

Modernización del estado: revisión del proceso de reforma del estado chileno entre 1970-2011 y evolución del programa de mejoramiento de la gestión

Diego Silva Jiménez¹

Resumen

El presente artículo revisa los distintos intentos y esfuerzos de los Gobiernos para modernizar el Estado y particularmente reformar la administración pública en Chile, considerando en el análisis los resultados de los principios del modelo de Nueva Gerencia Pública, en lo relativo al Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG). Asimismo, se plantean algunas consideraciones que surgen de la comparación de los beneficios del modelo Weberiano que implementa la burocracia en la administración formal y del modelo de Gerencialismo Puro, pregonado por el neoliberalismo.

Palabras claves: Burocracia, Reforma, Modernización del Estado, Programa de Mejoramiento de la Gestión, Nueva Gerencia Pública.

Modernization of the state: a review of the reform process of the chilean state between 1970 and 2011, and the development of the management improvement program

Abstract

This article reviews the different attempts and efforts of governments to modernize the State and especially to reform the public administration in Chile. This review includes the results of the principles of the New Public Management model in relation to the Management Improvement Program (Programa de Mejoramiento de la Gestión, PMG). Additionally, it sets out some considerations that arise when comparing the benefits of the Weberian model, which introduces bureaucracy in formal administration, to those of the Pure Managerialism model, introduced by neoliberalism.

Keywords: Bureaucracy, Reform, Modernization of the State, Management Improvement Program, New Public Management.

¹ Magíster en Gerencia y Políticas Públicas USACH, Diplomado Humanización en Salud U. Finis Terrae y Diplomado en Docencia Universitaria UCINF. Docente Escuela de Enfermería de la Universidad Central y docente Facultad de Salud Universidad UCINF, diego.silva@usach.cl.

Presentación

"Burocratas sin creatividad, al servicio de la gestión de un sistema que funciona en la perspectiva de un vacío sin horizonte ni límite" Sergio Zorrill

1. Introducción

La competitividad de los mercados en lo privado y de los estados en lo público, ha originado la búsqueda de nuevas formas de administración de los gobiernos y sus reparticiones, reorientando la gestión pública hacia definiciones de eficiencia, eficacia y economía de burocracias instaladas desde el nacimiento de los Estados modernos, caracterizados por la separación de sus poderes y el Estado de Derecho, entre otros.

En Chile, a partir del año 1974, bajo el régimen militar, se dio curso a la reforma del estado que implicó la implementación de cambios profundos que abarcaron diversas dimensiones relacionadas con el sistema político y el desarrollo del concepto de Nueva Gestión pública que fue concebido desde el mundo privado para luego ser introducido en el quehacer del mundo público, con el fin de utilizar los recursos de manera más eficiente a través de la reingeniería, benchmarking y outsourcing, entre otras prácticas. (Arredondo y Silva 2011)

De conformidad con el enfoque de Gerencialismo, debe entenderse la modernización de la gestión pública como la adopción de un cambio organizacional que transita

desde un paradigma Burocrático hacia un nuevo paradigma Gerencial que incorpora elementos tales como: i) el usuario, reconocido como un ciudadano con derechos y capacidad de elección frente a lo público y privado, ii) el funcionario público capaz de desarrollar "una carrera que premie el mejor desempeño, que estimule la capacitación y el perfeccionamiento profesional" (Arraigada, G., en Doña, K.; 2006: 11), iii) una gestión orientada a resultados, iv) uso eficaz y eficiente de los recursos y v) el fortalecimiento de la ética pública.

A partir de los citados elementos de la Nueva Gestión Pública, los constantes y recurrentes esfuerzos dedicados a documentar los resultados medidos por los instrumentos del nuevo modelo en Chile, componen actualmente una creciente línea de investigación encabezada por la Dirección de Presupuestos (DIPRES). No obstante, las evaluaciones ex post han sido más bien certeras, dicho esfuerzo no ha sido complementado con análisis que generen proyecciones de posibles resultados y desviaciones, para poder corregirlas y/o abordarlas oportunamente. En otras palabras, su estudio no ha sido suficiente para generar alertas.

El presente artículo describe alguna de las incidencias de los cambios que se ha realizado al Programa de Mejoramiento de la Gestión y/o Metas de Eficiencia Institucional. La importancia y actualidad del tema es fácilmente perceptible dado el énfasis puesto por los distintos Gobiernos a los diferentes Instrumentos de Gestión, cuando la gestión administrativa se encuentra ya iniciado el ciclo de implementación del PMG 2012.

2. Nueva Gestión Pública ¿reforma o modernización?

La antigua administración pública formal que detenta una burocracia institucionalizada podría entenderse desde el modelo Weberiano como una gestión óptima caracterizada por la "precisión, velocidad, certidumbre, conocimiento de los archivos, continuidad, discreción, subordinación estricta, reducción de desacuerdos y de costos materiales y personales" (Weber 2005, 55), que pareciera aportar valor a la labor de las entidades públicas. Por el contrario, desde una visión neoliberal que promueve la reducción del Estado y sus funciones, pareciera ser que la burocratización es disfuncional con los objetivos del Estado en desarrollo y por tanto debe reorientarse la gestión hacia el gerenciamiento de las tareas públicas. Para Karina Doña, el objetivo de la modernización del estado es "convertir el aparato estatal en un ente ágil, eficiente y flexible, con mayor responsabilidad ante la sociedad" (2006; 8).

Frente a lo anterior, la burocracia del modelo Weberiano resultó ser excesivamente rígida y normada para los estados modernos insertos en el sistema de relaciones internacionales. Por tanto, "los proyectos modernizadores del Estado 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" (Doña, 2006; 4)

En este sentido, la Nueva Gestión Pública (NGP) fue un paradigma que revolucionó a la Gran Bretaña de Margaret Thatcher y que, posteriormente, se fue adaptando y nutriendo de nuevas y diversas teorías, así como de distintas culturas. No obstante, es preciso aclarar que el nuevo modelo de gestión abarca conceptos que erradamente han sido utilizados como sinónimos y los cuales son útiles para la presente discusión: Reforma y Modernización, que se detallarán en las páginas subsecuentes. (Araya y Cerpa 2008)

Para darle una mayor relevancia al concepto de reforma es imprescindible ligarlo al de Estado, entendiéndose por "reforma del Estado" a la ejecución de cambios profundos que abarcan diversas dimensiones, relacionadas con el sistema político², con las organizaciones gubernamentales y con las instituciones públicas que ejecutan las políticas públicas que se relacionan con el mercado y la sociedad civil.

Al igual que en el concepto anterior el significado de modernización se explica a través del concepto gestión. Para ello, conforme con el enfoque del Gerencialismo Puro, debe entenderse por "Modernización de la gestión" la adopción de un cambio cultural realizado desde un paradigma burocrático de la administración pública hacia un nuevo paradigma Gerencial que incorpora elementos probados con éxito en el mercado, tales como: i) Usuario, ii) Funcionario Público, iii)

2 El sistema político es entendido por Ramírez del Valle como el "conjunto de relaciones humanas (contractuales) que tienen su origen en el ejercicio del poder, el mando y la autoridad política en un espacio territorial más o menos extenso" (Ramírez Del Valle, 2011).

Gestión orientada a resultados, iv) Uso eficaz y eficiente de los recursos, y v) Fortalecimiento de la ética pública.

La relación existente entre los conceptos explicados anteriormente, "modernización" y "reforma", ocurre en un modo recursivo: la reforma implica modernización de procesos que, a su vez, se revierten sobre el proceso de reforma.

Frente a lo anterior, la burocracia del modelo Weberiano resultó ser excesivamente rígida y normada para los estados modernos insertos en el sistema de relaciones internacionales. Por tanto, "los proyectos modernizadores del Estado 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" (Doña, 2006; 4). Igualmente, "las grandes corporaciones, la globalización, el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, incidieron con gran pujanza en la reconfiguración de las fuerzas dentro de los espacios de poder y, con ello, en la participación y en los actores involucrados en lo que Nicolás Maquiavelo ha denominado "el monopolio y ejercicio de autoridad soberana (suprema del poder público) sobre los hombres" (Vicher 2009; 60).

En este sentido, la instalación del paradigma de gerenciamiento responde a la necesidad de hacer al Estado más democrático y competitivo en lo nacional e internacional, lo cual implica otorgarle un nuevo rol como gerente del Gobierno. Con el retorno a la democracia, para el caso de Chile, la nece-

sidad de modernización de la gestión pública fue prioritaria para dotar de legalidad y democratizar a las instituciones públicas y sus actos administrativos.

Ahora bien, centrar la discusión en la burocracia del modelo Weberiano y el modelo de Nueva Gerencia Pública, resulta transcendental para evaluar el proceso de modernización del estado Chileno. Pareciera ser que la burocracia se vio agotada por los vicios de la administración pública, lo cual hizo evidentemente necesario reformar las instituciones en sus estructuras organizacionales y sus ámbitos jurisdiccionales.

3. Nueva Gestión Pública y su aplicación en Chile

En el periodo de 1974-1989 Bajo el régimen militar, se adoptaron las primeras medidas de reforma de Estado a través de la CONARA (Comisión Nacional de la Reforma Administrativa), para asentar las bases de lo que luego sería la modernización de la gestión pública.

Bajo el amparo del paradigma neoliberal, en que el mercado es el mejor agente de asignación de recursos (Ramírez 2000;7), se introdujeron reformas de primera generación, promovidas y aceptadas por el consenso de Washington, las cuales pueden describirse como "Reformas Estructurales" y consistieron en: a) la reducción del aparato estatal, quedando expresamente reflejado en las cifras estimadas en que los empleados públicos disminuyeron drásticamente en más

de un 54% entre los años 1976 y 1984, descendiendo de 241 mil a 131 mil entre dichas fechas (Ramírez 2000;11); b) la materialización del principio de subsidiariedad, que no es más que el cambio de eje desde el Estado hacia el Mercado; c) la Regionalización del Estado, que consistió en la división militar del territorio para una administración más sencilla; y, por último d) la municipalización de los servicios sociales de salud y de educación.

Luego, entre los períodos de 1990 y 1994, junto con la llegada de la democracia a nuestro país, era imperante poder dotar al aparato estatal de la legalidad de las instituciones correspondientes. Es así como se da forma y vida legal a diversas instituciones. Entre ellas se crea el Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN), el Instituto Nacional de la Juventud (INJUV), el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), la Agencia de Cooperación Internacional (AGCI) y la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI). También, en el mismo nivel ministerial se funda el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) y el Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), otorgándoseles nuevas atribuciones para la coordinación programática .

Por tanto, el punto culmine del gobierno del Señor Patricio Aylwin Azocar fue el inicio del Plan Piloto de la Modernización de la Gestión en algunas reparticiones públicas, con orientaciones emanadas desde la DIPRES. Así, con el segundo gobierno de la Concertación(1994-2000), se potenciaron las bases ya sentadas de la democracia y se da inicio a una larga y escalonada moderni-

zación de la gestión pública, que pretendía según las mismas palabras del Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle en su mensaje presidencial "(...) al Estado como agente de progreso...una gestión pública y un estilo de gestión orientado por resultados, con una mayor eficiencia en la gestión del estado, incorporando tecnologías y principios modernos de la gestión de las organizaciones " (Ramírez 2000 ; 15)

Profundizando los lineamientos de su predecesor, en 1994 se crea el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, que es el encargado de la coordinación interministerial para entregarles herramientas y guiarlos en el proceso de perfeccionamiento sobre el desarrollo, la modernización y la racionalidad de las funciones públicas a los Ministerios. Durante el período comprendido entre los años 2000-2006, el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública fue el motor de la NGP en el gobierno, y posteriormente da paso al Programa de Reforma y Modernización del Estado (PRYME) a cargo de la SEGPRES. También, en el 2003 uno de los grandes hitos de esta etapa es la creación del Sistema de Alta Dirección Pública que consiste en un sistema de reclutamiento y gestión para los Jefes de Servicio y para el segundo nivel jerárquico de estos que comienza a aplicarse en 2004 bajo la Ley N° 19.882.

En este contexto, con el fin de incentivar el cumplimiento de objetivos, se crea el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) que entrega sentido a un diseño estratégico, de metas y trabajos por re-

sultados, ligados a incentivos de carácter monetario para los funcionarios públicos asociados a un determinado grado de cumplimiento. En la misma línea de los PMG, la Ley 20.212 publicada el 29.08.2007 establece incentivos al Desempeño de los Funcionarios Públicos dando vida a las Metas de Eficiencia Institucional (MEI), que posee ciertas diferencias con el Programa de Mejoramiento de la Gestión, en cuanto a porcentajes de incentivos, detalle de los compromisos, de los sistemas a cumplir, de los servicios a los cuales aplica, entre otros.

4. Herramientas de la Nueva Gestión Pública

El Presupuesto por Resultado tiene por finalidad mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público, ligado al uso de los recursos de la gestión de las instituciones y la cual utiliza la información de desempeño, para su desarrollo. Según DIPRES, Chile estableció un tipo de Presupuesto por Resultado bajo la modalidad de "Presupuesto Informado" a través del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central (Arenas-Berner 2010; 12), en el cual la información se utiliza para mejorar e informar la toma de decisiones de los actores involucrados en el proceso presupuestario, tomando en consideración el uso de los recursos públicos como la calidad del gasto.

Entonces, es posible concluir que el Sistema de Evaluación y Control de Gestión permite mejorar la eficiencia tanto en la asignación como en el uso de los recursos

públicos, ya que entrega información precisa sobre dónde deben enfocarse las mejoras para optimizar la Gestión Pública.

Ahora bien, uno de los instrumentos del Sistema de Evaluación y Control de Gestión es el Mecanismo de Incentivo de Remuneraciones, dentro del cual se encuentran el Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG) y las Metas de Eficiencia Institucional (MEI).

Bajo la Ley N°19.553 de 1998 nace el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), que otorga una asignación de modernización para el sector público y el cual fue emanado de un acuerdo entre la Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF) y el Gobierno del Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle, dando paso a un sistema de relaciones laborales entre directivos y funcionarios del sector para potenciar el trabajo en equipo, entregando más responsabilidades a los funcionarios y motivando el logro de objetivos a través de un incentivo de carácter monetario.

En este sentido, es posible observar rasgos del modelo liberal implantado, el cual se centra en la racionalidad de la autoridad para establecer consensos políticos con distintos actores públicos, asimismo que en la adecuación de dicho consenso con las finalidades del gobierno mediante la alternativa del mercado (Falcão 1997; 11)

Por tanto, el PMG es un instrumento que apoya la gestión de los servicios públicos, basado en el desarrollo de áreas estratégicas comunes para la gestión pública, con un cierto estándar predefinido, siendo en

TABLA 1:
SISTEMAS DEL PMG Y ÁREA A LA QUE SE VINCULA, AÑO 2010.

SISTEMAS PMG	ÁREA VINCULADA
Capacitación.	Recursos Humanos
Higiene, Seguridad y Mejoramiento de los Ambientes de Trabajo.	
Evaluación del Desempeño.	
Administración Financiero Contable.	Administración Financiera
Compras y Contrataciones del Sector Público.	
Enfoque de Género	Enfoque de Género
SIAC /SAIP	
Gobierno Electrónico – Tecnologías de la Información	Calidad Atención Usuarios
Seguridad de la Información	
Gestión Territorial.	Planificación/Control de Gestión
Planificación/Control de Gestión.	
Auditoría Interna.	

Fuente: elaboración propia

sí mismo una convergencia de diferentes políticas que encuentran cabida y sinergia en este instrumento, como lo son la Política de Recursos Humanos, la Política de Modernización del Estado y la Política de Control de Gestión. Concretamente, el PMG consta de doce sistemas, que están divididos en cinco áreas estratégicas que se muestran en la tabla a continuación.

5. Análisis prospectivo del PMG 2011

Tras la implementación del Programa de Mejoramiento de la Gestión en las instituciones públicas, comienza la discusión respecto a los objetivos alcanzados y los beneficios obtenidos del desarrollo de las cinco

áreas estratégicas, desde la inclusión de los nuevos paradigmas de Gerencialismo en lo público.

De esta forma, tal cual otras experiencias latinoamericanas, en Chile parece ser que las estrategias de modernización del Estado adquirieron algunos patrones de la burocracia instalada en la antigua administración formal y con lo cual no resulta adecuado estimar las ventajas señaladas por Weber. Es decir, el compromiso de mejora continua de los procesos para la obtención de buenos resultados en las áreas contenidas en el PMG, fue extrapolado y circunscrito al incentivo monetario que era abonado a la remuneración de los funcionarios de las instituciones públicas. Conforme con Weber, "el funcionario recibe la compensación pecuniaria de un sueldo regularmente esta-

blecido, y la seguridad de una pensión para la vejez. El sueldo no se calcula, como un salario, de acuerdo con el trabajo realizado, sino en términos de "status", es decir, según el tipo de función (la "categoría") y también, probablemente, según la duración del servicio"; de lo cual se desprende que los bonos PMG fueron una compensación pecuniaria que subsanaba las deficiencias de los salarios, que no aportaban seguridad y desvalorizaban la categoría de los funcionarios.

Ahora bien, el nuevo Gerencialismo tiene su punto de encuentro con el modelo Weberiano respecto a la profesionalización de los cargos públicos, de lo cual bien dice Weber que la administración especializada de un cargo requiere una preparación cabal y experta del funcionario, que conlleva a generar mayores exigencias del cumplimiento de las funciones del ejecutivo moderno del funcionario público y asimismo del empleado de las empresas privadas. Con ello, la reforma del Estado trajo consigo la instalación del Servicio Civil que pretende la instalación del principio de meritocracia y la aceptación de un deber particular de fidelidad hacia la administración y el cumplimiento de las funciones propias del cargo público, a cambio de una existencia segura.

Autores como Falcão, Guerrero y Vicher, han cuestionado los resultados reales de la puesta en marcha de los principios de la Nueva Gerencia Pública y sus beneficios, de lo cual se hace hincapié en la necesidad del análisis de los contextos y circunstancias políticas y económicas que se han conjugado para hacer posible la aplicación de las reformas neogerenciales. Para Vicher, "en la simplificación

de estructuras y de procedimientos se encontró que no hay evidencia de acortamientos significativos en la cadena de mando para acercar el poder de decisión a los puntos de contacto con el usuario o cliente, o para hacer más ágil la circulación de la información".

La transformación del PMG y la MEI, a un cuerpo más escueto de trabajo se desarrolla con la convicción de que las áreas que abordaba anteriormente eran demasiado extensas y perdía su finalidad de MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN. Es así como las áreas de Recursos Humanos y Administración Financiera junto con el proceso de Auditoría Interna, son ubicadas en el contexto de apoyo al MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN.

Por ejemplo, para el caso de las Metas de Eficiencia Institucional, la atención ha estado principalmente en torno a fortalecer los Sistemas relacionados con Monitoreo o Planificación y Control de Gestión, con la perspectiva de que ellos apuntalan directamente el fin del servicio público, en detrimento de los restantes, que cada vez poseen menor incidencia en la evaluación integral por parte de los entes validadores.

Siguiendo con los lineamientos anteriores se pretende resumir aún más las áreas a abarcar y externalizar la evaluación del cumplimiento de los Sistemas PMG (DIPRES 2011). En el año 2010 existían 12 Sistemas PMG, en el año 2011 fueron sacados de dicho programa (egresados) 6 Sistemas PMG (Columna 2 de la Tabla N°2) y en el año 2012 fueron retirados (egresados) 2 sistemas PMG más (columna N°3 de la Tabla N°2), quedando para la medición solo 3 sistemas PMG el año 2012 (columna N°4 de la Tabla N°2)

TABLA 2:
CAMBIOS EN LOS SISTEMAS DEL PMG.

Nº	SISTEMAS PMG AÑO 2010	SISTEMAS EGRESADOS AÑO 2011	SISTEMAS EGRESADOS AÑO 2012	PMG AÑO 2012
1	Higiene, Seguridad y Mejoramiento de los Ambientes de Trabajo	X		
2	Evaluación del Desempeño	X		
3	Capacitación	X		
4	SIAC		X	
5	Gobierno Electrónico – Tecnologías de la Información.		X	
6	Seguridad de la Información.			Seguridad de la Información
7	Auditoría Interna.	X		
8	Gestión Auditoría Interna.Territorial.			Descentralización
9	Planificación y Control de Gestión.			Monitoreo del Desempeño Institucional
10	Compras y Contrataciones del Sector Público	X		
11	Administración Financiero Contable.	X		
12	Enfoque de Género			Equidad de Género

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

En la actualidad se está viviendo un nuevo proceso de reforma que contempla profundos cambio en la administración pública y, particularmente, en los sistemas tanto del PMG como de la MEI, de lo cual en una primera instancia es observable la reducción en el número de sistemas evaluados a través de dicho Programa y asociados a

los incentivos remuneracionales establecidos; del total de doce sistemas existentes, durante el año 2011 pasaron a ser seis y se proyecta su disminución en cuatro en el transcurso de los próximos dos años.(Arenas y Berner 2010)

Estos nuevos lineamientos se justifican en la conformidad de las autoridades y la Dirección de Presupuestos respecto de la im-

plementación satisfactoria de los procesos de apoyo estandarizados de las instituciones públicas y sus tareas regulares, que deberán continuar desarrollándose pero ya no ligados a un incentivo pecuniario representado en las remuneraciones de los funcionarios. No obstante lo anterior, cabe destacar que la reducción de la función de monitoreo y control de la gestión que realiza el Estado a través del Sistema de Evaluación y Control de la Gestión liderado por DIPRES, no exime la responsabilidad de las instituciones públicas de continuar mejorando las áreas egresadas y por ello seguirán siendo monitoreados por otros mecanismos de la administración del Estado.

Por lo tanto, en esta búsqueda de una "Nueva Gestión Pública", para el estado chileno se plantea un reto mayor que dice relación con profundizar la modernización del Estado y principalmente la reforma a la gestión pública, lo cual solo puede lograrse con altos estándares de calidad por parte de las instituciones y de las contrapartes que evalúan los diferentes sistemas tanto de los PMG como de las MEI.

Asimismo, es relevante aprender de las experiencias de los países latinoamericanos y lo vivido en Chile, que han implementado de forma soslayada los principios de la Nueva Gerencia Pública y no han logrado incorporar la eficiencia, eficacia y economía en la administración pública. Son varios los autores que han documentado las fallas de implementación del modelo de la Nueva Gerencia Pública, lo cual también nos invita a discutir la aplicabilidad de incorporar todos los conceptos del Gerencialismo a un

sector que no solo debe evaluar lo económico sino que también precisa la evaluación político-social de cada uno de los proyectos y decisiones que serán tomadas durante el ejercicio del poder.

Como Estado y Gobierno, es importante revisar los ejes de la reforma neo gerencial que se aplica y discutir entre otros asuntos: a) la transformación de las formas de organización, b) las formas de garantizar los resultados, el control y la responsabilidad, c) el desarrollo de la competencia y ampliación de las posibilidades de elección de los proveedores administrativos, d) la orientación al cliente, e) la mejora de la gerencia del recurso humano, y e) la mejora de la calidad de la reglamentación (Vicher 2009;63); asimismo que los beneficios de la post-burocracia que propician la transparencia de los actos de la administración pública a través del trabajo sistemático y ordenado, de la documentación y la designación de responsabilidades administrativas por los actos realizados, por precisar algunos.

Por todo lo anterior, parece ser recomendable la implementación de nuevas herramientas de seguimiento y control de la gestión, las cuales en su diseño incorporen respuesta a los tópicos señalados en el párrafo anterior, respecto a lo bueno del modelo de Gerencialismo y lo bueno del modelo de post-burocracia, y que se realice conforme al tamaño del Estado chileno y sus instituciones.

Adicionalmente y conforme a los desafíos de la aldea global y las relaciones internacionales que allí se generan, se considera un requisito fundamental para la mejora de la Gestión

Pública, la aplicación de nuevas tecnologías y perfeccionamiento de lo existente, para el procedimiento de recolección de información y análisis de datos de los compromisos realizados por las instituciones a través del PMG y/o MEI, a través de los sistemas de Gobierno Electrónico y Seguridad de la Información, que tienden a la digitalización.

Finalmente, debe tenerse presente que el mejoramiento de la gestión pública implica tanto el ahorro de recursos como el ahorro de costos sociales, para lo cual se requiere mejorar e innovar en las formas de administrar lo público. Como ya se señaló, la reducción y externalización de las funciones del Estado en instituciones privadas, no soluciona las deficiencias al momento de la implementación de procesos, proyectos y políticas públicas; por cuanto, tal vez, la nueva

burocratización ayude a su mejoramiento.

Por tanto, el desafío está en realizar cambios profundos a la cultura organizacional, fundamentalmente en la percepción de los funcionarios públicos respecto a su trabajo y respecto al ciudadano que actualmente sigue evolucionando hacia el cliente, con una mayor dotación de derechos y deberes a cumplir, enmarcadas en reglas del juego claras, conocidas y exigidas por estos. Corresponde aportar valor a la burocratización según la concepción positivista de Weber y erradicar la valoración negativa de la misma, al interior de las instituciones y desde afuera de ellas, dando pie a una gestión ya no solo por parte del Estado hacia el Estado como era en un principio, sino de las personas al aparato estatal, aunque hoy en día estemos muy lejos de ello.

Bibliografía

- **Araya, E. y Cerpa M.** (2008) La nueva Gestión Pública y las reformas de la administración Pública Chilena En: Polytechnical Studies Review, 7 (11). Santiago, Chile.
- **Arellano, D y Cabrero E.** (2005), La Nueva Gestión Pública y su teoría de la organización: ¿son argumentos anti libelares? Justicia y equidad en el debate organizacional público?. Gestión y Política Pública. 14(3) 599-618.
- **Arenas, A. y Berner, H.** (2010) "Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central" División de Control de Gestión, Santiago
- **Arredondo, F., y Silva D** (2011) "Programa De Mejoramiento De La Gestión (PMG) Generación De Una Herramienta Para la Problemática del Modelo de Programación Y Control de los Sistemas del PMG en el Ministerio Secretaría General de Gobierno durante al año 2010" Seminario de Título. En Administración Pública, Departamento de Gestión y Políticas Publicas, Universidad de Santiago de Chile. Chile 2011.
- **Barzelay M.** (1997) La reforma de la Administración Pública: un enfoque de Políticas (con referencia a los países de la OCDE) "II Congreso Interamericano del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública", celebrado Venezuela, del 15 al 18 de octubre de 1997
- **Barzelay M.** (2008) "La nueva gestión Pública .una invitación al Dialogo Globalizado".Revista chilena de administración pública. 1 (2) 22-28
- **DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS** (2011) "Objetivos de Gestión por Sistema. PMG" Santiago
- **DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS** (2011) "Documento Técnico PMG 2011. Marco Básico" Santiago

- **DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS** (2011) Oficio Circular 09, del 14/06/2022, de la Directora de Presupuestos, PMG año 2011. Santiago
- **Doña**, K. (2006) "Síntesis del Proceso de Modernización del Estado en Chile". Documento de Apoyo Docente n°6, Santiago: Departamento de Gobierno y Gestión Pública, INAP,
- **Fernández R.** (2008) ¿De qué forma disminuirá el gasto público? Informe de Coyuntura Financiera N° 2.FAEUSACH.
- **Ramírez**, A. (2000). "Modernización de la Gestión Pública .El Caso Chileno 1994-2000" Estudio de caso N° 58.Magíster en Gestión y Políticas Públicas Universidad de Chile. Chile
- **Vicher**, D. (2009) "Reflexiones sobre las reformas neogerenciales ¿hacia una nueva reforma administrativa?", Revista Chilena de Administración Pública, N° 13.
- **Falcão** M. (1997) "Administración pública gerencial y burocracia. La persistencia de la dicotomía entre política y administración" Revista del CLAD Reforma y Democracia, N° 9.
- **Guerrero**, O (2009) "El fin de la nueva gerencia pública", Revista Chilena de Administración Pública, N° 13.
- **López**, M.J. **Muñoz**, J. y **Silva** D. (2011) Modernización del Estado: Evolución del Programa de Mejoramiento de la Gestión. Diplomado en Políticas Públicas. Documento no Publicado.
- **Weber** M. (2005) ¿Qué es la burocracia? México: Ediciones Coyoacán.