

UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL  
MAGISTER EN GERENCIA SOCIAL



EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA GESTIÓN PÚBLICA  
EN CHILE, ENTRE EL PERÍODO DEL GOBIERNO  
MILITAR Y EL RETORNO DE LA DEMOCRACIA

---

Tesis para optar al Grado de Magister en  
Gerencia Social

**Autores:**

Danay Subiabre del Mauro

**Profesor Guía:**

Claudio Briceño  
Mg. Gerencia Social  
Universidad de La Frontera

TEMUCO, Marzo de 2015

## RESUMEN

Esta investigación, se realiza a través de revisión bibliográfica y lo que busca es presentar cómo se ha ido dando el proceso de cambio en la Gestión Pública en Chile, desde el período del Gobierno Militar, hasta los democráticos. Este artículo los invita a reflexionar, analizar y discutir sobre los intentos constantes que han existido en nuestro país, por ir mejorando y modernizando en esta área, todos los gobiernos de una u otra manera lo han hecho, enfatizando diversos ámbitos de la Gestión Pública, es ahí donde radican las diferencias entre los diversos períodos de gobiernos, donde cada uno fue dando énfasis en priorizar más determinados aspectos que otros, y para esto se hace necesario tener una mirada desde un contexto social y económico principalmente, por el cual Chile ha atravesado en el período señalado.

## ABSTRACT

This research is conducted through literature review and it looking for to submit as has been the change process in Public Administration in Chile, since the period of military government until democratic ones. This article invites us to reflect, analyze and discuss the constant attempts that have existed in our country, to upgrade and modernize in this area, all governments in one way or another have, emphasizing various areas of Public Management, here lie the differences between the different periods of governments, where each one was giving emphasis on prioritizing certain aspects more than others, and for this it is necessary to have a look from a social and economic context mainly, by which Chile has experienced in the period indicated.

**Palabras claves:** Gestión, gestión pública, administración, modernización, evolución.

**Key Words:** Management, public management, administration, modernization, evolution.

## INDICE

CONTENIDOS	PÁG
1. INTRODUCCIÓN	1
2. DESARROLLO DEL TEMA	2
2.1 GESTIÓN	3
2.2 GESTIÓN PÚBLICA	3
2.3 NUEVA GESTIÓN PÚBLICA	4
3. PERÍODOS DE GOBIERNO	
3.1 GOBIERNO MILITAR	6
3.2 GOBIERNOS DEMOCRÁTICOS	8
3.2.1 GOBIERNO PATRICIO AYLWIN	9
3.2.2 GOBIERNO EDUARDO FREI	12
3.2.3 GOBIERNO RICARDO LAGOS	17
3.2.4 GOBIERNO MICHELLE BACHELET	19
4. DESAFÍOS	21
5. CONCLUSIÓN	25
6. BIBLIOGRAFÍA	27

## 1. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo busca sistematizar, a partir de una revisión bibliográfica, la evolución de la “Gestión Pública”, y como ésta ha estado en un constante proceso de cambio, donde la modernización ha sido un aspecto muy importante de abordar en los últimos tiempos. Por lo tanto, podemos decir que el Gobierno de Chile, es producto de la participación de múltiples ensayos, lo que lleva a definir en la actualidad, lo que se conoce como la “Nueva Gestión Pública”.

Para poder entender de mejor manera los cambios que se han venido gestado con el transcurrir el tiempo, es importante contextualizarse principalmente en los ámbitos sociales y económicos que afectan a cada uno de los períodos de gobiernos señalados en este artículo (Gobierno Militar, Gobierno de Patricio Aylwin, Eduardo Frei Ruiz-Tagle, Ricardo Lagos y Michelle Bachelet), ya que de ahí es donde surgen las necesidades, obligando a tener que ir modificando o reformando en algunos ámbitos, como por ejemplo, escoger cuáles serán los temas más imperativos a tratar en un gobierno, respecto de las tomas de decisiones, en el cómo se abordarán ciertas temáticas, en la forma de dialogar y debatir respecto del accionar del gobierno: en cómo direccionar, liderar, estructurar y controlar a nivel individual y colectivo, en el establecimiento de normas, etc. Todos estos aspectos, implican a la Nueva Gestión Pública.

El eje argumental que señala este nuevo modelo, es que la elección y puesta en marcha de determinados modelos de gestión pública, satisfacen las aspiraciones más o menos genéricas sobre lo que debe de ser un gobierno eficiente y responsable (Barzelay, 2002:23).

Tras esa presunción, subyace la idea de que un gobierno eficiente, implica un proceso de adecuación de los productos y servicios que se desean a las políticas que se supone son socialmente aceptables y sustantivamente convenientes, así como la gestión de los servicios de un modo de cada vez más efectivo y eficiente, también implica otra serie de argumentos basados en la idea del gobierno responsable, como que los funcionarios y burócratas, serán controlados de manera más efectiva por los centros de poder u órganos de poder democráticamente elegidos, siempre que la responsabilidad por el coste y la calidad de los servicios, pueda ser imputada a esferas identificables de la jerarquía administrativa

(Barzelay, 2002:24). Por lo tanto, esto nos ayuda a entender de alguna manera, el por qué constantemente los gobiernos están cambiando sus formas de hacer las cosas.

En esta investigación, se presentará la evolución histórica que ha tenido la Gestión Pública en nuestro país, enfatizando en cuáles han sido las temáticas importantes de abordar en cada período, menciona los hitos importantes y parte del contexto socio-económico principalmente, como por ejemplo el establecimiento de reformas, promulgaciones de leyes, entre otros. Finaliza, señalando algunos desafíos que tiene la Gestión Pública en Chile y algunas conclusiones al respecto.

## **2. DESARROLLO DEL TEMA**

Antes de revisar los temas señalados, se aclaran algunos aspectos relevantes a considerar para entender los avances y eventos que se observarán en cada una de las etapas presentadas en la historia de Chile, respecto de la gestión pública.

Ochoa, et al (2007:5), señala que a nivel general los conceptos de administración, gerencia y gestión son sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. En la práctica, se observa que el término Management, se traduce tanto como administración pero también como gerencia. En algunos países, la administración se orienta más al sector público y la gerencia al privado. La literatura Clásica, considera que son sinónimos administración y gerencia. Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia, está en que los tres se refieren al proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar", como lo planteó H. Fayol al principio del siglo XX.

Pese a lo mencionado con anterioridad, algunas personas conceden un alcance diferente a la administración, la gerencia y la gestión. La gerencia, es vista por algunos expertos con una connotación más externa, más innovadora y de mayor valor agregado, lo contrario a la administración, que la consideran más interna, más de manejo de lo existente o de lo funcional. Uribe (2003) defiende esa concepción de gerencia y la define como: "El manejo estratégico de la organización" (Ochoa, et al. 2007:5).

## **2.1 Gestión**

Julia Mora (2003), define la gestión como "... el conjunto de diligencias que se realizan, para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado". Se asume como la dirección y el gobierno de las actividades necesarias para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad. Con una connotación más actualizada o gerencial, la gestión se plantea como "una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización". En ese sentido, la gestión enfatiza en la dirección y en el ejercicio del liderazgo" (Ochoa, et al. 2007:5).

La gestión supone la aceptación de la responsabilidad de dirigir un sistema cuando no es posible el control, y cuando los procesos ecológicos espontáneos producen resultados poco satisfactorios. Es un proceso de adaptación que avanza por experimentación, aprendizaje e innovación en un entorno cambiante (Sánchez, 2001:47).

Para Goldfinch (2009), citado en Morales (2012), la gestión es vista como una disciplina genérica, racional y científica con similares demandas y características tanto en el sector público como privado.

## **2.2 Gestión Pública (GP)**

La gestión pública proviene de la palabra latina *gestio-onem*, por lo que el gestor es un procesador, un hacedor de acciones (Sánchez, 2001:45). Para Ospina (1993), la gestión pública tiene una connotación más agresiva, ya que está orientada a la acción y a la solución creativa de los problemas de la administración dentro de un contexto de innovación y con la ayuda de instrumentos racionales. Por lo tanto, tiene una concepción más integral, basada en la aplicación de conocimientos y técnicas modernas, apoyadas por ejercicios de reflexión sistemática de la práctica profesional en el contexto del trabajo (Sánchez, 2001:46).

Se propone "utilizar el término gestión pública, para referirnos a la acción o práctica social desempeñada por profesionales en posiciones de responsabilidad, con relación a la toma de decisiones en organizaciones públicas" (Sánchez, 2001:47).

La Gestión Pública, es una tarea compleja y delicada, ya que se debe aceptar la responsabilidad de dirigir las redes interinstitucionales y las coordinaciones entre organizaciones son formalmente autónomas, pero funcionalmente interdependientes (Sánchez, 2001).

Ballart (1997), alude al término de gestión pública contemplando los siguientes aspectos:

- La aplicación de un conjunto de técnicas derivadas de la economía, la estadística y la gestión operativa con las que se pretende determinar si una política-solución es la adecuada, con anterioridad a su puesta en práctica.
- El éxito en la gestión de una organización pública, depende de la habilidad para gestionar el entorno político.
- Es gestión de los principales elementos que integran una organización: estructura, procesos de producción, recursos humanos-cultura y sistemas de información y control.

Siedentopf (1982), citado en Figueroa, et al. (2011:66), señala en su artículo que, la gestión pública se entiende como un sistema abierto y diverso, que contiene una dimensión política que supera una visión meramente técnica, donde las intervenciones variarían en función de las condiciones del entorno.

Por lo tanto, la finalidad de la gestión pública es crear valor público. Moore (2006) alude a la siguiente idea, “el valor público consiste en todos aquellos valores que los individuos y los grupos voluntarios de individuos vinculan al Estado y a la sociedad, más allá de su propio bienestar material, y que buscan poner en ejecución a través de acciones individuales o colectivas, cívicas o políticas”. En este enfoque, el ciudadano es un actor central en la identificación de aquello que el Estado debe producir (Olavarría, 2010:14-15).

### **2.3 Nueva Gestión Pública (NGP)**

Cardozo-Brum (2005:87), señala que el enfoque de la Nueva Gestión Pública, fue desarrollado a partir de las experiencias de reforma del Estado instrumentadas en varios países sajones, particularmente Nueva Zelanda, Reino Unido y Australia, y retomadas

parcialmente en múltiples países de América Latina. Se trata de un movimiento aún en curso, que ha recibido un decidido apoyo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), El Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM).

Este Modelo se presenta como políticamente neutro, impulsa un modelo de pretensión universal caracterizado por políticas de cambio radical, retoma las críticas realizadas al modelo burocrático, promoviendo una mayor racionalidad en la toma de decisiones, para lograr una mayor eficacia, economía y eficiencia en la gestión pública. Las orientaciones que acá se señalan son las de reducir el tamaño de la burocracia, descentralización, jerarquías aplanadas, cooperación público-privado, apertura a la competencia, privatización, utilización de técnicas de la gerencia privada, flexibilización, simplificación de trámites, enfoque proactivo de problemas, relación costos, calidad, satisfacción y empoderamiento del cliente, orientación a resultados, evaluación del desempeño, utilización de incentivos, rendición de cuentas, entre otros (Cardozo-Brum, 2005).

La Nueva Gestión Pública, fue el modelo de reforma que casi todo el mundo ha utilizado en búsqueda de mejores resultados en los gobiernos. Este modelo por un lado, reconoce el comportamiento racional de los funcionarios de gobierno y recomienda aumentar los mecanismos de control e introducir sistemas de pago por desempeño para mejorar la eficiencia en las acciones del gobierno; y por otro lado, considera necesario otorgar mayor flexibilidad y autonomía a las agencias y a los altos directivos, para reestablecer las capacidades gerenciales y promover la competencia (Morales, M. 2012:2). También, se define como una forma de dialogar y debatir sobre el manejo de las operaciones de gobierno, las políticas de gestión pública, y la dirección y liderazgo ejecutivo en el gobierno. Supone considerar ideas sobre dirección, con normas estables y de comprobación empírica en la labor gubernamental (Barzelay, 2002:22).

Ménard (1997), citado en Chica (2011:59), señala que este nuevo paradigma plantea una nueva forma de hacer administración y/o gestión, centra su acción en la satisfacción del ciudadano, lo cual implica un tipo de racionalidad político-administrativa, orientada al éxito (Feffer, 2000), que le da una gran relevancia a los principios de competitividad y eficiencia.



Después de haber aclarado algunos conceptos relacionados con el tema, se pasará a revisar la gestión en relación al período del gobierno militar y la de los gobiernos del período de democracia (1990 – 2010 aproximadamente). Hay que dejar de manifiesto, que el Estado en Chile, ha tenido distintos roles según la etapa histórica en la que se encuentre.

### **3. Períodos de Gobiernos:**

#### **3.1 Gobierno Militar (1973-1990)**

En los años ochenta, el modelo dominante de administración pública era el tradicional o burocrático -basado en el modelo de burocracia racional, caracterizado por un servicio civil apolítico, en el cual los procesos de toma de decisiones están estrictamente regidos por leyes y procedimientos, lo que aumenta la transparencia y estabilidad de la acción del gobierno (Morales, 2012:3).

Waisbluth (2006), citado en Morales (2012), señala que los primeros esfuerzos por modernizar el Estado, se iniciaron en los años ochenta, en este periodo se realizaron importantes reformas económicas y sociales, en las cuales si bien se reconocía el rol central del Estado como planificador, se privilegiaba la provisión de bienes y servicios vía mercado, por tanto, las prioridades del gobierno fueron reducir el Estado, privatizar las empresas públicas, reducir el déficit fiscal, focalizar el gasto social y estabilizar los precios. Se estableció la escala única de sueldos de funcionarios públicos, se dictaron las bases legales de la administración pública y el estatuto laboral, y se realizó la descentralización administrativa mediante la regionalización del país; pero éstas iniciativas prevalecían bajo un esquema marcado por la rigidez, el sistema de carrera y los niveles jerárquicos.

Este período fue de carácter dictatorial, eliminando la función social del Estado, concibiendo que el desarrollo se conseguirá, mediante la apertura comercial internacional y la desregulación que permitirán la expansión de la empresa privada, liquidando a las empresas públicas y parte de la burocracia (Orellana, 2004).

Orellana (2004), señala algunas de las medidas que se tomaron en este período y que son importantes de conocer para saber el estilo de gestión pública que imperaba en este gobierno:

- Las empresas socializadas fueron devueltas al sector privado, los latifundios objeto de reforma agraria fueron devueltos a sus antiguos propietarios. Se reincorporaron los valores de la jerarquía y disciplina a los trabajadores, eliminando la participación de éstos en las direcciones de las empresas y los servicios, muchos de los directivos eran oficiales de las Fuerzas Armadas, desaparecieron las organizaciones de trabajadores del Estado y ya no había negociaciones, el sector público se redujo y una de las razones era la alta exoneración de funcionarios que existió, por razones políticas y también por la reducción de servicios que ya no se justificaban. El cobre siguió siendo de Chile, pero parte de sus utilidades, pasaron a ser propiedad de las Fuerzas Armadas y se aceptó la creación de empresas privadas en el área, las que estaban casi libre de pagar impuestos. Se desarrolló una política de privatización de funciones, como lo fue en salud y educación, además se crearon las Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones, solo siguió siendo pública la previsión de las Fuerzas Armadas y se creó el Instituto de Normalización Previsional.
- Posteriormente, se desarrolló una política de traspaso de funciones, desde la Administración Pública central, a los municipios. A raíz de la crisis económica y el fracaso de la política de desarrollo, aumentó la cesantía, por lo que se crearon los programas de empleo mínimo y los de ocupación para jefes de hogar, entre otros, los que con el pasar de los años, se fueron reduciendo bruscamente.
- A raíz de la preocupación por modernizar el sector público, se creó un organismo encargado de dirigir la reforma administrativa, la CONARA (Comisión Nacional de la Reforma Administrativa), se crearon fondos de desarrollo regional y algunas instancias técnicas como los SERPLAC y el desarrollo de la metodología de proyectos, pero la política constante de reducción del gasto público, imposibilitó que se designaran recursos para enfrentar una reforma administrativa global y racional, se profesionalizó más la Administración Pública, quizás no como resultado de una política deliberada, sino de la oferta de profesionales y técnicos, que creció extraordinariamente y algunos servicios estratégicos como los de Hacienda, Servicio de Impuestos Internos, fueron reorganizados y sus remuneraciones

aumentaron enormemente, hubo una aceleración de la modernización, a raíz de la revolución tecnológica, como la informática y los bajos precios de los computadores, lo que fue incorporado en los sectores estratégicos del sector público.

- Las transformaciones del sector público, mantuvieron estructuras y funcionamientos ineficientes en el servicio exterior, en el sistema judicial y carcelario y en otros servicios tradicionales, como también en el sector municipal, especialmente en educación y salud. Las funciones de regulación casi no existían, ya que los organismos encargados carecían de personal para efectuar esta tarea, lo que permitió que existieran muchas irregularidades.

Por lo tanto podemos decir que, existió un gran proceso de reforma del Estado durante el gobierno militar, el cual no fue modificado una vez llegada la democracia, sino que más bien se convirtió en el gran marco para definir una Política de Modernización de la Gestión Pública, aun cuando comparte características similares con otras experiencias impulsadas en otros países, contiene procesos de decisión, actores, intereses y prioridades propias, en un escenario marcado por la transición democrática y el logro de mayores niveles de gobernabilidad (Egaña, 2002). En términos de Mendoza y Vernis (2008), la cuestión sobre cuál debe ser el rol del Estado en Chile fue dirimida a fines de los años ochenta. Por lo tanto, el esfuerzo posterior estuvo centrado en identificar las capacidades institucionales y organizativas que dieran cuenta de un modelo de administración pública apropiado a dicho rol asumido por el Estado (Figuroa, et al. 2011:63).

**3.2 Gobiernos Democráticos:** Se dividen en dos períodos en este artículo, de 1990 al 2000 y el otro, desde el 2000 al 2010 aproximadamente.

Con la llegada de la democracia, el Estado retoma parcialmente un rol regulador, ya que existen mecanismos institucionales que impiden cambios importantes (Orellana, 2004).

En los años noventa, los gobiernos democráticos de la Concertación tomaron “las bases del modelo económico: libertad de precios y apertura al exterior, dedicándose activamente a estabilizar y perfeccionar el modelo en favor de los más pobres” (Waissbluth, 2006:22), de manera que la reforma del Estado se concibió como un proyecto más amplio, que incluía

además de la dimensión económica, aspectos políticos y sociales, como la consolidación democrática y la mejora en las condiciones de vida de la ciudadanía. Para cumplir con tales objetivos, la modernización de la gestión pública (de-burocratización) y la mejora del aparato gubernamental, fueron consideradas como prerequisites necesarios (Morales, 2012:7).

Figuroa, et al (2011:67), en su artículo menciona que, de los procesos de reforma del Estado llevados a cabo en los años noventa, éstos comparten ciertas características comunes, resumidas por Bresser Pereira (1998: 525-526):

- a) Delimitación de las funciones del Estado: reduciendo su tamaño a través de programas de privatización, terciarización y transferencia de funciones hacia el sector público no estatal.
- b) Implementación de programas de desregulación aumentando la capacidad de control y regulación del Estado.
- c) Aumento de la capacidad del gobierno a partir de medidas de ajuste fiscal.
- d) Aumento de la gobernabilidad democrática.

Esto supuso prestar una gran atención a las reformas del Estado por sobre la gestión pública en éste período.

### **3.1.1 El gobierno del Presidente Patricio Aylwin (1990-1994)**

Muchas de esas líneas de acción, comenzaron a tomar cuerpo a fines de 1993, cuando se implementó el llamado Plan Piloto de Modernización en cinco instituciones públicas, que ya habían iniciado de manera independiente, procesos de transformación en su gestión (Ramírez, 2001:12).

Focalizó fuertemente su accionar, hacia la mejora de la capacidad e institucionalidad del Estado para ejecutar políticas y programas eficaces, pero su foco principal, fue la reconstrucción de la democracia, concretándose la elección por votación popular de los alcaldes y concejales a nivel municipal (Morales, 2012:7).

Ramírez (2001:10-12), en su publicación señala que, el proceso modernizador en este período, está fundamentalmente plasmado en dos fuentes: las Bases Programáticas del Gobierno de la Concertación de Partidos por la Democracia para el período 1990-1994, y el Informe de Misión 1990 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y consiste en lo siguiente:

Las Bases Programáticas señalan dos objetivos en lo que se refiere a la política orientada al aparato estatal y a la Administración Pública:

- **La democratización del aparato estatal.** Radica en la elección directa de las autoridades municipales, la participación y decisión de la ciudadanía en las distintas instancias, regional y local, esto involucra el fortalecimiento de las organizaciones sociales y su plena inserción y participación en las estructuras del Estado.
- **La descentralización de la administración del Estado.** Propone dotar de mayor autonomía institucional, financiera y técnica a las autoridades regionales y comunales, para decidir sobre programas, proyectos de su competencia, y para enfrentar la multiplicidad de problemas económicos, sociales y culturales en sus respectivos espacios geográficos.

El Informe de Misión del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, dio a conocer los principales desafíos que enfrentaba el gobierno democrático. Entre sus planteamientos, hay ciertos principios que debieran orientar el esfuerzo de transformación del aparato público en dicho contexto:

- Mejoramiento de la eficacia y eficiencia del aparato público, sin presionar por aumentos sustanciales en el gasto público.
- Más que un gran proyecto de modernización global, se recomienda “un conjunto coherente de líneas de acción en áreas estratégicas, que permitan mejorar la situación actual sacando el mejor partido de la realidad existente”.
- Énfasis en los aspectos de participación activa de los diferentes actores sociales que intervienen en la implementación de las líneas de modernización a desarrollar.

Este documento plantea que “Los funcionarios en general, carecen de costumbres y prácticas que favorezcan la coordinación organizacional horizontal, ni experiencias recientes de interacción desde el Sector Público con una comunidad que participe”. Por otra parte, la identificación de problemas detectados en la administración pública chilena se circunscribió a las siguientes áreas:

- Disfunciones en la coordinación global de políticas.
- Problemas de funcionamiento interno de los ministerios.
- Deficiencias en el ámbito de los recursos humanos.
- Ausencia de mecanismos de planificación y control de gestión.
- Insuficiencias en el proceso de descentralización y participación ciudadana.

A raíz de este escenario, es que se propusieron las siguientes líneas de acción para modernizar la gestión pública y así adecuarla al nuevo contexto democrático:

- Fortalecer la coordinación de las políticas públicas.
- Mejorar la eficiencia en el funcionamiento interno de los ministerios.
- Desarrollar los recursos humanos en la Administración Pública.
- Perfeccionar el proceso de descentralización.
- Impulsar el proceso de modernización de la gestión pública.

También se crearon algunos servicios nuevos, para enfrentar algunos problemas derivados de las violaciones de los derechos humanos, como la Oficina Nacional del Retorno y la Corporación Nacional de Reconciliación y Reparación; fueron cambios transitorios dado que han sido autorizados para funcionar por un corto lapso. Hubo algunos esfuerzos en modernizar los programas de capacitación para el trabajo y en los programas especiales para las escuelas de sectores más pobres y algunas instituciones nuevas que se habían creado en relación a la Juventud y la Mujer. Y se le comenzó a dar más énfasis en el desarrollo de acciones, en favor de la cultura (Orellana, 2004).

Este gobierno más que incidir en aspectos específicos de la gestión, la atención estuvo en asegurar estándares mínimos de gobernabilidad. La modernización de la gestión pública, surge primero como imperativo de la transición política al ser preciso asegurar la capacidad del Estado para sustentar la entonces aún vulnerable gobernabilidad democrática, donde la recuperación de las libertades públicas generaron demandas sociales contenidas por años, pues las reformas económicas y el ajuste fiscal del periodo anterior habían exacerbado dramáticamente las inequidades entre diferentes estratos socioeconómicos. En ese sentido, este gobierno asumió como tarea fundamental el enfrentamiento de la deuda social, que se expresaba en la existencia de más de cinco millones de pobres a fines de la década de 1980 (Figueroa, et al 2011:71).

### **3.1.2 El gobierno del Presidente Eduardo Frei (1994-2000)**

Ramírez (2001:13-14), señala que en el año 1994, marcó el inicio del segundo gobierno de la Concertación y el comienzo real del proceso de modernización de la gestión pública. En este sentido, conviene observar los planteamientos de las Bases Programáticas del Segundo Gobierno de la Concertación:

- Mientras el país se aproxima al siglo XXI, remontando muchos de los obstáculos que en el pasado fueron causa de frustración, el Estado parece renuente a incorporarse a la corriente modernizadora. Su estructura actual es anticuada en varios aspectos y no siempre responde a las necesidades del país. En general, es una organización pesada, rígida y excesivamente burocrática. Por consiguiente, modernizar la gestión pública y adecuar la organización del Estado a los desafíos de los nuevos tiempos será una prioridad del próximo gobierno de la Concertación.
- Ningún país puede avanzar en el camino de la democracia, crecer competitivamente en el mundo y superar la pobreza sin una gestión eficaz de sus asuntos públicos. Es evidente que los problemas del país no podrán resolverse exclusivamente por mano del Estado; pero éste juega un papel fundamental en la sociedad moderna.
- Para abordar con éxito los desafíos que tenemos por delante, necesitamos un Estado que represente a todos en función del bien común; que apoye efectivamente a la gente en la solución de sus problemas concretos; que proteja los derechos de los

individuos y de las familias; que sea eficiente en sus acciones, evalúe constantemente sus resultados y a su personal, y asuma el compromiso de un servicio público de calidad, oportuno y eficiente. En particular, nos proponemos mejorar la capacidad de regulación y fiscalización del Estado; acrecentar las capacidades de gestión del sector público y aumentar la eficiencia de sus empresas. Asimismo, avanzaremos hacia el fortalecimiento de las relaciones entre el Estado y la sociedad civil. La conexión entre los servicios públicos y los usuarios representa de hecho la expresión de esas relaciones.

- Pondremos al Estado en condición de mejorar sus competencias ejecutivas e incorporar nuevas tecnologías de información y gestión, reforzando la asignación de responsabilidades individuales, así como la flexibilidad en materia administrativa, financiera y de personal.
- Crearemos incentivos de desempeño, ligados al logro y superación de las metas relacionadas con el resultado de la gestión, así como sanciones al desempeño deficiente.

En el mismo documento y con el eslogan “El Estado como Agente de Progreso”, se plasman las principales iniciativas que el gobierno del Presidente Frei llevaría a cabo, entre las cuáles se destacan: el desarrollo de una gestión pública y de un estilo de gestión orientado por resultados y al servicio de los ciudadanos; mayor eficiencia en la gestión del Estado; incorporación de tecnologías y principios modernos de gestión y organización; sanción a la ineficiencia y premio al buen desempeño; liderazgo organizacional como aspecto crucial del nuevo estilo de gestión; compromiso de desempeño de cada repartición; evaluación y control por los ciudadanos; dignificación y capacitación de los funcionarios, y carrera funcionaria y remuneraciones, además del respaldo institucional del esfuerzo modernizador (Ramírez, 2001:15).

Es en el año 1994, cuando se crea el Comité Interministerial de la Gestión Pública, cuyo propósito es lograr entre otros aspectos, un adecuado equilibrio fiscal, aumentando la efectividad del gasto, expandir la efectividad del sector público y lograr mayores y mejores resultados, obtener una mayor satisfacción ciudadana respecto de las prestaciones de los



servicios públicos y la calidad, porque una mayor competitividad del Estado, significa una mayor estabilidad, progreso en sus acciones, decisiones y una mayor competitividad del país (Ortiz, s/f:76). Al respecto, conviene señalar que no habría existido un “diseño modernizador” propiamente tal, al menos durante los primeros tres años de funcionamiento del Comité. En 1997, se publicó un documento con las líneas de acción propuestas para avanzar en estas materias (Ramírez, 2001:17).

Barría (2009), citado en Ramírez (2001:17), señala que en este período, el Comité Interministerial presentó como resultados, la firma de compromisos de modernización y la introducción de indicadores de gestión en las distintas agencias públicas. Entre 1997 y 1998, el número de servicios que incorporaron indicadores de gestión llegó a 81. Además, se logró que 128 servicios firmaran 374 compromisos de modernización.

Adicionalmente, en la Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), se creó una División de Modernización. Se esperaba que este comité pudiera identificar planes de acción y coordinara estas iniciativas dentro de la administración pública (Ramírez, 2001:36).

Armijo (2002), citado en Barría (2009:36), nos dice que una estrategia global de mejoramiento de la gestión, solamente vio la luz en 1997, cuando el Comité Interministerial dio a conocer su Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública. El informe planteaba que la administración pública chilena presentaba una serie de problemas que afectaban la gestión, entre los que se encontraba la ambigüedad de los objetivos de los organismos públicos, lo que no permitía impulsar un enfoque al cliente; que las responsabilidades por el desempeño se encontraban diluidas; y se criticaba la ausencia del uso de la evaluación de programas gubernamentales.

En forma paralela, en 1997 a raíz de las falencias en el ámbito de las evaluaciones, se inició un programa de evaluación de proyectos gubernamentales que ha involucrado a 101 programas a la fecha, cuyo propósito original, era extender esta modalidad a todos los programas, e introducir una cultura de evaluación para fomentar la eficiencia, eficacia y responsabilidad de la función pública, así como la transparencia de la información y la apropiada asignación de los recursos (Ramírez, 2001:18).

Entre los años (1996-1998), se presentaron y elaboraron proyectos para cautelar la probidad y la transparencia de la administración e incentivar el desempeño funcionario. Se triplicaron los recursos destinados a la capacitación orientada al desarrollo estratégico de las instituciones, y se avanzó en la incorporación de tecnologías de información para agilizar y simplificar tareas y trámites. Lo último ha tenido efectos visibles en la economía de tiempo y en el mejoramiento de la atención a los usuarios (Ramírez, 2001:18).

Morales (2012), menciona en su publicación que:

- A raíz de las manifestaciones realizadas por los funcionarios públicos en el año 1997, el Gobierno llevó a cabo las primeras negociaciones con la Asociación Nacional de Empleados Fiscales, las cuales duraron más de seis meses y culminaron en la firma en octubre de ese año. Este Acuerdo tiene como antecedente, el Protocolo Agenda de Trabajo (de enero de 1997) que busca implementar un Plan de Desarrollo Integral contemplando: capacitación, sistema de evaluación del desempeño funcionario, carrera funcionaria, plan de retiro, beneficios sociales, mejoramiento de remuneraciones, entre otros (BCN, 1998).
- El acuerdo se concretó con el envío a tramitación, de una iniciativa de ley por parte del Ejecutivo, la que se transformaría en la Ley N°19.553 el día 21 de octubre de 1997, en la que se incorporaban materias relacionadas con las condiciones económicas, estatutarias y sociales de los trabajadores de la Administración Pública (BCN, 1998). Esta ley fue producto de un diagnóstico que calificaba a la administración pública como ineficiente, con problemas de organización, estilos de gestión obstructivos y recursos humanos mal canalizados (Cañas, 2002; Navarrete y Gómez, 2009); de manera que se implementaron reformas de tipo gerencialista que hacían énfasis en los resultados y que introducían los sistemas de evaluación y remuneración por desempeño, tomando como referencia las reformas implementadas en el Reino Unido.
- Los objetivos específicos del proyecto de ley eran: mejorar los programas de capacitación; desarrollar un mecanismo de calificaciones para modernizar el actual a fin de que se constituya en un soporte para la definición de remuneraciones;

mejorar los mecanismos de ascenso y promoción de modo que éstos sean efectivamente por mérito; establecer un plan de retiro con el fin de incentivar a los funcionarios que cumplen los requisitos para la jubilación a desvincularse del sistema público, lo cual posibilitaría los ascensos de funcionarios de carrera que no han podido ejercer este derecho debido a la prolongada permanencia de los titulares; y conceder una asignación de modernización de pago trimestral formada por un componente base, un componente institucional y un componente individual (BCN, 1998).

- Con esta asignación, el Gobierno buscaba incentivar la modernización en el gobierno, premiando el cumplimiento eficiente y eficaz de sus objetivos y metas, con el fin de mejorar “los servicios que se prestan a la ciudadanía, a través del fortalecimiento y transformación de la capacidad de los funcionarios públicos” (BCN, 1998:29). Esto llevó a introducir incentivos que, apuntaban a mejorar el desempeño de los funcionarios y obtener mejores resultados sociales.
- Con el apoyo de la bancada de gobierno, pese a las opiniones en contra, el Presidente Frei logró sacar adelante esta iniciativa modernizadora y la Ley N° 19.553 fue aprobada por el Congreso y publicada en el Diario Oficial el 4 de febrero de 1998. Uno de los efectos positivos de esta ley, fue que los salarios de los funcionarios públicos comenzaron a mejorar.

En 1997, se realizó la elaboración del Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública y fue publicado en octubre del mismo año. Este respondió a la necesidad de sistematizar de manera coherente e integrada las líneas de acción del período 1997-2000. Contiene orientaciones y directrices para “promover la dinámica y las transformaciones necesarias para convertir a las instituciones públicas en garantes del bien común” y sirvió como fuente básica para evaluar los resultados obtenidos, ya que en él se plasmaron las líneas de acción que se esperaba condujeran a modernizar el aparato público. Los principios fundamentales con los que contaba este plan, era las de probidad y responsabilidad, igualdad y no-discriminación, transparencia, accesibilidad y simplificación, gestión participativa y eficiencia y eficacia (Ramírez, 2001:19-20).

Para Pliscoff (2008) citado en Barría (2009:37), publica que se diseñaron incentivos monetarios que relacionaron las remuneraciones de los empleados públicos con el desempeño institucional. En 1998, se dictó una ley (19.553) que fijó una asignación monetaria asociada al logro de metas de modernización de las agencias públicas. Este mismo cuerpo legal, creó un instrumento llamado Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG), que estableció metas para los servicios en distintas áreas de gestión como Capacitación, Higiene, Evaluación de desempeño, Atención al Cliente, Gobierno Electrónico, Auditoría, Compras y Contrataciones y Administración Contable.

### **3.1.3 El gobierno de Ricardo Lagos (2000-2006)**

En su mandato, continuó preocupado por mejorar la gestión pública, creó el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, el que buscaba un rediseño y reorganización de la estructura del Estado, teniendo como objetivo, lograr mayores grados de flexibilidad de la estructura administrativa. La reforma apuntaba a enfrentar la descentralización de la toma de decisiones, especialmente en los fondos de inversión regional, y persistió con los esfuerzos del Comité Interministerial, por mejorar la gestión principalmente en el área de recursos humanos y la calidad del servicio (SEGPRES, 2006: 20-21). A pesar del impulso inicial, la discusión en torno a la reforma del Estado se estancó, a poco andar el gobierno (Barría, 2009:38).

A raíz de las crisis de fines del 2002, del denominado caso MOP-Gate<sup>1</sup> y otros, para darle gobernabilidad a la crisis, se acordó entre la oposición y el gobierno, la agenda más ambiciosa de reformas transversales del Estado, quizás de toda la historia en Chile. La minuta denominada “Acuerdos Político-Legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento” de Enero de 2003, esta contenía 49 iniciativas y fue firmada por el gobierno y la oposición (Waissbluth, 2006:7). Se constituyó en la agenda de reforma estatal, en el ámbito de la gestión pública, gestión financiera,

---

<sup>1</sup> El denominado caso MOP-GATE, es la principal arista del mayor caso de corrupción ocurrido durante el gobierno de Ricardo Lagos, el que salió a la luz en el año 2000, el que tuvo como protagonistas a miembros del Ministerio de Obras Públicas (MOP) y de la empresa de Gestión Administrativa y Territorial (GATE). El MOP pagó sobresueldos a 129 funcionarios por trabajos que no se habían ejecutado, al mismo tiempo que GATE recibía pagos injustificados por autopistas concesionadas y sus proyecciones desde 1997.

descentralización, financiamiento de la política, labor parlamentaria, institucionalidad y probidad, crecimiento económico y lo que se llamó “nuevas iniciativas a examinar” (Barría, 2009:38).

Cabe señalar que, la propuesta del gobierno para avanzar en la Política de Modernización en la Gestión Pública, incluía el establecimiento de un financiamiento público para la actividad política. Fue ahí donde los partidos de oposición, se aprovecharon de esta situación para mostrar su capacidad de dar gobernabilidad al país (pensando en las próximas elecciones), así como limitar las atribuciones del presidente para asignar cargos en la administración pública, pues esto influía en el “intervencionismo electoral” a favor de la coalición gobernante (Figueroa, et al, 2011:75).

Ortiz (s/f:78), nos muestra los objetivos que en este período, se le señalan a las Empresas del Estado en una propuesta:

- Señalar un conjunto de principios de buenas prácticas para ser aplicados en la totalidad de las empresas públicas.
- Definir que las empresas públicas se registrarán por las normas de las sociedades anónimas abiertas en un conjunto de materias compatibles con la naturaleza de la empresa.
- La creación de una entidad especializada que represente los derechos del Estado en cada una de las empresas. Ejemplos: Televisión Nacional, Banco del Estado, Codelco y Empresas del área de la Defensa.
- El principio general que debe gobernar la administración de estas empresas, es lograr una gestión eficiente y eficaz, orientada al cumplimiento de las finalidades previstas y a la generación de flujos que sustenten la operación de la empresa.

Esto originó modificaciones y ajustes, que empezaron a regir a partir del año 2001, los que apuntaron al desarrollo de áreas estratégicas para la gestión pública y sistemas que garanticen el funcionamiento global de las instituciones y precisó con mayor detalle la naturaleza y cualidad de los objetivos deseados. Por ejemplo, detalló más algunos conceptos, como qué se entendería por pertinencia, de que sean simples y comprensibles,

exigentes y comparables, flexibles, verificables; entre otros, que eran bastante ambiguos al momento de comprenderlos (Ortiz, s/f:80).

En el 2003, se publicó la Ley N°19.882, que busca generar un nuevo mecanismo de desarrollo laboral que premie el desempeño meritorio de los funcionarios, lo que significa mejores servicios a la ciudadanía. Con la implementación de esta Ley y la creación de la Dirección Nacional de Servicio Civil, se busca posicionar la gestión de recursos humanos como un eje central del Estado Moderno, promoviendo la profesionalización del servicio civil, basando el sistema de carrera en el mérito, otorgando mayor importancia a la evaluación del personal y despolitizando la selección de los altos directivos. Con estas acciones, se espera que la gestión de las agencias, esté a cargo de directivos y funcionarios capacitados, que permitan crear un Estado al servicio de las personas (Morales, 2012:16).

Morales (2012:19), nos señala en su publicación, respecto del Sistema de Alta Dirección Pública, lo siguiente:

- Estableció que los cargos de jefes de departamento y de los niveles jerárquicos equivalentes, serían de carrera y se proveerían a través de un concurso cerrado en que participarían funcionarios de planta y a contrata de todos los ministerios o servicios regidos por el Estatuto Administrativo. De no haber postulantes, se procedería a concurso público. La permanencia en estos cargos sería por tres años (pudiendo ser renovado el nombramiento sólo por una vez), luego de los cuales el funcionario retomaría su cargo anterior, en caso que haya estado en el gobierno central desde antes.
- Los cargos de primer y segundo nivel jerárquico, si bien seguirían siendo de confianza del Ejecutivo, su nombramiento estaría sujeto a la selección de uno de los candidatos presentados por el Consejo de Alta Dirección Pública, a la autoridad facultada para el nombramiento. A su vez, esta preselección se realizaría mediante un concurso público que especificaría el perfil que deben cumplir los postulantes.
- Estableció que este sistema, contemplaría 98 Servicios públicos cuya función no sea el diseño de políticas sino más bien su ejecución. En el 2004, debían ingresar 48 servicios al sistema y a contar del 2006, 10 más por año, finalizando el proceso en

2010. Los cargos serían llenados por el nuevo sistema a medida que se produjesen vacantes (por renunciaciones o petición del cargo).

SEGPRES (2006), citado en Barría (2009:38), señala en su artículo que se avanzó en otras cosas, como la simplificación de los procesos administrativos (Ley 19.880) y se creó un nuevo sistema de compras públicas, en línea y que coloca a disposición de los ciudadanos, los procesos de compras desarrollados por el Estado.

### **3.1.4 El Gobierno de Michelle Bachelet (2006-2010)**

Su promesa era la de, gestionar una administración del poder que reconociera el valor de la participación ciudadana en el proceso de democratización de Chile (Checa, et al, 2011:14).

Al inicio de su presidencia, lanzó la Agenda Pro Participación Ciudadana 2006-2010, con esto materializó formalmente una de las propuestas de su programa de gobierno que reconocía que “la pertinencia y la eficacia de las políticas públicas, están ineludiblemente vinculadas al protagonismo de los ciudadanos en su diseño, ejecución y evaluación”. Esta agenda, fue definida en este contexto como un “marco programático de una manera de hacer gobierno, donde las políticas públicas vinculan el desarrollo del país y su cohesión social, con el ejercicio de los derechos ciudadanos para una democracia de mejor calidad” (Checa, et al, 2011:15).

Los ejes que se señalan en esta agenda son los siguientes (Checa, et al, 2011):

- 1) Derecho Ciudadano a la información Pública.
- 2) Gestión Pública Participativa.
- 3) Fortalecimiento de la Sociedad Civil
- 4) No Discriminación y Respeto a la Diversidad.

Morales (2012:19), señala en su artículo que en este período, se fortaleció el Sistema de Alta Dirección Pública, adelantándose para el 2007 la incorporación de los 98 Servicios señalados en la ley, que incluso llegaron a ser 101. Hasta diciembre de 2010, habían 108 servicios adscritos y 27 servicios no adscritos por ley que también utilizan el sistema, lo

que corresponde a la selección de 177 cargos de primer nivel y 802 de segundo nivel jerárquico. Considerando todos los servicios, el avance del sistema es de un 80%, habiéndose concursado 786 de los 979 cargos. No obstante sólo se han nombrado 624 directivos, lo que equivale a un 64%. De éstos, un 62% no desempeñaban el cargo al ser nombrados, lo que denota que el sistema ha permitido la renovación de los cuadros directivos del gobierno chileno. Además, de los directivos nombrados en el primer nivel jerárquico un 31% son mujeres, reflejando las actuales tendencias de equidad de género; y un 13% proviene del sector privado. El porcentaje de renovación para un segundo periodo como alto directivo público es del 31%.

Es importante mencionar, que cuando vino el cambio de coalición de gobierno, hasta diciembre de 2010, se desvinculó ya sea por solicitud o renuncia, al 75% de los directivos de primer nivel jerárquico seleccionados por el Sistema de Alta Dirección Pública y el 43% de los de segundo nivel (Egaña, 2011), lo que las autoridades de paso, vieron como una oportunidad para poder nombrar de manera transitoria, a personas de su confianza política, dejando en tela de juicio la validez del sistema (Morales, 2012:19-20).

Fue así que para que no exista un mal uso del Sistema de Alta Dirección Pública, enfocado principalmente para evitar el nombramiento de estos directivos de manera transitoria, se preparó un instructivo que restringe las libertades en esta materia, a partir del cual se redactó un proyecto de ley que fue enviado desde el Ejecutivo al Congreso, ingresando el día 1 de marzo de 2011, con el Presidente Piñera para reafirmar su compromiso con esto (Morales, 2012:20).

Cabe señalar que a través de la Ley N° 20.212, promulgada en el año 2007 bajo el gobierno de Michelle Bachelet, se aumentó la proporción variable del salario asociada al desempeño (Morales, 2012:14).

Por diversos hechos que se vienen dando en el país, es que se ven obligados a replantearse en el cómo se estaban haciendo las cosas, principalmente a raíz de la crisis económica, financiera, política y social que nos afecta desde el 2008, lo que obliga a los gobiernos a realizar fuertes restricciones financieras, ajustes y recortes presupuestarios, obligando a los



poderes públicos a resguardar los gastos y a poner el foco de actuación en factores de eficiencia interna como los costes, la productividad y la calidad (Conejero, 2014:32).

#### **4. DESAFIOS**

- La Modernización, llegó para quedarse, no sería bueno dejarla ir, ya que ha sido de alto impacto y más bien positivo, en la mejora de la gestión de un país, por lo que hay que seguir en este proceso.
- Es muy relevante compartir y estar al tanto de las experiencias que se van suscitando en otros países, para lograr ir mejorando constantemente la manera de hacer gestión pública, considerando que el contexto pueda ser diferente al de nuestro país.
- Blanlot y von Baer (2009), señalan que si bien las reformas han permitido centrar la acción del gobierno en los resultados, también han producido un gobierno más fragmentado y difícil de coordinar y han disminuido la capacidad de planificación estratégica (Morales, 2012:29). Lo anterior mencionado, nos lleva a pensar que hay que enfatizar en mejorar las coordinaciones a nivel inter-organizacional, es decir entre entidades públicas y definir bien las tareas de cada una de ellas, para que exista claridad y logrando tener un mejor funcionamiento de la red pública.
- Los cambios, obligan y muestran la importancia en que la ciudadanía participe más con el gobierno, todas las partes deben ser escuchadas y tener claras cuáles son las necesidades de todos, también tienen derecho a evaluar, controlar, entre otros, las actividades que el gobierno realice. Por lo tanto, el gobierno debe potenciar un sistema de funcionamiento donde integre a todos los actores involucrados, para que se vayan disminuyendo las tendencias de exclusión social.
- De la Maza (2010), citado en Checa, et al (2011:39), señala en su publicación, que está claro que la participación ciudadana es una de las condiciones elementales para el funcionamiento de la democracia (De la Maza, 2005), lo que representa un gran desafío, atendiendo el descrédito de la política y el déficit de representación, lo que genera la necesidad de involucrar más activamente a los ciudadanos en las

decisiones que les competen. Es una demanda de la propia ciudadanía así como también un requerimiento de la modernización de la función pública “que ha ido introduciendo mecanismos de consulta, deliberación, control social, entre otros, en sus diversas expresiones: política representativa, gestión de políticas y programas públicos, administración de todo tipo de asuntos.

- Hay que generar un esquema de gobierno conjunto en el establecimiento de objetivos y metas, de manera que éstos se creen a partir de una lógica de jerarquía, donde primero se establecen los objetivos generales del gobierno y las áreas prioritarias de políticas, luego se especifican los resultados esperados por áreas, y a partir de ahí, los ministerios y agencias fijen sus objetivos y metas de desempeño, los cuales a su vez alimentarán los convenios de desempeño de la alta dirección y de los equipos de trabajo (Morales, 2012:29).
- Pese a que la idea del Sistema de Alta dirección Pública, parece una buena medida, al no estar muy bien formulada esta ley, en donde hubo algunos puntos que no quedaron claramente definidos, no se ha respetado como debiera, esto obliga a seguir fortaleciendo el sistema y extender su uso más allá del gobierno central, que los cambios que pudieran ocurrir en el Gobierno, no permitan remover estos cargos, ya que para lograr buenos resultados en la gestión, es necesario que exista una permanencia importante en esos puestos y que realmente sean personas que cuentan con las competencias necesarias y no, nombrados por razones políticas.
- Para que en Chile, se logre ir mejorando aún más la Gestión Pública, es necesario mejorar esas remuneraciones; despejar las trabas burocráticas y rigideces que enfrentan estos directivos; acelerar y ampliar la cobertura del sistema de gerencia pública profesionalizada en el país, donde existan más acceso a los programas de formación universitaria de pre y post grado en éstos temas; y formar una nueva generación de jóvenes ejecutivos con vocación de servicio público (Waisbluth, 2006:9).
- La relevancia que la evaluación tiene en la actualidad, radica en que es útil al gobierno para ir realizando mejoras en los diseños de las políticas públicas y para

que la ciudadanía, pueda controlar al gobierno. Por lo tanto, la evaluación se vuelve una herramienta de formación individual y de participación social, de aprendizaje social, de rendición de cuentas y control parlamentario, de mejoramiento de la gestión pública, de la política de gobierno, y de validación del sistema social e ideológico (Cardozo-Brum, M. 2005:89). En Chile encontramos muchas falencias respecto de los sistemas de evaluación en general, donde muchas veces no hay objetivos ni indicadores claros que permitan medir los resultados obtenidos, afectando así la toma de decisiones que va en directo beneficio a fortalecer la calidad del sistema público, que en nuestro país es baja. Es por esta razón, que podemos señalar que en este ámbito, hay mucho por hacer aún.

- Hay que fomentar en el sistema público, una cultura organizacional que esté consciente de los cambios que están ocurriendo en la forma de hacer Gestión y que logren ver el sentido real de esto, para lograr así mejores resultados, lo que favorece directamente la calidad de los bienes y/o servicios que se entregan.
- Ortiz (s/f:85), insiste fuertemente en poner en marcha lo señalado en el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado en lo que se refiere a lograr la completa aplicación de:
  - a) Sistemas de información para la gestión financiera del Estado, sistema que busca mejorar y dar mayor transparencia a la gestión financiera en el ámbito público, tanto en los niveles estratégico, sectorial e institucional.
  - b) Sistema integrado de administración de personal, busca entregar información oportuna, relacionado con la política de personal lo que sin duda ayudará a una mejor gestión de los recursos humanos y
  - c) Programa de mejoramiento de la gestión. Su objetivo es mejorar la gestión asociada al cumplimiento de determinadas metas.
- El Sistema de Evaluación de Desempeño, requiere de mejoras, algunas acciones a recomendar son las siguientes: mejorar la relevancia, calidad e integración de la información de desempeño en los procesos de gestión de las agencias, de manera

que sean un insumo útil en la toma de decisiones, y promover el uso de incentivos no económicos, como por ejemplo, escoger al mejor funcionario (Morales, 2012:29).

- Ferrari (2010), menciona que “hasta hace poco primaba mucho la infravaloración de los bienes y servicios que no tienen un precio explícito y un mercado aparente, lo que se conoce como bienes públicos”. Esta situación, se irá revirtiendo a medida que la gestión pública siga preocupándose de ser más eficiente.
- Hay que promover que los procesos de intercambios ampliados entre las instituciones de gobierno, los beneficiarios y/o sujetos de regulación, podrán ayudar de alguna manera a promover la ciudadanía más positiva. La forma en que la institución pública obtiene contribuciones de sus clientes, tales como la cooperación o consentimiento, puede incrementar la legitimidad del gobierno.
- Otro desafío importante que hay que considerar, es que esta nueva forma de hacer gestión pública, hace más complejo el abordaje de las problemáticas, ya que existen más actores involucrados y se sugiere que hay que incluir a todas las partes, donde está la ciudadanía, situación que obliga a tener personas preparadas para manejar estos procesos, donde la comunicación y capacidad de negociación, son competencias muy importante de manejar, además que deben ser personas coherentes, que demuestren interés por lo público frente a los temas que se están abordando y en lo posible que sean reconocidos por la ciudadanía.

## **5. CONCLUSIÓN**

La historia de la Gestión Pública en Chile, nos muestra que ha estado en un constante proceso de cambio, lo que se puede corroborar con los antecedentes entregados en los diversos períodos de gobierno revisados en este artículo. Nunca se termina con esta tarea, ya que alude a la búsqueda constante de la mejoría. Además, hay que señalar que las modificaciones que se han ido realizando, la mayoría de las veces han estado sujetas a eventos y procesos que va viviendo el país y el mundo.

Algunos autores plantean que “en el caso chileno, no habría existido una alta racionalidad en los esfuerzos de modernización implementados, sino que muchas veces, fue la coyuntura la que influyó en las decisiones políticas y de gestión, haciendo pensar que no existió un plan propiamente tal, sino más bien reacciones ante situaciones que pudieran haber tenido alguna incidencia en el sistema político” (Figuerola, et al. 2011:76).

La gestión pública, es la herramienta que tiene un Estado para implementar políticas públicas que satisfacen aspiraciones ciudadanas. Por lo tanto, los procesos de mejoras en esta área, deben de ubicarse entre las más altas y permanentes prioridades del Estado, pues ahí es donde se juega el mayor bienestar de los ciudadanos (Olavarría, 2010:33).

El retorno de la Democracia a Chile, hace hincapié en la necesidad de fortalecer la institucionalidad del Estado como garante de los derechos ciudadanos, la llegada de la tecnología de alta punta, acontecimientos en otras partes del mundo, sumado a una creciente demanda ciudadana, fueron aspectos muy importantes que hay que considerar para el surgimiento de la llamada: “Nueva Gestión Pública”, ya que es ahí cuando salen a relucir las deficiencias de la gestión pública y que llevan a pensar que de no mejorarla, será incapaz de responder a los desafíos del país.

A pesar de las grandes falencias que encontramos en el ámbito de la evaluación en el sistema público, hay que reconocer que se están comenzando a vislumbrar los esfuerzos por ir superando este problema.

Hay que mencionar que, independiente de las debilidades que pueda presentar la gestión pública en nuestro país, está considerado a nivel de América Latina, como el país más estable y promisorio, se incorporó al proceso de globalización y lo aprovechó como una oportunidad y un desafío. La incorporación al mercado internacional, trae para Chile muchas posibilidades de poder desarrollarse aún más en el ámbito de lo económico y social.

Chile ha podido tener estabilidad, potencialidad y seriedad para vincularse a otros países por diversos factores, como lo es su democracia, pero especialmente a su Administración Pública, la que presenta buenos indicadores (hacia el año 2001): según Transparency International, es el país más probo de América Latina y ubicándose habitualmente entre los

20 más probos del mundo. El índice de gobernabilidad (que considera libertades, estabilidad, falta de violencia, eficacia gubernamental, marco regulatorio, aplicación de normas del derecho y control de la corrupción), ubica a Chile en uno de los primeros lugares de América Latina, superando en eficacia gubernamental a todos esos países y superando al 83,2% de los 175 países considerados, en control de la corrupción, también supera a todos los de la región y al 90,1% de los 175 países mencionados. En materia de Transparencia Presupuestaria, Chile supera a los países incluidos en el estudio (Brasil, México, Perú, Argentina y Chile). El Índice de Violencia (fines de los 80 y comienzos de los 90), Chile figura como el país más seguro de los 18 países de la región considerados e incluyendo a Estados Unidos. Todos estos indicadores, tienen relación directa con el funcionamiento del sector público, mostrando su eficacia (Orellana, 2004).

También, podemos decir que el país lidera en América Latina, la aplicación del concepto de gobierno electrónico. El portal gubernamental, permite realizar variados trámites, como lo es la obtención de certificados del registro civil en forma instantánea, la declaración de impuestos a la renta, entre otros, simplificando los trámites en general. La firma electrónica es otro avance importante. El uso de internet en el último censo, permitió capacitar a miles de censistas a distancia (Orellana, 2004).

Está muy claro, que para lograr tener una administración más ágil, participativa y descentralizada, tiene que combinarse la promoción de una ciudadanía activa, más acorde con una perspectiva “socio-céntrica” que “mercado-céntrica”, si los objetivos de reforma también propugnan un mayor fortalecimiento de la sociedad civil (López, s/f:21).

La evolución histórica de cómo se ha venido dando la Gestión Pública en Chile, nos muestra cómo se han ido dando los cambios entre los diversos períodos de Gobiernos, en la actualidad da cuenta del trabajo que se ha realizado en esta área, lo estamos viendo. Además, está claro que no ha sido para nada de fácil, pero hay que valorar los esfuerzos y no desmerecer los resultados, de una u otra forma Chile ha ido avanzando relativamente de manera rápida y los pasos continúan en esa dirección, se sabe y se asume que es un proceso constante, que nunca se termina y siempre hay que ir mejorando.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Ballart, Xavier (1997). “Gestión Pública, análisis y evaluación de políticas”. Revista de Estudios Políticos, V??N° 97, 223-247.

Barría, Diego (2009). “¿A Reformar una Administración Pública Colonial?”. Revista Agenda Pública, Año VII, N° 12, 31-43.

Barzelay, Michael (2002). “La Nueva Gestión Pública, Una invitación al Diálogo Globalizado”, Revista Chilena de Administración Pública, 1(2), 22-28.

Cardozo-Brum, Myriam (2005). “Evaluación y participación social en el marco de la gerencia pública necesaria”. Revista Venezolana de Gerencia, 10(29), 86-105.

Chica, Sergio (2011). “Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública”. Revista Administración & Desarrollo, 39(53), 57-74.

Conejero, Enrique (2014). “Valor Público: Una Aproximación Conceptual”. Revista Área de Innovación y Desarrollo, S.L. 3(1), 30-41.

Ferrari, César (2010). “Valores, Bienes Públicos y Desarrollo Humano”. Revista de Economía Institucional, 12(22), 265-276.

Figuroa, Verónica y Olavarría Mauricio, Navarrete Bernardo (2011), “Política de Modernización de la Gestión Pública en Chile 1990-2006: evidencias a partir de un modelo de análisis”. Revista Convergencia, N° 57, 61-99.

Checa, Laureano y Lagos Claudia, Cabalin Cristian (2011). “El Caso de Chile durante el gobierno de Michelle Bachelet”. Revista Argos, 28(55), 13-47.

López, Andrea (s/f). “La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual”. Instituto Nacional de la Administración Pública, 1(68), 3-28.

Morales, Marjorie (2014), “Nueva Gestión Pública en Chile: Orígenes y Efectos”. Revista de Ciencia Política, 34(2), 417-438.

Morales, Marjorie (2012). Cómo surgieron y qué efectos han provocado las reformas de Nueva Gestión Pública en Chile. [documento en línea]. Disponible desde Internet en: Formato PDF/Adobe Acrobat. [http://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/files\\_mf/1327368080Marjorie-Morales-Como-surgieron-y-que-efectos-han-provocado-las-reformas-de-Nueva-Gestion-Publica-en-Chile.pdf](http://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/files_mf/1327368080Marjorie-Morales-Como-surgieron-y-que-efectos-han-provocado-las-reformas-de-Nueva-Gestion-Publica-en-Chile.pdf)

Ochoa, Migdely y Valdés Mario, Quevedo Yovanni (2007). “Innovación, tecnología y gestión tecnológica”. Revista Acimed, 16(4).

Olavarría, Mauricio (2010). “Efectividad en la gestión pública chilena”. Revista Convergencia, N°52, 11-36.

Orellana, Patricio (2004). La Modernización de la Gestión Pública en Chile. [documento en línea]. Disponible desde Internet en: Formato PDF/Adobe Acrobat. [http://www.probidadenchile.cl/ver\\_articulo.php?cat=4&art=66](http://www.probidadenchile.cl/ver_articulo.php?cat=4&art=66)

Ortiz, Humberto (s/f). La Evaluación de Resultados y el Control de la Gestión Pública. [documento en línea]. Disponible desde Internet en: Formato PDF/Adobe Acrobat. <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/version%206-2/gestion%20publica.pdf>

Waissbluth, Mario (2006). “La Gerencia Pública en Chile”. Revista Trend Management. [documento en línea]. Disponible desde Internet en: Formato PDF/Adobe Acrobat. [http://www.mariowaissbluth.com/descargas/genrencia\\_publica.pdf](http://www.mariowaissbluth.com/descargas/genrencia_publica.pdf)

Ramirez, Álvaro (2001). Modernización de la Gestión Pública. El caso Chileno (1994-2000). [documento en línea]. Disponible desde Internet en: Formato PDF/Adobe Acrobat. <http://www.mgpp.cl/wp-content/uploads/2011/04/CASO58.pdf>

Sánchez, José (2001), Gestión Pública y Governance. [documento en línea]. Disponible desde Internet en: Formato PDF/Adobe Acrobat. <http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/GESTION%20PUBLICA%20Y%20GOVERNANCE.pdf>