



Universidad de Chile

Magíster en Gestión y Políticas Públicas

IN70G – Introducción a Las Políticas Públicas

Juan Carlos Lerda

Luis Garrido Vergara

Aspectos técnicos para la elaboración del MEMO B



Universidad de Chile

Como escribir una propuesta de políticas efectiva

1. El propósito de las propuestas de políticas
2. Entender la audiencia
3. Características de una propuesta de políticas efectiva
4. Formatos de ejemplo
5. Ejercicio de un caso de estudio



Universidad de Chile

1. Propósito de las propuestas de políticas

- Suministrar a los legisladores muy ocupados información que ellos necesitan para desempeñar sus trabajos
- Deshacer los temas complejos y convertirlos en hechos esenciales
- Evaluar los posibles cursos de acción
- Suministrar recomendaciones para la acción



2. La autoridad normativa: necesidades y motivaciones

- Su necesidad de conquistar lo complejo, puntos sustanciales en un corto periodo de tiempo
- Su necesidad de tomar decisiones teniendo como base una información parcial o imperfecta
- Su motivación de satisfacer a sus jefes o a sus electores



3. Importante: Características de quien toma las decisiones

- “Cuanto más alta la jerarquía”. Posibles situaciones a considerar:
- Menor puede ser su conocimiento sobre cualquier tema
- Menor podría ser su habilidad de enfocar en un tema
- Debería ser mayor su preferencia por los informes orales
- Mayor puede ser la influencia de otras consideraciones políticas.



4. Algunos de los que toman las decisiones...

- Toman sus decisiones con base a sus reacciones internas o a sus instintos
- Escuchan el consejo de ciertos individuos
- Hacen su trabajo y hacen buenas preguntas
- Están demasiado preocupados con los detalles

Importante: Considerar: ¿para quién se escribe?



Universidad de Chile

5. Las decisiones sobre políticas tienen su base en una combinación de...

- 1. Antigüedad, relaciones personales y las negociaciones que ha hecho
- 2. Ideas racionales y argumentos que ofrecen soluciones con una buena base técnica



6. Aspecto importante a considerar:

- Quienes desarrollan las políticas toman decisiones todos los días que tienen como base una información incompleta o imperfecta.



7. ¿En qué consiste su trabajo?

- Suministrar la mejor evidencia disponible sobre el problema y evaluar las posibles soluciones.



8. Una propuesta de políticas efectiva: ¿Qué se debe incluir?

- Explicar por qué este punto es importante, por qué se necesita tomar una decisión
- Suministrar hechos esenciales e información de apoyo
- Suministrar un curso de acción claro
- Ofrecer una evaluación del ambiente político (dependiendo del caso)



9. Una propuesta de políticas efectiva: ¿Cuál es su formato?

- Debe tener 5 páginas aprox.
- Contener toda la información esencial en el primer párrafo
- limitar el uso del lenguaje técnico
- Contener tablas o gráficas sencillas cuando así sea necesario



10. Una propuesta de políticas efectiva: ¿Cuál es su formato?

- Debe tener 5 páginas aprox.
- Contener toda la información esencial en el primer párrafo
- Limitar el uso del lenguaje técnico
- Contener tablas o gráficas sencillas cuando así sea necesario



11. Estructura de una propuesta de políticas: El encabezamiento

- Para: Nombre y título
- De: Su nombre y afiliación
- Referencia: Condicione el tema a la decisión que se va a tomar
- Fecha: La fecha cuando usted lo envíe al encargado de tomar las decisiones

11 de Mayo de 2009

Minuta Ejecutiva

Para : Lorena Pérez Arteaga. Subdirectora de Desarrollo de las Personas. Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile.

De : Asesor División de Gestión Interna. 15.642.377-7

Propuesta de diseño de una nueva política de recursos humanos en materia de buenas prácticas laborales en el sector público

1. Innovación en los recursos humanos del Estado: Buenas Prácticas Laborales

Chile ha registrado profundos avances en las dos últimas décadas. El importante desarrollo económico alcanzado en este período ha permitido que el país se acerque al cumplimiento las metas asociadas con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), y lo ha colocado entre los países con mayor grado de avance en América Latina (PNUD-ONU/DAES-Banco Mundial/CEPAL, 2008). Según lo planteado por las autoridades, el país se encuentra en condiciones de lograr anticipadamente el cumplimiento de gran parte de dichos objetivos comprometidos para el año 2015 (MIDEPLAN, 2005). En este sentido, el desarrollo de una nueva política de Servicio Civil impulsada desde el 2004 con la aprobación de la Ley del Nuevo Trato Laboral (19.882) y la creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil, han ratificado un compromiso de los gobiernos de la concertación con la promoción de la transparencia y la calidad de la carrera funcionaria en el sector público.

Sin embargo, pese a los avances logrados en esta materia, aún persisten desafíos relevantes en el rol jugado por la Subsecretaría de Desarrollo de las Personas como organismo encargado de la implementación del Decreto 69 (orientado a la concursabilidad en cargos de III nivel) y de la difusión de la nueva normativa a lo largo de los Servicios Públicos del país. El Informe de Desarrollo Humano (en adelante, INDH) del año 2009 presentado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, ha abierto nuevas perspectivas en relación al análisis de las prácticas concretas de las personas, en lo que definen como “la manera de hacer las cosas”. La consideración de esta nueva modalidad de análisis del comportamiento de las personas presenta oportunidades respecto de desarrollar políticas públicas para mejorar la estructura de incentivos en los funcionarios públicos en el desarrollo de sus funciones, acorde a los nuevos desafíos que emergen en el actual proceso de modernización del Estado con miras al bicentenario.

2. Algunas “claves” sobre el análisis de las prácticas

La principal tesis presentada por el INDH del 2009 en Chile, es que en la actualidad, un obstáculo relevante para un mayor progreso del país está en la manera en que “se hacen” las cosas, expresadas “en las prácticas concretas y cotidianas” (González, 2009). A través

Presentación:

Contexto
Justificación
Relevancia

Análisis de Contexto

de la realización de un diagnóstico de la situación del país, (a partir del análisis de los resultados obtenidos en un estudio de opinión sobre esta materia), el informe resulta concluyente en la elaboración de un “mapa de prácticas en Chile” basado en la clasificación de ciertas conductas habitualizadas en los sujetos en sus interacciones cotidianas y laborales. Este producto logrado, representa una iniciativa pionera en el estudio de este tema.

De esta manera, sobre los resultados explicados en el mapa de prácticas, se observa lo siguiente:

Mapa de Prácticas en Chile

Fuente: González, 2009.

- Adopción Resistida: “Lo hago, pero a mi manera”.
- Improvisación Adaptativa: “Hay que hacerlo, y si no lo hago yo, no lo hace nadie”
- Transgresión Pactada: “Ni a ti ni a mí nos conviene: ¡arreglémonos nosotros!”
- Adaptación Proyectiva: “A la larga, los cambios son para mejor”
- Renegociación Constante: “¿Y quiénes son ellos para decirme lo que tengo que hacer?”
- Acuerdo de Mínimos: “¿Por qué voy a dar más de mí, si ellos no lo hacen?”

Al analizar el mapa de prácticas, es posible constatar que muchas de estas conductas están presentes en el plano laboral, resultando decisivas en el desempeño de los trabajadores respecto de las metas establecidas en términos de las metas productivas establecidas en una organización. En este sentido, si bien el INDH de 2008 ha mostrado un aumento de las capacidades de las personas (expresadas en un aumento del índice de desarrollo humano de 0,848 a 0,874 entre el 2000 y el 2006), este nuevo informe constata la necesidad de abordar una nueva dimensión en el desarrollo de la fuerza productiva, que tiene que ver con la capacidad de las instituciones para desarrollar estructuras de incentivos capaces de fomentar conductas proactivas en los trabajadores. En este sentido, el INDH de 2008, muestra que un 74% de los trabajadores considera que si bien pueden tener o percibir buenas ideas, no saben cómo llevarlas a la práctica. En este contexto, analizar las prácticas y sus consecuencias en una organización, constituye una posibilidad de lograr transformar oportunidades en “realidades” asociadas al progreso, permitiendo establecer capacidades institucionales para promover nuevos vínculos entre el conocimiento técnico, las subjetividades y la trayectoria de las organizaciones (INDH, 2009).

3. Hacia una Nueva Política de Incentivos de mejores prácticas en el Sector Público

El desarrollo y alcances de una política de recursos humanos enfocada en esta materia, constituiría un gran avance en la situación de los trabajadores del sector público chileno.

Análisis de Contexto

Propuesta de Solución

Una política de estas características no sólo contribuye a mejorar el bienestar de los trabajadores y su productividad marginal, sino que además, permitiría acrecentar los vínculos con sus diferentes asociaciones gremiales. En este contexto, una propuesta de una “nueva política de mejores prácticas en el sector público” debe contemplar los siguientes aspectos:

- Creación de un comité promovedor y fiscalizador de buenas prácticas: Entre el gobierno y las asociaciones gremiales, se debe promover un comité que vigile, incentive e informe a los distintos servicios sobre esta materia. Claramente la representación gubernamental para este sector del funcionariado público, debe estar representado por esta Subsecretaría en razón a las funciones que esta realiza¹.
- Desarrollo de un reglamento que combine mandatos, incentivos y motivaciones para la carrera funcionaria: Como complemento de lo anterior, es necesario generar una estructura orgánica de reglas e incentivos que promueva prácticas eficientes en el sector público, de manera de sensibilizar e incitar a los trabajadores con esta nueva iniciativa.
- Generar indicadores de evaluación de impacto de las prácticas promovidas: Como un soporte del efecto que estas nuevas prácticas producen en el desarrollo de las metas de los servicios públicos y en el desarrollo humano de las personas.

Esta nueva política constituye un desafío, el cual no está exento de potenciales dificultades y riesgos para concretar mejoras en la productividad y desarrollo de la carrera funcionaria.

4. Principales dificultades y riesgos

Respecto del mapa de prácticas identificado por el INDH 2009, existen muchas conductas que pueden resultar complicadas de abordar o resolver en relación a implementar nuevas prácticas basadas en relaciones más confiables y comprometidas por parte de los funcionarios públicos en la situación en que se encuentran actualmente: los constantes conflictos por renegociación salarial (2004, 2007, 2008) aún mantienen un ambiente de desconfianzas, que hace que pueda existir un rechazo a esta política. Además, los problemas vinculados a la aún alta cantidad de funcionarios públicos a honorarios (Bianchi, 2009) que aún supera el 20% que exige la Ley 18.834, constituye un problema complejo, dado que este tipo de funcionarios registra condiciones laborales diferentes a los funcionarios contratados y regidos por el estatuto administrativo. Este escenario, supone que una política de estas características debe desarrollar estrategias de implementación considerando que las estructuras de incentivos pueden diferenciarse

¹ Cabe señalar que en esta propuesta de política, se excluye la otra Subdirección de Alta Dirección Pública.

Análisis de la
Propuesta

Análisis de las
Dificultades o
problemas a enfrentar
con la propuesta

entre el tipo de contrato que cada funcionario público tiene, ya que pueden existir prácticas contrarias a las esperadas si los trabajadores del sector público no responden de la misma manera a los incentivos institucionales.

5. Conclusión

Una nueva política de recursos humanos representaría no sólo un avance sustantivo en el proceso de modernización del Estado chileno con miras al bicentenario, sino que además, permitiría asumir un rol relevante a la Subsecretaría del Desarrollo de las Personas como un servicio público pionero en la implementación de esta nueva forma de abordar la conducta de los trabajadores fiscales, lo que podría ser beneficioso para poder reorientar las constantes negociaciones con las asociaciones gremiales de los empleados públicos, a partir de una nueva forma de trabajo más conjunta y promoviendo nuevos estándares de eficiencia en el sector.

6. Referencias

Bianchi, Carlos, (2009). "Vicepresidente del Senado dijo que situación de funcionarios públicos a honorarios podría dar lugar a una acusación constitucional". Artículo publicado en la página del Senado de la República de Chile:

http://www.senado.cl/prontus_galeria_noticias/site/artic/20090423/pags/20090423102242.html

González, Pablo, (2009). Discurso Ceremonia de lanzamiento Informe sobre Desarrollo Humano 2009: La manera de hacer las cosas". Documento web: http://www.desarrollohumano.cl/informe-2009/Discurso%20Coordinador_Pablo%20Gonzalez_IDH%202009.pdf

González, Pablo, (2009). "Presentación Informe Desarrollo Humano 2009: La manera de hacer las cosas". Magíster en Gestión y Políticas Públicas. Departamento de Ingeniería Industrial. U. de Chile.

MIDEPLAN (Ministerio de Desarrollo y Planificación), (2005). Los Objetivos de Desarrollo del Milenio: Primer Informe del Gobierno de Chile. Santiago de Chile: MIDEPLAN.

PNUD - ONU/DAES - Banco Mundial - ONU/CEPAL, (2008). "Políticas Públicas para el Desarrollo Humano". Documento web: <http://www.pnud.cl/odm/3.asp>

PNUD (2008). "Informe de Desarrollo Humano: 6 millones por nuevos caminos". Documento web: <http://www.desarrollohumano.cl/informes.htm>

PNUD (2009). "Informe de Desarrollo Humano: la manera de hacer las cosas". Documento web: <http://www.desarrollohumano.cl/informes.htm>

Conclusión

Referencias Bibliográficas



12. Preguntas relevantes al elaborar el memo

- ¿Cuál es mensaje principal que se está transmitiendo?
- ¿Qué quiere que recuerde el encargado de desarrollar las políticas?
- ¿Son posibles las recomendaciones? ¿Convincentes?
- ¿Cuáles son los riesgos políticos para quien toma las decisiones si se siguen las recomendaciones?



13. Recomendaciones: Antecedentes

- Los antecedentes deben incluir:
- Puntos precisos y esenciales que expliquen cómo ha evolucionado este punto o cómo llegó a ser una preocupación.



14. Recomendaciones: Los temas a tratar

- La sección de los temas debe incluir:
- Puntos claves sobre los que hablará el encargado de tomar las decisiones
- De 1 a 3 puntos, a lo mucho
- Cuál es la posición de los demás sobre estos temas (si es que es pertinente)



14. Recomendaciones: Sugerencias y conclusión

- ¿Qué quiere que haga el encargado de tomar las decisiones?
- ¿Por qué está haciendo esta recomendación en particular?



Referencias

- Material Docente. Curso “Políticas Públicas en Educación Superior”: “¿Cómo elaborar un buen memo?”. Andrés Bernasconi y equipo docente. Programa Anillos. Magíster de Gestión y Políticas Públicas. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Chile. 2008.