
JUAN VILLARZU

Ministro Secretario General de la
Presidencia - Chile

Los Desafíos de la Modernización de la Gestión Pública en Chile*

Agradezco la invitación que me hicieron a compartir con ustedes la visión que el gobierno del Presidente Frei tiene sobre los desafíos de la modernización de la gestión pública en Chile. Siempre es gratificante reflexionar colectiva constructivamente sobre los cursos de acción que necesitamos tomar y sobre las cuales compartir las experiencias de países hermanos como Canadá.

En primer lugar, deseo señalar que la importancia de modernizar nuestra gestión pública es que este proceso puede hacer viable en la práctica nuestras aspiraciones sobre la nueva misión del Estado que Chile requiere, si quiere hacer realidad su visión de proyecto país.

Lamentablemente, y por lo general, el debate sobre estas cuestiones confunde estos planos de discusión y su falta de altura de miras hace de estos temas un problema alejado de los ciudadanos.

El debate sobre el rol del Estado es un tema actual no sólo en nuestro país, alcanza un nivel mundial, pero a diferencia de lo

*Discurso pronunciado en la inauguración del seminario internacional "La gestión pública para el 2010 Chile-Canadá", Santiago, 2 de diciembre de 1997.

que aquí ocurre, se aborda como una discusión abierta, sin ideologismos y como un compromiso y desafío de país. Desgraciadamente, la hemos polarizado entre las visiones del ámbito público y privado y la hemos reducido al sólo aspecto del tamaño del Estado, cuando lo importante es definir entre todos cuál es el Estado que queremos y necesitamos para nuestro país. Si bien es cierto nos corresponde especialmente a nosotros hacer claridad acerca de lo que estamos haciendo y queremos hacer.

El nuestro es uno de los Estados más pequeños; el gasto público no alcanza el 23%. En Nueva Zelanda es de 35% y se busca reducirlo a 30%. En Chile, el 7% de la fuerza de trabajo la hace el sector público; en Nueva Zelanda el promedio es de 13%. Se nos acusa de haber congelado la privatización. Para nosotros modernizar no es sinónimo de privatizar. El principal objetivo de la modernización es servir mejor a la gente y si para ello se necesita privatizar porque significaría mejor empleo de los recursos y mejores resultados, entonces se hará.

Hemos abierto la participación privada en diversos ámbitos: minería, puertos, sanitarias, etc. Los avances se han realizado en forma transparente cautelando los derechos de la gente. Por lo tanto, no es cierto que este país no avanza. Estamos tomando la dirección correcta porque tratamos de velar por los intereses generales del país.

Pero, ¿de qué hablamos?, ¿cuál es el país que queremos?: Un país democrático, solidario, equitativo, abierto al mundo, capaz de ofrecer a todos una buena calidad de vida. Queremos un Estado que sea garante del bien común y del respeto por los derechos ciudadanos. Ése es el marco de nuestro proceso modernizador. Queremos celebrar nuestro bicentenario con un país como el que describimos. El crecimiento es importante, pero no basta. Nuestra opción es crecimiento con equidad y en eso es el Estado el que hace la diferencia. ¿Quién puede velar por ella si esta entidad no existe? ¿Cuáles son, en consecuencia, nuestros desafíos para modernizar el Estado? Tenemos que tener claro hacia donde vamos. El Estado debe im-

pulsar y ser capaz de articular la construcción de una visión estratégica y compartida de país y crear los canales para que ésta se encauce y concrete.

En lo político: asegurar los derechos humanos y la institucionalidad democrática. Trabajar por una sociedad en que los protagonistas sean las personas. Eso significa desarrollar la capacidad de traspasar poder.

En lo económico: garantizar las condiciones para que exista crecimiento (establecer marcos regulatorios y fortalecer la interlocución entre los ámbitos público y privado).

En lo social: garantizar a todos el mínimo de protección social para tener una vida digna. Esto se traduce en la necesidad de articular una red de protección social; incentivar la educación, mejorar la salud, la capacitación, la microempresa y el fomento productivo. Es decir, la calidad de vida, lo que significa, entre otras cosas, ciudades limpias, oportunidades de desarrollar el deporte, la cultura y la recreación.

Hemos logrado avances a pesar de las dificultades:

- Legislación para fortalecer los gobiernos regionales, Ley Orgánica para mejorar la gestión de los municipios, Ley de Modernización de la Justicia, Ley que consagra la creación del Ministerio Público.
- En materia de modernización de la gestión, contamos con realizaciones visibles para la mayoría de los chilenos: INP, SII, Registro Civil, Contraloría, CORFO.
- En otro ámbito hemos definido políticas de financiamiento para las empresas públicas, trabajamos en un proyecto de marco regulatorio y en proyectos que fortalezcan el rol de la Contraloría, avanzamos con la ANEF en introducir sistemas de desempeño, nuevas políticas laborales y sistemas de remuneraciones.

Como pueden ver, hemos dado pasos importantes en el plano de la modernización del Estado. Lo que hay que hacer ahora es darle un mayor impulso, transformando radicalmente la gestión pública, es decir, la forma en cómo hacemos las cosas para cumplir con nuestra misión del Estado y con nuestra visión de país socialmente humanista e integrado.

Necesitamos entonces, junto con construir una visión estratégica de país, establecer en cada servicio público una gestión compatible con ella: eficiente, eficaz, utilizando adecuadamente los recursos disponibles, humanos y financieros. Ésta no es sólo una experiencia profesional, también es esencialmente ética. Estamos administrando los recursos no para nosotros, sino de y para todos los chilenos.

Es en esta dirección que el Comité Interministerial ha sancionado los siguientes objetivos estratégicos para los próximos tres años, constituyendo nuestro plan de Modernización de la Gestión Pública 1997-2000. Ellos han surgido tanto de la rica experiencia que el Comité y muchos servicios públicos han adquirido durante los últimos años en este ámbito, así como de los principales desafíos que se observan para el futuro. En este sentido, dichos objetivos no pretenden ser 100% originales, sino que más bien buscan señalar áreas claves para el éxito del plan de modernización de la gestión pública, donde se requiere mucho más trabajo y atención. Estos objetivos estratégicos son los siguientes:

1. Constituir una red estable de servidores públicos comprometidos con la misión del Comité.
2. Mejorar continuamente la calidad del servicio y el proceso de participación ciudadana.
3. Garantizar a la ciudadanía la transparencia y probidad en el desempeño de las funciones públicas.
4. Establecer la institucionalidad de un Estado moderno.
5. Perfeccionar la gestión pública introduciendo una cultura del logro de resultados y evaluación permanente.
6. Generar el discurso gubernamental de la modernización de la gestión pública, socializándolo y posicionándolo en la agenda comunicacional de los próximos años.

A continuación, deseo profundizar un poco más en algunos ejes políticos programáticos de este plan, así como para describir someramente las principales tareas o iniciativas para el próximo año.

El primer eje central de este plan, tiene que ver con la consagración de un nuevo modelo de gestión en la Administración Pública Chilena. Un modelo que pueda incorporar los elementos característicos de una gestión pública moderna, pero no sólo como una práctica pasajera, sino como un eje estructurante. Esto, sin duda alguna, supone cambiar las reglas del juego y la cultura del sector público. En consecuencia, no se trata sólo de un conjunto de iniciativas aisladas y sin impacto en la vida cotidiana de la institución. El mandato que hemos recibido del Presidente es cambiar la forma de hacer las cosas en el sector público.

Sabiendo que éste es un proceso gradual, y que se ha avanzado en esta materia, aunque con grados distintos en diversas instituciones, queremos hacer un esfuerzo para que nuestro colectivo en 1998 sobre esta materia se centre en los siguientes proyectos concretos:

1. Planificación y Gestión Pública
2. Sistema de Evaluación de Desempeño Individual y Colectivo
3. Capacitación
4. Nuevas Tecnologías de Información
5. Gerencia Pública

Un segundo eje del plan lo conforma la calidad y centralidad del usuario en la gestión. Existen tres razones para que este tema resulte fundamental:

1. Éste es verdaderamente el objetivo último de todo el proceso de modernización: servir mejor a la gente.
2. Éste es el punto de comunicación de la modernización con la gente. Al público no le interesa saber cómo se organiza el sector público, sólo quiere resultados de cali-

dad y un trato digno. Por esto seremos evaluados.

3. En razón de lo anterior, este ámbito de la modernización es el que más críticas recibe y que, por ende, puede ser un catalizador del proceso.

Sus principales iniciativas para 1998 serán:

1. Premio Nacional a la Calidad
2. Cartas de Derechos Ciudadanos
3. Mejoramiento a la Atención de Usuarios (OIR, simplificación de trámites, etc.)

Un tercer eje es aumentar la transparencia de la gestión. Esta tarea es un imperativo desde varios puntos de vista. Primero, porque constituye un deber para con los ciudadanos. Ellos tienen derecho a saber qué y cómo se utiliza el dinero de sus impuestos.

Segundo, constituye un gran antídoto contra la corrupción, ya que permite a terceros fiscalizar la labor que se realiza.

Por último, la generación de información de calidad sobre la gestión pública es un insumo central para mejorar procesos y resultados, aumentando así la eficiencia y eficacia del sector público.

Los principales proyectos en esta dirección serán:

1. Nueva Política de Compras
2. Evaluación de Programas Gubernamentales
3. Acceso a la Información

Un cuarto eje es la institucionalidad. Si bien el gobierno ha optado por abordar este tema caso a caso, hay dos ámbitos en los cuales esperamos tener significativos avances en el futuro cercano.

- a. Institucionalidad Regulatoria: Cumplir con el rol regulador y protector de los derechos ciudadanos.

- b. Desconcentración: Equipo de trabajo. Acercar las decisiones a las personas, tanto por razones de eficacia (mejores diagnósticos), como por razones políticas.

Finalmente, existen tres desafíos que resultan claves para impulsar con éxito este plan:

1. Voluntad política y fortalecimiento de equipos responsables para que asuman un claro rol de liderazgo.
2. Reconocer y potenciar la dimensión ciudadana de la modernización. Necesitamos tener claro que nuestros esfuerzos son para mejorar la calidad de vida de los chilenos.
3. Involucramiento de los actores claves en el proceso (funcionarios motivados y calificados, ciudadanía más consciente de sus derechos y una clase de política con visión de Estado).

Tomemos con entusiasmo y energía esta oportunidad de cambio que como país se nos brinda y hagamos todos juntos el esfuerzo que el país espera de nosotros.

Muchas Gracias.