

TEMAS PÚBLICOS	2	TRANSPARENCIA, PROBIDAD Y GESTIÓN: HACIA MUNICIPIOS CONFIABLES
	7	ALCALDES Y ATRIBUCIONES: LECCIONES DE LA ENCUESTA CEP
ENTREVISTAS	10	Luis Alfonso Hoyos : “TRANSPARENCIA, INDICADORES Y SANA COMPETENCIA SON CLAVES EN UNA BUENA GESTIÓN LOCAL”
	12	Mike Levinson : “MEDIR ES IMPORTANTE PARA PODER ALCANZAR EL ÉXITO”
	14	Raúl Alcaíno : PARA DESCENTRALIZAR SE NECESITA VALENTÍA, DECISIÓN Y RESPALDO POLÍTICO
RADAR	18	PÉRDIDA DE CONFIABILIDAD EN LA CONCERTACION
ESTUDIO	19	TRANSPARENCIA EN LOS GOBIERNOS REGIONALES: MUCHO POR AVANZAR
OPINIÓN	22	PROFESIONALIZACIÓN DE LOS MUNICIPIOS Por: Bettina Horst
ECONOMÍA	24	LA REBELDE INFLACIÓN
CONGRESO	26	TRANSFERENCIA DE COMPETENCIAS EN MATERIA MUNICIPAL
ACTIVIDADES	28	

DIRECTOR REVISTA : LUIS LARRAÍN
 EDITORA : ALEJANDRA SCHUSTER
 COMITE EDITORIAL : CRISTIÁN LARROULET, LUIS LARRAÍN, RAFAEL VICUÑA, HERNÁN FELIPE ERRÁZURIZ, TOMÁS FLORES, ALEJANDRA SCHUSTER, DENISE COUYOUMDJIAN, M. INÉS MENDIETA, RODRIGO DELAVEAU.
 REPRESENTANTE LEGAL : CRISTIÁN LARROULET
 DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN : ese DISEÑO
 FOTO PORTADA : LATINSTOCK
 FOTOGRAFÍAS : CLAUDIO GÁLVEZ, ANA LUISA COVARRUBIAS, PAMELA MERRILL
 IMPRESIÓN : QUEBECOR WORLD CHILE S.A.

ISSN 0716 - 9418 • ESTA REVISTA ES PROPIEDAD DE LIBERTAD Y DESARROLLO • DIRECCION: ALCÁNTARA 498, LAS CONDES, SANTIAGO, CHILE • TELEFONO: (56-2) 377 4800 FAX: (56-2) 207 7723 • Email: lyd@lyd.org • http://www.lyd.org

editorial

Se acerca la fecha de las elecciones de alcaldes y concejales y a poco de iniciar las campañas hemos dedicado el número de agosto de Libertad y Desarrollo principalmente al tema de la gestión municipal. Entrevistamos a Raúl Alcaíno para que nos contara acerca de su paso por la Alcaldía de Santiago, que la mayoría considera muy exitoso especialmente por su capacidad para balancear las cuentas de la Municipalidad y enfrentar a grupos de presión. Recogemos también algunas experiencias internacionales, como la de Mike Levinson de Coral Springs, en los Estados Unidos, o Luis Alfonso Hoyos, en Colombia.

En Temas, incluimos un artículo que al comentar los resultados de la encuesta CEP deja ver la disonancia entre lo que la gente espera de los alcaldes y las atribuciones que realmente tienen éstos. Presentamos además un análisis sobre la transparencia y probidad en la gestión de los gobiernos locales. Por último, una opinión autorizada en esta materia es la de la economista Bettina Horst, Investigadora de Libertad y Desarrollo e integrante del Consejo Regional Metropolitano, quien se refiere especialmente al tema de la autonomía municipal. Estudio, nos ilustra acerca de la información que los gobiernos regionales ponen a disposición de la ciudadanía a través de la página Web, realizando un análisis comparativo sobre la materia.

En Actividades también incluimos algunas relacionadas al tema principal como el Seminario de Gestión Municipal organizado por la Municipalidad de Providencia y el lanzamiento del libro “Rompiendo las cadenas del centralismo”, editado en conjunto con la Universidad Católica.

De las otras secciones habituales destacamos Economía, que da cuenta de la evolución de las principales variables de la coyuntura, con especial acento en la inflación, la nueva invitada a la escena nacional. Congreso, se refiere a un proyecto que transfiere competencias en materia municipal. Radar, por su parte, pone el acento en el nuevo escenario político para lo que resta del gobierno de Michelle Bachelet, que surge a partir de la posibilidad que la Concertación pierda las próximas elecciones presidenciales.

TRANSPARENCIA, PROBIDAD Y GESTIÓN: Hacia Municipios Confiables

Las normas de transparencia que comenzarán a regir no permiten evaluar la gestión que realizan los municipios. Por ello urge avanzar en la generación de indicadores que los incentiven a competir, generándose un círculo virtuoso que finalmente nos lleve a una mejor y más expedita gestión municipal, lo que a su vez limita los actuales espacios para la corrupción.

En estos días entra en vigencia la ley sobre acceso a la información, la cual establece nuevas normas en materia de transparencia en los municipios entre otras instituciones.

Sin duda que contar con más información siempre será recomendable pero para poder dotar de mayor autonomía, competencia, atribuciones y recursos a nuestros municipios, es decir, avanzar en forma decidida en la descentralización, los municipios deben ser un órgano de gobierno que resulte confiable.

No sólo en cuanto a que sean capaces de desarrollar y ejecutar posibles nuevas competencias, sino que también a través de la descentralización se puedan cerrar eventuales espacios de corrupción presentes en el Gobierno Central. Poco se avanza si la descentra-



Gráfico N° 1
RESULTADOS ENCUESTA DE CORRUPCIÓN 2008
PERCEPCIÓN Y HECHOS DE CORRUPCIÓN

lización implica que los mismos problemas o vicios presentes en el Gobierno Central se descentralicen a los gobiernos locales.

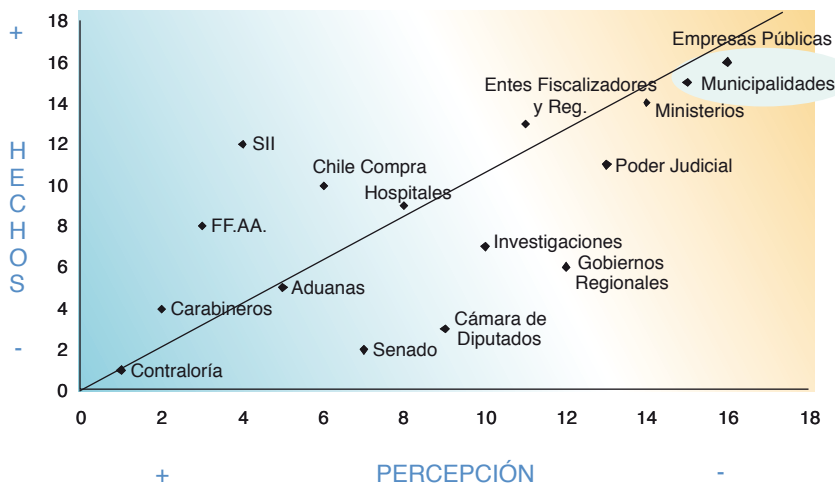
A diferencia del Gobierno Central los gobiernos locales, por su mayor cercanía con la ciudadanía, permiten mayores espacios para el control ciudadano. Pero ello dependerá del grado de información existente y los sistemas de rendición de cuentas que existan.

Desde hace varios años Libertad y Desarrollo realiza periódicamente una encuesta de corrupción, que sistemáticamente ubica a los municipios entre los más corruptos. Ello debido a que tanto en percepción de corrupción, como en conocimiento de hechos concretos los municipios destacan en forma negativa. Esto sin duda dificulta el camino hacia una mayor descentralización (Gráfico N°1).

En la actualidad la ley orgánica de municipalidades las obliga a tener determinada información a disposición del público en la oficina de partes del municipio y otra en la página electrónica¹ (Cuadro N°1). El no cumplimiento de estas medidas en la práctica no tiene sanción y en consecuencia no es de extrañarse que a comienzos del año 2008 sólo uno de los 34 municipios del Gran Santiago cumplía con lo que establece la ley en materia de información disponible en el municipio y sólo el 10%, es decir, 33 de los 345 municipios del país, publican en forma electrónica la información que por ley se les exige².

La nueva ley de acceso a información pública establece para los municipios la obligación de entregar un abanico más amplio de información por medios electrónicos, lo que es un avance en relación a la situación actual (Cuadro N° 1). Si bien por un medio que pudiera ser más bien lento y burocrático se establecen sanciones al no cumplimiento de estas normas, se espera que a futuro los municipios cumplan con lo exigido a diferencia de la situación actual.

Se debe tener presente que existe un número importante de ellos que no cuentan con página electrónica y para el cumplimiento de las nuevas exigencias legales se requiere su desarrollo.



Fuente: Encuesta de Corrupción, Libertad y Desarrollo

A este nuevo contexto legal se suman diversas iniciativas emprendidas por distintos municipios en materia de transparencia, como por ejemplo el convenio firmado por la Asociación Chilena de Municipalidades y el capítulo nacional de Transparencia Internacional, en cuanto a hacer público, a través de medios electrónicos, otros 70 aspectos del quehacer municipal.

TRANSPARENCIA Y PROBIDAD

Si bien pareciera ser que las iniciativas en materia de transparencia vinieron para quedarse, se debe tener presente que no se están abordando otras áreas sensibles para la administración comunal como es la probidad.

Los resultados de la encuesta de corrupción de Libertad y Desarrollo

muestran que los principales problemas en los municipios se producen en la aceleración de trámites y en la entrega de patentes. De acuerdo a la evidencia internacional, es más probable que estas situaciones se produzcan en instituciones donde los procedimientos internos admiten espacios de discrecionalidad por parte de los funcionarios involucrados y donde la excesiva lentitud burocrática induce a pagos por agilizar los trámites.

En consecuencia, lo que se requiere es que los municipios perfeccionen la estructura administrativa interna, cerrando espacios de discrecionalidad para los propios funcionarios, junto con informar a la ciudadanía de, por ejemplo, cuáles son los procedimientos para obtener un determinado permiso, y así minimizar el riesgo de quedar enredado al interior de la burocracia de un municipio, evitando pagos para salir de ella.

En otro aspecto, en el pasado se han cuestionado algunos contratos suscritos con empresas respecto de las cuales antiguamente el alcalde ha estado vinculado o bien contrataciones a honorarios de personas vinculadas a diversas municipalidades. Si bien en algunos casos pudieran ser legales una vez que trascienden, la ciudadanía las cuestiona.

Para corregir estas situaciones éti-

Cuadro N° 1

INFORMACIÓN QUE DEBE ESTAR A DISPOSICIÓN DEL PÚBLICO

SITUACIÓN ACTUAL

Información que debe estar a disposición del público en la oficina de partes:

- Plan Regulador Comunal
- Presupuesto Municipal
- Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO)
- Reglamento Interno
- Reglamento de Contrataciones y Adquisiciones
- Ordenanzas y Resoluciones Municipales
- Convenios, contratos y concesiones
- Cuenta Pública de los últimos tres años
- Registro Mensual de Gastos del municipio
- Informe Trimestral de pasivos acumulados.

Información que debe estar en la página electrónica:

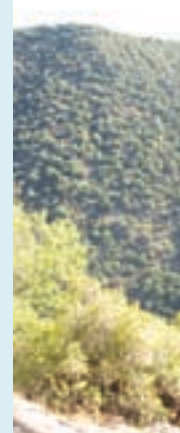
- Informe trimestral sobre el detalle mensual de los pasivos acumulados
- Registro mensual sobre el desglose de los gastos del municipio.

A PARTIR DE LA ENTRADA EN VIGENCIA DE LA LEY DE ACCESO A INFORMACIÓN PÚBLICA

Información que debe estar en la página electrónica:

- Estructura orgánica, facultades, funciones y atribuciones de cada una de sus unidades u órganos internos
- Marco normativo que les sea aplicable
- Planta del personal y el personal a contrata y a honorarios, con las correspondientes remuneraciones
- Contrataciones efectuadas, transferencias de fondos públicos que efectúen
- Los actos y resoluciones que tengan efectos sobre terceros
- Los trámites y requisitos que debe cumplir el interesado para tener acceso a los servicios que preste el respectivo órgano
- Diseño, montos asignados y criterio de acceso a los programas de subsidios y otros beneficios y nómina de beneficiarios
- La información sobre el presupuesto asignado, así como los informes sobre su ejecución
- Los resultados de las auditorías al ejercicio presupuestario del respectivo órgano y, en su caso, las aclaraciones que procedan
- Ordenanzas, Reglamentos Municipales, Decretos Alcaldicios
- Actas del Concejo

Fuente: Diversos Cuerpos Legales.





La gran ventaja que presentan los gobiernos locales en relación al Gobierno Central es que existen 345 municipios que deben entregar los mismos bienes y servicios. En la medida que se cuente con indicadores de gestión comparables entre municipios se generará un proceso virtuoso en materia de gestión.

camente cuestionables, se tiende a proponer ampliar las prohibiciones para celebrar contratos entre municipios y el sector privado.

Se debe tener presente que muchas veces por fijar normas más estrictas en materia de probidad se pueden establecer criterios que excluyan un número importante de potenciales prestadores de servicios municipales de excelencia. Siempre es difícil definir hasta dónde debe llegar la inhabilitación de personas relacionadas para hacer contratos con la municipalidad. No necesariamente tener algún vínculo con el alcalde automáticamente nos debe llevar a pensar que esa persona no cuenta con las competencias necesarias para desarrollar una determinada tarea con los estándares requeri-

dos, pero sí puede levantarse una sospecha acerca de la imparcialidad de la decisión.

Por ello cobra fuerza la idea de generar para los municipios una figura similar a la de hechos esenciales presentes en la regulación de las sociedades anónimas. En este caso, el alcalde debiera informar como hecho esencial al concejo y a la comunidad, todo convenio, contratación, o pago a terceros con el cual haya tenido alguna relación laboral o de amistad cercana o haya sido socio en alguna sociedad en los últimos cinco años.

Ello no debiera ser obligatorio sólo para el alcalde, sino que también para los funcionarios que tengan injerencia en la adjudicación de licitación o cualquier tipo de decisión que implica el pago de bienes o servicios contratados por el municipio.

Asimismo, como hecho esencial también debiera calificarse toda contratación de persona que se desempeñe en cargos de elección popular o en otras reparticiones del Estado.

Lo propuesto busca transparentar situaciones que en la práctica se dan, pero que siendo legales son cuestionables éticamente.

TRANSPARENCIA Y MEJOR GESTIÓN

En otro aspecto, las normas sobre transparencia que se han fijado no permiten necesariamente evaluar la gestión que realizan las autoridades locales. Es decir, si bien se contará con más información ello no se traduce necesariamente en que se conozca si la gestión que se está desarrollando es eficaz y eficiente.

Por ello, urge generar indicadores que permitan evaluar la gestión que

realizan. Ello pasa no sólo por entregar información respecto de los presupuestos municipales y su ejecución, sino que también de los servicios y bienes que entrega el municipio.

Por ejemplo, no se tiene información del número de licencias de conducir entregadas, permisos de obra o patentes municipales, así como tampoco de los tiempos de espera en su obtención. Conocer estos tiempos de espera es clave para evaluar posibles riesgos de corrupción, ya que se ha planteado que la corrupción puede surgir para “aceitar la burocracia”,

La gran ventaja que presentan los gobiernos locales en relación al Gobierno Central es que existen 345 municipios que deben entregar los mismos bienes y servicios. En la medida que se cuente con indicadores de gestión comparables entre municipios se generará un proceso virtuoso en materia de gestión, pudiendo aprender de aquéllas que presentan mejores resultados. También se cierran espacios que hoy permiten hechos de corrupción.

CONCLUSIONES

Para sobrepasar uno de los obstáculos que se enfrentan al querer avanzar en materia de descentralización, se requiere que los municipios sean entes confiables, tanto para el Gobierno Central que debe traspasarle recursos y competencias, como también para la ciudadanía. Sin duda que aumentar los grados de transparencia es un avance, pero se debe tener presente que en el pasado en general los municipios han cumplido sólo escasamente las normas vigentes.

En pos de fortalecer la probidad en los municipios se ha propuesto crear la figura de hechos esenciales, a través de la cual se obliga a entregar información respecto de situaciones que siendo legales, muchas veces a la luz pública son cuestionadas éticamente por la ciudadanía.

Las normas de transparencia que comenzarán a regir no permiten evaluar la gestión que realizan los municipios. Por ello urge avanzar en la generación de indicadores que incentiven a los municipios a competir, generándose un círculo virtuoso que finalmente nos lleve a una mejor y más expedita gestión municipal, lo que a su vez limita los actuales espacios para la corrupción ●

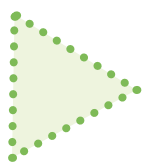
Notas:

- 1 En caso de no contar con página propia debe ser en un lugar especialmente habilitado para ello en la página de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.
- 2 Para mayor detalle ver Horst, B. Serie Informe Económico 189, Cumplimiento de Normas de Transparencia en Municipios y Gobiernos Regionales, marzo 2008.

ALCALDES Y ATRIBUCIONES:

Lecciones de la Encuesta CEP

Al menos dos son las lecciones que, en relación a los municipios, se pueden obtener de los resultados de la última encuesta CEP: La gente espera más de los municipios que las atribuciones y recursos con los que cuentan y también cree que es malo que se presidencialicen las elecciones de autoridades locales.



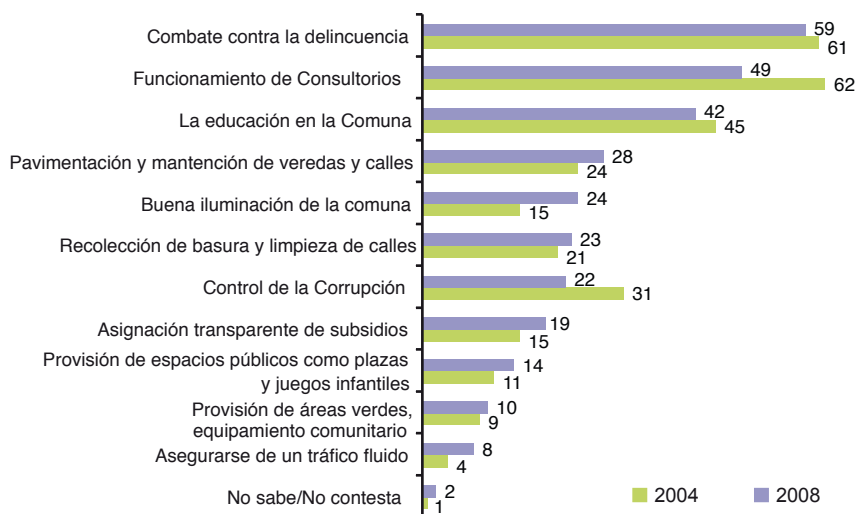
La encuesta del Centro de Estudios Públicos (CEP) del mes de julio indica que el 53% de los ciudadanos está más bien satisfecho con su alcalde. Si bien en cada caso particular la adhesión ciudadana debiera ser distinta, en promedio se observa que las autoridades locales tienen un mayor grado de adhesión que las nacionales. De acuerdo a la misma encuesta sólo el 40% de la ciudadanía aprueba la gestión del gobierno central.

PROBLEMAS PRIORITARIOS QUE DEBIERA ENFRENTAR EL ALCALDE

Estos resultados revelan que para la ciudadanía los tres temas prioritarios para un alcalde debieran ser el combate a la delincuencia, el funcionamiento de los consultorios y la educación. Luego pavimentación y mantención de veredas y calles, buena iluminación de la comuna y recolección de basura y limpieza de

Gráfico N°1

¿CUÁLES SERÍAN LOS TRES TEMAS QUE DEBEN SER PRIORITARIOS PARA UN ALCALDE?



Fuente: Centro de Estudios Públicos, junio 2008.

calles. También se mencionan el control de la corrupción, la asignación transparente de subsidios, la provisión de espacios públicos como plazas y juegos infantiles, la disponibilidad de áreas verdes y equipamiento comunitario, y la fluidez del tráfico vehicular. Coincidentemente, los primeros tres temas también eran los más prioritarios de acuerdo a la encuesta realizada hace cuatro años (ver Gráfico N°1).

Estos resultados reflejan en concreto lo que la gente espera de sus alcaldes y hacia donde consideran que deben orientar sus esfuerzos. Pero en la práctica las herramientas con las que cuentan los municipios para hacerse cargo de estos temas son más bien escasas y en muchos casos estas funciones son compartidas con el gobierno central.

En el caso de educación, salud y delincuencia la ley establece que los municipios podrán desarrollar, directamente o con otros órganos del Estado estas funciones, lo que lleva a que finalmente son varios los responsables de estas materias.

En la práctica educación, salud y combate a la delincuencia son funciones desarrolladas por el gobierno central en las cuales los municipios desarrollan esfuerzos adicionales a lo determinado por éste, en un marco de escasas atribuciones, con programas y proyectos desarrollados en el gobierno central y muchas veces sin mayor relación con la realidad de cada comuna.

El actuar compartido entre las autoridades locales y el gobierno central en diversas materias, tiene la debilidad que las responsabilidades se diluyen. Los distintos actores buscan capitalizar los éxitos y progresos, mientras que cuando las políticas fracasan difícilmente se puede dilucidar quién es responsable y a quién la ciudadanía debiera volcarse para pedir mejores soluciones.

En educación municipal es muy difícil que un alcalde pueda remover a un profesor por mal desempeño, debiendo ceñirse a la evaluación docente establecida centralmente.

Los municipios sólo determinan el destino de 8 de cada 100 pesos de inversión pública que se realiza en el país.



En cuanto a la atención en los consultorios, una de las principales rigideces para desarrollar una mejor gestión municipal se debe a las centralizadas relaciones laborales que existen entre los funcionarios de la atención primaria de salud y el Ministerio del ramo. Los municipios en su gran mayoría no pueden implementar un sistema de incentivos monetarios a estos funcionarios, que permitan mejorar sus condiciones de trabajo en función de un mejor y mayor nivel de resolución de las patologías. El Ministerio de Salud no sólo establece las metas que deben ser alcanzadas en los centros de atención de salud primaria, sino que también en forma detallada y rígida los procedimientos a utilizar.

En materia de combate a la delincuencia los municipios no cuentan con atribuciones que les permitan abocarse decididamente al tema; tienen nula participación en la distribución de la dotación policial y la labor de Carabineros.

En cuanto a la pavimentación y la mantención de veredas y calles, el año 2005 se entregó a los gobiernos regionales la tuición sobre las vías urbanas, mientras que los municipios continúan con la obligación de catastrar e informar al gobierno central de los hoyos que hay en las vías; pero contrariamente a lo que la gente espera, éstos no son responsables de su mantención.

En cuanto a la recolección de basura y limpieza en calles, esto corresponde a una de las pocas funciones privativas de los municipios, es decir, si no lo hacen ellos no hay otra instancia del Estado que deba hacerlo. Si bien las responsabilidades están claramente definidas, el problema está radicado en la imposibilidad que tiene el municipio para cobrar por este servicio, ya que por ley más del 70% de las viviendas se encuentran exentas del pago de derechos de aseo. Al año 2007, mientras los municipios en su conjunto recaudaban del orden de los \$51 mil millones por derechos de aseo, los gastos en convenios para entregar el servicio eran de \$117 mil millones¹. Es decir, los gastos más que duplicaban los ingresos, teniendo los municipios escasas herramientas para aumentar el cobro



por los servicios prestados, producto de las exenciones que por ley se dan a su pago.

En cuanto a la provisión de espacios públicos, áreas verdes y equipamiento comunitario, prácticamente la totalidad de los municipios no realizan estas inversiones con recursos propios. En términos generales, los municipios sólo determinan el destino de 8 de cada 100 pesos de inversión pública que se realiza en el país. Ello lleva a que este tipo de inversiones sean realizadas o por diversas reparticiones del gobierno central o con fondos postulados por los municipios a las instancias regionales. En este caso también se da que la responsabilidad de hacer o no una determinada inversión se diluye entre las distintas instancias que participan en el proceso.

En el caso de los recursos postulados a instancias regionales, además del municipio tienen injerencia los gobernadores, intendentes, consejo regional, Ministerio de Planificación y en algunos casos el Ministerio o servicio del respectivo sector.

En ese sentido lo que la gente plantea como temas prioritarios para los alcaldes, no siempre está en sus manos abordarlos. Esto demuestra que el país está mucho más centralizado de lo que la gente cree y espera, ya que hace responsableS a las autoridades locales de áreas en las cuales muchas veces no tiene atribuciones o capacidad financiera de abordar. Situación similar ya se había detectado el año 2005 a través de la encuesta de Libertad y Desarrollo “Gobiernos Locales, la Percepción de la Gente”.

ELECCIÓN MUNICIPAL: ANTESALA DE LA PRESIDENCIAL

En otro aspecto, las elecciones municipales siempre se realizarán el año anterior a las presidenciales y parlamentarias, pasando así a ser la primera y única elección durante un período presidencial. Ello sin duda le da el cariz de una suerte de medición del nivel de aprobación del Gobierno en ejercicio y una antesala de lo que serán las elecciones nacionales al año siguiente. Esta situación lleva a que las elecciones municipales contengan un componente nacional importante, pasando a un segundo plano las propuestas de gestión particulares para cada comuna.

En la última encuesta CEP ante la pregunta si le parece bien o mal que los pre candidatos presidenciales se involucren en las campañas municipales, un contundente 60% indicó que le parecía mal que se involucren, lo que de alguna manera refleja que la gente no quiere que se presidencialicen las elecciones municipales. Por ello resultaría aconsejable que las elecciones municipales no se desarrollen en forma simultánea en todo el país, sino que cada municipio tenga su propio proceso electoral, en fechas distintas. Ello permitiría que la elección de alcaldes y concejales se realice a partir de una discusión centrada en los temas propios de cada comuna y no sean utilizadas como plataforma y anticipo de campaña de las elecciones de autoridades nacionales.

CONCLUSIONES

Al menos dos son las lecciones que se pueden obtener en relación a los municipios a partir de los resultados de la última encuesta CEP: La gente espera más de los municipios que las atribuciones y recursos con que cuentan y cree que es malo que se presidencialicen las elecciones de autoridades locales.

Estos resultados refuerzan la idea que se debe avanzar en forma decidida en materia de descentralización, entregando mayor autonomía y atribuciones a los municipios así como también fortalecer el carácter comunal de las elecciones de alcaldes y concejales, estableciendo las elecciones locales en fechas distintas para cada municipio ●



LUIS ALFONSO HOYOS

Director de la Agencia Presidencial
para la Acción Social y la Cooperación
Internacional de Colombia

Luis Alfonso Hoyos, no sólo es Director de la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional en Colombia, sino además quien tiene a su cargo la modernización de los 1.050 municipios de ese país –casi el triple de Chile– y la implementación de un completo programa de descentralización de los recursos y las funciones, lo que ha permitido que hoy el 52% del gasto público esté a cargo de las regiones, que los ingresos de los municipios se elevaran un 34% y se haya logrado estimular la voluntad política y el liderazgo de los dirigentes locales.

La descentralización ha sido uno de los componentes esenciales de la recuperación económica de Colombia. En este proceso se han reformulado 420 instituciones, en cinco años la inversión ha aumentado de 12% a 27%, para el 2010 se espera bajar los niveles de pobreza desde un 60% a un 35% y el desempleo se ha reducido de 17% a 11%.

Durante estos años también se ha dado un importante impulso a la certificación de la calidad de la gestión de los organismos estatales, lo que ha permitido establecer orden, rendir cuentas, mostrar la transparencia y presentar indicadores.

La capacidad de trabajo y carisma de Hoyos, lo han convertido en depositario y garante de uno de los presupuestos de inversión más grandes del país. Su

**TRANSPARENCIA,
INDICADORES Y
SANA COMPETENCIA
SON CLAVES EN UNA
BUENA GESTIÓN
LOCAL**

objetivo es transformar la prosperidad económica en bienestar social y hacer de Colombia uno de los países más descentralizados de América Latina y a sus 43 años, no sólo es uno de los hombres más influyentes del Gobierno sino que tiene el privilegio de estar en el selecto grupo de los que le “hablan al oído” al Presidente.

¿Cuáles cree ud. que son las claves o las vías más expeditas para mejorar la gestión local?

La primera es un compromiso del gobierno para impulsar, compartir experiencias y capacitar. Hay que estar concientes de que la gente se mueve por la emulación o la envidia, y el hecho de establecer premios o incentivos es útil.

Colombia era un país muy centralizado, menos del 10% se ejecutaba por las regiones y hoy es el 52%, es decir mucho mayor que cualquier país de Américas Latina y eso nos ha mostrado que para avanzar no importa el tamaño ni el presupuesto, ni las condiciones especiales. Desde municipios muy grandes hasta los más pequeños han dado saltos gigantescos. Hemos comprobado que cuando se abre la puerta, se despierta mucho la imaginación y la creatividad y la clave desde el punto de vista nacional es entregar herramientas de capacitación y establecer indicadores objetivos para medir resultados.

Además hemos utilizado la certificación ISO 9001 en calidad. Usar este instrumento ha generado una cultura del mejoramiento continuo y de la calidad. Lo importante es mejorar el servicio, propiciar la rendición de cuentas y reducir los espacios para la corrupción.

¿Qué frutos ha dado este proceso descentralizador en la tarea de reducir la pobreza?

Nosotros estamos a medio camino. Porque a pesar del avance logrado en los últimos años, Colombia aún tiene niveles escandalosos de pobreza e inequidad. Es decir, falta mucho por hacer. Lo que sí podemos afirmar es que el camino recorrido muestra que en la medida que haya más empoderamiento de los gobiernos locales, más rendición de cuentas

y se establezca una sana competencia entre municipios se puede avanzar en la lucha por superar la pobreza.

En Colombia los resultados han sido muy heterogéneos, hay municipios pequeños y grandes donde han habido cambios extraordinarios y otros en que la experiencia ha sido desastrosa, es decir, no hay un comportamiento uniforme, pero después de 20 años de políticas tendientes a la descentralización podemos decir que, a pesar de algunos desastres puntuales, la experiencia es positiva, porque en ese proceso se ha fomentado la calidad de la gestión y la transparencia.

¿Cuáles son las características de su sistema de evaluación de desempeño?

Todavía lo hemos implementado muy parcialmente. Curiosamente las evaluaciones de desempeño han sido influidas por las coberturas en salud y educación, y por algunos cambios positivos en indicadores de morbilidad y resultados en pruebas internacionales. El hecho de medimos es el mejor mecanismo para dar el salto. Al principio hubo mucho debate y desacuerdos en torno a este punto, especialmente en la asociación de maestros, ya que finalmente consideramos que la mejor evaluación eran los resultados de los estudiantes en las pruebas nacionales e internacionales, que muestran los estándares que hay que cumplir si uno quiere ser parte de una sociedad más competitiva.

¿Qué pasa con las plantas municipales? ¿hay flexibilidad para remover a los funcionarios?

El sistema es mixto. Hay una inflexibilidad importante, ya que hay funcionarios de confianza, pero ha sucedido que en algunas instituciones, aún trabajando con las mismas personas que estaban antes en una organización no certificada, si hay un buen liderazgo desde la dirección, estándares e indicadores claros, se puede lograr una gran transformación, si se trabaja en equipo y existe el ejemplo y el compromiso de la alta dirección con muchos talleres de aprendizaje y con un norte que motiva mucho: que la acción colectiva de esa administración puede generar cambios positivos en la sociedad ●



MIKE LEVINSON

City Manager de Coral Springs, Florida

Mike Levinson es hace 13 años City Manager de Coral Springs, una pequeña ciudad en el estado de Florida, en Estados Unidos, considerada como un ejemplo de gestión a nivel local por la calidad del servicio que ofrece a sus habitantes y su orientación hacia los resultados, características que le permitieron en 1997 y 2003 obtener el premio Malcom Baldrige, el más alto honor presidencial de la nación otorgado por excelencia en el desempeño organizacional de grupos asentados en los EE.UU.

Coral Springs tiene un presupuesto anual de US\$ 135 millones. Es la décima tercera ciudad del estado, con sólo 132 mil habitantes y una fuerza de trabajo de 770 empleados full time y alrededor de 300 part time. Sin embargo, el plan estratégico de la ciudad ha sido diseñado con visión de futuro, estimulando la excelencia de la gestión y estableciendo prioridades y objetivos claros. ¿ Los resultados? Este año el 97% de los residentes se mostraron satisfechos con los servicios que ofrece la ciudad, en 2006 la revista Money calificó a Coral Springs como una de las mejores ciudades para vivir y durante los últimos 10 años la tasa de crímenes cada 100 mil personas ha bajado a la mitad.

Del modelo de gestión aplicado en esta comuna expuso en el II Seminario Internacional de Gestión Integral en los Gobierno Locales, organizado por la Municipalidad de Providencia, donde habló con la revista Libertad y Desarrollo.

**MEDIR ES
IMPORTANTE PARA
PODER ALCANZAR
EL ÉXITO**

¿En que consiste básicamente el modelo que uds. Utilizan y que les permitieron ganar el Premio Malcom Baldrige?

Consiste en un enfoque integral de la gestión, es decir, que los distintos niveles dentro de una organización se puedan alinear para alcanzar ciertos objetivos.

Este premio da importancia a la necesidad de que los gestores estadounidenses presten mayor atención a la calidad de los productos y servicios que sus empresas venden o suministran. Se otorga este premio a compañías de EE.UU. que sobresalgan en el logro de la calidad y en la gestión para la calidad.

Y Coral Springs es el primer gobierno local que recibe esta distinción, por su excelencia, orientación hacia los resultados y buenas prácticas de gestión.

¿Cuál es la ventaja de incorporar indicadores de gestión en los gobiernos locales?

Aplicar indicadores es muy importante, medir es importante para poder alcanzar el éxito. Nosotros usamos alrededor de 30 indicadores globales de procesos y otro set para evaluar resultados, los que se basan en prácticas esenciales de negocios.

¿Cuál es la importancia de la autonomía en la toma de decisiones a nivel local?

Es necesario tener el control de lo que se va a hacer. En nuestro caso existe autonomía, dentro del marco de los estatutos de Florida.

¿Cuál es el efecto de los malos resultados?

Lo primero que hacemos es investigar por qué se produce ese mal resultado, para lo que analizamos todas las etapas del proceso y evaluamos. Por ejemplo, el jefe de los Bomberos

contabiliza los minutos con que cuenta para atender una emergencia, es su responsabilidad. Tiene exactamente 6 minutos, si es más se analizan las causas en todas las etapas desde que se recibió la llamada, se identifica la mejor ruta para llegar hasta el lugar y el vehículo que esté más cerca, el tiempo estimado de viaje, etc. para encontrar donde se está produciendo el retraso. Así se puede evaluar por qué se producen los malos resultados y aprender de ellos, para planificar mejor en el futuro. Pero el responsable final del proceso y los resultados es el jefe.

Es decir a través de estas evaluaciones de proceso y resultados se miden también el desempeño de las personas?

Hay que analizar proceso por proceso y uno de los componentes esenciales son las personas. Hay que hacer un mapa de todos los pasos como una secuencia. Hay una parte objetiva, que son los resultados, pero también es importante considerar los aspectos subjetivos y la percepción de la gente, la evaluación final es una combinación de ambos.

¿Cuál es la percepción de la ciudadanía respecto al desempeño de este gobierno local?

Hemos logrado un porcentaje de satisfacción de 90% y 97% en el mundo de los negocios, en una encuesta con 95% de credibilidad. El modelo Baldrige nos enseña que no importa con cuántos recursos contamos sino cómo los alineamos para hacer frente a las necesidades y demandas de los residentes, y entregar respuestas en forma ordenada. Se trata de cómo hacerlo mejor y más barato que la competencia.

La idea es orientarse a los resultados sistemáticamente en el tiempo y ofrecer un buen servicio a la comunidad. Nuestros resultados hablan por sí solos, ya que se nos ha considerado como el mejor lugar en Estados Unidos para vivir y formar una familia ●

RAÚL ALCAÍNO

Alcalde de la Municipalidad de Santiago


R Raúl Alcaíno es empresario, un galardonado ingeniero y en el pasado se desempeñó como animador de televisión, labor que le valió el reconocimiento del público. ¿Cuál ha sido el factor común de estas ocupaciones tan diversas como desafiantes? Sin duda, el éxito y la entrega total al trabajo, característica que también ha definido su último gran proyecto, la Alcaldía de la Municipalidad de Santiago, una de las comunas más emblemáticas y disputadas electoralmente, cargo en el que ha demostrado que alguien del mundo privado puede integrarse al sector público, realizar una buena gestión y luego volver a las tareas de siempre, lo que hará en los próximos meses, ya que decidió voluntariamente no repostular.

“Es una manera de vivir la vocación de servicio tan legítima como cualquier otra”, señala.



**PARA DESCENTRALIZAR SE
NECESITA VALENTÍA, DECISIÓN
Y RESPALDO POLÍTICO**

Creo necesario demostrar que alguien del ámbito privado puede venir al sector público durante 4 años, realizar una gestión exitosa, hacer un aporte y luego volver al sector privado. Es una manera de vivir la vocación de servicio tan legítima como cualquier otra.



Han sido 4 años de exitosa y silenciosa labor, manteniendo un bajo perfil y trabajando muy lejos de los medios de comunicación. Y si bien reconoce que para implementar su programa, debió aplicar medidas impopulares, también cree que su gestión fue ganando credibilidad y dando frutos.

Alcaíno deja también como legado algunas críticas a la falta de descentralización y la ausencia de transparencia y autonomía, que considera claves para un buen desempeño a nivel local.

De su experiencia como alcalde, los logros obtenidos y los desafíos del mundo local, habló en forma exclusiva con la Revista Libertad y Desarrollo.

BALANCE POSITIVO

¿Cuáles cree ud. que fueron las claves de su exitosa gestión en la Municipalidad de Santiago?

El éxito tiene que ver con los objetivos que uno se ponga y siempre se puede hacer más. Pero respondiendo la pregunta, me parece que la combinación de mucho trabajo y de manera muy seria, con la modernización de los sistemas de trabajo municipales -compramos más de mil computadores, instalamos intranet municipal, pusimos wi fi en muchas zonas, salas de trabajo con proyectores, puesta en marcha del sistema

RIM de información municipal, etc., etc.-, y con mantener un perfil bajo en los medios de comunicación, nos permitió que, paradójicamente, se valorara nuestra gestión. No debo olvidar la adopción de muchas medidas impopulares. Medidas que, más allá de la defensa de intereses de corto plazo de algunos grupos, a la postre fueron beneficiosas y entendidas por la mayoría de la gente. Nuestra gestión ganó credibilidad y eso es algo muy importante.

Al comenzar su administración, ud fijó sus prioridades en temas de salud, educación, ayuda a pequeños y medianos empresarios (pymes), pero puso especial énfasis en el de la seguridad ciudadana, donde enumeró una serie de problemas pendientes. ¿Cuál es su balance en estos temas?

Soy muy crítico conmigo mismo, pero debo reconocer ciertos aciertos. En materia de salud, la gestión ha sido exitosa. La Dirección de Salud de Santiago, por mérito de su directora Pamela Herrera y de sus colaboradores, más que el mío propio, ha cumplido siempre las metas impuestas por el Ministerio y los vecinos inscritos, que hoy suman más de 84 mil (cuando asumí había 51 mil inscritos), están muy satisfechos con los servicios de salud municipales.

En educación, hemos hecho grandes avances en materia de infraestructura. No es del caso detallar aquí, pero un porcentaje significativo de la inversión municipal se ha destinado a los colegios de la comuna. Aún así, es totalmente insuficiente y falta mucho por hacer.

En seguridad ciudadana, nuestro plan de Santiago Seguro ha dado excelentes resultados. Hemos combatido al comercio ilegal del centro de Santiago y los delitos de mayor recurrencia han disminuido casi en un 25%, lo que es mucho. Y también creo que nuestra gestión aportó una nueva mirada a la forma de administrar una comuna, la que ha sido valorada por diferentes sectores del país.



El alcalde Raúl Alcalá durante la inauguración de la cancha de fútbol del INBA. Donde antes había un sitio eriazo hoy está la mejor cancha escolar de pasto sintético e iluminada del país.

UNA VOCACIÓN DISTINTA

¿Qué lo impulsó a incursionar en la vida política como alcalde y no diputado o senador? ¿Cuál es el atractivo de trabajar a nivel local?

Llegar a los cargos de elección popular no es sencillo. La Alcaldía de Santiago se presentó como una oportunidad que calzaba con mis preocupaciones y por eso me interesé y ofrecí mi candidatura. No pasa lo mismo con los cargos parlamentarios, no son de mi interés.

El cargo de Alcalde es más ejecutivo, te permite estar más cerca de las decisiones e influir positivamente en la vida de las personas, en este caso, de los vecinos de Santiago. En los cargos parlamentarios se actúa más como conglomerado político.

Contrariamente a lo que pasa con muchos alcaldes que repostulan al cargo reiteradamente, Ud. decidió no hacerlo ¿Es suficiente un período para hacer cambios significativos?

Obviamente se puede hacer más en 8 años que en 4. Sin embargo, creo necesario aportar un ejemplo y demostrar

que alguien del sector privado puede venir al sector público durante 4 años, realizar una gestión exitosa, hacer un aporte y luego volver al sector privado. Es una manera de vivir la vocación de servicio tan legítima como cualquier otra.

En general preferiría que este mundo, el de las autoridades públicas y los parlamentarios, fuera más dinámico, pero ni los protagonistas, ni los electores, ni la prensa, ni los centros de estudios de opinión pública, ni las condiciones en que se trabaja -sueldos, incentivos, reconocimiento social, académico o profesional, etc.- colaboran mucho para que eso suceda.

DESCENTRALIZACIÓN, AUTONOMIA Y TRANSPARENCIA

¿Cuáles cree que son los principales desafíos que debe enfrentar nuestro país en materia de descentralización?

Todo. En materia de descentralización no debiera haber dos opiniones: desde hace 30 años las políticas en esta materia han sido un rotundo fracaso. Para descentralizar se necesita valentía, decisión y respaldo político. Esto no se ha dado.

En Chile necesitamos más administradores que políticos en los cargos públicos. La autonomía, actualmente inexistente y la transparencia son absolutamente claves para una buena gestión municipal.

Luego de 4 años encabezando una de los municipios emblemáticos ¿Cuál cree que es la importancia de la autonomía y transparencia en una buena gestión municipal?

En Chile necesitamos más administradores que políticos en los cargos públicos. La autonomía, actualmente inexis-

tente, y la transparencia son absolutamente claves para una buena gestión municipal. Hoy las municipalidades no tienen atribuciones para modernizar y adecuar sus plantas de funcionarios. Están atadas a presupuestos municipales totalmente sobrepasados que no permiten la inversión. Este es un problema que requiere solución urgente.

Nuestras instituciones -municipalidades, ministerios y otras- fueron diseñadas para resolver problemas de hace más de cincuenta años y hoy constituyen en sí mismo el problema. No modernizar nuestras instituciones es un enorme freno al desarrollo del país ●



FOTOGRAFÍAS: GENTILEZA DE MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO

En el Parque O'Higgins se recuperaron 7,6 hectáreas abandonadas y se plantaron mil árboles. La nueva explanada fue inaugurada en septiembre del año pasado.

PÉRDIDA DE CONFIABILIDAD EN LA CONCERTACIÓN

El rechazo del Senado a la nominación del Ministro Alfredo Pfeiffer a la Corte Suprema marcó un nuevo hito en la crisis de gobernabilidad de la administración Bachelet. Ello nos confirma que su gobierno no es capaz de alinear a los parlamentarios de la Concertación en pos del objetivo de cumplir con un acuerdo político; pero, además, nos notifica que la coalición que está en el poder hace 18 años perdió un atributo que es muy importante en política: la confiabilidad.

Más allá de las elucubraciones que han pretendido justificar lo injustificable, lo que le queda claro a la ciudadanía es que la Concertación no cumple con la palabra empeñada y mediante un ardid, quienes rechazaron el nombre de Pfeiffer, recurrieron al engaño para lograr la nominación del Ministro Brito. Recientemente, en la votación del financiamiento para el Transantiago, el diputado Eduardo Díaz habría recibido la negativa de diputados de la Concertación a parearse, en circunstancias que se encontraba fuera del país con un familiar gravemente enfermo. Si fuera así, estaríamos nuevamente ante el no cumplimiento de una antigua tradición parlamentaria.

El episodio de la votación para nombrar un integrante de la Corte Suprema, además, puede ser síntoma de un sentimiento más generalizado en las filas de la Concertación: la intolerancia. Cada vez con más frecuencia encontramos ciertas declaraciones referidas a sus adversarios políticos que lindan con la odiosidad en personeros de esta coalición. Las descalificaciones a los adversarios se incrementan en relación inversa a la adhesión a la Concertación y sus candidatos presidenciales en las encuestas. Este panorama no es muy auspicioso para el futuro del Gobierno de Bachelet, pues si lo unimos a la pérdida de confiabilidad derivada de su incapacidad para cumplir lo prometido, configura un cuadro de verdadera crisis de gobernabilidad para una administración que no tiene mayoría en el Congreso (la perdió precisamente por su intolerancia al expulsar de sus filas a los parlamentarios que le daban la mayoría). ¿Quién va a querer llegar a acuerdos con alguien que no los cumple y más aún descalifica a la contraparte?

Y es que esta intolerancia reflota una cuestión que salió a la palestra hace algún tiempo a propósito del descubrimiento de graves casos de corrupción en el Gobierno. Hay quienes en la Concertación creen tener una suerte de "derecho divino" a gobernar; como contrapartida, la Alianza estaría destinada a ser Oposición. Este derecho o al menos "opción preferente" a gobernar se las darían dos atributos que se autoconfieren: la calidad de demócratas de credenciales intachables y la desventaja en relación a la Alianza en las posiciones de poder en la sociedad.

De acuerdo al primer atributo, ellos estarían libres de haber apoyado a una dictadura (la exigencia no se extiende a dictaduras fuera de nuestras fronteras, como la cubana a la que algunos apoyan hasta el día de hoy), lo que les daría la calidad de demócratas auténticos, contrariamente a sus adversarios.

La segunda razón sería la constatación de que sus adversarios, en la derecha, por afinidad o tradición, ocupan otras posiciones de poder en la sociedad. Por ello, la administración del Poder Ejecutivo por la Concertación no sería más que un instrumento para contrarrestar ese poder.

Si se examinan con detención estas argumentaciones se verá que son profundamente antidemocráticas, pues negarían por principio la alternancia en el poder, lo que resulta contrario a la esencia misma de la democracia. Adicionalmente, como ya lo han señalado personeros de la propia Concertación en alguna oportunidad, dan pábulo para la corrupción.

¿Se traducirá este nuevo estado de ánimo de la Concertación en una candidatura "salvadora" de Ricardo Lagos? Hay quienes piensan que el único candidato que puede evitar que la Concertación pierda el poder es el ex Presidente. Otros, por el contrario, piensan que postular a Lagos es ir a una derrota segura porque representaría todo el desgaste de la coalición que nos gobierna ya por 18 años. El tiempo dirá quien tiene la razón, pero podemos adelantar que habrá crispación en la Concertación por un buen tiempo, pues Lagos prefiere estirar al máximo el tiempo con que cuenta para decidir su postulación ●

La transparencia ha sido un principio que ha ido cobrando importancia en la actividad política en nuestro país. En forma creciente se han ido dictando leyes y estableciendo normas que obligan a una mayor entrega de información por parte de los distintos actores del Estado.

A diferencia del gobierno central, los niveles de gobierno subnacionales -municipios y gobiernos regionales- tienen la ventaja de estar más cerca de las personas y territorios en los cuales aplican sus políticas y programas. En consecuencia, es en esas instancias donde se abren mayores espacios para la participación ciudadana en

las decisiones del Estado, así como también respecto de la rendición de cuentas por parte de éste. Se debe tener presente que, en la medida que para las personas sea más accesible la información del Estado, se reducirán los costos para involucrarse en las decisiones públicas y, por lo tanto, se facilitará la participación ciudadana en las decisiones del Gobierno.

Este año los gobiernos regionales, a través del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), van a haber decidido inversiones por \$ 600 mil millones. Sin embargo, ¿tiene la ciudadanía la posibilidad de conocer cuál fue el destino de estos recursos?.

Con el objeto de facilitar el acceso a este tipo de información, a partir de este año, los gobiernos regionales se ven obligados a publicar en sus páginas electrónicas la cartera de proyectos financiada con cargo al FNDR y los acuerdos adoptados por los Consejos Regionales, dentro de los 5 días hábiles siguientes a la adopción del respectivo acuerdo. ¿Se cumple esta obligación?

Para verificar el cumplimiento de estas exigencias, la economista de Libertad y Desarrollo, Bettina Horst, elaboró a fines del año pasado el estudio **“Evaluación de la Transparencia de los Gobiernos Regionales a**

ESTUDIO DE LyD:

Transparencia en los Gobiernos Regionales: MUCHO POR AVANZAR

Los gobiernos regionales se ven obligados a publicar en sus páginas electrónicas la cartera de proyectos financiada con cargo al FNDR y los acuerdos adoptados por los Consejos Regionales, dentro de los 5 días hábiles siguientes a la adopción de éste, sin embargo no todas cumplen.

través de Medios Electrónicos”, que cubre los gobiernos regionales de las 13 regiones instaladas a enero del 2007.

Para esta evaluación se consideraron 2 aspectos: Por un lado el grado de cumplimiento de la obligación de publicar los acuerdos adoptados y, por otro, la publicación de la cartera de proyectos financiados.

ACUERDOS PUBLICADOS

Los acuerdos tomados por los Consejos Regionales establecen la asignación de los recursos a distintos proyectos de inversión.

De las 13 regiones del país en funcionamiento al 1 de enero del 2007, cuatro no publican los acuerdos adoptados por los Consejos. Estas

Cuadro N° 1
Fecha Consejo cuyos acuerdos se encuentran publicados al 31/10/2007

Región	Fecha de últimos acuerdos publicados
Tarapacá	9/4/07
Antofagasta	10/19/07
Atacama	No Publica
Coquimbo	No Publica
Valparaíso	7/12/07
O'Higgins	10/23/07
Del Maule	No Publica
Bío Bío	No Publica
Araucanía	12/27/06
Los Lagos	9/26/07
Aysén	10/19/07
Magallanes	5/31/07
Metropolitana	10/10/07

Fuente: Elaboración propia.

corresponden a la región de Atacama, Coquimbo, Maule y Bío Bío.

Dentro de las regiones que sí lo hicieron, la más atrasada es la región de la Araucanía, siendo los últimos publicados los correspondientes a diciembre del 2006. Luego le sigue la región de Magallanes con la publicación de acuerdos adoptados en mayo del 2007, seguido por la región de Valparaíso con el último acuerdo publicado a julio del mismo año. A continuación se encuentran la región de Tarapacá y de Los Lagos, ambas con acuerdos publicados de consejos efectuados en el mes de Septiembre pasado.

Las regiones de Antofagasta, O'Higgins, Aysén y Metropolitana publican los acuerdos tomados en el mes de octubre del 2007. Es decir, son las más actualizadas en cuanto a

Cuadro N° 2
Publicación Cartera de Proyectos

Tarapacá	Presenta listado de proyectos al 2005
Antofagasta	Presenta listado de proyectos al 2006
Atacama	Por medio de un sistema de búsqueda se obtienen los proyectos por comuna, pero sólo hasta el 2004
Coquimbo	No publica
Valparaíso	Presente listado de proyectos hasta septiembre del 2007
O'Higgins	Presente listado de proyectos del año 2007
Del Maule	No Publica
Bío Bío	No Publica
Araucanía	Presenta listado de proyectos al 2006
Los Lagos	Presenta listado de proyectos al 2007
Aysén	Presenta listado de proyectos a septiembre del 2007
Magallanes	Entrega cierta Información a septiembre del 2007, pero no entrega listado de proyectos
Metropolitana	Cuenta con un buscador de proyectos, pero no entrega un listado de ellos

Fuente: Elaboración propia.

la información publicada en materia de acuerdos (Cuadro N°1).

CARTERA DE PROYECTOS PUBLICADA

En el caso de la publicación de la cartera de proyectos financiada por el FNDR, 10 de las 13 regiones del país entregan algún tipo de información.

Las que no entregan información son las de Coquimbo, del Maule y del Bío - Bío. Las otras 10 entregan información a través de diversos formatos, algunos más accesibles que otros, así como también para distintos años.

Las regiones de Antofagasta, Araucanía y Los Lagos presentan un listado de proyectos para el año 2006, mientras que la de Tarapacá para el 2005. En el caso de las regiones de Atacama, Magallanes y Metropolitana se entrega información de proyectos a través de un mecanismo de búsqueda que dificulta su acceso. Ello implica que no se tiene acceso a un listado de proyectos como es el caso de otras regiones del país.

Por su parte, las regiones de Aysén, Valparaíso y O'Higgins son las que en forma más accesible y actualizada entregan la información. En estos casos desde los portales electrónicos es posible descargar un listado com-

pleto de los proyectos financiados con recursos del FNDR para el año 2007 (Cuadro N°2).

Con todo, las regiones de O'Higgins y Aysén son las que cumplen con los requerimientos de transparencia impuestos a los gobiernos regionales. Por su parte, las regiones de Coquimbo, Maule y Bío Bío son las que no cumplen con ningún aspecto que la ley exige. Las restantes regiones, cumplen parcialmente con las exigencias legales (Cuadro N° 3).

CONCLUSIÓN

En términos generales la gran mayoría de los gobiernos regionales aún tienen mucho por avanzar en materia de cumplimiento de las normas de transparencia a través de sus portales electrónicos. Además de la información que se les exige en la actualidad, se requiere avanzar en información adicional.

Por ejemplo, se debe tener público acceso a las actas de los consejos regionales, así como también difundir con anticipación las citaciones a las comisiones de trabajo y a los consejos propiamente tales, junto con las tablas de las materias a tratar. Cabe recordar que uno de los propósitos de los Consejos Regionales es la participación ciudadana, pero para

Cuadro N° 3
Cumplimiento Normas de Transparencia

Cumplen con la norma	O'Higgins
	Aysén
	Tarapacá
	Antofagasta
	Atacama
	Valparaíso
Cumplen parcialmente con la norma	Metropolitana
	Araucanía
	Los Lagos
	Magallanes
	Coquimbo
No cumplen con la norma	Del Maule
	Bío Bío

Fuente: Elaboración propia

que ésta efectivamente pueda participar en las decisiones del Estado, se requiere entregar información en forma oportuna.

Adicionalmente, los cuantiosos recursos que son administrados por los gobiernos regionales requieren generar y perfeccionar los mecanismos de rendición de cuentas frente a la ciudadanía. En ese contexto sin duda que la información que se encuentre disponible a través de los medios electrónicos adquiere especial relevancia ●

La regiones de Coquimbo, Maule y Bío Bío no cumplen con ninguna de las dos obligaciones, ya que no publican los acuerdos adoptados por los Consejos y no entregan información sobre la cartera de proyectos de inversión financiados por el FNDR.



Bettina Horst
Investigadora
Libertad y Desarrollo

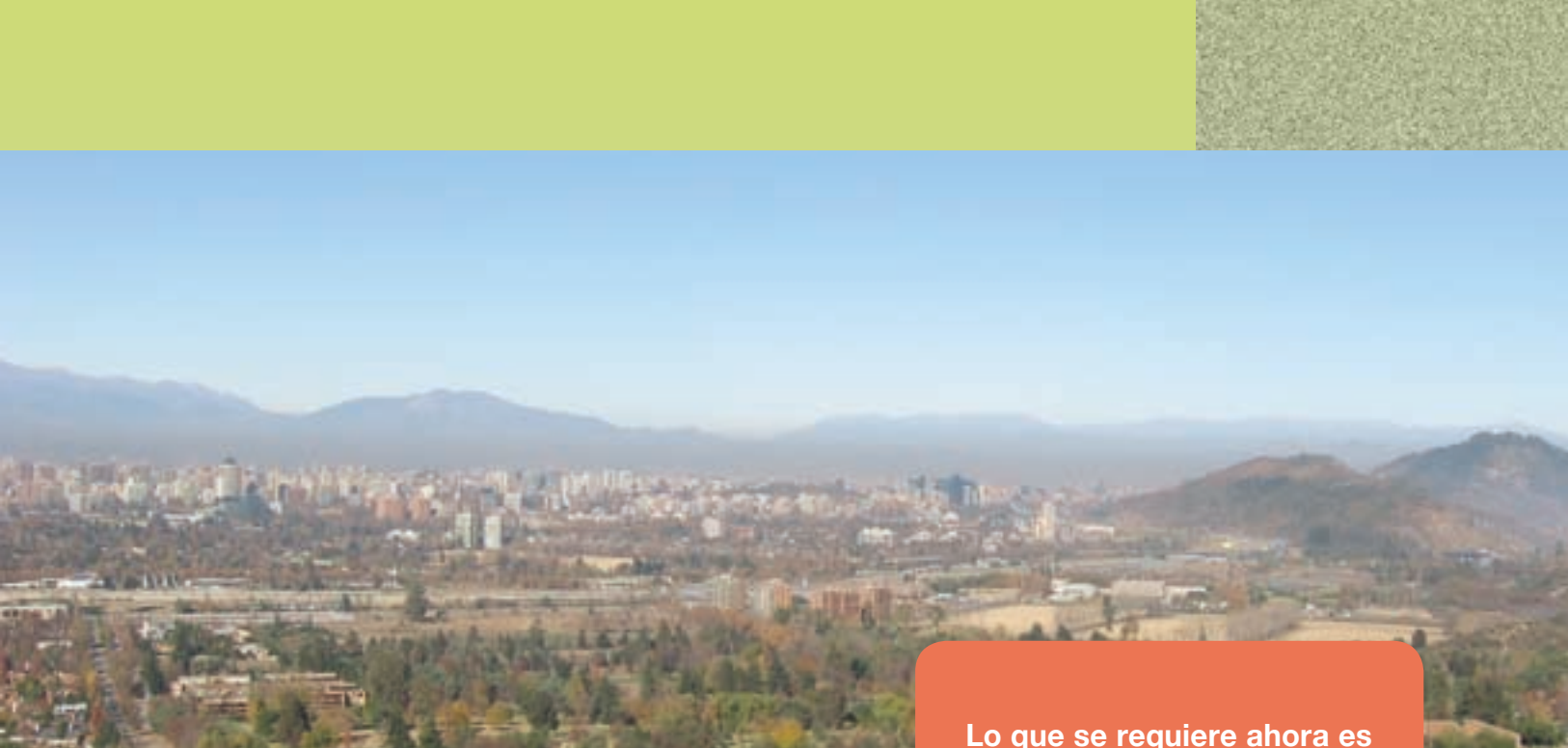
PROFESIONALIZACIÓN DE LOS MUNICIPIOS

Ha sido recurrente el debate en torno a las anacrónicas plantas de funcionarios municipales y a la falta de profesionales. La razón de ello, mientras las necesidades de las comunas han ido creciendo y cambiando, las actuales plantas fueron fijadas por ley el año 1994. En términos agregados, éstas establecen, que el 60% de los funcionarios de planta corresponden a cargos administrativos y auxiliares, sólo el 20% a directivos y profesionales. Pero la escasa profesionalización no sólo se debe a la estructura de las plantas, sino que también a los poco competitivos sueldos que pueden pagar los municipios, no necesariamente por falta de recursos para ofrecer mejores remuneraciones, sino que debido a que éstos también se encuentran fijados por ley.

En la actualidad los alcaldes, a través de la contratación de personal a honorarios, cuentan con algún grado de flexibilidad para que al margen de la estructura de plantas y escala de remuneraciones puedan contratar personal de acuerdo a sus necesidades. De hecho, entre los años 2001 y 2007, el número de personas contratadas a honorarios por los municipios se ha más que duplicado, pasando desde 7.667 al año 2001 a 17.346 al año 2007. Pero estas contrataciones no han estado exentas de polémica y algunas incluso han sido cuestionadas por la Contraloría. Efectivamente en algunos casos se ha utilizado este mecanismo para atraer profesionales con mejores sueldos a los municipios, mientras que en otros se ha visto la contratación de personas quizás no tan necesarias para las labores propias del municipio. Hoy por hoy, las autoridades locales cuentan con herramientas que les permiten algún grado de flexibilidad en la contratación de personal, pero no se les exige resultados ni rendición de cuenta respecto del uso de estas flexibilidades.

Perpetuar la situación actual, implica condenar a los municipios a mantenerse como empleadores poco competitivos: los sueldos son bajos y las perspectivas de ascenso sobre la base del desempeño son prácticamente inexistentes, lo que finalmente lleva a que las perspectivas de desarrollo profesional sean más bien limitadas. En

Perpetuar la situación actual, implica condenar a los municipios a mantenerse como empleadores poco competitivos: los sueldos son bajos y las posibilidades de ascenso sobre la base del desempeño son prácticamente inexistentes, lo que finalmente lleva a que las perspectivas de desarrollo profesional sean más bien limitadas.



ese contexto, no es raro observar que luego de un par de años de trabajo con vocación de servicio, profesionales emigren hacia el sector privado, donde el mérito si es retribuido y las expectativas de mejoras salariales no se encuentran topadas por ley.

Recientemente fue rechazado en el Congreso un proyecto de ley cuyo objeto era modificar el actual estatuto administrativo de los funcionarios municipales. No obstante de mantener la actual inamovilidad laboral se abrían espacios para el ascenso de los funcionarios sobre la base del mérito, así como también establecer en forma descentralizada, la escala de remuneraciones y planta en cada municipio. Si bien las modificaciones propuestas eran insuficientes desde un punto de vista de radicar en los municipios la facultad de fijar sus plantas y escala de remuneraciones, el rechazo deja de manifiesto lo difícil que resulta modificar leyes que pudieran alterar derechos adquiridos de los funcionarios municipales.

Lo que se requiere ahora es dar una salida en el corto plazo a las necesidades de profesionales que tienen los municipios. Modificar por ley las actuales plantas de funcionarios sería en error, en cuanto a que perpetuaría la situación actual y al poco andar nuevamente quedarían obsoletas. Se debe avanzar en cuanto a permitir a los municipios contratar personal de acuerdo al código del trabajo, más allá de la planta de funcionarios que hoy tiene cada uno. Con ello se abre un espacio para que los municipios puedan ser más competitivos en atraer a profesionales relevantes para su gestión, así como ofrecer beneficios que hoy no tienen los funcionarios de planta, como es el seguro de desempleo. Estas nuevas contrataciones deben contar con normas de rendición de cuenta especiales, tanto al consejo como a la ciudadanía, que apunten a que esta mayor flexibilidad y autonomía se traduzca en beneficios para la comunidad ●

Lo que se requiere ahora es dar una salida en el corto plazo a las necesidades de profesionales que tienen los municipios. Se debe avanzar en cuanto a permitirlos contratar personal de acuerdo al código del trabajo, más allá de la planta de funcionarios que hoy tiene cada uno.



LA REBELDE INFLACIÓN

El Banco Central dio a conocer el IMACEC para el mes de junio de 2008, mostrando una variación de 5% respecto a igual período del año anterior. Este resultado fue superior a lo esperado, y contiene una caída de 0,9% tanto en la producción industrial como en la minería, ambos medidos por el INE.

Uno de los elementos que influyó positivamente en el resultado fue la generación de energía con hidroelectricidad, que tiene mucho mayor valor agregado, en lugar de hacerlo con petróleo.

Al incorporar este nuevo dato, la variación trimestral móvil abril-junio muestra un aumento de 3,9%, cifra superior a la observada en el trimestre móvil anterior que era de 2,4%. Por su parte, el promedio anualizado se reduce a 3,7%.

De esta manera, para el tercer cuarto del año se establece la proyección a un incremento de 4,2%. La estimación para el año completo se mantiene en

3,8%, con sesgo al alza, dependiente del aporte del sector minero y energético durante el segundo semestre.

La encuesta realizada por el Banco Central a 40 economistas ha mantenido en 4% la proyección de crecimiento para el presente año, mientras que para el 2009 se redujo a 4,2%.

También se entregó el cierre de la balanza comercial del mes de julio. El superávit del mes fue de

US\$ 1.718,2 millones. Este resultado se explica porque las exportaciones alcanzaron a US\$ 7.312,1 millones, registrándose una variación de 19,1% respecto al mismo período del 2007. Esta cifra lleva a que las exportaciones acumuladas, en 12 meses, a julio pasado, fueran de US\$ 72.210,4 millones con un crecimiento anualizado de 11,2%.

Por su parte, las importaciones del mes alcanzaron los US\$ 5.593,9 millones,

cifra superior en 49,4% a la registrada 12 meses atrás. Este incremento es superior a lo proyectado y los datos desagregados indican que las compras de combustibles y lubricantes aumentaron en 46,4%, mientras que las de consumo lo hicieron en 40%. Por último, las de capital se elevaron en 53,5% en el mismo período. Así, el total anualizado de importaciones a julio pasado llega a US\$ 53.975,6 millones, con una variación de 35% en 12 meses.

Gráfico N°1
IMACEC
(Var.%)

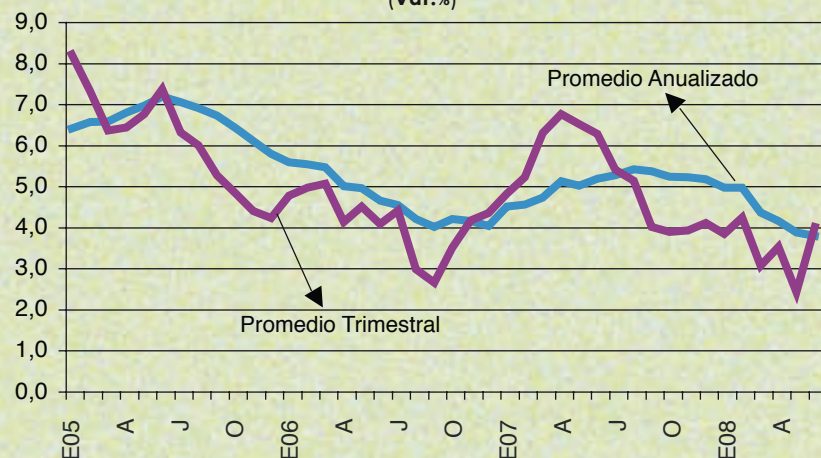
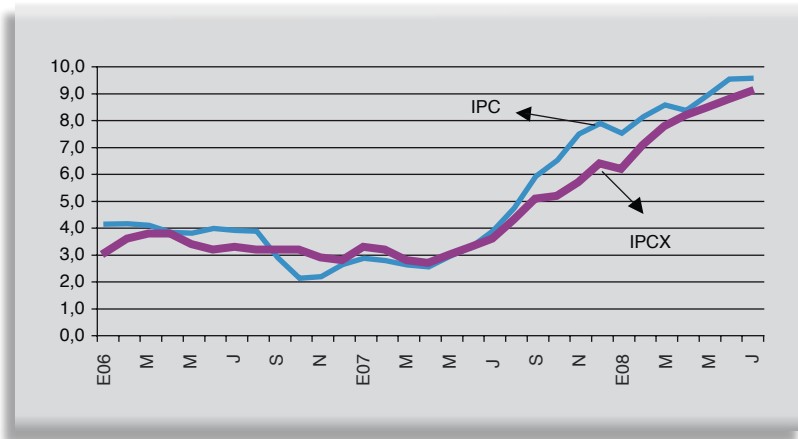


Gráfico N°3
Inflación



Con estos resultados, la balanza comercial anualizada a julio, logró un superávit de US\$ 18.234,8 millones, lo que representa un retroceso de US\$ 677,7 millones con respecto al saldo anualizado a junio, que registró un superávit anual de US\$ 18.912,5 millones. Así, la mayor expansión de las importaciones es la principal causante de este significativo

deterioro de la balanza comercial anualizada, a pesar de que las exportaciones también tuvieron un desempeño destacado.

Por otra parte, se entregó la tasa de variación de los precios al consumidor para julio, reportando un incremento de 1,1% con respecto al índice de junio y un aumento de 9,5% en

relación a julio del año pasado. Este sorpresivo resultado se explica por la variación del grupo Alimentación que tuvo una incidencia de 0,386, seguido por Vivienda, con una incidencia de 0,327, y Transporte con 0,213.

En el grupo Alimentación se observa una mayor variación en el subgrupo de

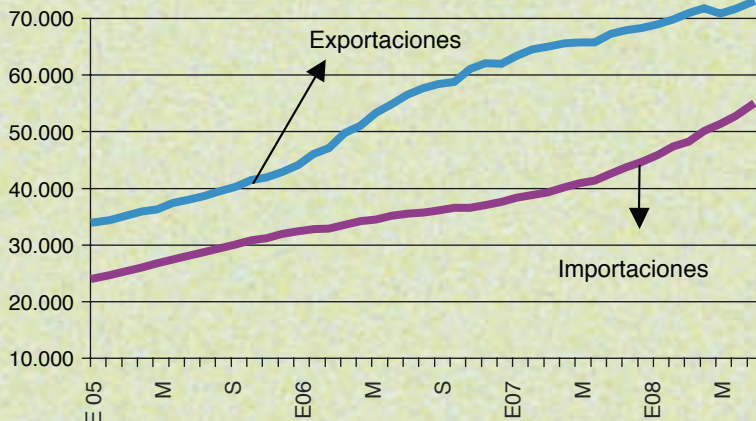
El Banco Central elevó en 50 puntos base la tasa de interés en su reunión del 14 de agosto, siendo posible que nuevamente la suba por el comportamiento de la inflación.

Carnes y Cecinas (4,4%) mientras que Aceites y Mantequillas se elevaron nuevamente (3,6%). El aumento del gasto en Transporte, se produce por el incremento en el precio de bencina sin plomo (1,9%) y pasaje de bus interprovincial (12,2%). En el grupo Vivienda, se destaca el aumento en el precio del gas de ciudad (5,5%), que fue determinante para el resultado de ese subgrupo.

En el resto de los grupos hubo incrementos moderados, con alzas en Equipamiento de Vivienda, Vestuario, Salud, Educación y recreación. En ningún grupo hubo reducción de precios.

El instituto emisor elevó la tasa de interés en su reunión del 14 de agosto, en 50 puntos base, debido a este escenario más adverso de lo esperado en relación a la evolución de los precios. Es posible, por último, que sea necesario elevarla nuevamente dado el rebelde comportamiento que sigue exhibiendo la inflación ●

Gráfico N° 2
Exportaciones e Importaciones
(Mills. de US\$, acum. en 12 meses)



CANDIDATURA PARLAMENTARIA DE DIRIGENTES GREMIALES Y VECINALES



Actualmente quienes fueron dirigentes gremiales (por ejemplo, CUT, SOFOFA) o vecinales (juntas de vecinos) deben renunciar a su calidad de tales al momento de inscribir su candidatura a diputado o senador, lo que debe ocurrir a más tardar 90 días antes de la elección. Un proyecto de reforma constitucional propone que puedan mantener su calidad de dirigente durante dichos 90 días y hasta el día de la elección. Pero si resultan electos, pierden su calidad de tales, y si no son elegidos, continúan desempeñando su cargo gremial o vecinal.

La reforma no constituye una modificación de fondo, pero tiene sentido, dado que las inhabilidades parlamentarias tienen por objeto impedir que se vulnere el principio de separación de poderes; razón por la cual afectan a ministros de Estado, intendentes y demás autoridades constitucionales, calidad de la cual carecen los dirigentes gremiales y vecinales. Con todo, es escasa la significación práctica de la reforma, puesto que un dirigente ha podido utilizar su cargo para promoverse en los medios de comunicación durante varios años antes de la inscripción de su candidatura. Lo que resulta objetable, es modificar la Constitución para un propósito menor, que solo interesa a un grupo

específico, en circunstancias de que se debe propender a que el texto constitucional se mantenga estable y solo sea modificado por razones de trascendencia política e institucional.

DESCANSO DOMINICAL



Una moción senatorial propone hacer obligatorio el descanso dominical y al mismo tiempo, eliminar las actuales excepciones contempladas en el Código del Trabajo, que permiten labores en esos días. Para ello utiliza una técnica legislativa incorrecta, porque genera dudas sobre el real alcance de la proposición y porque, además, inadvertidamente, elimina el descanso en los días feriados distintos del domingo. En cuanto al fondo, el proyecto de ley es contraproducente, porque obligaría a cerrar establecimientos de comercio el día domingo, lo que haría perder no pocos empleos. Además, su fundamento se basa en la conveniencia de favorecer la vida en familia; pero no se repara en que, en primer lugar, la familia se protege con la remuneración del trabajo digno de uno o ambos padres, y en segundo lugar, el proyecto cerraría lugares de esparcimiento a los que puede acudir la familia en día domingo, como cines y otros establecimientos; incluso podrían cerrarse los supermercados, que suelen recibir semanal o quincenalmente, en día domingo, la visita de familias que se abastecen en ellos, y constituyen una instancia de relación intrafamiliar.



COSTOS DE SERVICIOS SANITARIOS EN VIVIENDAS SOCIALES



Se trata de dos mociones similares y en cierto modo complementarias, que tienen por objeto, una, eximir al urbanizador del costo por conexión de agua potable en viviendas sociales o subsidiadas y, la otra, facultar a la Superintendencia de Servicios Sanitarios para aumentar discrecionalmente el territorio operacional de las empresas de agua potable y alcantarillado. En ambos casos se intenta traspasar a la empresa sanitaria los costos que gravan la conexión a estos servicios. Si se estima necesario reducir estos costos para personas que adquieren viviendas de menor valor, lo correcto es establecer un subsidio focalizado, pero no traspasar el costo a quienes, además, deben pagar impuestos por desarrollar una actividad económica.



- ★★★★★ : Digno de aprobación sin modificaciones.
- ☆★★★★ : Digno de aprobación con modificaciones menores
- ☆☆★★★★ : Requiere mejoras sustanciales
- ☆☆☆★★★ : Debe ser reformulado íntegramente
- ☆☆☆☆☆☆ : No debiera ser aprobado (idea de legislar objetable)

TRANSFERENCIA DE COMPETENCIAS EN MATERIA MUNICIPAL



Este mensaje presidencial pretende establecer un procedimiento para la transferencia de competencias (funciones y atribuciones) desde el gobierno central a los gobiernos regionales, por iniciativa de éstos, o por decisión de los ministerios; otorgar carácter permanente a la transferencia de competencias, y constituir un Comité Interministerial que pueda recomendar los casos en que dicha transferencia sea temporal; y efectuar numerosas modificaciones de adecuación y concordancia tanto en la ley orgánica constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, como en otros cuerpos legales. Finalmente, pretende además aumentar cargos en las plantas de personal de los Servicios Administrativos de los Gobiernos Regionales.

El proyecto se inspira en un principio altamente aceptable, como es la transferencia de funciones y atribuciones desde el gobierno central a los gobiernos regionales. Esta sola proposición no merece reparos.

Sin embargo, el proyecto no transfiere dichas competencias, sino que establece un procedimiento para que, a iniciativa del Presidente de la República o de los propios gobiernos regionales, se dé curso a un sistema que debería terminar o bien en un decreto con fuerza de ley, específico para un gobierno regional, o en un decreto supremo, igualmente dirigido en forma específica, para materializar el traspaso de competencias. Ello generará, como limitación, que no podrán traspasarse atribuciones de rango orgánico constitucional porque la Constitución prohíbe delegar facultades legislativas de ese rango normativo, además de que los decretos supremos serán completamente ineficaces para este propósito, desde que toda atribución o función de un órgano público es materia de ley.

En este sentido, el proyecto de ley constituye una mera recomendación y no una real transferencia de competencias al gobierno regional.

Esta forma de proceder podría, además, verse entrabada en la medida que el traspaso dependerá de la voluntad política de las autoridades; por otra parte, como se señaló, no se divisa con claridad la forma de operar a través de dichos decretos, sean con fuerza de ley o de carácter supremo, ya que es posible que existan atribuciones que no pueden traspasarse por ninguno de estos instrumentos normativos.

Sería preferible determinar las atribuciones que se van a traspasar y establecerlas en la ley; de esta manera estaría perfeccionado el traspaso, sin perjuicio de establecer un procedimiento para que los gobiernos regionales puedan determinar, cuáles ejercerán de inmediato de las atribuciones traspasadas y cuáles en los plazos que los propios gobiernos se establezcan.

Se trata, en definitiva, de una iniciativa programática, que podrá tener una buena presentación política ante las regiones, pero cuya aplicación práctica está lejos de constituir un acercamiento de las personas a los centros de poder, donde se adoptan las decisiones.

Seminario LyD y SOFOFA:

ECONOMIA CHINA Y OPORTUNIDADES PARA CHILE

Más de 300 personas asistieron al seminario “China: Primer Destino de Nuestras Exportaciones”, que organizado por Libertad y Desarrollo y SOFOFA, tuvo como objetivo analizar las tendencias de la economía de ese país, los cambios estructurales e institucionales realizados recientemente y evaluar los resultados del TLC con Chile.

Las palabras de apertura estuvieron a cargo de la Embajadora de China en nuestro país, Liu Yuqin; el Secretario General de SOFOFA, Andrés Cocha y el Director Ejecutivo de LyD, Cristián Larroulet.

El invitado internacional del evento fue el académico chino y experto del DRC, Centro de Estudios del Gobierno Chino, Fang Jin, quien expuso sobre “Inversión de China en la Economía Global y Latinoamericana. Políticas, Operaciones Realizadas y Experiencia”.

En el seminario expusieron además Sebastián Claro, Consejero del Banco Central; el subdirector de la DIRECON del Ministerio de Relaciones Exteriores, Andrés Rebolledo y Francisco Silva, Presidente del Consejo Chile-China.



El consejero del Banco Central Sebastián Claro durante su exposición.

Exposiciones Disponibles en www.lyd.org (sección seminarios)



El académico chino, Fang Jin; la embajadora de China, Liu Yuqin; el Presidente del Consejo de LyD, Carlos F. Cáceres y el Secretario General de SOFOFA, Andrés Cocha.



Andrés Rebolledo, Subdirector de la DIRECON; el invitado internacional Fang Jin; la embajadora de China, Liu Yuqin; el Presidente del Consejo Chile-China, Francisco Silva y Cristián Larroulet, Director Ejecutivo de LyD.

LIBRO DE DESCENTRALIZACIÓN

Libertad y Desarrollo y la Universidad Católica lanzaron el libro “Rompiendo Cadenas del Centralismo en Chile”, que fue comentado por el senador Carlos Bianchi y la Ex Intendente Metropolitana Adriana Delpiano.

Sus autores son Felipe del Río, Miguel Flores, Bettina Horst, Hernán Larraín, César Palma, Alberto Undurraga, Gonzalo Valdivieso, Esteban Valenzuela, Heinrich Von Baer. La publicación cuenta además con el prólogo de Ignacio Irarrázaval y la presentación de la Subsecretaria de Desarrollo Regional, Claudia Serrano.



2do SEMINARIO INTERNACIONAL

“GESTION INTEGRAL DE GOBIERNOS LOCALES”

Libertad y Desarrollo patrocinó por segundo año consecutivo el seminario internacional “Gestión Integral de los Gobiernos Locales”, organizado por la Municipalidad de Providencia, que en esta versión contó con la participación de expositores de Estados Unidos, México, Colombia y Singapur además de la investigadora de LyD, Bettina Horst.

El discurso inaugural estuvo a cargo del Alcalde de Providencia, Cristián Labbé. El primer panel contó con las exposiciones del Subsecretario del Interior Felipe Harboe; el Presidente de la Asociación de Municipalidades, Angel Bozán y Luis Alfonso Hoyos, Director de la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional de Colombia.

En el panel “Visión Integral de la Modernización del Estado con un Enfoque Municipal”, expusieron Claudio Storm, de la Universidad del Desarrollo; Ximena Concha, de Chile Calidad y Bettina Horst de Libertad y Desarrollo.

En el ámbito internacional, el mexicano Carlos Gadsden, Secretario Internacional del IWA 4 de la ISO para Gobiernos



La Experta de LyD, Bettina Horst.

Locales, expuso sobre el “Mejoramiento de Procesos de Gobiernos Locales por medio de Sistemas de Calidad”.

Luego Eddy Edwards, de Singapur se refirió al tema “Gestión de Recursos Humanos para lograr Sistemas de Excelencia en el Servicio Público y Local” y Mike Levinson, City Manager de Coral Springs, Florida, EE.UU, expuso sobre el “Modelo Malcolm Baldrige, una Herramienta para la Gestión Financiera de Gobiernos Locales”.



Luis Alfonso Hoyos, Alto Consejero Presidencial de Colombia ; el Subsecretario del Interior, Felipe Harboe; el Alcalde de Providencia, Cristián Labbé; el Presidente de ASEMUCH, Angel Bozán y el experto de Singapur, Eddy Edwards.



Pedro Edmunds Paoa, Alcalde Isla de Pascua; Raúl Torrealba, Alcalde de Vitacura; Claudio Arriagada, Alcalde de La Granja y Rabindranath Quinteros, Alcalde Puerto Montt.



Ignacio Irrazaval, Felipe del Río, Carlos Bianchi, Miguel Flores, Bettina Horst, Esteban Valenzuela y Heinrich von Baer.



Adriana Delpiano, Carlos Bianchi, Francisca Alessandri, Cristián Larroulet e Ignacio Irrazaval.

