

Ser gerente público y sobrevivir en el intento

Dr. Osvaldo Artaza Barrios

Al hacer esta breve reflexión sobre la gerencia pública, creo relevante declarar que lo hago básicamente desde la emoción, y por tanto mis juicios están teñidos por sentimientos de los que me hago cargo. También están escritos desde la experiencia y desde la autocrítica. Hace pocos días debió renunciar el director del Servicio de Salud Occidente, habiendo accedido a dicho cargo por el sistema de la Alta Dirección Pública. En los mismos días, la directora del Servicio de Salud Arica, está siendo sometida a tal presión que lo probable es que no quede otra opción que seguir en algún momento el mismo camino que muchos han debido de seguir.

Siendo Ministro, viví las dificultades para armar equipos; las múltiples presiones que uno cotidianamente recibe; y las veces en que en espacios de soledad y dolor debe decidir alejar a alguno de sus colaboradores a regañadientes, por razones de Estado. Siendo Ministro, debí pedir la renuncia de colaboradores, aún a sabiendas de que no los había cuidado lo suficiente, de que mi apoyo había sido probablemente feble. Hasta hoy, ese dolor me acompaña. El desafío imprescindible es perfeccionar el sistema de Alta Dirección Pública (ADP), fortalecerlo, hacer comprender a actores políticos y a la ciudadanía del valor de este sistema con relación a la conducción de las políticas públicas, de manera prever y evitar situaciones ya sin salidas.

Desafortunadamente en Chile, no tenemos la distinción cultural ni lingüística anglosajona entre policy y politics. Aún más, hay cargos de primer nivel en que ambos aspectos juegan un rol, no habiéndose transparentado suficientemente los ámbitos de cada cual, tanto en el “contrato” con el gerente, como hacia los stakeholders y la opinión pública. Sin duda, que en el sector salud, así como en el caso de directores y subdirectores de establecimientos debería sólo consignarse las competencias gerenciales, en el caso de directores de Servicio, donde la confianza política juega un rol evidente, la mezcla actualmente existente, entre aspectos técnicos y políticos, debería debatirse ampliamente y aclararse de manera transparente, con el objeto de dar mayor gobernanza al sector.

Sin duda que ha habido avances en el sector salud. De hecho, es el sector donde con más entusiasmo se abrazó el sistema ADP. Aún así, los desafíos que quedan igualmente son mayúsculos. Recientemente tanto la Sociedad Chilena de Administradores de Hospital, así como el Consejo de la ADP, han hecho propuestas para fortalecer el sistema a nivel de los establecimientos hospitalarios. Así también queda el desafío de aclarar esa compleja y delgada línea entre policy y politics a nivel de los cargos de Directores de Servicio.

Para ilustrar las dificultades en esa línea, traigo a colación dos casos, declarando que lo hago de juicios muy personales y por tanto opinables, sin ánimo de defensas corporativas, sino de sacar lecciones hacia el futuro. En el caso del Servicio Occidente, su director debió ser el inevitable “fusible” de la lamentable situación del hospital Félix Bulnes, que significó dos muertes maternas. Hasta el momento que escribo estas líneas, la causa de dichos efectos adversos (como se les denomina técnicamente), habría sido que el equipo clínico no cumplió con la *lex artis*. Independiente de las posibles explicaciones que más adelante se concluyan, lo que nadie podrá discutir era que él no tenía responsabilidad directa en los hechos, ya que estos ámbitos en la actualidad son de total responsabilidad del establecimiento y no es parte del rol del director del servicio y por tanto del “convenio de desempeño” del director. Sí lo era del manejo comunicacional que desplegó y sus consecuencias (en lo que solemos ser generales después de la batalla y olvidarnos de lo que es vivir en medio de fuego cruzado). Para quienes conocemos el sector, también podemos observar que detrás de lo sucedido, no estaría sólo “un humano sentimiento de solidaridad con las familias afectadas”, sino quizás también un poco de operación política.

En el caso del Servicio Arica, años atrás (más propiamente durante la dictadura), se aceptó el depósito de sustancias tóxicas derivadas de faenas mineras. No sólo se aceptó dicha anómala situación, sino que además se autorizó se construyeran viviendas en dicha zona con el consiguiente riesgo para las vidas humanas. En todo ello, la actual directora del Servicio de Salud poco o nada ha tenido que ver. En los últimos días recrudesció el reclamo de las personas potencialmente vulneradas, apuntando todos a la directora de servicio, a quien no le corresponde hacerse cargo de materias medio ambientales. La injusticia ha llegado a tal, que he sabido que por las calles de Arica, aparecen amenazantes carteles con la fotografía de la directora. No pasaran muchos días más, antes que ella tenga que pasar ser el lamentable “fusible” de turno.

El Sistema de Alta Dirección Pública (ADP), surge luego de los escándalos que remecan al Estado chileno a raíz de la crisis MOP GATE y los “sobres” que reciben los Ministros. De no mediar dicha crisis, difícilmente se hubiera dado origen a un sistema de selección de gerentes públicos en base a la idoneidad y el mérito.

Este sistema, se transforma en una gran oportunidad, para atraer personas competentes y motivadas al servicio público. Por eso mismo, a este sistema tenemos que cuidarlo entre todos. Particularmente en el sector salud, donde es reconocida la dificultad para llenar los cargos llamados por la ADP.

No podemos olvidar, que para muchos, a época más trágica de la Administración Pública, fue la de la dictadura, donde no sólo hubo exoneraciones, sino prisión, tortura y muerte.

De esa crisis, salió una democracia con todas las imperfecciones que hoy llevamos sobre nuestros hombros y de lo cual tenemos que hacernos cargo sin complacencia alguna.

Sabemos que la responsabilidad del gerente público, no se restringe al mero cumplimiento de metas, comprendemos que en el desafío de agregar “valor público”, hay que velar por la confianza de los ciudadanos en el servicio que se presta. Entendemos también que la autoridad (he sido Ministro y lo viví personalmente) debe tomar duras e incomprensibles decisiones con respecto a resolver difíciles encrucijadas de gobierno. Estoy seguro que en iguales situaciones no me hubiera quedado otro camino. El tema es como generamos como sociedad las condiciones para que no sean prácticamente inevitables estas dolorosas encrucijadas. Cuidar de este nuevo sistema, del cual todos declaran ser partidarios en sus declaraciones públicas, a sabiendas de que muchos lo resienten en sus conversaciones privadas, nos exige reflexionar permanentemente de cómo perfeccionarlo y aprender de las dificultades. Lo que sucede en salud con respecto a la gerencia pública nos obliga a mejorar.

Lo que quiero pedir, en nombre de los que se han alejado, es que nos preguntemos seriamente con respecto a: Cómo colectivamente hacernos responsables de cuidar la institución de ADP; Cómo perfeccionar nuestras competencias de “borde entre policy y politics”; Cómo hacer el aprendizaje que nos permita disminuir la necesidad de que salten gerentes públicos como “fusibles”, particularmente cuando hacerlo no sólo es ingrato, sino también injusto e ineficiente; Cómo instalar en actores relevantes, como los parlamentarios, de todos los colores políticos, que darse “el gusto” con los gerentes públicos para obtener ganancias de corto plazo, daña profundamente un camino que con grandes dificultades está empezando a recorrer nuestro país; Cómo socializar en la ciudadanía, que la búsqueda de “culpables” al estilo de “pan y circo romano”, no contribuye a dar con las soluciones que la misma ciudadanía requiere. Que sí... que como gerentes públicos tenemos que dar la cara y hacernos cargo... pero de lo que nos compete y nos corresponde. Que al fin de cuentas venir a servir y no a servirse no implica disponibilidad a ser maltratados por los medios en nuestra dignidad como personas, eso último, evidentemente no está en ningún “convenio de desempeño”.

Lo peor que nos pudiera pasar, en que en un empeño por “sobrevivir en el intento”, desarrollemos una nueva competencia... ser expertos en “hacernos el loco”... sería imperdonable que, para evitar caer en el “síndrome del fusible”, adquiramos la expertise de “fingir demencia”, hacer una linda verónica bien apoyados por consultoras de imagen y empezar a echar la culpa para abajo, para arriba y para el lado... y “¡jolé!!”.

Pero como creo que el reino de los cielos no es de los que se cuidan el trasero, es que emito estas líneas en carácter de “grito al cielo”, para que colectivamente tomemos muy en serio que cuidar el sistema de ADP, no es cuidar estructuras sino a personas de carne y hueso. Personas que sueñan, luchan y se equivocan. Personas que también tienen dignidad.

¿Cuál es la próxima “crisis” que se requerirá para que el país reaccione y posibilite seguir mejorando... un gerente público asesinado por una turba que se tomó la justicia por sus manos?. ¿Le estoy “colocando mucho color?... ¿o no es algo bastante parecido lo que pueden hacer los medios de comunicación con la honra de las personas?. Me llegó a la mente la imagen del Bowling... al fondo los gerentes públicos cual serios y circunspectos palitroques esperando impertérritos que la “caza de brujas” de los medios de comunicación... ¡ese es el culpable!... lance la bola...

Declaro no quedar conforme con llamar para expresar “solidaridad” o quedarme tranquilo cumpliendo con el rito de la “cena de camaradería”, sino hacer de cada servidor público que deba hacerse al lado, por la razón que sea, una oportunidad para mí, de aprendizaje y crecimiento. Declaro que sería una falta de respeto a ellos, colocar los problemas sólo en actores o circunstancias externas. Una gran palanca para fortalecer a la ADP, es hacernos nosotros mismos fuertes a través del aprendizaje, el cambio personal y la construcción de redes fuertes de cooperación. Eso es lo mínimo que nos debemos.

Finalmente quiero hacer una última declaración de disculpas por esta catarsis. Pero la creo necesaria. Espero que muchos de nosotros hablemos desde lo que nos pasa, de lo que sentimos. Los gerentes públicos no somos máquinas, somos personas que con aciertos y errores intentamos dejar todo por nuestros sueños.