

FL

**NOTAS PARA LA INTERVENCIÓN DE S.E. EL PRESIDENTE DE
LA REPUBLICA, DON RICARDO LAGOS ESCOBAR, EN LA
CLAUSURA DEL SEMINARIO “REFORMA DE LA GESTIÓN
PÚBLICA EN CHILE”**

Hotel Sheraton

Santiago, 17 de mayo de 2005

El punto de partida

A comienzos de los '90 la reforma del estado era considerada como un tema propio del pensamiento neoliberal y parte de la agenda de los gobiernos conservadores.

Por aquel entonces muchas de las reformas que se estaban aplicando en el mundo buscaban reducir el tamaño del estado, traspasar funciones al sector privado e incorporar mecanismos de mercado en el funcionamiento de políticas públicas.

En muchos casos estas reformas tuvieron efectos traumáticos sobre los estados, involucrando despidos masivos, conflictos sociales y una desmoralización entre los funcionarios públicos.

Si bien las reformas de los '80 permitieron realinear las funciones públicas y reducir desequilibrios fiscales insostenibles, éstas dejaron también estados debilitados para cumplir sus funciones más esenciales.

El cambio de enfoque

La revisión de estas experiencias llevó a concluir que se requería de instituciones públicas fuertes y competentes para proveer los bienes públicos y los servicios meritorios que demandaba la ciudadanía.

De manera paradójica, las reformas de los '80 llevaron a recordar que el estado tiene funciones insustituibles en la promoción de la equidad, la protección social, la preservación del medio ambiente, la promoción de la competencia y la protección y promoción de los derechos ciudadanos.

En la búsqueda de la democracia y el desarrollo, a las tradicionales funciones de defensa, relaciones internacionales y la preservación del orden público, ha sido incorporada una extensa lista de servicios a la ciudadanía, como la educación, la atención de salud, el desarrollo de la infraestructura, la regulación de monopolios, el fomento productivo, la integración social, la promoción de la cultura y el desarrollo tecnológico.

Estos servicios hoy representan cerca de tres cuartas partes de la acción del estado.

Pol. Públicas no es = a Estado.

Es así como los organismos internacionales que habían apoyado radicales ajustes en los '80, durante la década de los '90 comenzaron a promover un fortalecimiento de las instituciones públicas esenciales para el desarrollo, reconociendo en estas nuevas funciones reclamadas por la ciudadanía.

El cambio de los actores

Este cambio de óptica respecto del estado también vino acompañado de un cambio fundamental en los actores políticos de la reforma del estado en el mundo.

Los protagonistas de la reforma del estado dejaron de ser los sectores conservadores que perseguían un estado minimalista, para ser reemplazados por coaliciones progresistas que ven en el estado un actor fundamental del desarrollo sostenible con equidad.

Es así como algunas de las experiencias más exitosas de reforma de los últimos años han sido impulsadas por coaliciones políticas que ven en la mayor eficiencia y transparencia del estado condiciones esenciales para que éste pueda cumplir efectivamente sus funciones.

NEVK

La situación de Chile

Este cambio en la óptica y en el sentido político de la reforma del estado también se ha producido en Chile.

El régimen militar, obsesionado con reducir el tamaño del estado dejó tras de sí servicios públicos empobrecidos, empleados públicos desmoralizados e instituciones estatales fuertemente limitadas en su capacidad de ofrecer servicios de calidad a la ciudadanía.

El ejemplo más visible de esta experiencia es el del sector de la educación.

En 1990 el primer gobierno democrático encontró a un sistema educacional desarticulado, traumatizado por las reducciones de recursos y las exoneraciones de profesores, con escuelas que atendían a los niños más pobres que debían cercenar su currículo para poder adecuarse a un menor presupuesto, con profesores que ganaban el salario mínimo de \$ 18.000 de la época.

Por esta razón, los gobiernos de Aylwin y Frei debieron priorizar la recuperación de la capacidad operativa de la educación y otros servicios públicos esenciales, financiando mejoramientos de remuneraciones, capacitación de personal, adquisición de material de trabajo e inversiones en infraestructura.

Sólo a mediados de los '90 la agenda gubernamental pudo comenzar a incorporar criterios de gestión y compromisos por mayor eficiencia en la gestión de los servicios públicos.

Poco a poco, estos esfuerzos iniciales comenzaron a dar origen a una visión más estratégica sobre objetivos e instrumentos para llevar a cabo reformas más profundas en el funcionamiento del estado.

Este gobierno

El actual gobierno se nutrió de estas reflexiones y experiencias iniciales para llevar cabo una reforma de gran envergadura.

En poco más de cinco años se han llevado a cabo cerca de 40 iniciativas que abarcan todos los campos de la gestión pública, desde los recursos humanos a los sistemas de control de gestión; de las compras gubernamentales al financiamiento de la política.

Las reformas recientes han cambiado instituciones de larga data en la administración pública, como el ascenso automático, los cargos de confianza política, la presentación de formularios para el pago del impuesto a la renta y los gastos reservados.

También se ha modificado el funcionamiento del núcleo estratégico del gobierno mediante la aplicación de un enfoque de políticas públicas, tanto a las tres facetas de dichas políticas: la interna, la comunicacional-participativa y la político-legislativa; como a las cuatro etapas analíticas del proceso: origen, diseño, gestión y evaluación de las políticas.

Chile ya no tiene que esperar una reforma del estado, ésta ya comenzó. Con esta reforma, la administración pública ha dejado de ser lo que era y nunca volverá a ser la de antes.

Este proceso tuvo un hito fundamental en los acuerdos políticos para la reforma del estado de febrero de 2003. Estos acuerdos, conducidos por el Ministro José Miguel Insulza se apoyaron en una voluntad de todos los partidos políticos de adoptar reformas que proveyeran soluciones contundentes a los problemas de gestión pública que se estaban haciendo evidentes.

El gobierno reconoce la disposición constructiva con que la oposición concurrió a estos acuerdos y a la eficiente tramitación de cerca de 10 proyectos de ley en los seis meses siguientes.

Algunas de estas ideas han sido tan poderosas y su base tan sólida, que su implementación nos ha colocado en la vanguardia de la gestión pública a nivel internacional.

Chile es hoy, probablemente, el país del mundo

- en que una mayor proporción de sus funcionarios públicos participan de mecanismos de remuneración por desempeño
- su regla de política, fiscal basada en el Balance Estructural, es actualmente estudiada por otros países y por organismos internacionales como un modelo digno de imitarse
- Chile cuenta con el sistema de control de gestión ligado al presupuesto más desarrollado de entre sus pares y se nos solicita asistencia técnica para darlo a conocer en otros países de América Latina
- estamos iniciando un proceso de certificación de sistemas administrativos bajo una norma ISO inédito en profundidad y cobertura
- Chile supera a muchos países desarrollados en la proporción de declaraciones de impuestos ingresadas por medios electrónicos

En este Seminario se ha tenido oportunidad de hacer un balance de estas experiencias a partir de visiones externas, de analistas y organismos que no están involucrados en la discusión política en Chile, lo que les permite ser más objetivos y contar con la experiencia de otros países como punto de referencia.

El principal secreto de la reforma del estado en Chile es que ésta ha sido pragmática, consistente y equilibrada.

Ha sido pragmática, porque ha sabido partir de lo que tenemos y porque ha ido seduciendo a servicios públicos y funcionarios, desarrollando procesos graduales, que sin agresividad le han permitido a los actores de la gestión pública familiarizarse con nuevos instrumentos y procedimientos.

Con la L. L. L. L.
MOP

La reforma del estado en Chile ha sido también consistente, porque ha estado guiada por principios bien definidos de efectividad y transparencia, que se han aplicado con constancia, buscando que los diversos instrumentos se apoyen mutuamente.

Cuando el próximo año los directores de servicio de la Alta Dirección Pública comiencen a suscribir compromisos de desempeño, podrán apoyarse en sistemas de planificación estratégica desarrollados a partir de evaluaciones y de programas de mejoramiento de gestión e incorporar compromisos institucionales incluidos en este último instrumento.

Finalmente, la reforma del estado en Chile ha sido equilibrada, porque en un área de política pública con cierta tendencia a las modas, ha sido capaz de avanzar simultáneamente en efectividad y transparencia.

Un buen ejemplo de ello lo constituye la ley sobre nuevo trato laboral, en la que, junto con profundizarse los sistemas de remuneración por desempeño, se fortaleció también la carrera funcionaria, apostando decididamente hacia un sistema de servicio civil, profesionalizado y guiado por los principios de mérito y responsabilidad.

La reforma es un proceso

Pero aunque la reforma del estado haya tenido un impulso decidido en estos años está aún lejos de terminar. De hecho, quizás nunca lo haga, porque la reforma del estado debe ser un proceso continuo de evolución, mejoramiento y adaptación a las nuevas exigencias de la ciudadanía sobre las instituciones públicas.

Lo que hemos demostrado es que ese proceso era posible no sólo en los países más desarrollados, sino también en un país pequeño, emergente, como Chile.

En los próximos años el principal desafío será consolidar lo avanzado, incorporando los nuevos instrumentos y la nueva forma de entender la función pública en el funcionamiento regular de los servicios del estado.

Este proceso debe llevar a un reequilibrio fundamental en el peso de los actores de la función pública, de modo que los intereses de la ciudadanía y de los usuarios de los servicios primen definitivamente por sobre las costumbres, las rutinas y los intereses corporativos.

En la medida que ello ocurra, no hay duda de que podremos enorgullecernos nuevamente de nuestras instituciones públicas.

Muchas gracias.