

39

Algunas Reflexiones sobre Gestión Pública en el Perú (*)

(Instituto Nacional Demócrata-NDI; Lima, 09 de diciembre de 2014)

Algunas Reflexiones sobre Gestión Pública en el Perú (*)

(Instituto Nacional Demócrata-NDI; Lima, 09 de diciembre de 2014)

Treinta años atrás la discusión en el Perú incluía todavía algunos temas que en otros países ya no se encontraban en la agenda como, por ejemplo, si el crecimiento económico debía ser “hacia adentro” o “hacia afuera” o, si el esfuerzo principal de financiamiento del crecimiento lo debe asumir el sector público o el sector privado.

En los tiempos actuales cada vez es más claro que el sector privado es el motor de la inversión necesaria para poder hacer sostenible el proceso de crecimiento (en el Perú, la inversión privada representa cerca del 80 por ciento de la inversión total) y que el sector público tiene un papel fundamental en la inversión en política sociales y de infraestructura principalmente para favorecer a la población de menores ingresos.

El Estado requiere un cambio urgente de enfoque

El mundo está cambiando profunda y velozmente, y el Perú cambia también sustancialmente; cambia la economía, cambia la sociedad, cambia la política, cambia todo.

Sin embargo, lo que apreciamos es que el Estado, con sus normas, reglamentos y controles no está a la altura de las circunstancias y se ha convertido –mucho más que antes, en un Estado lento y burocrático, a veces incapaz de entender los verdaderos intereses y problemas que afectan a los ciudadanos. Hace treinta años, en el marco de políticas macroeconómicas que generaban inestabilidad, la gestión pública se caracterizaba por buscar “austeridad” en el gasto y gran demanda por endeudamiento externo para cubrir el déficit de financiamiento interno.

Recuerdo que en los años setenta, muy joven y recién graduado como economista trabajé en el Ministerio de Economía y Finanzas y lo primero que aprendí es que “el buen funcionario público debe gastar poco y si puede devolver recursos al presupuesto público mejor...hoy las circunstancias son muy diferentes, el buen funcionario público debe gestionar (gastar) los recursos públicos con eficiencia y rapidez”.

Parecería que esos criterios de austeridad, pasividad y endeudamiento que encontrábamos décadas atrás, se mantienen todavía –en sus aspectos esenciales- en la actualidad. En un contexto de inestabilidad e inflación efectivamente era necesario ser muy austeros y “caminar con gran prudencia” pero, en un contexto de sostenido crecimiento económico y de relativa especialidad, los recursos públicos deben ser utilizados con transparencia, probada eficiencia y rápidamente.

No obstante, lo anterior, muchos funcionarios públicos todavía consideran que “ser eficiente” es “no hacer las cosas” o “realizar el menor esfuerzo posible”. Se requiere un cambio urgente en el enfoque sobre la manera de gestionar las instituciones públicas: se necesita eficiencia y transparencia –no cabe duda- pero también –y con la misma prioridad, se necesita velocidad y creatividad, enfoque en el interés del ciudadano, seguimiento de las políticas públicas, velocidad y proactividad. La verdadera reforma del Estado debe afrontar estas necesidades.

En el Perú, ser funcionario público es sinónimo de ineficiente y corrupto. El control no ayuda sino acusa

La reputación del Estado y del funcionario público está muy afectada. Un manejo muchas veces discrecional e incluso delictivo de algunos ha generado la imagen generalizada –a nuestro juicio y por nuestra experiencia, bastante injusta- de que todo funcionario público es ineficiente e incluso corrupto.

En este marco es difícil lograr un aparato público idóneo, comprometido y proactivo. La sospecha está a la orden del día. Hace treinta años los estudiantes universitarios aspiraban a ingresar a las instituciones públicas y desarrollar su carrera profesional en ellas; hoy los más competentes quieren trabajar en instituciones privadas y el sector público es claramente una segunda opción, o simplemente no es opción.

De otro lado, los órganos de control no enfatizan –como debería ser- en el control concurrente que busca “asesorar” y “evitar el error” en la acción del funcionario público, sino que continúan apostando por las estrategias tradicionales –y policíacas- de buscar el “error ya cometido” y “encontrar las observaciones y hallazgos” muchas veces con razonamientos y criterios bastante sesgados. Un auditor de control interno está “formado” para encontrar –sí o sí- hallazgos que se conviertan después en denuncias civiles y penales, antes que hacer una auditoría integral y propositiva.

Un ejemplo concreto: en una empresa privada concesionaria de aeropuertos en el interior del país, un funcionario de logística es encargado de la adquisición de dos arcos detectores de metales que se utilizan en la seguridad de los terminales aéreos para lo cual se le asigna un presupuesto de 100. El funcionario actúa con diligencia y luego de un minucioso estudio de mercado logra comprar con los 100 disponibles no dos sino cuatro equipos de la misma calidad y especificación técnica.

La empresa concesionaria lo felicita y recompensa, pero el órgano de control interno de la contraparte pública (es una concesión cofinanciada, es decir, en la que se emplean también recursos públicos) investiga y determina que el funcionario debió comprar sólo dos

equipos con 50 y devolver los otros 50 al Tesoro Público con las correspondientes observaciones y denuncias administrativas y penales.

Otro ejemplo. Un contratista recibe de la entidad pública contratante un plano en el que se indica por donde está tendida una línea de transmisión eléctrica subterránea, de manera que pueda construir una estación de pasajeros al costado de la mencionada línea sin afectarla.

Cuando el contratista completa los estudios de la mencionada obra y hace las respectivas excavaciones (se trataba de la modalidad de concurso-oferta) encuentra que la línea de transmisión no está tendida como lo decía el plano entregado sino exactamente debajo de donde se había planeado construir la estación.

En lugar de sólo informar y esperar que la entidad contratante resuelva el problema, la contratista pregunta a la empresa proveedora de servicios eléctricos en cuánto tiempo y cuánto costaría “mover” la referida línea a la ubicación que estaba asignada en el plano. La empresa responde: necesitarían seis meses y costaría alrededor de US\$ 5 millones.

Como el tiempo de entrega era una variable crucial en esta obra, el contratista decide –a su costo y sin que sea su responsabilidad- variar el expediente técnico y rediseñar la referida estación para que se construya sin afectar la línea de transmisión. Para ello solicita al contratante una ampliación de plazo para poder realizar las respectivas modificaciones al expediente. El contratista acepta y agradece.

Se ahorraron seis meses y se evitó pagar US\$ 5 millones. ¿Todos felices? No. La Contraloría General de la República realiza una acción de control y plantea demandas civiles a funcionarios de la entidad contratante “por no haber cobrado al contratista la multa por realizar el expediente técnico en un plazo mayor al originalmente establecido” (¿?).

En el sector privado se puede hacer –incluso se estimula que así sea- lo que la ley no prohíbe; en el sector público sólo se puede hacer lo que la ley establece expresamente. Así las cosas, en el sector público los funcionarios no sólo deben ser deliberadamente austeros sino también lentos y conservadores para tomar decisiones, precisamente lo contrario de lo que se necesita en estos tiempos. Se trata de “no hacer olas”, de “hacer lo justo y necesario” para no tener problemas en el futuro con los respectivos órganos de control y fiscalización.

Adicionalmente, en el sector público existe la idea que, si se avanza con velocidad, eso puede ser entendido como “sospecha de poca transparencia”. Por todo ello, en la gestión pública se necesita actualmente una gran dosis de valentía y de acción arriesgada pues “si

se quiere hacer las cosas bien y rápidamente en lugar de felicitaciones y reconocimientos lo más probable es que se logren críticas e investigaciones”.

Tenemos que corregir este equivocado enfoque de la sospecha y la denuncia y pasar a un moderno sistema de control concurrente y por resultados como ya se hace eficientemente en la actividad privada y en otros países. Por supuesto que hay que castigar drásticamente a los “pillors” que cometen delitos y utilizan la función pública para beneficiarse personalmente, pero el sistema debería también ayudar a todos a hacer bien su tarea y “premiar” a los buenos funcionarios públicos.

Buscando la convergencia entre tiempos políticos, reglamentos y tiempos económicos y sociales

La lentitud en la toma de decisiones provoca, adicionalmente, una incompatibilidad entre los tiempos políticos (por ejemplo, el período de gobierno de un alcalde o el de un ministro), los tiempos legales (establecidos en las normas y reglamentos) y los tiempos económicos (los necesarios para elaborar los proyectos) y los tiempos sociales (lo que está dispuesta la población a esperar por una determinada obra pública).

Los estudios para desarrollar los proyectos de infraestructura demoran varios años más de lo debido. Un estudio publicado en primera plana por el Diario “El Comercio” demostraba que, entre el perfil y el expediente técnico de un proyecto, podrían transcurrir tranquilamente entre seis y siete años, es decir, dos gobiernos nacionales y varios alcaldes, congresistas y ministros. Los concursos públicos y licitaciones tienden también a demorarse más de lo debido por expresas normas que así lo establecen o por “deliberadas maniobras dilatorias” de las propias empresas concursantes.

La población, cansada de escuchar las mismas promesas y justificaciones a diferentes autoridades y políticos a lo largo de los años, termina dudando y no creyendo en los mensajes oficiales aun cuando éstos tengan buena intención. Así, las normas, los criterios de evaluación, los reglamentos y procedimientos administrativos terminan alentando protestas sociales, “quebrando” la confianza de los ciudadanos y socavando la institucionalidad democrática, creándose así un “caldo de cultivo” para agitadores profesionales y líderes radicales.

El problema se complica cuando la población escucha con frecuencia que “el país está bien”, que nos ven como “un ejemplo en la región y aún en el mundo” pero ello todavía no se ve de manera concreta en la gente que vive cercana a la localización del correspondiente proyecto de inversión.

Se sabe que existen recursos financieros disponibles, importantes recursos presupuestales provenientes del canon o de otros impuestos y que no se convierten en obras concretas por inadecuada gestión del Gobierno Nacional, de los Gobiernos Regionales o de los Municipios o muchas veces por legislaciones demasiado rígidas que no permiten utilizar los recursos de la manera adecuada y en el momento adecuado. Cuando empecé mi carrera profesional en los años setenta el asunto principal era “gastar poco”; ahora –qué duda cabe- es gastar bien y rápido.

Es incoherente que existan recursos públicos disponibles de gobiernos subnacionales (Regiones, Municipios con canon) en depósitos bancarios atesorándose mientras que hay necesidades básicas insatisfechas en la población e importantes proyectos pendientes.

Cuando me desempeñé como presidente del Banco de la Nación, entre 2006 y 2007, pude constatar que distritos bastante favorecidos por el canon minero como San Marcos o Huari en el Callejón de Conchucos de la región Ancash, gastaban en nuevos locales municipales o plazas de toros y, sin embargo, parte importante de su población no contaba todavía con servicios de agua y desagüe.

Al respecto, se necesita mucha capacitación y convicción para “gastar bien y rápidamente” los recursos presupuestales y una legislación de control y supervisión que estimule no sólo el adecuado gasto sino también el oportuno gasto, sancionando no sólo a los que cometen delitos sino también a quienes pudiendo gastar no lo hacen con el consiguiente alto costo de oportunidad (económico, social y político).

En la toma de decisiones y, en particular, en la evaluación del gasto público y la viabilidad de los proyectos de inversión se deberían tener en cuenta no sólo las necesarias consideraciones económicas y financieras sino también los requerimientos y urgencias de las demandas sociales, las expectativas generadas, la confianza resquebrajada y los efectos que una decisión adecuada y oportuna tiene en la calidad de vida de la gente, en la elevación de su autoestima, en la satisfacción de su necesidad de pertenencia al grupo social, al país y a su ciudadanía efectiva.

¿El tráfico como factor determinante para otorgar la viabilidad de los proyectos?

De acuerdo con la normatividad vigente, los proyectos de infraestructura (carreteras, puertos, aeropuertos, ferrocarriles, etc.) sólo se consideran viables –entre otros factores- si se determina que tienen la “demanda adecuada” expresada en indicadores como número de vehículos que transitan por una carretera, número de contenedores que se operan en un puerto, número de pasajeros que se suben a un tren o número de personas que acuden a una agencia bancaria.

Este criterio se ha demostrado que es –muchas veces- insuficiente y hasta contraproducente en la práctica. La demanda no aparece porque precisamente no existe la carretera o la agencia bancaria; apenas se convence a la gente que la obra va en serio, la demanda se multiplica y se adelanta a lo previsto.

Ejemplo número uno: el Gobierno Nacional a través del MTC firma en 2005 un contrato de concesión para construir, rehabilitar, operar y mantener la Carretera Panamericana Sur, entre Lima e Ica (denominada “Red Vial No. 6”).

Sin embargo, el propio contrato establece que la carretera se tendrá que convertir en una autopista de tránsito rápido en el año 2021 pues se calcula que recién en ese año el tráfico justificará tener ya la autopista. En el año 2010 ya se había superado el tráfico estimado; es decir, diez años antes de lo previsto. Entonces fue necesario firmar una adenda con el concesionario para “adelantar” la ejecución de esas obras tan necesarias que ahora ya las disfrutamos.

Un segundo ejemplo: se hacen los estudios para concesionar el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez y, antes de cumplir los diez años de dicha concesión, la demanda de pasajeros usuarios del terminal aéreo supera ya los 11 millones anuales, lo que obliga a adelantar las inversiones para construir un nuevo terminal y una segunda pista de aterrizaje.

Si sólo se considerase el tráfico de vehículos no se hubiera podido concesionar ningún tramo de la Panamericana Norte, ni la importante carretera Quinua-San Francisco, en la zona del VRAEM, ni el Tren Eléctrico (Metro) de Lima y Callao.

Si se hubiera aplicado este limitado criterio no se hubieran podido construir importantes obras de infraestructura para el país como la Central Hidroeléctrica del Mantaro, el Ferrocarril Central, la Vía Expresa del Paseo de la República o la propia Carretera Central. Pero ¿quién puede dudar ahora de la importancia de dichas obras para el Perú? El tráfico se generó en el camino como respuesta a la obra y no al revés.

En una entrevista en un conocido programa radial, el Alcalde Provincial de Echarate (una de las provincias del Cusco que recibe más canon en todo el país) se quejaba que en el Ministerio de Economía Y Finanzas (MEF) no le habían dado la viabilidad a una carretera regional que él quería construir “mientras no demostrara que por esa vía iban a transitar al menos 300 vehículos diarios” (¿?). ¿Porqué 300? ¿Por qué no 200 o 500? Esto es muy arbitrario.

Mientras le seguimos poniendo trabas al alcalde para que use sus recursos disponibles en una carretera que obviamente necesita, su pueblo sigue en pobreza y afectado por el narcotráfico y la violencia política. ¡Hay que cambiar los métodos de evaluación y

enriquecerlos con criterios más integrales y que consideren también las variables sociales y políticas!

Por lo tanto, resulta pertinente que otros indicadores igualmente valiosos a los estrictamente de orden económico y financiero se consideren también de manera prioritaria en la toma de decisiones: el impacto en el autoestima de las personas al constatar que tienen por fin la obra que tanto anhelaron (muchas veces, por varias generaciones); la mejora en la integración familiar y en el desarrollo emocional que significa llegar más temprano a casa todos los días después de trabajar o estudiar y poder interactuar con los miembros de la familia –incluidos los niños que duermen temprano–; la disponibilidad a tiempo de una atención de salud que puede salvar una vida; el menor estrés; los impactos positivos en el medio ambiente; la inclusión de pobladores y de comunidades en la vida ciudadana al “estar por fin integrados físicamente”; el impacto positivo de la mayor bancarización; el acceso a una educación de calidad sólo porque se puede ir y venir de la escuela el mismo día, son ejemplos de ventajas y beneficios concretos de los proyectos de infraestructura que los evaluadores públicos (del SNIP- Sistema Nacional de Inversión Pública) muchas veces no consideran o no le dan la prioridad adecuada.

Este es un problema que no sólo se observa en el Perú, sino también en otros países de América Latina e incluso lo alientan los métodos de evaluación que proponen y enseñan los organismos multilaterales de financiamiento. Es cierto que hay que poner énfasis en los aspectos financieros y en la “bancabilidad” de los proyectos, pero ello de ninguna manera implica dejar de considerar y ponderar adecuadamente los otros criterios económicos, sociales y políticos mencionados.

Frente a las acciones poco responsables de las finanzas públicas en los años setenta y ochenta en América Latina, se impusieron políticas de “sobre resguardo” en los años noventa que priorizan los criterios “economicistas” y claramente “reduccionistas” con los que se evalúan generalmente los proyectos de inversión pública.

Dos propuestas concretas de solución que planteamos frente al problema: a) Revisar la matriz de prioridades en la evaluación de los proyectos de inversión para ponderar con un mayor peso al “factor alfa” que supuestamente incluye los “otros factores” y cuantificar indicadores sociales y políticos (cualitativos) para enriquecer el análisis; b) establecer “gatillos automáticos de demanda” para que cuando la demanda se incremente por encima de lo estimado en los contratos de concesión se firmen sin mayor trámite adendas que adelanten las correspondientes obras.

La gestión pública y la promoción de la inversión privada

Hoy está claro que la mayor parte de la inversión en el país es responsabilidad del sector privado. De cada US\$ 400 que se invierten, US\$ 300 corresponden a inversión privada y sólo US\$ 100 a inversión pública. No podemos entonces, desde la función pública cumplir con la tarea asignada sólo administrando fondos públicos; es nuestra obligación promover y facilitar la inversión privada.

La brecha de infraestructura en el Perú, por ejemplo, que es estimada por AFIN en un monto cercano a los US\$ 90,000 millones no puede ser atendida sólo con recursos provenientes del presupuesto público; se necesita el concurso de la inversión privada mediante iniciativas privadas (que pueden ser autofinanciadas o cofinanciadas), asociaciones público-privadas, concesiones, contratos de gerencia, pago de obras por impuestos, entre otras modalidades que se usan en el caso peruano.

Reconocer esta interdependencia de los recursos públicos y privados debe suponer cambiar de actitud y dedicar una parte de la agenda del ministro o del funcionario público a lograr una eficaz gestión de los recursos públicos disponibles y, la otra parte de la agenda, a promover transparentemente la participación equitativa de los empresarios privados.

Contrariamente a lo acostumbrado, muchas veces las concesiones o iniciativas privadas necesitan de un apoyo al más alto nivel para que puedan superar los innumerables obstáculos, informes previos, sellos, permisos y requisitos formales que la ley dispone o que los propios funcionarios “inventan” para “así hacer más importante su labor” o justificarla según el punto de vista de algunos.

Ya hemos señalado que necesitamos velocidad para lograr credibilidad social y estabilidad política; el punto que agregamos ahora es que necesitamos también facilitar la participación de la inversión privada para lograr los objetivos y metas establecidas en los tiempos más cortos y, de esta manera, lograr un mayor beneficio para los ciudadanos y usuarios de los servicios públicos concesionados.

Los contratos y las adendas

En nuestra experiencia en la gestión pública vinculada a proyectos de infraestructura aprendimos que no hay estudio o expediente técnico perfecto. Por supuesto que los estudios deben elaborarse bien y son fundamentales para garantizar la calidad de los proyectos de inversión y para cautelar el buen uso de los recursos del estado que, finalmente, son recursos de los propios ciudadanos.

Pero el tener la convicción de elaborar buenos estudios técnicos no significa que debemos pasar entre cuatro y seis años para terminar un expediente técnico ni significa que no existan mecanismos legales –probados ya con éxito- como la modalidad de contratación denominada “concurso-oferta” que, al permitir que sea el mismo contratista o concesionario el que elabore los estudios definitivos y construya u opere la obra, posibilita un considerable ahorro de tiempo y, por supuesto, ahorro de dinero para todos.

Como nos ahorramos un concurso público (el de los estudios) ganamos al menos 18 meses; como el expediente técnico se puede ir aprobando por partes, también se puede ir adelantando la construcción en las partes ya aprobadas; como ya se tiene un contrato que da seguridad jurídica se puede “banca” el proyecto antes y contratar con proveedores con un año de anticipación; y, finalmente, los estudios y las obras se realizan con mayor precisión pues todos los actores confluyen en un solo equipo: el concedente, el concesionario, el supervisor, el regulador, la Contraloría y el Ministerio de economía y Finanzas.

Además, los procesos de construcción tienen que evaluarse y gestionarse con la suficiente flexibilidad. Así, por ejemplo, si el expediente técnico señala que se tienen que emplear en cierto tramo de una carretera un determinado tipo de asfalto pero en esa zona existe un talud que aún no se ha logrado estabilizar, entonces surge la disyuntiva: se hace exactamente como señala el expediente que no había considerado el talud no estabilizado y, por tanto, se pone el asfalto sabiendo que al poco tiempo ese tramo estará siendo malogrado por los deslizamientos y el agua o se espera el resultado de un aconsejable “monitoreo” que permita saber con exactitud qué tipo de solución asfáltica conviene en ese tramo. Lo segundo incluso es más conveniente si se trata de cautelar los intereses del Estado porque se hará un solo gasto y con mayores seguridades acerca de su pertinencia técnica.

Por otro lado, el contrato señala derechos y obligaciones de ambas partes, el Estado y el contratista o concesionario, pero en el proceso de ejecución del mismo pueden surgir factores que no fueron incluidos en el proyecto original, no porque ese proyecto estuviera deficientemente elaborado sino porque estos factores exógenos no se podían percibir con antelación.

Una típica “adenda” consiste –como hemos dicho- en “adelantar” la ejecución de una obra en una carretera (convertirla en autopista, por ejemplo) debido a que ya holgadamente la demanda ha superado las expectativas proyectadas; otra adenda puede ser necesaria cuando agricultores organizados exigen que a ellos también se les construyan “pontones” (pequeños pasos a desnivel para que se movilicen los tractores y pequeños camiones de los agricultores entre un lado y otro de su tierra, es decir, entre un lado y otro de la carretera)

o ciudadano organizados que exijan puentes peatonales en mayor número o con menores distancias entre sí que los técnicamente establecidos.

Los críticos señalan que, si se firman adendas a los contratos originales, esto se constituye en una fuente de potencial corrupción pues señalan que “se aceptan condiciones en los contratos sabiendo que después se aceptarán enmiendas a dichos contratos contraviniendo las reglas de juego con base a las cuales se establecieron los concursos o correspondientes licitaciones”.

Quienes dan estos argumentos por lo general no han estado nunca al frente del timón en una institución pública y entonces no conocen los requerimientos concretos que la gestión pública necesita en estos casos: idoneidad, honradez, pero también gran conocimiento de los temas, eficiencia y seguridad en la toma de decisiones. Las adendas son necesarias porque nada en la vida es estático, todo es dinámico y, por lo tanto, se requieren reflejos y flexibilidad.

El necesario seguimiento

En el contexto de la problemática en la que se desarrolla la gestión pública y cuyas principales características estamos señalando, no basta –lamentablemente- con dar las indicaciones adecuadas al más alto nivel; se necesita que los altos funcionarios públicos y aún los Ministros de Estado realicen un permanente monitoreo y seguimiento de cómo se desarrollan las diferentes acciones que se desprenden de la decisión tomada o de la instrucción impartida.

“El ojo del amo engorda el ganado” sería el refrán que se adaptaría mejor a esta necesidad de seguir de cerca todos los acontecimientos y distintas etapas hasta lograr cumplir con el objetivo buscado.

Cuando escuchamos que se dice “se necesita avanzar en la reforma del Estado”, nosotros –inmediatamente- pensamos en reflexiones como las realizadas en este ensayo y no tanto en si debe haber más o menos ministerios, más o menos funcionarios públicos. El problema es más complejo y, desde nuestra experiencia y punto de vista, se requiere un verdadero “cambio de chip” en la manera como se gestionan las instituciones públicas.

El Decálogo del Funcionario Público

Basándonos en nuestra propia experiencia nos permitimos sugerir diez reflexiones o sugerencias de actuación del funcionario público para que se desempeñe con transparencia, eficiencia y velocidad, los tres pilares de la gestión pública en nuestra opinión.

DECÁLOGO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO EN EL PERÚ

- 1) No confundir la “agenda personal” con la agenda de la correspondiente institución pública. Nunca olvidar que la razón de ser del funcionario público es el bienestar de los ciudadanos. (Vocación de servicio)
- 2) El funcionario público debe identificarse con su trabajo, con su misión y no ver la función pública como “un trabajo más” (Motivación)
- 3) Actuar con transparencia, pero también con decisión y valor (toda decisión en el Sector Público tiene riesgos que hay que asumir) (Valentía).
- 4) En estos tiempos los diferentes niveles de Gobierno (Nacional, Regional y Municipal) deben actuar con eficiencia y velocidad (Coordinación)
- 5) La pregunta no es sólo ¿cuánto cuesta hacer esta obra? Sino principalmente ¿cuánto cuesta no hacerla? ¿cuánto le cuesta al ciudadano que no tomemos las decisiones a tiempo? (Costo de oportunidad de las decisiones públicas).
- 6) La función pública requiere planeamiento estratégico y trabajo en equipo, pero sobre todo mucho seguimiento. 20 por ciento de “inspiración” y 80 por ciento de “transpiración” (Seguimiento).
- 7) Los criterios de evaluación para viabilizar los proyectos deben ser más “holísticos” y con más “sentido común” (Integralidad).
- 8) El buen funcionario público debe saber escuchar, dialogar y ser muy creativo para “ganar nuevamente la confianza” (Buscar consensos)
- 9) Todo funcionario público debe contribuir a la creación de una “memoria institucional” que ayude a los que lo suceden a profundizar la obra y así evitar experimentos, gastos inútiles y valioso tiempo perdido (No improvisar).
- 10) Propiciar políticas de Estado (dejando de lado ese criterio “que todo lo que hizo el anterior gobierno está mal”) que les den continuidad a las buenas acciones de los gobiernos (Continuidad)

Finalmente, debemos impulsar una “verdadera reingeniería” en la manera de hacer gestión pública en el país para mejorar el nivel de vida de los ciudadanos, pero también para “reposicionar” al Estado y cambiar su imagen en la población, de manera que los jóvenes que empiezan su desarrollo profesional encuentren atractivo y prestigioso trabajar para el Estado.

(*) Ensayo escrito por Enrique Cornejo en diciembre de 2014 y expuesto por el autor en el contexto del Curso sobre Gestión Pública organizado por el Instituto Nacional Demócrata (NDI), el Plan Bicentenario y la Universidad Continental; Lima, 09 de diciembre de 2014.