



INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS-MGPP

ESTUDIOS DE CASO Nº 116

Desafíos para la Coordinación Interinstitucional del Minterio del Interior y Seguridad Pública. Catalina Delpiano Troncoso.

Esta es la versión resumida del Estudio de Caso realizado por la autora para obtener el grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile.

Magíster en Gestión y Políticas Públicas
Fono (562) 9784067, Fax (562) 6894987
www.mgpp.cl - mgpp@dii.uchile.cl
República 701, Santiago, Chile

Resumen

Muchas veces la gestión de políticas públicas requiere que Ministerios y Servicios públicos se coordinen para entregar una respuesta eficiente y coherente a problemas complejos y multidimensionales. La realidad, sin embargo, muestra lo contrario: duplicidad de funciones, incoherencia de acciones e irracionalidad en el uso de recursos. En materia de seguridad ciudadana la situación no es muy distinta y entre los años 2006 y 2011 se discutió en el Congreso una propuesta que introduce cambios al marco institucional vigente.

Para analizar esta propuesta, esta investigación desarrolló una sistematización e integración de la discusión teórica formulada desde distintas disciplinas respecto de la coordinación, la cual definió como una práctica circunscrita a un marco institucional, organizacional e individual. A partir de ella, propone la caracterización de al menos 16 fallas, agrupadas en dos vertientes: cuando existen problemas en sus marcos referenciales o bien cuando éstos son compartidos de manera insuficiente.

Este estudio aprovechó la contingencia de la discusión de la ley y la relevancia de la seguridad pública para construir un análisis durante el proceso mismo, profundizando en los problemas de coordinación del nuevo Ministerio del Interior y Seguridad Pública desde la perspectiva de su marco institucional. Para ello, se utilizó un enfoque analítico crítico y una metodología de investigación cualitativa, a partir de lo cual se analizó la discusión legislativa desde la perspectiva de las fallas de coordinación y se entrevistó a parlamentarios y a expertos protagonistas del debate. Sobre la base de estos insumos, y utilizando el análisis genealógico de las diversas propuestas de marco institucional y su redefinición, se discutieron y caracterizaron los nuevos problemas de coordinación que surgían de cada rediseño.

El análisis develó que si bien la nueva institucionalidad en materia de seguridad pública resolvió algunas fallas, también es fuente de posibles nuevas trabas. Los principales avances se lograron a partir de la creación de una norma exclusiva, se explicitaron roles y funciones, se institucionalizó la coordinación y un propósito estratégico -la Política Nacional de Seguridad Pública- y se incorporaron mecanismos de “governance” para cumplirla mediante el Consejo Nacional, los Consejos Regionales de Seguridad y las dos Subsecretarías (de Interior y Prevención del Delito). Por último, se incorporó la autorización de planes y programas como un mecanismo para concretar la coordinación, si bien su gestión queda poco clara y puede originar nuevas trabas burocráticas que dificulten su concreción.

Otras dificultades también pueden surgir con la delimitación de problemas complejos y multidimensionales, producto de la agencialización de las drogas y el alcohol en el nuevo Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (ex CONACE), o bien en el ámbito de la seguridad donde conviven la prevención, el control, la sanción y la rehabilitación, ya que participan múltiples servicios y entidades públicas y privadas. Junto con esto, también se evidenciaron fallas propias de la seguridad pública, producto de las diferencias de culturas entre el mundo uniformado, civil y político. Esto permite afirmar que mejorar la coordinación es un proceso que, sin duda, requiere introducir mejoras en sus tres marcos referenciales (institucional, organizacional

y personal), de modo de avanzar desde la coordinación a la concertación. En este sentido, el principal desafío para el nuevo Ministerio del Interior y Seguridad Pública es lograr darle sentido a la acción de los sujetos para que implementen esta nueva institucionalidad, dada la envergadura del cambio y la complejidad de la coordinación entre actores en el ámbito de la seguridad pública.

I. Introducción

“Las políticas públicas tienen que abordar cada vez más problemas y realidades complejas, multidimensionales y multicausales, para lo cual ya no basta la intervención de un Ministerio y/o Servicio Público en particular, sino que requiere la acción concertada de entidades públicas y privadas. Así, la coordinación y la articulación de actores pasan a ser prácticas fundamentales, puesto que articulan tres dimensiones básicas de las políticas públicas, esto es, su integración, coherencia y gestión” (Lerda, Acquatella y Gómez, 2005).

Se trata de una manera particular de hacer las cosas, una práctica en la cual la coordinación se construye y recrea sobre tres marcos fundamentales: el institucional, el organizacional y el individual. Por ello, más que concebir la coordinación como una práctica acotada y restringida a los deslindes impuestos por estos tres marcos referenciales, la coordinación es un proceso colectivo y creativo que se logra a partir de los márgenes de maniobra que se generan en las intersecciones e interacciones entre el plano institucional, organizacional e individual.

Conceptualizada la coordinación como una práctica, está expuesta a múltiples factores que pueden influir en su éxito o fracaso. De aquí que es relevante distinguir cuáles son las situaciones, elementos o prácticas que, estando presentes en el marco institucional, organizacional o personal, pueden provocar fallas o deficiencias en ella. En la medida en que se observan y analizan esas fallas, es posible intervenirlas para propiciar una mejor coordinación.

En ese contexto, este estudio se propuso realizar un análisis sobre los cambios institucionales que se efectúan para resolver fallas de coordinación. Específicamente, acerca de la nueva institucionalidad del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, con el propósito de estudiar cuáles son los problemas de coordinación de esta nueva institucionalidad desde la perspectiva de su marco institucional, discusión parlamentaria y visión de *stakeholders*. Esto, con el fin de identificar las mejoras que se introducen y los desafíos que surgen a partir de ellas.

Este estudio no parte de un modelo ideal que se contrasta con la realidad, así como tampoco realiza un análisis politológico de los actores y sus posiciones en la discusión de la nueva institucionalidad. Opta, en cambio, por utilizar un enfoque analítico crítico para analizar el proceso genealógico de la Ley N° 20.502 que crea el nuevo Ministerio del Interior y Seguridad Pública desde la perspectiva de las fallas de coordinación e identifica en su rediseño institucional las soluciones que se introducen y las falencias que surgen en materia de coordinación¹.

Metodológicamente se trata de un estudio de caso de tipo exploratorio, puesto que existen pocas investigaciones sobre el tema de la coordinación interinstitucional, más aún enfocadas en fallas de coordinación y alternativas de solución. Utiliza una metodología de investigación cualitativa, por ello recurre a información documental² emanada de los informes emitidos por las Comisiones del Congreso, a través de la cual se analiza la genealogía de la Ley N° 20.502. También emplea información primaria extraída de entrevistas

- 1 El análisis del proceso genealógico de la Ley N° 20.502 se encuentra en el documento completo de la Tesis que da origen a esta publicación, denominada “Desafíos para la Coordinación Interinstitucional del Ministerio del Interior y Seguridad Pública”.
- 2 La información documental que se emplea en este estudio proviene principalmente de los informes emanados de las Comisiones del Congreso donde se discutió la Ley N° 20.502. Debido a que son públicos, cuando se utilizan estos informes se cita la fuente y el nombre de las personas mencionadas.

semiestructuradas³ realizadas a parlamentarios y expertos que tuvieron una participación activa en la discusión parlamentaria de la ley. Esto, con el fin de analizar su versión definitiva y las fallas de coordinación que puedan surgir en este nuevo marco. El trabajo se complementa con bibliografía relativa a la seguridad ciudadana y a la coordinación.

Un elemento importante a considerar es la contingencia en la que se realizó esta investigación -entre mayo de 2010 y marzo de 2011- siendo contemporánea a las últimas etapas de tramitación parlamentaria de la ley y, por lo cual, tuvo la ventaja de ir recogiendo *in situ* los comentarios y reflexiones de quienes participaron en la discusión en el Congreso; pero también la limitación de que algunos entrevistados opinaron sólo sobre algunos contenidos, porque el texto definitivo de la ley aún no estaba aprobado.

Este resumen da cuenta de casi la totalidad del estudio de caso, dejando fuera de él un análisis a la genealogía de la Ley Nº 20.502 que crea al Ministerio del Interior y Seguridad Pública y el Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol, desde la perspectiva de las fallas de coordinación.

3 En el caso de las entrevistas, como éstas fueron concertadas con carácter confidencial, en el cuerpo principal del estudio se omite el nombre de los entrevistados siendo reemplazados por categorías que hacen referencia a su procedencia, como académico, diputado, senador, funcionario público, investigador, entre otros. La nómina de los entrevistados se puede consultar en el Anexo Metodológico del documento completo de la Tesis para optar a grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas, que da origen a esta publicación, denominada “Desafíos para la Coordinación Interinstitucional del Ministerio del Interior y Seguridad Pública”, del año 2011.

II. Marco conceptual

La coordinación institucional ha sido conceptualizada como una práctica circunscrita a tres pilares fundamentales: marco institucional, organizacional y personal. Se trata de una práctica que es colectiva y creativa, en permanente movimiento y expuesta a situaciones que pueden provocar fallas en la coordinación. Este capítulo se adentra en estos temas entregando elementos que permiten comprender por qué es necesaria la coordinación en el Estado, qué significa, cuáles son sus elementos constitutivos y cuáles son las posibles fallas de coordinación que se derivan de situaciones o prácticas que alteran los marcos institucionales, organizacionales y personales que la circunscribe.

1. ¿Es necesaria la coordinación?

La reflexión contemporánea acerca de las políticas públicas las conceptualiza -entre otras acepciones- como “aquellos cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo político definido en forma democrática; los que son desarrollados por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado. Una política pública de calidad incluirá orientaciones o contenidos, instrumentos o mecanismos, definiciones o modificaciones institucionales, y la previsión de sus resultados” (Lahera, 2004, p.8).

Esta reflexión, por lo tanto, pone el énfasis en al menos un aspecto fundamental: la forma en cómo se lleva a cabo esa intervención, porque parece no dar lo mismo si frente a un problema, el Estado actúa desde un ámbito en particular (económico, social, cultural, entre otros) o más bien requiere de una acción interdisciplinaria, en la cual intervengan distintos sectores y servicios del aparato público.

Hoy no cabe duda que mientras más difíciles, multidimensionales y multicausales son los problemas públicos, más compleja e integral debe ser la intervención del Estado. Sin embargo, la aparición de nuevas demandas sociales y/o políticas públicas que buscan dar respuesta a esas demandas, no son necesariamente parte de la misión o competencia de una sola institución, sino que, por el contrario, requieren que concurren distintas instituciones en su solución (Serra, 2005, p.1). Y si estas demandas se observan a nivel comunal, requerirán de una intervención estatal capaz de integrar las distintas disciplinas y especializaciones de los servicios públicos que actúan a nivel local, a fin de abordar transversalmente la solución a la problemática social (Echevarria, 1998).

Desde aquí se desprenden tres conceptos básicos que tensionan la gestión gubernamental: las complejidades y la multidimensionalidad de la realidad social, la capacidad técnica y la experiencia para abordar temáticas sociales, y las estructuras institucionales con que se cuenta para actuar.

Respecto de ellos, algunos aspectos importantes de analizar:

La realidad no es simple y no se ajusta a una sola interpretación. Por el contrario, es compleja y multidimensional, pidiéndole a las organizaciones y a las políticas públicas que sean capaces de percibir esta

multidimensionalidad y, por lo tanto, que puedan intervenir en aquellas facetas de la realidad donde tienen mayores competencias para hacerlo (Serra, 2005).

De aquí que se requiere de una acción lo suficientemente especializada, capaz de identificar las particularidades de los problemas a resolver, a la vez de ofrecer soluciones pertinentes y oportunas. Una especialización que desde el enfoque organizacional está plasmado en la división del trabajo, el cual permite aprovechar las ventajas competitivas de grupos e individuos. La otra cara de esta moneda, sin embargo, es que la especialización requiere la integración, es decir, que los aportes especializados se articulen de tal modo que generen un producto o servicio final capaz de intervenir en la compleja realidad.

Por lo tanto, se genera una interdependencia entre la especialización y la integración, por cuanto cada disciplina, actor u organización que actúa desde su especialización requiere de los otros. Los necesita, porque comparten un espacio común de intervención: la realidad, así como un propósito común y que es intervenirla y adecuarla a condiciones que sean más favorables y valiosas para las personas y su comunidad.

No obstante, el talón de Aquiles de esta ecuación es la estructura organizacional, por cuanto al observar al Estado y a sus organizaciones, uno advierte la predominancia de un Estado weberiano, en el cual -parafraseando a Max Weber (1985, p.9)- se cumplen tres requisitos fundamentales: existen unidades o departamentos regulados por normas administrativas, en los cuales se han definido actividades que deben ser cumplidas regularmente; existe una autoridad que da órdenes y define tareas (bajo una estructura jerárquica) y se adoptan medidas para asegurar el cumplimiento regular y continuo de esos deberes. Así también, se observa una limitación de las competencias del Estado y de sus funcionarios, donde se impone la separación del cargo respecto de la persona que lo ocupa, mediante normas que definen el quehacer y ámbito de acción de ese cargo, por lo cual cuando se accede a él, “se considera como la aceptación de una obligación específica de administración a cambio de una existencia segura” (Weber, 1985, p. 15).

En ese contexto, la coordinación interinstitucional surge como una respuesta a la complejidad del entorno social en el cual el Estado quiere intervenir y a las restricciones propias que tiene por su estructura organizacional. Así, la coordinación es una práctica que busca fomentar una acción conjunta, ordenada y coherente de las reparticiones públicas que pueden aportar desde su especificidad a la solución del problema a resolver.

2. ¿Qué es la coordinación?

El primer recurso que se puede utilizar para responder a esta interrogante es recurrir a la definición que entrega la Real Academia de la Lengua Española, la cual define la coordinación como la disposición metódica de las cosas y la concertación de medios, esfuerzos, entre otros, para una acción común.

Por su parte, Koldo Echeverría la define como el proceso de creación o utilización de reglas de decisión por el que dos o más actores se ocupan colectivamente de un entorno de trabajo compartido (Echeverría citado en Losada y Morrodán, 1999). Reglas de decisión o de actuación que reducen la incertidumbre respecto del comportamiento

que tendrán los individuos, mediante el establecimiento de pautas de decisión continuas, estables y perdurables (Chisholm, 1989).

Se trata de pautas que también buscan la colaboración, mediante las actividades que realizan en conjunto dos o más organizaciones, puesto que se considera que trabajando juntas incrementan el valor público que generan, en lugar de separarlas (Bardach, 1998, p. 8). Es así que la coordinación es una forma en la cual diversos actores y organismos estatales, tanto a nivel sectorial como jurisdiccional, interactúan de modo coherente, generando sinergias en función de sus tareas asignadas y/o sus ventajas comparativas a favor de cumplir los objetivos públicos previstos (Roffer, 2008, p. 4).

Por lo tanto, además de tener un alto componente técnico, también es un proceso político, donde de lo que se trata es coordinar las políticas de manera que se logre integrar las distintas decisiones y acciones de gobierno dentro de una sola visión de conjunto (Garnier, 1996 citado en Roffer, 2008, p.4).

Recogiendo los aportes de estas definiciones y otras encontradas en la literatura sobre este tema, es posible conceptualizar **la coordinación** como **una práctica**, es decir, una manera particular de cómo se hacen las cosas. Citando el planteamiento del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) “son los modos de actuar y de relacionarse que las personas despliegan en sus espacios concretos de acción” (PNUD, 2009, p.15).

Así, la coordinación es una práctica que está amparada y circunscrita a un marco institucional, organizacional e individual que orienta de manera coherente la acción conjunta de los individuos y sus organizaciones en la producción de bienes y servicios.

A continuación se presenta un esquema gráfico que da cuenta de esta definición.



Lo que corresponde ahora es precisar qué se entenderá por cada uno de estos elementos constitutivos de la “práctica” de la coordinación.

a. Marco Institucional

Desde la economía institucional, con los aportes de Douglass North en su búsqueda por explicar cómo las instituciones influyen en el desempeño de la economía, se establecieron algunas sentencias que, sin lugar a duda, cuentan hoy con un amplio respaldo y reconocimiento. La primera de ellas es la definición de las instituciones como reglas del juego creadas por el hombre para delimitar su interacción humana (North, 1993, p.13). De esta manera, las instituciones reducen la incertidumbre, por el hecho de que proporcionan una estructura a la vida diaria, y, como dice North, permiten a las personas saber cómo comportarse frente a ciertas situaciones recurrentes: cómo saludar, cómo manejar un auto o cómo comprar naranjas. Por tanto, además, son instituciones creadas en el marco de una cultura que se adhiere a ellas y las va modificando y reinventando. De aquí que este autor sostiene que no es lo mismo cómo se realizan las acciones antes mencionadas en un país diferente como, por ejemplo, Bangladesh.



Se trata de instituciones formales (aquellas escritas y consagradas en un cuerpo normativo como las leyes y los contratos) e informales (los acuerdos, códigos de conducta y normas de comportamiento), las cuales limitan lo que pueden o no hacer las personas. Una delimitación de la acción que es análogo a lo que ocurre en un juego competitivo, dirá North, puesto que en los juegos existe un conjunto de normas formales escritas y un código de conducta, generalmente no escrito, que subyace y complementa las normas escritas. Entonces, los jugadores organizados en equipos buscan ganar el juego actuando conforme a esas reglas del juego o trasgrediéndolas.

En la sociedad, los equipos son las organizaciones o los grupos sociales, los que incluyen los cuerpos políticos, económicos, sociales y educativos, entre otros, y en los cuales los individuos se reúnen por alguna identidad común para cumplir ciertos objetivos.

North sostiene que los individuos que buscan maximizar sus riquezas hallarán formas de cooperar con otros jugadores cuando el juego es repetido, poseen información completa sobre los anteriores actos de los jugadores y si el número de jugadores es pequeño. Como esas condiciones no suelen darse en la realidad, es necesario buscar otras formas que resuelvan el problema de la cooperación, mediante el cual los individuos conocen sus preferencias recíprocas y su conducta similar (North, 1993, p. 27).

Una solución a este dilema es el establecimiento de **contratos**, mediante los cuales se introduce un orden, se mitiga el conflicto y se asegura un beneficio mutuo. Contratos que desde esta teoría económica tienen una estructura de “governance”, entendida como la empresa o institución que se hace parte en el contrato y, por lo tanto, aporta legitimidad y seriedad al cumplimiento del acuerdo convenido mediante el contrato. Además, se establecen salvaguardias o multas que se aplican en caso de incumplimiento del contrato y, por lo tanto, restringen su desobediencia. Dicho en palabras del economista Oliver Williamson (1998), cuando los agentes económicos realizan transacciones, buscan incorporar mecanismos de “governance” (o gobierno) que permitan mitigar los riesgos y sus efectos asociados a los costos de transacción.

Al respecto, el trabajo de Keith G. Provan (2007) profundiza el enfoque de “governance” en su estudio sobre el funcionamiento de las redes. En él señala que un enfoque de gobernanza implica el uso de instituciones y estructuras de autoridad que orienten la colaboración para asignar recursos, coordinar y controlar la acción conjunta a través de la red como un todo, donde finalmente la forma de gobierno que la red adopte dependerá de cuatro contingencias estructurales y relacionales claves: la confianza entre sus miembros⁴, el tamaño (número de participantes), el consenso en la meta u objetivos de la red y la naturaleza de la tarea (cuán necesaria es la red y su nivel de competencias)⁵.

Se trata de una estructura de “governance” que, para Donald Moynihan (2009), cambia cuando las redes de actores deben trabajar en situaciones de crisis. Este autor plantea que en circunstancias extremas, como lo ocurrido con el Huracán Katrina o lo que puede suceder en un operativo de control de drogas, es fundamental el establecimiento de redes de trabajo donde se concentra y se reconoce un mando único, que ordena qué hacer y quién lo debe hacer. Por tanto, requieren de un líder que cuente con habilidades para gestionar una red, puesto que tendrá que articular en muy poco tiempo y con alta efectividad a un gran contingente de organizaciones y personas, y hacerlo de tal manera que se vayan construyendo relaciones de trabajo positivas y cimentadas en la confianza, con el fin de que reduzcan las incertidumbres y los posibles conflictos sobre la autoridad y las políticas que se estén adoptando.

Así, los mecanismos de “governance” son parte de los esfuerzos por formalizar lo informal y hacer más eficientes los marcos institucionales, en tanto permiten asegurar que los actores se involucren en una acción colectiva y solidaria, facilitando la resolución de conflictos y permitiendo la utilización de los recursos de manera eficiente y eficaz (Provan, 2007).

Contextualizando esta reflexión teórica a lo que ocurre en la actualidad, observamos cómo en los procesos de modernización del Estado se incentiva el uso de contratos para regular la relación entre el Principal y el Agente, como puede ser la relación que existe entre el Presidente y los directivos públicos de Ministerios, Departamentos y/o Agencias.

Desde una reflexión más vigente, como la planteada por la Premio Nobel de Economía 2009 Elinor Ostrom en su libro “El gobierno de los bienes comunes”, la autora se pregunta cómo un grupo que se encuentra en una situación de interdependencia puede organizarse y gobernarse a sí mismo para obtener beneficios conjuntos ininterrumpidos, a pesar de la tentación del gorroneo (*free-ride*) en la utilización y control de los recursos de uso común. Ostrom responde a esta inquietud señalando que es necesario establecer contratos vinculantes entre todos los jugadores que los obligue a cumplir de manera infalible con los acuerdos iniciales y estrategias de cooperación firmadas por ellos mismos. Pero aquí lo interesante de su planteamiento es que releva la importancia de que los contratos sean establecidos por acuerdo entre los involucrados y será, según la autora, este mutuo interés lo que

4 Al igual que Provan, Moynihan (2009), en su estudio sobre mecanismos de “governance” en redes, destaca dos elementos centrales: el fomento de modelos mentales compartidos entre los miembros de una red para dar coherencia a sus comportamientos y la confianza en la cooperación y en la resolución de problemas, lo que reduce los conflictos entre la autoridad y los políticos, facilitando la asignación de responsabilidades, el intercambio de información y el seguimiento de órdenes al interior de la red.

5 Este autor propone tres estructuras de gobernanza: el *gobierno compartido*, donde la colectividad es quien toma las decisiones y gestiona las actividades de la red; una *organización líder* que actúa como intermediaria de la red mediante una gestión centralizada sobre los asuntos relevantes para la red y, finalmente, mediante una *organización externa*, creada especialmente para gobernar la red y sus actividades.

conducirá a que los agentes se supervisen mutuamente y reporten infracciones observadas, de modo de hacer cumplir el contrato (Ostrom, 2000, p.44-45 citada en Lara, 2002).

Por lo tanto, no cabe duda que el establecimiento de un contrato es un mecanismo adecuado y pertinente para conciliar los intereses y perspectivas entre dos o más agentes que deben coordinarse. El Principal que otorga el mandato, como puede ser el Presidente o un Ministro, y el Agente que debe cumplirlo, en este caso una subsecretaría o un servicio vinculado al ministerio. Sin embargo, recogiendo los planteamientos de Ostrom, una condición esencial para que se cumpla el contrato y que no existan tentaciones de transgredirlo es que sea acordado mutuamente entre las partes y no impuesto, por ejemplo, desde una jefatura (el Principal) hacia el subordinado (el Agente).

Otra manera de reducir estos costos de transacción y asimetrías de información que el análisis económico describe entre el Principal y el Agente es por medio de las **convenciones**. Desde la teoría de las decisiones racionales, la convención, tal como la define Lewis, da cuenta de una coordinación entre individuos dotados de una racionalidad perfecta, sin recurrir a una autoridad externa donde lo que se busca es seleccionar una solución del juego económico (Batifoulier, P. y otros, 2002, p.2), pero que se puede extrapolar a cualquier situación donde se debe acordar una decisión.

Dicho esto en otras palabras, como lo expresa Chisholm (1989), lo que plantea Lewis es que en las convenciones las personas se ajustan a un comportamiento regular cuando participan de una situación recurrente, donde existe un conocimiento común acerca de cómo se debe actuar y, por lo tanto, proceden de una manera que es común y conocida por todos.

Sin embargo, el mismo North refuta lo anterior al señalar que los individuos hacen sus elecciones basados en modelos subjetivos, que divergen entre las personas porque la información que cada uno recibe es incompleta y, por lo tanto, moldea sus estructuras de pensamiento.

Critica a la teoría racional que también hacen los teóricos de la corriente interpretativa de las convenciones, quienes señalan que una convención no obedece únicamente a una lógica instrumental, sino que a seguir una regla, y señala que requiere sentimientos y valores compartidos. Esta afirmación introduce un elemento colectivo que está presente implícitamente en la convención, puesto que detrás de las convenciones no están solo dos sujetos, sino que también una comunidad que ha definido ciertos valores y principios que los inculca entre sus miembros. Recordando a Searle (1995) citado en Batifoulier, p. 2, señala:

“El elemento decisivo de la intencionalidad colectiva es el sentimiento que tenemos de hacer (querer, creer, etc.) cualquier cosa en conjunto, y la intencionalidad individual que cada uno puede tener se deriva de la intencionalidad colectiva que se comparte”.

A partir de este aspecto colectivo se distingue el enfoque interpretativo de las convenciones. Exponentes como Batifoulier, Biencourt y Reberieux, (2002) destacan que las reglas que sustentan las convenciones y, por tanto, guían la acción del hombre están sujetas a la interpretación mediante la utilización de modelos de evaluación, los cuales estarían constituidos por representaciones que señalarían al agente los elementos más importantes a considerar al momento de tomar su decisión. Se trata de modelos que son colectivos y que, por lo tanto, dependerán de la naturaleza de ese colectivo, de sus valores y de sus creencias.

b. Organización

La organización, según los planteamientos de North, es aquel espacio en el cual los individuos agrupados en colectividades se reúnen por alguna identidad común, objetivos compartidos y la definición de una estrategia de juego, haciendo la analogía con un match. Desde esta conceptualización se pueden extraer tres elementos constitutivos: un espacio común, individuos y un propósito. El espacio será aquel que está delimitado y normado por un marco institucional que regula, mediante normas formales e informales, las limitaciones y posibilidades de acción de los individuos.



Los individuos, por su parte, serán las personas que ocupan distintas posiciones o roles al interior de la organización y que, conforme a la noción weberiana antes descrita, tienen circunscrito un conjunto de funciones y tareas que deben cumplir.

El **propósito**, en tanto, es la misión de la organización, por cuanto dota de sentido a la institución y a sus personas. Remite a una mirada estratégica de metas o propósitos que se quieren alcanzar y, por lo tanto, ofrece un propósito común a las actuaciones individuales de los miembros de la organización. En ella se declara para qué existe la organización, cuál es su foco de atención y qué necesidades políticas o sociales se buscan enfrentar.

Una misión que, sin lugar a dudas, será definida tomando en consideración el marco institucional en la cual la institución se encuentra inserta, así como también el propósito organizacional será el que establecerá las reglas formales e informales de la institución. Un propósito que, en algunos casos, será impuesto -como ocurre con la misión de los servicios públicos que está definida formalmente mediante las leyes y reglamentos que dan origen a la institución- o bien es elaborada y acordada voluntariamente entre los directivos de la organización, quienes han incorporado en mayor o menor medida a otros funcionarios en su proceso de formulación.

Sin importar en demasía el origen de esta meta o propósito común, lo relevante será transmitirla, comunicarla y difundirla al interior de la organización, de manera persuasiva y reiterativa. De esta manera, se propiciará que cada uno de sus integrantes la conozca y adhiera a ella, que la integre en su quehacer, de manera tal que cada acción que se realiza no sólo sea un ladrillo en particular, sino la edificación de un gran castillo donde cada uno contribuye con su construcción.

No obstante lo anterior, es necesario recordar que si bien en los servicios públicos la misión institucional está definida legalmente, ésta será precisada, revisada y adecuada conforme a los lineamientos y orientaciones políticas de cada administración de gobierno. Al llegar a la presidencia un nuevo partido o coalición de gobierno, será de su interés analizar las orientaciones estratégicas de los servicios públicos, a objeto de alinearlas con el plan de gobierno de la nueva administración. Una situación que constata lo señalado por North, en cuanto a que las reglas del juego institucional son definidas por las personas desde sus marcos normativos y valóricos y, por tanto, es esperable que cada gobierno quiera imprimir su sello particular en el marco institucional de los servicios públicos. Si no se logra traspasar a la estructura formal de la institución, se buscará penetrar en las normas de conducta y de orientación en la acción de las personas.

Una organización no sólo requiere compartir un espacio común, individuos y un propósito, sino que también adopta una forma particular, una estructura que da cuenta de las distintas formas en que se puede dividir el trabajo en tareas distintas, para luego ser coordinadas. Henry Mintzberg (1984) plantea que el diseño de una organización y, por consiguiente de su estructura, se inicia por el conocimiento de sus necesidades globales (misión, objetivos y sistema para cumplirla). A partir de ellas el diseñador perfila las tareas que se deberán realizar, las cuales son combinadas en puestos de trabajo según el nivel de especialización deseado, el grado de formalización de cada una, así como también el tipo de preparación y adoctrinamiento de los individuos que trabajan en cada una de ellas.

c. *Personas*

Las organizaciones están constituidas por personas, quienes de una u otra manera se interrelacionan a fin de lograr la producción de bienes y servicios que han sido previamente definidos. Particularmente, en el ámbito de las políticas y programas sociales, los actores involucrados en su implementación, tienen valores, visiones e intereses propios que guían su acción, pero que no necesariamente coinciden con los del programa en ejecución (Cortázar, 2007, p. 9). De aquí que para algunos, los problemas de implementación se originan cuando los operadores se apartan de los valores y las visiones de sus estructuras jerárquicas, guiando su actuar de acuerdo a sus propios intereses y, por lo tanto, desviando la dirección que debe tener la ejecución de los programas.



Son los “*street-level bureaucrats*”, concepto acuñado por Michael Lipsky (1980), la pieza clave en la implementación, pues son estos funcionarios públicos los que tienen un trato directo con los ciudadanos. Entre ellos considera a encargados de trámites y servicios públicos, pero también a los maestros, policías, trabajadores sociales y enfermeras, entre otros. Son quienes tienen la posibilidad de decidir, de forma discrecional, cuándo, cómo y por qué aplicar (o no) las reglas públicas. Si bien las funciones y las decisiones de estos empleados se basan en complejos conjuntos de reglas, procedimientos administrativos y rutinas organizacionales, al final del día siempre existe un margen de discrecionalidad. En consecuencia, la eficacia y justicia con la que se implementan los programas públicos y se aplican las regulaciones del Estado dependen de la habilidad, conocimientos, voluntad e integridad de estos servidores públicos de ventanilla (Dussauge, 2008).

Pero no son solamente estos conocimientos y habilidades las que se ponen en juego en el actuar de los funcionarios públicos, sino que existe toda una dimensión psicosocial que, quizás en algunos casos, puede llegar a ser más influyente. En esta dimensión destacan los **valores**, entendidos como aquellos principios de acción que son considerados importantes de preservar e inculcar en la formación de las personas. Ellos son definidos desde marcos normativos y culturales en los cuales están insertas las personas y, por tanto, su contenido y su definición puede variar entre culturas.

Por ello, las personas realizarán su actuar práctico de coordinación desde un marco valórico en el cual coexistirán valores compartidos por la sociedad, pero también particulares a ese individuo, producto de su

socialización familiar y de aquellos que sean relevantes para la organización en la cual se desempeña como trabajador.

Las **motivaciones** también son relevantes para la dimensión psicosocial, en cuanto son las necesidades, deseos, instintos o impulsos interiores que movilizan a las personas hacia las metas (Hersey, Blanchard y Johnson, 2003). Su estudio e interpretación varía conforme a las teorías que se utilicen. Desde la economía y particularmente desde los teóricos de la burocracia, la elección racional y la escuela de la elección pública, como Gordon Tullock (1965, 1966, 1974), William Niskanen (1968, 1971, 1976) y Anthony Downs (1957, 1965, 1967), quienes se ocuparon de estudiar la lógica y las motivaciones de las agencias administrativas. Tullock sostiene que las políticas públicas, los servicios públicos y los burócratas se comportan bajo los mismos supuestos que las empresas, empresarios y consumidores, por lo tanto, a nivel de los burócratas, sólo les interesa maximizar su propio interés y no el interés del público. Ello significa que quieren unidades administrativas enormes y con más dinero en el presupuesto de sus departamentos. (Parsons, 2007, p.334)

Niskanen tiene un planteamiento similar, puesto que parte del mismo supuesto: la maximización del propio interés. Por ello, el burócrata -o director de una agencia pública- lo que busca es maximizar su presupuesto y el tamaño de su unidad. Así también quiere maximizar su salario, las ventajas indirectas que recibe del cargo, la reputación pública que el cargo ofrece, el poder, la capacidad de patronazgo que el cargo le ofrece, así como la facilidad para dirigir la agencia (Beltran, 1985, p. 10).

A diferencia de los dos economistas anteriores, Downs recoge ideas de la psicología en sus planteamientos, con lo cual argumenta que si bien los sujetos actúan conforme a su propio interés, es posible observar distintas motivaciones en los funcionarios que, a su vez, permite caracterizarlos en distintos tipos: trepadores (preocupados por su poder, ingresos y prestigio), cautelosos (preocupados por minimizar los cambios), fanáticos (funcionarios muy motivados, comprometidos por impulsar una determinada política o programa), defensores de su causa (conciben sus intereses a partir de la maximización de la función y los recursos de su unidad administrativa) y estadistas (tienen un sentido del interés público que podrían defender si su poder creciera lo suficiente como para cumplir sus metas) (Parsons, 2007, p. 336).

En suma, estos autores, y quienes insisten en la ineficiencia burocrática, dan cuenta de una suerte de “racionalidad burocrática” que busca la maximización de la propia utilidad personal, en un contexto de carencia o debilidad de control externo y que, finalmente, produce efectos contrarios al interés público (Beltrán, 1985).

Desde la psicología, Hersey, Blanchard y Johnson (2003) señalan que a veces los motivos se definen como las necesidades, deseos, instintos o impulsos interiores que movilizan a las personas hacia las metas. Son los porqués del comportamiento los que despiertan y mantienen la actividad, y determinan la dirección general de la conducta del individuo. Particularmente desde las teorías de la motivación humana y el comportamiento organizacional, se considera relevante destacar tres autores cuyos aportes son importantes para este estudio de caso: Chester Bernard (1937), Abraham Maslow (1943) y Frederick Herzberg (1966). Bernard afirmaba que las organizaciones estaban formadas por personas con muchas funciones y metas: como esposos o esposas, hijos, hermanos, miembros de un club o una iglesia, por lo tanto, es ineludible un conflicto de intereses por esta diversidad de funciones. De aquí que para este autor el papel del liderazgo es crucial para encausar a las personas hacia la cooperación, el

sentido de un objetivo común, la comunicación y el control; todos requisitos fundamentales para la efectividad y la eficiencia de la organización.

Maslow fue un fuerte crítico de los planteamientos economicistas que promulgaban la maximización de los intereses como principal motivación de los individuos. Por el contrario, este autor plantea que las personas tienen diversas motivaciones, las cuales están moldeadas por cinco tipos de necesidades que se organizan jerárquicamente: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y, por último, de autorrealización (Hersey y otros, 2003). En su planteamiento, no se requiere que las necesidades de un determinado nivel estén completamente satisfechas para que cobren preponderancia las del siguiente. Lo que sí se requiere es que al menos estén satisfechas en cierta medida para que permitan pensar en las siguientes.

Por último, Herzberg argumenta que las personas al interior de las organizaciones operan conforme a dos tipos de factores: unos higiénicos y otros de motivación. Los factores higiénicos dicen relación con el contexto laboral en el cual se desenvuelve el individuo, como es el clima organizacional, un nivel aceptable de remuneraciones, sistema de supervisión y relación con los supervisores adecuados y constructivos en la relación. Por su parte, los factores de motivación están asociados al trabajo mismo que desempeña el individuo, a su nivel de exigencia, sentimiento de logro, reconocimiento, responsabilidad, ascenso y retribución por desempeñar sus tareas en forma exitosa.

Sin duda que estudiar al individuo desde sus motivaciones abre otro espacio de análisis de la coordinación, por cuanto ya no se circunscribe exclusivamente a los marcos institucionales y organizacionales desde donde el sujeto interactúa, sino que obliga a cuestionarse en qué medida estos referentes lo interpelan e incentivan trabajar junto a otros. Esto, reconociendo sus necesidades y aspiraciones, pero, por sobre todo, no reduciendo al individuo racional y maximizador que orienta de manera unidimensional su desempeño.

En ese sentido, parece relevante recordar que es durante la implementación de las políticas públicas cuando se observan las distancias que pueden existir entre los valores y las motivaciones de los directivos públicos respecto del actuar de sus colaboradores, las cuales conducen a fallas de implementación. Esta situación es aún más compleja cuando los operadores de un programa se ven obligados a coordinar o cooperar entre sí, puesto que individualmente cada uno controla una parte de los recursos que se requieren para que, en conjunto, se logren los resultados esperados. Entonces, aumenta el radio de oportunidades en las cuales los operadores están continuamente tomando decisiones que les permitan ocuparse colectivamente del entorno de trabajo que comparten y superar la incertidumbre que acompaña a la necesidad de colaborar con otros (Echeverría, 2001 y Chisholm, 1989 citado en Cortázar, 2007, p. 9).

Por lo tanto, es fundamental acotar las distancias que se puedan generar entre las decisiones de los operadores y las conductas esperadas por sus superiores, mediante el consentimiento de ciertos valores y visiones comunes que faciliten que ambos actores se orienten en una misma dirección. Otra forma de resolver estas diferencias es mediante acuerdos y convenios, tema que se desarrolló precedentemente.

d. La Coordinación como una práctica reflexiva y creativa⁶

La coordinación ha sido conceptualizada como una práctica que está amparada y circunscrita a un marco institucional, organizacional e individual que orienta de manera coherente la acción conjunta de los individuos y sus organizaciones en la producción de bienes y servicios.

Por ello, se ha buscado analizarla desde un enfoque integrador e interdisciplinario. Integrador, es decir, con la capacidad de articular y calibrar el peso del marco institucional, organizacional e individual en tanto base y fundamento de la acción. Por lo mismo, es necesario un abordaje interdisciplinario, en el que convivan -de manera complementaria- los enfoques desarrollados desde la economía, con la ciencia política, la sociología, la psicología y la gestión.



Una práctica que si bien tiene una raíz sociológica, sus aplicaciones no se restringen exclusivamente a esta disciplina. El concepto de “práctica” empleado se sustenta en la formulación teórica que Pierre Bourdieu hizo de él, quien la definió como una construcción dialéctica basada en las estructuras sociales y en las disposiciones mentales, estructuradas y estructurantes, es decir, en los modos de percepción de la realidad⁷. Así, las prácticas se sustentan, por un lado, en un diagnóstico “objetivo” de la realidad, de las condiciones materiales y de la distribución del poder social -definido por el autor como “sentido objetivo”- y, por el otro, conviven en ellas una base simbólica que le entrega coherencia a lo que existe, al mismo tiempo que dibuja el escenario de los “probables”. En esta base simbólica, conceptualizada como “sentido práctico”, conviven las dimensiones cognitivas, normativas y culturales.

En ese marco, este concepto de práctica se relaciona con la intención de comprender la coordinación, en tanto práctica concreta, como el resultado o confluencia de aspectos institucionales, organizacionales e individuales que, al conjugarse, permiten el desempeño de acciones con sentido. Es decir, son consistentes, tanto para los actores como para la institucionalidad pública vigente. En este sentido, a nivel del marco institucional, la coordinación como una práctica es un tipo de acción histórica que se desenvuelve enmarcada en condiciones concretas u objetivas que posibilitan y delimitan su desarrollo, sin por ello gobernar a los agentes que las realizan, pues al mismo tiempo ellas se mueven entre los aspectos formales e informales de las instituciones, entre las organizaciones y las ideas.

Recordando a Bourdieu, las prácticas no dependen de las oportunidades medias de beneficio, sino de las oportunidades específicas que posee un agente o un grupo de agentes (el autor usa el concepto ‘clase’) en función de su dotación de capital o más específicamente de su capital social. Aquí el margen de maniobra y los recursos que pueden movilizar para desarrollar esta capacidad estratégica están estrechamente ligados con la posición que el agente o el grupo ocupa dentro de la estructura social. En este sentido, resulta fundamental mirar al individuo, su posición, sus características y posibilidades para comprender el potencial de sus prácticas.

6 El análisis de la coordinación como una práctica reflexiva y creativa se ha extraído del artículo “De la coordinación a la concertación: desafíos y oportunidades desde una perspectiva ecléctica”, elaborado por la alumna de Tesis junto a su Profesora Guía, María José Pérez, pronto a publicarse.

7 Pierre Bourdieu conceptualiza la estructura, que en nuestro caso se refiere al marco institucional y organizacional, como la pieza de teatro donde las prácticas son los “roles” o la ejecución de la partitura (si se comparan las estructuras con una pieza de música).

De esta manera, las prácticas se recrean dentro del encuadre institucional, formal e informal, a partir de una estructura organizativa y una capacidad individual que se caracteriza por su multidimensionalidad y heterogénea distribución. Por lo mismo, la coordinación como una práctica se sustenta en una capacidad reflexiva y estratégica que permite la movilización de los diversos recursos individuales, colectivos e institucionales para la generación de procesos de transformación e innovación.

Se trata de un proceso de construcción y reconstrucción que se desenvuelve entre los marcos institucionales, organizacionales e individuales. Por ello, más que concebir la coordinación como una práctica acotada y restringida a los deslindes impuestos por estos tres marcos referenciales, se la considera como un proceso colectivo y creativo, que se recrea a partir de los márgenes de maniobra que se generan en las intersecciones e interacciones entre el plano institucional, organizacional e individual.

3. Fallas de coordinación miradas desde las prácticas

Elaborar una propuesta conceptual para la coordinación tiene al menos dos virtudes relevantes. Por una parte, logra precisar aquello que es o lo que se espera lograr, pero también permite identificar o inferir cuando se está ante una situación que evidencia fallas en la coordinación. En este caso, conceptualizada la coordinación como una práctica cuyos pilares son el marco institucional, organizacional y personal, es posible inferir que cuando existen problemas en esos marcos, o bien son insuficientemente compartidos entre los actores, es posible observar y/o prever fallas en la coordinación.

Con fines analíticos se identificaron 16 fallas de coordinación, las cuales se desprenden de problemas, situaciones o prácticas vinculadas a uno de los tres marcos o pilares de la coordinación y que, desde un análisis teórico, dicen relación con el predominio de una racionalidad instrumental convergente con las Teorías de la “Elección Racional” y “Public Choice” o, más bien, con una racionalidad limitada que corresponde a las Teorías “Neoinstitucionalista” e “Interpretativa” de las Convenciones.

A continuación se describen las fallas de coordinación, las cuales se agrupan conforme al marco que se ha estimado más influyente para que ellas ocurran. Esta categorización no es exhaustiva y excluyente, sino que busca ser un aporte conceptual que facilite el análisis de la coordinación como una práctica.

a. Fallas vinculadas al Marco Institucional

- **Rigidez normativa.** En un Estado weberiano, según los planteamientos de Weber (1989), las unidades o departamentos de una organización están regulados por normas administrativas que definen sus atribuciones y actividades. En ese marco, en Chile, la Ley N° 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado establece que los órganos de la Administración del Estado

deben someter su acción a la Constitución y las leyes. Por tanto, sólo hacen lo que la ley les ordena y si la coordinación es una acción que no está mandatada por ley, entonces los Ministerios y Servicios Públicos no tienen la obligación expresa de cumplirla. Por lo tanto, la ausencia de la coordinación en el marco institucional de un ente público puede ocasionar que ésta no ocurra o bien dependa de la voluntad e intereses de las personas y sus organizaciones.

- **Estructura confusa y desordenada.** La coordinación es una práctica que se desenvuelve entre dos o más actores, cada uno de los cuales puede tener múltiples departamentos o unidades de trabajo. Si no existe claridad desde el marco institucional de cuáles son sus roles y/o funciones, se pueden producir omisiones o duplicaciones que provoquen desorden en la estructura organizacional. Una situación que puede llevar a una irracionalidad en la distribución y uso de los recursos, así como a una incoherencia en las acciones. Esta confusión y desorden influye negativamente en la coordinación, porque no existe claridad sobre quiénes deben coordinarse y qué deben hacer.
- **Altos costos de transacción y asimetrías de información.** La coordinación es una práctica colectiva que requiere comunicación e intercambio de información entre los actores. Cada uno de ellos, en la medida que explicita y comparte sus metas, actividades y recursos, favorece la transparencia y el conocimiento mutuo. Esto contribuye a reducir los costos de transacción⁸ y las asimetrías de información que pueden existir entre los actores, propiciando la coordinación. Si el marco institucional no provee esos antecedentes o no existen espacios para el intercambio de información y transparencia en la gestión de los planes y programas, aumentan los costos de transacción y las asimetrías de información y, con ello, se producen fallas en la coordinación.
- **Falta de acuerdos.** Las teorías económicas, tanto aquellas inspiradas en la racionalidad instrumental, como el “Public Choice”, o bien para las más cercanas a la racionalidad limitada, como el “Neoinstitucionalismo”, defienden la importancia de que se establezcan acuerdos entre las partes, cuando se requiere que dos o más actores trabajen en forma conjunta. Estos acuerdos permiten reducir incertidumbres, acordar obligaciones y especificar productos y/o servicios a realizar. Muchas veces en el ámbito de la coordinación se requiere establecer acuerdos, con mayor o menor formalidad, en los cuales se explicita qué es lo que cada uno va a realizar y qué se compromete a lograr. Ante su ausencia, pueden surgir confusiones respecto al trabajo por hacer o desconocimiento de compromisos que propician fallas en la coordinación.
- **Institucionalidad precaria.** El trabajo de coordinación requiere que cada uno de los actores involucrados cuente con ciertas condiciones mínimas para que ella ocurra. Más aún cuando una de las partes tiene por mandato institucional lograrla. Por eso necesita que su marco institucional incorpore mecanismos, herramientas y condiciones que faciliten y permitan concretar la coordinación. Si no existen estas condiciones, o están disponibles en forma precaria e insuficiente, se pueden producir fallas en la implementación de la coordinación.

⁸ Los costos de transacción se definen como aquellos costos de obtener información para comprar en el mercado, costos de proteger los derechos (por ejemplo, de propiedad), de supervisarlos y hacerlos cumplir. Así también se refiere a los costos de medición y exigibilidad al interior de las instituciones económicas, sociales y políticas (Coase, 1932 y North, 1993).

- **Insuficientes reglas formales o predominio de las informales.** La coordinación requiere que los actores que interactúan establezcan ciertos acuerdos mínimos respecto de cómo proceder para lograr una efectiva coordinación. Así es posible precisar y anticipar cómo cada uno de ellos va a responder ante una determinada situación, acotando las incertidumbres propias de la interacción entre personas y organizaciones. Si bien estas reglas se van readecuando y recreando a medida que pasa el tiempo, su ausencia puede generar incertidumbre y confusión, y con ellas, fallas en la coordinación.

b. Fallas vinculadas al Marco Organizacional

- **No existe un propósito común.** Los actores, por lo general, deciden o se les solicita que trabajen en forma coordinada, porque existe un objetivo, un propósito que se requiere cumplir, para lo cual cada uno de ellos debe contribuir desde su especificidad y experiencia. En este proceso, cada actor ve retribuida su colaboración, por cuanto se le reconoce su aporte y contribución. Si este propósito no está suficientemente explicitado, o bien no interpela los intereses y objetivos particulares de cada actor, se pueden producir fallas en la coordinación, porque no existe claridad acerca de lo que se quiere lograr o ese propósito no tiene sentido para algún actor.
- **Mandato difuso.** Consecuente con lo anterior, desde una perspectiva racional, es fundamental que exista claridad sobre cuál es la institución responsable de impulsar la coordinación y quién debe concretarla. La explicitación del organismo y de la persona que tienen por mandato formal o informal la coordinación contribuyen a que ella se produzca, de lo contrario, la difusión de la responsabilidad entre los actores que interactúan puede producir fallas en la coordinación.
- **Insularidad.** Si al interior de las organizaciones que participan en la coordinación existen áreas, departamentos o unidades que trabajan de manera aislada, autónomas, celosas de la interacción e intercambio con otros -como islas dentro de la institución-, lo más probable es que manifiesten resistencias si son convocadas a trabajar en forma coordinada con otras unidades o departamentos de manera intra o inter organizacional. Estas resistencias pueden afectar las dinámicas de trabajo, propiciando fallas en la coordinación.
- **Opacidad.** La falta de transparencia e intercambio de información no contribuyen a establecer relaciones de trabajo cimentadas en la confianza y el apoyo mutuo. En políticas públicas, por lo general, intervienen múltiples actores que recopilan y analizan información desde sus experiencias y disciplinas. Información que, en la medida que es compartida e integrada, permite diagnosticar e intervenir de manera holística y multidimensional. Por ello, la coordinación se sustenta en la transparencia y en el intercambio, porque es una práctica que busca integrar y sumar esfuerzos. Si existe opacidad y recelo para compartir información, entonces se pueden producir fallas en la coordinación.

c. Fallas vinculadas al Marco Personal

- **Liderazgo insuficiente.** La coordinación requiere que exista una organización y/o una persona con la responsabilidad de impulsarla y promoverla y, por lo tanto, de concretarla. No se trata de un proceso que surja en forma espontánea, sino que detrás de él siempre existe una o más personas que tienen la convicción de que actuar de esa manera contribuye a las políticas públicas. O bien, puede haber un departamento o una organización que tiene el mandato de hacerlo y debe cumplirlo. Si no existe claridad sobre quién debe asumir el liderazgo para gestionar la coordinación, probablemente surgirán fallas en su implementación.
- **Conflictos de poder.** La interacción entre actores que suscita la coordinación puede hacer surgir o develar conflictos provocados por rivalidades académicas, institucionales, culturales, jerárquicas o de otro tipo que dan cuenta de la tensión y lucha de algunos por adquirir una posición dominante respecto de otros. En estas circunstancias, se hace difícil lograr una coordinación armónica y colaborativa entre las partes. Si bien puede ser una práctica que obligatoriamente haya que realizar, no se estará exento de problemas y, por tanto, de fallas en la coordinación.
- **Jerarquía del mando.** Establecida la coordinación entre organizaciones, existen circunstancias que requieren que las instituciones reaccionen rápida y eficientemente, sin espacio para deliberar y alcanzar consensos. Son situaciones de crisis o de actuación inmediata que, como lo señaló Moynihan (2009), requieren concentrar y reconocer un mando único que ordena qué hacer y quién lo debe ejecutar. Así, los actores reconocen ese liderazgo y se subordinan a él. Para que esto ocurra, se requiere un trabajo previo, en el cual se han acordado roles, designado jerarquías y definido quién mandatará bajo qué circunstancias. Más aún, Moynihan señala la importancia de construir lazos de confianza, interacción y trabajo coordinado. De este modo, cuando emerjan situaciones de crisis o de actuación inmediata, la institución y/o persona que tiene la jerarquía de mando actuará conforme a ello y los demás se supeditarán a él. Si ese rol de autoridad no es conocida, reconocida o respetada, es probable que surjan resistencias y, por ende, problemas de coordinación entre los actores.
- **Individualismo.** La coordinación es una práctica radicada en las personas, ya que son ellas quienes trabajan o no en forma conjunta con otros. Por ello, cuando existen individuos que prefieren emprender tareas en forma aislada, reticentes a compartir información y a interactuar con otros, se dificulta la coordinación. Es posible que sean personas cuyas motivaciones respondan a un carácter individualista, como el éxito personal, la reputación pública o el poder o el prestigio, el cual puede dificultar el trabajo colaborativo.
- **No se comparten valores y perspectivas.** La coordinación surge como una práctica orientada a intervenir en problemas complejos, multidimensionales y, por lo tanto, requiere que concurren personas y organizaciones con diversas disciplinas y experiencias. Por lo tanto, se trata de un proceso colectivo donde se necesita establecer ciertos mínimos acuerdos sobre el diagnóstico del problema, como también de las medidas para abordarlo. Se trata de acuerdos en donde se hace evidente los valores que inspiran

a los actores y sus perspectivas teóricas. Mientras más complejo y multidimensional sea el problema, más posibilidades existen de que los valores y perspectivas conceptuales que tienen y utilizan los actores sean diferentes. Por ello, se requiere hacer un esfuerzo especial para encontrar puntos en común que interpelen a las personas y, por lo tanto, contribuyan a que el diagnóstico y las soluciones que se tracen sean consistentes con los planteamientos de los funcionarios y sus organizaciones. Si no existen concordancias mínimas en cómo describir el problema y solucionarlo, será difícil lograr una acción coordinada entre los actores.

- **Motivaciones distintas entre directivos y colaboradores.** La implementación de las políticas públicas pone en tensión posibles brechas que puedan existir entre las motivaciones de los directivos respecto de las de sus colaboradores, tal como lo señala Lipsky en su definición de “street level bourocrats”⁹. Cuando se decide trabajar en forma conjunta con otros, ésta puede ser una determinación tomada por el directivo de una institución, pero que no necesariamente interpela lo que piensa(n) la(s) personas que debe(n) coordinarse en el día a día. Por ello, para que exista una eficiente coordinación, es crucial que los directivos conversen con sus colaboradores acerca de este tema, cuáles son las razones, las motivaciones y los beneficios de ello. De esta manera se aproximan las motivaciones e intereses de los involucrados y se busca que el éxito de la coordinación sea un desafío compartido entre directivos y colaboradores.

9 Michael Lipsky (1980) define los “street level bourocrats” como la pieza clave en la implementación de las políticas públicas, pues son aquellos funcionarios públicos que tienen un trato directo con los ciudadanos desde diversas “ventanillas”. Son quienes tienen la posibilidad de decidir, de forma discrecional, cuándo, cómo y por qué aplicar (o no) las reglas públicas. Si bien las funciones y decisiones de este grupo de funcionarios están basadas en complejos conjuntos de reglas, leyes, procedimientos administrativos y rutinas organizacionales, al final del día siempre existe un margen de discrecionalidad

III. Análisis de la nueva institucionalidad del Ministerio del Interior y Seguridad Pública

En esta sección del trabajo se realiza un análisis sobre los cambios introducidos a la nueva institucionalidad en materia de seguridad pública. Específicamente, se reflexiona en torno a los problemas de coordinación del Ministerio del Interior y Seguridad Pública desde la perspectiva de su marco institucional, discusión parlamentaria y visión de *stakeholders*, con el propósito de identificar cuáles son las mejoras que se introducen y los desafíos que surgen. Una reflexión que utiliza un enfoque analítico crítico para examinar desde la perspectiva de las fallas de coordinación la versión definitiva de la Ley N° 20.502 que crea al nuevo Ministerio.

Desde el punto de vista metodológico, este análisis empleó información primaria extraída de entrevistas semiestructuradas realizadas a parlamentarios y expertos que participaron activamente en la discusión parlamentaria de la ley¹⁰, así como información secundaria proveniente de los Informes emitidos por las Comisiones donde se analizó el marco legal y otros materiales, además de bibliografía afín al tema de la seguridad pública y la coordinación.

Este capítulo se organiza en siete apartados, con el propósito de integrar y relevar algunos conceptos que se desprenden del marco teórico desarrollado en este estudio, en relación a los contenidos de la ley. Es así que, conceptualizada la coordinación como una práctica circunscrita a un marco institucional, organizacional y personal, es de toda relevancia mencionar que su éxito depende, en gran medida, de la claridad de un mandato que intencione la coordinación. Esto requiere de un propósito o misión que guíe la práctica de los actores y que, de preferencia, quede consignado en un contrato público y conocido por todos. También se necesitan mecanismos de “governance” que contribuyan a su implementación, así como incentivos y controles. Pero, sin duda, el mayor desafío es gestionar la coordinación, porque es una práctica colectiva y creativa que está en permanente movimiento y, por tanto, es posible identificar situaciones y prácticas que provoquen problemas en alguno de los tres pilares o marcos referenciales de la coordinación y, por consiguiente, se observen fallas en la coordinación. Estos conceptos son los que ordenan el siguiente análisis.

1. El mandato: concentrado y jerárquico

La seguridad ciudadana es una de las prioridades para los ciudadanos y el gobierno. Las encuestas de los últimos 15 años ubican sistemáticamente este tema dentro de los de mayor relevancia para las personas. El aumento de la delincuencia y la sensación de mayor inseguridad requerían que el gobierno tomara cartas en el asunto, para lo cual una de las medidas adoptadas era mejorar la institucionalidad, es decir, perfeccionar el aparato público, sus instituciones, funciones y modos de actuar que permitieran una acción más eficaz en el ámbito de la seguridad.

10 La nómina de los entrevistados se encuentra en el Anexo Metodológico de este estudio. Con el propósito de resguardar la confidencialidad de sus opiniones, en el documento no se hace referencia al nombre del autor del comentario, sino que se aplican categorías más genéricas.

Esto explica el lugar destacado que la seguridad pública adquiere en los compromisos de las campañas presidenciales de la ex Presidenta Michelle Bachelet y del actual Presidente Sebastián Piñera. A juicio de expertos en el tema, en el caso de Bachelet este compromiso se tradujo, entre otras cosas, en el ingreso -en junio de 2006- de un proyecto de ley para crear un Ministerio que se dedicara exclusivamente al tema de la seguridad pública¹¹. Luego, el Presidente Piñera asumió el compromiso de materializar este nuevo ministerio¹², el cual, durante su tramitación legislativa, dejó de ser un ministerio exclusivo para privilegiar la modificación del actual Ministerio del Interior, con el fin de asumir los desafíos en materia de seguridad pública y crear el Ministerio del Interior y Seguridad Pública.

En su discurso, en el marco de la promulgación de este nuevo Ministerio, el Presidente Piñera destacó que *“por fin se crea una institucionalidad que radica en forma clara y precisa la responsabilidad del combate a la delincuencia y a la droga”*¹³. Una norma jurídica que modifica el Decreto con Fuerza de Ley N° 7.912 de 1927 que creó al Ministerio del Interior, el más antiguo de la nación, y que, desde la perspectiva de las fallas de coordinación, permitió resolver un déficit importante como es la insuficiente claridad del mandato de quién es el responsable de combatir la delincuencia (qué servicio público y autoridad de gobierno). Esto, debido a que en materia de seguridad pública intervienen múltiples actores, pero no existía ninguno que por ley tuviera encomendada esa tarea¹⁴. Entonces, lo que hace la ley es dar respuesta a esas preguntas, porque uno de los aspectos relevantes en materia de coordinación es tener claridad sobre quién es el responsable de impulsar la política pública que se quiere implementar, cuál es la organización a cargo de ella y cuál es la autoridad que tiene el mandato de coordinar a los actores que deben intervenir.

La nueva ley explicita que será el Ministerio del Interior y Seguridad Pública y su ministro los responsables de las políticas de seguridad pública. Responsabilidades y acciones que, por lo demás, el Ministerio del Interior realizaba desde hacía varios años, a través de programas en materia de seguridad ciudadana. Una función desprovista de una institucionalidad apropiada, puesto que debía coordinar la acción de los distintos Ministerios y Servicios que intervienen en este ámbito, pero sin contar con las facultades y herramientas necesarias para hacerlo, según lo expresado por un Diputado de la Alianza de gobierno¹⁵. Es por ello que la ley, en su Artículo 1º, destaca que este nuevo Ministerio concentrará la decisión política en materia de orden público y seguridad pública, así como la coordinación, evaluación y control de la ejecución de planes y programas que desarrollen los demás Ministerios y Servicios Públicos. Por lo tanto, la coordinación es consagrada como una tarea prioritaria para el Ministerio y que se debe cumplir, porque queda consignada en la ley.

Cabe recordar que este rol de coordinación no es exclusivo de este ministerio, sino que se trata de un mandato para todos los servicios públicos. Esto, desde el momento en que el Artículo 5º de la Ley N° 18.575 LOCBGAE señala que las personas deberán velar por la eficiente e idónea administración de los medios públicos y por el debido

11 Comentario de un académico de la Universidad de Chile, durante la entrevista realizada para este estudio.

12 Comentario realizado por un investigador del Instituto Libertad y Desarrollo durante su entrevista, en el marco de esta investigación.

13 Discurso realizado en el Palacio de La Moneda el 10 de febrero del 2011.

14 Desde la perspectiva del Derecho Administrativo, si ese mandato no estaba explícito en la Ley del Ministerio no era su obligación cumplirla, conforme a lo dispuesto en la Ley N° 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado (LOCBGAE).

15 En la entrevista el Diputado señaló: *“La seguridad ciudadana no estaba encargada por ley a un ministerio en forma taxativa y no existía una institución que cumpliera ese rol cien por ciento”*.

cumplimiento de la función pública, realizándolo de manera coordinada, de tal modo de propender a la unidad de acción y evitando la duplicación o interferencia de funciones. Así, lo que hace la ley de esta nueva cartera es relevar y dar preponderancia a una función pública muy necesaria, pero algunas veces poco materializable.

2. El contrato: la política nacional de seguridad pública

Otro ámbito que la ley busca perfeccionar dice relación con el marco institucional y organizacional que delimita la actuación del Estado en el ámbito de la seguridad pública. Se sostiene que la estructura de las organizaciones del Estado que intervienen en esta materia es desorganizada, no existen responsabilidades claras, los objetivos son distintos y se generan confusiones, según lo expresa el profesional del Ministerio del Interior entrevistado. Una opinión que también es compartida por un académico de la Universidad de Chile consultado, cuando señala que existe una “*institucionalidad fragmentada*”, o el investigador del Instituto Libertad y Desarrollo al señalar que “*las distintas competencias, los distintos órganos en materia de seguridad ciudadana estaban totalmente desperdigados o atomizados*”. Una confusión, dispersión y desorganización que en nada contribuyen a la implementación de una política pública y, menos aún, a la coordinación de múltiples actores. Por ello, lo primero que hace la ley es intervenir sobre el marco organizacional, particularmente a nivel del **Propósito** que guía la actuación del Estado en materia de seguridad pública. Por ello, en el marco legal se define la existencia de una Política Nacional de Seguridad Pública.

Así, lo que hace la política es definir una misión, una visión sobre lo que se busca alcanzar, organizando y ordenando las acciones que se emprendan en materia de seguridad, porque establece los grandes lineamientos y metas a cumplir en un plazo de cuatro años. En ella, se explicitan las orientaciones políticas y programáticas que cada gobierno adopta en el ámbito de la seguridad¹⁶. Para el Diputado de la Alianza entrevistado, este fue un gran mérito de la gestión del ex Subsecretario del Interior y actual Diputado, Felipe Harboe, “*porque logra entender que es necesario tener una Estrategia Nacional, a la cual se le incorporan metas a cumplir*”. Entrevistado, el Diputado Harboe mencionó que lo que hizo fue invertir la forma en que se implementan las políticas públicas, puesto que, en general, lo que se hacía era la suma de las acciones que los distintos servicios realizaban de manera vertical en el territorio. Una situación que cambió mediante algo que él mismo denomina la “teoría de estructura secuencial”. En ella, lo primero que se hace es establecer un objetivo con metas medibles y cuantificables para luego diseñar una estrategia que alcance dicho objetivo y, a partir de ella, adecuar la estructura a fin de materializar la estrategia y lograr el objetivo.

Lineamientos estratégicos que, en opinión del Diputado de la Alianza consultado, mantiene hoy el Programa “Chile Seguro”, al preservar el espíritu de lo diseñado en tiempos de la ex Presidenta Bachelet, lo que considera beneficioso en términos de dar continuidad a políticas de Estado en materia de seguridad ciudadana.

16 En ese sentido, Lucía Dammert comentó durante una sesión de la Comisión que “una política de seguridad debe dar cuenta de principios que la orienten, un norte o visión de país sobre la materia y lineamientos estratégicos que guíen el accionar de programas e iniciativas” (Comisión de Seguridad Ciudadana y Drogas, 2009).

Desde un análisis más cauto, el investigador del Instituto Libertad y Desarrollo entrevistado señala que la política no puede ser omnicompreensiva, con el establecimiento de programas o metas rígidas y comunes para todos. Lo relevante para él es que los lineamientos que se definan permitan impedir barreras y choques, de tal modo que no se produzcan problemas entre los distintos actores. Así también, destaca que las propuestas que se formulen deben tener la flexibilidad necesaria para adecuarse a las realidades de las distintas localidades donde vayan a implementarse.

Estos deslindes entre flexibilidad y homogeneidad de las acciones a emprender no son simples de resolver, precisamente cuando lo que se busca es ordenar y dar coherencia a la actuación de un aparato grande y disperso de actores que intervienen en el ámbito de la seguridad pública. Enfrentado este panorama se requiere un propósito común que oriente sus acciones, dotando de sentido a las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas.

Si se analiza la institucionalización de la Política Nacional de Seguridad Pública (PNSP) desde la perspectiva de la coordinación como una práctica y la Teoría Neoinstitucional, es posible señalar que este instrumento de política pública pasa a ser un contrato¹⁷ que suscribe el gobierno con los distintos actores que intervienen en el ámbito de la seguridad pública. Así, la política introduce un orden en la actuación del gobierno en este ámbito, mitiga el conflicto que se pueda producir entre los intereses y motivaciones de los actores participantes, y se asegura un beneficio mutuo, al establecer metas que deben cumplir las distintas entidades, las cuales obtienen un beneficio en la medida que se alcancen (reconocimiento público, asignación de mayor presupuesto o continuidad de sus labores en materia de seguridad pública).

En ese marco, si se recoge el planteamiento de Elinor Ostrom (2000) será importante que el contrato sea establecido por acuerdo entre los involucrados, de tal modo que sea el mutuo interés el que conducirá a los agentes a supervisarse y a cumplirlo. En ese sentido, será relevante que la PNSP sea suscrita por todos los Ministerios y Servicios Públicos vinculados a la seguridad pública y, mejor aún, será si su contenido interpela las visiones y perspectivas de estas instituciones, de manera que ellos concurren a esta firma de manera voluntaria, manifestando su interés y compromiso por alcanzar las metas de la política.

3. Los consejos: mecanismos de “governance” y construcción de sintonía política

Institucionalizada la Política Nacional de Seguridad Pública (PNSP) como el propósito estratégico que orienta las acciones en materia de seguridad, cabe preguntarse cuáles son los mecanismos de “governance” que la ley establece para cumplir el contrato plasmado en la política. Aquí surgen al menos dos respuestas. Por una parte, el Consejo Nacional y los Consejos Regionales de Seguridad Pública Interior y, por otro, el establecimiento de una estructura organizacional para el Ministerio del Interior y Seguridad Pública que contribuyan a su cumplimiento.

El Consejo Nacional y los Consejos Regionales de Seguridad Pública Interior son instancias normadas en los Artículos 6º y 16º de la Ley Nº 20.502, las cuales fueron creadas como instancias de carácter consultivo. En el

¹⁷ Un acuerdo que se establece entre las partes contrayentes, mediante el cual se introduce un orden, se mitiga conflictos y se asegura un beneficio mutuo (North, 1993).

caso del Consejo Nacional, éste asesorará al Ministro del Interior, en tanto que la Seguridad Pública guiará la elaboración de la Política Nacional de Seguridad Pública Interior asesorando al Intendente en la implementación y coordinación de la política a nivel regional, provincial y local, en el caso de cada Consejo Regional.

Estos Consejos son, sin duda, un mecanismo de “governance” para el logro de la coordinación, puesto que se crean como una instancia que agrupa a todos los directivos de las instituciones vinculadas directamente con la seguridad ciudadana¹⁸.

A partir de la Teoría de Provan sobre el enfoque de “gobernanza”, estos Consejos se constituyen como un espacio para coordinar las acciones y tomar decisiones, en este caso sobre el diseño y la implementación de la Política Nacional de Seguridad Pública. En términos de la estructura, utilizan la de gobierno compartido, donde es la misma colectividad quien toma las decisiones y gestiona las actividades (Provan, 2007). Por ello, los Consejos se constituyen para concretar aún más el mandato de coordinación que tiene el Ministerio respecto de la Política Nacional de Seguridad Pública.

Más aún, es posible aventurar que los Consejos no sólo se conforman como un espacio formal de coordinación, sino que podrían ser un espacio de concertación, es decir, un ámbito donde se desenvuelve el debate político y se van construyendo consensos en torno a visiones y perspectivas de cómo abordar la seguridad pública. Así también las interacciones y la práctica de la coordinación van aceitando las relaciones, favoreciendo la concertación y la unión entre las personas y sus organizaciones.

Esta coordinación se estima crucial para implementar las acciones en materia de seguridad, sobre todo a nivel local. Más cuando el diagnóstico compartido por algunos expertos es que a nivel local los actores no conversan. “*El Alcalde no conversa con el Fiscal, el Fiscal no conversa con los Carabineros y éstos no conversan con los de Policía de Investigaciones*”, señala un Diputado de la Alianza consultado para esta investigación. Por tanto, lo que se busca es que exista esa conversación, la cual se estima necesaria y deseable para lograr una buena coordinación.

Se trata de conversaciones que propician el intercambio de información y la transparencia respecto de lo que se hace, dos condiciones necesarias para que exista una buena coordinación. En su ausencia se producen fallas asociadas a la opacidad y eso es lo que se observa a nivel local, según detalla un Diputado de la Alianza entrevistado, quien señala que “*esa falta de conversación y traspaso de información es nefasta*”. Por lo mismo, tanto este Diputado como otros expertos lamentan que la nueva institucionalidad no haya contemplado la creación de un Consejo a nivel local. Así, no se resuelven de manera expresa las dificultades de coordinación y conversación que se observan a nivel local, escenario en el cual es posible prever que serán las relaciones informales las que deberán continuar supliendo esta falta de formalidad. Una que si bien para algunos puede no ser un obstáculo, para otros lo es, toda vez que las autoridades de los distintos servicios no se quieren reunir y, por tanto, se requiere forzar y obligar a que exista esa coordinación.

18 El Consejo Nacional es presidido por el Ministro del Interior y Seguridad Pública e integrado por el Ministro de Justicia, el Subsecretario del Interior, el Subsecretario de Prevención del Delito, el Subsecretario de Justicia, un representante de la Corte Suprema designado por ésta, el Fiscal Nacional del Ministerio Público, el Defensor Nacional de la Defensoría Penal Pública, el General Director de Carabineros de Chile, el Director General de la Policía de Investigaciones de Chile, el Director Nacional de Gendarmería de Chile, el Director Nacional del Servicio Nacional de Menores, el Director Nacional del Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol, y el Presidente de la Asociación Chilena de Municipalidades.

La ley no profundiza sobre el mecanismo de “governance” para la ejecución territorial de la PNSP, porque si bien se clarifica mejor cuál será el rol de los municipios en la implementación de planes y programas, no queda claro quién será el responsable y tendrá el liderazgo de impulsar una adecuada coordinación a nivel comunal.

4. Las Subsecretarías: mecanismos de “governance” que ordenan la estructura

Junto con encomendar al nuevo Ministerio el diseño e implementación de la Política Nacional de Seguridad Pública (PNSP) -con el concurso del Consejo Nacional y los Consejos Regionales de Seguridad Pública Interior-, la Ley Nº 20.502 explicita en su Artículo 3º cuáles son las funciones que tendrá que emprender. De las 11 funciones descritas, la número tres y la número siete (letra c y letra g del Artículo 3º de la ley, respectivamente) dicen relación con la coordinación¹⁹.

Por esta vía se busca resolver los problemas derivados de una estructura confusa y desordenada, donde no hay claridad sobre las responsabilidades²⁰ que son aspectos esenciales para abordar las fallas de coordinación. Por ello, la ley explicita las funciones del Ministerio como también de las Subsecretarías y organismos relacionados, a fin de tener claridad en relación a lo que cada uno hace, evitando las duplicidades y los vacíos existentes. Asimismo, esta delimitación de tareas permite que las Subsecretarías den garantías para la implementación de la PNSP constituyéndose, desde un análisis neoinstitucionalista, en mecanismos de “governance” para el cumplimiento del contrato plasmado en la política.

Específicamente, la nueva ley le encomienda a la **Subsecretaría del Interior** que existía en el Ministerio del Interior ser el órgano de colaboración inmediata del Ministro en todas aquellas materias relativas a la seguridad pública interior, la mantención del orden público, la coordinación territorial del gobierno y las demás tareas que aquel le encomiende. Para ello, dentro de las funciones que ya tiene, establece que deberá ocuparse especialmente de los asuntos de naturaleza administrativa de las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública y de los organismos del sector que corresponda. Así, esta Subsecretaría será el mecanismo de “governance” para el cumplimiento del mandato referido a los asuntos administrativos de las policías.

Con esta modificación se introduce uno de los cambios más controvertidos de la nueva ley, porque cambia la dependencia institucional de las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública, trasladándose desde el Ministerio de Defensa al Ministerio del Interior y Seguridad Pública.

19 El artículo Nº 3 establece: “Encomendar y coordinar las acciones y programas que los demás Ministerios y los Servicios Públicos desarrollen en relación con la Política Nacional de Seguridad Pública Interior, evaluarlas y controlarlas, decidiendo su implementación, continuación, modificación y término, así como la ejecución de las políticas gubernamentales en materias de control y prevención del delito, de rehabilitación y de reinserción social de infractores de ley, sin perjuicio de llevar a cabo directamente los que se le encomienden”. El artículo Nº 7, por su parte, señala que el Ministerio debe “Promover, coordinar y fomentar medidas de prevención y control de la delincuencia, la violencia y la reincidencia delictual”.

20 Para el funcionario del Ministerio del Interior entrevistado en el marco de esta investigación, el tema de las responsabilidades es esencial para mejorar la institucionalidad. “*Quién es responsable de la seguridad pública en este país no era claro. Hasta hace poco las policías se atribuían la responsabilidad de la seguridad pública, pero el problema es que la seguridad pública es un problema de política pública, es un problema político, por lo tanto, debe haber una autoridad política a cargo*”.

El diagnóstico que existía daba cuenta de una doble y hasta triple²¹ dependencia de las policías, lo que hacía muy engorroso su trabajo. En palabras de un Diputado de la Concertación entrevistado: *“Carabineros e Investigaciones se relacionan con el Ministerio del Interior en lo programático, pero para efectos presupuestarios con el Ministerio de Defensa”*. Por lo tanto, cuando se le solicitaba a las policías que hicieran un despliegue territorial que les exigía mayores recursos, ellos argumentaban que no podían hacerlo, porque no contaban con esos recursos y, por lo tanto, era un tema que debía resolver el Ministerio del Interior con el Ministerio de Defensa. También ocurría que, en términos programáticos, el Ministerio de Defensa, al no tener labores de seguridad pública, no contaba con los conocimientos y herramientas para involucrarse en las acciones de las policías. Así, *“se hacía difícil darle dirección y tomar la iniciativa en materia de seguridad”*, opina un académico de la Universidad de Chile consultado.

El Diputado de la Concertación entrevistado comenta que este cambio no es tan nuevo respecto de las dependencias, porque lo que se hace es devolver al Ministerio del Interior las policías que, hasta antes del Golpe Militar, estaban bajo responsabilidad de ese Ministerio. En ese sentido, lo que se hace es alinear los incentivos, los cuales, según el funcionario del Ministerio del Interior entrevistado, consiste en que sea *“un Ministerio el que fija los objetivos políticos en seguridad pública y todos los actores que apuntan a ese objetivo estén alineados con el Ministerio del Interior”*. En este caso, será la Política Nacional de Seguridad Pública la que establezca las metas y, por tanto, los incentivos políticos, en tanto que las policías serán las que deberán diseñar sus programas y líneas de acción, de manera de contribuir al cumplimiento de esas metas y, por tanto, alinearse a esos incentivos.

Esta medida, sin embargo, adquiere carácter controvertido cuando en la discusión parlamentaria el ex General Director de Carabineros, José Alejandro Bernales, da cuenta del rechazo que tiene esta medida por parte de los Carabineros en retiro y algunos directivos de esta institución, debido a la posible “politización” de las policías. Un rechazo que según el Diputado de la Alianza de Gobierno entrevistado obedece a que ellos se sentían cómodos en el Ministerio de Defensa, donde dependían de un Subsecretario (el de Carabineros), en tanto que con la nueva ley pasan a depender administrativamente de una Jefatura de División en la Subsecretaría del Interior, lo cual les hace perder estatus.

Una pérdida de jerarquía en la relación administrativa del alto mando de las policías con el alto mando civil, que también visualiza el funcionario del Ministerio del Interior consultado. Al respecto, este mismo funcionario explica que las Divisiones de Carabineros y de Policía de Investigaciones en la Subsecretaría del Interior tendrán un carácter especial, por cuanto si bien tendrán que realizar las labores administrativas que la ley confiere a la Subsecretaría, también podrán adquirir un rol en la evaluación de contenidos durante la primera etapa de transición, en este cambio de dependencia institucional. Porque uno de los objetivos que se le asignan al Ministerio es la evaluación del cumplimiento de las metas y objetivos de los planes y programas de seguridad pública a cargo de las instituciones policiales (Artículo N° 3, letra j).

Por lo tanto, si bien el cambio de dependencia de las policías logra resolver algunos problemas de coordinación derivados de la doble dependencia administrativa y programática, puede ocasionar nuevas fallas de coordinación relacionadas con posibles conflictos derivados de las posiciones jerárquicas entre el mando civil y el policial. Particularmente, Carabineros de Chile dio cuenta durante las sesiones parlamentarias del nivel de autonomía

21 La triple dependencia hace referencia a la relación que establecen las policías con la Fiscalía cuando les solicitan investigar un delito. Esta relación no se ve alterada por esta ley.

que su Ley Orgánica Constitucional les confiere y, por lo tanto, toda posible intromisión del Ministerio es vista con recelo y preocupación.

En ese contexto, es pertinente mencionar que uno de los objetivos que tenía el Ministerio sobre esta materia se eliminó. Así, en el Artículo N° 3 Letra k del Proyecto de Ley que fue aprobado por el Senado se estipulaba que el Ministerio debía estudiar las necesidades financieras de las policías, proponer su presupuesto anual y conocer y analizar sus presupuestos de adquisiciones, sin perjuicio de las atribuciones que en estas materias correspondan al General Director de Carabineros y al Director General de la Policía de Investigaciones de Chile.

Sin embargo, hoy la Ley N° 20.502 sólo le asigna al Ministerio las labores relacionadas con la gestión de los asuntos y procesos administrativos que las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública requieran para el cumplimiento de sus funciones (Artículo N° 1) y la evaluación del cumplimiento de las metas y objetivos de los planes y programas a cargo de las instituciones policiales (Artículo N° 3 letra j). Por lo tanto, se reduce y acota la intervención directa del Ministerio sobre las policías, respecto de la propuesta inicial aprobada en el Senado, si bien quedan claramente establecidos los ámbitos de acción de la Subsecretaría como mecanismo de “governance” para el contrato suscrito mediante la política.

El siguiente mecanismo de “governance” que se desprende de la ley es la **Subsecretaría de Prevención del Delito**, la cual se crea especialmente mediante la Ley N° 20.502 con el propósito que sea la entidad de gobierno responsable de la elaboración, coordinación, ejecución y evaluación de políticas públicas destinadas a prevenir la delincuencia, a rehabilitar y a reinserir socialmente a los infractores de ley, sin perjuicio del ejercicio de las atribuciones que el Ministro le delegue, así como del cumplimiento de las tareas que aquél le encargue. Esta Subsecretaría es la continuadora de la División de Seguridad Pública, la cual en términos institucionales era una partida del presupuesto del Ministerio del Interior y, por lo tanto, dependiente de la voluntad política del Ejecutivo y de los legisladores de su continuidad. Esta precaria institucionalidad²² le “quita trascendencia y peso político” al actuar de la División, lo cual, a juicio del académico de la Universidad de Chile entrevistado, es una deficiencia seria y, por lo tanto, se busca tener una “*dirección superior de estos programas que esté planamente institucionalizada*”.

Así, el traspaso de una División a una Subsecretaría es un cambio significativo para el actuar del Ministerio, puesto que, además de institucionalizar y dar existencia permanente a un programa presupuestario, la nueva Subsecretaría significa readecuar la estructura del Ministerio conforme a las prioridades establecidas por el gobierno y la Política Nacional de Seguridad Pública (PNSP). De esta manera, adquiere un mayor rango jerárquico y, por tanto, sus directivos y profesionales cuentan con un mejor piso institucional para desempeñar sus labores, sobre todo cuando uno de los objetivos de la Subsecretaría es velar por el cumplimiento de la función de coordinación de las acciones que se emprendan en el marco de la PNSP, así como las referidas a la prevención, control y reinserción de la delincuencia que por ley debe cumplir el Ministerio.

Para tal efecto, la ley dispone que la Subsecretaría deba articular las acciones que los Ministerios y Servicios Públicos ejecuten, así como las prestaciones y servicios que otorguen, de manera de propender a su debida coherencia y a la eficiencia en el uso de los recursos. Dos cualidades que se vinculan directamente con el

²² El funcionario del Ministerio del Interior entrevistado para esta investigación señaló que la precaria institucionalidad de la División se debe al carácter presupuestario que tiene y, por lo tanto, su existencia depende del presupuesto que año a año se le asigne.

principio de coordinación establecido en la Ley N° 18.575 LOCBGAE. Así también, éstos son dos elementos que ante su ausencia en la implementación de las políticas públicas producen fallas en la coordinación de los actores que intervienen en ella.

Es posible establecer que la Subsecretaría de Prevención del Delito significa un avance, tanto desde la perspectiva del marco institucional como organizacional, puesto que da formalidad a un espacio organizacional existente, reconociéndose la trayectoria y relevancia de las acciones que realiza el equipo profesional de la División de Seguridad Ciudadana. Así también logra formalizar relaciones informales de coordinación que establecía con otros Servicios Públicos para la implementación de programas conjuntos.

En suma, la Subsecretaría se erige como la entidad que resguarda el cumplimiento de los objetivos y metas de la PNSP y por ello puede ser analizada como un mecanismo de “governance” para la política. Sin embargo, la propia delimitación de las funciones de la Subsecretaría podrían provocar fallas de coordinación, puesto que algunas se relacionan directamente con el Servicio Nacional de Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (ex CONACE), lo cual se analiza más adelante.

5. El servicio nacional: deslindes institucionales a un problema intersectorial

Un cambio relevante en la institucionalidad vigente es el reemplazo del Consejo Nacional para el Control de Estupefacientes (CONACE), un programa presupuestario dependiente del Ministerio del Interior, por el **Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA)**, el cual pasa a ser un servicio público descentralizado, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, y sometido a la supervigilancia del Presidente de la República por intermedio del Ministerio del Interior y Seguridad Pública. Por lo tanto, lo que se busca es fortalecer la institucionalidad. Como señala el funcionario del Ministerio del Interior entrevistado, las tareas que realizaba el CONACE eran permanentes desde hacía varios años y, por lo tanto, no era pertinente que continuara siendo un programa presupuestario que dependiera del presupuesto del año para saber si existía o no.

Con este cambio de institucionalidad se busca favorecer la coordinación y actuación del nuevo servicio, puesto que se entrega existencia legal a un Consejo que antes era un ítem presupuestario y se le otorga autonomía para que desarrolle sus propios planes y programas y administre su presupuesto. Con ello adquiere más realce y prestancia²³. Se le otorga mayor nivel jerárquico, con lo cual facilita las relaciones y coordinaciones que establezca con otros Ministerios y Servicios Públicos, especialmente con el Ministerio de Salud y Educación. Al respecto, el Diputado de la Alianza de Gobierno consultado destaca que en la discusión parlamentaria se relevó el rol coordinador que tiene este servicio respecto de las políticas de prevención que se realizan en materia de alcohol y drogas y, por ello, en la ley se le encomienda (Artículo 19º, letra c) impulsar y apoyar, técnica y financieramente, programas, proyectos y actividades de Ministerios o Servicios Públicos destinados a la prevención del consumo de drogas y alcohol, así como al tratamiento, rehabilitación y reinserción social de las personas afectadas por la drogadicción y el alcoholismo y, en su caso, ejecutarlos.

23 Estos son calificativos que utiliza un académico de la Universidad de Chile para destacar lo positivo del cambio institucional del ex CONACE.

Al ser éste un servicio descentralizado logra autonomía y poder de decisión que puede provocar algunos problemas de coordinación. Inconvenientes que son recurrentes cuando las temáticas de políticas públicas se agencializan o bien existe insularidad²⁴ en las entidades públicas. Es decir, cuando se concentra en una sola entidad la experiencia técnica con el poder de decisión sobre qué hacer y cómo actuar en un determinado ámbito de acción. Se trata de una entidad que al concentrar el dominio técnico con el político en la toma de decisión, se desenvuelve de manera aislada (como una isla) evitando la comunicación e interacción con otros, o si lo hace, es para gestionar algunos asuntos específicos y de manera esporádica. Por ello, las dificultades que se derivan de esta forma de abordar las problemáticas y sus políticas públicas dicen relación con la pérdida de efectividad en las intervenciones que se realizan, los procesos de toma de decisión se prolongan y empobrecen, los mecanismos de aprendizaje y control institucional se hacen casi inexistentes, la membresía o “afecto institucional” se pierde y también se complican los mecanismos de resolución de conflictos. En suma, se deterioran todos los ingredientes básicos de la sanidad institucional (Waissbluth, 2003).

Específicamente, se visualizan problemas de coordinación en al menos dos frentes. El primero es en su relación con la Subsecretaría de Prevención del Delito, porque coinciden tangencialmente en el ámbito de actuación. Por una parte, esta Subsecretaría tiene como una de sus funciones proponer al Ministro del Interior y Seguridad Pública las políticas y programas en materias de prevención del consumo de estupefacientes, sustancias sicotrópicas e ingestión abusiva de alcohol, y de tratamiento, rehabilitación y reinserción social de las personas afectadas por dichas sustancias, siempre que se trate de infractores de la ley (Artículo 13º, Letra e). Por su parte, el Servicio debe ejecutar las políticas en materia de prevención del consumo de estupefacientes, sustancias sicotrópicas e ingestión abusiva de alcohol, y de tratamiento, rehabilitación y reinserción social de las personas afectadas por dichos estupefacientes y sustancias sicotrópicas (Artículo 19º).

Si bien en el caso de la Subsecretaría, su trabajo se realiza con quienes hayan cometido delitos, en tanto que en el caso del Servicio su función es respecto del público en general, se trata de deslindes frágiles y movibles, los cuales son advertidos por los expertos²⁵. El Diputado de la Alianza de Gobierno consultado para este estudio comenta que es un tema que se conversó y “*lo que está claro es que el Servicio debe llevar a cabo la ejecución concreta de las medidas, pero lógicamente en coordinación con la Subsecretaría*”. En opinión del funcionario del Ministerio del Interior entrevistado, lo que se hizo fue que el Servicio sea el responsable de diseñar y ejecutar las medidas, al mandarle que elabore la Estrategia Nacional de prevención del consumo de drogas y alcohol, coordine su implementación y dé apoyo técnico y financiero para su ejecución (Artículo 19º, Letra d y e). Sin embargo, el punto de inflexión para él es que “*el diseño claramente debe ser compartido con los Ministerios de Salud, de Educación y del Interior y Seguridad Pública*”.

Por su parte, el Diputado de la Concertación consultado comenta que en una sesión de la Comisión Mixta se le dio al Servicio “*la facultad de dictar la Política Nacional de Drogas que debe ser en conformidad con la Política Nacional de Seguridad Pública*” y, para favorecer esa coherencia programática, se estableció una relación con el

24 Mario Waissbluth (2003) define la insularidad como un fenómeno que se observa cuando una División, Departamento o Subsecretaría trabaja como una isla separada y, en el peor de los casos, con franco antagonismo, mala comunicación y traslape de funciones con otras unidades.

25 Durante una sesión de la Comisión de Seguridad Ciudadana y Drogas, Lucía Dammert comentó que se crea una institucionalidad un poco confusa, porque “*se propone una Subsecretaría que coordina los temas de consumo de droga y, paralelamente, se consolida una institucionalidad autónoma sobre los mismos temas*” (Comisión de Seguridad Ciudadana y Drogas, 2009).

Subsecretario de Prevención, con el fin de evitar que la Subsecretaría haga una cosa y el Servicio otra distinta. Una propuesta que presentó en conjunto con el Diputado Jorge Burgos para establecer una relación obligada de ida y vuelta entre el Subsecretario y el Director del Servicio.

Se trata de amarras institucionales que, de alguna manera, buscan cerrar las posibles brechas y fallas de coordinación que existen entre la etapa de diseño y de ejecución de la Estrategia Nacional de Drogas, porque lo que se buscó en el diseño institucional del nuevo Servicio era diferenciar el proceso de diseño de una política pública con su ejecución. Brechas que recuerdan lo planteado por Juan Carlos Cortázar y Michael Lipsky al señalar que muchos problemas de implementación dicen relación con las diferencias entre los valores, visiones e intereses propios de quienes diseñan las políticas y las implementan, los *street-level bureaucrats*.

Un segundo frente de posibles fallas de coordinación se puede producir en el proceso mismo de diseño y ejecución de la política, ya que el Servicio deberá recoger e incorporar las opiniones de los Ministerios al momento de diseñar la política y luego tendrá que coordinar sus acciones. Sobre esto el Diputado de la Alianza de Gobierno entrevistado señala: “*Los Ministerios tendrán que conversar con el Servicio antes de implementar sus programas de prevención o rehabilitación*”. Por lo tanto, también se pueden producir diferencias de opiniones entre los profesionales y directivos de un Ministerio respecto de otros. Así, por ejemplo, lo manifestó el Jefe del Departamento de Asesoría Jurídica del Ministerio de Salud, Sebastián Pavlovic, durante su intervención en el Congreso, al señalar que le preocupa que el Servicio Nacional de Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (ex CONACE) asuma responsabilidades en la política de prevención del consumo de alcohol, cuando el Ministerio de Salud trabaja en ese ámbito. Diferencias, a juicio de Pavlovic, que podrían dificultar la coordinación, puesto que el Servicio -como responsable de elaborar la estrategia que combata el consumo de drogas y alcohol- tendrá que negociar para alcanzar acuerdos respecto de los contenidos de la estrategia y los programas a realizar.

Un proceso de negociación en donde también se podrían evidenciar problemas a causa de rivalidades o conflictos de poder entre el liderazgo de los directivos públicos de un Ministerio respecto de otro, o bien, producto de motivaciones individuales que difieren entre las distintas personas que participan en dicha negociación. En algunos puede primar buscar el éxito personal y beneficio individual, en tanto que en otros destacarán otras motivaciones más altruistas y de búsqueda del bien común.

Es interesante acotar que si el proceso de negociación de la Estrategia Nacional de Drogas no logra acuerdos, los entrevistados manifiestan que en última instancia el problema se escala y, finalmente, es el Presidente de la República quien dirime la situación. Pero como no es conveniente que los problemas que surjan entre Ministerios se resuelvan por esa vía, en la mayoría de los casos los Ministros y/o los Directivos de más alta jerarquía logran establecer acuerdos que si bien, a juicio de los entrevistados, pueden ser insuficientes, es el mejor escenario posible dado las condiciones de negociación.

Todos los problemas del Servicio Nacional mencionados dicen relación, de una u otra forma, con situaciones que se producen cuando temas multidimensionales y multisectoriales -como las drogas y el alcohol- son delimitados por el marco institucional. Las nuevas reglas del juego que se imponen en este caso fuerzan una división en los roles y funciones de los Servicios Públicos que intervienen en esos ámbitos. Por una parte, se agencializan los temas mediante un servicio exclusivo, con autonomía y presupuesto propio, pero también deja algunas amarras

para evitar la insularidad de este Servicio, mediante la obligación de coordinar sus acciones con la Subsecretaría de Prevención del Delito, así como la gestión de la Política Nacional de Drogas, con la venia y participación de al menos los Ministerios del Interior y Seguridad Pública, de Salud y de Educación.

En un plano distinto, pero no lejano, los esfuerzos realizados hasta ahora por clarificar las nuevas reglas del juego que trae consigo la nueva institucionalidad deja de lado y omite, en opinión de algunos expertos, todo lo que dice relación con los vínculos y coordinaciones que establece el Ministerio del Interior con Gendarmería de Chile, el Servicio Nacional de Menores, el Ministerio Público y los Tribunales de Justicia. Lucía Dammert, en su intervención en la Comisión de Seguridad Pública y Drogas, por ejemplo, menciona que estas omisiones son un contrasentido, toda vez que se explicita que será el Ministerio del Interior y Seguridad Pública el responsable de todo aquello relativo a la prevención, control y rehabilitación de los infractores de la ley, en donde estas instituciones tienen un rol fundamental y, por consiguiente, se requiere mayor claridad en los mecanismos de coordinación y trabajo con estas instituciones.

6. Mecanismo para la coordinación: incentivos y control

Hasta aquí se han identificado diversas situaciones que provocan problemas de coordinación para el Ministerio del Interior y cómo la nueva institucionalidad que crea al Ministerio del Interior y Seguridad Pública las ha querido resolver. Esto, a través de medidas que han permitido abordar algunas fallas de coordinación, pero que también han abierto posibles nuevos problemas. Pese a esto, lo que está claro es que uno de los objetivos estratégicos que adquiere este Ministerio es la coordinación de los planes y programas que desarrollen las demás carteras y Servicios Públicos en el ámbito de la seguridad pública. Por ello, resulta relevante analizar cuáles son los mecanismos dispuestos en la ley para propiciar y asegurar una adecuada coordinación.

El primero de ellos es la **Autorización** que tendrá que realizar el Ministerio sobre el diseño y la evaluación de los planes y programas que se ejecuten en el ámbito de la seguridad pública (Artículo Nº 4). Así lo afirma un Diputado de la Concertación cuando señala que “*es la forma material de ejercer la facultad de coordinación*”. Un concepto que hasta antes de la discusión en la Comisión Mixta del proyecto de ley no existía, sino que se refería a la “visación”. Una que para el Diputado de la Alianza de Gobierno consultado consistía en darle o no el visto bueno. En la discusión del Proyecto de Ley se estimó que ese concepto era vago e incluía la revisión en detalle de los planes y los programas para ser aprobados. Por eso, a instancias de una propuesta del Diputado Burgos, se cambió este concepto por el de autorización, por considerarse más claro y directo. Según señala este mismo Diputado, este término hace referencia a una revisión “*más macro, donde no se mete en el detalle*”.

Más allá de la palabra que se utilice, visación o autorización, lo fundamental para los expertos es la necesidad de generar un proceso de conversación y de acuerdo entre el Ministerio del Interior y Seguridad Pública con los demás Ministerios y Servicios Públicos²⁶, con miras a que las acciones que se emprendan en materia de seguridad guarden coherencia y aporten al cumplimiento de las metas de la PNSP. Esto permite generar un acuerdo en torno

²⁶ Así lo explica el Diputado de la Alianza de Gobierno entrevistado para este estudio, al comentar por qué es necesaria la autorización de los planes y programas por parte del nuevo Ministerio.

a las acciones a realizar, lo que, sin duda, busca eliminar fallas de coordinación provocadas por la incoherencia o la disgregación de acciones realizadas por los distintos servicios²⁷.

En lo concreto, el funcionario del Ministerio del Interior entrevistado explica que, mediante este mecanismo, al menos se logran dos cosas relevantes. Por una parte, que los Ministerios y Servicios se informen entre sí sobre las acciones que se van a realizar, así como sus resultados, de tal modo de reducir las asimetrías de información que puedan existir entre lo que hace, por ejemplo el Ministerio de Salud o de Educación, respecto de lo que propone el Ministerio del Interior. En esa misma línea, se reducen también los costos de transacción al momento de celebrar acuerdos o convenios entre los Servicios, puesto que se conoce y se han conversado previamente los alcances que tendrán las acciones a emprender, así como se comparten los resultados obtenidos. Por lo tanto, el intercambiar información mediante este mecanismo permite reducir fallas de coordinación asociadas a las asimetrías de información y costos de transacción.

En segundo lugar, la autorización también se convierte en un mecanismo de veto para el mismo funcionario de Gobierno, porque requiere que las autoridades de los Ministerios o Servicios firmen el plan o programa a realizar. Si uno de ellos no está de acuerdo con lo que el otro le propone, no lo firma y así obliga a tener que negociar para lograr puntos en común. Esta negociación se realiza en la fase de diseño de los planes y los programas y, por tanto, contribuiría a eliminar las fallas de coordinación que se producen cuando existen diferencias en las visiones y perspectivas acerca de las dimensiones de un problema y los mecanismos para solucionarlo.

La interrogante que queda pendiente en opinión de los expertos es cómo se materializa esta autorización de programas y cuán engorroso será, porque al momento de aprobarse la ley no existe ningún reglamento que lo describa. Lo que se infiere es que, al ser la autorización un mecanismo que se formaliza por ley, da origen a un “procedimiento administrativo”, el cual debe seguir los parámetros que la Ley N° 19.880 estipula para estos efectos. Por lo tanto, se debe cumplir una serie de formalidades que en la práctica pueden trabar la concreción e implementación de programas, al extenderse los plazos asociados a la formalización de la autorización. De aquí que la “autorización de programas” es un mecanismo que contribuye a eliminar fallas de coordinación asociadas a la incoherencia de acciones, asimetrías de información y costos de transacción. Sin embargo, también puede ocasionar nuevas fallas por la dificultad administrativa y la extensión de los plazos asociados a la formalización de este procedimiento administrativo. Considerando estas dos caras de la moneda, la autorización será un desafío para los gerentes públicos, quienes tendrán que desarrollar los mecanismos que agilicen su tramitación, de tal modo de cumplir eficientemente su cometido. Por ahora, en la medida en que la autorización no logre materializarse en un instructivo o un reglamento y, por ende, no sea un mecanismo conocido, compartido y entendido por los actores, será tan vago e ineficiente como si no existiera.

Un segundo mecanismo dispuesto en la ley para concretar la coordinación entre actores es la posibilidad de celebrar **acuerdos o convenios** entre el Ministerio con instituciones públicas o privadas, incluyendo las municipalidades, que digan relación directa con la elaboración, ejecución y evaluación de las políticas, planes y programas de seguridad interior y orden público (Artículo 3º, Letra i) de la Ley N° 20.502). Esta misma atribución la tiene la Subsecretaría de Prevención del Delito, los Intendentes y SENDA (ex CONACE).

27 Al respecto, el Diputado de la Alianza comenta en su entrevista que, de acuerdo a la experiencia de los ex Subsecretarios del Interior Felipe Harboe (ejerció el cargo entre el 2006 y el 2008) y Jorge Burgos (2002), esta autorización era necesaria para evitar que los programas que realizaban los servicios fueran en una dirección contraria a lo que se quería desde el Ministerio del Interior.

Los acuerdos y contratos se consideran como un mecanismo de “governance” desde la teoría económica y desde la perspectiva de la coordinación, porque permiten introducir un orden, mitigan el conflicto y aseguran un beneficio mutuo entre las partes contrayentes. Es una manera que tiene el Estado y, por ende, los Ministerios y Servicios Públicos de externalizar algunos servicios, especialmente la implementación de las políticas públicas, sobre todo en aquellas circunstancias en las que se sostiene que los Ministerios tiene un rol diseñador y coordinador de políticas públicas, pero su ejecución debe ser externalizada o realizada en delimitadas circunstancias por el propio ente público²⁸.

Según las características de los Acuerdos o Convenios que se suscriban, deberán seguir un procedimiento administrativo, a fin de que los Departamentos Jurídicos y/o la Contraloría General de la República certifiquen su legalidad y otorguen su aprobación²⁹. Sin embargo, en opinión de un directivo público³⁰, no es necesario que todo acuerdo quede suscrito mediante un instrumento legal. A su juicio, puede ser más útil y ágil levantar un *Acta de Acuerdo*, documento firmado entre los directivos y/o profesionales de los servicios públicos contrayentes, en donde se deja constancia de un convenio de trabajo, especificando las tareas y responsabilidades a cumplir por las partes. Más aún si el acta se publica en un sitio web u otro instrumento de difusión masiva, porque facilita el control de su cumplimiento.

En suma, los acuerdos o convenios, sean legales o no, permiten resolver posibles fallas de coordinación producto de insuficientes reglas formales que especifican que dos o más servicios públicos trabajarán en conjunto.

Un tercer mecanismo que contribuye a la coordinación y está contemplado en la ley es la **entrega de recursos** de un servicio público a otro. En palabras del Diputado de la Alianza de Gobierno consultado “*siempre el que maneja el presupuesto obliga una coordinación*”. Esto, porque la entrega de recursos a un tercero establece un compromiso a cumplir un acuerdo que, como ya se mencionó, tiene sus mecanismos de control que serán más rigurosos si existen dineros de por medio, debido al rol que cumple la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, respecto a la ejecución presupuestaria de los Ministerios y Servicios Públicos, y el control financiero ejercido por la Contraloría General de la República. Pero, más allá de los controles asociados a la entrega de dineros, lo relevante es que si existen recursos financieros que provienen del presupuesto de una institución, es éste el organismo que tiene el control sobre ellos y, por ende, puede decidir qué hacer con ellos.

No obstante lo anterior, es interesante señalar que al momento de preguntar sobre los mecanismos de coordinación que la ley establece, ningún entrevistado en este estudio señaló de manera espontánea la asignación presupuestaria como tal. Fue a instancias de preguntas directas sobre este tema que se analizó este elemento. Así, la mayoría de los entrevistados mencionó que la entrega de recursos es un mecanismo que obliga la coordinación entre actores, al existir convenios de trabajo que formalizan la transferencia de recursos a un tercero contra

28 Distinción entre el rol de diseño e implementación de las políticas públicas que queda de manifiesto en el Artículo 22º de la LOCPAE, donde se establece que los Ministerios son los encargados de proponer y evaluar las políticas públicas y que excepcionalmente podrán actuar como órganos administrativos de ejecución.

29 En el Anexo Nº 2 del Marco Legal de la Coordinación se hacen algunas referencias sobre los alcances y características de los procedimientos administrativos.

30 El directivo público fue especialmente entrevistado para este estudio, con la finalidad de recabar su experiencia en la administración pública, así como su conocimiento en los temas de gerencia y gestión pública, dada su condición de abogado y Magíster en Gestión de Políticas Públicas (MGPP).

la prestación de un determinado servicio o producto, que puede ser o no realizado de manera conjunta con el servicio mandante.

En resumen, es posible establecer que en la Ley N° 20.502 se establecen al menos tres mecanismos que materializan la coordinación: la autorización de programas, el establecimiento de acuerdos o convenios y la asignación de recursos. Un cuarto mecanismo mencionado por algunos expertos, que si bien no es propiamente de coordinación, es la **evaluación**, un requisito fundamental para la eficacia de la coordinación. Es decir, que durante la implementación de los planes y programas que se ejecuten exista un espacio formal para la evaluación del cumplimiento de objetivos y metas comprometidas.

Es así como en la definición de los objetivos del Ministerio, la evaluación adquiere un rol fundamental, al encomendarle la evaluación de la Política Nacional de Seguridad Pública Interior (Artículo 3º, letra c), así como la evaluación del cumplimiento de las metas y objetivos de los planes y programas de seguridad pública a cargo de las instituciones policiales (Artículo 3º, letra j). A la Subsecretaría de Prevención del Delito también se la faculta para evaluar las políticas públicas destinadas a prevenir la delincuencia y a rehabilitar y a reinserir socialmente a los infractores de ley (Artículo 12º). A los Intendentes, por su parte, se les encomienda la evaluación del desarrollo de planes y programas ejecutados en el territorio de su jurisdicción (Artículo 14º, letra b).

Si bien la evaluación es un proceso fundamental para verificar la eficacia de las políticas públicas, es aún más importante para la coordinación, puesto que permite analizar y determinar si el acuerdo de trabajar en conjunto con otros servicios públicos se cumplió o no. Es el momento en que es posible determinar si efectivamente se logró la coordinación entre actores y, por lo tanto, se alcanzó la “*coordinación fuerte*”, como la denomina el directivo público entrevistado. Es decir, que efectivamente se cumplió el compromiso de seguir ciertos cursos de acción que habían sido previamente acordados. Y a diferencia de una “*coordinación débil*”, que señala este mismo directivo, la cual consiste en el acuerdo formal que establecen dos o más entidades para trabajar en conjunto, pero que hasta ese momento no es posible determinar si se logrará efectivamente.

Otro mecanismo que permite verificar si se produjo la coordinación de actores es la **cuenta pública**, a través de la cual un Ministro y/o directivo público informa del cumplimiento de ciertos compromisos ante la opinión pública. Una instancia que permite dar cuenta de si se lograron implementar planes y programas en forma coordinada y novedad respecto de lo que existía, porque no había una persona responsable de esta materia a quien se le pudiera exigir una rendición de cuentas de lo realizado en ese ámbito. En esa línea, el investigador del Instituto Libertad y Desarrollo consultado comenta que recién ahora con esta ley habrá alguien que va a tener que rendir cuentas. Un elemento que se enmarca en una sociedad que camina por mayor libertad y desarrollo, en la cual la ciudadanía debe estar más al día de lo que sucede a nivel de políticas públicas.

La misma ley establece un mecanismo de cuenta pública, al mandarle al Ministerio que informe semestralmente al Senado y a la Cámara de Diputados, acerca de los avances en la implementación y los resultados parciales de los programas de seguridad pública (Artículo 5º).

En ese sentido, la cuenta pública favorecerá el hecho que la sociedad en su conjunto reciba información transparente e integrada sobre el quehacer del Estado en materia de seguridad pública, en contraste con lo que sucedía antes en que se hacía en forma parcializada y fragmentada, a cargo de cada Ministerio y Servicio Público

involucrado. Por lo tanto, se trata de un mecanismo de “gobernanza” para la coordinación, porque la rendición de cuenta permite informar públicamente que ciertos planes y programas se han realizado de manera conjunta y coherente entre entidades públicas.

IV. Conclusiones

El análisis realizado en este estudio revela que si bien la nueva institucionalidad en materia de seguridad pública resolvió algunas fallas, también puede ser fuente de nuevas trabas. Los principales avances se lograron a partir de la creación de una norma exclusiva que instaura el Ministerio del Interior y Seguridad Pública, se explicitan roles y funciones, se institucionaliza la coordinación y un propósito estratégico (la Política Nacional de Seguridad Pública, PNSP) y se incorporan mecanismos de “governance” para cumplirla mediante el Consejo Nacional, los Consejos Regionales de Seguridad y las dos Subsecretarías (de Interior y Prevención del Delito). También se incorpora la autorización de planes y programas como un mecanismo para concretar la coordinación, aunque su gestión queda poco clara y puede originar nuevas trabas burocráticas que dificulten su concreción.

Otras dificultades pueden surgir con la delimitación de problemas complejos y multidimensionales, producto de la agencialización de las drogas y el alcohol en el nuevo Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA), o bien en el ámbito particular de la seguridad pública, donde conviven la prevención, el control, la sanción y la rehabilitación de los infractores de la ley. Un tema multisectorial en el cual participan múltiples Ministerios, Servicios Públicos y organismos independientes o relacionados. Por ello, el desafío es continuar observando y analizando cómo en la implementación de la nueva institucionalidad se realizan los ajustes pertinentes que permitan alcanzar los propósitos y las metas establecidas en las políticas públicas de temas complejos, particularmente en materia de seguridad ciudadana.

Otra particularidad que develó el análisis de este estudio fue la diferencia que existe entre las culturas institucionales, organizacionales y personales de quienes intervienen en el ámbito de la seguridad pública. Especialmente, las características jerárquicas, obedientes y uniformadas de las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública marcaron en varios momentos diferencias y distancias con el mundo civil y político. Temor a la “politización” de las policías, la dependencia administrativa militar o civil, las relaciones jerárquicas entre un General Director de Carabineros de Chile con un Subsecretario o Jefe de División son algunos ejemplos que dan cuenta de estas particularidades que se observan en las culturas institucionales. Modos de ser y de actuar que, particularmente en el ámbito de la seguridad, están marcadas por la jerarquía, donde la concentración del mando y del liderazgo son fundamentales para decidir qué hacer y cómo actuar frente a situaciones límites o extremas que se viven en el ámbito de la seguridad.

Reconociendo las particularidades del tema de la seguridad pública, y a partir del análisis realizado sobre el nuevo Ministerio del Interior y Seguridad Pública, se puede afirmar que mejorar la coordinación es un proceso que, sin duda, requiere introducir mejoras en sus tres marcos referenciales (institucional, organizacional y personal), de modo de avanzar desde la coordinación a la concertación. En este sentido, el principal desafío para el nuevo Ministerio es lograr darle sentido a la acción de los sujetos para que implementen esta nueva institucionalidad, dada la envergadura del cambio y la complejidad de la coordinación entre los actores en el ámbito de la seguridad pública.

V. Bibliografía

- AYLWIN, A. (1989). “Principios de la Ley Orgánica de la Administración del Estado y Pautas para el análisis de su Título 1”. En Facultad de Derecho (Ed), *Revista Chilena de Derecho* (pp. 395-422). Santiago: Facultad de Derecho Pontificia Universidad Católica de Chile.
- BARDACH, E. (1998). “Getting Agencies to Work Together”. Washington: Brookings Institution.
- BATIFOULIER, P., BIENCOURT, O., REBERIOUX, A. (2002). *Las convenciones en la economía: los aportes del enfoque interpretativo. Noticias N°40*. Obtenida el 23 de abril de 2010, de http://webu2.upmf-grenoble.fr/regulation/Lettre_regulation_espagne/index.html
- BELTRÁN, M. (1985). La Burocracia y la Crisis del “Welfare State”. *Revista de Estudios Públicos (Nueva Época) N° 48*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- BUCHANAN, J. (1980) “De las Preferencias Privadas a una Filosofía del Sector Público”. En *Revista Estudios Públicos N° 1*. Obtenida el 15 de julio 2010, de www.cepchile.cl/dms/archivo_1078_578/rev01_buchanan.pdf
- COOPER, P.J. (1997). “Ejecución de la política social en tiempos de crisis de coordinación”. En *Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 7*. Caracas.
- CORDERO, L. (2007). “Control de Gestión y por Resultados en el Derecho Administrativo”. En *Revista de Derecho Administrativo N° 1*, (23-28). Santiago: LegalPublishing
- CORTÁZAR, J. C. (2007). “Entre el diseño y la evaluación. El papel crucial de la implementación de los programas sociales”. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- CHISHOLM, D.. (1989) *Coordination without hierarchy: informal structures in multiorganizational systems*. Berkley: University of California Press.
- DAMMERT, L. (2006) “Consideraciones sobre el Proyecto de Ley que crea el Ministerio de Seguridad Pública y el Servicio Nacional para la Prevención del Consumo y Tráfico de Drogas”. Documento interno, FLACSO Chile.
- DUSSAUGE, M. (2008) “Categorías y características de los servidores públicos en un gobierno profesionalizado”, en *Revista Servicio Profesional de Carrera*, primer semestre, N° 9, México: Fundamespa, red Mexicana por el servicio Profesional.
- ECHEBARRÍA, K. (1998). “La gestión de la transversalidad”. ESADE.
- ESTRADA, F. (2007). Herbert A. Simon y la Economía Organizacional. Obtenida el 1 junio del 2010, de http://www.fce.unal.edu.com/media/files/documentos/cuadernos/46/v26n46-estrada_2007.pdf
- FUNDACIÓN PAZ CIUDADANA (2009). Foro transversal para la modernización estatal en seguridad ciudadana. Santiago: Fundación Paz Ciudadana.
- GALIANO, S. (2006). “Políticas sociales: instituciones, información y conocimiento”. En *Serie Políticas Sociales N° 116*. Santiago: CEPAL.
- GOBIERNO DE CHILE. Ministerio Secretaría General de la Presidencia (2000). *Ley N° 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado*. Obtenida el 7 de enero del 2011, de <http://www.leychile.cl/N?i=191865&f=2009-04-20&p=>

- GOBIERNO DE CHILE. Ministerio Secretaría General de la Presidencia (2003). Ley N° 19.880 *Establece Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los actos de los órganos de la administración del Estado*. Obtenida el 7 de enero del 2011, de <http://www.leychile.cl/N?i=210676&f=2008-08-20&p=>
- GOBIERNO DE CHILE. Ministerio Secretaría General de la Presidencia (2005). *Constitución Política de la República de Chile*. Obtenida el 7 de enero del 2011, de <http://www.leychile.cl/N?i=242302&f=2010-01-07&p=>
- GOBIERNO DE CHILE. Contraloría General de la República (2009). Ley N° 10.336 Organización y Atribuciones de la Contraloría General de la República. Santiago: Contraloría General de la República.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. H., JOHNSON, D. E. (2003). "Administración del Comportamiento Organizacional". Editorial Prentice Hall.
- LAHERA, E., (2004). "Política y Políticas Públicas". *En Serie Políticas Sociales N° 95*. Santiago: CEPAL.
- LARA, H. (2002). Elinor Ostrom (2000). "El gobierno de los bienes públicos. La evolución de las instituciones de acción colectiva". *Región y Sociedad/ Volumen XIV. N° 24*. Obtenida el 5 julio 2010, de http://lanic.utexas.edu/project/etext/colson/24/24_10.pdf
- LERDA, J.C., ACQUATELLA, J., GÓMEZ, J.J., (2003). "Integración, coherencia y coordinación de Políticas Públicas Sectoriales (reflexiones para el caso de las políticas fiscal y ambiental)". *En Serie Medio Ambiente y Desarrollo N° 76*. Santiago: CEPAL.
- LERDA, J.C., ACQUATELLA, J., GOMEZ, J.J., (2005). "Coordinación de políticas públicas: desafíos y oportunidades para una agenda fiscal-ambiental". En Acquatella, J., Bárcena, A., (Ed.), *Política Fiscal y medio ambiente, bases para una agenda común* (pp. 65-88). Santiago: CEPAL.
- LONGO, F. (1999). "Burocracia y Postburocracia en el diseño organizativo". En Lozada i Marrodán, C., (Ed.), "¿De Burócratas a Gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado" (212-244). Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- LONGO, F., ECHEBARRÍA, K. (2000). "La nueva gestión pública en la reforma del núcleo estratégico del gobierno: experiencias latinoamericanas". Obtenida el 12 julio 2010, de <http://www.clad.org/investigaciones/investigaciones-concluidas/nueva-gestion-publica-y-regulacion-en-america>
- MENY, I., THOENIG, J. (1992). "Las Políticas Públicas". Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- MINTZBERG, H. (1984). "La Estructura de las Organizaciones". Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- MOE, T.M. (1998). "La Teoría Positiva de la Burocracia Pública". En Saiegh, S.M. y Tomás, M., "La nueva Economía Política: racionalidad e instituciones". Buenos Aires: EUDEBA.
- MOLINA, C, LICHA, I. (2005) "Coordinación de la política social: criterios para avanzar". INDES/BID. Washington, julio 2005.
- NORTH, D. (1993). "Desempeño económico en el transcurso de los años". Misuri: Departamento de Economía, Universidad de Washington, Saint Louis.
- NORTH, D. (1993). "Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico". México: Fondo de Cultura Económica.
- PARSONS, W. (2007). "Políticas Públicas. Una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas". México D.F.: FLACSO.

- PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. (2009). “Desarrollo Humano en Chile. La manera de hacer las cosas 2009”. Santiago: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.
- PROVAN, K., KENIS, P. (2007) “Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness”, en *Journal of Public Administration Research and Theory*, Oxford University Press.
- RAMÍREZ, J.C., PEÑALOZA, M.C, (2007). “La Coordinación en las Políticas Sociales”. En *Serie Seminarios y Conferencias N° 49*. Santiago: CEPAL.
- REPETTO, F. “La Dimensión política de la coordinación de programas y políticas sociales: una aproximación teórica y algunas referencias prácticas en América Latina”. Obtenida el 20 de julio 2010 de www.top.org.ar/boletin/boletinn15.htm
- ROFFER, E. (2008). “Principales desafíos en torno a la coordinación de los programas sociales: el caso argentino”. Obtenida el 5 de julio 2010, de <http://www.clad.org/congresos/congresos-antecedentes/xii-buenos-aires-2008>
- SANCHEZ, M. (1994). “Las relaciones de coordinación y cooperación entre administraciones públicas en España”. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, N° 1. Caracas
- SERRA, A. (2005) “La gestión transversal. Expectativas y resultados”. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, N° 32. Caracas
- SORENSEN, E. Y TORFING, J. (2005). “The Democratic Anchorage of Governance Networks”, *Scandinavian Political Studies*, Vol. 28 No. 3. Nordic Political Science Association
- SULBRANDT, J., LIRA R., E IBARRA A., (2001) “Redes interorganizacionales en la administración pública”. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, N° 21. Caracas
- WAISSBLUTH, M. (2003) “La Insularidad en la Gestión Pública Latinoamericana”. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, N° 27. Caracas
- WILLIAMSON, O. (1998) “Institutions of Governance”, *The American Economic Review*, Vol. 88, No. 2, American Economic Association.
- WEBER, M., (1985). “¿Qué es la Burocracia?”, Buenos Aires: Editorial Leviatán.

VIII. Estudios de caso

Publicados en 1996

Estudio de Caso N° 1
LA REESTRUCTURACIÓN DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES EN PARAGUAY.

César Pastore Britos.

Estudio de Caso N° 2
AZÚCAR: MERCOSUR Y RECONVERSIÓN, EL CASO CALNU (URUGUAY).

Fernando Correa Alsina.

Estudio de Caso N° 3
EL LITIO: UNA PERSPECTIVA FALLIDA PARA BOLIVIA.

Walter Orellana Rocha.

Estudio de Caso N° 4
EL ESTUDIO DE CASO COMO INSTRUMENTO PEDAGÓGICO Y DE INVESTIGACIÓN EN POLÍTICAS PÚBLICAS.

Ramón Borges Méndez.

Estudio de Caso N° 5
INCENTIVOS A LAS EXPORTACIONES NO TRADICIONALES EN BOLIVIA: UNA CONFRONTACIÓN ENTRE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA.

Patricia Noda Videá.

Estudio de Caso N° 6
EL SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES PERUANO Y EL MECANISMO DE LA PENSIÓN MÍNIMA.

María Lila Iwasaki.

Estudio de Caso N° 7
LA PRIVATIZACIÓN DEL ÁREA DE CARGA DE LA EMPRESA DE FERROCARRILES DEL ESTADO EN CHILE: ¿UNA NEGOCIACIÓN ATÍPICA?

Cristián Saieh Mena.

Estudio de Caso N° 8
DE LO ERRÁZURIZ A TIL-TIL: EL PROBLEMA DE LA DISPOSICIÓN FINAL DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS DOMICILIARIOS EN SANTIAGO.

Sandra Lerda y Francisco Sabatini.

Estudio de Caso N° 9
CONSTRUCCIÓN DE UNA CÁRCEL ESPECIAL PARA MILITARES: LECCIONES Y DESAFÍOS DE GOBERNABILIDAD EN LA TRANSICIÓN DEMOCRÁTICA CHILENA.

Soledad Ubilla.

Estudio de Caso N° 10
MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE UN HOSPITAL PÚBLICO: EL CASO DE LA ASISTENCIA PÚBLICA EN SANTIAGO.

Cecilia Montero y Carlos Vignolo.

Estudio de Caso N° 11
CONTROL Y RESPONSABILIDAD EN GOBIERNOS LOCALES: DESAFÍOS INSTITUCIONALES DE LA DESCENTRALIZACIÓN EN BOLIVIA.

Claudio Orrego Larraín.

Publicados en 1997

Estudio de Caso N° 12
MITOS Y HECHOS DEL PROGRAMA DE VIVIENDA BÁSICA EN SANTIAGO DE CHILE: UNA MIRADA DESDE LOS BENEFICIARIOS.

Fernando Díaz Mujica.

Estudio de Caso N° 13
GESTIÓN TERRITORIAL DEL FOMENTO PRODUCTIVO: UNA OBSERVACIÓN A LA PYME FORESTAL DE LA REGIÓN DEL BÍO-BÍO.

Liliana Cannobbio Flores.

Estudio de Caso N° 14
LA REFORMA PREVISIONAL BOLIVIANA Y EL CASO DEL INCENTIVO AL TRASPASO.

Luis Gonzalo Urcullo Cossío.

Estudio de Caso N° 15
GÉNERO, SALUD Y POLÍTICAS PÚBLICAS, DEL BINOMIO MADRE-HIJO A LA MUJER INTEGRAL.

Alejandra Faúndez Meléndez.

Estudio de Caso N° 16
ESTUDIO DEL SISTEMA DE REGULACIÓN SECTORIAL EN BOLIVIA.

Julio Waldo López Aparicio.

Estudio de Caso N° 17
LA INDUSTRIA DEL PETRÓLEO EN ECUADOR. EL CASO DEL SISTEMA DEL OLEODUCTO TRANSECUTORIANO.

Luis Esteban Lucero Villarreal.

Estudio de Caso N° 18
LA GESTIÓN COLECTIVA DEL DERECHO DE AUTOR Y LOS DERECHOS CONEXOS: INSTRUMENTO DE PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD.

Marvin Francisco Discua Singh.

Publicados en 1998

Estudio de Caso N° 19
ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES PARA PROMOVER LA PERMANENCIA DE PROFESIONALES CALIFICADOS EN EL SERVICIO PÚBLICO PERUANO. EL CASO DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.

Juan Carlos Cortázar Velarde.

Estudio de Caso N° 20
LA CRISIS DE LAS UVAS ENVENENADAS.

Claudio Rodolfo Rammsy García.

Estudio de Caso N° 21
LOS DETERMINANTES DE LA DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO DE HAITÍ (ELEMENTOS PARA EL DEBATE).

Michel-Ange Pantal.

Estudio de Caso N° 22

REGULACIÓN DE SEGUROS PRIVADOS DE SALUD: LA EXPERIENCIA EN CHILE DE LA SUPERINTENDENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD PREVISIONAL (ISAPRES).

Cecilia Má, Yajaira Rivera, Livia Sánchez.

Estudio de Caso N° 23

LA REFORMA A LA JUSTICIA CRIMINAL EN CHILE: EL CAMBIO DEL ROL ESTATAL.

Juan Enrique Vargas Viancos.

Estudio de Caso N° 24

EL ROL DE LA SUPERINTENDENCIA PARA LA PROMOCIÓN Y PROTECCIÓN DE LA LIBRE COMPETENCIA EN EL PROCESO DE PRIVATIZACIÓN VENEZOLANO.

David Mieres Valladares.

Estudio de Caso N° 25

CONCERTACIÓN Y POLÍTICA EDUCATIVA EN ARGENTINA (1984 - 1996).

Alejandro Esteban Rodríguez.

Estudio de Caso N° 26

POLÍTICA AMBIENTAL EN COSTA RICA: ANÁLISIS DEL PROYECTO DE USO Y CONSOLIDACIÓN DE LOS RECURSOS FORESTALES EN LAS COMUNIDADES RURALES DE LA REGIÓN CHOROTEGA.

Georgina Paniagua Ramírez.

Estudio de Caso N° 27

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y EQUIDAD EN LAS POLÍTICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR. UN ESTUDIO SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y FINANCIAMIENTO.

Sixto Carrasco Vielma.

Estudio de Caso N° 28

LA PRIVATIZACIÓN DE LAS TELECOMUNICACIONES EN EL PERÚ.

Leopoldo Arosemena Yabar-Dávila.

Estudio de Caso N° 29

DESCENTRALIZACIÓN EN BOLIVIA: PARTICIPACIÓN POPULAR Y POLÍTICA PARA UNA COMPATIBILIZACIÓN CON LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO NACIONAL.

José Antonio Terán Carreón.

Estudio de Caso N° 30

LA POLÍTICA DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES DE MÉXICO: EFECTOS EN EL CASO DE LA RELACIÓN BILATERAL MÉXICO - CHILE.

Ana María Güémez Perera.

Estudio de Caso N° 31

LA LEY N° 19.490: IMPLICACIONES Y PROYECCIONES DEL MANEJO DE UNA CRISIS: EL CASO DEL PERSONAL NO MÉDICO DE SALUD.

Claudia Muñoz Salazar.

Publicados en 1999

Estudio de Caso N° 32

LA POBREZA, LA DESIGUALDAD Y LA EDUCACIÓN EN EL PERÚ DE HOY: UNA APROXIMACIÓN CUANTITATIVA.

Nelson Shack Yalta.

Estudio de Caso N° 33

PROGRAMA CHILE - BARRIO: ¿UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PÚBLICA INNOVADORA EN ASENTAMIENTOS PRECARIOS?

María Gabriela Rubilar Donoso.

Estudio de Caso N° 34

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO, INNOVACIONES NECESARIAS EN EL SISTEMA DE SALUD OCUPACIONAL DEL PERÚ.

Cecilia Má Cárdenas.

Estudio de Caso N° 35

EL ROL REGULADOR DEL ESTADO EN OBRAS VIALES CONCESIONADAS.

Ricardo Cordero Vargas.

Estudio de Caso N° 36

MODERNIZACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE ATENCIÓN A NIÑOS Y ADOLESCENTES EN VENEZUELA: EL CASO DE LAS REDES LOCALES DE PROTECCIÓN A LA INFANCIA Y ADOLESCENCIA.

Luzmari Martínez Reyes.

Estudio de Caso N° 37

CULTURA CIUDADANA: LA EXPERIENCIA DE SANTAFÉ DE BOGOTÁ (1995 - 1997).

Pablo Franky Méndez.

Estudio de Caso N° 38

POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN JUVENIL Y MERCADO DEL TRABAJO EN VENEZUELA (1990 - 1997).

Urby Pantoja Vásquez.

Estudio de Caso N° 39

LAS POLÍTICAS PÚBLICAS CONTRA LA CORRUPCIÓN COMO UN MODO DE CONSOLIDAR LOS PROCESOS DEMOCRÁTICOS: EL CASO ARGENTINO

Irma Miryam Monasterolo.

Estudio de Caso N° 40

EL SISTEMA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE EMPLEO EN CHILE: DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN Y PROPUESTA PARA MEJORAR SU GESTIÓN.

César Chanamé Zapata.

Estudio de Caso N° 41

REFORMA AL SISTEMA DE REMUNERACIONES DE LOS DOCENTES DEL SERVICIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA EN BOLIVIA.

Teresa Reinaga Joffré.

Estudio de Caso N° 42

LA NEGOCIACIÓN DE LA TRANSICIÓN DEMOCRÁTICA EN CHILE (1983 - 1989).

Justo Tovar Mendoza.

Publicados en 2000

Estudio de Caso Nº 43
ANÁLISIS COMPARATIVO DEL FINANCIAMIENTO A LA EDUCACIÓN SUPERIOR, UNIVERSIDADES ESTATALES Y UNIVERSIDADES PRIVADAS CON APORTES 1981-1989 Y 1990-1998.

Julio Castro Sepúlveda.

Estudio de Caso Nº 44
INDICADORES DE CALIDAD Y EFICIENCIA EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA: ALGUNAS PROPUESTAS PARA EL SISTEMA DE ACREDITACIÓN CHILENO.

Danae de los Ríos Escobar.

Estudio de Caso Nº 45
POLÍTICAS DE COMPETITIVIDAD EN REGIONES A LA LUZ DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO CHILENA.

Jorge Menéndez Gallegos.

Estudio de Caso Nº 46
ANÁLISIS DE LAS SEÑALES ECONÓMICAS EN LA INDUSTRIA ELÉCTRICA EN BOLIVIA.

Jorge Ríos Cueto.

Estudio de Caso Nº 47
POTENCIALIDADES DE LA DESCENTRALIZACIÓN FISCAL EN VENEZUELA.

Edgar Rojas Calderón.

Estudio de Caso Nº 48
ANÁLISIS DE LA REFORMA DE PENSIONES EN EL SALVADOR

Irma Lorena Dueñas Pacheco.

Estudio de Caso Nº 49
EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA REGULATORIA DEL SECTOR HIDROCARBUROS EN BOLIVIA.

Tatiana Genuzio Patzi.

Estudio de Caso Nº 50
PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL ESPACIO LOCAL: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA CIUDADANÍA EN CHILE.

Roberto Godoy Fuentes.

Estudio de Caso Nº 51
GESTIÓN DE BILLETES EN EL BANCO CENTRAL.

John Vela Guimet.

Estudio de Caso Nº 52
EL CRÉDITO COMO INSTRUMENTO PARA FINANCIAR EL ACCESO Y LA MANTENCIÓN DE ESTUDIANTES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN CHILE.

Juan Salamanca Velázquez.

Publicados en 2001

Estudio de Caso Nº 53
EL NUEVO MODELO DE JUSTICIA PENAL ADOLESCENTE DE NICARAGUA.

Raquel del Carmen Aguirre.

Estudio de Caso Nº 54
LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ.

Humberto Rosso Morales.

Estudio de Caso Nº 55
EDUCACIÓN SUPERIOR EN NICARAGUA: ¿EFICIENCIA EN LA ASIGNACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS DEL ESTADO?

Emilio Porta Pallais.

Estudio de Caso Nº 56
SEGURO DE DESEMPLEO EN CHILE.

Juan Pablo Severin Concha.

Estudio de Caso Nº 57
FORMACIÓN DOCENTE: CENTROS REGIONALES DE FORMACIÓN DE PROFESORES (CERP).

Juan Eduardo Serra Medaglia.

Estudio de Caso Nº 58
MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA. EL CASO CHILENO (1994 - 2000).

Álvaro Vicente Ramírez Alujas.

Estudio de Caso Nº 59
CONTENCIÓN DE COSTOS EN MEDICAMENTOS: LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL Y EL CASO CHILENO.

Lucas Godoy Garraza.

Estudio de Caso Nº 60
LA REFORMA CONSTITUCIONAL ECUATORIANA DE 1998: UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GOBERNABILIDAD.

Fernando Pachano Ordóñez.

Publicados en 2002

Estudio de Caso Nº 61
EL ENFOQUE DE GÉNERO DENTRO DEL PROGRAMA DE REFORMA DEL SERVICIO CIVIL NICARAGÜENSE: ANÁLISIS DEL AMBIENTE INSTITUCIONAL.

María Andrea Salazar Mejía.

Estudio de Caso Nº 62
REFORMA AL SISTEMA DE PENSIONES EN COSTA RICA: EVALUACIÓN DE LA NUEVA ORGANIZACIÓN.

Cinthya Arguedas Gourzong.

Estudio de Caso Nº 63
LA GESTIÓN DE LO PÚBLICO MÁS ALLÁ DE LO ESTATAL: EL CASO DEL FONDO DE RECONSTRUCCIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA DEL EJE CAFETERO (FOREC) EN COLOMBIA.

Jorge Iván Cuervo Restrepo.

Estudio de Caso Nº 64
INSERCIÓN LABORAL JUVENIL: ANÁLISIS DE VARIABLES RELEVANTES Y PERSPECTIVAS DE POLÍTICA.

Sergio Antonio Ibáñez Schuda.

Estudio de Caso N° 65
LA DEMANDA POR JUSTICIA, UN PROBLEMA DE POLÍTICA PÚBLICA.
Rafael Mery Nieto.

Estudio de Caso N° 66
ANÁLISIS DE IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN EN LA ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE EN EL SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS DE CHILE.
Carlos René Martínez Calderón.

Estudio de Caso N° 67
ESTRUCTURA DEL EMPLEO POR GÉNERO Y ANÁLISIS DE LA CONCENTRACIÓN DEL EMPLEO FEMENINO EN EL SECTOR TERCIARIO.
Paula Ximena Quintana Meléndez.

Estudio de Caso N° 68
RENDIMIENTO ESCOLAR EN CHILE EN ESTABLECIMIENTOS PÚBLICOS Y PRIVADOS: ¿QUÉ NOS MUESTRA LA NUEVA EVIDENCIA?
Claudia Marcela Peña Barría.

Estudio de Caso N° 69
DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES EXPLICATIVOS DE LOS RESULTADOS ESCOLARES DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA EN EL PERÚ.
José Carlos Chávez Cuentas.

Publicados en 2003

Estudio de Caso N° 70
COSTA RICA: IMPORTANCIA Y PERSPECTIVAS DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON CHILE.
Leonardo José Salas Quirós.

Estudio de Caso N° 71
DIFERENCIAS SALARIALES ENTRE EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO DE CHILE EN LOS AÑOS 1990 Y 2000.
Paula Daniela Bustos Muñoz.

Estudio de Caso N° 72
VIABILIDAD DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PÚBLICA EN BOLIVIA (1990 - 2001).
Juan Carlos Camacho Encinas.

Estudio de Caso N° 73
LA POLÍTICA Y PROGRAMAS SOCIALES INTEGRALES DE SUPERACIÓN DE LA POBREZA: UN DESAFÍO A LA GESTIÓN PÚBLICA.
Valeria Andrea Sánchez de Buglio.

Estudio de Caso N° 74
INCENTIVOS A ESCUELAS Y MAESTROS: LA EXPERIENCIA DEL "PLAN DE ESTÍMULOS A LA LABOR EDUCATIVA INSTITUCIONAL" EN EL SALVADOR.
Juan Carlos Rodríguez.

Estudio de Caso N° 75
COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN CHILE. SU EVOLUCIÓN Y EFECTOS EN EL ÁMBITO ECONÓMICO 1990 - 2000.
Carmen Gloria Marambio Ortiz.

Publicados en 2004

Estudio de Caso N° 76
POBLACIÓN PENAL Y MERCADO LABORAL: UN MODELO EMPÍRICO PARA EL PERÍODO 1982-2002 EN LA REGIÓN METROPOLITANA.
Antonio Frey Valdés.

Estudio de Caso N° 77
LA PROMESA DE LAS COMPRAS PÚBLICAS ELECTRÓNICAS: EL CASO DE CHILECOMPRA (2000-2003).
Karen Angelika Hussmann.

Estudio de Caso N° 78
UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE APOYO A LA GESTIÓN DE LAS CIUDADES CHILENAS.
Víctor Contreras Zavala.

Estudio de Caso N° 79
AÑOS DE ESTUDIO Y SUPERACIÓN DE LA POBREZA EN NICARAGUA EL CASO DE LA RED DE PROTECCIÓN SOCIAL
José Ramón Laguna Torres.

Estudio de Caso N° 80
LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN AMBIENTAL FRENTE A LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO. EL DESAFÍO DE LA REGIÓN DE O'HIGGINS.
Marlene Sepúlveda Cancino.

Estudio de Caso N° 81
MUNICIPIOS EFECTIVOS EN EDUCACIÓN.
María Angélica Pavez García.

Publicados en 2005

Estudio de Caso N° 82
EFECTOS EN LOS SECTORES AGROPECUARIOS Y AGROINDUSTRIAL CHILENO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE CHILE Y COSTA RICA.
Mauricio Reyes Reyes.

Estudio de Caso N° 83
AUTONOMÍA DE LAS FINANZAS LOCALES EN PERÚ.
Mónica Tesalia Valcárcel Bustos.

Estudio de Caso N° 84
INVESTIGACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS, UNA NECESIDAD URGENTE PARA CHILE: EL FONDO PARA EL ESTUDIO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN DE PROYECTOS.
María Elisa Ansoleaga Moreno.

Estudio de Caso N° 85
LA LICITACIÓN DE DEFENSA PENAL PÚBLICA EN EL NUEVO PROCESO PENAL CHILENO.
Cristián Andrés Letelier Gálvez.

Estudio de Caso N° 86
EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD DEL FOMENTO FORESTAL EN CHILE, PERÍODO 1996-2003.
Gerardo Andrés Valdebenito Rebolledo.

Estudio de Caso N° 87
¿SEGURIDAD SOCIAL PARA TODOS O UNOS POCOS?
Mariela Solange Torres Monroy.

Estudio de Caso N° 88
FACTORES CLAVES EN LA RELACIÓN INVESTIGACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS EN CHILE.
(Análisis del modelo matemático de licitación para Junaeb y el proyecto Fondef de estimación de riesgos y costos de reducción del arsénico en el aire para el diseño de una normativa)
Claudia Andrea Mardones Fuentes.

Publicados en 2006

Estudio de Caso N° 89
LOS DIÁLOGOS CIUDADANOS POR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN: UNA EXPERIENCIA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GENERACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS.
Pablo Iván Rupin Gutiérrez.

Estudio de Caso N° 90
IMPACTO DE LOS RECURSOS HIPC Y PNC EN LA GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES DE BOLIVIA.
José Luis Tangara Colque.

Estudio de Caso N° 91
DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO: REPRESENTACIONES DE LAS ÉLITES SOBRE LOS MECANISMOS Y POSIBLES IMPACTOS DE UNA POLÍTICA PÚBLICA DISTRIBUTIVA.
Elizabeth Rivera Gómez.

Estudio de Caso N° 92
INDICADORES DE CALIDAD Y EFICIENCIA DEL ESTADO.
Luis Antonio Riquelme Contreras.

Estudio de Caso N° 93
SECTOR INFORMAL EN HONDURAS: ANÁLISIS Y CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEO A PARTIR DE LAS ENCUESTAS DE HOGARES.
David Ricardo Pineda Zelaya.

Estudio de Caso N° 94
BALANCE DEL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN EN CHILE 1990-2005 "UNA MIRADA REGIONAL Y MUNICIPAL".
Cristian Marcelo Leyton Navarro.

Estudio de Caso N° 95
LAS TRANSFERENCIAS FISCALES Y EL GASTO PÚBLICO EN LA FEDERACIÓN BRASILEÑA: UN ANÁLISIS DE LA INEQUIDAD ESPACIAL EN EL ACCESO A BIENES SOCIALES Y TERRITORIALES.
Cristina Aziz Dos Santos.

Estudio de Caso N° 96
HACIA UNA NUEVA ETAPA EN LA GESTIÓN AMBIENTAL CHILENA: EL CASO CELCO.
Alejandra Contreras Altmann.

Publicados en 2007

Estudio de Caso N° 97
POLÍTICAS PÚBLICAS PARA ENFRENTAR LOS RIESGOS DE DESASTRES NATURALES EN CHILE.
Antonia Bordas Coddou.

Estudio de Caso N° 98
DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROGRAMA CHILE BARRIO.
Claudio Martínez Villa.

Estudio de Caso N° 99
ADULTOS MAYORES EN LA FUERZA DEL TRABAJO: INSERCIÓN EN EL MERCADO LABORAL Y DETERMINANTES DE LA PARTICIPACIÓN.
Javiera Marfán Sánchez.

Estudio de Caso N° 100
EL SECTOR FORESTAL EN CHILE Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO.
Fernanda Solórzano Mangino.

Estudio de Caso N° 101
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL PROGRAMA DE FOMENTO - PROFO CORPORACIÓN DE FOMENTO PRODUCTIVO.
Marvin García Urbina.

Publicados en 2008

Estudio de Caso N° 102
ANÁLISIS CRÍTICO DE LA POLÍTICA DE CONCESIONES VIALES EN CHILE: BALANCE Y APRENDIZAJES.
Haidy Nevenka Blazevic Quiroz.

Estudio de Caso N° 103
ESTRATEGIAS PARA DETECTAR COLUSIÓN: LECCIONES PARA EL CASO CHILENO.
Elisa Echeverría Montúfar.

Estudio de Caso N° 104
GOBERNABILIDAD E INSTITUCIONES EN HAITÍ: UN ANÁLISIS EXPLORATORIO.
Jean Gardy Victor.

Estudio de Caso N° 105
HACIA UN MODELO SOSTENIBLE DE TURISMO COSTERO EN REPÚBLICA DOMINICANA: ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES.
Matías Bosch Carcuro.

Publicados en 2009

Estudio de Caso N° 106
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA AGCI.
Omar Herrera.

Estudio de Caso N° 107
EL EJERCICIO DE LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS A TRAVÉS DEL SISTEMA INTEGRAL DE ATENCIÓN CIUDADANA.
Carola Córdova Manríquez.

Estudio de Caso N° 108
FAMILIAS ADOLESCENTES Y JÓVENES EN CHILE: CAMBIOS, ASINCRONÍAS E IMPACTOS EN SUS FORMAS DE INTEGRACIÓN SOCIAL.
Julieta Palma Palma.

Estudio de Caso N° 109
CORRESPONSABILIDAD ESTADO - SOCIEDAD CIVIL EN EL ÁMBITO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE INFANCIA EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD SOCIAL.
Carlos Andrade Guzmán.

Estudio de Caso N° 110
CONSECUENCIAS ECONÓMICAS DEL CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA: DESAFÍOS PARA LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.
Catalina de la Cruz Pincetti.

Publicados en 2010

Estudio de Caso N° 111
FACTORES DETERMINANTES PARA COMPLETAR EL PROCESO DE TRANSICIÓN DE UNA POLÍTICA DESDE LA FASE PREDECISIONAL A LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN. EL CASO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ZONA SECA, NICARAGUA.
Guillermo Incer Medina.

Estudio de Caso N° 112
DETERMINANTES DEL TRABAJO INFANTIL Y ADOLESCENTE EN NICARAGUA.
Wilber Bonilla Canda.

Estudio de Caso N° 113
IMPACTO DE LA CRISIS DE WALL STREET SOBRE LAS FINANZAS INTERGUBERNAMENTALES: EL ROL DE LAS TRANSFERENCIAS EN EL CASO BOLIVIA.
Karen Martínez Oña.

Publicados en 2011

Estudio de Caso N° 114
FACTORES QUE INCIDEN EN LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED) CHILENA Y EFECTOS DE ESTE PROCESO EN LAS EMPRESAS INVERSIONISTAS. ROL DEL ESTADO EN LA PROTECCIÓN DE LAS INVERSIONES. LINEAMIENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA.
Cristián Sánchez Solís.

Estudio de Caso N° 115
LAS PRÁCTICAS E INTERACCIONES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA Y LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS EN LA ESCUELA DE SAN RAFAEL.
José Carlos Sanabria Arias.

Estudio de Caso N° 116
DESAFÍOS PARA LA COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA.
Catalina Delpiano Troncoso.

Estudio de Caso N° 117
ANÁLISIS SOBRE LA GESTIÓN FISCALIZADORA ADUANERA EN EL SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS DE CHILE.
Alfonso Rojas Li.

Estudio de Caso N° 118
ARQUITECTURA PARA UN SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.
Javier Fuenzalida.

Estudio de Caso N° 119
POLÍTICAS PÚBLICAS PARA NIÑOS Y ADOLESCENTES CON DISCAPACIDAD: PERSPECTIVA DESDE EL VÍNCULO PÚBLICO-PRIVADO.
María Cristina Cárdenas Espinoza.