

**La Segunda, Julio 3 del 2007**

## **Reingeniería de la Concertación**

### **Mario Waissbluth**

Transantiago. Chiledeportes. Programa Puente. EFE. Espectáculos político-faranduleros. Frustrante. Pertenezco a una generación de sesentones que a los veintitantos luchábamos desde diferentes trincheras por un ideal. Algunos más prominentes, otros menos, algunos arriesgando su vida, otros perdiéndola o torturados. Pero doy fe que absolutamente todos con grandes ideales. Todos tratando de reconocer durante los 80s en qué metimos la pata y cómo reinventarnos. Y lo logramos. ¿Qué pasó que ahora hay gusto amargo en la boca? Yo lo tengo, y me pregunto cuántos de mis coetáneos lo sentirán.

Estoy en el vagón de cola de una generación que, con brillantez, logró retornar el país a la democracia, prácticamente sin un tiro, en crecimiento, con estabilidad, a la vanguardia de América Latina en la mayoría de los indicadores. Una hazaña política. El problema está en que para lograr esta hazaña se necesita una generación de políticos, lo cual no es lo mismo que se necesita para administrar el crecimiento ordenado de un país.

Podría contar cien anécdotas. Para esta admirable generación, la palabra “gestión” simplemente no está en su ADN. No es mala intención, es una distinción lingüística que carece de contenido. Para ellos los desafíos SON políticos, por ende se solucionan políticamente. Es cosa de legislar bien, diseñar políticas públicas adecuadas, poner la plata que corresponde, poner gente con lealtad política a cargo, y ya.

Así, no importa poner a una candidata a filósofa a cargo de un fondo concursable de recursos para el deporte. La lealtad política es lo relevante, el resto son “asuntos administrativos”. Lo que pasó en Chiledeportes no es culpa de su ley. Es pura mala gestión.

El Presidente Lagos debe sentirse comprensiblemente frustrado cuando ve la pintura rayada en su programa estrella de combate a la pobreza, por cierto una política pública admirable. Pero... ¿qué se podía esperar cuando los sucesivos administradores del programa no instalaron un sistema de auditorías aleatorias a la veracidad de las fichas de los beneficiarios? Es gestión, pero a nivel de kinder.

ChileBarrio, una gran política pública, tuvo en 11 años 8 directores. La mayoría distinguidos políticos en la “sala de espera” para un nuevo cargo de alta figuración. Y después nos quejamos de que no hubo una evaluación de impacto y de que las componentes de habilitación social y capacitación laboral no funcionaron. Sorpresa, sorpresa.

Imparto clases de gestión pública, muchas veces a funcionarios. Cuando comienzo a hablar de tecnologías de información, control de gestión, o reingeniería, no falta alguno que pregunta con cierto desdén para qué tengo que tocar temas que son de “empresa privada”, que

el Estado es otra cosa. Me trago la irritación y contesto que gestionar ineficientemente los recursos del Estado hace que las colas en los hospitales y tribunales sean largas, que nos topemos con escándalos, y que no saber de estos temas a estas alturas es poco ético.

El caso estrella: Transantiago. Toda suerte de teorías. Que un enfoque estatizante, que se trató de ahorrar plata. Mi teoría es otra. El Transantiago, siendo una buena idea, es sin duda el proyecto más complejo de la historia de Chile y tal vez de América Latina. Construir una central nuclear es más simple. La central puede tener 100.000 piezas que hay que montar en cierto orden, pero son piezas que no toman decisiones por si mismas.

El Transantiago requería una capacidad de gerencia de proyectos extraordinaria. No me refiero a los sucesivos ministros, cuya tarea no es gerenciar. Estoy hablando de gente con entrenamiento formal y experiencia de décadas en la gestión de proyectos complejos y multimillonarios, qué sabe que el ABC del manual es mantener una matriz de riesgos actualizada, con planes de contingencia para cada riesgo, y con la piel suficientemente gruesa como para pararse frente a un grupo de Ministros, o al propio Presidente, golpear la mesa, arriesgar el cogote, y decir que si la plata para los paraderos no está disponible el día X él se viste y se va. Se enseña en los cursos de gerencia de proyectos: “no es oficio para débiles de corazón”.

Esta persona debe contar con “una oficina de proyecto”, con unos diez “clones” de similar envergadura, a los que no les vienen con cuentos. Tal vez en todo Chile no había el stock de experiencia necesaria y habría que haber importado cuatro o cinco pesos pesados, costara lo que costara. Revise Ud. la institucionalidad, atribuciones y curriculum (de gente que me merece respeto) de la “oficina de proyectos” del Transantiago a lo largo de estos años, y sacará conclusiones. Una vez más, una buena política pública, pero el desafío de gestión no fue dimensionado.

Si alguien saca la conclusión de que entonces, en esta etapa de la historia, lo mejor es la alternancia política, me temo que no es tan simple. En primer lugar, la Alianza mantiene su vocación suicida de salir de vez en cuando a defender con eufemismos a ciertos generales en retiro, y mantener entre sus principales figuras a funcionarios de un cierto ex dictador. Están en su derecho, y seguramente lo consideran legítimo. Pero de que les va a continuar costando la elección, no cabe duda.

Por el otro, a mi por lo menos, el modelo derechista anticuado (“el mejor estado es el que no existe”) no me convence y no creo que vaya a sacar a los pobres de la pobreza. Yo creo en un modelo socialdemócrata serio, riguroso, con un gasto público superior al actual, y en que hay una nueva generación de políticos que comprende y respeta el concepto de gestión pública. Este no es un llamado a la tecnocracia. Es un llamado a una reingeniería de la Concertación, para que las políticas de crecimiento y equidad sean administradas por verdaderos gerentes públicos con vocación de servicio, cariño por su país, habilidad política, visión estratégica, y que alguna vez hayan escuchado y digerido los términos “control de gestión” o “base de datos”.

Las políticas públicas se hacen con visión política, y las definen los políticos. La implementación de las mismas es otra historia, una gran asignatura pendiente. Además, es hora de

que aquellos concertacionistas que con el correr del tiempo transformaron su vocación democrática y solidaria por vocación de poder vacío se pongan a escribir sus memorias, y sean reemplazados por una nueva generación con los ideales que yo solía ver hace treinta años... en mis amigos treintones.

**Si Ud. desea ser eliminado de la lista, rogamos enviar un e-mail diciendo ELIMINAR**

**Si. Ud. desea ser incorporado a la lista, rogamos enviar un e-mail diciendo INCORPORAR**