



Loreto Flores Ruiz

Hace una década la experta norteamericana en administración pública, Rosemary O'Leary (70), conoció Arica. Allí estuvo durante una semana mientras su hija, estudiante de intercambio, realizaba un curso durante un semestre. "Ella vino a estudiar salud pública. Viví con una familia y fue una experiencia fantástica para ella. Para nosotros fue un viaje maravilloso, venir a visitarla y ver Arica, el desierto, las momias (Chinchorro), realmente muy hermoso", recuerda de esa estadía.

O'Leary estuvo en Chile la semana pasada invitada por la Escuela de Gobierno de la Universidad Católica. Es profesora Emérita Distinguida de la Maxwell School de la Universidad de Siracusa (Nueva York) y profesora Emérita Distinguida de la Universidad de Kansas. Ha trabajado en Hong Kong, China, Malasia, Filipinas, Nueva Zelanda, India, Nepal y Estados Unidos, y ha ganado más de una decena de premios nacionales e internacionales. Incluso, la Sociedad Internacional de Investigación para la Gestión Pública, creó el «Premio anual Rosemary O'Leary a la Excelencia Académica sobre Mujeres en la Administración Pública».

Su interés por la administración pública comenzó en su época de estudiante secundaria, mientras asistía a su clase favorita llamada "eventos actuales", donde aprendió que cada problema de política pública, como por ejemplo la polución, la desigualdad y la educación, tenían un componente administrativo. "Para resolver los problemas más grandes de la sociedad, necesitamos muy buenos administradores públicos", afirma.

También fue distinguida por la NASA por su participación en una de las dos comisiones que se crearon después del accidente del transportador espacial Columbia, ocurrido el 1 de febrero de 2003, y en el que murieron siete astronautas. "La misión era averiguar por qué explotó. Nuestro trabajo era asegurarnos que los funcionarios públicos corrigieran los errores. Lo más interesante fue que se descubrió que el 50% del problema era científico técnico y el otro 50% tenía que ver con la cultura de la organización y la administración pública, la forma de trabajo y de procedimientos", explica.

"No siento que Chile necesite un modelo"

Una de las cosas que le llamó la atención, en esta segunda visita a Chile, fue el voto obligatorio que existe en nuestro país (reestablecido en 2022). "Es una discusión muy interesante, porque en Estados Unidos tú decides votar, es voluntario", dice.

—¿Ve como algo positivo el voto obligatorio?

—Es muy positivo, excelente. La ma-



Rosemary O'Leary:

"El voto obligatorio es algo que muchos países deberían copiar"

La experta norteamericana en administración pública, que estuvo en el país la semana pasada invitada por la Escuela de Gobierno UC, dice que "Chile es un gran ejemplo de un Estado muy eficiente".

yoría de los países, especialmente Estados Unidos, tienen un problema con la baja participación electoral y creo que el voto obligatorio es una innovación que muchos países deberían copiar. Hoy en clases (con los estudiantes de la UC) hablamos sobre la importancia de la democracia y la participación ciudadana, y votar es una forma perfecta de participar en el Gobierno, pero también está la idea de la ciudadanía y lo que significa ser un ciudadano preocupado e informado en sus decisiones.

—Se dice que el Estado chileno es eficiente con respecto al promedio de América Latina. ¿Usted lo ve así?

—Me ha impresionado la reflexión y la seriedad con la que, por ejemplo, las personas en la Escuela de Gobierno de la UC reflexionan sobre las cuestiones administrativas públicas en Chile y la prominencia que estas cuestiones tienen. Chile es un gran ejemplo de un Estado muy eficiente, como has dicho. Cuando miras a tu alrededor y ves el transporte público, los parques, la cali-

ATON

dad del aire, la calidad del agua, cosas como esas, es impresionante la administración pública. Solo he visto cosas positivas.

—De acuerdo con su experiencia, ¿cuál podría ser un modelo de administración pública que pueda seguir Chile?

—No siento que Chile necesite un modelo, porque tiene el suyo propio y está funcionando. Funciona para la gente de aquí y para la cultura. Hace diez años pensé que la administración pública de Hong Kong era excelente. Ahora tienen desafíos con el Partido Comunista chino tomándose el poder, y claro, hay cuestiones del mundo de los chinos que empiezan a chocar con la cultura propia de Hong Kong. Entonces, en administración pública, el tema cultural es muy relevante. Chile ha construido su propio camino de una manera que hace sentido para los chilenos.

—En América Latina hay una tendencia a crear ministerios para temas relevantes, porque creemos que si hay una oficina a cargo es porque el asunto nos importa.

—Es una cosa cultural. En los Estados Unidos es menos probable que se cree un nuevo ministerio. Pero puedo ver la razón detrás de aquello que dices, que es simbólico y están invirtiendo recursos en áreas de necesidad e interés. En Estados Unidos, probablemente se crearía una comisión para investigar, algo menos que un ministerio o la creación de una organización de servicio público para abordar un problema.

—En Chile, el marco administrativo del empleo público es más bien rígido, es difícil la movilidad, la selección, el progreso por mérito. Tenemos, además, un sistema de evaluación donde el 97% de los funcionarios obtiene la nota máxima. ¿Qué se puede hacer para mejorarlo?

—Hay algunos modelos en Europa del norte como Noruega, Finlandia o Dinamarca. Esos países tienen muy buena reputación en términos de flexibilidad y capacidad de cambiar cuando es necesario. En esos países se mantienen muchas cosas del empleo público tradicional, pero se va innovando en algunas cuestiones, como estructura o en ciertas formas de remuneraciones. No cambias todo de una vez, sino que se crean formas más innovadoras en algunos ámbitos y eso va generando un cambio.

—¿Cuánto influyen las leyes en este tema?

—A veces se pueden tener leyes perfectas, pero su implementación falla. En muchas oportunidades no son cambios normativos tan relevantes, sino que son cambios de prácticas y ahí está el tema de la implementación. Por ejemplo, puedes tener el mejor sistema de evaluación de desempeño de los funcionarios, pero si en la implementación no los capacitas, no creas buenos mecanismos de información, buenos formularios para que se evalúen correctamente, la ley no será aplica-

da en la práctica.

“Un empleo público bien formado es muy importante”

—En Chile tenemos un debate sobre la permisología, el exceso de burocracia, trámites y autorizaciones que mandan los proyectos de inversión. ¿Cómo se compatibiliza el resguardo de los recursos naturales y el patrimonio sin desincentivar el crecimiento económico?

—Es tan importante la eficacia como el resguardo del medio ambiente. Sé que Chile funciona mucho mejor que Filipinas, donde nos enfrentábamos a dificultades, no solo para conseguir un permiso, sino que para comprar un pasaje de avión, lo que podía tomar semanas. En cambio, en Estados Unidos puedo conseguir un pasaje de avión en 30 segundos. Una parte importante de esta rapidez es la automatización y puede ser lo positivo de la inteligencia artificial. Parte de eso se puede aplicar a prácticas que desarrollan expertos de la administración pública o incluso ingenieros para acelerar procesos; también se podrían utilizar bases de datos para verificar información. Hay países que lo han hecho. En Chile, tengo confianza en que lo arreglarán con una combinación de herramientas tecnológicas, asociadas con el entrenamiento de los empleados y las bases de datos preexistentes que tienen la información que necesitan.

—¿El tamaño del Estado importa en la eficiencia?

—Me centraría menos en el tamaño y me preguntaría si se están satisfaciendo los intereses y las necesidades de los ciudadanos. Y si no, ¿cómo se pueden satisfacer mejor? El peor de los escenarios es tener un Estado grande que no resuelve las necesidades de la gente y, por el contrario, si tienes un Estado más pequeño, pero que tampoco resuelve, también es malo.

—¿Cuáles son las características que debe tener un Estado para ser eficiente?

—El tiempo que demora para realizar ciertas tareas es una medida. ¿El trabajo del Estado está bien hecho? ¿El trabajo se está realizando en un tiempo razonable? ¿Las necesidades de la gente, por ejemplo, de los adultos mayores o de las personas en pobreza, se están resolviendo de manera razonable? Creo que el tiempo y la satisfacción sustancial de las necesidades serían un par de formas de medirlo. Esas serían las características de un Gobierno eficiente.

—¿Con qué debería contar el Estado para lograrlo?

—Un empleo público muy profesional y bien formado es muy importante. Hablamos de tecnología, personal de alta calidad y expectativas razonables de cumplimiento. Este es un tema de democracia versus burocracia. Por lo tanto, esperamos una burocracia muy bien educada, con tecnología actualizada, que tiene un

mandato claro y la autoridad para implementar lo que se necesita, preservando al mismo tiempo la democracia y la gobernanza dentro del país.

“Es un hecho que la aprobación Trump ha bajado”

—En su libro «La ética de la disidencia: cómo gestionar un gobierno de guerrilla», destaca el fenómeno de los funcionarios públicos de carrera que desobedecen los deseos de sus superiores para hacer lo correcto, planteando tensiones entre la burocracia y la democracia. ¿Ha existido esta disidencia en la gestión Trump?

—Estamos viendo un espectro de respuestas, con algunos obediendo y otros que están filtrando información a la prensa, tal vez algunos están escondiendo datos incluso.

—¿Cómo evalúa a Elon Musk y su departamento de eficiencia gubernamental (DOGE, por sus siglas en inglés)?

—Todo el mundo quiere una burocracia y un servicio público eficiente. Lo que se necesita es un análisis para la razonabilidad y justificación de los cortes que se están realizando. Y no estamos viendo eso. Las decisiones que se han tomado no se sustentan en un análisis previo.

—Cuando Musk asumió dijo que iba a ahorrar a la administración 2 billones de dólares. Después dijo que sería 1 billón de dólares. Hasta ahora el ahorro ha sido de 160 mil millones de dólares. ¿Cuál va a ser el legado del DOGE?

—Elon Musk dice que ha ahorrado 160 mil millones, pero hay un estudio contrario, del Centro de Servicio Público de los Estados Unidos, que dice que los cortes del DOGE han causado 135 mil millones de dólares de gastos para Estados Unidos, desde las indemnizaciones por despidos, el dinero invertido en la recontratación de personal y la falta de servicios para los ciudadanos. Mi miedo, a largo plazo, es que será perjudicial para un servicio público de alta calidad y será una carrera menos atractiva para muchas personas. En Estados Unidos estamos muy orgullosos de tener un servicio público muy profesionalizado, especialmente en el gobierno federal. ¿Quién va a querer trabajar (en la administración pública) cuando vea lo que está sucediendo?

—¿Cómo evalúa los 100 primeros días de la administración de Trump?

—Es un hecho que la aprobación pública del Presidente ha bajado, hay protestas, ya no es tan popular como antes. Producto de la falta de análisis en muchas de las decisiones que se han tomado, la evaluación que se puede hacer es que esas decisiones van a tener un efecto muy importante y muy negativo para el empleo público y para el Estado, en general. Cuando cortas empleos no sólo despides gente, sino que además eliminas un conocimiento, una forma de hacer, que finalmente le puede significar a los ciudadanos una baja en la calidad de los servicios que recibe.



Me centraría menos en el tamaño del Estado y me preguntaría si se están satisfaciendo los intereses y las necesidades de los ciudadanos”.



Sé que Chile funciona mucho mejor que Filipinas, donde nos enfrentamos a dificultades, no solo para conseguir un permiso, sino que para comprar un pasaje de avión, lo que puede tomar semanas”.