

---

---

# Mucho control, poca gestión

“...es necesario y oportuno rediseñar el Programa de Mejoramiento de la Gestión y el sistema general de control de gestión del Estado, a través de prácticas de gestión novedosas y de modificaciones legales...”.

CARLOS CASTRO G.

JAVIER FUENZALIDA A.

PABLO GONZÁLEZ S.

NOAM TITELMAN N.

Centro de Sistemas Públicos (CSP)  
Ingeniería Industrial, Universidad de Chile

Durante las últimas semanas, ha estado presente en la discusión pública el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), producto de la entrega de la totalidad del bono por gestión al 100% de los servicios públicos evaluados.

En primer lugar, es importante reconocer el valor que el PMG ha tenido —desde su creación en 1998— con la incorporación de la planificación estratégica y el control de gestión a la cultura organizacional del Estado en Chile. En particular, el Programa tuvo un rol central en la instalación de sistemas básicos para mejorar la gestión pública, así como también de prácticas como el diseño y monitoreo de objetivos estratégicos e indicadores de gestión.

Parte importante del PMG lo constituyen los mecanismos de incentivo institucional, que vinculan el pago de bonos con el cumplimiento de determinados indicadores de gestión definidos por las mismas agencias. Múltiples problemas explicados por los principios de diseño y el origen político del PMG, y también por otros fenómenos emergentes más generales del Es-

tado en Chile, han llevado a poner en entredicho su efectividad. En general, existe una tendencia a la formulación de metas e indicadores formalistas, de bajo valor estratégico. Esto lleva a que tanto autoridades políticas como directivos públicos les presten escasa atención y perciban el Programa como un ritualismo administrativo. Tal como muestra la literatura especializada, esto se explica por el desafío de balancear efectivamente dos propósitos casi irreconciliables cuando se trata de sistemas de control de gestión en el Estado: el *accountability* e informar procesos de toma de decisiones. Es decir, controlar la gestión no necesariamente produce una mejor gestión. Paradójicamente, la exageración del impacto potencial de este tipo de sistemas sobre el desempeño ha sido una de sus principales debilidades. Otra pieza importante del rompecabezas, por cierto, son los mecanismos de incentivo monetarios por desempeño dentro del Estado, los que muchas veces terminan dilapidando el valor de los indicadores de gestión y la motivación intrínseca de funcionarios, y desvirtuando la naturaleza del quehacer de organizaciones públicas.

Asimismo, la evidencia identifica al *gaming* como otro efecto relevante: los mecanismos de incentivo generan presiones sobre la institucionalidad que derivan en acciones que privilegian el aseguramiento de la entrega del bono por sobre la conducta deseada. La creciente tasa de obten-

ción de los bonos por gestión por parte de servicios públicos, desde un 83% en 1998 hasta el 100% a la fecha, sería un síntoma de este fenómeno.

La mejora del control de gestión del Estado en Chile no pasa por tener más indicadores o por denigrar la importante labor que los funcionarios públicos realizan. Más allá de los reduccionismos conceptuales y las caricaturas, muchas veces con marcados prejuicios e intereses electorales de corto plazo, es importante aprovechar esta coyuntura para generar un debate serio e informado al respecto.

Consideramos que es necesario y oportuno rediseñar el PMG y el sistema general de control de gestión del Estado, a través de prácticas de gestión novedosas, así como también de modificaciones legales en el mediano y largo plazo. Se han elaborado una serie de estudios y recomendaciones específicas al respecto, entre los cuales se cuenta el estudio en profundidad sobre los mecanismos de incentivo institucionales del Estado, realizado por el Centro de Sistemas Públicos (CSP) de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

El desafío ahora es cómo implementarlas. Esto, por cierto, supone un esfuerzo mancomunado entre gobierno, oposición, las asociaciones de funcionarios y la ciudadanía. Lo que está en juego es nada menos que la gestión del Estado y la posibilidad de que este genere mayor valor público para sus ciudadanos.