

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACION PUBLICA

AGENDA DE MODERNIZACION DEL ESTADO 2008-2010:
IMPLICANCIAS Y DESAFIOS PARA LOS FUNCIONARIOS DE LA
MUNICIPALIDAD DE QUILPUE

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE
ADMINISTRADOR PUBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION PUBLICA

Alumno
JUAN CANDIA YAÑEZ

Profesor Guía
GASTON TAGLE ORELLANA

Valparaíso, Diciembre 2009

T
892
2009



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

*Agenda de Modernización del Estado 2008 - 2010: implicancias y desafíos
para los funcionarios de la Municipalidad de Quilpué.*

R. 7740

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PROFESOR GUÍA: GASTÓN TAGLE ORELLANA

JUAN ANDRÉS CANDIA YÁÑEZ

Valparaíso, 2009



*“A mis padres por su constante apoyo y comprensión.
A mi familia por depositar en mí su confianza.
A mis grandes amigos del Bloque Independiente”*

ÍNDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN.	4
ESTRUCTURA DEL TRABAJO	6
GLOSARIO	7
PRESENTACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO	11

MARCO TEÓRICO

1 LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO Y MUNICIPAL DEL SECTOR PÚBLICO CHILENO	12
1.1 REFORMA Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO	12
1.2 PROCESO MODERNIZADOR LLEVADO POR LAS SOCIEDADES LATINOAMERICANAS.....	16
1.3 MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN CHILE	17
1.3.1 INICIATIVAS DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN CHILE.	17
1.3.2 COMIENZO DE LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA.	19
1.3.3 MUNICIPALIDAD.....	20
1.3.4 INICIATIVAS DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN MUNICIPAL EN CHILE.....	21
1.3.5 HACÍA LA CONSTRUCCIÓN DE LA AGENDA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO 2008.	24
2 AGENDA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO 2008 - 2010	25
2.1 FOCO ESTRATÉGICO AGENDA 2008 – 2010.....	25
2.2 EJES DE LA AGENDA MODERNIZADORA	26
2.2.1 RECURSOS HUMANOS	26
2.2.2 EJE HACÍA SERVICIOS DE EXCELENCIA.....	27
2.2.3 DESCENTRALIZACIÓN	27
2.2.4 FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	28
2.2.5 TRANSPARENCIA Y PROBIDAD, PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y REFORMAS POLÍTICAS.	28

DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN A ESTUDIO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	30
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:	31
OBJETIVO GENERAL.....	31
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	31
METODOLOGIA	32
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	33
LA MISIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE QUILPUÉ	34

3 PERFIL SOCIAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DE QUILPUÉ: ALCALDÍA, SECRETARÍA MUNICIPAL, ASESORÍA JURÍDICA, RECURSOS HUMANOS Y OFICINA DE PARTES..... 35

3.1	ENCUESTA	37
3.2	CARACTERÍSTICAS	39
3.3	SATISFACCIÓN LABORAL	40
3.4	MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN ESTATAL Y MUNICIPAL: IMÁGENES, EXPECTATIVAS Y TEMORES.	43
3.4.1	MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN ESTATAL Y MUNICIPAL: IMÁGENES POSITIVAS.	43
3.4.2	MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN ESTATAL Y MUNICIPAL: IMÁGENES NEGATIVAS.	46

4 MODERNIZACIÓN DEL ESTADO: PERCEPCIÓN, PROBLEMAS Y DESAFÍOS FUTUROS DE LA AGENDA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO 2008. 49

PROPUESTAS PARA SEGUIR AVANZANDO HACÍA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA.....		55
CONCLUSIONES		56
BIBLIOGRAFÍA		58
ANEXOS.....		60

RESUMEN

La presente investigación muestra los avances alcanzados durante los últimos gobiernos de la concertación, en modernización del Estado en Chile. Identificando las iniciativas, aspectos principales del proceso y la forma en la cual este ha sido guiado y orientado por la agenda de modernización del Estado 2008 - 2010. Mostrando la percepción de los funcionarios de la Municipalidad de Quilpué, en cuanto al conocimiento, compromiso y motivación que ellos poseen, estableciendo conclusiones y propuestas para seguir avanzando hacia una gestión de excelencia.

INTRODUCCIÓN.

Una de las primeras tareas que a comienzos de los años noventa se plantearon en Chile los gobiernos de la concertación, fue iniciar un proceso de modernización de la administración pública en todos sus niveles. Este proceso de modernización se planteó dos objetivos fundamentales: hacer más eficientes los servicios públicos y fortalecer la democracia por medio de una gestión pública participativa.¹

Los municipios no escaparon a estos objetivos y a partir de 1994 la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) por medio del programa de fortalecimiento institucional municipal (PROFIM), inició un proceso de modernización para incorporar nuevas tecnologías y fortalecer los instrumentos de planificación local.²

En esencia, el programa de modernización municipal se propuso potenciar la deteriorada gestión municipal posdictadura y renovar la administración local, para lo cual se inspiró en un modelo de gestión con un marcado sello gerencialista.³

Luego de algunos años y a pocos meses de asumir la Presidenta Michelle Bachelet anunció –el 23 de noviembre de 2006- la agenda de probidad, transparencia y modernización del Estado que involucra tres áreas centrales: transparencia, modernización y calidad de la política, medidas con las que la Mandataria reforzó el compromiso de su Gobierno con dicha reforma. Por ello, la Presidenta encargó elaborar un conjunto de propuestas destinadas a fortalecer la eficiencia, objetividad, responsabilidad pública y calidad profesional de la gestión del Estado.⁴

¹ MORTECINOS, Egon. “Los límites de la modernización Municipal para profundizar la participación ciudadana en Chile ¿Es la gobernanza la proximidad de una alternativa?”, gestión y Política Pública, volumen XVI, número 2, 2007, p.1

² Ibid.p.1

³ Ibid. p.3

⁴ véase en www.modernizacion.gov.cl/historia.html

Propuestas y Proyectos modernizadores del Estado que han supuesto que la transformación constituye un desafío impuesto por la necesidad de adecuar al Estado a las nuevas realidades tecnológicas, económicas y sociales, generadas como consecuencia de un período de radicales cambios.⁵

En América Latina, el Estado Moderno se ha concebido como una necesidad en tanto contribuya a una profundización de la democracia y, con ello, a la participación ciudadana, siendo esencial para garantizar una relación eficiente entre el Estado y el Mercado y para tener políticas públicas que respondan a las demandas y aspiraciones de los ciudadanos.⁶

Es por lo anterior que la agenda Modernizadora del Estado 2008, en conjunto con los funcionarios de la municipalidad de Quilpué (Alcaldía, secretaria Municipal, Asesoría jurídica, recursos Humanos y oficina de partes) son los actores principales para llevar adelante un proyecto orientado en siete ejes Principales y tres áreas centrales que son: *La Transparencia, Modernización del Estado y la Calidad de la política.*

⁵Doña Molina, Karina. " Síntesis del Proceso de Modernización del Estado en Chile (1994 - 2003)", Documento de apoyo docente, Publicación del Departamento de Gobierno y Gestión Pública del instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile, Abril 2006, p.4

⁶Ibíd. p. 5

ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El trabajo está estructurado en cuatro capítulos. En el primer capítulo se entregarán algunos antecedentes generales e históricos del proceso modernizador de la gestión Estatal, en el segundo se definirá la Agenda de Modernización 2008 describiendo los ejes municipales centrales y lineamientos de desarrollo que posee, identificando las áreas del proceso modernizador municipal en la agenda, que enmarcan la preocupación del gobierno Chileno por emprender un Plan modernizador. En el tercero se analiza la satisfacción laboral y visión que tienen los funcionarios públicos sobre el proceso modernizador y la agenda de Modernización, y finalmente en la cuarto sección de este trabajo se concluye con un conjunto de reflexiones acerca de los principales problemas y desafíos que enfrenta el proceso modernizador emprendido y rol que los funcionarios tienen en el proceso.

La obtención de datos se realizará por medios de encuestas, que serán analizarán en la tercera sección con segmentación de edad, categoría ocupacional, antigüedad y nivel de instrucción.

GLOSARIO⁷

ACHM: Asociación Chilena de Municipalidades.

Administración por Objetivo: Filosofía de administración que involucra activamente a los empleados en la fijación de metas específicas y cuantificables, cuyo grado de cumplimiento es evaluado periódicamente para determinar los progresos alcanzados. Está dirigida al logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

Benchmarking: Es un anglicismo que, en las ciencias de la administración de empresas, puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

Capacitación: Proceso por el cual se enseñan los conocimientos y las destrezas relacionadas con el cargo. Puede comprender actividades específicas para el cargo y actividades más amplias para desempeñar otro tipo de cargo. En la Administración Pública, el Estatuto Administrativo señala: "se entenderá por capacitación el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias."

Ciudadano: Aristóteles define al ciudadano como "quien tiene el poder de tomar parte en la administración judicial, o en la actividad deliberativa del Estado." El artículo 13 de la Constitución establece: "son ciudadanos los chilenos que hayan cumplido dieciocho años de edad y que no hayan sido condenados a pena aflictiva." El inciso 2º del mismo artículo agrega: "la calidad de ciudadano otorga los derechos de sufragio, de optar a cargos de elección popular y los demás que la Constitución o la ley confieran."

⁷ Extracto, "Diccionario de la Administración Pública Chilena", 2ª Edición, Editorial LOM, 2002

Por lo tanto, se puede establecer que, en Chile, los requisitos para ser ciudadano son:

- 1.) Ser chileno
- 2.) Haber cumplido 18 años de edad
- 3.) No haber sido condenado a pena aflictiva

Comisión Nacional de Reforma Administrativa (CONARA): Se crea bajo el DL. 212 del 26.12.1973, organismo interdisciplinario, que asegura la participación de todas las instituciones de planificación, administración activa y control que tiene como misión materializar los estudios en relación a la regionalización del país, y la creación de nueva estructuras de Gobierno y Interior. Esta Comisión fue objeto de varias modificaciones legales y con el DFL. N°18.359 del 14.11.1985 se traspa a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, funciones correspondientes al área de Modernización y Reforma Administrativa y al Desarrollo Regional, Provincial y Local.

Control: Etapa del proceso administrativo que consiste en la medición y corrección del desempeño real de la organización en comparación con los objetivos y planes previamente determinados. Tiene por objeto retroalimentar el proceso para la toma de decisiones. De lo anterior se desprende que el control es una actividad derivada o complementaria de la actividad planificadora o previsor.

Cultura Organizacional: *Sistema* de valores y creencias compartidas por los miembros de la organización, y que interactúan con la estructura organizacional y los sistemas de control produciendo normas de comportamiento.

Una de las definiciones más usadas al definir este término es la de Schein, quien propone: "la cultura organizacional son todas las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización."

La cultura organizacional puede ser tanto un factor cohesionador que favorece el logro de las metas organizacionales como un factor desintegrador que polariza la organización en bandos irreconciliables que no logran entenderse entre sí.

Descentralización: Situación en que el poder de decisión está disperso en los distintos niveles de la organización.

Descentralización Política: Transferencia de poder a organismos subnacionales del país para participar en algún grado en la elección de sus representantes (intermedios, locales) En este caso el cuerpo descentralizado se genera mediante procesos electorales. La descentralización política sólo puede darse en una base territorial para tener sentido implica algún grado de descentralización funcional, puesto que el nivel central traspasará ciertas funciones a los entes subnacionales. Por último, la descentralización política puede implicar en algunos casos la transferencia de ingresos y gastos al nivel descentralizado lo que se conoce como descentralización fiscal. (SUBDERE, basándose en Humberto Nogueira)

Funcionarios Municipales: (*adm.loc.*) Son funcionarios municipales el alcalde, las demás personas que integren la planta de personal de las municipalidades y los personales a contrata que se consideren en la dotación de las mismas, fijadas anualmente en el presupuesto municipal. No obstante, al alcalde sólo le serán aplicables las normas relativas a los deberes y derechos y la responsabilidad administrativa. Asimismo, al alcalde y a los concejales les serán aplicables las normas sobre probidad administrativa establecidas en la ley N° 18.575. (Art. 40, LOC de Municipalidades).

Gestión: *Acción* y efecto de administrar. (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española)

Globalización: Influencia de los procesos económicos, sociales y culturales de carácter mundial sobre aquellos de carácter nacional o regional, generados por la revolución de las comunicaciones y la información. (CEPAL)

Institucionalidad: **1.** En el contexto de la Administración Pública, el conjunto de instituciones que componen los tres poderes del Estado. **2.** Cualidad de pertenecer a una institución o lo que participa de su naturaleza por su estructura y función, sólo por esta última o bien gracias a otra característica que pueda ser reconocida. **3.** En un sentido sociológico, comprende las organizaciones, pautas sociales y tradiciones que aportan identidad cultural y continuidad a una comunidad en el territorio

Indicadores de Desempeño: (*adm.*) Parámetros que permiten medir y comparar objetivamente los resultados de un período de gestión determinado. Cada indicador mide una variable o aspecto determinado del desempeño de la organización, por ejemplo: eficiencia, eficacia, calidad, etc.

Liderazgo: (*adm.*) capacidad de influir en la conducta de otros con el fin de orientar sus esfuerzos hacia el logro de las metas organizacionales o grupales.

Modernización: (*adm.*) Término utilizado para indicar la necesidad de mejorar, de poner al día aspectos arcaicos u obsoletos de una institución, organización o actividad.

Municipalidad: (*adm.loc.*) La administración local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la ley reside en una municipalidad. Las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas. (Art. 1º, LOC de Municipalidades).

Segegob: Ministerio Secretaría General de Gobierno.

Segpres: Ministerio Secretaría General de la Presidencia

Transparencia: La ley de probidad regula, en materia de transparencia:

- El establecimiento del derecho de los ciudadanos a obtener información de la administración
- La declaración de intereses de las autoridades y de determinados funcionarios. (Ley de Probidad N°19.653)

Este principio es novedoso en nuestra legislación y constituye un desafío para la cultura tradicional de las organizaciones públicas chilenas. Es considerado fundamental en la mayoría de los países para una sana administración, para garantizar la adecuada toma de decisiones, y para promover la participación de la ciudadanía en la gestión pública, resultando un importante elemento de legitimidad de la actividad estatal que el Gobierno quiere promover.

PRESENTACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO

El 14 de octubre de 1893 se creó la Comuna de Quilpué, con aldea del mismo nombre, y que abarcara el territorio al norte de la cuenca del estero Marga- Marga, valle que pertenecía y siguió perteneciendo al Departamento de Casablanca. El 25 de abril de 1898, se otorgó a la aldea de Quilpué, el título de ciudad por Decreto del entonces Presidente Federico Errázuriz. Quilpué nunca ha sido fundada, como es el caso de otras ciudades de Chile. Con el tiempo, Quilpué adquirió tal importancia que se convirtió en el centro de la población y administrativo de primer orden del valle entero, absorbiendo a aldeas como paso hondo, por ejemplo.⁸

Quilpué se ubica en la Provincia de Valparaíso, en la región del mismo nombre. Pertenece al Distrito Electoral N°12 y a la 5ª Circunscripción Senatorial *Quinta Interior o Quinta Cordillera*. Tiene una superficie de 537 km² y una población de 150.578 habitantes. Quilpué acoge al 8,35% de la población total de la región. Un 1,31% de sus habitantes corresponde a población rural y un 98,69%, a población urbana. (Datos Censales 2002 proyectados al 2006).⁹

En la actualidad, es una pujante ciudad, capital de la Comuna del mismo nombre, que absorbió a las municipalidades de San José de Marga-Marga (cuyo centro hasta se ha perdido de ubicación) y de Colliguay, y ha sido ya designada como la capital de la nueva Provincia de Marga-Marga, la que ha de reunir a las cuatro comunas. Desde diciembre de 2008 ha de iniciar su funcionamiento la Tesorería Provincial de la República, en Villa Alemana y, desde el 11 de Marzo de 2010, la nueva Provincia de Marga-Marga estará en pleno funcionamiento.¹⁰

⁸ Véase en <http://www.quilpue.cl/municipio/historia/historia.php>

⁹ Véase en <http://www.subdere.gov.cl/1510/propertyvalue-24782.html>

¹⁰ Véase en <http://es.wikipedia.org/wiki/Quilpu%C3%A9#Historia>

1 LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO Y MUNICIPAL DEL SECTOR PÚBLICO CHILENO

1.1 REFORMA Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

En medio de la globalización, caracterizada por la interrelación económica y la implantación de redes de comunicación, el surgimiento de nuevas amenazas de terrorismo, de crimen organizado, de corrupción generalizada, entre otras cosas; han llevado al Estado a realizar una transformación que ha implicado redefinir la visión que se tiene acerca de sus roles.¹¹

Razones que llevan a reformularse y a pensar respuestas frente al proceso de cambio internacional, y a su vez ver de qué forma el Estado se ve afectado en términos de reforma o modernización de la gestión pública.

Para entender lo anterior, el Estado supone que este sea ejemplo de transparencia y probidad; eficiencia en el uso de los recursos; igualdad de oportunidades en lo social, y un adecuado garante de la plena competencia de los recursos; promotor y de la defensa de los derechos de los ciudadanos.¹²

Características y cambios que en el Estado chileno, como en América Latina se han jerarquizado con nitidez, ya sea, entre el tema de la reforma del Estado y modernización del Estado. Transformaciones que se vieron marcadas en la década de los setenta por el rol que debía cumplir el Estado y la crisis del modelo de los países desarrollados, que llevaron a la discusión sobre el Estado en cuanto debía reducirse o desmantelarse para garantizar y favorecer un mayor y más rápido crecimiento económico.

¹¹ Ob. cit. "Síntesis del Proceso de Modernización del Estado en Chile (1994 - 2003)". p. 5

¹² MARCEL, Mario. "Reforma del estado y de la Gestión Pública", Editorial Dolmen, Santiago, 1998, p. 575

La idea fue convertir al aparato Estatal en un ente con mayores capacidades e instrumentos de gestión, ágil, eficiente y con mayor responsabilidad frente a la sociedad.

Es así como el Estado redefinió conceptos y roles a medida que se desplegaron tendencias, ya sea en el ámbito económico, social y cultural. Y de esta manera se ha insertado en el camino y mantenido una importancia fundamental en sus roles de regulación económica, control y fiscalización legal, así como también, en el diseño de política y programas orientados a promover el desarrollo y la equidad para paliar los importantes desequilibrios y desigualdades generadas por el despliegue del mercado.¹³

Es aquí cuando la diferenciación entre reforma y Modernización del Estado se hace pertinente.

La **Reforma del Estado** es la ejecución de profundos cambios que abarcan diversas dimensiones, las que se relacionan con las instituciones públicas, el sistema político, las organizaciones gubernamentales que ejecutan las políticas públicas y las relaciones del Estado con el mercado y la sociedad civil.¹⁴

En el caso de Chile, a partir del año 1974 bajo la dictadura Militar la CONARA (Comisión Nacional de la Reforma administrativa), fue la que llevó la llamada "*Reforma estructural*", en los que destacan la materialización del principio de subsidiaridad, la regionalización del Estado, Municipalización de los servicios de Salud y educación, apertura de los mercados financieros, entre otros.

¹³ Comentarios y propuestas Corporación Participa a las medidas anunciadas por el Ministro del Interior, Sr. Edmundo Pérez Yoma, Santiago, 05 corporación participativa

¹⁴ Ob.cit. "*Síntesis del Proceso de Modernización del Estado en Chile (1994 – 2003)*", p.8

La **Modernización del Estado** –concepto aplicable a la Gestión Pública- dice relación con el proceso de adopción de medidas que procurarían alcanzar los valores de la modernidad.¹⁵

La “Modernidad es, fundamentalmente, progreso humano, a escala humana, con resultados positivos para todos los seres humanos” Entonces, la Modernización sería un instrumento por medio del cual se conduce al estado de la modernidad, en donde “todo es moderno o donde lo moderno se constituye como el componente central de la realidad social”¹⁶

La **Modernización de la Gestión Pública** es parte de una política general y es un tema esencialmente de Administración, que se encuentra enmarcada por la modernización del Estado, que es un tema político que la diferencia de la modernización de la Gestión Pública al tener está una característica más técnica, y a su vez integrar nuevos enfoque de características empresariales como lo son: reingeniería, Bechmarking, Outsourcing. Proceso que posee la finalidad de “elevar las competencias y la capacidad de movilizar los recursos públicos de manera más eficiente, comprometiendo en su gestión y en sus resultados al conjunto de los actores que intervienen en la generación de los respectivos servicios, orientados a satisfacer los requerimientos de la sociedad”¹⁷

Proceso que fue adoptado del Nuevo Gerencialismo Clásico, que significa la transición desde un paradigma burocrático a uno gerencial de la Administración Pública, que aporta una mirada e incorporación de elementos de mercado a un modelo de gestión que busca incrementar la gobernabilidad democrática del sistema político.

Es por ello que la transformación de la cultura organizacional va de la mano de nuevos hábitos, costumbres, y de una nueva forma de hacer las cosas en los servicios públicos. En donde lo central de estos cambios es que tanto el Estado como la sociedad civil son desafiadas en su forma de organización tradicional, por los imperativos de la eficiencia y productividad que les impone el nuevo patrón de desarrollo globalizado, que

¹⁵ *Ob.cit.* “*Síntesis del Proceso de Modernización del Estado en Chile (1994 – 2003)*”, p.8

¹⁶ *Ibid.*, p.9

¹⁷ Véase en Informe del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, 1996,pág. 3

impulsa desafíos de un buen desempeño, capacitación y perfeccionamiento profesional de los funcionarios públicos.

Y es así como los Aspectos principales de la Modernización de la Gestión Pública, fueron definidos en torno a cinco elementos.¹⁸ (Ver anexo 1)

Cuadro 1

Usuario	<ul style="list-style-type: none">• La finalidad fue crear una cultura de ciudadanos y no de súbditos.
Funcionario Público	<ul style="list-style-type: none">• Vital La finalidad fue crear una cultura de ciudadanos y no de súbditos. importancia desarrollar “una carrera que premie el mejor desempeño, que estimule la capacitación y el perfeccionamiento profesional”
Gestión Orientada Resultados	<ul style="list-style-type: none">• La Modernización de la Gestión Pública planteó diversas tareas concretas, siendo una de ellas la que dice relación con modificar procedimientos burocráticos ineficaces y “arcaicos”
Uso eficaz y eficiente de los recursos	<ul style="list-style-type: none">• Supuso una mejor utilización de los recursos y una tendencia hacia la optimización entre los recursos humanos y financieros y los productos esperados
Fortalecimiento de la Etica Pública	<ul style="list-style-type: none">• ésta se asoció al bien común y su consolidación constituyó una cuestión de Estado, al considerar la probidad y la transparencia como condicionantes del quehacer nacional

Fuente: Elaboración propia

¹⁸ Ob.cit. “Síntesis del Proceso de Modernización del Estado en Chile (1994 – 2003). p.10

1.2 PROCESO MODERNIZADOR LLEVADO POR LAS SOCIEDADES LATINOAMERICANAS.

Durante la primera mitad del siglo XX las sociedades latinoamericanas experimentaron un proceso de orientación populista el cual, más allá de sus diferentes particularidades históricas puso en el centro de este proceso al Estado. Durante este período, el Estado latinoamericano no sólo se transformó en el principal agente y promotor del crecimiento de estos países, sino también en el factor fundamental de integración y movilidad social de los diversos grupos organizados¹⁹

Sin embargo, a lo largo de estas últimas dos décadas diversos países del continente han vivido un agotamiento de este patrón, y los gobiernos se han empeñado en promover e impulsar una nueva estrategia de modernización con herramientas de gestión y eficiencia, que se enmarcan en la función del mercado como asignador de recursos.

En el caso de Chile, se ha traducido en un el proceso modernizador que ha sido llevado de una manera continua constituyendo el camino a equiparar las realidades y tendencias que se llevan a cabo, a través de la formulación de políticas y diagnósticos que se han ido realizado seguidamente por los gobiernos de la concertación.

Es así como el Estado ha redefinido conceptos y roles a medida que se despliegan tendencias, ya sean en el ámbito económico, social y cultural, insertándose en el camino y manteniendo una importancia fundamental en sus roles de regulación económica, control y fiscalización legal, así como también, en el diseño de política y programas orientados a promover el desarrollo y la equidad para paliar los importantes desequilibrios y desigualdades generadas por el despliegue del mercado.²⁰

¹⁹ WORMMELD DEL PIANO, Guillermo, " *La Modernización de la Gestión Estatal y su impacto sobre los funcionarios públicos chilenos*", Revista chilena de administración Pública N° 16,1997. Pág. 2

²⁰ Véase en Comentarios y propuestas Corporación Participa a las medidas anunciadas por el Ministro del Interior, Sr. Edmundo Pérez Yoma Santiago, 05 corporación participativa.p.5

1.3 MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN CHILE

1.3.1 INICIATIVAS DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN CHILE. ²¹

En los últimos veinte años el país ha experimentado un extraordinario proceso de modernización social y de crecimiento económico que, a partir de los gobiernos de la Concertación, ha ido de la mano con efectivas políticas sociales, cuyas intervenciones duplican el ingreso nominal de los más pobres, y han reducido del 45% al 13% la proporción de la sociedad que se encuentra por debajo de la línea de la pobreza. Ello ha redundado en la creación de un país mucho más complejo, con una sociedad más participativa y demandante, la cual requiere de políticas públicas considerablemente más complejas.²²

En Chile el debate acerca de la necesidad de modernizar el Estado no es nuevo. Desde la crisis de lo que la CEPAL llamó “el modelo de desarrollo hacia adentro” y, más específicamente a partir de mediados a los 70s. El nuevo gobierno militar de orientación neoliberal se abocó a la tarea de redefinir el rol protagónico que el Estado debía asumir un rol subsidiario al del mercado.

Gestión Estatal, que durante el gobierno del presidente Aylwin se traspasó del ámbito político- administrativo al ámbito político propiamente tal. Los problemas y por lo tanto los temas prioritarios fueron los de la transición, estabilidad y gobernabilidad democrática.²³ Se creó un plan de Modernización de carácter provisorio, el cual se enfocaba en la creación de instituciones básicas para el desarrollo de políticas públicas prioritarias.²⁴

²¹ Ver Anexo 4, cuadro 1

²² Véase Fundación Chile 21, la iniciativa de reforma del estado del Ministro del Interior Edmundo Pérez – Yoma, *una contribución a la puesta en marcha de la iniciativa*, 2009.p.11

²³ Ob. Cit. “*La Modernización de la Gestión Estatal y su impacto sobre los funcionarios públicos chilenos*” p. 5

²⁴ Véase en www.independientesenred.cl/blog7.php/2009/03/10/reflexiones-en-torno-a-la-modernizacion

De esta manera, se identifican tres áreas privilegiadas de la reforma dentro del gobierno de Aylwin: reformas políticas, reformas económicas y creación de nueva institucionalidad. (Ver cuadro anexo 2)

El gobierno de Aylwin incrementó significativamente los recursos operacionales y las remuneraciones en áreas importantes del sector público. Sin embargo, la existencia de los problemas en la implementación de programas públicos, sumando a la falta de “resultados apreciables en instituciones y sectores que recibieron importantes aportes de recursos”, evidenciaron las falencias y las necesidades de la administración pública (Ver anexo 3). Es por ellos que a partir de 1992 comenzó a aplicar un plan piloto de modernización de la Gestión Pública, cuyo propósito era introducir nuevas técnicas e instrumentos de la gestión (la planificación estratégica, la asignación de responsabilidades individuales y los sistemas de evaluación del desempeño). A partir de esta experiencia, se preparó una metodología que sirvió de base para la elaboración de indicadores de gestión, balances de gestión, convenios de desempeño y esquemas de bonificaciones por desempeño institucional.²⁵ De esta forma la dirección de presupuestos (DIPRES) impulsó el “Programa Piloto de Modernización de la Gestión (PPMG)”, siendo esta la primera iniciativa gubernamental, orientada al mejoramiento de la gestión de las instituciones Públicas con la idea de un programa concebido en torno a la idea de que eran los Servicios Públicos, y no en el nivel central del Estado donde se definirían los cambios en materia de Gestión.²⁶

A pesar de las medidas adoptadas en el periodo Aylwin, “no existió un ámbito específico y circunscrito de reforma y/o modernización del Estado, sino, un conjunto de iniciativas de nivelación de las condiciones de la administración pública y el fortalecimiento de la institucionalidad para enfrentar los profundos desafíos de la recuperación democrática”²⁷

²⁵ NAVARRETE, Bernardo. “La modernización del Estado en la transición chilena. El gobierno de Patricio Aylwin (1990-1994)” Revista Enfoques N°9, Universidad central, segundo semestre 2008., p. 6

²⁶ Según Mario Marcel, este programa fue el “el primer paso de una secuencia de iniciativas que impusieron su sello sobre la agenda modernizadora de la segunda mitad de los 90”

²⁷, Ob.cit. “Síntesis del Proceso de Modernización del Estado en Chile (1994 – 2003).”, p.16

1.3.2 COMIENZO DE LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA.

Desde 1994 en adelante que cobra importancia el tema de la Modernización de la gestión administrativa o, si se quiere, el vínculo entre modernización y organización. Ello se ve reflejado en la creación de un comité interministerial de modernización de la gestión pública²⁸ y en anuncio del gobierno de un plan de modernización centrado en el desarrollo de una planificación estratégica y una administración por objetivos en todos aquellos servicios públicos interesados en modernizar su gestión.²⁹ Donde lo que se busca es la definición de objetivos mediante indicadores de resultados medibles, hacía el cumplimiento de metas, y así lo señala Luciano Tomassini (1994)³⁰, *que mediante el desarrollo de este plan de modernización el gobierno actual pretende incentivar un tránsito desde un gobierno regido por procedimientos a uno orientado a resultado.*

²⁸ Su misión era coordinar a los distintos Ministerios dotados de competencias en el ámbito del perfeccionamiento, el desarrollo, la racionalización y la modernización de la función pública, con el fin de proponer a S.E. el presidente las políticas generales sobre la materia, y las acciones, proyectos e instrumentos necesarios para su implementación, seguimiento y evaluación. Claudio Orrego, ex secretario ejecutivo del comité.

²⁹ *Ob.cit.*, "Síntesis del Proceso de Modernización del Estado en Chile (1994 – 2003). p. 5

³⁰ *Ob.cit.* "La Reforma del Estado y las Políticas Públicas", p.15

1.3.3 MUNICIPALIDAD

Las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna.³¹

Las Municipalidad enmarca su accionar bajo el marco legal que se dispone a través de la Constitución Política de Chile y la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades Ley N° 18.695. La última, busca normar aspectos tales como, la Naturaleza, Funciones y Atribuciones, Patrimonio y Financiamiento, Régimen de Bienes, Disposiciones Generales sobre Personal, Alcalde y Concejo, Participación Ciudadana, Elecciones Municipales y finalmente Normas sobre Corporaciones, Fundaciones y Asociaciones Municipales.

La gran relevancia que aporta el ordenamiento jurídico a las Municipalidades, como gestores de la realidad comunal es un rol que se contextualiza dentro del *“reordenamiento competencial originado por el proceso de descentralización y reforma del Estado desde los años noventa, el municipio ha pasado de ser un mero administrador comunal a asumir un rol protagónico en la satisfacción de las necesidades de la comunidad local y también en garantizar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas”*³²

³¹ Véase en Constitución política del Estado, artículo 118, inciso 4

³² **CORTÉS, Patricia.** *“El sistema municipal y la superación de la pobreza y precariedad urbana en Chile”*. Santiago Chile, Septiembre 2005. p. 37

1.3.4 INICIATIVAS DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN MUNICIPAL EN CHILE.

El nuevo Estado pretendía construir y garantizar las condiciones mínimas para la competitividad, que redujera la pobreza y asegurara una mayor equidad social por medio de la gestión del Estado. Fue entonces cuando se propuso que las reformas a la administración pública debían perseguir dos objetivos fundamentales. Por un lado, mejorar la eficiencia y la eficacia de la prestación de los servicios públicos y por otra parte, contribuir a la profundización de la democracia a través de una gestión pública participativa y democrática, especialmente en los niveles regionales y municipales, que implicara consulta, información, control y evaluación de la gestión pública por parte de la ciudadanía. En este contexto, en el año 1994 el Gobierno de Chile y el Banco Mundial suscribieron un acuerdo para dar mayor impulso al proceso de modernización en el sector municipal. Esto se tradujo en la implementación de la fase piloto del Programa de Fortalecimiento Institucional Municipal, PROFIM³³. El objetivo de este programa fue apoyar la capacidad de gestión de los municipios para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios públicos a sus comunidades. La idea era que los alcaldes ya no “remaran” sino que “llevaran el timón” y que los funcionarios municipales se pudieran transformar en verdaderos gerentes de la gestión municipal.³⁴

Los gobiernos de la concertación introdujeron continuas mejoras al diseño original, cambios entre los que destacan elección directa de alcaldes y concejales, mayores atribuciones compartidas, incorporación de la participación ciudadana como ámbito de gestión municipal, el mejoramiento del sistema de financiamiento y el fortalecimiento del carácter redistributivo del fondo común municipal, así también estrategias de fortalecimiento y modernización de la institucionalidad municipal.

De manera de continuar con la misma estrategia modernizadora, Ricardo Lagos crea en el año 2000 el Comité de Ministros para la reforma del Estado, compuesto por los ministros SEGPRES, SEGEGOB, Interior y Hacienda.

³³ El programa de fortalecimiento institucional municipal PROFIM, financiado por el Banco Mundial, formó parte de las medidas de modernización municipal impulsadas por el Gobierno de Chile a partir de 1994. El objetivo fundamental estuvo orientado a mejorar la gestión y provisión de servicios de las municipalidades y a generar instrumentos para la toma de decisiones, evaluación y control. Éste se expresa en proyectos generadores de cambio en la gestión, sobre la base de técnicas de planificación estratégica y con un importante componente de capacitación para enfrentar y resolver sus problemas e incrementar su autonomía, a fin de alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en la prestación de servicios a sus comunidades.

³⁴ Ob.cit “Los límites de la modernización Municipal para profundizar la participación ciudadana en Chile ¿Es la gobernanza la proximidad de una alternativa?”, p.11

Junto con esto, se crea el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME), cuyo objetivo es el seguimiento a la agenda de modernización.

La administración Lagos siguió con la prioridad establecida por el ex Presidente Frei Ruiz-Tagle, en el sentido de que el Estado y sus instituciones debían estar para servir y atender a sus usuarios, en forma oportuna y con especial atención en el trato hacia ellos, poniendo en marcha transformaciones institucionales y de Modernización de la gestión complementado con los acuerdos alcanzados para la formulación de la agenda de modernización 2003, consensuada, que revitalizó el proceso, permitiendo abordar cuestiones fundamentales de orden institucional del gobierno. (Senadores Designados y Vitalicios, Inamovilidad de los Comandantes en Jefe, Sistema de Alta Dirección Pública etc.) Acuerdo político legislativo para la modernización del Estado, transformación y promoción del crecimiento, basado en cuatro ejes: Gestión Pública, Gestión de recursos humanos, Gestión financiera y descentralización.

De esta manera la Reforma Municipal que impulsa el Gobierno de la Presidenta Bachelet parte de la Constatación de un crecimiento demográfico, de una necesidad de proveer un conjunto de servicios de calidad y de transparencia, de un medio globalizador caracterizado por la interrelación económica y la implementación de redes de comunicación, que ponen en el foco la complejidad de los problemas que deben atender los municipios para responder al mandato de constituirse en auténticos agentes del desarrollo local, donde los recursos financieros e institucionales que requiera cada municipio del país, sea en función de la mayor o menor complejidad relativa de los problemas que enfrenta. Partiendo por el reconocimiento de la desigualdad de contextos y situaciones de origen que impactan sobre cada municipio.

De esta manera se trata de avanzar en la construcción de un sistema institucional que se haga cargo de las diferencias. Con el objetivo final de contar con un municipio moderno, con capacidad de anticipación y respuesta, con adecuados niveles de gestión y planificación, teniendo en cuenta que es diferente el municipio urbano y el pequeño municipio rural. Por ello se habla de una Reforma que junto con profundizar el proceso de descentralización, contemple un diseño institucional orientado hacia la equidad y la colaboración solidaria entre las municipalidades del país. Una Reforma que apoye el desarrollo de aquellos municipios que presentan situaciones desventajosas por sus

características socio territoriales y económicas, pero que al mismo tiempo, ofrezca grados crecientes de autonomía para aquellos municipios que atienden la complejidad del desarrollo urbano y que se enfrentan con las limitaciones que les impone una estructura organizativa y financiera uniforme.³⁵

Por ello es importante destacar que Mario Waissbluth junto con Andrés Allamand señalan que en cuanto al impulso modernizador, este requiere de una institucionalidad dentro del Estado, para que este trabajo tenga estabilidad y permanencia, para tales efectos la agenda de modernización del Estado 2008 involucra tres áreas centrales: transparencia, Modernización del Estado y calidad de la política, con un foco estratégico de propuestas destinadas a fortalecer la eficiencia, objetividad, responsabilidad pública y calidad profesional de la gestión del Estado. A través de diseño institucional que favorece la probidad, la eficiencia y la responsabilidad frente a la sociedad.

³⁵ *Ob.cit* "Los límites de la modernización Municipal para profundizar la participación ciudadana en Chile ¿Es la gobernanza la proximidad de una alternativa?", p. 2

1.3.5 HACÍA LA CONSTRUCCIÓN DE LA AGENDA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO 2008.

El mejoramiento de la gestión pública y la reforma del Estado han sido en Chile un proceso continuo e incremental, orientado a consolidar el Estado de Derecho, la gobernabilidad democrática y el crecimiento económico sustentable.³⁶

Cada mandatario se ha hecho cargo del tema: el Presidente Aylwin realizó profundos ajustes organizativos al aparato público, creó un conjunto de nuevos organismos con el fin de suplir vacíos en la gestión de políticas sociales o de coordinación política (Segpres, Mideplan, Sernam, Fosis, Conadi etc.); el Presidente Frei centró su quehacer en la Modernización de la Gestión Pública; el Presidente Lagos marcó su sello a través de la Reforma del Estado, y la Presidenta Bachelet no ha vacilado, desde el comienzo de su mandato, en poner el énfasis en la Transparencia y la Probidad.³⁷

Es así que fruto de distintos centros de estudios y universidades, el gobierno de Chile ha tomado iniciativas formulando una agenda que reconoce y valora el progreso cultivado anteriormente por los gobiernos de la concertación. (Ver anexo 4, cuadro 2)

³⁶ Véase en libro agenda de modernización, 2008-2010. p. 8

³⁷ Véase en www.modernizacion.gov.cl/filesapp/proyectamerica.pdf

2 AGENDA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO 2008 - 2010

Las crisis mundiales han confirmado y dejan como enseñanza que el Estado efectivamente tiene un rol preponderante en la sociedad, destituyendo así la visión de que el mercado por sí solo era capaz de garantizar la estabilidad económica.

Así, el Estado ha tomado un cierto protagonismo y una tarea prioritaria en crear instrumentos y guías para responder a la nueva situación, convocando a diferentes estamentos de la sociedad a realizar propuestas tendientes a fortalecer el rol que le corresponde. Universidades y diferentes centros de estudios participaron con ideas y propuestas que al ser analizadas y vistas, fueron integradas a la agenda de Modernización.

Agenda que promueve de manera coordinada políticas que implican un permanente trabajo de adaptación, ya sea, en cuanto a estructuras, tiempos y necesidades, de preparación e incorporación permanente de más y mejores servicios públicos.

2.1 FOCO ESTRATÉGICO AGENDA 2008 – 2010

La agenda se crea con un objetivo claro y de carácter constante, el cual es instalar una política de Estado durable de mejora en la gestión, donde parte de la sociedad civil se hizo de ella aportando sus apreciaciones y propuestas para llevar al Estado Chileno a la altura del siglo XXI. Esta a su vez constara con una supervisión de los compromisos adquiridos por la agenda de modernización, reconociendo y valorando los avances previos, que se plasman en contenidos que se han agrupados en siete ejes, donde cada eje posee objetivos y medidas.

2.2 EJES DE LA AGENDA MODERNIZADORA³⁸

Recursos Humanos; Hacia servicios de excelencia; Descentralización; Perfeccionamiento institucional; Transparencia y probidad; Participación Ciudadana; Reformas Políticas.

2.2.1 RECURSOS HUMANOS

El objetivo de esta política está orientada a la eficiencia en la gestión Municipal; el Resguardo de la eficaz administración y desarrollo municipal.³⁹

El eje de recurso humanos plantea a nivel Municipal medidas de desvinculación funcionaria a través de incentivos de retiro, ya que como lo plantea el libro de la agenda de modernización *“la fuerza de una organización, su capacidad de innovar y de ofrecer servicios de primer nivel radica en los hombres y mujeres que la integran”*⁴⁰, para el gobierno esto tiene dos implicancias muy claras: es necesario renovar y fortalecer el capital humano con que cuenta el Estado y reforzar el liderazgo y profesionalización de sus cuadros directivos. Cabe destacar que con el **Sector Municipal** ya se concretó un acuerdo en materia de bonificación al retiro, el que prontamente se traducirá en el ingreso del correspondiente proyecto de ley al Congreso Nacional.

³⁸Véase en libro Agenda de modernización 2008 – 2010,p. 19

³⁹ Véase en www.munitel.cl/eventos/otros/jefe_pers/proyecto_121_Malik.pdf

⁴⁰ Véase en el libro Agenda de modernización 2008 – 2010 .p 20

2.2.2 EJE HACÍA SERVICIOS DE EXCELENCIA

Una ciudadanía más informada, exigente y heterogénea requiere instituciones públicas a la altura, capaces de actualizar constantemente su capacidad de respuesta. Eso significa servicios más pertinentes, asequibles, oportunos y equitativos. En pocas palabras, servicios más eficaces y de mayor calidad.

El plan de acción 2008 – 2010 para el desarrollo digital entre las acciones contempla Desarrollo de la Ventanilla de Trámites Municipales, implementando un número significativo de trámites en línea.

2.2.3 DESCENTRALIZACIÓN

Excelencia que de la mano de un proceso de **descentralización** se complementan, siendo este un elemento fundamental en el proceso de modernización, ya que un Estado Moderno requiere de gobiernos locales y regionales empoderados y eficientes, con recursos humanos y fiscales adecuados para la entrega de servicios de calidad a la ciudadanía. La agenda plantea través iniciativas a Nivel Comunal, como lo son: el traspaso de recursos financieros donde cada uno se encuentra apoyado con financiamiento a través de la ley de presupuesto del año 2009, insistencia en la reforma de artículo 121 de la constitución, Unidad de calidad Municipal en la Subdere⁴¹, Grupo de trabajo –Achm⁴² e interior, Creación de un SIGFE⁴³ comunal.

⁴¹ Secretaría de desarrollo Regional y Administrativo.

⁴² Asociación Chilena de Municipalidades. (Achm)

⁴³ Sistema de información para la Gestión financiera del Estado.(SIGFE)

2.2.4 FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Sistema de información para la Gestión financiera del Estado que complementa el **fortalecimiento institucional**, hacia servicios de calidad a la ciudadanía y el rediseño institucional de los organismos públicos a través de lineamientos que se resumen en: Un funcionamiento eficaz y eficiente, una flexibilización de la organización a las necesidades de los ciudadanos, un reconocimiento de lo heterogéneo de las funciones que se debe cumplir y con un principio de responsabilidad fiscal que garantice la institucionalidad pública.

2.2.5 TRANSPARENCIA Y PROBIDAD, PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y REFORMAS POLÍTICAS.

La confianza en las instituciones públicas y la legitimidad del orden democrático descansan, en buena medida, en la probidad y transparencia con que actúa el Sector Público. Un Estado probo es la mejor garantía de predominio del interés común por sobre los intereses y visiones particulares. Un Estado transparente es el mayor estímulo a la probidad.⁴⁴

La participación de la ciudadanía es fundamental para fortalecer la democracia, mejorar la toma de decisiones públicas y avanzar en integración social. Cuando la ciudadanía tiene la posibilidad de incidir en la gestión pública la democracia se profundiza y aumenta su legitimidad, los sistemas de planificación, evaluación y control se tornan más sofisticados y exigentes, y se empodera a la sociedad civil y a sus organizaciones.⁴⁵

Es así como los avances logrados colocan a la agenda de modernización como una herramienta ágil, donde el Estado analiza perspectivas del Siglo XX, para la construcción gradual y sostenida del Estado que se necesita para el Siglo XXI.

⁴⁴ Véase en libro Agenda de modernización 2008 - 2010 p. 52

⁴⁵ *Ibid.* p.59

Por ello que cualquier plan modernizador de la gestión Estatal como municipal, solo tendrá resultado a mediano y largo plazo si se logra movilizar y comprometer el capital humano que actualmente conforma la administración del Estado. Esto es aún más cierto si pensamos que la mayoría de los funcionarios de la administración estatal chilena son empleados de planta que se encuentran protegidos por la así llamada inmovilidad funcionaria.⁴⁶

En las secciones siguientes analizaremos el grado de compromiso, la satisfacción laboral, el perfil social, y el conocimiento que despierta en los funcionarios de la municipalidad de Quilpué, más específicamente en la Alcaldía, secretaria Municipal, Asesoría jurídica, recursos Humanos y oficina de partes, la agenda de modernización del Estado 2008, y el propio proceso modernizador visto hasta aquí.

⁴⁶ *Ob.cit,* " *La Modernización de la Gestión Estatal y su impacto sobre los funcionarios públicos chilenos*" p. 7

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Modernización del Estado trae consigo desafíos, implementación de modelos teóricos, una reinversión del gobierno, una orientación hacia la comunidad, trabajar con conceptos de eficiencia y eficacia orientado a la satisfacción ciudadana, y una forma nueva de ejercer el control, entre otras, que hace plantearnos la siguiente pregunta ¿Cuál es la necesidad de Modernizar el Estado?, Son varias las respuestas al igual que las afirmaciones, como bien lo ha señalado Luciano Tomassini en su libro *“La Reforma del Estado y las Políticas Públicas”*⁴⁷ – Cuando un modelo económico, tecnológico y social es remplazado por otro, y consiguientemente las políticas de desarrollo cambian y es inevitable que también cambie el Estado- bajo estas ideas surgen conceptos de un buen gobierno, que logre sintetizar las corrientes de este nuevo patrón modernizador con el objeto de insertarse en un ordenamiento global con las herramientas necesarias en lo referente a la programación, y en esto la agenda de Modernización del Estado 2008- 2010 aporta elementos que pretenden como objetivo principal, instalar permanentemente la mejora de la gestión pública como una política de Estado, con lineamientos hacia los *“Servicios de calidad para los ciudadanos”* y de la formulación de programas de manera integral, no solo abordando procesos y servicios aislados.

Es por ello que en la presente investigación nos centraremos en la agenda de modernización 2008 - 2010 y todo lo que ello conlleva, planteándonos las siguientes preguntas ¿Por qué los funcionarios no conocen la agenda modernizadora? ¿Cuál es el impacto que tiene este en sus funciones? ¿Cuál es la visión que tienen los funcionarios del proceso modernizador?

⁴⁷ TOMASSINI, Luciano. *“La Reforma del Estado y las Políticas Públicas”*⁴⁷, centro de análisis de política públicas, Universidad de Chile.,1994.p 24

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:

Desconocimiento de los ejes que plantea la agenda de Modernización del Estado 2008 y del propio proceso modernizador, por parte de los funcionarios de la Municipalidad de Quilpué: Alcaldía, secretaria Municipal, Asesoría jurídica, recursos Humanos y oficina de partes.

OBJETIVO GENERAL

Establecer la percepción de los funcionarios municipales, en cuanto al conocimiento, compromiso y motivación que estos poseen, de acuerdo a los ejes planteados en la agenda de modernización del Estado 2008 y en el propio proceso modernizador.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar antecedentes generales e históricos del proceso modernizador de la gestión Estatal.
- Describir el proceso de Modernización del sector Público y Municipal en Chile.
- definir los ejes de la agenda de modernización 2008 que corresponden al proceso modernizador que ha vivido las Municipalidades.
- Identificar la existencias de dificultades y expectativas del proceso modernizador de la gestión pública

METODOLOGIA

El estudio tendrá un carácter exploratorio-descriptivo, donde se definirá el perfil social, satisfacción laboral, alcances, expectativas y temores acerca del proceso de modernización del Estado y de los ejes que plantea la agenda de modernización del Estado 2008.

El estudio se ejecutara en la Municipalidad de Quilpué y más específicamente en la Alcaldía, secretaria municipal, asesoría jurídica, recursos humanos y oficina de partes, que cuenta con cerca de 28 funcionarios en total, y la encuesta abarco a 20 funcionarios que representan un 71.4% del total, repartidos en las áreas anteriormente nombradas.

Los datos requeridos para la investigación fueron recogidos mediante encuestas que contenían 14 preguntas segmentadas en dos secciones, la primera es para descubrir el Perfil Social y satisfacción laboral (ocupación actual, relación legal con la municipalidad, rango de edad, años de servicio, nivel educacional y satisfacción laboral), y la segunda sección se refiere a la Modernización del Estado, agenda de modernización 2008, alcances, expectativas y temores.

DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

El servicio elegido para realizar mi estudio fue la Ilustre Municipalidad de Quilpué ubicada en Vicuña Mackenna 684, en las áreas anteriormente nombradas. (Ver anexo N° 6)

Municipalidad: (*adm.loc.*) La administración local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la ley reside en una municipalidad. Las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas. (Art. 1º, LOC de Municipalidades).⁴⁸ Según los datos recolectados en el Censo del Instituto Nacional de Estadísticas, la comuna posee una superficie de 537 km² y una población de 128.578 habitantes, de los cuales 61.329 son mujeres y 67.249 hombres.

ASPECTOS GENERALES

Demografía

Quilpué acoge al 8,35% de la población total de la región. Un 1,31% (1.685 habitantes) corresponde a población rural y un 98,69% (126.893 habitantes) a población urbana.⁴⁹

Imagen Objetivo Comunal⁵⁰

1. Ser una comuna sustentable dotada con una alta calidad de vida para toda su población, basada en el disfrute de un ambiente limpio y descontaminado; en el acceso a lugares de recreación adecuados, tanto en calidad como cantidad; en un territorio integrado y con una oferta de servicios sociales apropiados a las necesidades de las personas.

⁴⁸ "Diccionario de la Administración Pública Chilena", 2ª Edición, Editorial LOM, 2002, p.136

⁴⁹ Véase en <http://es.wikipedia.org/wiki/Quilpu%C3%A9>

⁵⁰ Plan de desarrollo comunal de la Municipalidad de Quilpué 2006-2010, Diciembre 06. p.9

2. Poseer un municipio eficiente y moderno, con capacidad de gestión integral, en permanente coordinación con las demás instituciones públicas y privadas presentes en el territorio, que asuma la conducción de la comuna en forma proactiva y cuyo personal sea altamente calificado y esté en constante formación y perfeccionamiento, motivado por el servicio público y comprometido con la obtención de logros para la institución y la comunidad.
3. Estar habitada por ciudadanos emprendedores altamente comprometidos con el desarrollo actual y futuro de su territorio, conocedores de su historia y su geografía, que valoren el patrimonio que han heredado y que participen activamente en el desarrollo de sus barrios, de sus sectores y de su comuna.

LA MISIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE QUILPUÉ⁵¹

Promover el desarrollo sustentable de la Comuna propiciando la participación de sus habitantes. Facilitar y promover la gestión estratégica de la comuna, liderando las iniciativas y esfuerzos integrales e integradores necesarios para su desarrollo. Prestar servicios de calidad a la comunidad para fortalecer el nivel de calidad de vida de sus habitantes.

Promover, propiciar y organizar un crecimiento urbano-comunal en armonía con el perfil de comuna residencial en un entorno natural excepcional, fortaleciendo las áreas de medio ambiente y salud, educación y cultura, gestión integral, desarrollo comunitario, fomento productivo, turismo y recreación.

⁵¹ Plan de desarrollo comunal de la Municipalidad de Quilpué 2006-2010, Diciembre 06. p.11

3 PERFIL SOCIAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DE QUILPUÉ: ALCALDÍA, SECRETARÍA MUNICIPAL, ASESORÍA JURÍDICA, RECURSOS HUMANOS Y OFICINA DE PARTES.

“Se Analiza la satisfacción laboral y visión que tienen los funcionarios públicos sobre el proceso modernizador y la agenda de Modernización⁵².”

Tal como se presenta en la definición del problema del presente trabajo, los funcionarios presentan un desconocimiento de la agenda de modernización del Estado y del propio proceso modernizador, en las aplicaciones diarias del trabajo que realizan en la Municipalidad de Quilpué. Donde el objetivo general es establecer la percepción que tienen estos, con la agenda de modernización del Estado y con el propio proceso modernizador en cuanto al conocimiento, compromiso y motivación con el trabajo que realizan a diario.

En esta sección se concluye un conjunto de reflexiones acerca de los principales problemas y desafíos que enfrenta la agenda 2008, y el propio proceso modernizador emprendido, respecto al rol que tienen de los funcionarios en este.

Las encuestas en la que se basa este trabajo fueron aplicadas en la municipalidad de Quilpué (ver anexo 5, tabla de vaciado de datos), la que se encuentra adscrita al plan Modernizador del actual gobierno, significando esto que en el momento de la aplicación de la encuesta la municipalidad se encontraba en diversas etapas del proceso modernizador.

De hecho a los funcionarios encuestados se les pregunto si en la Municipalidad se habían impulsado muchas, regulares, pocas o ninguna iniciativa de modernización. Del total de ellos, un 30% declaró que muchas, un 40% dijo que regulares, un 20% dijo que pocas y, un 10% señaló que ninguna iniciativa. Vale decir, que se trata de un servicio que

⁵² Véase en estructura del trabajo.

está comprometido a lo menos con algunas de las medidas modernizadoras planteadas en la agenda de modernización del Estado 2008.

Si bien esta es una medición puramente subjetiva del proceso modernizador en marcha, existe una visión ampliamente compartida entre los funcionarios de diverso tipo (Ej. Categoría ocupacional, antigüedad, rango de edad, etc...) sobre los alcances y progresos que ha alcanzado la Municipalidad de Quilpué. Este grado de consenso o congruencia reafirma esta medición como una buena aproximación acerca del grado de modernización alcanzado. No obstante no nos dice nada acerca del tipo de modernización emprendida en la Municipalidad.

3.1 ENCUESTA *(ver tabla de vaciado en anexo 6)

*La encuesta contiene dos secciones las cuales son:

- Perfil Social y satisfacción laboral.
- Modernización del Estado: Agenda de Modernización, alcances, expectativas y temores.

*Marque la alternativa con una X según corresponda.

*Marque solo una alternativa por pregunta.

• PERFIL SOCIAL Y SATISFACCIÓN LABORAL.

○ Perfil social

- ¿Cuál es la ocupación actual que tiene usted en la Municipalidad?
 - Directivo
 - jefatura
 - Administrativo
 - Técnico
 - Profesional
 - Auxiliar
 - ¿Cuál es su Relación legal con la municipalidad?
 - Planta
 - Contrata
 - Honorario
 - ¿En qué rango de edad se encuentra?
 - Entre 18 y 28 años
 - Entre 28 y 38 años
 - Entre 38 y 48 años
 - Entre 48 y 58 años
 - Entre 58 y 65 años
 - ¿Cuántos Años de Servicio tiene en la Municipalidad de Quilpué?
 - Entre 1 mes y 1 año
 - Entre 1 año y 4 años
 - Entre 4 años y 8 años
 - Entre 8 años y 12 años
 - Más de 12 años
 - ¿Cuál es su Nivel educacional?
 - Educación básica
 - Educación Media completa
 - Educación Media incompleta
 - Educación técnica completa
 - Educación técnica incompleta
 - Educación superior completa
 - Educación superior incompleta
- **La satisfacción laboral.**
 - ¿Cual es grado de satisfacción laboral del trabajo que realiza a diario?
 - Muy satisfactorio
 - Satisfactorio
 - Regular
 - Nula

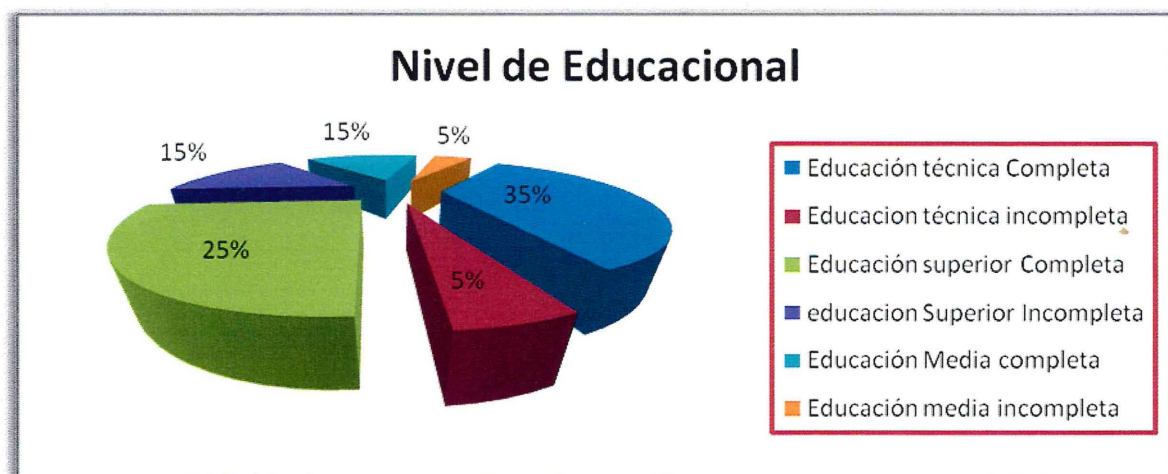
• **MODERNIZACIÓN DEL ESTADO: AGENDA DE MODERNIZACIÓN 2008, ALCANCES, EXPECTATIVAS Y TEMORES.**

7. ¿Conoce la agenda de Modernización del Estado 2008?
- completamente
 - solo en alguna de sus partes.
 - Nada
8. ¿Cómo ve el Proceso de Modernización del Estado?
- Muy bueno
 - Inútil
 - Innecesario
 - Desafiante
 - Impulsivo
 - Como perdida de estabilidad
9. ¿Qué es lo primero que piensa respecto a la Modernización de la Gestión Municipal?
- Incorporación de tecnologías
 - Buen uso de recursos
 - Como un proceso de descentralización
 - Fortalecimiento institucional
 - Transparencia y probidad
 - Eficiencia organizacional
 - Todas las anteriores
10. ¿Cuál es el medio de comunicación más usado en la Municipalidad?
- Correos electrónicos
 - Reuniones
 - Seminarios
 - El rumor
11. ¿Cómo ve el proceso Modernizador llevado hasta ahora en la Municipalidad de Quilpué?
- - Positivo
 - Regular
 - Innecesario
 - Malo
12. ¿De acuerdo a los siete ejes que plantea la Agenda de Modernización del Estado 2008, los cuales son recursos humanos, hacia servicios de excelencia, descentralización, perfeccionamiento institucional, transparencia y probidad, participación ciudadana, reformas políticas, piensa usted que influye en su trabajo diario?
- Solo en algunas
 - En todas
 - No las aplico
13. ¿De qué forma cree usted que debe ser impulsado el proceso Modernizador?
- Decididamente
 - Paulatinamente
 - No debe impulsarse
14. ¿En la municipalidad de Quilpué se han impulsado iniciativas de Modernización?
- Muchas
 - Regulares
 - Pocas
 - Ninguna

3.2 CARACTERÍSTICAS “En cuanto a la permanencia y estabilidad.”

En el momento de la encuesta un 40 % de los funcionarios encuestados tenían más de 12 años de antigüedad en la municipalidad de Quilpué. De esta misma manera la mayor parte de los funcionarios eran empleados de planta cuya edad está entre los 38 y 48 años. Esto refleja que un número significativo de funcionarios han tenido una relativa estabilidad laboral en la Municipalidad de Quilpué desarrollando sus funciones.

Llama la atención el nivel de instrucción alcanzado por un número significativo de funcionarios. Un 35% declaró tener educación técnica completa, un 25% tenía educación superior completa, y un 15% ya sea educación media completa y educación superior incompleta, y un 5% ya ha cursado la educación media de manera incompleta como también educación técnica incompleta.



Esta situación es consistente con la registrada por R. Echeverría (1985) para el resto de América Latina y con el hecho, que la administración Pública emplea proporcionalmente más profesionales que en el sector privado.⁵³

⁵³ Ob.cit “La Modernización de la Gestión Estatal y su impacto sobre los funcionarios públicos chilenos”, p. 9

3.3 SATISFACCIÓN LABORAL

En general el grado de satisfacción laboral de los funcionarios es solo satisfactorio. Si bien un bajo porcentaje declaro tener una nula satisfacción laboral (5%), un porcentaje mayoritario declaro tener un grado de satisfacción laboral solo satisfactoria (45%), la sigue un 35% de funcionarios que declaran tener una satisfacción laboral muy satisfactoria. Por su parte los regularmente satisfechos representan un 15% del total.



Son los funcionarios más antiguos y de mayor edad que representan 65%⁵⁴ del total de funcionarios encuestados, que poseen un mayor grado de satisfacción laboral. Por contraposición solo un 10% del total, los más jóvenes tienen solo una satisfacción regular de la función que realizan a diario.⁵⁵

⁵⁴ Porcentajes del total de personas que marcaron ya sea la alternativa d y e

⁵⁵ Del total de funcionarios que declaro estar muy satisfecho con la función que realiza a diario en la municipalidad un 57.1 % eran funcionarios que tienen más de 12 años de servicio. En contraposición un 14.2% de los funcionarios que tenían entre 1 año y 4 años en el servicio se declaro muy satisfecho. En la muestra existe una correlación entre edad y antigüedad de los funcionarios.

Esto no es de extrañar en la medida en que los funcionarios más antiguos (Más de 4 años) ocupan en mayor proporción los cargos de administrativo y de planta. Esto se traduce en una relativa estabilidad en el empleo, esto es particularmente importante en la actualidad, más cuando la orientación central de las reformas a las leyes laborales es la de permitir un mercado laboral más flexible, que es funcional y posee un comportamiento más competitivo de los mercados en la generación de empleo. Lo que se trae consigo un aumento de la incertidumbre laboral, especialmente de los de mayor edad.

No obstante, los años de servicio está indirectamente relacionada con el nivel educacional y con el grado de satisfacción laboral. Mientras el 80% de los funcionarios con menos de 4 años en la Municipalidad tiene educación superior completa,⁵⁶ solo un 37,5% de los más antiguos con más de 12 años poseen educación técnica completa. Por otra parte, son estos últimos los que manifiestan un grado relativamente mayor de satisfacción laboral del trabajo que se realiza a diario.

Una relación similar se observa entre la edad de los funcionarios y el nivel de educación formal alcanzado. Mientras que un 46.6%⁵⁷ menores de 48 años tienen educación técnica completa, los mayores de 49 años, un 40% tiene educación superior incompleta y una educación técnica incompleta, media completa y media incompleta con un 20% cada una respectivamente.

Por lo tanto, son los funcionarios que se encuentran entre el rango 28 – 48 años de edad y con educación técnica completa (37.5%), los que presentan un mayor grado satisfacción laboral. Y los funcionarios que se encuentran entre el rango 18 – 28 años de edad (50%), son los que presentan un grado de satisfacción laboral regular o nulo.

Por otra parte, al analizar el grado de satisfacción laboral por la relación legal que tiene cada funcionario con la municipalidad, se observa que el mayor grado de

⁵⁶ Fueron tomadas las alternativas a y b de la pregunta Número 4 de la encuesta, junto con cada nivel educacional marcado por los funcionarios.

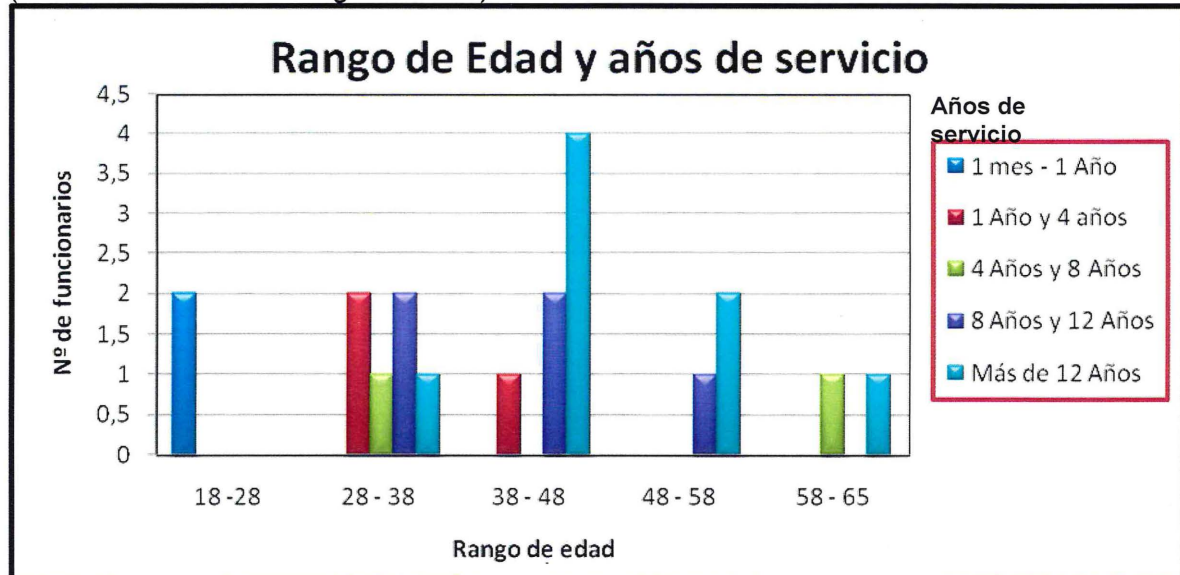
⁵⁷ Porcentaje entre las alternativas a,b,c de la pregunta número 3 (rango de edad del funcionario), con la pregunta número 5(Nivel educacional)

satisfacción laboral,⁵⁸ está entre los funcionarios de planta (62.5%), representada por funcionarios con una ocupación actual en la municipalidad como administrativo (40%).

Es significativo que entre el personal más joven exista una grado de satisfacción regular o nula, a diferencia de los funcionarios entre 28 y 48 años de edad que son los que presentan un mayor grado de satisfacción laboral, esto se debe a las expectativas con la que los jóvenes entran al servicio público egresados o con un grado de educación superior incompleta.⁵⁹

Finalmente, el grado de satisfacción laboral es solo satisfactorio, y aumenta en aquellos funcionarios antiguos y de mayor edad en la municipalidad, cabe destacar que el proceso modernizador ha traído consigo la utilización de herramientas tecnológicas y de gestión. Sin embargo, este es un tema que abordaremos con más detalle en el siguiente punto.

Rango de edad y años de servicio
(Nº De funcionarios/ Rango de edad)



⁵⁸ Entiéndase un mayor grado de satisfacción laboral a los funcionarios que marcaron ya sea la alternativa a y b, cuando se les pregunto el grado de satisfacción del trabajo que realiza a diario

⁵⁹ Un 36.3% del personal administrativo se encuentra "muy satisfecho", un 45.4% se encuentra solo "satisfecho", y "regular o nula" un con 9% cada alternativa. Un 66.6% de profesionales dice estar "solo satisfecho" y un 33.3% regularmente satisfecho.

3.4 MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN ESTATAL Y MUNICIPAL: IMÁGENES, EXPECTATIVAS Y TEMORES.

La percepción de los funcionarios de la Municipalidad de Quilpué es clara de que existe un proceso de cambio y de modernización del Estado. La gran mayoría ve el proceso modernizador llevado a cabo en la municipalidad como regular, y que el proceso modernizador debe ser impulsado decididamente.⁶⁰ Una de las principales razones por las cuales se tiene esta visión es por las expectativas que el proceso modernizador trae consigo, ya sea en los distintos ámbitos administrativos que la gestión por resultados pueda cuantificar. En esta línea la modernización del Estado como también la municipal se ve enfrentada a oportunidades y obstáculos.

3.4.1 MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN ESTATAL Y MUNICIPAL: IMÁGENES POSITIVAS.

En general, la municipalidad posee un alto nivel de instrucción, un 80% del total, tienen ya sea una educación técnica completa, técnica incompleta, superior completa e incompleta, especialmente los funcionarios que tiene entre ocho y doce años de experiencia (37,5%)⁶¹, los que poseen una relación legal con la municipalidad en mayor medida de planta (56,2%), y en lo que se refiere a forma en que debe ser impulsado el proceso modernizador, existe un equilibrio entre, los piensan que debe ser impulsado de manera decidida (50%) y de manera Paulatina(43,7%). Es importante hacer notar que como lo vimos en los puntos anteriores son precisamente los más jóvenes se encuentran entre el rango 18 – 28 años de edad, los que presentan un grado de satisfacción laboral regular o nulo, respecto al trabajo que desempeña a diario en la municipalidad.

⁶⁰ Solo un 5% del total de encuestados ve el proceso modernizador del Estado como una pérdida de estabilidad, y un 15% declaró de que se trataba de un proceso inútil. Un 60% declaró que el proceso llevado hasta ahora es solo regular, de esta misma forma un 50% afirma que el proceso modernizador debe impulsarse de una forma decidida.

⁶¹ Porcentaje obtenidos de la relación entre nivel educacional (alternativas d, e, f, g de la pregunta 5 de la encuesta) con los años de servicio con la municipalidad.

La mayoría de los encuestados ve el proceso de modernización del Estado como muy bueno (50%) y desafiante a la vez (30%). Esto es aún más significativo cuando, la crisis demostró, entre muchas cosas, que requerimos de un Estado ágil, inteligente y vigilante, que pueda responder con rapidez a los múltiples desafíos de un mundo complejo. Y más todavía, en el caso de Chile, cuyo devenir y futuro dependen de hechos que suceden muy lejos de nuestras fronteras.⁶²

En lo que se refiere a la agenda **de modernización del Estado 2008**, la mayor parte de los encuestados declara que solo la conoce en alguna de sus partes (85%), y a su vez llama profundamente la atención, que la mayoría de los encuestados lo primero que piensa respecto a la modernización de la gestión municipal, son todos los ejes que plantea la propia agenda (60%), siete ejes que agrupan las propuestas formuladas por Centros de estudios, Universidades, Ministerios y Servicios. Ellos son: Recursos Humanos y Gerencia Pública, Hacia Servicios de Excelencia, Descentralización, Perfeccionamiento Institucional, Transparencia y Probidad, Participación Ciudadana, Reformas Políticas. Esto ha ser importante porque quiere decir que los ejes que plantea la agenda de modernización constan con la visión que tienen los funcionarios respecto a la modernización de la gestión Municipal, que tiene el objetivo de fortalecer la eficiencia, objetividad, responsabilidad pública y calidad profesional de la gestión del Estado, que lleva consigo una concepción de capacitación y manejo de herramientas de gestión basada en resultados.

Al comparar el conocimiento, con los ejes que plantea la agenda de modernización 2008 se obtienen resultados positivos, ya que un 85% del total de encuestados considera que conoce la agenda solo en alguna de sus partes, mientras que un 70% declara que de acuerdo a los ejes que plantea la agenda y que influyen a su vez en el trabajo que realizan a diario solo las aplica en algunas de sus funciones.

⁶² **Ministro del Interior Edmundo Pérez Yoma**, en su exposición "Modernización del Estado: una política permanente", realizada el día 16 de junio 2009 en Icare, p. 2

Por otra parte, Fue hasta el término del primer gobierno de la concertación 1990-1994, cuando se puso el énfasis en impulsar un proceso de modernización y reformas que involucrara los distintos niveles de la administración pública. El nuevo Estado que se pretendía construir para Chile, debía ser uno que garantizara las condiciones mínimas para la competitividad, que redujera la pobreza y asegurara una mayor equidad social por medio de la gestión del Estado. Fue entonces cuando se propuso que las reformas a la administración pública debían perseguir dos objetivos fundamentales. Por un lado, mejorar la eficiencia y la eficacia de la prestación de los servicios públicos y por otra parte, contribuir a la profundización de la democracia a través de una gestión pública participativa y democrática, especialmente en los niveles regionales y municipales, que implicara consulta, información, control y evaluación de la gestión pública por parte de la ciudadanía.⁶³ Estas Ideas sedimentaron los ejes que plantea la agenda de modernización del Estado 2008 en cuanto a las municipalidades, y de lo que ellas representan en términos de participación, donde las transformaciones deben basarse en 3 pilares: Legitimidad Institucional, Equidad, y competitividad. Tres elementos que son complementarios y se nutren uno con el otro. Ya que un país competitivo requiere un fuerte capital social y ello alude directamente a las oportunidades para el desarrollo personal y colectivo en una sociedad.⁶⁴ Y en este contexto se les consulto a los funcionarios acerca de cómo ven el proceso llevado hasta ahora en la municipalidad de Quilpué, donde un 60% ve el proceso llevado como regular y un 40% lo ve positivo, esto indica que se están aplicando las herramientas pertinentes a un proceso que avanza a pasos agigantados hacía servicios de excelencia, con una clara imagen de futuro orientada a los servicios que se le entregan a la ciudadanía.

⁶³ *Op.cit* “La Modernización de la Gestión Estatal y su impacto sobre los funcionarios públicos chilenos”, p 15

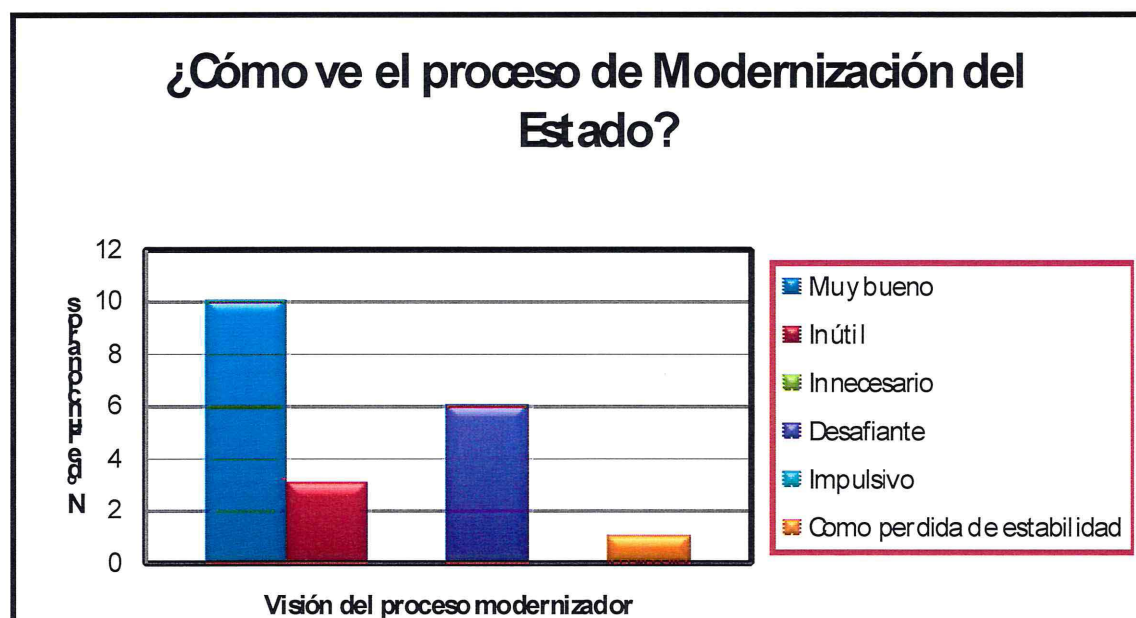
⁶⁴ **Flacso**, Modernizar el Estado: Hacia un Chile Desarrollado y competitivo, , Mayo 2008., p. 2

3.4.2 MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN ESTATAL Y MUNICIPAL: IMÁGENES NEGATIVAS.

Así como la modernización genera expectativas de mejoramiento, ella también genera el temor de pérdida de estabilidad laboral, como así ver el proceso de una manera inútil. En las encuestas esto se ve reflejado en un porcentaje muy disminuido en comparación con los funcionarios que ven el proceso como muy bueno.

Visión del proceso modernizador del Estado

Nº de funcionarios/ Visión del proceso modernizador



En efecto y como era de esperar, la visión del proceso de modernización entre los funcionarios más antiguos, estaba representado por el 57% de los funcionarios con más de 12 años de servicio, ellos ven el proceso de una manera desafiante y como una pérdida de estabilidad. Donde la mayoría de estos funcionarios posee educación técnica completa (42.8%), y lo siguen los funcionarios con educación superior completa con un porcentaje de un 28.5%. Adicionalmente, la idea que la modernización implica pérdida de estabilidad laboral se ve reforzada por el hecho que las políticas modernizadoras que

especialmente en el pasado tuvieron un contenido fundamentalmente racionalizador implicaron de hecho despidos y reducción de personal.⁶⁵

A esta percepción se agrega la opinión del medio de comunicación más usado en la municipalidad de Quilpué, son los correos electrónicos con un 90% del total, donde el 55.5% de los funcionarios encuestados tiene una ocupación actual de administrativo, y lo sigue el rumor con un 10%.

Esta opinión resalta lo centralizado en términos de comunicación en la municipalidad, como también se presume el desafío que tienen los directivos de tener una comunicación fluida, directa y participativa, con cada uno de sus funcionarios. Comunicación que parece difícil hacer de la noche a la mañana, más cuando esta ha tenido un comportamiento conforme a cánones jerárquicos y burocráticos donde el factor cultural tiende a predominar entre algunos jefes que optan por ordenar más que a liderar y llevar el timón de la organización.

Un elemento adicional que refuerza la imagen, más bien negativa del proceso modernizador, es referente a lo que se ha hecho hasta ahora en la municipalidad en esta materia, del total de encuestados un 60% asegura verlo de manera regular y de aquellos un 58.3% es funcionario de planta, donde igual porcentaje cree que debe ser impulsado de manera decididamente o paulatinamente (41.6%).

En suma, entre los funcionarios encuestados existe una imagen matizada acerca del proceso de modernización de la gestión Estatal, del conocimiento de la agenda de modernización del Estado 2008, en cómo ven el proceso modernizador llevado hasta ahora en la municipalidad de Quilpué, la manera en la cual tiene que llevarse y medios de comunicación más usados dentro de la institución.

⁶⁵ Op.cit "La Modernización de la Gestión Estatal y su impacto sobre los funcionarios públicos chilenos", p. 14

La imagen positiva de este proceso está asociada al alto nivel de instrucción alcanzado por los funcionarios de la municipalidad de Quilpué, a la forma de ver y a la forma en que debe ser impulsado el proceso modernizador y al conocimiento de la agenda de modernización del Estado 2008.

La imagen negativa se vincula con el temor de pérdida de estabilidad laboral, como también ver el proceso de una manera inútil y lo centralizado en términos de comunicación.

4 MODERNIZACIÓN DEL ESTADO: PERCEPCIÓN, PROBLEMAS Y DESAFÍOS FUTUROS DE LA AGENDA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO 2008.

De los datos expuestos hasta aquí, se pueden realizar algunas reflexiones que apuntan a señalar problemas y desafíos, que enfrenta el proceso modernizador municipal y el propio proceso impulsado por el gobierno, como también la percepción que tiene para los funcionarios de la agenda de Modernización del Estado 2008.

El desafío modernizador asumido por el gobierno chileno es consecuencia directa de la estrategia de globalización asumida por las élites y crecientemente por la sociedad como un todo, en la cual el Estado ha dejado de ser el centro articulador y promotor del crecimiento, para transformarse en uno de los objetivos fundamentales de dicho proceso. Este desafío, por lo tanto, está marcado por la necesidad de incrementar la eficiencia y eficacia organizacional como condición necesaria para reforzar la legitimidad de la propia acción estatal.⁶⁶

En lo que he expuesto no parece haber una percepción única del proceso modernizador, pero si una en cuanto al conocimiento de la agenda de modernización 2008, ya que la mayor parte de los encuestados declaran que la conoce en alguna de sus partes.

Con realismo el desafío es la incorporación de nuevas técnicas y métodos en la gestión, más cuando esto implica diseñar una nueva estrategia institucional, que busca aumentar la eficiencia en el uso de los recursos públicos y eficacia, para lo cual es necesario fijarse objetivos y resultados esperados para luego evaluar si fueron logrados o no y por que causas. En este sentido es la “vieja” estructura estatal la que se intenta agilizar.⁶⁷ El intento modernizador no parece centrarse en una reorganización o redefinición de las funciones del Estado que probablemente es algo inevitable a futuro sino más bien, es hacer mejor lo que se venía haciendo.⁶⁸ El peligro radica en centrar

⁶⁶ *Op.cit* “La Modernización de la Gestión Estatal y su impacto sobre los funcionarios públicos chilenos”, p. 16

⁶⁷ *Op.cit* “La Modernización de la Gestión Estatal y su impacto sobre los funcionarios públicos chilenos” .p 16

⁶⁸ *ibíd.* p 16

demasiado la atención a un conjunto de indicadores de rendimiento, olvidándose del desafío de fondo que implica cambiar la propia estructura estatal y la cultura burocrática tradicional.⁶⁹

En este sentido la agenda de modernización del Estado 2008, plantea un desafío tanto a la organización como a los funcionarios municipales, el cual es en términos organizacionales adoptar herramientas y nuevas formas de utilizar estas, en beneficio de una buena gestión, para que de esta forma podamos comprender un proceso que necesita funcionarios calificados para un desarrollo constante y permanente de una política de modernización que trasciende un gobierno de turno. Y de este modo entender la modernización como un concepto aplicable a la Gestión Pública y que tiene relación con el proceso de adopción de medidas que procurarían alcanzar los valores de la modernidad,⁷⁰ que penetran en la cultura organizacional, donde es pertinente tener la percepción de los funcionarios municipales, en cuanto al conocimiento, compromiso y motivación que tienen ellos de la Agenda de Modernización del Estado 2008 y del proceso Modernizador.

Los datos analizados muestran que existen diferentes grados de satisfacción laboral del trabajo que los funcionarios realizan a diario, ya sea, en la percepción de lo positivo y negativo del proceso modernizador llevado hasta ahora en la municipalidad de Quilpué, y del proceso modernizador vivido por el Estado chileno, y también en lo que respecta al conocimiento y ejes que plantea la agenda de modernización del Estado 2008.

Y es así que la primera segmentación relevante la constituye el rango de edad y los años de servicio que tiene el funcionario en la Municipalidad. Estas son variables importantes, más cuando un número significativo de funcionarios han tenido una relativa estabilidad laboral en la municipalidad de Quilpué desarrollando sus funciones, y a su vez son ellos mismos y los de mayor edad los que poseen un mayor grado de satisfacción laboral.

⁶⁹ *Ibíd.* .p.16

⁷⁰ *Ob.cit.*, " *Síntesis del Proceso de Modernización del Estado en Chile (1994 - 2003)*", p.8

Por otra parte las características analizadas demuestran que un número significativo de funcionarios ha tenido una relativa estabilidad laboral en la Municipalidad, y que el nivel de instrucción alcanzado es alto en el municipio. Esto es un buen aliento para el desarrollo que tendrá el foco estratégico la agenda de modernización 2008 en la municipalidad, y las políticas de modernización que se implementen, y es aún más beneficioso cuando se agrega una percepción de que existe un proceso de cambio y de modernización del Estado, y que este proceso es visto de manera regular debiendo ser impulsado de una manera decidida.

Sintetizando de mejor forma las ideas, los funcionarios de la municipalidad se encuentran dotados de herramientas, de una visión de cambio y piensan que el proceso modernizador debe ser impulsado decididamente. Esto se explica en el punto 1.2 del presente trabajo, donde las principales razones por las cuales se tiene esta visión es por las expectativas que el proceso modernizador trae consigo en distintos ámbitos organizacionales y personales.

En cuanto a las imágenes que se tiene del proceso modernizador del Estado, los funcionarios lo ven como muy bueno. Esto es una señal, más cuando los resultados que se esperan son los de un Estado y un Municipio al servicio de los ciudadanos, con un actuar donde prime la transparencia y el trabajo hacia la construcción de una institucionalidad sólida.

El conocimiento de algunas de las partes de la agenda de modernización del Estado 2008 por parte de los funcionarios, las imágenes que tienen del proceso modernizador del Estado y la forma en que este se ha llevado a cabo en la municipalidad de Quilpué, hacen concluir que en cuanto al conocimiento los funcionarios poseen una noción de las políticas generales de Estado y de la agenda de modernización. Esto se demuestra cuando se relaciona el conocimiento de la agenda con lo primero que piensan los funcionarios respecto a modernización municipal (las alternativas de esta pregunta contienen todos los ejes que plantea la agenda de modernización) y la mayoría responde que lo primero que piensan respecto a modernización municipal son en su totalidad los propios ejes de la agenda. Esto ha de ser importante, porque demuestra la visión de los funcionarios frente a lo que se está haciendo en materia de modernización, y la vez posee

sincretismo cuando se les pregunta acerca de los ejes de la agenda que influyen en el trabajo que realizan a diario en la municipalidad, respondiendo la mayoría solo influyen algunos ejes en la labor que realizan, esta respuesta es lógica, más cuando la agenda posee un foco estratégico 2008 – 2010 y el proceso ha sido implementado de manera paulatina.

Adicionalmente la modernización además de generar expectativas, esta genera el temor de una pérdida de estabilidad laboral, y la percepción de algunos funcionarios de ver el proceso de una manera inútil y desafiante, (característica representada por el 57% de los funcionarios con más de 12 años en el servicio). El punto aquí es una de las consecuencias inevitables que trae consigo el proceso modernizador y la agenda de modernización, las cuales son, el uso tecnología y la capacitación, donde el protagonista e hilo conductor es una buena gestión basada en objetivos medibles y palpables.

Al respecto un desafío fundamental es la capacitación y la incorporación de todos los elementos y áreas que la modernización y que la propia agenda destacan. Sin olvidar el objetivo fundamental, el cuál es instalar una política de Estado permanente de mejora en la gestión pública, que trascienda el gobierno de turno. Y para ello el entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo, donde sus objetivos se sitúan a largo plazo, y son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada, se aplica de una forma sistémica y organizada mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.⁷¹ Más aún cuando existe un potencial de experiencia, un alto nivel educacional y de satisfacción laboral por parte de los funcionarios municipales.

Características que no pueden ser desechadas en la medida que muchas de las funciones estatales como municipales, son las tradicionales y la mayor eficiencia solo necesita de un esfuerzo cultural y organizacional más que transformador.

⁷¹ **CHIAVENATO, Idalberto.** “*Administración De Recursos Humanos*”.5ª edición., Bogotá, Colombia. Editorial Mac Graw Hill.,2001.p.557

A lo que se refiere a la visión del proceso modernizador del Estado, que se ha llevado a cabo hasta ahora en la Municipalidad de Quilpué, al conocimiento y los ejes de la Agenda de modernización. Conviene agregar el tema de la participación y motivación de parte de los funcionarios, donde son ellos quienes requieren definiciones claras de los distintos ámbitos de competencia. En este sentido, un ámbito básico es la adecuada comunicación vertical y horizontal de los planes y programas de modernización, ya que, el éxito del proceso dependerá del compromiso que despierte lo cual, a su vez, se funda en un fluido proceso de comunicación y un adecuado liderazgo organizacional.⁷²

Una segunda segmentación importante es la dice relación con la satisfacción laboral de los funcionarios y la relación legal que poseen con la Municipalidad.

Al respecto son los funcionarios más antiguos y de mayor edad los poseen un mayor grado de satisfacción laboral del trabajo que realizan a diario, y son aquellos los que ocupan en una proporción mayor de cargos administrativos y de planta, como se explicaba en el punto 3.2. Y en este sentido un desafío fundamental es:

- El asentamiento de profesionales con un espíritu renovador, capaz de asumir desafíos y responsabilidades que se encuentran presentes en la agenda como el propio proceso modernizador.
- Transformar la inamovilidad funcionaria en una oportunidad de profesionalizar aún más en la municipalidad.

Más cuando, el éxito de la modernización del Estado y el conocimiento de la agenda, se fundan en un cambio de estructura, de cultura organizacional y de la forma en la cual se han implementado políticas generales de modernización. Donde tales cambios pasan centralmente por poder constatar los avances, mediante evaluaciones que verifican si lo que se ha realizado a dado el resultado respecto a los objetivos inicialmente formulados.

⁷² Ob.cit "La Modernización de la Gestión Estatal y su impacto sobre los funcionarios públicos chilenos", p. 18

Vale decir que la idea de modernización de la gestión estatal, como el conocimiento, el compromiso, el impacto y la percepción que tiene para los funcionarios la agenda de modernización del Estado 2008, en el presente trabajo es alto, queriendo decir con esto que **no existe un desconocimiento de las políticas gubernamentales** respecto al tema de modernización, y de la forma en la que ha sido guiado a través de la agenda de modernización con los ejes que ella plantea. En este sentido los funcionarios de la Municipalidad presentan un alto nivel educacional, una experiencia, un nivel de satisfacción laboral con el trabajo que realizan a diario como satisfactorio, un conocimiento y una visión consensuada en cuanto a la forma en que debe ser impulsado el proceso.

Todos estos puntos resultaron ser positivos y categóricos presentando así la Municipalidad características y herramientas que la hacen estar en un buen pie para asumir desafíos y tareas de un proceso ágil y constante.

Estas Características que fueron resultado de la aplicación de encuestas a los funcionarios de la Alcaldía, secretaria Municipal, Asesoría jurídica, recursos Humanos y oficina de partes de la ilustre municipalidad de Quilpué.

A lo largo de este capítulo se han expuesto propuestas y desafíos, donde el desconocimiento de la agenda de modernización y de sus ejes no son parte de los funcionarios de la Municipalidad de Quilpué, más bien saben y distinguen elementos claves para entender lo que es la agenda y el propio proceso modernizador.

Si bien el proceso de cambio es constante y esta experiencia exitosa muestra resultados principalmente positivos, en cuanto al conocimiento y percepción, siempre existe la aspiración de seguir realizando de manera óptima las funciones que cada funcionario tenga en la Municipalidad, y es por ello que se presentan propuestas de mejoramiento para reforzar más aún las características positivas que surgieron de esta investigación.

PROPUESTAS PARA SEGUIR AVANZANDO HACÍA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA

- La creación de una política constante de capacitación e incorporación de herramientas de gestión que aporten al trabajo que a diario realizan los funcionarios.
- Afinar y abrir instancias internas de comunicación, no centrándose en los medios generalmente conocidos, sino que a través de seminarios y programas que incluyan a la mayoría de funcionarios.
- Promover el trabajo de equipos responsables, para formar grupos de trabajo *ad hoc* a llevar adelante el proceso modernizador, promoviendo la existencia de responsabilidades y atribuciones claras, recursos adecuados y un periodo de tiempo establecido.
- Una definición clara de funciones, para desarrollar un Estado y a la vez un municipio meritocrático, para de esta forma delinear visiblemente la función de la política y los objetivos que ella.
- Realizar una evaluación con dos objetivos, aprender de la experiencia de manera de extraer lecciones que puedan aplicarse con el fin de seguir mejorando las características que posee la municipalidad, y para realizar una rendición de los avances y objetivos cumplidos (ex post).
- Fortalecer la capacidad de gestión municipal de proyectos modernizadores, especialmente en aquellos con altos niveles de gastos, a través de indicadores de desempeño.

CONCLUSIONES

La agenda de modernización 2008 es un instrumento que entrega una clara orientación, acerca del proceso que debe seguir la modernización del Estado y municipal en Chile. Este instrumento es fruto en gran medida del diseño de normas, propuestas y principalmente del trabajo que se ha mantenido desde los años 90` hasta nuestros días, a través de programas, centros de estudios, Universidades e iniciativas propias de los organismos de gobiernos, que colocan al Estado como centro articulador e histórico de un proceso permanente y continuo, orientado a formar instituciones públicas de excelencia, basadas en una buena gestión.

Luego de conocer la evolución del proceso modernizador del Estado y municipal en cuanto a la gestión, se definieron los ejes de la agenda que corresponden al proceso modernizador vivido por las municipalidades, y se identificaron las dificultades y expectativas del proceso, segmentando cada uno de los datos por rango de edad, años de servicio, nivel educacional y satisfacción laboral, entre otras. Esto permitió conocer y establecer la percepción que tienen los funcionarios de la agenda de modernización 2008, y del propio proceso modernizador del Estado llevado a cabo hasta ahora. Concluyendo lo siguiente:

- Los funcionarios de la municipalidad conocen la agenda impulsada por el gobierno Chileno, solo en algunas de sus partes.
- La mayoría de los funcionarios piensan que algunos de los ejes que plantea la agenda influyen en el trabajo que realizan a diario.
- En general el grado de satisfacción laboral de los funcionarios es solo satisfactorio
- Existe un alto nivel de instrucción alcanzado por un número significativo de funcionarios.

- La percepción de los funcionarios de la Municipalidad de Quilpué es clara de que existe un proceso de cambio y de modernización del Estado.
- La gran mayoría ve el proceso modernizador llevado a cabo en la Municipalidad como regular, y que el proceso modernizador debe ser impulsado decididamente.
- La mayoría de los funcionarios ve el proceso de modernización del Estado como muy bueno y desafiante a la vez.
- Y lo primero que piensa respecto a la modernización de la gestión municipal, son todos los ejes que plantea la propia agenda de modernización del Estado.

Estos datos muestran que no existe un desconocimiento de la agenda de modernización del Estado 2008, y tampoco de las políticas generales de modernización del Estado, en lo que se refiere a la concepción que poseen los funcionarios de lo que se está llevando a cabo hasta ahora, en cuanto al compromiso y motivación con el trabajo que se realiza a diario.

Finalmente estos datos y reflexiones muestran características destacables, y un gran avance para construir de manera más sólida las iniciativas modernizadoras emprendidas por el gobierno chileno. Este proceso es, por una parte, una obligación que la modernización de la sociedad impone sobre el Estado y que este no puede esquivar y, por la otra, un deseo de los funcionarios de llevar adelante propuestas destinadas a fortalecer el rol que le corresponde al Estado. Más aún cuando estos Procesos están caracterizados por un desafío y una tarea permanente de mantener y mejorar el camino ya trazado, aminorando los temores y fortaleciendo las ventajas que se poseen, ya que de esta forma se podrá construir una institucionalidad sólida y permanente, tanto en el Estado como en la Municipalidad de Quilpué, con un desarrollo humano, tras el objetivo de lograr avanzar y concretar aspectos esenciales de los lineamientos planteados en la Agenda de modernización del Estado 2008,

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

CHIAVENATO, Idalberto. *“Administración De Recursos Humanos”*.5ª edición., Bogotá, Colombia. Editorial Mac Graw Hill., 2001.

CORTÉS, Patricia. *“El sistema municipal y la superación de la pobreza y precariedad urbana en Chile”*. Santiago Chile, Septiembre 2005.

DOÑA MOLINA, Karina. *“Síntesis del Proceso de Modernización del Estado en Chile (1994 - 2003)”*, Documento de apoyo docente, Publicación del Departamento de Gobierno y Gestión Pública del instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile, Abril 2006.

MARCEL, Mario. *“Reforma del estado y de la Gestión Pública”*, Editorial Dolmen, Santiago, 1998

MORTECINOS, Egon. *“Los límites de la modernización Municipal para profundizar la participación ciudadana en Chile ¿Es la gobernanza la proximidad de una alternativa?”*, gestión y Política Pública, volumen XVI, número 2, 2007.

NAVARRETE, Bernardo. *La modernización del Estado en la transición chilena. El gobierno de Patricio Aylwin (1990-1994) ”* Revista Enfoques N°9, Universidad central, Segundo semestre 2008.

TOMASSINI, Luciano. *“La Reforma del Estado y las Políticas Públicas”*, centro de análisis de política públicas, Universidad de Chile.1994.

WORMMELD DEL PIANO, Guillermo. *“La Modernización de la Gestión Estatal y su impacto sobre los funcionarios públicos chilenos”*, Revista chilena de administración Pública N° 16,1997.

REFERENCIAS WEB:

www.modernizacion.gov.cl/historia.html
www.independientesenred.cl/
www.modernizacion.gov.cl/filesapp/proyectamerica.pdf
www.munitel.cl/eventos/otros/jefe_pers/proyecto_121_Malik.pdf
www.modernizacion.cl/
www.modernizacion.cl/aportes.html
www.subdere.gov.cl/1510/article-67501.html
www.munitel.cl/eventos/otros/jefe_pers/proyecto_121_Malik.pdf

DOCUMENTOS

Comentarios y propuestas Corporación Participa a las medidas anunciadas por el Ministro del Interior, Sr. Edmundo Pérez Yoma Santiago 2005, Corporación Participativa.

Fundación Chile 21, la iniciativa de reforma del estado del Ministro del Interior Edmundo Pérez – Yoma, *una contribución a la puesta en marcha de la iniciativa*, 2009.

Informe del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, 1996.
Constitución política del Estado

Libro agenda de Modernización 2008-2010.

Ministro del Interior Edmundo Pérez Yoma, en su exposición “Modernización del Estado: una política permanente”, realizada el día 16 de junio 2009 en Icare.

Bases para un acuerdo sobre modernización municipal (regulación de facultades del artículo 121° c p r)

ANEXOS

ANEXO NÚMERO 1.

Cabe destacar lo que menciona Karina Doña⁷³ como elementos principales de la Modernización de la Gestión Pública:

- 1) Usuario
- 2) Funcionario Público
- 3) Gestión orientada a resultados
- 4) Uso eficaz y eficiente de los recursos
- 5) Fortalecimiento de la ética pública

En cuanto al **Usuario**, la finalidad fue crear una cultura de ciudadanos y no de súbditos. Desde esta perspectiva, las instituciones públicas implementaron técnicas y modalidades para obtener una retroalimentación sistemática entre la organización y las demandas, necesidades y el nivel de satisfacción de los usuarios. Actualmente las personas tienden a considerarse como “ciudadanos, es decir, como titulares de ciertos derechos y como personas que pueden y deben exigir una relación con los agentes públicos mucho más simétrica, donde las personas juegan un rol activo, demandante, reivindicativo y crítico. Esto significó que las personas, como usuarios de las instituciones públicas, comenzaron a desempeñar un papel más dinámico en cuanto a exigir que las prestaciones de los servicios debiesen desarrollarse conforme a criterios de calidad, oportunidad y eficiencia; lo cual reflejó la toma de conciencia por parte de éstos respecto de sus derechos ciudadanos.

Respecto al **Funcionario Público**, es importante señalar que la necesidad de modernizar el aparato estatal debió incluir una reivindicación de un sector público más atento y sensible a los intereses y necesidades de los usuarios. Por ello, resultaría de vital importancia desarrollar “una carrera que premie el mejor desempeño, que estimule la capacitación y el perfeccionamiento profesional”

⁷³ Instructora del Departamento de Gobierno del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile.

Sobre la **Gestión Orientada a Resultados**, la Modernización de la Gestión Pública planteó diversas tareas concretas, siendo una de ellas la que dice relación con modificar procedimientos burocráticos ineficaces y “arcaicos”. El estilo de gestión vigente a ese entonces se caracterizaba por centrarse exclusivamente en seguir los procesos y dar cumplimiento a las normas y a la legalidad correspondiente, creando controles que no cumplieran con su efectividad. Por esto, el nuevo estilo de gestión debía colocar especial atención a los resultados, observando especialmente los recursos involucrados.

El **Uso Eficaz y Eficiente de los Recursos** supuso una mejor utilización de los recursos y una tendencia hacia la optimización entre los recursos humanos y financieros y los productos esperados.

Sobre el **Fortalecimiento de la Ética Pública**, ésta se asoció al bien común y su consolidación constituyó una cuestión de Estado, al considerar la probidad y la transparencia como condicionantes del quehacer nacional.

Se trató entonces de procurar que el funcionamiento regular de los servicios, junto con respetar los principios de transparencia, equidad y disciplina fiscal, considerase de manera prioritaria la satisfacción de los usuarios/ciudadanos, la realización personal y profesional de los funcionarios, la asignación eficiente de los recursos y la capacidad de respuesta ante las nuevas demandas de la sociedad.

Por lo tanto, y de acuerdo a estas precisiones, el actual proceso de cambio que ha estado experimentado el Estado de Chile correspondería a un proceso de **Modernización de la Gestión Pública** y no a uno de Reforma.

ANEXO NÚMERO 2.

Las reformas de la administración Aylwin

Reformas Políticas	Reformas Económicas	Creación de una nueva institucionalidad
Democratización de los Municipios	Consolidación del Derecho de Propiedad	Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA)
	Autonomía del Banco Central	
Constitución de Gobiernos regionales	Previsional	Comisión Nacional para el Desarrollo Indígena (CONADI)
	Legislación Laboral	
Poder Judicial	Tributaria	Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM)
	Modernización de la banca	Instituto Nacional de la Juventud
	Extensión de la inversión privada	

Fuente: Álvaro Vicente Ramírez Alujas

ANEXO NÚMERO 3

De acuerdo a documentos del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (MINSEGPRES), el Gobierno del Presidente Aylwin debió afrontar una Administración Pública deteriorada en su funcionamiento, especialmente rígida, situación que dificultaba responder a las nuevas necesidades. En marzo de 1990, el panorama del sector público con el que se enfrentó la administración Aylwin se puede caracterizar principalmente por un camino bastante avanzado e irreversible en cuanto a la reforma estructural del Estado. Así, el diagnóstico de la época concluía con una visión de un sector público bastante malogrado.⁷⁴



Fuente: Elaboración propia

⁷⁴ Ob.cit " Síntesis del Proceso de Modernización del Estado en Chile (1994 - 2003)", p.14

ANEXO NÚMERO 4. CUADRO 1

PROCESO CHILENO

Patricio Aylwin (1990-1994)

Se desarrolló una política de “revitalización del Estado” con la finalidad de recuperar la capacidad operativa del sector público. Donde la contribución más importante hace relación con la descentralización.

Eduardo Frei Ruiz-Tagle (1994-2000)



Se diseñó el Camino que tomaría La Modernización de la Gestión Pública

La modernización se convirtió en un concepto integral, donde se establecieron directrices principales como: capacitación a los funcionarios públicos, premios al buen desempeño, mayor eficiencia en la gestión pública, entre otras.
Se creó un comité interministerial (1994) y se generó un plan estratégico de modernización de la gestión Pública.

Ricardo Lagos (2000-2004)



Con el fin de continuar con la estrategia modernizadora.

A través de un instructivo (2000) se creó el comité de ministros para la Reforma del Estado y una secretaría ejecutiva, encargada de implementar las modificaciones que se demanden. De este modo se siguió con el sentido de que el Estado y sus instituciones deberían estar al servicio del usuario y su atención. Y es así como se propusieron una serie de cambios organizacionales con el fin de crear instituciones más flexibles y eficientes, con las líneas de trabajo que son: rediseño institucional, la descentralización, la Modernización de la gestión, el Gobierno electrónico, la participación ciudadana en la gestión y la transparencia.



Hito relevante

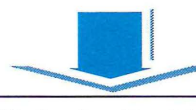
Agenda de Modernización del Estado 2003

Fue el acuerdo Político legislativo entre el gobierno y la oposición, para la Modernización del Estado, la transparencia y la promoción del crecimiento. (Enero 2003). Esta agenda tuvo un objetivo de responder a la ciudadanía mediante un Estado eficiente y capaz, esta misma contenía cuatro ejes para afrontar los desafíos: gestión Pública, gestión de recursos humanos, gestión financiera y descentralización.



Michelle Bachelet

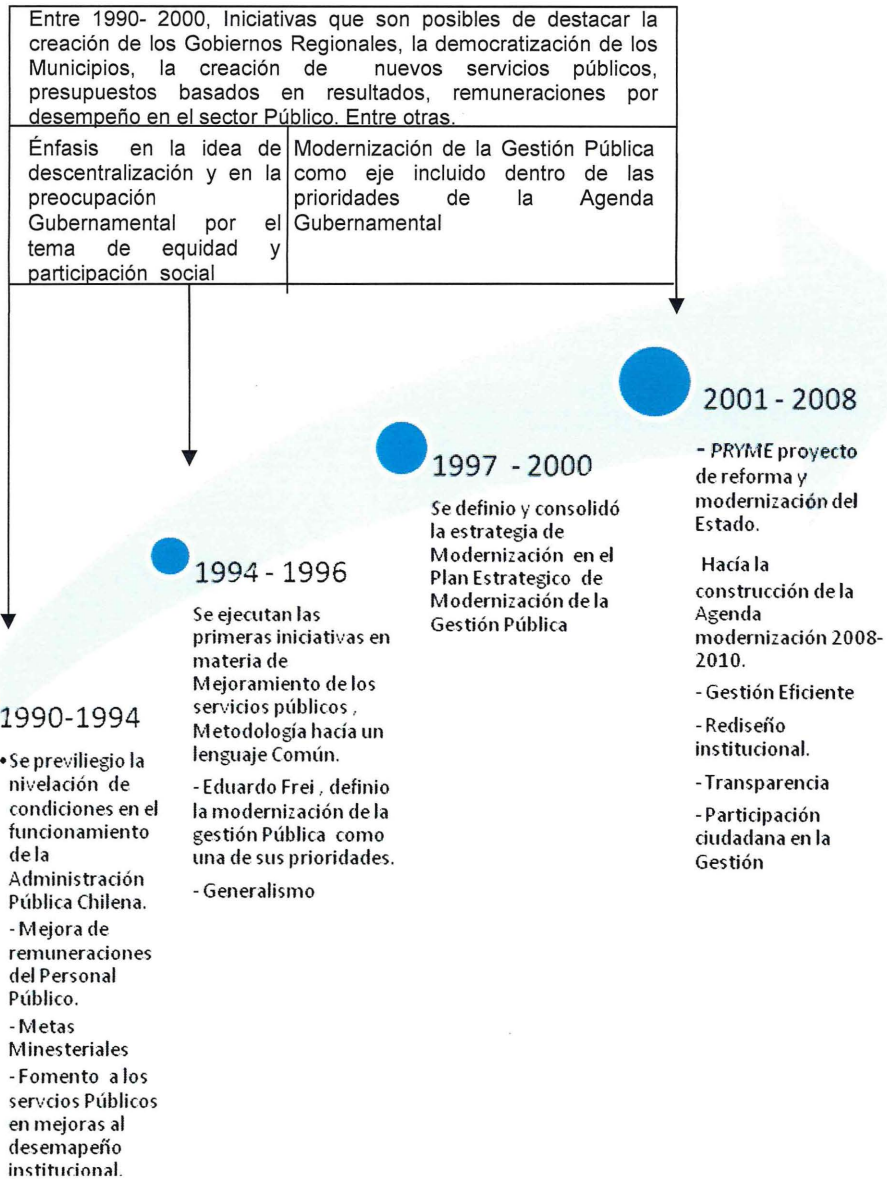
- Aceptación de que la globalización es un fenómeno ineludible, y que en ello puede tener elementos favorecedores al desarrollo del país.
- Contextualización del proceso.
- Afincamiento de herramientas de gestión
- Creación del Servicio Civil y del Consejo de la Alta Dirección Pública.
- Saltos innovadores en gestión pública y transparencia
- Avanzado decididamente en una mejor evaluación y control de la función pública



Aienda de Modernización del Estado 2008 -2010

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 2



Fuente: Elaboración propia

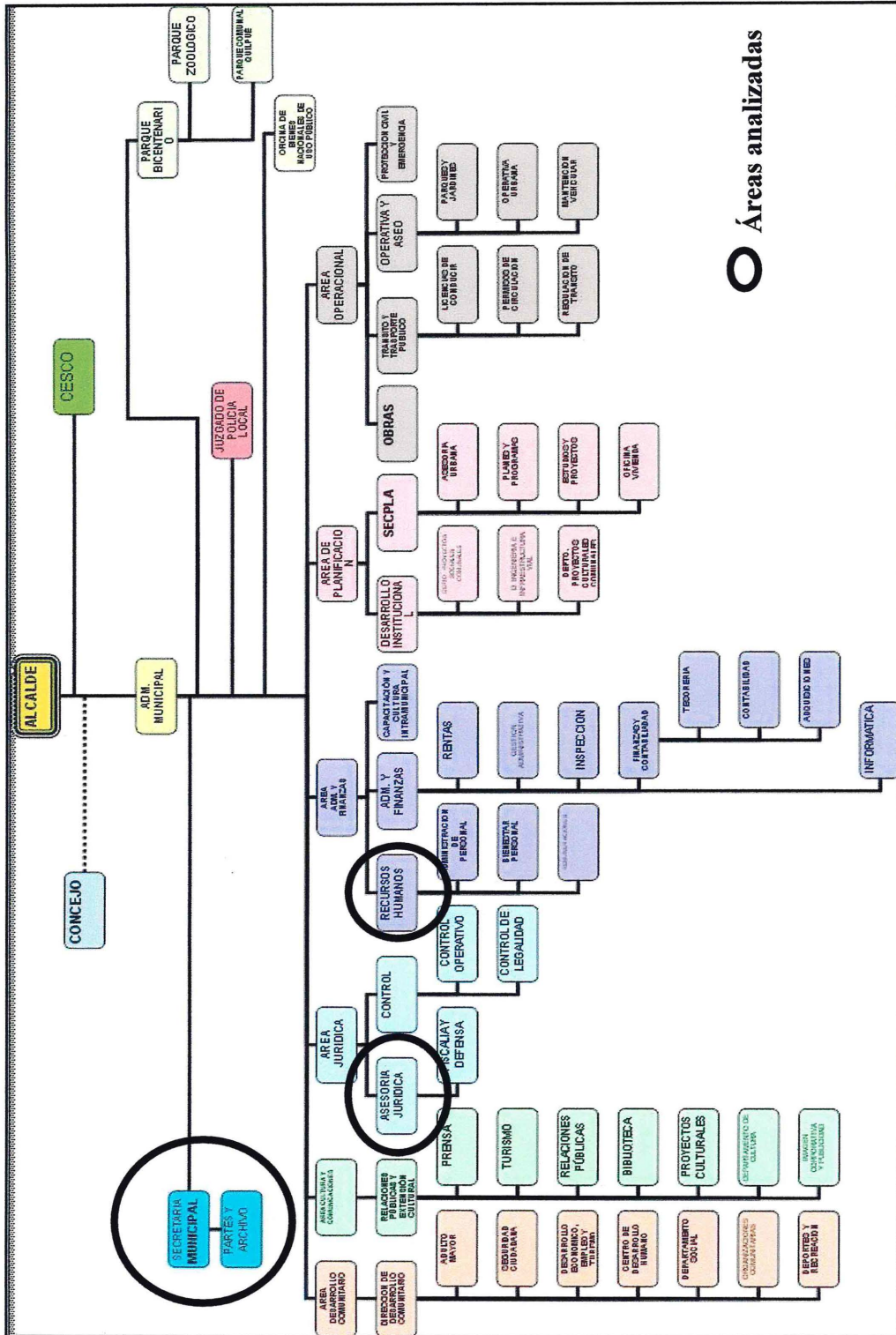
TABLA DE VACIADO DE DATOS
(Funcionario/Nº de preguntas 7 - 11)

	7				8				9				10				11			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
I	X				X								X	X						
II	X		X										X	X						X
III	X		X									X					X			
IV	X								X	X										X
V	X			X									X	X						X
VI	X			X									X	X						X
VII	X		X					X									X			X
VIII	X		X										X	X						X
IX		X						X					X	X						X
X	X		X										X	X						X
XI	X		X						X								X			X
XII		X						X					X			X				X
XIII	X							X					X	X						X
XIV	X		X										X	X						X
XV	X		X										X	X						X
XVI		X										X					X			X
XVII	X		X													X				X
XVIII	X		X										X	X						X
XIX	X			X									X	X						X
XX	X		X									X					X			X
TOTAL	17	3	10	3	6	1	1	1	3	1	1	12	18	2	8	12				
%	85	15	50	15	30	5	5	5	15	5	10	60	90	10	40	60				

**TABLA DE VACIADO DE DATOS
(Funcionario/Nº de preguntas 12 - 14)**

	12			13			14			
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	D
I	X			X				X		
II	X			X				X		
III	X			X				X		
IV	X					X	X			
V	X				X			X		
VI		X			X			X		
VII	X				X				X	
VIII		X		X				X		
IX	X				X				X	
X	X			X			X			
XI	X			X				X		
XII			X	X				X		
XIII	X				X		X			
XVI	X				X		X			
XV	X			X			X			
XVI			X			X				X
XVII	X				X		X			
XVIII	X				X				X	
XIX	X			X						X
XX	X			X					X	
TOTAL	16	2	2	10	8	8	2	6	8	4
%	80	10	10	50	40	40	10	30	40	20
										10

ANEXO 6. (Organigrama Municipalidad Quilpué)



○ Áreas analizadas