

## EL MERCURIO

Cuerpo Economía y Negocios, pág. B6

De Puño y Letra: Jorge Marshall

# Gestión de la reconstrucción

Martes 13 de abril de 2010

**El Gobierno ha mostrado una alta capacidad de movilización para impulsar la reconstrucción, pero sin renovación en la gestión del Estado. Los gobiernos tienden a dilatar estas reformas porque tienen costos de corto plazo, pero el marco político actual permite alcanzar acuerdos para iniciar una reforma.**

El director de la Oficina de Emergencias de California, de visita en Chile la semana pasada, señaló que la fórmula para enfrentar los efectos de un desastre natural como el terremoto de febrero se compone de 75% de gestión y 25% de medios materiales y tecnológicos.

Este balance sirve para identificar el origen de buena parte de las dificultades que hemos observado en las últimas semanas: el déficit de gestión en el sector público, que lleva tiempo, no depende del color político del Presidente y no se resuelve contratando gerentes. Depende más de los sistemas que permiten implementar las políticas que de las personas que ejercen los cargos. Más aún, existen un diagnóstico y recomendaciones que podrían ser aplicadas al programa de reconstrucción, lo que significaría fortalecer la función de liderazgo político en la cabeza y el rol local en su ejecución.

La percepción de un déficit de gestión está presente en diversos temas de la sociedad. Por ejemplo, en 2008, el entonces ministro del Interior se refirió en Icare a los desafíos de la gestión en el sector público, y una consulta a altos funcionarios, desde jefes de servicio hasta ministros, mostró que sólo el 10% consideraba que hay suficiente coordinación entre el gobierno central, las intendencias y los municipios, y apenas el 8% pensaba que estos últimos estaban preparados para asumir todas las funciones que les corresponde.

Similar opinión la manifiesta la gente, que frente a la pregunta sobre cuál es el principal obstáculo para mejorar la calidad de vida en Chile, sólo uno de cada cuatro personas responde que hay que explorar nuevas ideas, mientras que los tres restantes expresan que el país tiene una buena agenda de iniciativas pero tiene dificultades para llevarla a la práctica (Encuesta PNUD 2009). Con esta información no debieran sorprendernos las descoordinaciones que hemos visto después del terremoto, las que nos plantean el desafío de hacer bien lo que ya hemos definido como sociedad, más que indagar en nuevos rumbos para alcanzar nuestros objetivos.

Este déficit de gestión se hizo más visible y se agravó con el terremoto, porque aumentó enormemente la demanda de soluciones públicas, ya que los damnificados enfrentan grandes carencias materiales, están en una situación de delicada vulnerabilidad y sus expectativas son muy sensibles. La capacidad de producir las soluciones para satisfacer estas demandas, conforme con las expectativas que se crean, enfrenta diversas deficiencias, incluyendo el hecho de que la reconstrucción requiere una aproximación que es al mismo tiempo integral y local, mientras la organización del Estado es altamente centralizada y fragmentada.

El Gobierno y también organizaciones privadas han mostrado una alta capacidad de movilización para impulsar la reconstrucción. Sin embargo, hasta el momento este esfuerzo no está

acompañado por una renovación de los sistemas de gestión del Estado, por lo que sus costos serán mayores y sus posibilidades de éxito son limitadas. Esto puede reducir la confianza de la población en las respuestas que le entrega el Estado y afectar la estabilidad social de las comunidades más damnificadas.

La experiencia internacional y el diagnóstico sobre el funcionamiento del Estado recomiendan moverse simultáneamente en dos direcciones: por una parte, centralizar y hacer más visible la responsabilidad política de la reconstrucción, y, por la otra, involucrar más a la comunidad local en el diseño y en la ejecución de las soluciones.

El programa de reconstrucción tiene una clara estructura matricial: en las columnas están los territorios, que pueden tener una dimensión local o municipal, y en las filas están los organismos especializados de la administración pública, como salud, educación, vivienda y obras públicas. Compatibilizar estas dos dimensiones es uno de los mayores desafíos de la modernización del Estado, que ahora tiene la posibilidad de realizarse en el programa de reconstrucción.

Para que el enfoque matricial funcione es importante definir bien los roles de los distintos niveles del gobierno: central, regional, provincial y municipal. La reconstrucción integra acciones en diferentes sectores y ámbitos, dentro de un plan único que se aplica localmente, lo cual choca con la estructura sectorial y la centralización del Estado.

Al nivel local le corresponde la identificación y priorización de las necesidades, la coordinación de los diferentes programas de apoyo y la relación con la comunidad, que debe tener un espacio preciso en el esfuerzo de la reconstrucción. De esta manera se estructurará una red de organizaciones que mejorarán la ejecución de los programas y que influirá en las expectativas de la población.

Sin embargo, para que la primera línea de las políticas opere adecuadamente, el programa en su conjunto debe contar con un liderazgo integrador, que logre una ejecución coordinada de las iniciativas.

La actual organización de la reconstrucción está distribuida en diferentes comités y carece de un responsable político visible, en el sentido de una persona que tenga la autoridad delegada por el Presidente y que haga de esta tarea su función principal. La población debe poder reconocer "quién está a cargo", lo que permite una mejor comunicación de las iniciativas y reduce la incertidumbre. A este liderazgo le corresponde la coordinación interna, administrar los recursos financieros, revisar las prioridades y definir los criterios de política que se van a aplicar en la reconstrucción.

En síntesis, el éxito de la reconstrucción depende de los cambios que se logren introducir en el funcionamiento de las políticas públicas. Los gobiernos tienden a dilatar estas reformas porque tienen costos de corto plazo, pero el marco político actual permite alcanzar acuerdos amplios para iniciar una reforma en el funcionamiento del Estado, al menos en el ámbito de las iniciativas de la reconstrucción.

\*Presidente Expansiva UDP