la calidad de los servicios sabemos que más de 20 instituciones las han realizado, y en base a ellas han comenzado a definir medidas para mejorar la calidad de la atención que ofrecen. Algunos de los avances más notables que vale la pena citar son las siguientes:

Hoy los servicios públicos son más rápidos y ágiles:

- Un 70 % de los contribuyentes con problemas de declaración solucionan su problema en la primera visita al Servicio de Impuestos Internos.
- La Dirección de Vialidad del Ministerio de Obras Públicas ha disminuido el tiempo de espera en las plazas de peaje en las horas peak de 20 a 3 minutos.
- El Instituto de Normalización Previsional (INP) ha disminuido su tiempo de respuesta en la entrega de la primera pensión de 143 días en 1990 a 35 días en 1990, a su vez la Dirección de Previsión de Carabineros ha disminuido de 60 a 48 días la entrega del mismo beneficio.
- La Dirección de Vialidad ha reducido de 5 a 1,7 días el tiempo de tramitación para autorizar permisos de sobrepeso de camiones.

Hoy la ciudadanía recibe una mayor cantidad y volumen de beneficios y servicios públicos:

- El numero de trabajadores cubiertos por acciones de fiscalización de la Dirección del Trabajo aumento de 500.000 en 1990 a 1.250.000 en 1995
- El Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) otorgó durante 1995 bonificaciones a 23.800 microempresas para acceso a créditos bancarios, beneficio que ante era inexistente.
- El Instituto Nacional de la Juventud ha desarrollado la Tarjeta Joven para que la juventud pueda acceder a una serie de beneficios como descuentos en entradas a espectáculos y tiendas en general. A su vez el INP tiene una iniciativa similar, la Tarjeta TIP a la que pueden acceder todos sus usuarios.

Hoy los servicios público son más accesibles y los usuarios cuentan con mayor información:

- La Superintendencia de ISAPRES (Instituto de Salud Previsional), SERVIU (Servicio de Vivienda y Urbanismo), FONASA (Fondo Nacional de Salud), el Servicio de Impuestos Internos, entre otros, cuentan con teléfonos especiales para recibir consultas.
- El Servicio de Tesorerías, FONASA y el INP cuentan con terminales computacionales de autoconsulta.
- INDAP (Instituto de Desarrollo Agropecuario), CAPREDENA (Caja de Previsión de la Defensa Nacional), SERVIU, INP cuentan con sistemas especiales de información hacia sus usuarios, mediante oficinas especiales, folletos más adecuados a los usuarios y simplicidad en la entrega de información.
- También existe la línea telefónica 700 que indica a la ciudadanía como realizar los trámites más frecuentes.

Hoy los servicios públicos son más convenientes para la ciudadanía y el país:

- El Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) cuenta con ejecutivos de cuenta para atender personalmente los usuarios de algunos de sus programas.
- Los servicios de salud han cambiado su atención por número y orden de llegada, que generaba grandes atochamientos, por un sistema de atención por cita, que permite perder menos tiempo a las personas.

- Hoy en día el Servicio de Tesorerías paga anticipadamente a la fecha tope las devoluciones de impuestos, a su vez lo hace directamente en la cuenta corriente de los contribuyentes. También esta institución inaugurará este año el primer sistema de pago electrónico de impuestos.
- El Servicio Agrícola y Ganadero ha creado sitios de inspección intermedios para las exportaciones hortofrutícolas. Esto ha permitido dar una más rápida y conveniente atención al exportador, descongestionando los puertos de embarque y disminuyendo los costos de transporte.

Hoy los servicios públicos están disponibles para mayor cantidad de personas y sectores del país:

- La Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos ha puesto a disposición de los reclusos en penales y de enfermos en hospitales un servicio de prestamos de libros y revistas.
- El INP cuenta con oficinas móviles para atender al adulto mayor en sus hogares. Carabineros ha desplegado comisarías móviles para atender más fácilmente al público. El Ministerio de Justicia cuenta con unidades móviles de asesoría jurídica.
- El Registro Civil ha desarrollado equipos móviles de atención de cédulas de identidad. FONASA ha duplicado la cantidad de puntos de venta de bonos.

El Gobierno Central está apoyando este proceso con diversas iniciativas. La primera de ellas fue el Plan Piloto de modernización de Servicios Públicos que se puso en práctica en 1993 aplicó por primera vez elementos como la planificación estratégica y los indicadores de gestión. En base a esa experiencia se ha ido expandiendo el uso de indicadores a un número creciente de instituciones que hoy llega a 49. Dichos indicadores son utilizados en el proceso presupuestario para la definición de metas y la evaluación de su cumplimiento, un paso que comienza a marcar el rumbo de lo que será la evolución futura en este campo.

En 1995 43 servicios públicos adoptaron compromisos de modernización con el Presidente de la República, compromisos cuyo cumplimiento ha sido logrado en un 80% hasta la fecha, y que serán renovados este año bajo forma de proyectos específicos de mejoramiento de la gestión.

Se están impulsando también reformas en los sistemas de remuneraciones y la gestión de recursos humanos. El ejecutivo ha impulsado dos iniciativas legales modificatorias de las Leyes que rigen los servicios de Aduanas y el Ministerio de Obras Públicas, incorporando innovativos avances sobre todo en el ámbito de la gestión del personal en los niveles profesionales y directivos. Los principios que sustentan dichas propuestas debieran irse incorporando en nuevas iniciativas que permitan ir gradualmente difundiéndolos en el resto del sector público.

La capacitación es una de las áreas que ha recibido mayor impulso. Se ha puesto en marcha un proceso de modernización de todo el sistema de capacitación del personal en el sector público que implicará una duplicación de recursos invertidos en esa área y una mayor vinculación de las iniciativas de capacitación respecto de los planes de desarrollo estratégico de las instituciones.



Se han impulsado diversas iniciativas destinadas a difundir las ideas modernizadoras y a crear un sentido común compartido respecto a cuál es el modo de ponerlas en práctica. Desde guías de apoyo a la gestión, pasando por videos, libros, seminarios, talleres.

En el mes de mayo recién pasado se llevó a cabo el II Encuentro sobre Modernización del Estado que estuvo dedicado al tema de la Calidad de Servicio y Atención al Usuario en el Sector Público. En el marco de esta actividad, en la que participaron más de 1000 directivos y profesionales de todo el sector público, tuvo lugar un seminario internacional donde se conocieron algunas de las experiencias más relevantes en esta materia en países como España, Estados Unidos, Francia, Inglaterra, Nueva Zelanda, Singapur y Suecia. Simultáneamente se realizó una feria de exposición en la que participaron servicios públicos destacados por sus iniciativas de mejoramiento de la atención y empresas privadas que brindan distintos tipos de servicios al Estado (consultorías, informática, capacitación).

Para el próximo período tenemos en la agenda una serie de iniciativas algunas de las cuales fueron públicamente dadas a conocer por el Presidente Frei:

*Calidad:* se instituirá un Premio a la calidad que se otorgará a los servicios que logre avances más significativos en esta materia, y consistirá en un sello distintivo que podrá ser utilizado por la institución durante dos años.

*Profesionalización:* se impulsará un Proyecto de Ley conteniendo una serie de medidas destinadas a reforzar el profesionalismo y la responsabilidad en el ejercicio de la función pública.

*Transparencia:* se establecerá la obligación de realizar un balance y memoria anual por parte de los servicios públicos como un modo de reforzar la transparencia de la gestión, mejorar la información y estimular la responsabilización por los resultados.

*Difusión:* continuará la edición de guías sobre modernización acerca de materias tales como la utilización de indicadores de gestión y la puesta práctica de las nuevas directivas en materia de capacitación del personal.

*Fomento productivo:* se modificará la estructura de la CORFO con el objeto de fortalecer la eficiencia de la labor del Estado en materia de fomento productivo, separándola de la administración de empresas públicas para terminar así una relación que se encuentra obsoleta.

## 5. EL CAMBIO EN LA ADMINISTRACION PUBLICA

Al revisar todos estos antecedentes es inevitable preguntarse por qué hacer todas estas cosas tan complicadas, por qué no simplemente tomar las experiencias privadas exitosas y replicarlas: hacer reingenierías, eliminar la inamovilidad, subir sueldos, contratar gerentes probados para instituciones públicas, liberar a las instituciones públicas de tantos controles.

Hay una serie de cuestiones básicas que nos diferencian del sector privado y que explican la complejidad del camino que se está recorriendo.

En primer lugar, cuando se trata de preocuparse de los resultados, en el sector público debemos partir por averiguar cuáles son. Para saberlo no podemos limitarnos a evaluar utilidades y examinar la contabilidad. Debemos partir por crear indicadores y clarificar nuestras metas. Pero no sólo eso. Estamos también obligados a conocer el impacto de nuestras acciones, y a diseñar instrumentos ad-hoc para ello, instrumentos que deben cumplir una serie de exigencias técnicas y considerar, además, mecanismos de retroalimentación desde el usuario.

Desde el punto de vista del control interno y de la agilización de los procedimientos, nos encontramos con una serie de obligaciones anexas que son esenciales en el sector público:

*Transparencia* de las acciones desarrolladas y limitación de la arbitrariedad. Un empresario debe rendir cuentas a un número más limitado de sujetos, si se equivoca no lo hace respecto de los recursos públicos.

*Ecuanimidad* con que se desarrolla la gestión pública, evitando favoritismos políticos o de otra índole, asegurando una cierta continuidad y coherencia de criterios al interior de las instituciones públicas.

*Resguardo del interés general y responsabilidad política*, asegurando que cada decisión obedezca al bien común y a criterios de justicia, y dé cuenta de los intereses más permanentes de la comunidad.

*Disciplina fiscal*, que requiere efectuar un control responsable de las finanzas públicas, principal instrumento de la política macroeconómica de que dispone el Gobierno.

Cada uno de los cambios que emprendemos debe tener en cuenta estos imperativos, y responder a ellos.

Por otra parte, el sector público chileno está regido por un sistema de ley administrativa que implica la regulación legal de un gran número de materias, a diferencia de otros países donde el Ejecutivo tiene mayores atribuciones en ese ámbito. A ello se adiciona el hecho de que varias de esas materias son objeto de leyes de rango orgánico constitucional, mientras otras están reguladas directamente por la Constitución. Esto restringe tremendamente el margen de maniobra del Ejecutivo, y significa que muchos de los cambios que quisiéramos realizar debemos postergarlos e intentar actuar dentro de los márgenes de la institucionalidad vigente. De ese modo, podemos reservar las iniciativas legislativas a los temas realmente más relevantes, y no dejar todo el proceso subordinado a la tramitación de nuevas leyes.

Por todo lo anterior, la modernización del Estado tiene que encontrar su propio camino: aprovechar las nuevas técnicas del *management* pero no olvidar sus obligaciones y especificidades. La experiencia internacional confirma la validez de esa ecuación. Las tendencias actuales en este campo han dejado atrás la simple importación de técnicas de gestión para dar lugar a la creación de instrumentos específicos para la realidad del sector público, y los resultados han sido muy alentadores.

## NOTAS

- (1) IMD World Competitiveness Yearbook 1996, realizado por la Universidad de Lausanne, Suiza.

Centro de Documentación y  
Análisis de Información  
(CEDAI) del CLAD