

N° 116

**ANGELES Y DEMONIOS
EN LA GESTION PUBLICA CHILENA**

Carlos Vignolo F., Álvaro Ramírez A., Carlos Vergara del Río.

DOCUMENTOS DE TRABAJO

Serie Gestión

ANGELES Y DEMONIOS EN LA GESTION PUBLICA CHILENA.

Una Aproximación post-racionalista y post-romántica a la innovación en el sector público.

Carlos Vignolo Friz, Álvaro Ramírez Alujas y Carlos Vergara del Río.¹

¹ **Carlos Vignolo Friz. Académico, creador y Director del Programa de Innovación y Sociotecnología del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Consejero Endeavor Chile. Consultor y Director de Empresas. Ingeniero Civil Industrial y Magíster en Ingeniería Económica de la Universidad de Chile. Estudios de Postgrado en Economía Política en la Universidad de Sussex, Inglaterra. Contacto: cvignolo@dii.uchile.cl**

Álvaro Ramírez Alujas. Administrador Público y Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile. Doctorando en Ciencias Políticas – Mención Gobierno y Administración Pública del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, adscrito a la Universidad Complutense de Madrid, y colaborador del Grupo de Investigación en Liderazgo e Innovación en Gestión Pública (GLIGP, 2009 SGR 148) del Instituto de Gobernanza y Dirección Pública de ESADE, Barcelona - España. Contacto: alamire@dii.uchile.cl

Carlos Vergara del Río. Profesor e investigador asociado del Programa de Innovación y Sociotecnología del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Consultor en estrategia, gestión y coaching. Ingeniero Civil Industrial y Magíster de la Universidad de Chile y MBA de ESADE. Contacto: cvergara@dii.uchile.cl

**Documento preparado y aceptado para ser presentado al
Primer Encuentro de la Sociedad Chilena de Políticas Públicas,
Santiago de Chile, 21 de enero de 2010.**

“..Lo que tenían en común esos cuatro pensadores no era un conjunto de ideas sino una sola: una idea sobre las ideas (...) Creían que las ideas no se desarrollan según cierta lógica interior propia, sino que son absolutamente dependientes , como los gérmenes, de sus portadores humanos y del ambiente.

Y creían que como las ideas son respuestas provisionales a circunstancias particulares e irreproducibles, su supervivencia no depende de su inmutabilidad sino de su adaptabilidad”.

“..Holmes, James, Pierce y Dewey ayudaron a liberar el pensamiento de la dependencia de las ideologías oficiales, de la Iglesia o del Estado e incluso de la academia. También está implícito en sus escritos el reconocimiento de los límites de lo que puede hacer el pensamiento en la lucha por incrementar la felicidad humana”.

**Louis Menand (2001),
“El club de los metafísicos: Historia de las ideas en América”.
Ediciones Destino, Barcelona. Pags. 13 y 14.**

RESUMEN

El ensayo argumenta que los factores culturales son claves a la hora de diseñar y gestionar organizaciones públicas. Se analiza los “demonios” culturales específicos de Chile y se especula sobre un mecanismo de generación de estos basado en la baja autoestima, que se postula como el “demonio” fundamental de la sociedad chilena. Se propone finalmente la superación de estas sociopatologías a través de la adaptación y utilización de nuevas tecnologías humanizantes del Management.

I. INTRODUCCION.

En 1990 los chilenos logramos reinstaurar un régimen democrático e iniciar una senda de crecimiento económico sostenido, en paralelo con un gradual mejoramiento de la calidad de vida y las posibilidades de desarrollo para los sectores más pobres y anteriormente marginados de la sociedad, senda que llevamos veinte años transitando.²

Durante este período, hemos logrado también un destacable mejoramiento de nuestra gestión pública, alcanzado niveles de eficacia y eficiencia propios de países desarrollados en algunos ámbitos específicos.³

Los esfuerzos de modernización y el rendimiento de los mismos han ido, sin embargo, decayendo gradualmente en los últimos años. Si bien esto se debe en parte al deterioro de la capacidad de evolucionar e innovar de la coalición política que ha gobernado Chile todo este período, creemos que también se debe a las serias insuficiencias que el paradigma hiper-racionalista, desde el cual se ha llevado adelante el proceso modernizador en Chile, presenta para interpretar y enfrentar los desafíos de la “parte difícil” de la modernización de la gestión

² Esto ha sido destacado recientemente por la OECD en su invitación formal a que Chile adhiera como miembro permanente. Para una mirada complementaria se puede ver el artículo “Small earthquake hurts centre-left”, en el último número de la Revista The Economist (del 17 de diciembre de 2009).

³ Más allá del desarrollo por el que Chile es alabado internacionalmente, existen algunos casos destacados de reformas en la gestión pública que le han valido diversos premios y reconocimientos como son los casos del Servicio de Impuestos Internos, Registro Civil e Identificación, Chilecompra, entre otros.

pública: aquella alojada en las especificidades culturales de Chile. Para muestra un párrafo, tomado de la Editorial de El Mercurio⁴:

“Consultados por el Consorcio para la Reforma del Estado 231 altos funcionarios públicos, su juicio fue abrumador respecto de la eficiencia de aquél. Sólo 13 por ciento confía en la efectividad de los sistemas de control; apenas 10 por ciento cree que hay coordinación entre el gobierno central y las regiones; ocho por ciento afirma que los municipios están preparados para cumplir sus funciones, y cinco por ciento cree que el Estado recluta a los mejores profesionales”.

A nuestro juicio, lo anterior no da cuenta de problemas de eficiencia –como propone el editor- sino de graves problemas de confianza, trabajo en equipo e incluso integridad. La ceguera paradigmática hiper-racionalista lleva a malinterpretar los síntomas y a equivocarse la receta.

Este ensayo pretende aportar proposiciones que reorienten los esfuerzos de modernización de la gestión pública en Chile, dando cabida a tecnologías de diseño y gestión de organizaciones de reciente desarrollo y exitosas hoy en el mundo, derivadas de un paradigma constructivista (en oposición a fundamentalista). Estas proposiciones son aún tentativas y están en curso de formulación y prueba.

Somos de los que creemos que la humanidad está en un punto de inflexión histórico, cerca de superar los paradigmas de corte “esencialista” e “hiper-racionalista” que han dominado la civilización occidental. Ya está desatada la competencia “a la Kuhn” entre paradigmas candidatos a dominantes para este nuevo milenio. Nuestro interés, sin embargo, es práctico y más acotado: proponer –desde un paradigma constructivista radical- una interpretación nueva de los mismos fenómenos que todos observan en la gestión pública chilena, para desde allí ver nuevos cursos de acción, mucho más complementarios que alternativos a las políticas en curso.

La creación de la Sociedad Chilena de Políticas Públicas y la realización de su Primer Encuentro, al inicio del Año Bicentenario de Chile es una excelente oportunidad para hacer un aporte a la Misión que esta Sociedad se ha propuesto: “contribuir al mejoramiento de la calidad de las políticas públicas fomentando el estudio y la investigación de carácter teórico y empírico”. Nos motivaron en particular las siguientes palabras del Presidente de esta Sociedad: “Porque conversamos demasiado con quienes tienen formaciones y puntos de vista similares a los propios y muy poco con quienes vienen de vertientes distintas, esta sociedad

⁴ Editorial de El Mercurio, 25 de febrero de 2009 en <http://blogs.elmercurio.com/editorial/2009/02/25/eficiencia-del-estado.asp>

se propone mitigar esta tendencia natural y así contribuir a llenar la mitad vacía del vaso”.⁵

Con este ensayo los autores recuperamos algunas proposiciones teóricas y prácticas previas⁶ acerca de los factores culturales que dificultan la innovación, particularmente en el sector público.

La tesis central de este trabajo es que, para generar culturas innovadoras en el sector público, debe trabajarse sistemáticamente sobre los “demonios” de las culturas, las organizaciones sociales y los humanos que las configuran.⁷ De lo contrario, seguiremos perdiendo grandes posibilidades en la ejecución de nuestras comparativamente bien diseñadas políticas públicas. Esto es, nuestras propuestas se restringen al ámbito de la gestión (¡Que incluye la gestión de los procesos de planificación y diseño de estas políticas públicas!).

La segunda propuesta –preliminar, insistimos- es que la gestión pública mejorará significativamente si adopta y adapta los últimos avances en Management, que han relevado las dimensiones emocionales y espirituales del trabajo como claves en la consecución de éxito en los negocios y la gestión de organizaciones.⁸

En efecto, los incentivos pecuniarios no son ni la única ni la más eficiente manera de tener personas comprometidas y motivadas, y su alcance es limitado. Hay abundante literatura sobre sonados éxitos empresariales por el simple expediente de contar con ejecutivos capaces de liberar la creatividad y compromiso del personal, encadenado por nuestros abigarrados sistemas de reglas y normas, basados todos en la desconfianza como paradigma. Esta es la componente “angelical” del presente texto.

En coherencia con la opción epistemológica constructivista radical de los autores y siguiendo una línea de exposición ya clásica, el ensayo está estructurado en base a

⁵ Ver en Sociedad Chilena de Políticas Públicas (2009): <http://www.sociedadpoliticaspUBLICAS.cl>

⁶ Esta línea de investigación se tradujo en las publicaciones de los autores incluidas en la bibliografía.

⁷ Este ensayo es una aplicación al sector público del texto: Vignolo, C. (2009) "Angeles y Demonios en las Organizaciones: Notas para una Psico-Sociopatología de la Innovación". Documentos de Trabajo – Serie Gestión Número 113, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, a ser incluido en Fernández I. (Editor), “Innovaciones en Psicología de las Organizaciones”, Juan Carlos Sáez Editor (por aparecer).

⁸ Ello ha llevado a algunos investigadores a incorporar incluso el amor como una variable importante en el Management Ver por ejemplo: Hax, Arnoldo C. ; Wilde, Dean L. ; Thurow, Lester. “The delta project”. Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York: Palgrave, 2001.

un conjunto de proposiciones-provocaciones preliminares y tentativas, aún con algunas contradicciones e inconsistencias internas, a menudo irónicamente formuladas, ¡para dar cabida a los demonios de los autores!.

No pretendemos develar verdades ni fórmulas de validez universal, inmutables. Las propuestas interpretativas –siguiendo a Pierce- sólo son más o menos útiles en sus consecuencias, no más o menos “verdaderas” en algún sentido absoluto, más propio de las religiones que de la ciencia. Estamos solamente interesados en la utilidad de nuestras propuestas interpretativas, en su capacidad de movilizar y orientar a los líderes de esta etapa del desarrollo de Chile.

Nos interesa incluir estos temas en la conversación sobre nuestra gestión pública y aumentar los niveles de conciencia de nuestros líderes de opinión respecto a la complejidad de los fenómenos humanos y sociales, y la consecuente necesidad de abordarlos con más humildad, menos prejuicios y mayor diversidad paradigmática. Es por ello que elegimos la cita de Merand como epígrafe inspirador del texto.

PROPOSICION 1: “La cultura importa”.

Proponemos en primer lugar que la cultura, la geografía y la época, importan. Los seres humanos y las organizaciones operamos de maneras muy diferentes en distintos contextos culturales e históricos. Si bien compartimos la capacidades que derivan del desarrollo del cerebro, muchos otros factores del contexto en que fuimos formados y en el cual nos desenvolvemos influyen decisivamente en cómo percibimos, pensamos, sentimos y actuamos.

Son fundamentales, en primer lugar, los paradigmas, modelos mentales o “memes”, característicos de cada cultura. No es lo mismo hacer gestión pública en culturas donde la confianza es el sentido común que en otras donde reina la desconfianza, como la chilena. Las implicancias de estos paradigmas en las prácticas sociales son enormes, y esto debe ser considerado en el diseño institucional y en los modelos de gestión.

No es lo mismo alcanzar la igualdad de oportunidades en una cultura efectivamente meritocrática que en Chile, país marcadamente oligarca y clasista. Los paradigmas que proponemos –desconfianza, clasismo, chaqueteo...- explican mucho mejor que otros modelos que la distribución del ingreso y de la riqueza en Chile –de las peores del mundo- no hayan mejorado durante 20 años de gobierno de una

coalición de centro-izquierda, que la chilena aún diste de ser una sociedad meritocrática y que nuestro sistema educacional reproduzca este status quo.

Los paradigmas de que hablamos se expresan en prácticas sociales “a la mano”, automáticas. Cambiar estas prácticas es clave para diseñar y gestionar organizaciones públicas decididamente orientadas a reconocer y servir a los ciudadanos. Este tejido se puede desarmar tirando la hebra más a la mano en cada momento y lugar; no hay recetas. Ayuda forzar el cambio de prácticas hasta que las nuevas se asienten, como está haciendo –por ejemplo– la nueva Ley de Transparencia.

PROPOSICIÓN 2: El “lado oscuro” de la cultura importa muy especialmente.

Más importante y complejo que dar cuenta de esas prácticas sociales en la gestión pública, lo es hacerse cargo de las que no vemos en nosotros mismos, a menudo porque las condenamos en otros de manera radical. A esa parte del inconciente colectivo nos referimos como “demonios”, y les asignamos un especial rol en el agotamiento del paradigma hiper-racionalista de modernización de la gestión pública. Sin una debida consideración de los demonios chilenos, estamos convencidos que el proceso modernizador no avanzará y podría incluso retroceder en Chile, por dos razones fundamentales:

Primero, porque los avances logrados en eficacia y eficiencia no han ido acompañados de análogos avances en el bienestar organizacional sino, por el contrario, en muchos casos se alcanzan a costa de climas organizacionales empobrecidos. Esto, por no haber trabajado con “los demonios” hasta ahora.

Segundo, porque algunos “demonios” chilenos, especialmente el chaqueteo y las tendencias autodestructivas, son una obvia amenaza a la estabilidad de los logros de la modernización.

¿Cabe alguna duda que la desconfianza, el chaqueteo, el clasismo, el autoritarismo, el machismo (que empieza a retroceder levemente) y el arribismo son obstáculos mayores para generar organizaciones públicas eficaces, eficientes, orientadas a servir al ciudadano y con buena calidad de vida para sus funcionarios? En nuestra experiencia, abordar estos temas genera ganancias de productividad similares a las de los mejores procesos de reingeniería, y mejora simultáneamente el clima organizacional.

PROPOSICIÓN 3. Los “demonios culturales” deben ser materia de política y gestión pública.

Nuestra convicción es que estas patologías sociales no sólo deben ser consideradas en el diseño, gestión y evaluación de las organizaciones públicas sino que, además, las políticas públicas debiesen considerar sanar a Chile de estas endemias sociales como elemento central del desarrollo nacional. Esto, por su importancia en el funcionamiento general de nuestra sociedad, incluyendo la economía y la política.

El desarrollo económico, social y político de los países guarda una estrecha relación con su nivel de capital social. Todas las patologías sociales antes descritas son corrosivas del capital social y, por lo tanto, su eliminación gradual debiera ser no sólo una preocupación privada sino una muy central preocupación del Estado.

Si el Estado chileno hubiera tenido estos “demonios” chilenos debidamente en cuenta y actuado a debido tiempo, con seguridad la profunda crisis del -hasta hace poco paradigmático- cluster del salmón no hubiera resultado en los enormes costos económicos y sociales observados. Esta crisis no es -en lo medular- una crisis sanitaria sino una crisis de capital social, como fue anticipado en un artículo anterior⁹.

El auge de este sector es un ejemplo de desarrollo productivo exitoso, apoyado en un notable proceso de construcción de capital social entre 1985 y 1995. Su decadencia y caída es, por el contrario, un ejemplo de destrucción de capital social, frente a la cual el Estado tomó una pasiva posición.

Si la capacidad de los empresarios y ejecutivos salmoneros chilenos y de los funcionarios públicos para confiar, comunicarse, comprometerse con un proyecto común y trabajar en conciencia y comunitariamente hubiera sido al momento de la aparición del virus ISA (2007) la que era en 1990, la crisis sanitaria hubiera sido administrada y controlada mucho más rápida y eficazmente, posiblemente sin los catastróficos resultados observados.

Lo mismo hubiera ocurrido si el Estado chileno hubiera tomado conciencia temprana de la aparición en escena de la desconfianza, el “chaqueteo”, la soberbia, la mentira, la falta de transparencia, el autoengaño, entre otros demonios chilenos,

⁹ Ver: Vignolo, C., Held, G. y Zanlungo, J.P. (2006), “Strategic Management of Clusters: The Case of the Chilean Salmon Industry”, Artículo presentado en “Segunda Conferencia Internacional de Management Estratégico”, Universidad Católica de Chile y Journal of Business Research, Santiago, Chile, 4 al 5 de enero de 2007.

y el “ego trip”¹⁰ en que empresarios y ejecutivos se embarcaron, y hubiera intervenido para regular estas “imperfecciones” culturales.

El tema de las patologías sociales es de tal importancia en Chile –presumiblemente también en otros países- que incluso el proceso de selección y formación de directivos públicos debiera poner especial atención al rol de estos en el enfrentamiento de aquellas.

PROPOSICIÓN 4: Los “demonios” chilenos se amplifican en el sector salud.

Uno de los sectores en que el rol de las patologías culturales es más acusado -y grave- es el de la salud pública. Nuestra vasta experiencia en capacitación y transformación cultural en la administración pública chilena nos ha convencido de ello.

Por razones que escapan al alcance de este breve ensayo -y a la capacidad interpretativa de los autores- en este sector parecieran exacerbarse tanto la gravedad de las patologías como la incapacidad para tomar conciencia y actuar en relación a ellas. En los sistemas públicos de salud la desconfianza suele escalar a franca paranoia y el “chaqueteo” se transforma en abierto “mariconeo” a medida que se “sube” desde el consultorio a los hospitales, las Direcciones de Servicio y hasta el nivel central, el Ministerio. Caben estas duras expresiones además por haber sido validadas por muchos directivos y funcionarios como las adecuadas para reflejar lo que efectivamente ocurre a nivel de prácticas habituales en el sector.¹¹

Siendo así, las políticas públicas en salud y los arreglos organizacionales para ejecutarlas deben prestar atención primordial a estos factores culturales, además de considerar elementos técnicos y económicos, en los cuales Chile, por lo demás,

¹⁰ En la sesión de cierre del primer Diplomado de Habilidades Directivas para el Fortalecimiento del Cluster del Salmón (Enero 2006), llevado adelante por el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile a petición de la Asociación de Salmoneros, el legendario profesor de Caltech Carver Mead argumentó que el “ego trip” – traducible por “volada egótica”- era la principal causa del fracaso de empresas inicialmente exitosas en Silicon Valley.

¹¹ Ver: Vignolo, Carlos (1998). “Nuevos paradigmas en Management: Una aproximación desde la experiencia de modernización de los sistemas públicos de salud en Chile”. Revista “Reforma y Democracia”, CIAD, N° 11 y Montero, Cecilia; Vignolo, Carlos (1997). “Modernización de la gestión en un hospital público: el caso de la asistencia pública de Santiago”. Revista “Perspectivas en Economía, Política y Gestión”, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Vol. 1, N° 1.

presenta un nivel excelente. Precisamente la incapacidad de los ejecutivos del sector para mostrar a los chilenos que el desempeño técnico – económico del sistema de salud pública chileno es uno de los mejores del mundo es signo – decimos- de una sociopatología sectorial, que se refiere a “no creérsela”. Baja autoestima sectorial, podríamos llamarle, y también en el sector salud la vemos exacerbada respecto al promedio chileno.

Se requiere formar “médicos culturales” para ayudar a los directivos públicos a lidiar debidamente con las patologías culturales chilenas; con mayor razón y de preferencia a los directivos del sector salud.

PROPOSICIÓN 5: El “demonio” chileno por excelencia es la baja autoestima.

La proposición más provocativa y difícil de observar a simple vista, dirá usted. La más rentable, decimos nosotros. Estratégica, clave para el diseño de las políticas públicas y para su gestión.

Si la baja autoestima es la principal endemia cultural chilena, las políticas y la gestión pública no pueden sino poner este elemento en el centro de atención y acción. No basta atacar los síntomas -desconfianza, chaqueteo, autoritarismo, machismo, clasismo, racismo, arribismo. Es imprescindible atacar frontal y sistemáticamente la “raíz del mal”, la baja autoestima. Para ello, es preciso indagar en su origen.

Esta investigación, aún especulativa, nos lleva a uno de los paradigmas de base de la cultura chilena en el siglo 20: “El rol más importante de los padres es dar una buena educación a sus hijos”.

Este paradigma saca del centro el amor y el juego¹² y los desplaza a un segundo plano, incluso usándolos como moneda de cambio para premiar avances en la educación del niño.

El razonamiento es el siguiente:

- 1) Los niños y niñas que ven condicionada su aceptación a su desempeño y que no juegan lo suficiente, desarrollan una baja autoestima -una sensación profunda de poca valía.**
- 2) Las personas de baja autoestima la compensan con una alta autoexigencia.**

¹² Nuestro reconocimiento a Humberto Maturana, que vio estas cosas y las dijo antes que nadie.

- 3) Las personas de alta autoexigencia suelen tener éxito en su desempeño personal y social.**
- 4) Este éxito alimenta la autoconfianza, el juicio que las personas hacemos acerca de nuestras capacidades. Pero la sensación interna de poca valía no se modifica, pues existe en el dominio del cuerpo, no en el espacio cognitivo de la autoconfianza. Aparece una tensión entre baja autoestima y alta autoconfianza que se nos presenta como una sensación de vulnerabilidad permanente.**
- 5) Esta sensación obliga a desplegar una gama de mecanismos defensivos, para evitar “ser descubiertos”: desconfianza, poca transparencia, autoritarismo, soberbia, prepotencia... Emerge el “síndrome del impostor”.¹³**
- 6) La sensación de vulnerabilidad obliga también a cuidar la posición relativa respecto a otros (innecesaria, siente el impostor), lo cual es la base para la práctica del chaqueto, el arribismo, el clasismo y la adscripción a grupos de diversa naturaleza (social, gremial, política, etc.) donde se obtiene un tranquilizador sentido de pertenencia.**
- 7) Las innovaciones, para las personas de baja autoestima, serán percibidas como amenazas. Si están en posiciones relativamente altas, no se oponen a ellas explícitamente; se declaran adalides del cambio y partidarios a ultranza de la modernización, pero hacen todo lo posible por evitarlos.**
- 8) Cuando este líder alcanza posiciones de alto nivel jerárquico, prestigio y visibilidad, la brecha entre autoestima y autoconfianza se hace muy grande y la angustia se hace insoportable; se institucionalizan entonces el uso abusivo del poder, la destrucción sistemática de cualquier oposición, la mentira, la corrupción y, finalmente, emerge la psicopatía: un grado tal de desconexión de sí mismo, que permite vivir sin conciencia alguna del daño que se causa, sin vergüenza, sin culpa, sin remordimiento, mintiendo sin conciencia de mentir, engañando sin conciencia de engañar, robando sin conciencia de robar. En síntesis, sin ética alguna y, lo que es pavoroso, sin conciencia de la carencia ética. Este es el riesgo extremo que corre una persona de baja autoestima en un contexto de competencia.**

Hasta aquí hemos analizado la psicopatización como un proceso que se gatilla gradualmente, fruto del encuentro de la baja autoestima con contextos de poder y

¹³ Descrito en: Ket de Vries, Manfred F.R. (2005). “The Dangers of Feeling like a Fake”, Harvard Business Review, Vol. 83, Number 9, September.

competencia. ¿Y no será muchas veces el caso que las personas ya están psicopatizadas al inicio mismo de su ascenso a posiciones de poder?

Si ello es así, ¿No debiéramos preguntarnos entonces por la tasa de producción de psicópatas de nuestra cultura y sociedad, a sabiendas que la psicopatía es hija del desamor y que hemos buscado avanzar mucho más a través del desarrollo material que del desarrollo emocional y espiritual?

PROPOSICIÓN 6: El demonio de la baja autoestima es particularmente peligroso en el ámbito público.

El riesgo de psicopatización existe en cualquier contexto competitivo y amenazante en que la persona de baja autoestima se mueva. Pero es particularmente grave cuando ello involucra posiciones de relevancia pública, creemos nosotros. Si los sistemas de detección y control de psicópatas fallan en el sector privado los efectos serán menos graves que si ello ocurre en las organizaciones públicas, especialmente en aquellas de alta relevancia para la calidad de vida de la ciudadanía.

¿Se imagina lo que puede significar tener ministros de carteras claves con rasgos psicopáticos? ¿Y qué si llega a la Presidencia? ¿No será esta una pregunta que hay necesariamente que hacerse para intentar hacer sentido del fracaso de muchos países del Tercer Mundo que han contado con todos los recursos para lograrlo? ¿No será conveniente considerar esta hipótesis también en el intento de entender las atrocidades en que se han visto envueltas naciones supuestamente avanzadas?

Examinemos brevemente las consecuencias concretas y prácticas de tener personas de baja autoestima –no necesariamente psicópatas - en cargos públicos.

Como lo hemos ya esbozado, la primera consecuencia práctica y de alto daño para los objetivos de mejorar la gestión pública es la instalación de prácticas de ocultamiento de información, constitución de grupos de poder al interior de la organización, luchas entre dichos grupos, instalación de altos niveles de desconfianza, “chaqueteo”, oposición a los proyectos de mejoramiento que surgen de otros grupos, etc. Las posibilidades de mejoramiento de la gestión en estos contextos son muy limitadas y el nivel de bienestar de los funcionarios y la calidad de servicio al ciudadano, inevitablemente bajos.

Para el funcionario de carrera, aquel que observa con escepticismo los proyectos de transformación de los directivos de confianza política porque los han visto fracasar una y otra vez, este contexto refuerza la conveniencia de aferrarse a los paradigmas “El que nada hace nada teme” o “Lo más importante es cumplir las normas”.

El directivo o funcionario de confianza de baja autoestima exacerbará su lealtad al partido –o facción, grupo o tendencia- buscando la seguridad que no siente en su fuero interno. Su conducta será fuertemente defensiva, arrogándose competencias que no tiene (y muchas veces no desplegando otras que sí tiene), siendo soberbio y prepotente para generar temor y distancia en los que se le quieran acercar, por el riesgo que ello implica de ser descubierto.

Tanto los funcionarios de carrera como aquellos de confianza evitaran, por lo tanto, aunque por distintas razones, correr riesgos. Su foco modernizador evitará afectar a las personas y típicamente se basará en incorporar tecnologías informáticas para soportar sistemas de control de gestión con cada vez más indicadores pero evitando medir cualquier fenómeno que amenace el status quo, y en particular el desempeño de las personas. Los procesos de reestructuración responderán a necesidades de su grupo más que a estrategias generadas de manera participativa.

El espacio para generar culturas innovadoras e innovaciones concretas que mejoren la gestión pública es, en este contexto cultural, ínfimo.

PROPOSICION 7: Contra la psicopatía, la rehumanización: las Emociones Cuentan.

¡No todo está perdido! Es posible detener la degradación ética y el proceso de psicopatización de la gestión pública si atendemos debidamente a lecciones post-racionalistas que surgen cada vez con más fuerza de las investigaciones empíricas de empresas icónicas que sobresalen y perduran en países desarrollados y que, dado ello, están siendo incorporadas por los teóricos del Management.

Recientes estudios que buscan factores comunes al éxito empresarial están llegando a conclusiones similares. Los “ideales, valores y emociones”, consignados por Nonaka y Takeuchi en su seminal “The Knowledge Creating Company”¹⁴ como factor clave de la innovación japonesa, están apareciendo también crecientemente como el secreto de las empresas occidentales más notables.¹⁵

Un indicador interesante de este cambio de paradigma en la teoría y la práctica del Management empresarial es la evolución que ha experimentado Harvard Business Review, que ha ido dando creciente importancia a los componentes “blandos” – “recursos humanos”- vis a vis los componentes duros del Management – finanzas y operaciones. Esta evolución alcanzó una cima en su número especial de Diciembre del 2001, el primero en 79 años de existencia, que, con el título en portada “Liderazgo rupturista.¡ es Personal!. Porqué Conocerse a Sí-mismo es hoy la mejor estrategia”, da la bienvenida con honores a la Inteligencia Emocional al otrora “frío e impersonal mundo de los negocios”.

¹⁴ Nonaka y Takeuchi (1995, pag. vii)

¹⁵ Existe abundante literatura al respecto como casos de base empírica, entre los que podemos destacar las obras de Jason Jennings (2005): *Think Big, Act Small*; Jim Collins (2001): *Good to Great*; y Jim Collins y Jerry I. Porras (2004): *Built to Last*.

¿Es posible transferir estos paradigmas humanizantes del Management privado al ámbito de la gestión pública? Sostenemos con mucha fuerza la convicción de que sí es viable, y altamente rentable, si esta transferencia es inteligente y da cuenta debidamente de las especificidades culturales a las cuales nos hemos referido y de las obvias diferencias y restricciones que establece el carácter público de ella.

Si el Amor está ganando terreno en el ámbito de los negocios privados no es por razones ideológicas sino prácticos; es porque genera mayores niveles de satisfacción en los clientes – externos y internos- y en otros “stakeholders”. Parece obvio entonces explorar este tipo de tecnologías de gestión en el sector público.

¡Pero, cuidado con la aproximación romántica y optimista a la incorporación de los paradigmas humanizantes a la gestión de los asuntos públicos! La ingenuidad y el optimismo sin fundamento se pagan especialmente caro en este ámbito. No se trata de adoptar paradigmas del tipo “Todos los seres humanos somos buenos” o “El poder es malo” .

Las organizaciones son siempre fenómenos políticos, es decir, ligados a la generación y administración de capacidades diferenciales de acción -¿Eso es el poder!- y, como ya hemos latamente argumentado, si bien puede que todos los humanos vengan al mundo con la posibilidad de ser respetuosos, amorosos y democráticos, está muy claro que los contextos formativos poco amorosos del mundo actual están generando una alarmante cantidad de humanos muy poco humanos en su funcionamiento en sociedad.

Es así como se generan los “demonios” sociales¹⁶, a los cuales creemos es urgente prestar atención en el diseño de las políticas públicas y de gestión pública.

A MANERA DE CONCLUSIÓN: Homo Amans versus Homo Psicopaticus en la Guerra de las Especies en la Gestión Pública

¿Qué clasificación nos propondría Darwin si volviera a Chile y observara -con ese mismo envidiable rigor con que clasificó plantas y animales en el Reyno de Chile en los albores de la República- a los homínidos variados que hoy habitan estas regiones extremas y aisladas del planeta?

¹⁶ O “depredadores sociales”, como lo refleja el excelente trabajo “Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work” (2006) de Paul Babiak y Robert D. Hare.

¡Que notable indicador de parálisis paradigmática el que al mismo tiempo que decodificamos el ADN seguimos utilizando un paradigma morfológico-racional de lo humano!

¡Que diferente sería el mundo si nos cambiáramos a un paradigma ético conductual de lo humano, y la condición de humano debiera ser ganada y mantenida en la relación con los otros humanos!

Proponemos, para concluir provocativamente este ensayo que una alianza bien diseñada entre los Homo Sapiens, los Homo Faber, los Homo Videns, los Homo Economicus y los Homo Politicus, liderada por los Homo Amans – de los cuales es urgente aumentar la tasa de producción- puede perfectamente llevar adelante una transformación cultural de nuestro sector público. Para ello es clave una buena comprensión del comportamiento de los Homo Psicopaticus y de los “demonios” de todas las especies involucradas. La gradual expansión de la conciencia de sí es piedra angular de esta “Guerra de las Especies”.

BIBLIOGRAFIA.

- 1. Babiak, Paul; Hare, Robert D. (2006). "Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work", Regan Books.**
- 2. Collins, Jim; Porras, Jerry I. (2004). "Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies". HarperBusiness.**
- 3. Collins, Jim (2001). "Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't". HarperBusiness Books.**
- 4. Dethlefsen, Thorwald; Dahlke, Rudiger (1993). "La enfermedad como camino". Plaza & Janés- Barcelona.**
- 5. Harvard Business Review (December 2001). Special Issue, Volume 79, Number 11**
- 6. Jennings, Jason (2005). "Think Big, Act Small: How America's Best Performing Companies Keep the Start-up Spirit Alive". Portfolio – Penguin Group.**
- 7. Ket de Vries, Manfred F.R. (2005). "The Dangers of Feeling like a Fake", Harvard Business Review, Vol. 83, Number 9, September.**
- 8. Legatum Institute (2009). The 2009 Legatum Prosperity Index. "An Inquire into Global Wealth and Wellbeing". Informe disponible para descarga en: <http://www.prosperity.com>**
- 9. Menand, Louis (2002). "El Club de los Metafisicos: Historia de las Ideas en América", Editorial Destino.**
- 10. Montero, Cecilia; Vignolo, Carlos (1996). "Modernización de la gestión en un hospital público: el caso de la asistencia pública de Santiago". Revista Perspectivas en Economía, Política y Gestión, Vol. 1 N° 1. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.**
- 11. Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka. (1995) "The Knowledge Creating Company". Oxford University Press.**
- 12. Ramírez Alujas, Álvaro (2004). "El proceso de reforma del Estado y modernización de la gestión pública en Chile: Lecciones, experiencias y aprendizajes (1990-2003)". Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) – Ministerio de la Presidencia, Gobierno de España. Disponible versión digital para descarga en: http://www.inap.map.es/ES/Est_Pub/Biblioteca+Digital/bibliotdigital.htm**

13. **Ritzer, George (1996). "La McDonalización de la sociedad. Un análisis de la racionalización en la vida cotidiana". Editorial Ariel Sociedad Económica.**
14. **The Economist (2009). "Small earthquake hurts centre-left", Dec 17th.**
15. **Vignolo, Carlos; Vergara, Carlos (1994). "Diseño y Evaluación de Sistemas Públicos: Una Proposición". Trabajo aparecido en libro "¿Qué espera la Sociedad del Gobierno?" (Tomassini, Luciano – Editor), Centro de Análisis de Políticas Públicas (CAPP), Universidad de Chile.**
16. **Vignolo, Carlos, Lucero, Juan Carlos y Vergara, Carlos (1993). "Modernización de la Gestión Pública". Trabajo aparecido en el libro "Cómo mejorar la Gestión Pública" (Eugenio Lahera, Editor), CIEPLAN-FIACSO-FORO 90.**
17. **Vignolo, Carlos (1998). "Nuevos paradigmas en Management: Una aproximación desde la experiencia de modernización de los sistemas públicos de salud en Chile." Revista del CIAD Reforma y Democracia, Número 11.**
18. **Vignolo, Carlos (2001). "Sociotecnología: Construcción de capital social para el tercer milenio". Revista del CIAD Reforma y Democracia, Número 22.**
19. **Vignolo, Carlos; Ramírez, Álvaro; Potocnjak, Christian (2003). "El Desarrollo como un Proceso Conversacional de Construcción de Capital Social: Marco Teórico, Una Propuesta Sociotecnológica y Un Caso de Aplicación en la Región de Aysén". Revista Ingeniería de Sistemas, Volumen XVII, Número 1, Julio.**
20. **Vignolo, Carlos (2004). "La Formación de Directivos como Expansión de la Conciencia de Sí". Revista de Ingeniería de Sistemas, Volumen XVIII, Número 1, Junio.**
21. **Vignolo, C., Held, G. y Zanlungo, J.P. (2006), "Strategic Management of Clusters: The Case of the Chilean Salmon Industry", Artículo presentado en "Segunda Conferencia Internacional de Management Estratégico", Universidad Católica de Chile y Journal of Business Research, Santiago, Chile, 4 al 5 de enero de 2007.**
22. **Vignolo, C. (2009) "Angeles y Demonios en las Organizaciones: Notas para una Psico-Sociopatología de la Innovación". Documentos de Trabajo – Serie Gestión Número 113, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, a ser incluido en Fernández I. (Editor), "Innovaciones en Psicología**

de las Organizaciones”, Juan Carlos Sáez Editor (por aparecer). Versión digital en: <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/>

SOBRE LOS AUTORES.

Carlos Vignolo Friz.

- **Académico, creador y Director del Programa de Innovación y Sociotecnología del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.**
- **Consejero Endeavor Chile, Consultor y Director de Empresas.**
- **Ingeniero Civil Industrial y Magíster en Ingeniería Económica de la Universidad de Chile. Estudios de Postgrado en Economía Política en la Universidad de Sussex, Inglaterra.**

Contacto: cvignolo@dii.uchile.cl

Álvaro Ramírez Alujas.

- **Doctorando en Ciencias Políticas –Mención Gobierno y Administración Pública- del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, adscrito a la Universidad Complutense de Madrid.**
- **Colaborador del Grupo de Investigación en Liderazgo e Innovación en Gestión Pública (GLIGP, 2009 SGR 148) del Instituto de Gobernanza y Dirección Pública de ESADE, Barcelona - España.**
- **Administrador Público y Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile.**

Contacto: alramire@dii.uchile.cl

Carlos Vergara del Río.

- **Profesor e investigador asociado del Programa de Innovación y Sociotecnología del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.**
- **Consultor en materias de estrategia, gestión y coaching.**
- **Ingeniero Civil Industrial y Magíster de la Universidad de Chile y MBA de ESADE.**

Contacto: cvergara@dii.uchile.cl

Centro de Gestión (CEGES)
Departamento de Ingeniería Industrial
Universidad de Chile

Serie Gestión

Nota: Copias individuales pueden pedirse a ceges@dii.uchile.cl

Note: Working papers are available by request at ceges@dii.uchile.cl

2001

- 29. Modelos de Negocios en Internet (Versión Preliminar)**
Oscar Barros V.
- 30. Sociotecnología: Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio**
Carlos Vignolo F.
- 31. Capital Social, Cultura Organizativa y Transversalidad en la Gestión Pública**
Koldo Echebarria Ariznabarreta
- 32. Reforma del Estado, Modernización de la Gestión Pública y Construcción de Capital Social: El Caso Chileno (1994-2000)**
Álvaro V. Ramírez Alujas
- 33. Volver a los 17: Los Desafíos de la Gestión Política (Liderazgo, Capital Social y Creación de Valor Público: Conjeturas desde Chile)**
Sergio Spoerer H.

2002

- 34. Componentes de Lógica del Negocio desarrollados a partir de Patrones de Procesos**
Oscar Barros V.
- 35. Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios**
Enrique Jofré R.
- 36. The Derivatives Markets in Latin America with an emphasis on Chile**
Viviana Fernández
- 37. How sensitive is volatility to exchange rate regimes?**
Viviana Fernández
- 38. Gobierno Corporativo en Chile después de la Ley de Opas**
Teodoro Wigodski S. y Franco Zúñiga G.
- 39. Desencadenando la Innovación en la Era de la Información y el Vértigo Nihilista**
Carlos Vignolo F.
- 40. La Formación de Directivos como Expansión de la Conciencia de Sí**
Carlos Vignolo F.
- 41. Segmenting shoppers according to their basket composition: implications for Cross-Category Management**
Máximo Bosch y Andrés Musalem
- 42. Contra la Pobreza: Expresividad Social y Ética Pública**
Sergio Spoerer
- 43. Negative Liquidity Premia and the Shape of the Term Structure of Interest Rates**
Viviana Fernández

2003

44. **Evaluación de Prácticas de Gestión en la Cadena de Valor de Empresas Chilenas**
Oscar Barros, Samuel Varas y Richard Weber
45. **Estado e Impacto de las TIC en Empresas Chilenas**
Oscar Barros, Samuel Varas y Antonio Holgado
46. **Estudio de los Efectos de la Introducción de un Producto de Marca Propia en una Cadena de Retail**
Máximo Bosch, Ricardo Montoya y Rodrigo Inostroza
47. **Extreme Value Theory and Value at Risk**
Viviana Fernández
48. **Evaluación Multicriterio: aplicaciones para la Formulación de Proyectos de Infraestructura Deportiva**
Sara Arancibia, Eduardo Contreras, Sergio Mella, Pablo Torres y Ignacio Villablanca
49. **Los Productos Derivados en Chile y su Mecánica**
Luis Morales y Viviana Fernández
50. **El Desarrollo como un Proceso Conversacional de Construcción de Capital Social: Marco Teórico, una Propuesta Sociotecnológica y un Caso de Aplicación en la Región de Aysén**
Carlos Vignolo F., Christian Potocnjaky Alvaro Ramírez A.
51. **Extreme value theory: Value at risk and returns dependence around the world**
Viviana Fernández
52. **Parallel Replacement under Multifactor Productivity**
Máximo Bosch y Samuel Varas
53. **Extremal Dependence in Exchange Rate Markets**
Viviana Fernández
54. **Incertidumbre y Mecanismo Regulatorio Óptimo en los Servicios Básicos Chilenos**
Eduardo Contreras y Eduardo Saavedra

2004

55. **The Credit Channel in an Emerging Economy**
Viviana Fernández
56. **Frameworks Derived from Business Process Patterns**
Oscar Barros y Samuel Varas
57. **The Capm and Value at Risk at Different Time Scales**
Viviana Fernández
58. **La Formación de Líderes Innovadores como Expansión de la Conciencia de Sí: El Caso del Diplomado en Habilidades Directivas en la Región del Bío-Bío – Chile**
Carlos Vignolo, Sergio Spoerer, Claudia Arratia y Sebastián Depolo
59. **Análisis Estratégico de la Industria Bancaria Chilena**
Teodoro Wigodski S. y Carla Torres de la Maza
60. **A Novel Approach to Joint Business and System Design**
Oscar Barros
61. **Los deberes del director de empresas y principales ejecutivos Administración de crisis: navegando en medio de la tormenta.**
Teodoro Wigodski

62. **No más VAN: el Value at Risk (VaR) del VAN, una nueva metodología para análisis de riesgo**
Eduardo Contreras y José Miguel Cruz
63. **Nuevas perspectivas en la formación de directivos: habilidades, tecnología y aprendizaje**
Sergio Spoerer H. y Carlos Vignolo F.
64. **Time-Scale Decomposition of Price Transmission in International Markets**
Viviana Fernández
65. **Business Process Patterns and Frameworks: Reusing Knowledge in Process Innovation**
Oscar Barros
66. **Análisis de Desempeño de las Categorías en un Supermercado Usando Data Envelopment Analysis**
Máximo Bosch P., Marcel Goic F. y Pablo Bustos S.
67. **Risk Management in the Chilean Financial Market The VaR Revolution**
José Miguel Cruz

2005

68. **Externalizando el Diseño del Servicio Turístico en los Clientes: Teoría y un Caso en Chile**
Carlos Vignolo Friz, Esteban Zárate Rojas, Andrea Martínez Rivera, Sergio Celis Guzmán y Carlos Ramírez Correa
69. **La Medición de Faltantes en Gondola**
Máximo Bosch, Rafael Hilger y Ariel Schilkut
70. **Diseño de un Instrumento de Estimación de Impacto para Eventos Auspiciados por una Empresa Periodística**
Máximo Bosch P., Marcel Goic F. y Macarena Jara D.
71. **Programa de Formación en Ética para Gerentes y Directivos del Siglo XXI: Análisis de las Mejores Prácticas Educativas**
Yuli Hincapie y Teodoro Wigodski
72. **Adjustment of the WACC with Subsidized Debt in the Presence of Corporate Taxes: the N-Period Case**
Ignacio Vélez-Pareja, Joseph Tham y Viviana Fernández
73. **Aplicación de Algoritmos Genéticos para el Mejoramiento del Proceso de Programación del Rodaje en la Industria del Cine Independiente**
Marcel Goic F. y Carlos Caballero V.
74. **Seguro de Responsabilidad de Directores y Ejecutivos para el Buen Gobierno Corporativo**
Teodoro Wigodski y Héctor H. Gaitán Peña
75. **Creatividad e Intuición: Interpretación desde el Mundo Empresarial**
Teodoro Wigodski
76. **La Reforma del Estado en Chile 1990-2005. Balance y Propuestas de Futuro**
Mario Waissbluth
77. **La Tasa Social de Descuento en Chile**
Fernando Cartes, Eduardo Contreras y José Miguel Cruz
78. **Assessing an Active Induction and Training Program at the University of Chile**
Patricio Poblete, Carlos Vignolo, Sergio Celis, William Young y Carlos Albornoz

2006

- 79. Marco Institucional y trabas al Financiamiento a la Exploración y Mediana Minería en Chile**
Eduardo Contreras y Christian Moscoso
- 80. Modelo de Pronóstico de Ventas.**
Viviana Fernández
- 81. La Ingeniería de Negocios y Enterprise Architecture**
Óscar Barros V.
- 82. El Valor Estratégico de la innovación en los Procesos de Negocios**
Oscar Barros V.
- 83. Strategic Management of Clusters: The Case of the Chilean Salmon Industry**
Carlos Vignolo F., Gastón Held B., Juan Pablo Zanlungo M
- 84. Continuous Innovation Model for an Introductory Course to Industrial Engineering**
Carlos Vignolo, Sergio Celis , Ana Miriam Ramírez
- 85. Bolsa de Productos y Bolsa Agrícola en Chile: un análisis desde la teoría de carteras**
Eduardo Contreras, Sebastián Salinas

2007

- 86. Arquitectura Y Diseño De Procesos De Negocios**
Óscar Barros V.
- 87. Personalizando la Atención del Cliente Digital**
Juan Velásquez S.
- 88. ¿En el país de las maravillas?: equipos de alta gerencia y cultura empresarial**
Sergio Spoerer
- 89. Responsabilidad Social Empresarial: El Caso De Forestal Mininco S.A. y Comunidades Mapuches**
Teodoro Wigodski
- 90. Business Processes Architecture And Design**
Óscar Barros V.
- 91. Gestión Estratégica: Síntesis Integradora y Dilemas Abiertos**
Teodoro Wigodski
- 92. Evaluación Multicriterio para Programas y Proyectos Públicos**
Eduardo Contreras, Juan Francisco Pacheco
- 93. Gestión De Crisis: Nuevas Capacidades Para Un Mundo Complejo.**
Teodoro Wigodski
- 94. Tres Años Del Sistema De Alta Dirección Pública En Chile: Balance Y Perspectivas**
Rossana Costa y Mario Waissbluth
- 95. Ética En Las Organizaciones De Asistencia Sanitaria**
Teodoro Wigodski

2008

- 96. Caso Chispas: Lealtad debida en el directorio de una sociedad**
Teodoro Wigodski
- 97. Caso Falabella – Almacenes París: Profesionalización de la Empresa Familiar**
Teodoro Wigodski
- 98. Evaluación de inversiones bajo incertidumbre: teoría y aplicaciones a proyectos en Chile.**
Eduardo Contreras
- 99. Sistemas Complejos Y Gestión Publica**
Mario Waissbluth
- 100. Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones II. Primera Parte**
Oscar Barros
- 101. Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones II. Segunda Parte**
Oscar Barros
- 102. Compañía Sudamericana de Vapores (CSAV): Una empresa chilena globalizada**
Teodoro Wigodski, Juan Rius, Eduardo Arcos
- 103. Active learning as source of continuous innovation in courses**
Carlos Vignolo, Sergio Celis, Indira Guggisberg
- 104. Learning to Start Starting by Learning**
Carlos Vignolo, Sergio Celis
- 105. Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones II. Tercera Parte**
Óscar Barros V.
- 106. Caso: Concha y Toro S.A. Modelo de Internacionalización**
Teodoro Wigodski S., Ariel Martínez G., René Sepúlveda L.
- 107. Calentamiento Global: Estrategia de acción**
Teodoro Wigodski S.

2009

- 108. Decisiones Éticas en Tiempos de Crisis: El Caso del Rescate al Sistema Financiero y a la Industria Automotriz de EEUU**
Teodoro Wigodski, Cristián Espinoza, Guido Silva
- 109. Gestión del Cambio en el Sector Público**
Mario Waissbluth
- 110. La Industria del Salmón, el Virus ISA y la Transparencia en la Información al Mercado: Caso Multiexport**
Teodoro Wigodski S., Pablo Herdener M
- 111. Transformación de Conocimiento Tácito en Explicito, Una Revisión Crítica.**
Eduardo Contreras
- 112. Explaining the Returns of Chilean Equities: Are All Markets Created Equal?**
Gonzalo Maturana F.

- 113. “Ángeles y Demonios” en las Organizaciones: Notas para una Psico-Sociopatología de la Innovación.
Carlos Vignolo F.**
- 114. La Gestión de Organizaciones y Programas Públicos en Chile.
Mario Weissbluth S., José Inostroza L., Eduardo Acuña F., César Avendaño A.**
- 115. Propuesta de una Institucionalidad para el Sistema de Evaluación del Gobierno.
Eduardo Contreras, Juan Francisco Pacheco.**

2010

- 116. Ángeles Y Demonios En La Gestión Publica Chilena.
Carlos Vignolo Friz, Álvaro Ramírez Alujas y Carlos Vergara del Río**