

PERIODO  
PRESIDENCIAL.  
000700  
ARCHIVO

**REUNION CON S.E. EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA**

**OCTUBRE 5, 1992**

**GESTION PUBLICA Y METAS MINISTERIALES**

## GESTION PUBLICA

1. El conocimiento acerca de cómo efectuar en forma eficiente las políticas públicas, está poco desarrollado. La experiencia al cabo de dos años y medio de gestión democrática, confirma la existencia de un desequilibrio entre la capacidad de diseñar políticas y la capacidad de llevarlas a cabo.
2. La realidad señala que la cantidad de tareas que nuestro Gobierno quiere acometer, es enorme en relación a la temporalidad cronológica, la oportunidad política, la disponibilidad presupuestal y, por último, y no menos importante, a la capacidad de gestión pública.

También es nuestra experiencia que los éxitos obtenidos en el ámbito económico y político, suelen ocultar las debilidades de gestión en la administración pública. Los cuellos de botella que se perciben, dificultan una mejor focalización del gasto social y del gasto en infraestructura. Por estas razones no cabe la autocomplacencia respecto de la gestión pública, toda vez que subsisten evidentes problemas que afectan, principalmente, a los usuarios de los servicios que brinda el Estado.

3. En este último año y medio de Gobierno, resulta importante orientar gran parte de nuestro esfuerzo a completar la implementación de los programas gubernamentales ya definidos. Al mismo tiempo debemos mejorar la gestión pública, si consideramos que las tareas de la década se enmarcan en los temas del crecimiento, equidad y estabilidad, tareas que demandan una gestión gubernamental a nivel central, regional y municipal eficiente y oportuna.
4. Al respecto, durante este Gobierno se han consolidado algunos instrumentos de gestión que representan importantes cambios dentro del quehacer gubernamental, por ejemplo:
  - a) Los Comités Interministeriales han constituido quizás, la principal innovación de esta administración en materia de cooperación y apoyo a la toma de decisiones entre diferentes ministerios, al procurar establecer una coordinación horizontal para establecer las prioridades programáticas, además de apoyar su cumplimiento.
  - b) Se ha perfeccionado el sistema de formulación de metas ministeriales cada año y su respectivo seguimiento y evaluación.
  - c) El mecanismo de reuniones entre el Presidente de la República y cada uno de sus Ministros, realizado en Enero pasado, como parte del proceso de evaluación de las Metas Ministeriales, también constituye una eficaz herramienta de coordinación y priorización de acciones, en la medida

que representa una evaluación anual y comprensiva de la gestión ministerial.

Este mecanismo permite al Presidente requerir de cada Ministro, para el año que comienza, una atención especial en aquellas prioridades programáticas que tienen una importancia y efecto global.

- d) La preparación del Mensaje Presidencial del 21 de Mayo, se ha abordado de manera de que éste sea un instrumento que por una parte incorpore, en forma completa, detallada y transparente ante la ciudadanía, el conjunto de logros reales obtenidos por el Gobierno en año anterior y las metas que pretende alcanzar en el año en curso, y por otra, con el discurso presidencial que orienta acerca de las prioridades y énfasis gubernamentales, para cada ministerio.
- e) Otro instrumento lo constituye el Presupuesto Nacional, cuyo ejercicio de elaboración anual se ha estado modernizando importantemente, privilegiándose la vinculación del gasto a las metas programáticas.

- 5. Todos estos instrumentos requieren, paralelamente, una adecuación al interior de cada institución o servicio público, de manera que contribuyan al esfuerzo sustantivo en materia de modernización del aparato estatal.

Para ello es necesario potenciar la coordinación intersectorial e interministerial, además de la consulta y la coordinación con el sector privado sobre la aplicación y diseño de las diversas políticas públicas.

Por otra parte, la tarea de modernización exige acentuar el compromiso de los propios funcionarios y autoridades en el cumplimiento de sus labores, en función de atender las demandas y requerimientos de servicios de los usuarios en forma eficaz, rápida y eficiente. Esto representa una obligación del Estado con los usuarios, sin perjuicio de los recursos necesarios que se deben asignar.

- 6. La gestión pública debe ser evaluada tanto en sus aspectos sustantivos como instrumentales, garantizando la calidad de los servicios públicos a los usuarios, eficiencia en la asignación de los recursos y eficacia en el cumplimiento de los objetivos. Para ello resulta ineludible incorporar la evaluación de desempeño, al más alto nivel en cada institución, atendiendo fundamentalmente a la calidad del servicio en la relación con el usuario.

Lo anterior, nuevamente requiere del compromiso de cada uno de los funcionarios que colaboran en el servicio público, y especialmente de sus máximos directivos.

## METAS MINISTERIALES

1. Los requerimientos propios de la actividad gubernamental de nuestros días, producto de la complejidad y multidisciplinariedad de los problemas a resolver, exige abordarlos o aproximarse a éstos en función de los más modernos conceptos de gestión pública. Lo anterior, requiere apelar permanentemente a la creatividad y, por ende, al diseño de instrumentos que permitan lograr los máximos niveles de eficacia y eficiencia.
2. Desde Octubre de 1990 los Ministerios de Hacienda, Planificación y Secretaría de la Presidencia, han coordinado la elaboración de un trabajo sobre las principales tareas que las Secretarías de Estado y determinados organismos autónomos pretenden realizar durante el período de un año.

El resultado de esta labor ha sido la implementación de las **Metas Ministeriales** que, en forma breve y precisa, expone en términos de prioridades político-programáticas estas tareas, reseñando los planes más relevantes a desarrollar por los Ministerios, en términos de objetivos específicos.

3. El objetivo de estos tres Ministerios en cuanto al instrumentos Metas, consiste en ayudar a sortear los obstáculos o trabas que el resto del aparato estatal pueda enfrentar en el cumplimiento de las tareas prioritarias por ellos definidas. Estas trabas pueden referirse a materias de orden legal, presupuestarias, de gestión o a insuficiencias en aspectos de recursos humanos.

En suma, este es un instrumento dinámico que permite realizar un ejercicio en cuya virtud es posible prever, ex-ante, los resultados esperados por cada meta, su plazo de cumplimiento, las demandas de coordinación que se generan y las demandas políticas que surgirán.

4. Esta priorización permite a las diversas autoridades involucradas realizar una gestión más eficiente, oportuna e idónea el proceso de toma de decisiones.
5. En el actual contexto democrático, surge la necesidad de equilibrar de una manera nitida y no populista el criterio de manejo presupuestal balanceado, con los criterios y compromisos político-programáticos. Las Metas son instrumentos que facilitan tales tareas.

Por otra parte, las Metas hacen posible no sólo una mejor focalización del gasto (apoyando la labor de la Dirección de Presupuesto), sino que además permiten evaluar, durante la vigencia anual de la Ley de Presupuesto, el nivel de desarrollo y cumplimiento de los diversos programas, acciones o medidas acordadas por los diversos Ministerios para el período.

Se trata, por lo tanto, de disponer de un instrumento de toma de decisiones que permita un seguimiento complementario y congruente con la política general del Gobierno.

6. Con el objeto de seguir avanzando en esta tarea y consolidar una herramienta cuyo tercer año ya ha comenzado, resulta indispensable conectar los esfuerzos realizados para la formulación presupuestaria, con el diseño de los compromisos que los Ministerios asumen en las Metas Ministeriales.
7. Finalmente, la institucionalización de las Metas Ministeriales, tarea iniciada por Ministerio de Hacienda, Planificación y Secretaría de la Presidencia, deberá quedar completada dentro del actual Gobierno.

## **REGULACION Y EMPRESAS PUBLICAS**

## REGULACION

1. En un sistema de desarrollo basado en el crecimiento con equidad y en el reconocimiento del mercado como principal asignador de recursos, el Estado se ha ido transformando necesariamente y en forma creciente en un ente regulador.

Esto implica, por una parte que el Estado se debe relacionar en una forma moderna y estable con uno de los actores claves de dicha estrategia: el accionar del sector privado. Por otra parte, la existencia de innumerables mercados "imperfectos", llama al Estado a definir esquemas regulatorios (a través de leyes y decretos) e instituciones capaces de operar, y fiscalizar las normas que de ésto se deriven (en general, las superintendencias).

2. Tanto los sistemas que apoyen la regulación como los recursos humanos que los operen, deben ser tan sofisticados, transparentes y eficientes, como sus contrapartes privadas participantes en dichos mercados. Es indispensable asegurar que el sistema regulatorio en general constituya una trama normativa que fomente el desarrollo y no lo obstruya y desaliente.

Efectuar tareas regulatorias implica fortalecer, a través de diversos proyectos de ley, la institucionalidad del Estado para llevar adelante estas tareas y promover sistemas de tarificación y fiscalización justos para oferentes y consumidores. Las áreas principales, con distinto grado de avance, son:

- Transportes
- Telecomunicaciones
- Previsión y Salud
- Valores y Seguros
- Intermediación Financiera
- Medio Ambiente
- Silvo-Agricultura
- Pesca
- Prevención de Monopolios
- Protección del Consumidor
- Electricidad y Combustibles
- Servicios Sanitarios
- Puertos

3. Sin perjuicio de lo anterior, es imposible y no deseable que el Estado pueda regularlo todo. Debe actuar, por lo tanto, sólo en la medida que sea eficiente.

Los riesgos son, por un lado, que por imposibilidad de poder acceder a sistemas sofisticados (a nivel de recursos humanos y tecnológicos) no se haga una regulación adecuada. Por otro lado, que se tienda a sobre-regular desalentando los procesos de inversión en el largo plazo. O por último que el costo de

regular sea más alto que el costo de la imperfección que se está corrigiendo.

4. La experiencia ha demostrado que el Estado, debe estar abierto a que existan mecanismos alternativos a la regulación e incluso mantener algunas empresas en subsectores específicos. Debemos recordar que el objetivo no es regular per se, sino promover un perfeccionamiento del funcionamiento de los mercados y velar por su transparencia

## EMPRESAS PUBLICAS

1. Los enunciados básicos de la Política de Gobierno en esta materia son los siguientes:
  - a) Las empresas deberán tener una gestión eficiente y rentable.
  - b) No deben existir políticas discriminatorias en contra del sector privado o a favor de las empresas públicas. En cambio, es deseable establecer una mayor colaboración entre el sector público y privado.
  - c) Se deben evitar políticas que desincentiven la inversión del sector privado en aquéllas áreas en que desee hacerlo.
  - d) Es responsabilidad del Estado cuidar el patrimonio de las empresas públicas.

Estos criterios básicos de la Política de Gobierno se han aplicado en el conjunto de empresas públicas, a pesar de su gran diversidad.

2. La acción del Gobierno se ha enmarcado en la Ley del Estado Empresario, que en muchos casos impone restricciones que limitan la flexibilidad de gestión de las empresas.
3. Las empresas públicas deben exhibir un buen resultado económico. Empresas como CODELCO, ENAMI, Colbún, EDELNOR, METRO, ENAP, Ferrocarriles, Correos y otras, deben tener una gestión empresarial y cumplir metas de resultados que contribuyen a financiar el Presupuesto de la Nación. En la gestión de este tipo de empresas se ha diseñado y se está poniendo en práctica el instrumento de los Convenios de Desempeño, en que la Administración de cada empresa se compromete al logro de ciertos resultados y permite evaluar la gestión de cada una de ellas.

Por su parte, el Ejecutivo se compromete y autoriza ciertos programas de inversión y de modernización, en general de carácter multianual.

Un caso especial es de las empresas de obras sanitarias que cumplen la función de prestar básico a la población, cuyo costo no siempre se traslada completamente a las tarifas. Así, hay inevitables subsidios, por ejemplo, al agua potable en zonas desérticas y para los grupos de menores ingresos. Asimismo, el tratamiento de aguas contaminadas requiere de inversiones que no se trasladarán a tarifas en perjuicio de la población de más bajos ingresos.

Por último, hay empresas públicas que cumplen funciones especiales para algunos sectores o zonas geográficas, como es el caso de SASIPA para Isla de Pascua, la Empresa de Abastecimiento de Zonas Aisladas y COTRISA para la comercialización de algunos productos agrícolas.

**4. Empresas públicas y participación privada.** La política de complementación de las empresas públicas con la acción del sector privado se está implementando de manera exitosa en diversas modalidades. Las principales son las siguientes:

- a) Concesiones en el caso de empresas de obras sanitarias donde hay interés privado por ejecutar los proyectos.
- b) Asociación de CODELCO con inversionistas privados para ejecutar nuevos proyectos, de acuerdo a la modificación a la Ley respectiva promulgada en mayo pasado.
- c) Participación minoritaria de ENAP en nuevos proyectos, como el del gasoducto con Argentina y otros.
- d) Apertura a la inversión privada en nuevos puertos.
- e) Privatización del área de carga de Ferrocarriles, manteniendo un uso conjunto de la red ferroviaria con la empresa pública de transporte de pasajeros.
- f) Participación del sector privado en el aumento de capital de empresas estatales, como sería el caso en EDELNOR.

Estos ejemplos muestran que hay una real voluntad de manejar las empresas públicas bajo el sistema de mercado y de facilitar la presencia del sector privado en todas las actividades en que desee participar.

**5. Las tareas principales por cumplir en este período, son principalmente dos:**

- a) Acelerar la modernización de la gestión de las empresas públicas, aumentar su eficiencia y mejorar su contribución al proceso de desarrollo nacional.
- b) Completar la separación de las tareas de elaboración de políticas y regulación de un sector económico, de las tareas propias de gestión de empresas productivas en ese mismo sector. El Estado debe evitar situaciones en que se puedan producir conflictos de interés (ser juez y parte) al tomar decisiones que puedan afectar en forma discriminatoria empresas privadas respecto de sus propias empresas, en un sector.

## REGIONALIZACION

1. La Ley de Gobierno Regional, junto la Reforma Municipal y elección democrática de concejales, completa una etapa de descentralización y regionalización. En el caso de los Gobiernos Regionales, los Consejos Regionales deberían comenzar a funcionar en enero de 1993.
2. Estas reformas imponen nuevos desafíos y obligan a hacer el máximo esfuerzo para que tenga éxito la forma de gobierno que se está impulsando. Las autoridades regionales y comunales, tanto las designadas por el Poder Ejecutivo como los organismos de elección popular, deberán resolver al menos tres problemas principales:
  - a) Desarrollar o reforzar la capacidad necesaria para generar proyectos de nivel regional o comunal que sean significativos y viables. De hecho, se está traspasando parte de las iniciativas que se deciden a nivel central a la decisión regional.
  - b) Desarrollar y reforzar la capacidad de ejecución de los proyectos de desarrollo a nivel regional. Esta tarea pasa a ser vital para el logro de los resultados esperados.
  - c) Coordinación y compatibilización de los esfuerzos de las diversas entidades públicas que actúan en la región. Cualquier proyecto de mediana envergadura requiere la acción conjunta de más de un ministerio o servicio público. Por lo tanto, será necesario desarrollar esa capacidad en las diversas regiones a fin de asegurar la buena gestión del Gobierno Regional.
3. El inicio de una nueva forma de administración más descentralizada y de la nueva forma en que la comunidad adquiere un contacto más cercano con las autoridades requiere un apoyo especial que deberá realizarse por toda la administración pública.

Además de las acciones que explícitamente se derivan de la Ley de Gobierno Regional, que el Gobierno enfrentará con mucha dedicación, también se están tomando las medidas para mejorar la expresión regional de todos los Programas de Gobierno actualmente en marcha. Así, por ejemplo, el programa de apoyo a la modernización y desarrollo de la pequeña y mediana empresa será canalizado a través de la Corporación de Fomento de la Producción para que las Oficinas Regionales de este organismo constituyan el lugar en que se centraliza la atención integral a las necesidades allí planteadas.

MINISTERIO SECRETARIA GENERAL DE GOBIERNO



Secretaría  
de Comunicación  
y Cultura

S E C C

MEMORANDUM

Nº 291/93/

SANTIAGO, 11 de agosto de 1993

DE : JEFE DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE  
COMUNICACION Y CULTURA

A : SRA. ADRIANA CAPALDO - JEFE DEPARTAMENTO ARCHIVO PRESIDENCIAL

REF.: Rte. diskette mediciones encargadas por la Secretaría de Comuni-  
cación y Cultura (años 1991 a 1993).

---

Adjunto sírvase encontrar diskette que contiene los informes so-  
licitados. Los nombres de los archivos especifican el mes y el año de  
la medición.

Hay un archivo que se llama AÑO.90, que corresponde a un infor-  
me realizado sobre el conjunto del año 1990.

Todos los archivos están en Word Perfect; la mayoría de ellos  
en 5.0 y los últimos en 5.1.

Atentamente,



ALICIA BARRIOS P.

Jefe Departamento de Estudios  
Secretaría de Comunicación y Cultura

ABP/ama

c/c Sr. Carlos Bascuñán E.  
Jefe de Gabinete Presidencial  
c/c Sr. Eugenio Tironi B.  
Director SE.C.C.

DEPARTAMENTO  
DE ESTUDIOS