

## Ciclo de Webinars Educación Ejecutiva



# “Un nuevo modelo para el diseño y gestión de las políticas y organizaciones públicas”

Expositor: Pablo González, director Académico del Centro de Sistemas Públicos, IP  
Centro de investigación para la educación inclusiva



CSP

# CONTENIDO

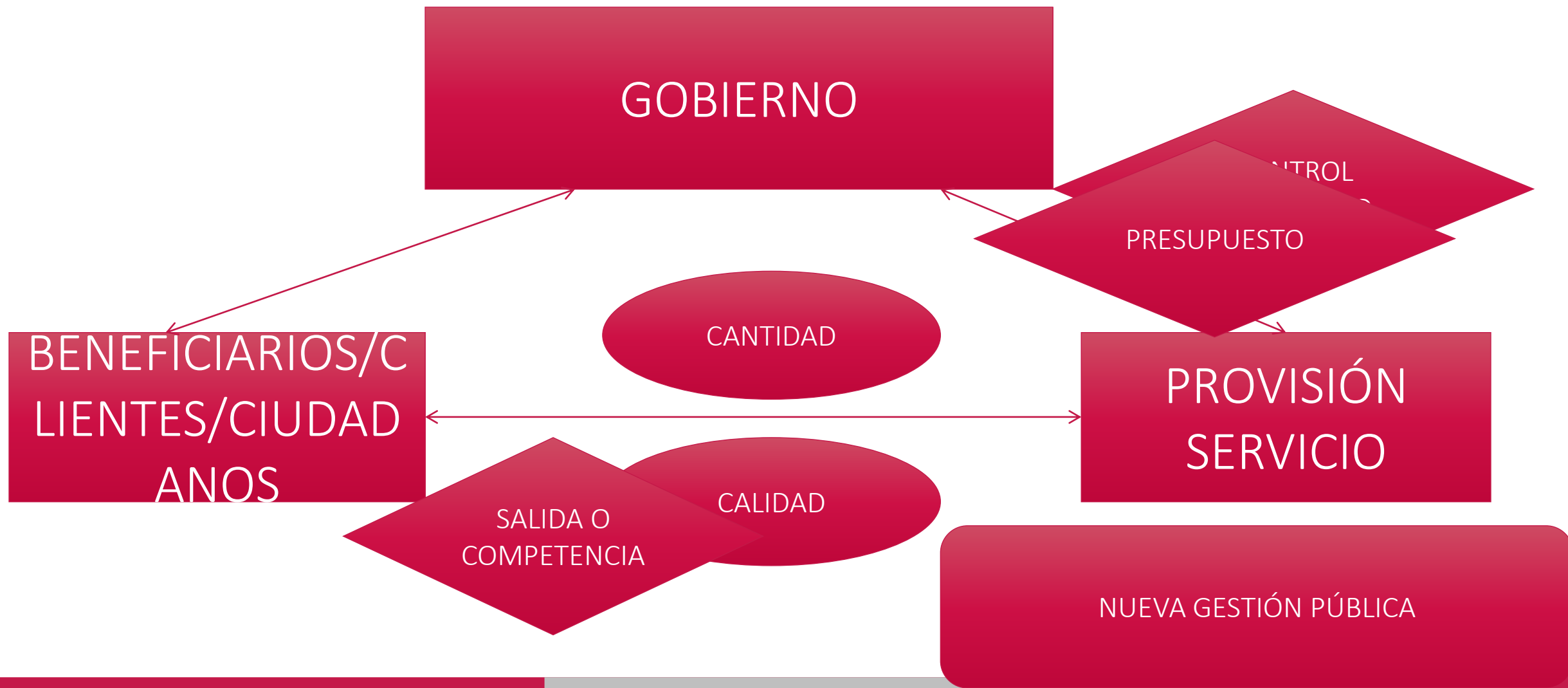
## I. INTRODUCCIÓN

## II. CONCEPTOS FUNDAMENTALES

## III. ALGUNAS HERRAMIENTAS

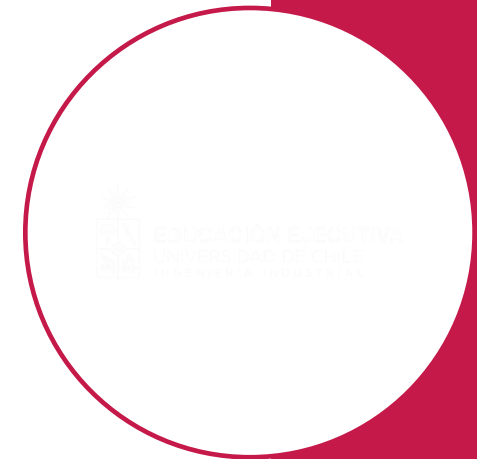
## IV. DISCUSIÓN

# EL PROBLEMA DE LA GESTIÓN Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS: UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA

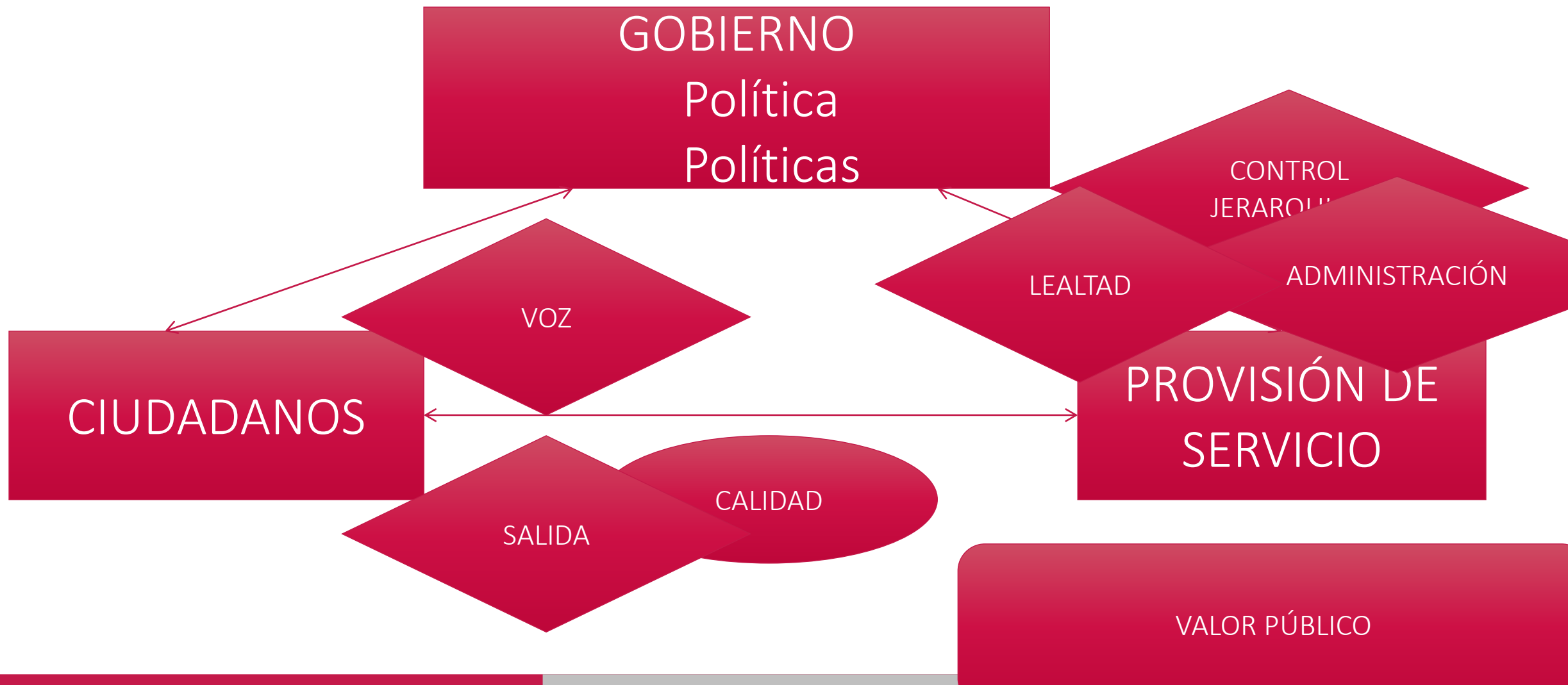


# TRANSICIÓN DE DESMANTELAR EL ESTADO (Reagan-Thatcher) A INTRODUCIR TÉCNICAS DEL SECTOR PRIVADO (NGP)

- Extensión de la economía neoclásica a la administración pública
  - ¿Qué es valioso?: Beneficios monetarios netos
  - Criterio principal es eficiencia
  - Medidas de valor para individuos (satisfacción de consumidores, CB) y ahorro costos
- Énfasis en técnicas de gestión privadas basadas en el problema agente-principal
  - Mayor supervisión y control de burocracias
  - Incentivos: pago atado a metas y resultados individuales y colectivos
  - Competencia en detrimento de voz y lealtad
- Prescripciones triviales a partir de supuestos sobre lo que los seres humanos son:
  - Racionalidad instrumental
  - Egoísmo y flojera
  - Materialismo



# EL PROBLEMA DE LA GESTIÓN Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS: UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA (2)



# ALGUNOS CONCEPTOS BÁSICOS


**CSP**

# COMPARACIÓN DE PARADIGMAS

|                       | ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TRADICIONAL   | NUEVA GESTIÓN PÚBLICA                                | VALOR PÚBLICO                   |
|-----------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------|
| CONTEXTO              | Estable                              | Competitivo                                          | Cambio continuo                 |
| POBLACIÓN             | Homogénea                            | Atomizada                                            | Diversa                         |
| NECESIDADES/PROBLEMAS | Sencillas, definidas por expertos    | Deseos expresados a través del mercado               | Complejas, volátiles, riesgo    |
| ESTRATEGIA            | Centrada en el Estado y el productor | Centradas en el mercado y el consumidor              | Definidas por la sociedad civil |
| GOBERNANZA            | Jerarquía                            | Mercado                                              | Redes y asociaciones            |
| REGULACIÓN POR        | Voz                                  | Salida                                               | Lealtad                         |
| ACTORES               | Servidores públicos                  | Compradores y proveedores<br>Clientes y contratistas | Líderes cívicos                 |
| TEORÍA                | Bienes públicos                      | Public choice                                        | Valor público                   |

# ENFOQUES CONCEPTUALES ALTERNATIVOS

## Selección

- DESDE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
  - Valor público
    - No es un enfoque integrado, 4 vertientes al menos:
      - Moore
      - Bozeman
      - Bennington
      - Meynhardt
  - New Public Services
  - Nueva gobernanza pública
- DESDE LA FILOSOFÍA POLÍTICA
  - Críticas de Rawls y Sen al utilitarismo
    - Enfoque de desarrollo humano o de capacidades
    - Fairness
  - Derechos humanos
  - Críticas comunitarista y Habermasiana al liberalismo



# VALOR PÚBLICO

VALOR PÚBLICO (MOORE)

- Lo que el público valora
  - Esto no parece muy distinto a la agregación de preferencias individuales, pero se contrapone a la visión más burocrática que supone que son los productores, políticos o expertos los que deciden
- Interés general e interés de las futuras generaciones, no solo interés individual
- Lo que añade valor a la esfera pública
  - Valores, lugares, organizaciones, reglas, conocimiento, y otros recursos culturales que celebran en común las personas a través de sus compromisos y conductas diarias, y que son confiadas al gobierno y las instituciones públicas. Es lo que provee a la sociedad un sentido de pertenencia, sentido, propósito y continuidad, y que permite a las personas esforzarse y prosperar en medio de la incertidumbre

# VALOR PÚBLICO

BOZEMAN (2007)

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Interés Público</b>  | <b>Un interés público ideal refiere a esos resultados que mejor sirven a la supervivencia de largo plazo y bienestar de un colectivo social constituido como público.</b>                                                                                                                                                                                             |
| <b>Valores Públicos</b> | Los “valores públicos” de una sociedad son aquellos que proveen consensos normativos sobre (a) los derechos, beneficios y prerrogativas los cuales los ciudadanos debiesen (y no debiesen) poseer; (b) las obligaciones de los ciudadanos para con la sociedad, el Estado y entre ellos; (c) los principios en los cuales los gobiernos y políticas deberían basarse. |

# VALOR PÚBLICO

## LISTA DE VALORES PÚBLICOS MENCIONADOS EN ESTUDIOS

| Categoría                                     | Conjunto de Valores                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contribución del sector público a la sociedad | Bien común<br>Interés Público<br>Cohesión Social<br>Altruismo<br>Dignidad Humana<br>Sostenibilidad<br>Voces del futuro<br>Dignidad de régimen<br>Estabilidad de régimen                                                                 |
| Transformación de intereses en decisiones     | Gobierno de la mayoría<br>Democracia<br>Voluntad de la gente<br>Elección colectiva<br>Democracia del usuario<br>Gobernanza local<br>Involucramiento ciudadano<br>Protección de las minorías<br>Protección de los derechos del individuo |
| Rel. entre admin. pública y políticos         | Lealtad Política<br>Accountability<br>"Responsividad"                                                                                                                                                                                   |
| Rel. entre admin. pública y su ambiente       | Transparencia-Secrecía<br>- Responsividad<br>- Escuchar la opinión pública<br>- Abogacía-Neutralidad<br>Compromiso<br>Balance de interés<br>Competitividad-Cooperación<br>Valor para stakeholder o shareholder                          |

| Categoría                                                    | Conjunto de Valores                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aspectos intra-organizacionales de la administración pública | Robustez<br>Adaptabilidad<br>Estabilidad<br>Confiabilidad<br>Timeliness<br>Innovación<br>Entusiasmo                                                         | Riesgo – Preparación<br>Productividad<br>Efectividad<br>Parsimonia<br>Aproximación Empresarial<br>Auto-desarrollo de empleados<br>Buen ambiente de trabajo                                   |
| Comportamiento de los empleados del sector público           | Accountability<br>Profesionalismo<br>Honestidad                                                                                                             | Estándares morales<br>Consciencia ética<br>Integridad                                                                                                                                        |
| Relación entre admin. pública y los ciudadanos               | Legalidad<br>Protección de los derechos del individuo<br>Trato igualitario<br>Gobierno de la Ley<br>Justicia<br>Equidad<br>Razonabilidad<br><i>Fairness</i> | Profesionalismo<br>Diálogo<br>Responsibilidad<br>Democracia del usuario<br>Involucramiento ciudadano<br>Auto-desarrollo del ciudadano<br>Orientación al usuario<br>Timeliness<br>Cordialidad |

Table 8.1. "Fuente:  
Adaptado de Jorgensen y  
Bozeman (2007), en  
Bozeman, B. (2007) p.141 .

# VALOR PÚBLICO

EN FAVOR DEL INTERÉS GENERAL



- Democracia expansiva (Habermas, 1996):
  - Participation has a redeeming transforming effects on individuals, enabling them to discover and develop public dimensions and providing the kind of interactions that develop capacity for autonomous judgement.
- Comunitarismo (Taylor, 1989, Sandel, 1996, Habermas, 1996):
  - A politics attentive to the civic strand of freedom might try to restrict the sphere of life in which money matters and shore up the public spaces that gather people together in common experiences and form the habit of citizenship
    - A shared consciousness arises from the identification with the tradition of one's own political and cultural community

# HERRAMIENTAS DESARROLLADAS DESDE ESTE ENFOQUE

- FALLAS DE VALOR PÚBLICO (BOZEMAN)
  - Cuando ni el sector privado ni el público proveen bienes y servicios esenciales para alcanzar los valores públicos
- Publicness (BOZEMAN)
  - Una organización es pública en la medida que ejerce o es restringida por la autoridad política. Una organización es privada en la medida que ejerce o es restringida por la autoridad económica (o el mercado)
- Solidaridad como fuerza adicional a autoridad y mercado (Habermas)
- Capital social como espacio asfixiado entre mercado y autoridad (Ostrom)
- El triángulo estratégico (MOORE)

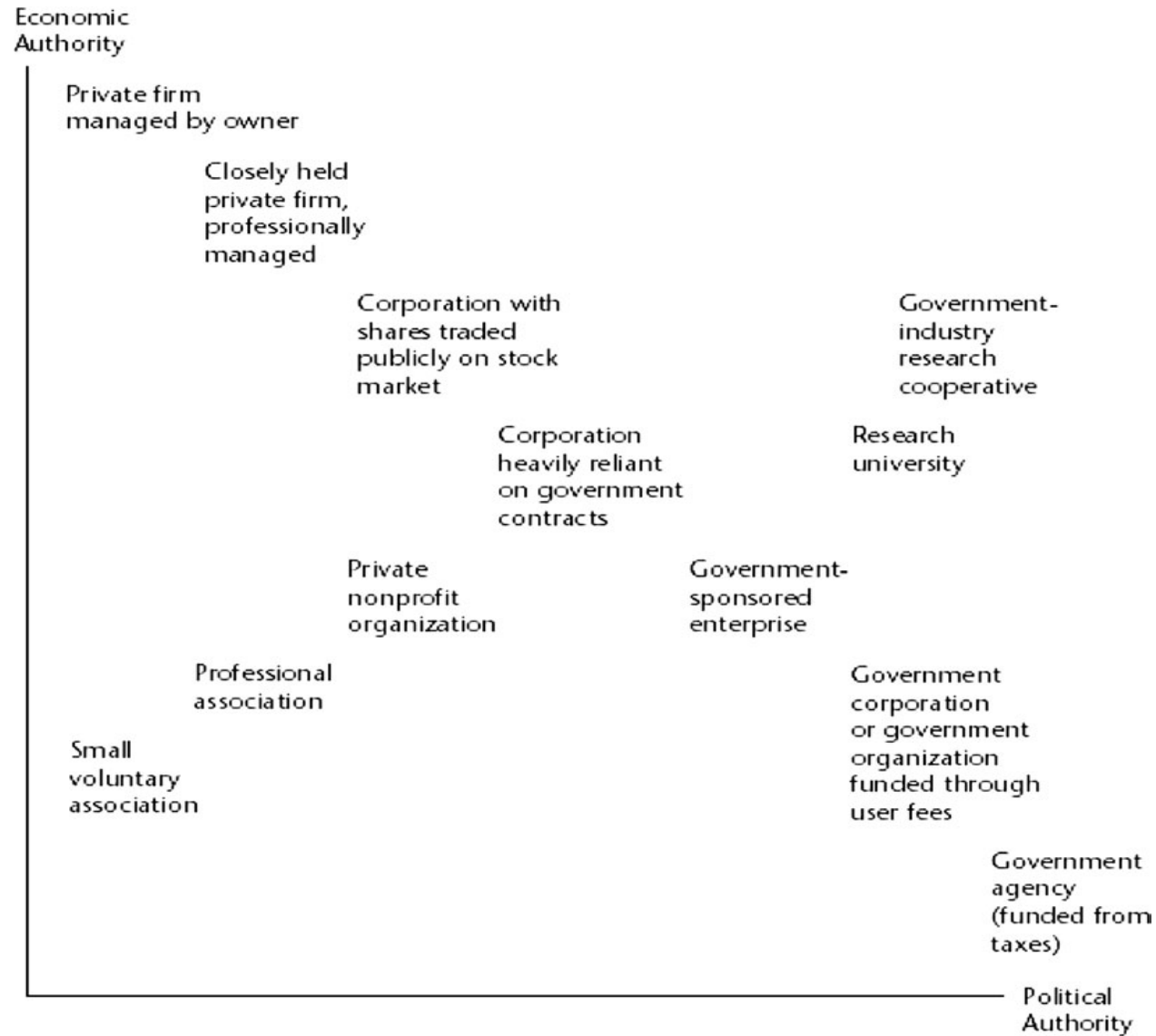


# CRITERIOS DE FALLAS DE VALOR PÚBLICO

| Valor Público                                        | Conjunto de Valores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mecanismos para articulación de valores y agregación | Procesos políticos y cohesión social deberían ser suficientes para asegurar la efectividad de la comunicación y procesamiento de valores públicos.                                                                                                                                                                                                        |
| Monopolios legítimos                                 | Cuando los bienes y servicios son considerados apropiados para monopolios del gobierno, la provisión privada de bienes y servicios es una violación al monopolio legítimo.                                                                                                                                                                                |
| Información pública imperfecta                       | Similar al criterio de falla de mercado, los valores públicos pueden ser estorbados cuando la transparencia es insuficiente para que los ciudadanos hagan juicios informados.                                                                                                                                                                             |
| Distribución de beneficios                           | Los commodities y servicios públicos deberían, ceteris paribus, ser libre y equitativamente accesibles. Cuando “bienes equitativos” han sido capturados por individuos o grupos, “acaparamiento de bienes”, ocurre la violación de valor público.                                                                                                         |
| Disponibilidad de proveedor                          | Cuando hay reconocimiento de legitimidad en la necesidad de proveer bienes y servicios escasos, deben haber proveedores disponibles. Cuando un bien o servicio vital no es provisto porque no hay proveedores o porque éstos prefieren ignorar los bienes de valor público, hay una falla de valores públicos por falta de disponibilidad de proveedores. |
| Sustitucionabilidad vs. Conservación de recursos     | Acciones relacionadas a un recurso común distintivo y altamente valorado, debiesen reconocer la naturaleza única del recurso en vez de tratar el recurso como sustituible o someterlo a un riesgo basado en indemnizaciones inapropiadas.                                                                                                                 |
| Asegurar subsistencia y dignidad humana              | De acuerdo al ampliamente legitimado Código Belmont, los seres humanos, especialmente los vulnerables, deben ser tratados con dignidad y, en particular, su subsistencia no debe ser amenazada.                                                                                                                                                           |

Table 8.3. Bozeman, B. (2007) p.141 .

**Figure 1**  
Empirical Publicness Grid



Source: Adapted from Bozeman (1987).

# LA DINÁMICA DEL VALOR PÚBLICO





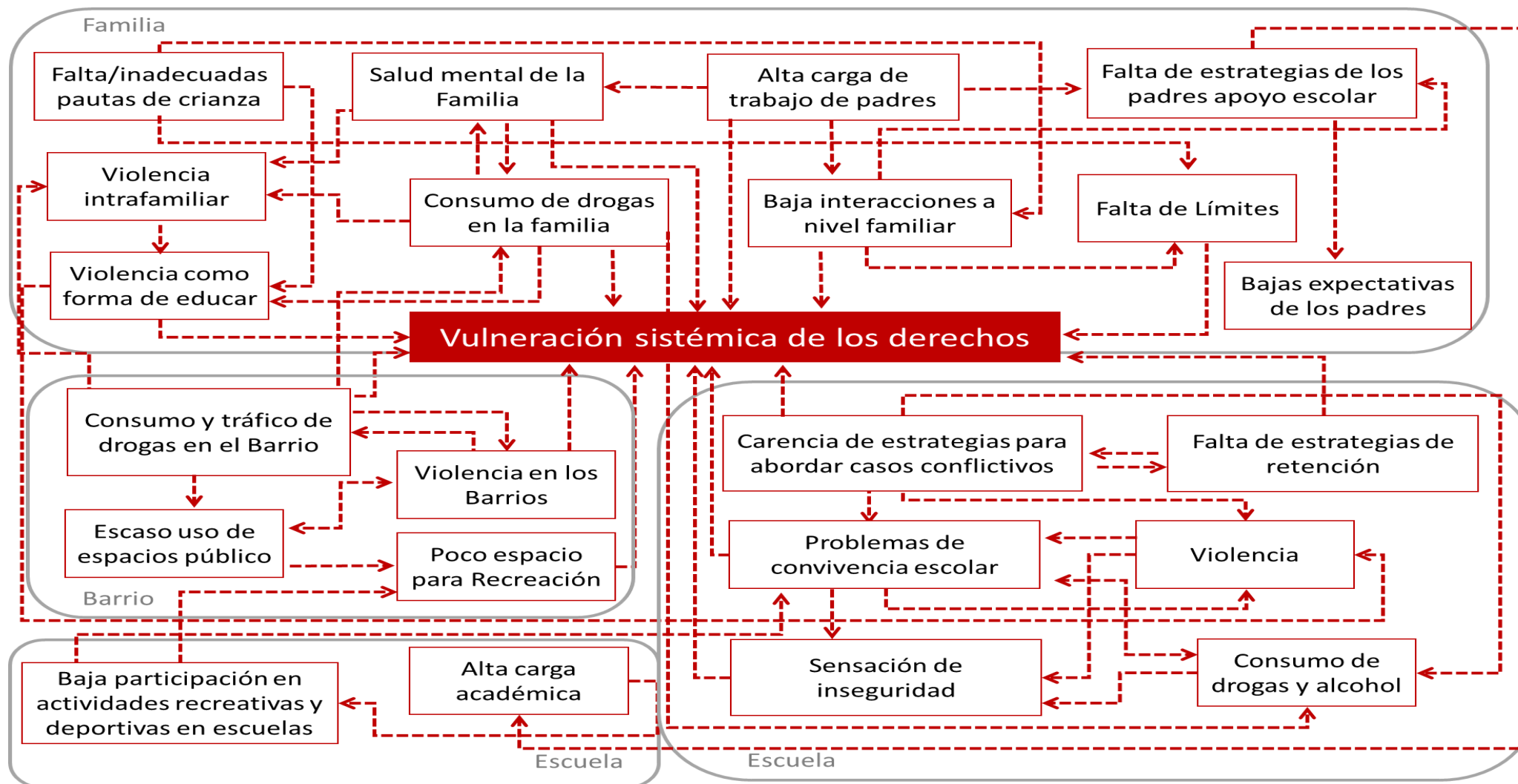
- Concepciones y construcciones de valor público
  - Métodos de consulta y retroalimentación
  - Mandato político e imperativo de gestión
    - Formas de accountability



# ALGUNAS HERRAMIENTAS

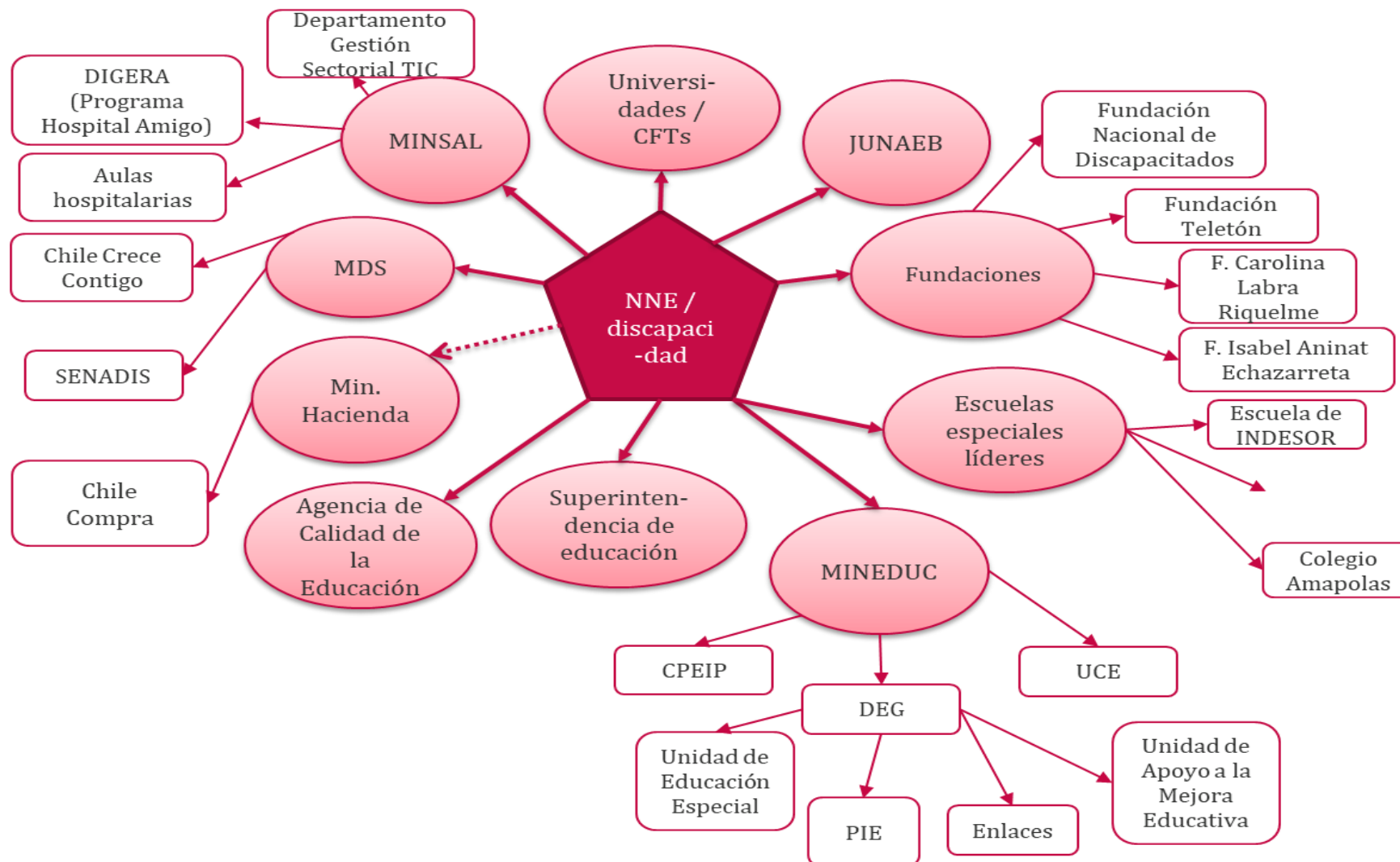
# DIAGRAMA SISTÉMICO

Diagnóstico de la situación de la infancia



# Mapa de Stakeholders

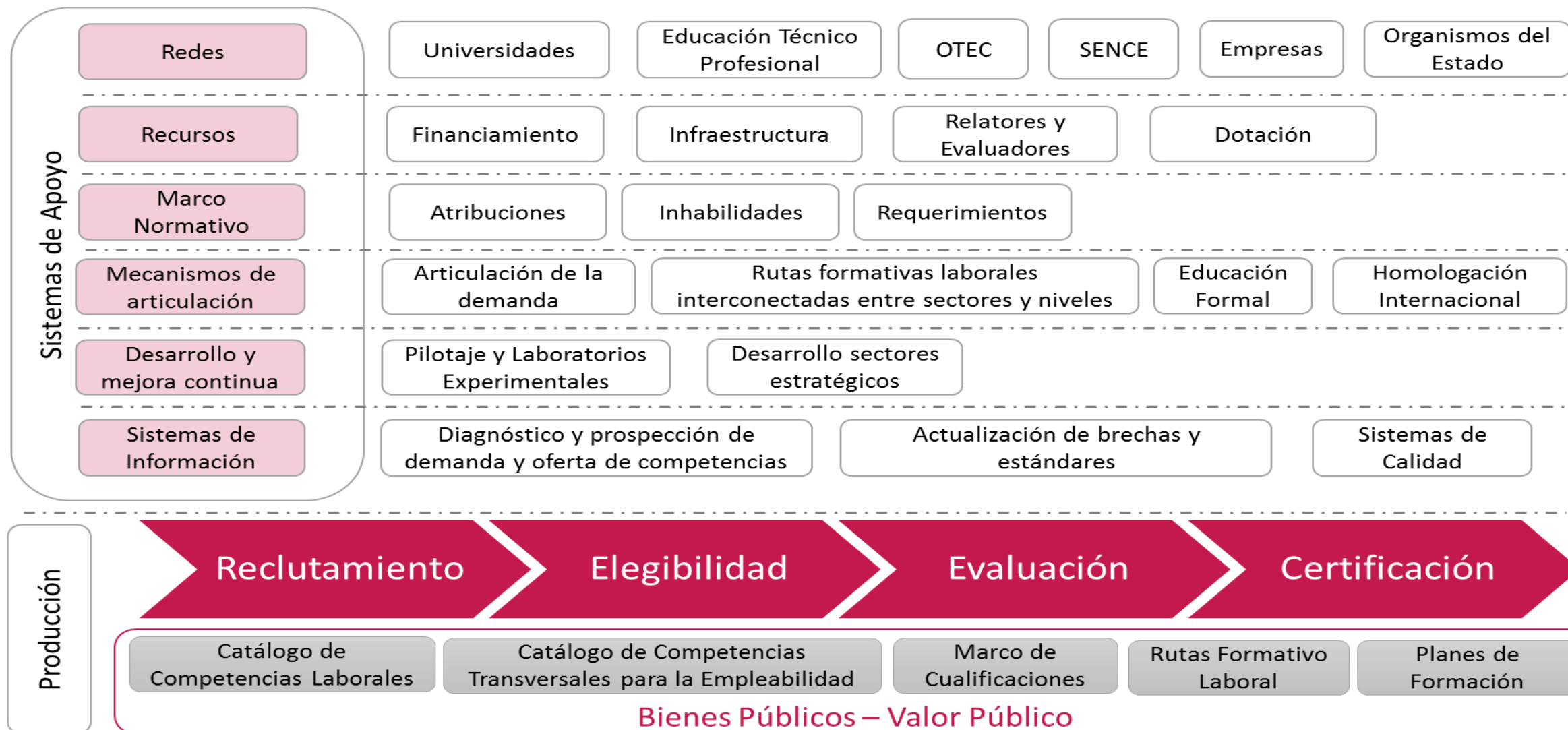
Derecho a la educación de niño/as con discapacidad



Fuente: Informe final “Recomendaciones de política pública, para institucionalizar la línea estratégica ‘Tecnologías de Acceso Universal para la Educación’ en el sistema escolar chileno.”. Centro de Sistemas Públicos para Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura- UNESCO, 2018.

# Cadena de valor, gestión y sistemas de apoyo

Certificación de competencias laborales

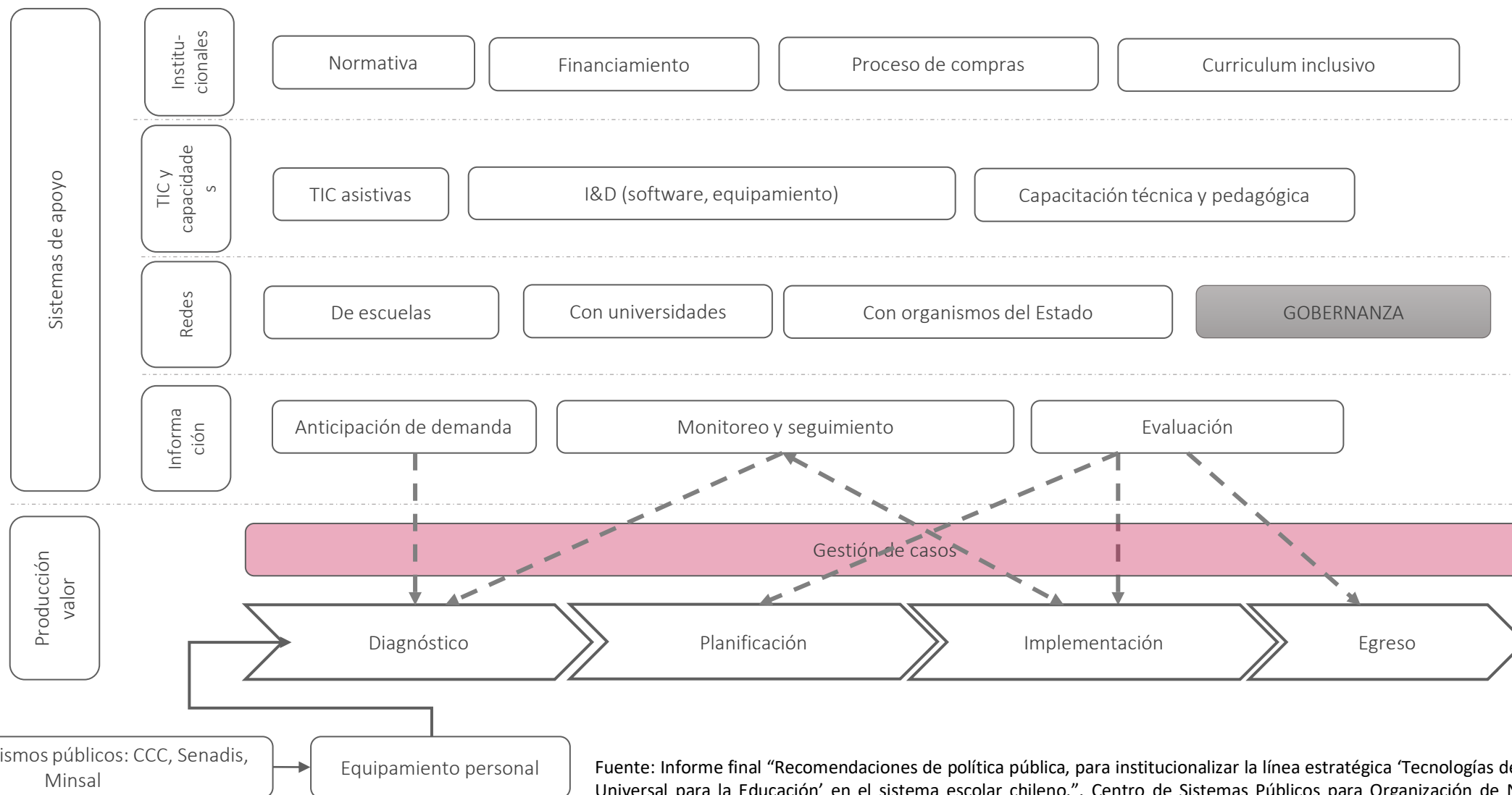


Fuente: Presentación final “Recomendaciones de política pública, para institucionalizar la línea estratégica ‘Tecnologías de Acceso Universal para la Educación’ en el sistema escolar chileno.”. Centro de Sistemas Públicos para Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura- UNESCO, 2018.

[www.sistemaspublicos.cl](http://www.sistemaspublicos.cl)

# Cadena de valor, gestión y sistemas de apoyo

Un sistema de educación que apoya la inclusión de los alumnos con discapacidad



Fuente: Informe final "Recomendaciones de política pública, para institucionalizar la línea estratégica 'Tecnologías de Acceso Universal para la Educación' en el sistema escolar chileno.". Centro de Sistemas Públicos para Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura- UNESCO, 2018.

[www.sistemaspublicos.cl](http://www.sistemaspublicos.cl)

# Aportando para un mejor país