

S E R I E

información y desarrollo

# **G**estión de la información y de la tecnología de la información en el gobierno central y local



NACIONES UNIDAS

CEPAL  
ECLAC

---

## información y desarrollo

# **G**estión de la información y de la tecnología de la información en el gobierno central y local

Reunión de expertos sobre nuevas tendencias en  
gestión de la información y las tecnologías de  
información de América Latina y el Caribe.  
(Santiago de Chile, 26 al 28 de noviembre de 1997)

Centro Latinoamericano de Documentación  
Económica y Social (CLADES)



Santiago de Chile, junio de 1999

Las opiniones expresadas en este documento son de la exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de la Organización.

---

**Publicación de las Naciones Unidas**

LC/L.1210-P

ISBN: 92-1-321492-3

Copyright © Naciones Unidas, junio de 1999. Todos los derechos reservados

Número de venta: S.99.II.G.8

Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

---

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N. Y. 10017, EE.UU. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

## Índice

---

<b>Resumen</b> .....	5
<b>Introducción</b> .....	7
1. Una reunión regional de expertos en gestión de la información y de las tecnologías de información.....	8
2. Contenidos de la reunión .....	9
3. Actores convocados a la reunión.....	9
4. Formas de interacción entre los actores en la reunión .....	10
5. Presentación de la tercera sesión.....	10
<b>I. Hacia la reforma de los sistemas de gestión pública</b> ...13	
1. La no respuesta al cambio de la gestión pública .....	13
2. Ausencia de miradas integradoras.....	14
3. Carencia de marcos teóricos .....	16
<b>II. Principios de diseño de los nuevos sistemas de gestión pública</b> .....	19
1. Articulación de fuentes de información independientes .....	19
2. Interactividad .....	20
3. Autonomía del decisor .....	20
<b>III. Experiencias y lecciones en el desarrollo de sistemas de gestión pública</b> .....	21
1. Sistemas de gestión presidencial de gobernabilidad .....	21
2. Sistemas de gestión de la inversión pública .....	23
3. Sistemas de gestión pública y ciclos de gobierno .....	25

<b>IV. ¿Visiones alternativas o complementarias sobre las reformas?</b> .....	27
<b>V. Elementos para una política de Estado sobre la información y la gestión pública</b> .....	31
1. Acceso público a la información y a los sistemas de gestión .....	31
2. Recursos humanos para los sistemas de gestión pública .....	32
3. Información y desarrollo local .....	33
4. Selección de tecnologías de información .....	34
5. Conocimiento y desarrollo de fuentes de información .....	34
6. Peso político de los gestores de información pública .....	35
<b>Conclusiones tentativas</b> .....	37
<b>Anexos</b> .....	41
Anexo 1: Currículo resumido de los participantes en la Sesión 3 .....	43
Anexo 2: Índice de siglas .....	49
<b>Algo sobre el CLADES</b> .....	51

---

## Resumen

---

Este documento constituye el primer producto elaborado a partir del intercambio de opiniones que tuvo lugar en una de las sesiones de la Reunión de expertos sobre nuevas tendencias en gestión de la información y las tecnologías de la información de América Latina y el Caribe, llevada a cabo en la sede de la CEPAL, de Santiago de Chile, del 26 al 28 de noviembre de 1997.

El documento reproduce el contenido de la tercera sesión, referida a gestión de la información y la tecnología de la información en el gobierno central y local, tema tratado durante esa sesión por el expositor principal, Pierre Vigier, con los panelistas Claudio Orrego, Luis José Mejía y Edgar Ortégón, y la moderación de Jaime Pérez. La edición y comentarios fueron aportados por el equipo profesional del CLADES.

En el presente informe se destaca la importancia de profundizar el conocimiento acerca de las relaciones existentes entre tecnologías, sistemas de gestión pública y gestión de la información, y de iniciar el diseño de políticas y estrategias renovadas de modernización del Estado, sobre la base de una concepción más amplia y sistémica de las interrelaciones que se dan entre el Estado, la sociedad civil y el ámbito internacional.

## Introducción

---

Las reformas de la gestión pública en América Latina y el Caribe, se han abordado por medio de diferentes conceptos y enfoques, con distinto grado de éxito. Sin desconocer la creación de “islas de modernidad” en el aparato público de algunos países y la importante inversión efectuada por éstos y determinados organismos multilaterales, se percibe que queda mucho por recorrer antes que en las naciones de la región se llegue a constituir un sector público moderno, articulado, dotado de recursos humanos motivados e imbuidos de una cultura de la gestión pública que se base en múltiples fuentes de información digitales y en las nuevas tecnologías de la información.

¿Qué y cuánto se sabe sobre el asunto?

¿Qué experiencias de reforma o transformación de la gestión pública han existido? ¿Cuánto se ha aprendido de ellas?

¿Qué cambios habría que introducir en los conceptos y metodologías en boga para acelerar la transformación de la gestión pública?

Estas y otras interrogantes fueron objeto de discusión por parte de destacados expertos de organismos internacionales y nacionales de América Latina y el Caribe, que se dieron cita en noviembre de 1997, convocados por el CLADES, en la sede de la CEPAL.

## **1. Una reunión regional de expertos en gestión de la información y de las tecnologías de información**

Aunque en América Latina y el Caribe ha existido larvadamente, desde hace tiempo una preocupación acerca de las relaciones entre información y desarrollo, sólo en los últimos años ha comenzado a hacerse más manifiesta. La irrupción de un amplio espectro de tecnologías de la información y la comunicación, y su adopción a veces indiscriminada, pero siempre acelerada, han traído consigo logros y frustraciones casi por igual.

La súbita disponibilidad de gigantescos acervos de información digital no sólo ha dado origen a un nuevo mercado de productos de información, donde se mezclan contenidos con tecnologías, sino que ha tomado por sorpresa a la gran mayoría de los actores del desarrollo. Si bien se valora el potencial que encierra esta sorprendente avalancha informativa, también es causa de inquietud la posibilidad de que se le dé un uso inadecuado, debido a la calidad muy dispar de los contenidos y a la intención de sus productores, no siempre acorde esta última con los valores de las sociedades y comunidades que la reciben.

Esta inquietud la han expresado de maneras muy diversas los dirigentes de los gobiernos, de las organizaciones públicas y privadas, y de los medios de comunicación, así como los ciudadanos en general, que a veces han ensalzando y otras estigmatizado las tecnologías de la información y la comunicación, la oferta de información digital asociada, y su impacto en la sociedad.

Las organizaciones han aprendido, además, que no basta con ser buen productor o buen comprador de información digital y de tecnologías de la información y la comunicación, dado que tanto o más esencial que ello es la gestión de la información y de las tecnologías asociadas, gestión que además debe estar al servicio de una determinada visión organizacional. La gestión de la información y de las tecnologías asociadas ha pasado a ser atendida como la necesidad de articular los conocimientos con la acción, en sus distintas expresiones (decisiones, proyectos y diseños, construcción y manejo de sistemas de todo tipo), pues sin esa articulación los conocimientos y las informaciones no pueden tener el impacto deseado sobre la sociedad.

Pero, muy pocos grupos y personas, dentro y fuera de la región, han tenido el tiempo necesario para reflexionar acerca de las consecuencias y el impacto en la sociedad de las sucesivas olas de cambios tecnológico-informativos. Ha habido pocas posibilidades de evaluar las distintas opciones de política. Sólo ha sido posible navegar y sobrevivir, usando los viejos mecanismos de prueba y error, a través de las mareas del cambio.

Un primer paso para provocar un vuelco en este activismo poco fundamentado, es esbozar un mapa de problemas, donde se bosquejen territorios, accidentes, y procesos principales. Es así como el Centro convocó, en noviembre de 1997, a una amplia reunión de expertos en la sede de la CEPAL de Santiago de Chile. Tal encuentro tenía como intención primaria trazar un mapa de los problemas por medio de una tormenta de ideas organizada entre expertos y actores significativos de la región.

## 2. Contenidos de la reunión

La reunión se organizó sobre la base de seis sesiones de trabajo, cada una con un contenido concebido estratégicamente para aproximarse, desde diferentes ángulos, al trazado del mapa de problemas. Estas sesiones fueron las siguientes:<sup>1</sup>

1. Nuevas articulaciones entre conocimientos, información, tecnologías de la información y la comunicación.
2. Tecnologías de la información y redes de información y comunicación.
3. Gestión de la información y de la tecnología de la información en el gobierno central y local.
4. Gestión de la información y de la tecnología de la información en la educación y la investigación.
5. Políticas públicas asociadas a la gestión de la información y a las tecnologías de la información y la comunicación.
6. Cambios culturales y capacitación necesaria para la gestión de la información y de las tecnologías de la información y la comunicación.

Con el fin de precisar una frontera a los contenidos, tan amplia como fue posible, el CLADES preparó un conjunto preliminar de interrogantes que fue enviada conjuntamente con la convocatoria a los participantes.<sup>2</sup>

## 3. Actores convocados a la reunión

El encuentro de actores nacionales y regionales con el CLADES, se concebía como un evento que debía innovar no sólo con relación a los contenidos sino también con relación a los actores que serían convocados. La necesidad de innovar surgió de la percepción de que -hace mucho rato- que los temas de la gestión de la información, y más ampliamente de gestión del conocimiento, han superado las estrechas fronteras de las profesiones clásicas asociadas a los procesos informacionales y comunicacionales. Resultaba imprescindible, por lo tanto, quebrar los diálogos en pequeños círculos que mantienen muchas profesiones vinculadas a la información. El evento buscaría alterar la costumbre de crear espacios rodeados de espejos donde una determinada profesión y, peor aún, un grupo muy pequeño de profesionales, pudiese seguir abocado a la contemplación de sí mismo. Por el contrario, se buscaría conocer las percepciones que existen afuera, intentar comprender los nuevos enfoques, hacerse parte de las nuevas preguntas, y crear puentes para un diálogo interdisciplinario, muchas veces preconizado pero raramente buscado con autenticidad y tenacidad.

La apuesta consistió así, en convocar a una variedad de actores clásicos, como especialistas en informática, bibliotecólogos, documentalistas, y comunicadores sociales, para someterlos al discurso crítico, a veces duro y casi siempre diferente, de especialistas venidos de otras disciplinas, que han llegado por otros caminos al mundo de la información. En consecuencia, se invitó como expositores y panelistas a filósofos, científicos sociales, economistas, administradores de empresas, ingenieros, abogados, para que expresaran sus puntos de vista frente a los diferentes temas planteados.

<sup>1</sup> El documento “Convocatoria de la reunión de expertos” puede ser solicitado al CLADES por correo electrónico: horellana@eclac.cl

<sup>2</sup> El documento “Lista de interrogantes iniciales” está disponible en formato electrónico.

## 4. Formas de interacción entre los actores en la reunión

Se acordó que cada sesión debía contar con una mesa donde hubiese actores que desempeñaran diferentes funciones. Se procuró que cada sesión dispusiese de un moderador, un expositor y tres panelistas, y que la mesa aglutinase una diversidad de pericias y enfoques y de culturas nacionales y organizacionales. Se cuidó, además, que siempre existiese una renovación total, de una sesión a la siguiente, de las personas invitadas para desempeñar los diferentes roles.

Tales roles fueron:

- i) el de **moderador**, que tenía la misión de coordinar los debates;
- ii) el de **expositor principal**, persona a la que se había solicitado preparar la ponencia central sobre el tema de la sesión;
- iii) el de **panelista**, que debía comentar críticamente o complementar la presentación del expositor principal, y
- iv) el de los **asistentes**, quienes podían intervenir libremente una vez terminado el intercambio de opiniones entre el expositor y los panelistas.

El moderador debía iniciar con una breve reflexión sobre el tema y con una exposición del currículum de los panelistas, seguidas por la presentación de cada panelista y por una segunda ronda de reacciones del expositor y de los panelistas. Luego se abriría la discusión a todos los participantes.

## 5. Presentación de la tercera sesión

Como se dijo anteriormente, esta sesión versó sobre gestión de la información y de la tecnología de la información en el gobierno central y local, lo que da título al presente documento en su conjunto.

Sin perjuicio de publicar en el futuro el riquísimo material de las restantes sesiones, el CLADES estimó oportuno darle prioridad a ésta, habida cuenta del interés que actualmente despierta en la CEPAL y en numerosos gobiernos de la región todo lo relativo a la reforma y la modernización del aparato de Estado, tareas íntimamente vinculadas, en formas que todavía es necesario determinar con exactitud. Allí deben analizarse problemas y relaciones tales como: la modernización del Estado y la eficiencia de la gestión pública; la contribución de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación a los procesos gerenciales y administrativos, y la intensidad y calidad de los flujos de información para una gestión eficaz y eficiente de los asuntos políticos. Son todas éstas cuestiones abiertas, donde existen más dudas e interrogantes que respuestas concluyentes. En consecuencia esta tercera sesión debía contribuir a esbozar un mapa de los asuntos, problemas e inquietudes como guía para futuros trabajos de reflexión, investigación y acción en diversas organizaciones de la región y en el propio Centro.

En esta tercera sesión se abordaron estos temas a través de un discurso central, solicitado por el CLADES a Pierre Vigier, experto regional del Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, en el cual ve el Centro un profesional que reúne cualidades cognoscitivas poco comunes, como una sólida capacidad de teorización, conceptualización y articulación de un conjunto de aspectos relacionados con sistemas de gestión pública interactivos, basados en las modernas tecnologías de información y comunicación, junto con una vasta experiencia de aplicación de tales conceptos en el diseño y montaje de sistemas concretos, cuya instalación le ha sido encargada por distintas organizaciones del sector público de la región.

El CLADES consideró que para abordar una temática tan compleja como fascinante, era necesario reunir, junto a Pierre Vigier, a otros especialistas, que representaban en conjunto una combinación de pericias y puntos de vista de organismo gubernamentales e internacionales. Así, se invitó como comentaristas de la exposición de Pierre Vigier, a Claudio Orrego, quien ejerce roles de liderazgo en la modernización del Estado en Chile; a Luis José Mejía, experto del Banco Mundial con trayectoria en la formulación y supervisión de proyectos de modernización financiados por el Banco en América Latina, y a Edgar Ortegón, director de la Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, dependencia que atiende a los gobiernos regionales en diferentes áreas de la gestión del Estado, particularmente en lo tocante a inversión pública. La Coordinación de este cuarteto, constituido por el expositor y los tres comentaristas, se dejó a cargo de Jaime Pérez, Jefe de Informática de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, entidad dependiente del Ministerio del Interior de Chile.<sup>3</sup>

Para que los invitados pudiesen preparar su intervención, el CLADES les hizo llegar las siguientes pautas y directrices generales:

#### **i) Preguntas sobre la temática de la sesión**

- ¿Qué perspectivas de cambio tiene, en América Latina, una gestión pública apoyada por las tecnologías de la información y la comunicación?
- ¿Qué factores han resultado decisivos en las experiencias exitosas de modernización de la gestión pública apoyada en las tecnologías de la información y la comunicación?
- ¿Son viables las políticas públicas de modernización gerencial y tecnológica de la gestión pública?
- ¿En qué medida las instancias de gobierno local o regional ofrecen posibilidades de cambios más promisorias que las ofrecidas por el gobierno central?

#### **ii) Resultados deseables de la sesión**

- Relevancia de actores decisivos para el éxito de experiencias futuras de modernización de la gestión pública.
- Estado futuro deseable de los mecanismos de gestión en los organismos públicos reconvertidos.
- Estrategia para poner nuevamente en la agenda política, la cuestión de la modernización de la gestión pública.
- Rasgos culturales deseables del agente transformador de la gestión pública.
- Estrategias innovadoras de capacitación de recursos humanos en todos los niveles de los organismos públicos.

#### **iii) Proyecciones**

- ¿Qué aspectos de la transformación de la gestión pública ameritarían un seguimiento compartido en la región?
- ¿Qué aspectos de la modernización tecnológica de la gestión pública deben ser investigados en la misma región, sin esperar que sean resueltos en el Primer Mundo?

---

<sup>3</sup> Un currículum resumido de cada una de estas personas se presenta en el anexo 1.

- ¿Qué cambios culturales en los agentes del gobierno central y de los gobiernos locales, así mismo en la población en general, podrían dar nuevos bríos a los esfuerzos de modernización?

En lo que sigue se reproduce el contenido de la tercera sesión. Cabe advertir, sin embargo, que no se trata de una versión literal: fue necesario comprimir en unas cuantas páginas una reunión de más de seis horas, con múltiples intervenciones e intercambio de opiniones. En consecuencia, el equipo editor del CLADES, por medio de un trabajo que procuró ser lo más cuidadoso y riguroso posible, se vio en la obligación de seleccionar determinados pasajes -en desmedro de otros de gran valor, pero de menor pertinencia en este contexto-; a completar ciertas frases inconclusas en su expresión oral, en destacar algunos párrafos y a reagrupar muchas opiniones emitidas en distintos momentos. Y si bien el CLADES está consciente de que la versión aquí presentada no se ciñe enteramente a la letra de las intervenciones, le asiste la esperanza de haber sido fiel a su espíritu.

## **I. Hacia la reforma de los sistemas de gestión pública**

---

*Pierre Vigier*

Me parece que es necesario poner este tema en el contexto de las preguntas clásicas, a saber de dónde venimos y a dónde vamos en materia de gestión pública, y dónde estarían las áreas de innovación. En esta ponencia veremos los escenarios posibles y las demandas potenciales y futuras de la gestión pública.

### **1. La no respuesta al cambio de la gestión pública**

No hay ninguna duda de que en la región hemos pasado por una gran diversidad de complejos procesos económicos y políticos. En materia económica ya hemos transitado por todos los modelos: la apertura, la sustitución de importaciones, el modelo primario exportador y, ahora, la apertura global y generalizada. En materia internacional jugamos ya todas las cartas: la independencia, el no alineamiento, el alineamiento parcial y ahora pasamos a la globalización pragmática. Y en materia de formas de gobierno, lo más sorprendente es que hemos transitado por: oportunismo, autoritarismo, dictaduras, democracias, democracias autoritarias -como hay algunas todavía en la región- y dictaduras populistas.

Casi todos los partidos han pasado por el gobierno: conservadores, socialdemócratas, populistas, demócrata cristianos. Esta gran diversidad y este acelerado cambio económico y político definitivamente nos han marcado.

Los mencionados procesos de cambio dan forma a la demanda a que deben responder los sistemas de información y comunicación. Nuestro dilema es cómo nos articulamos con esos procesos. Cuando estábamos en la fase de sustitución de importaciones, las demandas de información y de tecnología de información, el papel del Estado y las necesidades de información estadística, de computadoras y de redes eran precisas y estables. Pero esto cambió hoy radicalmente. Estamos en un proceso de apertura general, donde es otra la función del área económica del Estado. Las demandas de información y de interacción con los actores públicos y privados cambian entonces sustancialmente.

Lo mismo ocurre en materia internacional: un país más o menos cerrado o alineado tiende a recibir información de ciertas fuentes internacionales, al tiempo que su manera de interactuar con la sociedad internacional pasa también por bloques y alianzas, lo que presupone un perfil definido de la información y las tecnologías. El tránsito desde la etapa marcada por la existencia del Sistema Económico Latinoamericano (SELA), de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y del Pacto Andino, hacia la realidad que conocemos hoy, donde están el Mercado Común del Sur (Mercosur) y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC), hace anticipar una demanda muy diferente sobre los sistemas de información y los estilos de gestión pública.

Es sorprendente notar que, en lo esencial, la configuración institucional basada en los clásicos tres poderes del Estado —Ejecutivo, Legislativo y Judicial— ha atravesado inmutable y casi sin altibajos todos estos procesos de transformación económica, de articulación internacional y de regímenes políticos.

**Sin desconocer los múltiples esfuerzos en pro del cambio, las islas de modernidad, y la capacidad de adaptar los sistemas a las necesidades del Estado, podemos afirmar que hoy, a fin de siglo, nos encontramos básicamente con que las estructuras, los diseños organizativos, los estilos de gestión, los modos de capacitación de funcionarios, las formas de organización del trabajo y los mecanismos de control interno de la administración pública no han sido sometidos prácticamente a ninguna transformación de fondo.**

**Entonces, es importante poner de relieve que nos encontramos en una situación en la cual procesos económicos, sociales, internacionales y políticos muy dinámicos son enfrentados por una organización y una administración públicas casi pasivas y poco aptas para cualquier modelo.**

## **2. Ausencia de miradas integradoras**

*Pierre Vigier*

**Pocas veces en la región han existido congruencias entre función estatal, diseño organizativo, sistemas de información, elaboración de estadísticas y formación del personal.** La última experiencia que yo recuerdo fue la de los sistemas de planificación nacional, donde se planteó una propuesta congruente con un modelo conceptual. Allí existía un diseño integral, había funcionalidad entre concepción, modelo económico y modelo social. Allí se crearon una institucionalidad, un diseño organizativo, un sistema de estadística y modelos matemáticos de simulación numérica y se convocó al mundo científico, a las universidades; en otras palabras, se estimuló una gran interacción entre talento, inteligencia y función pública. Lamentablemente esta experiencia se ha perdido en América Latina, y aún no ha sido sustituida por otra equivalente.

Me parece que en el futuro, mañana por lo tanto, no se debe seguir cometiendo uno de los pecados mayores al respecto, cual es el de seguir pensando en la afuncionalidad de las tecnologías de información, esto es, en su pretendida funcionalidad para cualquier cosa. **Hasta ahora la experiencia regional en el uso de las tecnologías ha dejado bastante que desear, no habiéndose aprovechado todo su potencial porque justamente no hay sintonía entre función pública, modelos organizativos, sistemas de información, medios de comunicación y tecnología. Hay que cerrar esta brecha, y lograr la integridad.**

Claro, tenemos Internet, pero eso cuando estoy en casa. En el trabajo, Internet casi no me sirve, ya que sigo trabajando con un escritorio de madera, con papeles y estructuras jerárquicas verticales, con burocracias maquinales, mientras la fantasía habla de modelos matriciales, que hoy se usan en el sector privado pero que a la gestión pública no entran ni por asomo. Hay una difuncionalidad total.

¿Dónde existe hoy en este Estado, carente de muchas de las funciones clásicas, por lo menos un lugar donde haya una visión sistémica del funcionamiento de la propia sociedad? Los institutos o ministerios de planificación de antaño ofrecían ese lugar, pero ahora han desaparecido. Al desaparecer los institutos de planificación ya no hay más nada: es el Banco Central, el Ministerio de Hacienda, el de Salud, de Educación, de Vivienda; todos compartimos un caos y por lo tanto nadie integra nada, nadie tiene ya capacidad de mirar el conjunto. El Poder Legislativo tampoco ve el conjunto. Si se mira el diseño organizativo de los parlamentos se encuentra que la preocupación no es la visión del conjunto; están divididos en comisiones. El Parlamento reproduce la propia organización del Estado: Comisión de Relaciones Exteriores, Comisión de Hacienda, Comisión de Presupuesto, y así sucesivamente. En el sistema judicial, tampoco hay una visión de conjunto.

Una mirada integradora, previa al diseño de cualquier sistema de gestión, se expresa por ejemplo en la distinción de cuatro tipos de relaciones:

- **Relaciones intrasociales**, esto es, en el seno de la propia sociedad civil.
- **Relaciones entre los poderes del Estado**. La interacción entre poderes del Estado es un área extraordinaria de trabajo. Allí se sigue operando con estilos que vienen del siglo pasado, esto es, cuando se hizo el diseño constitucional. La gente de nuestra área tiene que meterse en el tema constitucional y preocuparse de las reformas particulares del régimen político y del régimen constitucional, porque en general no se piensa en estas materias.
- **Relaciones entre Estados nacionales**, plano donde la información y la comunicación tienen una posibilidad de contribución importante, pero alguien tiene que pensarla.
- **Relaciones entre Estado y sociedad civil**. Aquí está todo por hacer. En los años ochenta, los equipos de gobierno tenían como tarea central el poner a punto -a fuerza de decretos-métodos e instrumentos para el ajuste y la reforma de las funciones económicas. A los gobernantes del período 1997-2000 les corresponde confrontarse con una tarea más amplia y significativa, cual es la de ser actores centrales de un proceso en que el Estado pueda contribuir a mejorar la interacción dentro de la sociedad.

A medida que le restábamos funciones al Estado, que desregulábamos y que el Estado invertía menos, se fue produciendo un traslado de roles hacia los actores de la sociedad civil, sobre los cuales el Estado, en general, sabe poco, pues no dispone de sistemas de información organizados. Cuando uno llega a un gobierno no hay sistemas de información gerenciales, pero algo se sabe; sin embargo, sobre la sociedad civil el Estado no sabe casi nada. Claro, estaba la vieja perspectiva de los servicios de inteligencia y de la seguridad nacional, que llevaba fichas sobre cuanta personalidad influyente o agitadora existía, pero éste no es el enfoque, acá estamos hablando de actores con los cuales vamos a

relacionarnos, y cada día estos actores de la sociedad civil son más dinámicos en lo internacional. El Estado no tiene sistemas de información para saber lo que los actores sociales hacen para transformar la realidad nacional o perturbarla o llevarla en ciertas direcciones acordes con intereses empresariales o sectoriales, salvo lo que permanece en los sistemas de inteligencia. Este es un mundo donde hay un trabajo enorme por desarrollar, y donde no existe una literatura de salón.

¿Qué queremos decir con esto, en definitiva? Que sería muy peligroso volver a separar los elementos del problema, es decir, que por una parte, tengamos gente que trabaje en lo relativo a la información, a la comunicación en las relaciones intrasociales; por otra gente que trabaje lo referido a Estado y sociedad; otras las relaciones entre poderes del Estado, y otras las relaciones internacionales, y nadie vuelva a tratar de ver que todo esto es finalmente un sistema. Claro que necesitamos especialistas en los asuntos específicos, pero también necesitamos abordar la interacción que se da dentro de este sistema de operaciones, y sólo entonces vamos a encontrar economía de medios y nuevas racionalidades.

### *Claudio Orrego*

Todo lo que se dice sobre la gestión pública, sobre incorporar masivamente y racionalmente las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones al funcionamiento del Estado, tiene que ver con una discusión de fondo sobre la reforma del Estado y en ese contexto debe examinarse. Durante mucho tiempo el Estado no sólo fue considerado como la causa de algunos de los problemas, sino como el problema en sí mismo. Gran parte de las políticas o recetas para resolver este problema consistía en reducir el Estado, irracionalmente, ideológicamente. Hoy día, el conjunto de actores económicos nacionales e internacionales, reconoce la necesidad de repensar el Estado y no obligatoriamente de reducirlo, como un fin.

La reforma del Estado y de la gestión pública no sólo tiene que ver con ahorrar más o con producir más o menos. También tiene que ver con que la ciudadanía recobre la confianza en el Estado y en las instituciones públicas, como entes capaces de traducir en hechos reales una igualdad de oportunidades compatible con una mayor competitividad del país. Cuando las empresas compiten en una economía globalizada, no son sólo ellas las que compiten. Compiten el sistema judicial, la capacitación de sus recursos humanos, la infraestructura del país; es todo el Estado el que compete. El contar con un Estado eficiente y eficaz puede hacer la diferencia en el desarrollo. En consecuencia, esta tarea de movilizar el Estado y la gestión de los asuntos públicos tiene una dimensión ética y política conjuntamente con la económico-financiera que ha estado permanentemente en la palestra.

En suma, sólo una visión de país, una visión del Estado, y de su relación con los ciudadanos, puede catalizar un proceso de incorporación masiva de estas tecnologías, y no a la inversa, pues las tecnologías no nos van a dar la visión que requieren para ser puestas en práctica.

## **3. Carencia de marcos teóricos**

### *Pierre Vigier*

La inducción del proceso de reforma de la década pasada (en la que todavía están algunos países), se hizo sin informática, y no hubo que innovar mucho en materia de tecnologías de la información y la comunicación, porque fue una imposición casi dictatorial de nuestros colegas del Fondo Monetario Internacional (FMI). En la reforma de las funciones económicas del Poder Ejecutivo también se han dejado de lado las tecnologías de la información. Los especialistas en informática y los que estábamos cerca del problema de la información y la gestión no hemos podido contribuir a los procesos de reforma, dominados últimamente por las desregulaciones. **Esa supuesta reforma no ha tenido hasta ahora consecuencias en la configuración de los Estados nacionales.**

No obstante, la significación y la trascendencia que tienen la información, la comunicación y la gestión pública comienzan hoy a golpear poco a poco la puerta del Estado y a entrar por todas partes: al Poder Ejecutivo. Por supuesto, también al legislativo, sin duda; y también golpea a la puerta de los gobiernos locales. Sin embargo, hay obstáculos. Frente a cuestiones tales como democracia, información y comunicación, equidad, mercado -tema de información neto-, no hay respuestas. La gente común no relaciona con sus propios problemas aquello que la “gente bien” del mundo de la informática, sobre todo del mundo de la informática privada, hace con Internet, con pentiums y digitalizadores, esas ferreterías enormes. La gente intuye que esto puede servir, pero nadie sabe muy bien qué hacer con ellas. **Hay una enorme incertidumbre porque no se sabe cuál es el carácter de la contribución de las tecnologías. Navegamos sin marcos conceptuales definidos. Estamos viviendo en un mundo de un pragmatismo tal, que se plantea el peligro de que todas estas tecnologías sean desaprovechadas. Estamos a punto de perder una magnífica ocasión para nuestras sociedades!**

El ámbito del gobierno moderno es un universo de interacciones: un presidente firma decretos, se compromete, habla con la gente cara a cara, los invita a su despacho, interactúa cara a cara con ellos, usa intermediaciones mediáticas, habla en la televisión, la radio, la prensa e interactúa con ellos. Tampoco hay aquí teoría escrita, no hay métodos sistematizados; sin embargo, tecnologías, fierros, todo está ahí: las redes están ahí para ser usadas. Por lo tanto, no es allí donde está la restricción; la restricción está en que no nos hemos dado cuenta de los cambios que se avecinan.

**Un nuevo universo conceptual tiene, entonces, que ser traído a estas discusiones emergentes. Para escapar del pragmatismo chato, hay que construir teorías y conceptos, y no sólo instrumentos y tecnologías. Creo que la tarea consiste en plantearse preguntas acerca de asuntos como la democracia, el medio ambiente, el mercado, la equidad, y preguntarse cómo se transforma todo eso en gestión, cómo se transforma en información, en interacción.**

## II. Principios de diseño de los nuevos sistemas de gestión pública

---

*Pierre Vigier*

### 1. Articulación de fuentes de información independientes

Antes de elaborar un sistema de gestión pública pensamos, siempre, en el sistema real sobre el cual se va a operar. Definimos, siempre, una estructura lógica y sus interdependencias. En este primer proceso no hay informática, no hay tecnología, no se habla de nada de eso: se trata de reconstruir y de repensar cómo es el sistema real, cuáles son sus lógicas de funcionamiento.

Quien organiza lo que llamamos estructura lógica tiene en sus manos la clave del éxito (o fracaso) inicial, ya que allí se decide lo que tiene que estar y lo que no tiene que estar, y se definen las operaciones de análisis que tienen que ser realizadas y no realizadas. Allí ocurre el primer momento de desarrollo del sistema, y en ese contexto los especialistas en informática no existen!

Pensemos en la inversión pública. Hay un proceso. Se trata de definir con los expertos en el asunto que nos interesa, cual es la lógica, y sobre todo mirar estructuras y comportamiento, tener esa doble visión. Este es un trabajo de investigación aplicada, y es el primer trabajo que se realiza, siempre. Aquí interviene mucha gente de diferentes disciplinas.

Otro ejemplo, el componente jurídico. Este tiene que ser mirado no sólo como una base de datos, sino como un sistema de información relacional. No podemos ir a buscar una ley, sino una ley o un reglamento relacionado con otros objetivos, por ejemplo, la economía, y la regulación de tales interacciones. Lo interesante aquí no es la base de datos jurídica clásica, sino las interacciones entre empresas, entre Estados e individuos, individuos y empresas, y entre países, interacciones que la ley regula. Sin el enfoque de la interacción, el diseño del sistema de información va a ser la cosa más aburrida. Si llaman directamente a los especialistas en derecho constitucional y en reglamentación de la cosa pública vamos a fracasar. O sea, debe haber alguien que tenga claramente la intención inicial de crear interactividad; esta es una cuestión importante.

Con la información económica ocurre lo mismo. Hay información dispersa por todos lados. El problema es, primero, cómo se la organiza para una cierta lectura, y, segundo, cuáles son las operaciones de análisis que hay que hacer. Sobre ello ciertamente hay que distinguir entre la información y la capacidad de tratar, manipular, “estrujar” la información. Lamentablemente hay muchas bases de datos de información económica que son pasivas y muertas. Si entramos a un banco central, nos encontramos con información pasiva, con la que en lo general no se puede hacer nada, o muy poco. Son pantallas muertas desde el punto de vista de la consulta, datos que están ahí, que no puedo manipular, no puedo graficar, no puedo hacerles preguntas.

## **2. Interactividad**

El presidente y sus asesores, los equipos técnicos de la presidencia necesitan saber del funcionamiento, de la estructura y de la coyuntura de funcionamiento del sistema económico. En función del análisis de estos requisitos se deciden los instrumentos de tratamiento, y se diseña una interfaz. La información sigue viniendo del Banco Central o de Hacienda, pero ahora la interfaz permite a la presidencia o a sus asesores hacerse un sinnúmero de preguntas sobre un dato económico y mirarlo bajo múltiples ópticas.

Lo mismo ocurre con la información jurídica. La interfaz permite, por ejemplo preguntarse qué regula las relaciones entre tal y tal actor. La clásica base de datos jurídica —que existe hasta en CD Rom— no permite hacer eso.

## **3. Autonomía del decisor**

Veamos también, por ejemplo, la interacción entre ejecutivos y realidades. En el bloque de información económica de nuestro sistema de gestión pública encontramos proyectos de inversión y programas de acción ministeriales. ¿Qué hicimos? Articulamos el sistema de inversión pública. Con nuestra interfaz es posible hoy que el presidente o un grupo de asesores de la presidencia accedan autónomamente a la gestión de la inversión pública y se conecten con ella, sin preguntarle al ministro de Hacienda, ni al hombre de la oficina de planificación, para ver los proyectos que interesan. Si se recibe una denuncia de un actor social o de un agente económico según la cual un proyecto se ha atrasado y que el presidente miente o el ministro de obras públicas miente, ya no hay que llamar al ministro. El equipo asesor entra directamente al ámbito de inversión pública y busca el proyecto hasta averiguar si hay desembolsos atrasados o qué parte de las obras públicas están atrasadas.

### **III. Experiencia y lecciones en el desarrollo de sistemas de gestión pública**

---

*Pierre Vigier*

El único lugar que nadie quiere todavía privatizar se llama Presidencia de la República, y allí nos pusimos a trabajar. Había que organizar un sistema de información, y había que reunir la información y ponerla de manera tal que pudiera ser manejable y tratable.

#### **1. Sistemas de gestión presidencial de gobernabilidad**

Primero, ¿cómo se hace programación estratégica en el Estado? Esta es una gran pregunta, ya que no se trata del diseño del presupuesto ni de los modelos que hacíamos 20 años atrás, sino cómo se hace programación estratégica para la gestión política, porque se trata de eso, de la sana política: este juego de interacciones es el juego de la política. Aquí desarrollamos unas metodologías que llamamos “Gestión por cursos de acción”, donde hay un contexto, un comportamiento de actores que formulan demandas, restricciones estructurales y coyunturales, y hay que hacer programación estratégica.

Se aborda así el tratamiento de cada uno de los problemas de interacción y también de todos aquellos asuntos que, siendo de responsabilidad del Estado a nivel nacional o internacional, encierren un potencial de inestabilidad, es decir, puedan afectar al sistema de gobernabilidad democrática.

Luego construimos las “agendas de gobernabilidad”, como un sistema de interacción, y sobre eso montamos la metodología de “cursos de acción política” donde se simulan escenarios, se administra, se instruye. Con ello se rompe totalmente la fórmula clásica: el mecanismo vertical de la organización del Estado y de los ministerios burocráticos, con un ministro, viceministro, dos subsecretarios, varios directores generales, donde todo el mundo comienza a trabajar por objetivos y por metas, lo que plantea serias dificultades. En nuestro caso ello ha sido transformado en programación y gestión de operaciones, concepto que nos viene del sector privado.

Pero, ¿cómo pasar de la programación estratégica y la gestión estrategia, que es una materia importante, a la programación y a la gestión de operaciones, área pequeña donde los hombres públicos, en este caso ministros, presidentes, subsecretarios, tienen que salir a actuar a la calle, o con otros agentes estatales? Aquí hemos desarrollado también una metodología que nos permite transformar información en programación estratégica y en cursos de acción, y esto último en programación y gestión operacional.

Toda nuestra propuesta descansa sobre un sistema de información común que fue diseñado sobre la base de dos elementos configuradores. A uno lo llamamos estructura nacional y al otro estructura internacional. Diferenciamos además entre el concepto de información básica (aquello que somos) y el concepto de información de gestión (aquello que hacemos), que son dos tipos de información muy diferentes, aunque ambas forman parte del sistema de información.

En la información básica de la estructura nacional, nos preocupó conocer:

- el Estado con sus tres poderes: ¿cómo son por dentro?, ¿cómo están estructurados?, ¿quiénes los integran?, ¿qué hacen?, ¿cuánto nos cuesta mantenerlos?; y
- la sociedad civil, esto es, partidos, organizaciones empresariales, sindicatos, personalidades, actores.

Para cada uno de los ámbitos se contemplaron tres tipos de información, que en general está dispersa: la información jurídica que norma las interacciones, la información económica y la información sociodemográfica. Sobre la estructura internacional aplicamos un enfoque similar al utilizado para conocer la estructura nacional.

En la información de gestión se distinguieron, por su parte, tres ámbitos.

Un primer ámbito es el de las **señales políticas del día**, en un mundo que se mueve muy rápido. No estamos hablando de los titulares espectaculares de los periódicos. Los actores de la sociedad civil están enviando, permanentemente señales en forma de preguntas, a los actores estatales. Algunas de tales preguntas necesitan respuesta casi inmediata, mientras que otras pueden ser derivadas a lo largo de los días para contestarlas mañana o pasado. Este es un mundo de interacción donde se necesitan sistemas de información interactivos. La famosa técnica de cortar papelitos y periódicos y preparar boletines no sirve, porque el propósito no es conocer únicamente la historia. Hemos desarrollado una serie de metodologías que por supuesto utilizan mensajes provenientes de la radio, la televisión, la prensa, pero bajo un enfoque muy diferente.

El segundo ámbito es el de las **percepciones de los actores sociales vitales**. Las percepciones son un elemento clave en la configuración de la conducta de los actores. ¿Qué percepciones tienen de sí mismos? ¿Qué percepciones tienen de los otros? ¿Qué percepciones tienen de los actores estatales? ¿Qué percepciones tienen de la realidad, de los actores y de las acciones? Este es un mundo en el cual no se encuentra nada en el Estado, salvo la información que viene por el sistema de partidos y las

interacciones personales del presidente con los ministros o secretarios. No hay sistemas institucionales de identificación, ni de evaluación, ni de análisis de las percepciones.

Un tercer ámbito es el de la **canalización de las demandas y de apreciación de las reacciones de los actores sociales y los actores estatales**. ¿Cómo se identifican las demandas, cómo se canalizan, cómo se reciben, cómo se procesan y tratan, y cómo se plasman en acción nacional o internacional o con intervención directa de la clase política que ocupa funciones de gobierno, ya sea por medio de actos comunicacionales o de actos administrativos? Si ese es el mundo de la interacción, imagínense ustedes la pobreza de la interacción entre el Estado y la sociedad civil, la pobreza del vínculo informativo y de la calidad de la interacción entre uno y otra. No hay interacción para descubrir las percepciones, ni para recibir las demandas, ni para procesarlas a tiempo, ni para responder y volver a interactuar con los actores sociales.

La gestión intrainstitucional e interinstitucional sólo es posible si se vinculan los sistemas de información. En caso contrario uno se frustra: tanta información, tanta capacidad de análisis, pero sin interacción entre ellas.

Teniendo en cuenta aquello que posibilitó la cultura del papel, desarrollamos, por último, un módulo para el manejo de los trámites y la correspondencia oficial, que permite saber dónde están los expedientes, quién entra, quién los tiene, cuánto tiempo los tiene, qué se hizo con ellos, qué valor agregado le pone cada funcionario.

## 2. Sistemas de gestión de la inversión pública

### *Edgar Ortegón*

En el manejo de los proyectos de inversión pública intervienen todos los actores y todos los protagonistas, el Poder Ejecutivo, el Legislativo, todos los agentes de la sociedad. La inversión pública es quizás el único instrumento con el cual el gobierno puede llegar a solucionar una serie de problemas, como carencias básicas, pobreza, gobernabilidad, descentralización, modernización.

En los últimos 15 años ILPES y la CEPAL han tratado de organizar sistemas nacionales para la administración y gestión de la inversión pública. Para ello, ha colaborado con el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial, el PNUD y otros organismos.

Durante este período hemos aprendido muchísimo menos de los aciertos que de los fracasos, los errores y la pérdida de ingentes recursos. Pero algo nos queda como lección en estos 15 años. La gran lección que hemos aprendido es que se necesitan ciertos factores básicos para establecer con éxito estos sistemas nacionales de manejo de la inversión pública. Estos factores se reflejan claramente en los dos proyectos nacionales que son los más eficaces de América Latina, y que se pueden mostrar como ejemplo de cómo, con eficiencia y equidad, el Estado está alcanzando tales objetivos. Hablamos del Sistema Nacional de Inversión Pública de Chile y del Sistema Nacional de Inversión Pública de Colombia, dos países totalmente diferentes en su institucionalidad. Este último indisciplinado, anárquico -lo único que se conoce de Colombia son nuestros problemas-, y el otro un país mucho más serio, ordenado, disciplinado, institucionalizado. Los dos muestran, sin embargo, cómo la gestión de los sistemas nacionales de información, pueden dar buenos frutos, al contrario de lo que ha ocurrido en otros países como Bolivia, Guatemala, Honduras, Paraguay, Perú, y República Dominicana.

Los factores del éxito, a nuestro juicio, son cinco, a saber:

- i) **Un sistema legal.** No podemos arrancar con un proyecto si no hay normas y procedimientos que impidan que el manejo de la inversión pública y de los proyectos sea un ejercicio meramente voluntarista. Debe lograrse un compromiso político explícito sobre la materia, y así sucede en Colombia y en Chile. Aquí el alcalde del pueblo más extremo del norte o del sur, sabe perfectamente cómo y cuándo y en qué tiempo debe hacer el manejo de la inversión pública. Hay un procedimiento establecido, no hay arbitrariedad.
- ii) **Capacitación.** Sin capacitación la administración pública no logra generar una nueva cultura, en este caso una cultura de proyectos. En Chile como en Colombia la gente ya habla de costos, de beneficios, de impacto, de focalización, de beneficiarios, ya hay una cultura en tal sentido. Eso se ha difundido, y ¿por qué?, porque hay un proyecto de capacitación de largo plazo. En Chile, durante 20 años se ha insistido acerca de la necesidad de la capacitación, y se han recorrido las 13 regiones con cursos de preparación y evaluación de proyectos y administración de la inversión pública. Aunque los funcionarios públicos cambien, no importa, porque los cuadros se renuevan. La lección no es hacer un curso o un seminario de un año. Debe ser, por el contrario, un trabajo permanente, consistente, hasta que se difunda y se genere con ello un cambio cultural. La capacitación no es sólo dar una instrucción, sino suscitar un cambio de actitud, de cultura y de manejo de la inversión pública.
- iii) **Coordinación institucional.** Si no hay claridad en los flujos de información de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo, se genera una confusión enorme. En Chile y en Colombia se sabe cuáles son las instancias que intervienen cuando se asigna un recurso a un proyecto, cómo baja el recurso y cómo llega hasta el último núcleo de la población. Igualmente, la población tiene una idea de cómo van subiendo sus demandas, y por medio de qué instancias pueden llegar a quedar representadas en la correspondiente ley de presupuesto. Se sabe, entonces, cómo intervienen el nivel central, el sectorial, el ministerial y el territorial; se sabe qué papel le corresponde, por ejemplo, a la Secretaría Regional de Planificación y Coordinación (SERPLAC), se sabe cuál es el rol de tal o cual ministerio, organismo o institución.
- iv) **Metodología.** Debe existir un conjunto de manuales y guías que enseñen a la población a manejar un proyecto, esto es, cómo identificar, preparar, evaluar, darle seguimiento, control, supervisión y llevar a cabo evaluaciones expost. En ausencia de un instrumental de este tipo, el individuo se queda sin una carta de navegación, sin una herramienta indispensable. Tenemos en el ILPES un conjunto de 35 manuales que ya son parte de esa cultura de proyecto. Así, si llega un nuevo funcionario a trabajar en un proyecto de salud, encuentra su cartilla, su guía de cómo lo debe hacer.
- v) **Sistemas.** La inversión pública no se puede gestionar con la vieja tecnología del papel y lápiz, pues ya hay toda una sistematización, un banco de proyectos integrado, incorporado, asimilado.

Cuando uno junta estos cinco factores se puede decir que hay un sistema de información que es eficiente, que es equitativo, que se ha modernizado y que ha tenido impacto en la reducción de los índices de pobreza.

### 3. Sistemas de gestión pública y ciclos de gobierno

*Pierre Vigier*

Los sistemas de gestión pública comienzan a aplicarse siempre tarde. Recurrir a la modalidad de proyectos es muy delicado cuando el equipo ya está en el gobierno. La gente quiere cumplir con su plan de gobierno, pero sabe que no lo puede hacer, porque hay un abismo entre el plan de gobierno y la capacidad ejecutiva real de la administración pública. Hay una enorme frustración. Así, ya en el segundo año de gobierno el componente político manipulador comienza a ser muy importante.

**Los políticos tienen una imagen simbólica de que el sistema de gestión existe, pero el poder de ejecución es otra cosa. El llegar por la vía electoral a ocupar los puestos del ministerio y de la presidencia es una cosa, pero todo el mundo sufre después de una falta de capacidad de acción. Es decir, en América Latina y el Caribe el Ejecutivo no es ejecutivo, o es poco ejecutivo.**

Hablando, por ejemplo, de préstamos internacionales, ¿cuánto se tarda en conseguirlos? Los fondos llegan por lo general a mitad de año, en el contexto de un presupuesto condicionado por el gobierno anterior. Así, el primer año de gobierno ya está perdido, salvo algún dinero que queda por ahí en los ministerios. Después les queda un año para ir al Parlamento, para cursar solicitudes de presupuestos extraordinarios. Como no hay conciencia previa en la clase política —porque ellos piensan que tienen el poder de hacer—, entonces todo demora mucho, y después, se va a los organismos internacionales, quienes sí saben cuánto se va a tardar en montar un proyecto. Así, ningún proyecto va a lograr resultados hasta pasados dos o tres años desde que se inicia el proceso de negociación y tienen lugar todas las misiones. De esta manera el gobierno se pasa un tiempo pensando qué va a hacer con sus préstamos externos, un año de cavilación, y luego vienen tres años de negociación y de desarrollo del proyecto. Así, casi sin darse cuenta, se le acaba el período de gobierno y hay frustración generalizada.

La experiencia nos ha enseñado a iniciar estos procesos mucho antes, ya que hay que montarlos con el equipo de gobierno al día siguiente que fue elegido, y tener después tres o cuatro meses para trabajar con los nuevos equipos de gobierno, y formarles un esquema de gestión antes de que lleguen. Se gana así muchísimo tiempo.

## IV. ¿Visiones alternativas o complementarias sobre las reformas?

---

*Pierre Vigier*

**¡Ya está, se hizo el ajuste, todo el mundo está sintonizado, cayeron los aranceles, nos abrimos, estamos globalizados, ya estamos en eso ahora, vamos para adelante, hagamos una real reforma impulsora ahora! Una reforma sustantiva, que tienda a lo que nos toca a nosotros: a la construcción de una nueva institucionalidad que tenga un nuevo modus operandi!** Los actores sociales y los actores gubernamentales se encuentran así confrontados a una tarea nueva, inesperada e inédita. Ya no se trata de una operación compulsiva como fue la “reforma”, que sólo puede ser considerada como una operación más o menos desburocratizadora y fastidiosamente tecnocrática.

**Por modernización no entendemos el cambio de los procesos administrativos, contables, de las fichas de personal, de los expedientes.** Todo eso está resuelto y no es nuestro problema hoy. Para eso hay software, redes, tecnologías, computadores, y hay también programadores para automatizar los presupuestos, la contabilidad, las fichas de personal, los delitos y las estadísticas. Va a ser seguramente mejor de lo que existe hoy, pero creo que ese no es el punto. La automatización de las funciones, de la gestión pública, de las burocracias maquinales no necesita ninguna instancia regional de reflexión como en la que nos encontramos.

**Por el contrario, integrar los sistemas administrativos de la administración pública sería una contribución importante.** Por lo general, los sistemas administrativos de personal y presupuesto están separados, y a veces Tesoro y Presupuesto son cosas aparte, y lo mismo ocurre con el control y la auditoría. Todos contamos, más o menos, con organismos como la Contraloría General de la República, que están disociadas de los sistemas administrativos concretos, lo que dificulta cualquier auditoría, hecho clave para el funcionamiento democrático. Todo sucede ex-post, es decir, las contralorías llegan tarde y hay una frustración generalizada, porque se investiga cuando la corrupción ya está en la calle. Ahí llega la contraloría y después pasa sus dictámenes al sistema de justicia, y nunca más nos enteramos de lo que pasó. Algo similar ocurre con la articulación entre el Ejecutivo y el Legislativo, porque se pierde el circuito y no se sabe dónde terminó. Lo que quiero decir es que la administración pública sigue sin integrar sus sistemas administrativos.

### ***Claudio Orrego***

Creemos que la modernización del Estado exige al menos cuatro tareas fundamentales:

- i) **Repensar el rol del Estado:** Si no queremos un Estado productor de bienes, ¿qué Estado queremos? Si queremos un Estado regulador, ¿qué se entiende por eso? ¿Es un Estado con capacidad de fiscalizar? ¿Es un Estado capaz de diseñar políticas públicas que enmarquen la labor de los agentes privados? Repensar el rol del Estado parece fundamental, sobre todo si se reconoce que la equidad y la igualdad de oportunidades son aspectos que parecen no haber sido resueltos plenamente por el mercado.
- ii) **Definir políticas públicas:** No basta con repensar el rol del Estado; también es preciso definir qué tipo de políticas públicas queremos en infraestructura, en educación, en salud, dentro de un marco de regulación y transparencia. Para que ello ocurra se requiere el acceso a la información, al procesamiento de la información y la distribución ágil de la información.
- iii) **Rediseñar la estructura del Estado:** ¿Cómo se organiza el Estado?, ¿con cuántos ministerios?, ¿con cuántos servicios? ¿Se debe o no separar la función normativa de la función reguladora, y ésta de la función fiscalizadora? Estas funciones, en la gran mayoría de los ministerios de nuestros países, están absolutamente confundidas. Descentralización, ¿cómo debemos descentralizar? ¿Qué papel desempeña la información como gran herramienta para desconcentrar, para dar la posibilidad de que en las regiones, en las localidades, se tomen decisiones y exista la información pertinente?
- iv) **Montar mecanismos transparentes de gestión del Estado:** Debemos responder a preguntas sobre cómo gestionamos, cómo organizamos los recursos humanos, tecnológicos y financieros para producir el mayor valor agregado posible. Transparencia es, en definitiva, cómo el Estado entrega y hace accesible la información que genera sobre su propia gestión. El control de la gestión, la evaluación de la gestión pública, las metas ministeriales, los indicadores de gestión y desempeño institucional serán viables en la medida en que su manejo se apoye en una plataforma que permita que la información fluya y se tenga rápidamente acceso a ésta.

También es importante evitar, por ejemplo, que una persona de la tercera edad, de cualquier país de la región, ande mendigando su pensión durante seis o siete meses, de oficina en oficina, haciendo cola en cuanta institución se le ponga por delante; más bien podría promoverse que esa persona pudiera utilizar una tarjetita magnética, con la cual podría llegar, sin hacer ninguna cola, cual cuenta correntista de un banco, a obtener un servicio. El año 1990 en Chile la obtención de una cédula de identidad tomaba entre 7 y 8 semanas; hoy toma 15 días. Uno se demoraba 300 días en sacar una pensión; hoy se obtiene, dependiendo si es en el sector público o en el privado, en 60 ó 30 días. Para iniciar actividades de impuestos internos uno se demoraba 3 días; hoy se demora 30 minutos. Para llenar un formulario de aduanas eran necesario uno dos días; hoy toma menos de tres

horas, en promedio una hora y cinco minutos. **Todo esto significa un cambio profundo de la relación de los ciudadanos con el Estado.** Después vendrán otros beneficios directos, en la medida en que se elaboren políticas de información, por ejemplo, la de poner en Internet la información que genera el Estado, que es el gran productor de información de nuestras sociedades. Es cierto, no todo el mundo va a tener Internet, los pobres no van a tener acceso a Internet, al menos por ahora; pero sí los medios de comunicación, sí las universidades, sí los colegios.

En definitiva, se pretende maximizar el impacto que pueda tener la tecnología en los servicios concretos que entrega el Estado a la gente, en la forma de un beneficio directo para la población, argumento que podría servir para seducir a la clase política para que promuevan y apoyen su utilización.

### *Luis José Mejía*

La reforma del Estado es lo más importante e interesante del momento que estamos viviendo. La informática tiene en ello un rol importantísimo. La transparencia que el ciudadano exige va a ser posible, en gran medida, merced a la informática, a la comunicación y a la posibilidad de reproducir la información, que es un valor agregado que aporta la informática.

Uno de los cambios en el rol del Estado es la introducción de conceptos de gerencia, que deja de lado el viejo concepto de administrador que sigue reglas escritas. Es un concepto de gerencia conforme al cual se descentralizan la autoridad y los recursos, pero aumenta la rendición de cuentas, para lo cual necesitamos evidentemente más información. Para eso se va a necesitar la autoplanificación, el autoseguimiento de las actividades, lo cual implica un cambio en el concepto.

Sin dejar de lado la informática a la antigua, la informática de sistemas, utilizando por supuesto todos los instrumentos que nos brindan ahora las telecomunicaciones, la informática moderna, se está desplazando hacia un plano bastante más elevado. Así, mientras el antiguo especialista en informática era el que controlaba todo, el que tenía que saber cómo se hacía cada sistema, el que dictaba los procesos de la empresa, el especialista actual se mueve a nivel de políticas, de regulaciones y leyes.

La ampliación de la informática a todas las áreas de gobierno, en sistemas como contabilidad, tesorería, recaudación, ha hecho más difícil la arbitrariedad en los procesos de control, lo cual nos da un arma poderosa para combatir el viejo flagelo de la corrupción, gran problema que tenemos ahora, en cuyo combate la informática va a tener un rol cada vez más preponderante.

## **V. Elementos para una política de estado sobre la información y la gestión pública**

---

### **1. Acceso público a la información y a los sistemas de gestión**

*Pierre Vigier*

En Chile no han querido abrir la red interna del Ejecutivo a la gente. Este es un problema cultural. Hicimos unas experiencias en parlamentos y cortes supremas de justicia de la región para abrir la información a través de un sistema de gestión. En ellas quedó demostrado que el sistema, al ser un conjunto de interfaces, sí permite investigar los manejos burocráticos, donde resulta necesario tomar información, por medio de redes y de comunicaciones, contenida en diferentes bases de datos que están dispersas.

Sin embargo, al parecer, el hecho de ponerles tanto valor agregado a los instrumentos de tratamiento de la información y a la programación estratégica y a la gestión de operaciones hace que todavía las autoridades públicas no hayan ni descubierto, ni sentido, la urgencia de abrirlos al público.

### ***Claudio Orrego***

En la reforma de la ley municipal chilena, una de las cuestiones que quedó explícitamente excluida fue la posibilidad de que hubiera alguna instancia, en el gobierno, o en cualquier lugar, que sistematizara la información pública de los municipios y la pusiera a disposición del público. Eso fue rechazado, y algo de presión ejercieron los propios municipios chilenos para que no se aprobara ese aspecto específico de la modernización. Esto parece lamentable, porque afecta no solo a la transparencia, a la probidad de los actos del gobierno local, sino también a la eficiencia y eficacia de su desempeño.

Hoy día Chile vive el síndrome de la salud y de la educación municipalizadas, conforme al cual algunos municipios dicen que es imposible administrarlas y quieren devolvérselas al Estado. Sin embargo, hay municipios que con el mismo dinero e iguales condiciones sociales que los anteriores las administran perfectamente. Sería interesante que la ciudadanía, los medios de comunicación y los partidos políticos tuvieran acceso a esa información.

### ***Luis José Mejía***

Los datos que ya existen constituyen, al ser integrados, una fuente riquísima de información, lo que nos lleva al concepto de confidencialidad, en discusión en todo el mundo. Es necesario un gran intercambio de información, pero tampoco se la puede dejar completamente libre. Debe cautelarse el derecho del ciudadano a ser protegido. También existe la necesidad de facilitar a éste el acceso a la información, lo que es muy importante: el ciudadano necesita tener información propia, necesita tener información sobre los procesos de gobierno, sobre las metas, los resultados del gobierno. Al gobierno le interesa que el ciudadano sepa de todo eso, porque así aumenta la confianza que éste tiene en el gobierno.

En Australia, Canadá y los Estados Unidos, hay leyes sobre transparencia. El Congreso de Chile tiene también mucho que decir sobre la transparencia de la información en el proceso legislativo.

## **2. Recursos humanos para los sistemas de gestión pública**

### ***Pierre Vigier***

Los recursos humanos son una restricción realmente importante en el desarrollo de sistemas interactivos de gestión pública. ¿Cómo formamos al personal, en qué instancias, con qué mecanismos, a qué velocidad, para responder a las demandas del futuro? No podemos formar a nadie seriamente cuando lo que necesito hoy es buscar desesperadamente a la persona más talentosa. Pero, esa persona talentosa va a desaparecer junto con el equipo de consultores y expertos internacionales. En informática pública, la gente no entiende la necesidad de institucionalizar y reglamentar: es increíble, no hay nada!

Quienes tenemos el privilegio de trabajar aún en organismos que todavía creen en algo, tenemos que ser más estratégicas en materia de gestión pública. Es decir, debemos retroceder, tomar a la gente antes, acercarnos al sistema educativo, e inventar transiciones hasta que el sistema educativo soportado por la universidad sea capaz de absorberlas.

Es muy importante el traspaso de esta visión de la gestión pública a las universidades. Allí se enseña administración, no se enseña gestión pública, no se enseña gestión de políticas públicas, no se enseña gestión política del programa de gobierno, lo que no se aprende tampoco en los partidos.

Hay aquí gran cantidad de materias, todas vinculadas a asuntos que nos interesan, que tienen que ser trasladadas cuanto antes al sistema educativo. Se trata de demandas urgentes. Si no actuamos como correa de transmisión de esas demandas, y si no golpeamos las puertas de las universidades, ¿cómo se van a formar los nuevos cuadros? ¿Es la solución el aprendizaje cotidiano en el gobierno? no! Porque además la gente vuelve al sector privado, vuelve a las empresas transnacionales, o a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) semiprivadas, y se olvida del asunto.

Los recursos humanos no están preparados para diseñar ni manejar un sistema interactivo de gestión pública. No están los puestos, no hay escalafones, domina la informalidad. Cada vez que se monta una operación de éstas, hay que considerar el contexto organizacional, ya que las cosas son muy diferentes si se trata de la Corte Suprema o de la Cancillería. Es que hay que salir a buscar gente, hay que ir a contratar asesores e inventar puestos, con el drama de la inestabilidad. Como no hay recursos humanos listos para esto, hay que salir a contratar, y entonces se presentan problemas de incorporación, porque muchas veces no hay más gente del propio partido de gobierno, hay desconfianza con respecto a la intelectualidad y la incorporación de “intelectuales” (palabra que desapareció del léxico: ahora todos son tecnócratas, pues el intelectual dejó de existir. Que lástima, ahora todos son pragmáticos!).

### *Claudio Orrego*

Hay que reformar la estructura de los recursos humanos en el sector público, donde existe un enorme número de funcionarios que no son del tipo requerido para el tipo de funciones que tenemos que enfrentar. En algunos casos se podrá capacitar, pero en otros se necesitará cirugía mayor, y esa cirugía mayor trae costos. Esta movilización, la modernización, no está exenta de costos si uno quiere hacerla en serio.

## **3. Información y desarrollo local**

### *Pierre Vigier*

En lo concerniente al desarrollo regional, la gente sigue pensando en procesos administrativos, en reforzar los procesos administrativos de los gobiernos locales, regionales, en una serie de operaciones parciales. De nuevo la región no es concebida como un pequeño país, que interactúa dentro de un universo mayor que es el país con otras regiones y con el gobierno central. Entonces, cuando uno mira qué se está haciendo realmente en esta materia, se encuentra con una visión esquizoide, es decir, el sistema no existe, mientras que la realidad es sistémica.

### *Claudio Orrego*

Las nuevas tecnologías de información impactan en lo local y lo regional en dos sentidos. Uno es un impacto positivo, como un gran facilitador de la gestión. Hay una enorme asimetría, no sólo de poder y atribuciones, sino fundamentalmente de información, entre el centro y las regiones, y para qué decir entre el centro y las localidades. Eso hace que la relación institucional entre el centro y los entes municipales o regionales sea asimétrica. Lo peor que puede ocurrir es que antes de opinar, negociar o formular un proyecto, haya que pedir la información correspondiente al centro. Eso significa que la gente deba ir al centro, literalmente, físicamente, al centro de la ciudad, a la oficina central, y deba viajar. La información cumpliría así, una función facilitadora.

Cuando la información de la Contraloría, de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), del organismo de inversión está en las computadoras del escritorio de los alcaldes, se pueden tomar decisiones. Los municipios pueden, así, ver la política de transporte del

ministerio del ramo, y no tienen por qué pedirle una audiencia al ministro, pueden tomar decisiones, pues tienen los antecedentes en su escritorio. Va en la misma línea la experiencia de la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM), que tiene una red que se llama MUNITEL para conectar a todos los municipios de Chile por Internet. Obviamente, queremos conectar esta red con algunos servicios del Estado, de manera de ir simplificando trámites y de obtener otros beneficios.

Las tecnologías, por otra parte, pueden tener un impacto negativo. Las redes encierran un peligro, consistente en que la facilidad de la comunicación va en ambos sentidos, esto es, existe también la posibilidad de que se utilice este instrumento para seguir mandando desde el centro a las localidades, a los gobiernos regionales, a los organismos descentralizados. ¿Por qué? Porque es muy fácil: yo mando un mensaje por correo electrónico que dice: Esto es lo que tiene que hacer usted.

## **4. Selección de tecnologías de información**

### *Pierre Vigier*

El gobierno, y en mi opinión también los bancos multilaterales, tiene que estar siempre un poco detrás de la ola de cambio futuro: no puede permitirse imponer tecnologías que aún no han sido probadas. Nuestra política es ser siempre un poco reactivos, estar un poquito pasados de moda, y no andar por ahí recomendando soluciones tecnológicas que parecen excelentes, pero que no las ha probado nadie antes. Entonces nuevas tecnologías, sí, con tal de que sean viejas!

### *Claudio Orrego*

En Chile hubo una mala experiencia en esta materia durante el gobierno militar. Hubo un general que se hizo cargo de este asunto desde el nivel central y empezó a dar órdenes acerca de lo que había que comprar y lo que no había que comprar. Ello ha provocado una suerte de paranoia en el sector público chileno, que pretende mantener viva una instancia central que tome todas las decisiones tecnológicas por el resto. En nuestra opinión, se requiere únicamente una unidad central de tecnología en información y comunicaciones capaz de elaborar políticas estratégicas.

Chile cuenta hoy con 21 redes nacionales de información de cobertura nacional, que abarcan distintos ministerios y servicios, pero son todas redes autistas: ninguna se puede comunicar con la otra, pero están ahí. El 90% de los protocolos de los casi 300 ó 400 servidores que hay en el sector público son del tipo Unix o TCP/IP, es decir, son compatibles con la tecnología utilizada por la Internet.

## **5. Conocimiento y desarrollo de fuentes de información**

### *Luis José Mejía*

Hay una proliferación de bases de datos sobre personas e instituciones que hace necesaria una instancia de integración de la información a nivel gubernamental. Evidentemente, lejos de exigir un centro de cómputo a la antigua, creemos que lo que se necesita es un nivel superior de política, de reglamentación que nos lleve a lo que podríamos llamar la base virtual de datos de gobierno, en la cual se utilizarían comunicaciones por medio de Internet y otros mecanismos. Esto se aplica no solamente al intercambio de información entre diversos niveles de gobierno, sino también al intercambio entre gobiernos.

### *Claudio Orrego*

Tenemos 21 redes, ¿cómo las conectamos ahora para que efectivamente esa información sirva para todos? Están las bases de datos, ¿cómo podemos hacer para acceder a ellas.

Dentro del sector público chileno, no hay un catastro de las bases de información del Estado. No hay tampoco una política acerca del modo en que se distribuye la información dentro del Estado chileno; hay servicios públicos que venden esa información, hay otros que la regalan, y hay otros en los cuales hay que conseguírsela con bastantes contactos.

## **6. Peso político de los gestores de información pública**

### *Claudio Orrego*

Se habla, por una parte, de rol estratégico de las tecnologías de la información y la comunicación, 70 u 80 000 000 millones de dólares invertidos en esto, de 21 redes, y sin embargo la capacidad operativa institucional no se corresponde con esa realidad!

En una encuesta a los gestores de servicios públicos que realizamos hace un mes en 170 servicios públicos de Chile, el 70% dijo que su servicio hacía uso intensivo de las tecnologías de información, y 99% sostuvo que aspiraba a que su servicio cumpliera con esa condición. El 99% señalaba también que les asignaba un rol estratégico a las nuevas tecnologías de la información para la gestión del Estado.

He aquí, no obstante, algunos datos que contrastan con esas declaraciones de buenos deseos: en el 70% de esos servicios la utilización de las tecnologías de la información no subía del rango de unidad, esto es: unidad, departamento, división, o sea, el nivel más bajo de la institución, cuando en el sector privado hoy día las tecnologías de la información son tratadas a nivel de gerencia. En 14% de estos servicios no había ninguna institucionalidad que se hiciera cargo del asunto, que funcionaba mediante un consultor que se contrataba de vez en cuando. Segundo dato: el número de ingenieros dedicados a tecnologías de la información en el Estado chileno en su conjunto es inferior al número de ingenieros que tiene la gerencia de operaciones del Banco de Chile.

Paradójicamente, el sector público invierte hoy entre 70 000 000 y 80 000 000 de dólares al año en nuevas tecnologías de información. Esto ha supuesto un crecimiento anual de cerca de 25% en los últimos tres años, cuando el crecimiento del presupuesto nacional, ha sido de entre 7% y 8%. El gran motor de la aplicación de estas tecnologías de información ha sido la calidad del servicio; éste ha sido el aspecto de la gestión pública que ha movilizó al resto. De hecho, en Chile, el 70% de las inversiones en tecnologías de la información están radicadas en ministerios o reparticiones que brindan servicios al público: registro civil, aduanas, impuestos internos, sistemas de atención, sistema de salud, y otros.

El Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, en definitiva, como eje central de su quehacer es el elevar a categoría de política del Estado, las nuevas tecnologías de información y las políticas de información.

## Conclusiones tentativas

---

Sin duda, la sensación general que dejan al equipo del CLADES los contenidos extraídos de esta sesión es la de que la gestión de la información, la gestión de las tecnologías de la información, y las relaciones que ello tiene con la gestión de los gobiernos a nivel central y local son un asunto de enorme trascendencia para el futuro de los países de la región. Se piensa, además, que sobre ello hubo pleno acuerdo entre todos los participantes de la mesa y el público asistente.

En planos específicos, se podría aseverar, además, lo siguiente:

i) A juicio del CLADES, ha quedado en claro que se debe buscar un nuevo enfoque de la administración del gobierno y crear un nuevo tipo de sistema de gestión, apoyado en la tecnología moderna que sea coherente con tal enfoque. La velocidad y la amplitud con que estos nuevos sistemas de apoyo a la gestión se instalen, afectarán profundamente aspectos más abarcadores y más trascendentes que la simple racionalidad y la mayor transparencia de las acciones de los agentes públicos, como son la gobernabilidad, la convivencia ciudadana y las posibilidades de participación política real (y no sólo electoral) de los ciudadanos. Lo que está en juego aquí, entonces, no es sólo una decisión apoyada por sistemas de información con mayor valor agregado.

ii) Todos los presentes parecieron compartir la hipótesis del gran potencial que encierran las nuevas tecnologías de la información y la comunicación como instrumentos democratizadores. Hubo, así, pleno consenso en la necesidad de reformar la administración pública haciendo mayor hincapié en el uso de las tecnologías de la información. No en vano Orrego nos advierte que en Chile se pretende elevar la política sobre gestión de la información y de las tecnologías asociadas al rango de política de Estado.

iii) El encuentro nos confirmó en nuestra posición acerca de la necesidad de adoptar un enfoque sistémico para enfrentar una realidad que es sistémica. En su quehacer en la región, el CLADES ha constatado que los enfoques parciales consistentes en una mera automatización de las operaciones tradicionales de los sistemas de información, no solucionan ningún problema de fondo en las organizaciones.

iv) También se confirmó nuestra sospecha inicial de que falta un nuevo marco teórico que integre gestión pública, gestión de la información y gestión de las tecnologías de la información y la comunicación.

v) Coincidimos también con los expertos en que las metodologías de diseño de los nuevos sistemas interactivos de gestión basados en la tecnología moderna de la información, demandan un nuevo actor, dotado de pericias profesionales completamente diferentes y de nivel superior a las que usualmente exhiben los especialistas en informática que hoy egresan de las universidades. Parece necesario formar un nuevo tipo de actor, capaz de hacer el análisis sociopolítico de los sistemas de gestión a nivel agregado, un actor capaz de dialogar y de detectar y coordinar el conocimiento proveniente de diferentes áreas de especialidad. Como nos dice Vigier, los informáticos tradicionales (programadores, analistas de sistemas o expertos en hardware) no intervienen en la etapa inicial de definición de un sistema de gestión política. Mejía refuerza esta idea al plantear los espacios de actuación que esperan a los nuevos especialistas en informática, muy próximos a los ámbitos decisorios y políticos. Quedó abierta al respecto una gran interrogante acerca de la capacidad de reacción frente a esta manifiesta demanda, de los sistemas de educación superior.

vi) Hubo consenso sobre las grandes dificultades que entraña el llevar a cabo reformas de la gestión pública. La introducción de nuevos sistemas de gestión se hace, en efecto, en contextos de extrema vulnerabilidad y en presencia de diversos factores adversos: la reacción contraria de las culturas administrativas; el cambio y rotación permanente de los cuadros; las trabas existentes en las reparticiones públicas para contratar y formar personal idóneo, capacitado, y para darle luego estabilidad; y la desconfianza, y quizás temor, de la clase política ante la idea de abrir a la ciudadanía la información sobre asuntos públicos.

vii) Apreciamos, al igual que el público asistente, las lecciones que algunos miembros de la mesa desearon compartir con nosotros. Ortégón nos alertó sobre la alta dosis de tenacidad que requieren las reformas. Según su experiencia, el cambio cultural necesario para poner en marcha un nuevo sistema de manejo de inversiones en la administración pública puede demandar un esfuerzo de capacitación permanente durante mucho más de un decenio. Por otra parte, Vigier nos habló de la necesidad de empezar muy tempranamente la introducción de estos sistemas, esto es, apenas asuman los nuevos equipos de gobierno, ya que de otro modo suele retrasarse la ejecución de las inversiones modernizadoras y, al acabarse el tiempos hábil de los gobiernos, sólo puede producirse una frustración generalizada.

Nos quedó, finalmente, una gran interrogante acerca de las concepciones alternativas de las reformas y consecuentemente, acerca de las políticas de gestión de la información asociadas a ello y las estrategias de ejecución del cambio. Si bien no hubo discrepancias abiertas y discusiones directas entre los panelistas, quedaron en evidencia dos discursos paralelos.

Uno resaltó que la gran política de Estado consistía en potenciar a los actores públicos con un instrumental flexible, con sistemas interactivos dotados de interfaces inteligentes y rico en recursos informativos articulados entre sí. En esa visión, un elemento importante de política es la articulación de los sistemas de información y de gestión de los tres poderes públicos. Esta postura parece basarse en el paradigma clásico de la planificación nacional (o de la gestión estratégica del Estado en su versión más moderna).

La otra postura, más pragmática y puntual, apunta a introducir cambios en las normas administrativas de los organismos específicos (más rendición de cuentas, más transparencia, más indicadores de gestión) y busca resultados concretos que favorezcan la interacción de la ciudadanía con el Estado. Menos trámites y la entrega al público de servicios más económicos y de mayor calidad podrían supuestamente convencer a la clase política acerca de la necesidad de sostener el esfuerzo modernizador. Una postura bien expresada en un best-seller como el de Osborne (*Reinventando el Gobierno*).

Queda abierta la pregunta de si estos discursos paralelos son complementarios u opuestos, o si sólo podrán encontrarse, como las paralelas perfectas, en el infinito.

## **Anexos**

---

## Anexo 1

### Currículo resumido de los participantes en la sesión 3

**Moderador: Jaime Pérez**

Chile

- Ingeniero en Informática y Computación. Universidad de Santiago de Chile.
- Postítulo en Gerencia Pública. Universidad Internacional SEK.

**Experiencia profesional:**

- Jefe del Departamento de Informática de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), Ministerio del Interior de Chile, desde abril de 1993.
- Secretario técnico del Grupo Informático durante el gobierno de Patricio Aylwin.
- Jefe de Proyectos de la Universidad de Tarapacá, de DICOM y de la Compañía de Teléfonos de Chile (CTC).

**Publicaciones:**

- Diversos artículos científicos en publicaciones chilenas.

**Información adicional:**

Jefe Departamento de Informática  
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo  
Ministerio del Interior  
Santiago CHILE  
Zenteno 234, Piso 5  
Tel.: (56-2) 699-0069  
Fax: (56-2) 699-4293  
E-mail: [subdere@ctc-mundo.net](mailto:subdere@ctc-mundo.net)

**Expositor principal: Pierre Vigier**

Francia

- Licenciado de la Facultad de Ciencias, Universidad de París.
- Profesor de la Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad de París.

**Experiencia profesional:**

- Coordinador Regional del Proyecto RLA-91-031, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Santiago de Chile, a la fecha.
- Coordinador del Proyecto de Modernización del Sistema de Información y Gestión de Gobernabilidad. Presidencia de la República de Georgia, 1997-1998.
- Director del Proyecto de información y toma de decisiones de la Presidencia de la República del Perú, 1985-1988.
- Coordinador del Proyecto Sistemas de Información y Gestión Macroeconómica del Banco Central del Ecuador, 1989-1990.
- Director del Sistema de Información y Gestión del Gabinete Presidencial de Chile, 1991-1996.
- Coordinador del Proyecto de Reforma y Modernización del Poder Ejecutivo. Presidencia de la República Dominicana.
- Coordinador del Proyecto Sistema de Información y Gestión de Gobernabilidad. Presidencia de la República del Paraguay.
- Coordinador del Proyecto Regional para América Latina de Reforma y Modernización de los Ministerios de Relaciones Exteriores, Naciones Unidas, 1995-1996.

**Publicaciones:**

- Autor de numerosas publicaciones aparecidas en revistas especializadas internacionales, sobre, entre otros aspectos, investigación metodológica y análisis vinculados a sistemas de información, modernización de la gestión pública, gestión política de los programas de gobiernos.

**Información adicional:**

Coordinador Regional  
Proyecto RLA-91-031  
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)  
Santiago - CHILE  
Av. Dag Hammarskjöld 3241  
Tel.: (56-2) 337-2429  
Fax: (56-2) 337-2444  
E-mail: [pvigier@rla9131.pnud.cl](mailto:pvigier@rla9131.pnud.cl)

**Panelista: Claudio Orrego**

Chile

- Abogado. Pontificia Universidad Católica de Chile, 1991.
- Master en Políticas Públicas. Universidad de Harvard, 1995.

**Experiencia profesional:**

- Secretario Ejecutivo del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. Chile.
- Jefe de la División de Modernización de la Gestión Pública del Estado. Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Chile.
- Dirigente político y gremial. Chile.
- Actividades docentes en universidades y centros superiores de estudios.
- Asesor en el Ministerio de Salud, en el Ministerio Secretaría General de la Presidencia de Chile, y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Vicaría de Pastoral Obrera (Iglesia Católica chilena).

**Información adicional:**

Secretario Ejecutivo  
Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública  
Secretaría General de la Presidencia  
Santiago - CHILE  
Moneda 1160, Piso 6  
Tel.: (56-2) 694-5808  
Fax: (56-2) 697-7343  
E-mail: [corrego@minsepres.cl](mailto:corrego@minsepres.cl)

**Panelista: José Luis Mejía**

Perú

- Estudios de Física y Matemáticas en Perú.
- Informática y Marketing en la Universidad de Grenoble, Francia.
- M.B.A. en Informática, Washington D.C.

**Experiencia profesional:**

- Consultor en sistemas de información en Francia, Suiza y España.
- Asesor del Banco Mundial (de 1980 en adelante), para asesorar a instituciones gubernamentales de Asia, Europa del este y América Latina en el uso de la informática en diversas áreas.
- En los últimos ocho años ha preparado y supervisado proyectos para el Banco Mundial sobre gestión del sector público en las áreas de administración tributaria y de seguridad social, aduana, inversión pública, administración financiera y asistencia técnica en general.

**Información adicional:**

Public Sector Management Specialist  
The World Bank  
Washington DC, 20433 - USA  
1818 H Str. NW, Room I 7 - III  
Tel.: (20-2) 473-7783,  
Fax: (20-2) 522-3134  
E-mail: [lujj@erols.com](mailto:lujj@erols.com)

**Panelista: Edgar Ortegón**

Colombia

- Economista, Universidad Nacional de Colombia, 1970.
- Estudios de posgrado en la Universidad de Los Andes, Colombia, 1971-1972.
- Master of Arts, Rice University, Houston, U.S.A., 1973-1975.

**Experiencia profesional:**

- Director, Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones, ILPES.
- Director, División de Programación Global, Departamento Nacional de Planeación de Colombia, 1976-1977.
- Director, Unidad Conjunta CEPAL/ILPES para el Caribe, Trinidad y Tabago, 1985-1988.
- Director, Sistema de Cooperación y Coordinación entre Organismos de Planificación de América Latina y el Caribe (SCCOPALC), ILPES.

**Publicaciones:**

- Autor de numerosas publicaciones de investigación y de apoyo docente en el campo de su especialidad.

**Información adicional:**

- Director, Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones
- CEPAL/ILPES
- Santiago - CHILE
- Casilla 179-D,
- Tel.: (56-2) 210-2625,
- Fax: (56-2) 208-1946
- E-mail: [eortegon@eclac.cl](mailto:eortegon@eclac.cl)

## Anexo 2

### Índice de siglas

ALADI	Asociación Latinoamericana de Integración
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CLADES	Centro Latinoamericano de Documentación Económica y Social
ILPES	Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SELA	Sistema Latinoamericano de Integración
SUBDERE	Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Chile
TLC	Tratado de Libre Comercio de América del Norte

## Algo sobre el CLADES

---

Entre las áreas permanentes de pensamiento e investigación de la CEPAL están el impacto del progreso técnico en el desarrollo y la propagación desigual de los beneficios del progreso técnico en las estructuras sociales y los territorios. En lo concerniente a la información —uno de los factores del progreso técnico—, la Comisión ha contado con diferentes instancias destinadas a concebir, desarrollar y diseminar sistemas de información asociados a materias económicas y sociales, entre los que destacan los sistemas estadísticos y bibliográficos y las múltiples expresiones que éstos han tenido en los diferentes países.

El CLADES fue creado en 1971 por los gobiernos de los países miembros de la Comisión con el fin de atender, inicialmente, las necesidades operacionales en materia de diseño de sistemas de información para el desarrollo, tanto de las organizaciones nacionales de los países miembros como de la propia Secretaría de la CEPAL. Después de un breve período inicial concentrado en los aspectos técnicos del tratamiento de los contenidos y de las fuentes de la información, el Centro ha desempeñado un papel activo en la creación de bases de datos y de las redes de información documentales que se han formado en la región para atender las necesidades correspondientes en distintos ámbitos del desarrollo.

Con el tiempo, los países de América Latina y el Caribe se han vuelto cada vez más autosuficientes en cuanto a crear sus propios sistemas de información.

Una porción creciente de los países actualmente cuenta con una infraestructura mínima de capacitación y asesoramiento en sistemas de información, dispone de una oferta de información nacional digital en continua expansión y de un entorno tecnológico de información y comunicación cada vez más sólido. En la medida en que estos problemas básicos de disponibilidad, acceso a la información y medios para procesarla y transmitirla han empezado a despejarse, el CLADES ha podido trasladar la atención a otros problemas aún no resueltos de las organizaciones y actores sociales.

El CLADES ha mantenido abierto sus canales de escucha con respecto a las necesidades de su "clientela" regional. De allí que, habiendo percibido el surgimiento de diversas preocupaciones nacionales y regionales en tal sentido, las haya hecho suyas y haya reaccionado dedicándose a su propia reconversión organizacional, desde un centro proveedor de servicios técnicos y operacionales, a una instancia de seguimiento y elaboración de conocimientos sobre los vínculos entre información y desarrollo. Así, el CLADES aspira hoy a alcanzar la excelencia como centro de seguimiento de procesos de gestión de la información y como centro analítico capaz de suscitar discusiones y reflexiones, y eventualmente proponer ideas, en torno a estas materias. En consecuencia, sus nuevas tareas abarcan desde el reconocimiento y la mejor comprensión de los procesos informacionales y comunicacionales hasta la concepción, allí donde sea necesario y posible, de un conjunto articulado de políticas, a fin de transformar la gestión de la información en un aporte al desarrollo y a la convivencia de los habitantes de la región.

**CLADES: Avda. Dag Hammarskjold s/n, Edificio CEPAL Norte, Sede de la CEPAL, Naciones Unidas, Santiago Chile.**

Secretaría del Centro: Tel.: (56-2)210-2427; Fax: (56-2) 210-2422 Email: [tgericke@eclac.cl](mailto:tgericke@eclac.cl)



## Serie

# Información y desarrollo

### Números de esta serie

- 1. Situaciones de uso de información: caso de planificación y gestión municipales, LC/L.594, 1990.
- 2. Planificación estratégica de sistemas de información documentales, LC/L.612, 1991.
- 3. Consolidación de información: una experiencia de CLADES, LC/L.706, 1993.
- 4. Ciclo de entrenamiento en gestión de la información: organización y contenido, LC/L.734, 1993.
- 5. Bases de propuesta temática instrumental para el ciclo de entrenamiento, LC/L.748, 1993.
- 6. La información en contextos políticos y decisorios. Reflexiones derivadas de una Reunión sobre Gestión de Información, LC/L.792, 1993.
- 7. Los sistemas de información y el desafío de los cambios globales, LC/L.920, 1995.
- 8. Tres enfoques sobre el nuevo gestor de la información, *L. Alba, J. M. Gazitúa y J. Cubillo*, LC/L.1014, 1997.
- 9. Gestión de la información y de la tecnología de la información en el gobierno central y local, LC/L.1210-P, 1999.

- El lector interesado en números anteriores de esta serie puede solicitarlos dirigiendo su correspondencia a CEPAL-CLADES, Casilla 179-D, Santiago de Chile. Utilice esta página como formulario, indicando en el recuadro el ejemplar de su interés.

Nombre: .....

Dirección: .....

Código postal y ciudad: .....

País: .....

Tel.: ..... Fax: ..... E.mail: .....

- : Disponible en Internet: <http://www.eclac.cl>