



Consortio para la **Reforma** del **Estado**

Nucleo estrategico de gobierno: experiencia comparada

Cristobal Aninat

IPP Expansiva UDP

20 de Enero de 2009

Mejores practicas

- Una de las principales fuentes de “**inspiración**” de *policy-makers* europeos para reformas de políticas e instituciones.
 - UE y OECD lo utilizan como método de aprendizaje mutuo para la convergencia hacia buenas practicas de gobierno (*Open method of coordination*). Desde 1992 SIGMA lo utiliza para asesorar a países de Europa central y del este y de los Balcanes.
- **No son recetas *one-size-fits-all*** sino ejemplos de practicas y procedimientos que han sido exitosos bajo condiciones especificas.
 - Para su adaptación exitosa se requiere consistencia con la nueva realidad domestica.
- El **diseño de las instituciones es dependiente de su historia**, tradicion legal, cultura politica etc. Pero las organizaciones exitosas tienden a desarrollar funciones similares. Paradoja de la Variabilidad y la Similitud (OECD).



– Rodrik (2008) “**institutional function does not determine institutional form**”

Contexto institucional

- Los **estados europeos** son parlamentarios o semi-parlamentarios y las estructuras organizacionales de sus estados siguen dos grandes tradiciones.
 - Modelo europeo estandar (Weberiano): Inglaterra, Francia y Alemania.
 - Modelo sueco: basado en la separacion de funciones de definicion e implementacion de politicas.
- A partir de los 1980s en la mayoria de los paises OECD se introducen los principios del **New Public Management** (competencia dentro del estado, separacion de funciones, y relacion de desempeño con incentivos) y se genera una “**agencificacion**” del estado en busca de eficiencia y flexibilidad: creacion de “agencias” con diversos grados de independencia.
 - Ello genera fragmentacion y mayores dificultades de coordinacion.
- Dentro de una gran variabilidad de formas institucionales, el nucleo estrategico de gobierno (o **centro de gobierno**, como lo llama la OECD) cumple funciones muy similares.



Centro de Gobierno

- El propósito del centro de gobierno, como el de toda cúpula de una organización compleja, es dar una **dirección estratégica, coordinar y comunicar**.
- Herramientas básicas de coordinación.
 - Otorgar un **marco general** para la acción
 - **Compromiso político** del liderazgo (cultura)
 - Establecer **procedimientos estándares** para
 - Toma de decisiones
 - Generación y manejo de flujos de información (comunicación interna y externa)
 - Coordinación y resolución de conflictos
 - Manejo de crisis
 - Generar **capacidad de analisis**



Funciones y actividades

1. Administrar el **proceso de toma de decisiones**
 - Establecer y hacer cumplir procedimientos
 - Establecer estructura y contenidos de agenda de reuniones
 - Revisar documentos
2. Asegurar **coherencia legal/constitucional** de decisiones de gobierno
3. **Programa de gobierno**
 - Planificación estratégica (prioridades estratégicas consistentes entre distintos sectores y niveles de gobierno, presupuesto anual consistente con prioridades estratégicas, planes de acción de ministerios (asignación de responsabilidades))
 - Planificaciones de metas anuales: Trabajo interactivo con los ministerios. El centro debe asegurarse de que los ministerios produzcan la información necesaria).



Funciones y actividades

4. Corrdinacion de politicas y nuevos programas
 - Establecer procedimientos para analisis de politicas y presentacion de propuestas.
 - Revision de coherencia y resolucion de conflictos
5. Coordinacion de comunicaciones
 - Interna: asegurar comunicacion de prioridades estrategicas a todos los niveles de goboierno, a la vez asegurar la generacion de la informacion necesaria para la toma de decisiones en el centro.
 - Con otros actores publicos
 - Con la sociedad
 1. Provision de informacion: obligacion de informar.
 2. Comunicacion politica: derecho del gobierno de explicar politicamente sus acciones.
6. Monitorear la implementacion de las decisiones del gobierno
 - Seguimiento permanente de la implementacion de areas prioritarias. No es evaluacion de desempeno, sino seguimiento de la informacion respectiva

Funciones y actividades

7. Coordinación de la relación con otros poderes del estado
 - Establecer procedimientos estándares, y administración del proceso.
8. Coordinación de áreas transversales prioritarias y de reforma continua del Estado
 - Áreas prioritarias que incorporen diversos programas y agencias, son administrados directamente desde el centro por un ministro coordinador o una oficina de alto rango (superación de la pobreza, innovación, etc)
 - Unidad específica de monitoreo del funcionamiento del estado y generación de propuestas de reformas.

Agencificación y desafíos de coordinación

- Agencias semi autónomas requieren varios grados de coordinación entre sí y con el ministerio del cual dependen: **comunicación** (mantener coherencia), **coordinación** (tareas complementarias) y **consenso** (desarrollo conjunto).
- **Reuniones semanales** entre directivos de agencias, con envío de documentos y requisito de toma de posición, además de la participación de representante del Centro de Gob.



Diseño Organizacional del Centro

- El **diseño varía** en cada país, generalmente incluye una **combinación de unidades** (oficinas, departamentos, divisiones, etc.) que cumplen las funciones antes descritas.
 - Oficina del Primer Ministro (OPM), Gabinetes de los Vice Primer Ministros, Unidades de comunicaciones, planificación, coordinación de políticas y asesorías, administración de los procedimientos de toma de decisiones, legislativa/legal, monitoreo de implementación de decisiones, relaciones con otros actores públicos, y administración interna.

Dos modelos de funcionamiento y Personal del Centro de Gobierno

- OPM sólo lo asesora en materias personales y el resto de las funciones las cumple la Oficina de Gobierno (OG).
- OPM y OG duplican muchas funciones desde perspectivas políticas y administrativas, respectivamente.
- Generalmente el **personal** de la OPM es de **confianza política** y el de la OG de la **administración pública**.

