

Integridad (Probidad) ¿el camino del samurai?

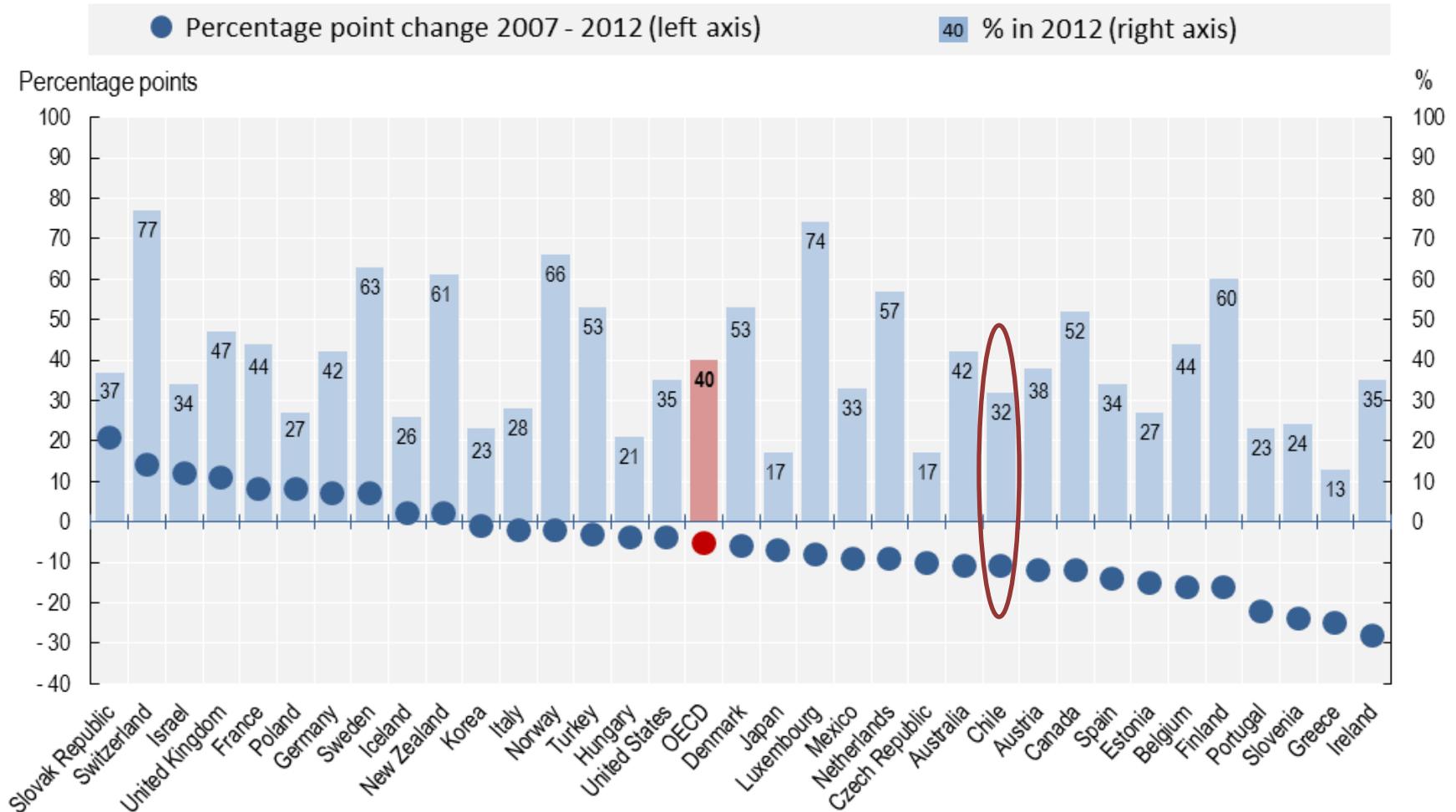
Ramiro A. Mendoza Zúñiga
Decano de la Facultad de Derecho
Universidad Adolfo Ibáñez

Seminario Integridad y Buenas Prácticas en las Organizaciones
Universidad del Desarrollo – Confederación de la Producción y del Comercio
2017

I. Gobernanza en cifras: contexto internacional

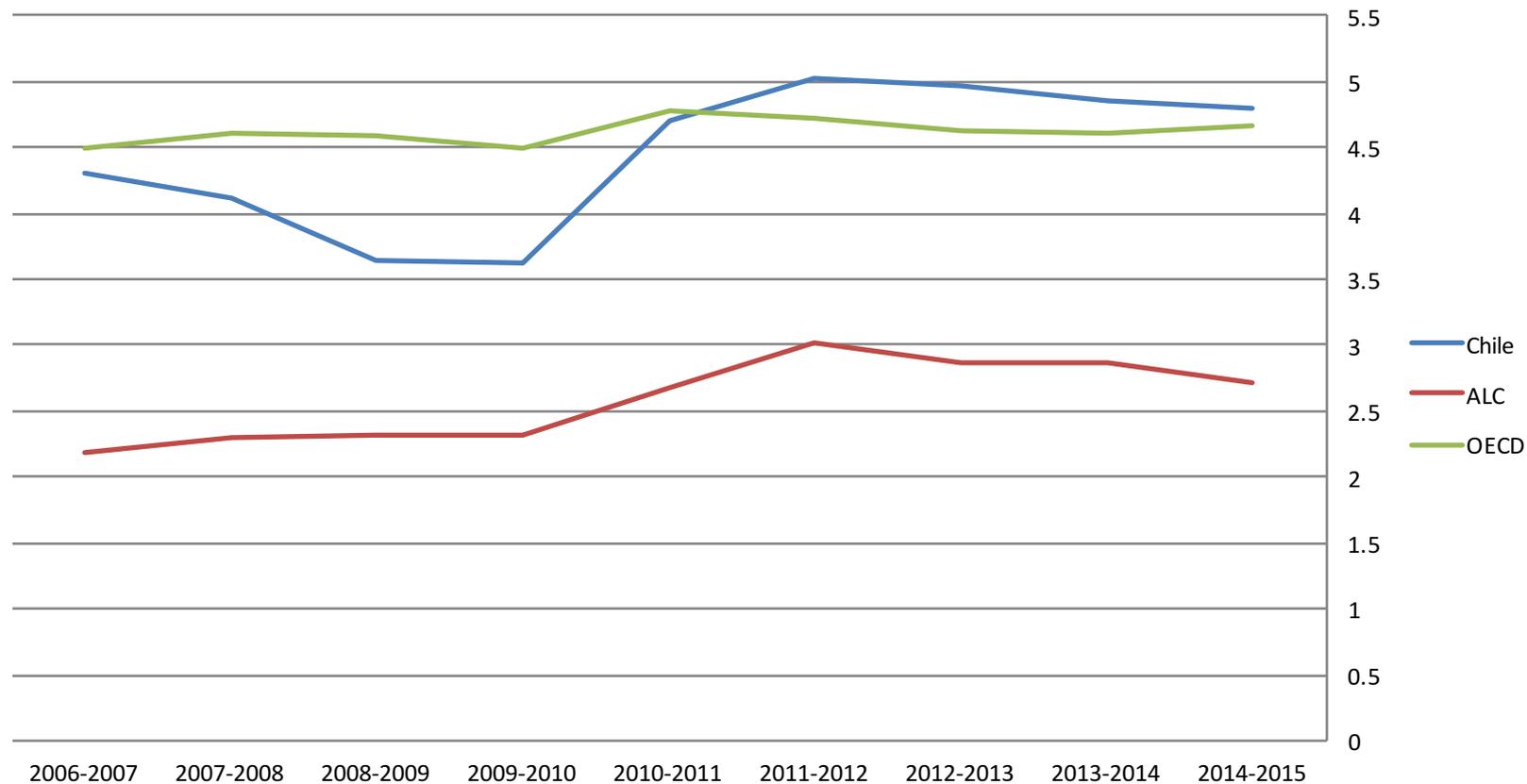
¿CÓMO ANDAMOS?

Confianza en los gobiernos es baja y con tendencia negativa



Ética y Corrupción

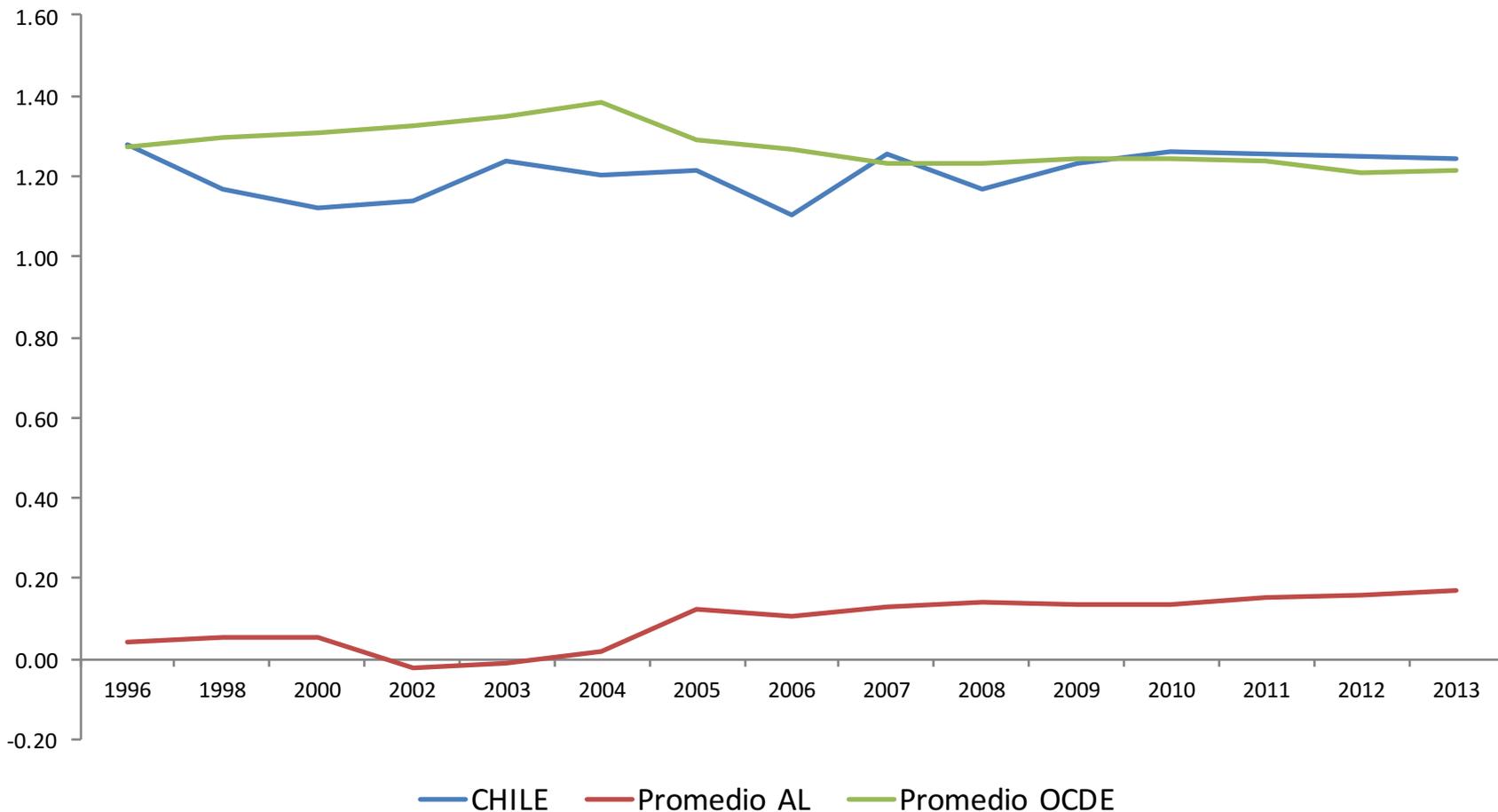
Índice Global de Competitividad - Foro Económico Mundial



Pasamos del lugar 33 al 35 (2014) al 37 (2015) al 35 (2016)

El Índice de Efectividad Gubernamental refleja la percepción sobre la calidad de los servicios públicos, la calidad del servicio civil, su grado de independencia de presiones políticas, la calidad de la formulación e implementación de políticas públicas, y la credibilidad de los compromisos de gobierno con esas políticas

Efectividad Gubernamental Indicadores Mundiales de Gobernabilidad - Banco Mundial

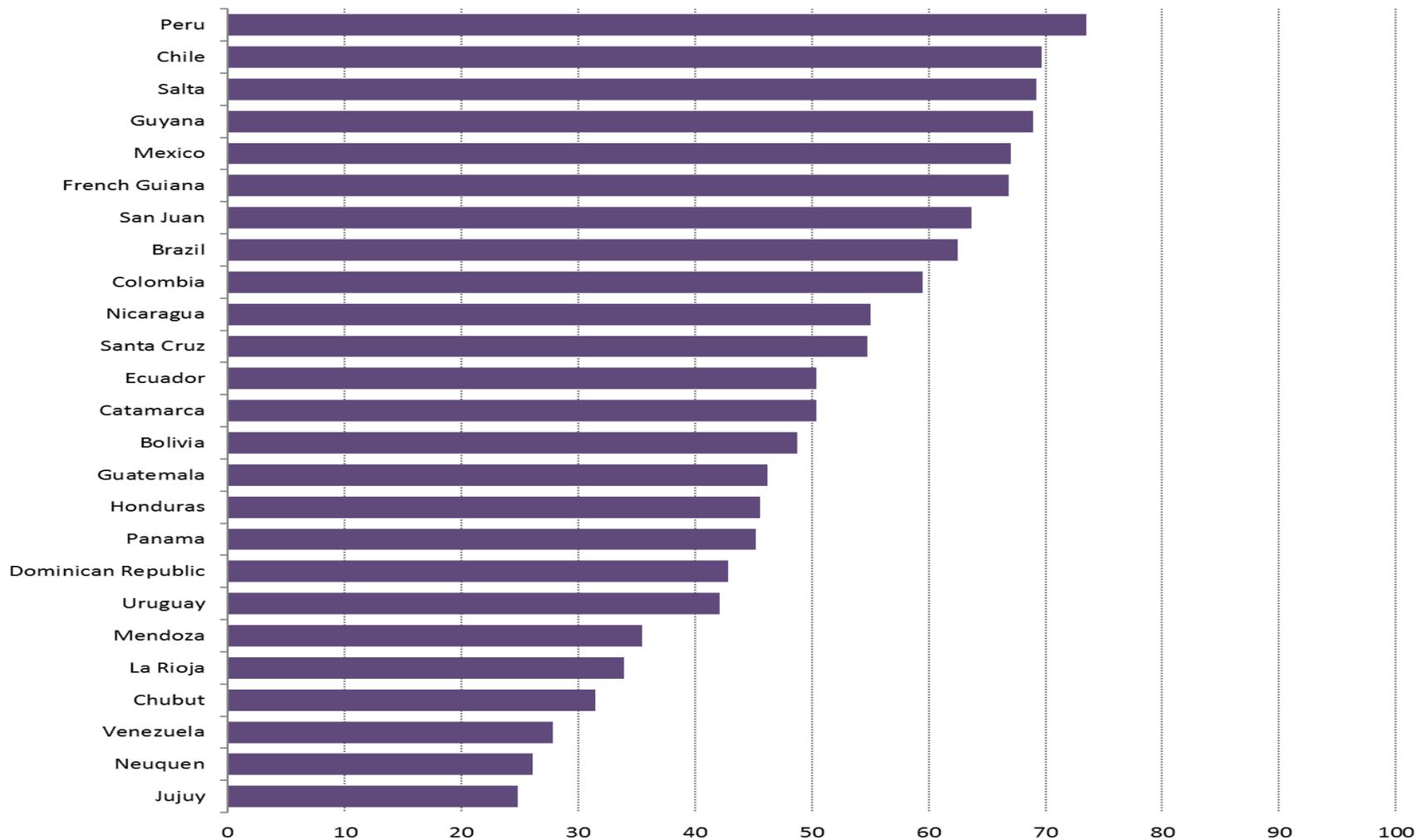


¡Fraser: nueva caída!

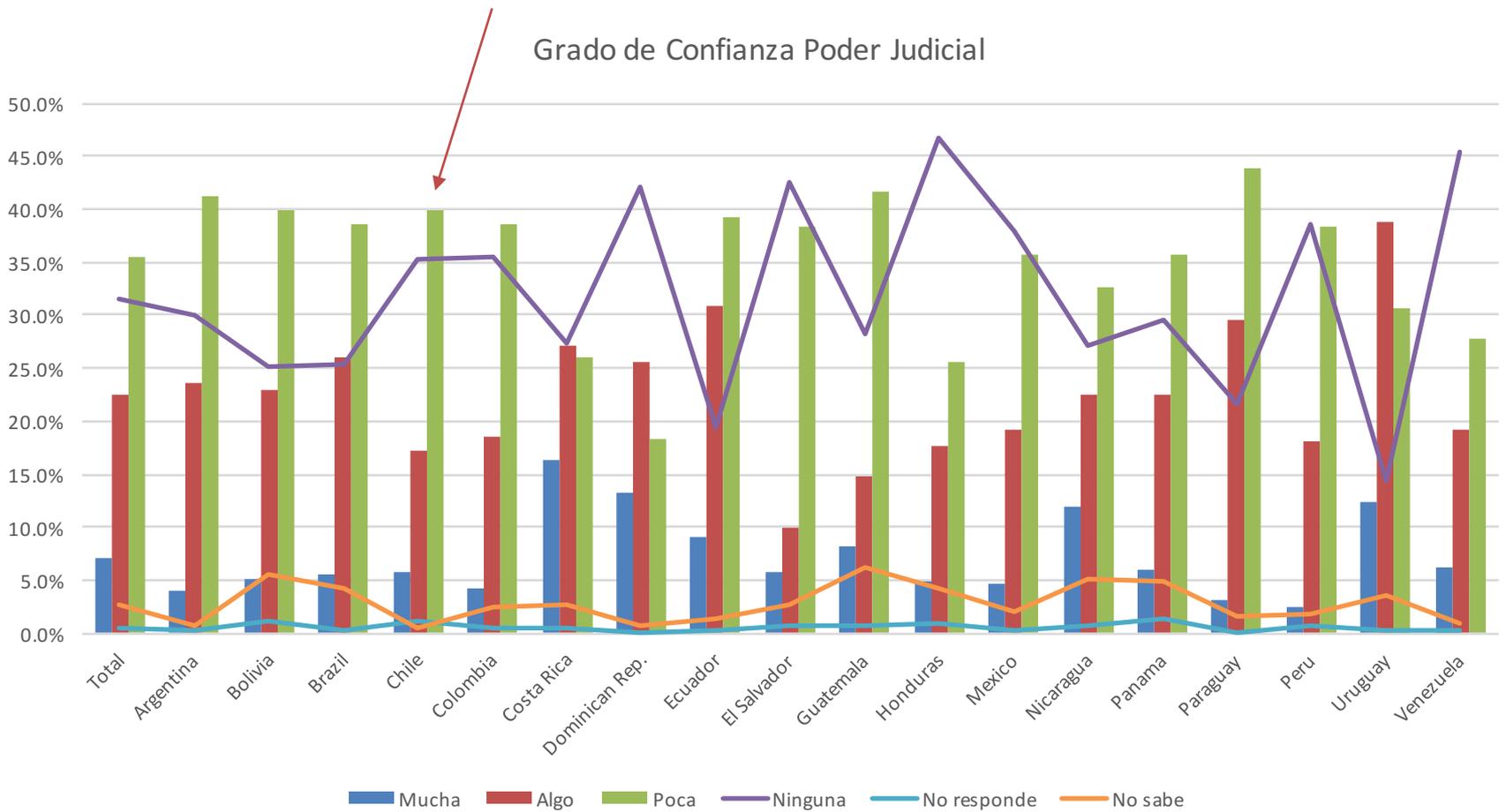
Figure 3: Investment Attractiveness Index



¡Fraser: caída!



Latinobarometro 2015



¡La exagerada judicialización!

Evolución de los RRPP a nivel nacional

Año	RRPP Santiago	RRPP Regiones	RRPP Nacional	% RRPP Regiones / Nacional
2010	7.638	609	8.247	7,4%
2011	21.497	2.238	23.735	9,4%
2012	43.485	5.588	49.073	11,4%
2013	146.559	50.021	196.580	25,4%
2014	84.176	14.921	99.097	15,1%
2015	100.488	33.015	133.503	24,7%
2016	126.798	58.512	185.310	31,6%
	530.641	164.904	695.545	23,7%

Fuente: Altura Management en base a Información del Poder Judicial

Destruyendo una industria

Costas de los RRPP a nivel nacional - MM\$

Año	RRPP Santiago	RRPP Regiones	RRPP Nacional	% RRPP Regiones / Nacional
2010	1.605	158	1.763	9,0%
2011	2.150	582	2.732	21,3%
2012	3.914	1.453	5.367	27,1%
2013	5.381	2.139	7.520	28,4%
2014	10.943	3.893	14.836	26,2%
2015	13.063	8.482	21.545	39,4%
2016	11.412	13.356	24.768	53,9%
	48.467	30.063	78.531	38,3%

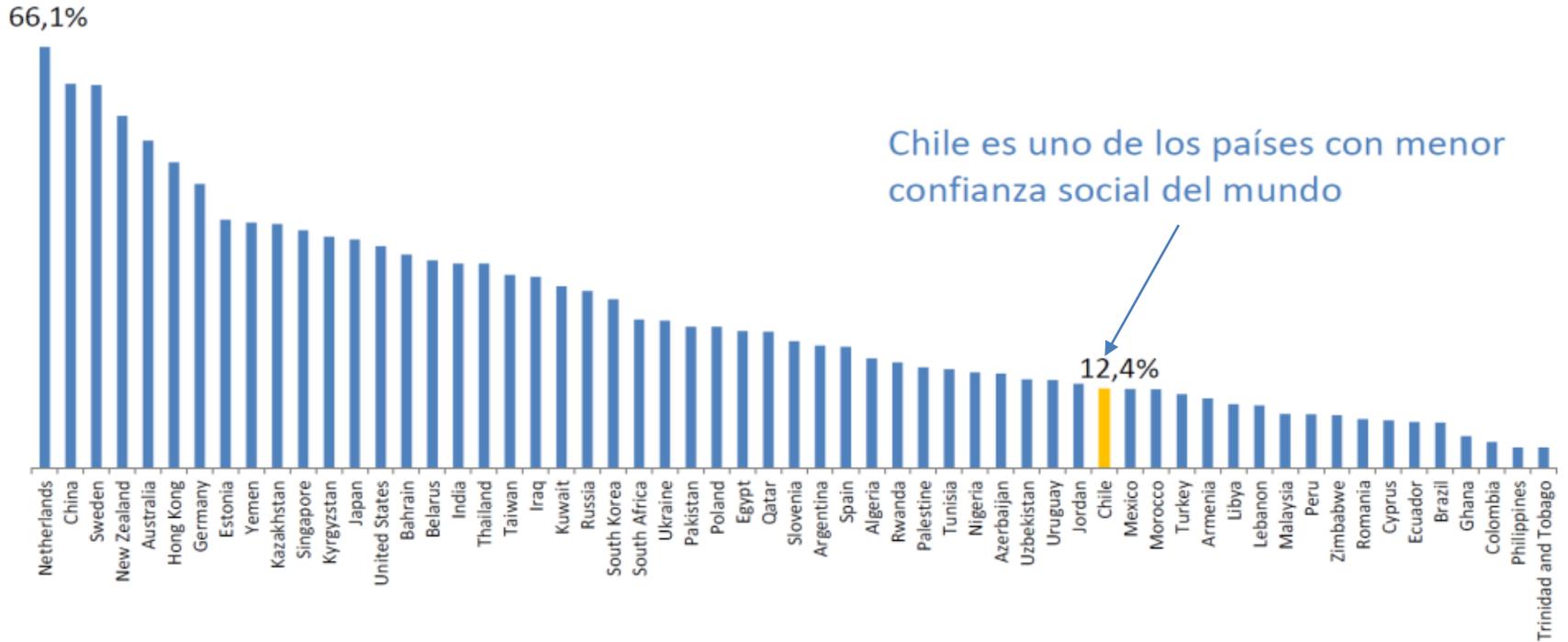
Fuente: Altura Management en base a Información del Poder Judicial

II. El país reporta desconfianza más allá de la posición a nivel global

CHILE

Contexto

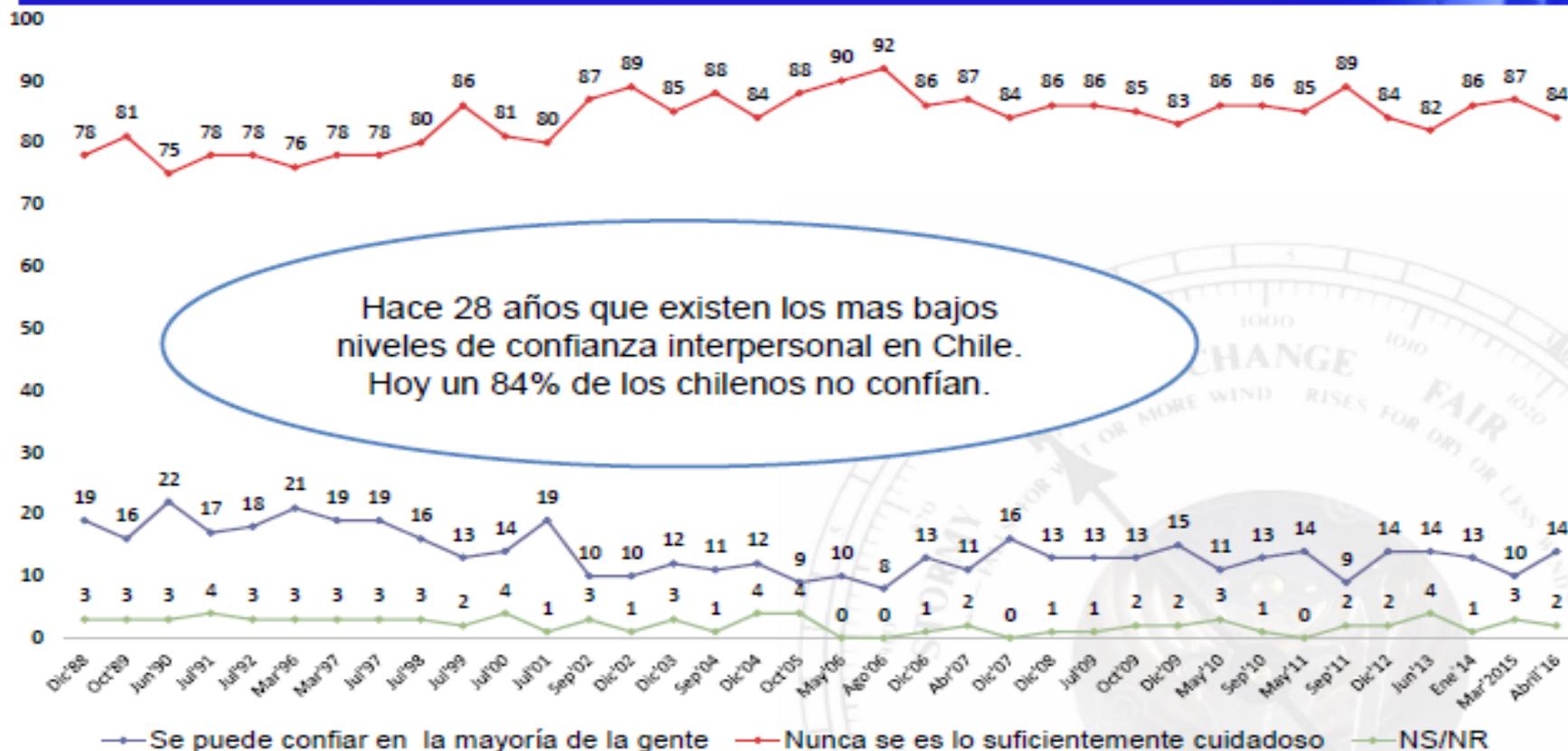
% que afirma que "Se puede confiar en la mayoría de la gente"



Fuente: World Value Survey 2010-2014

Centro UC
Políticas Públicas

CONFIANZA INTERPERSONAL, 1988-2015



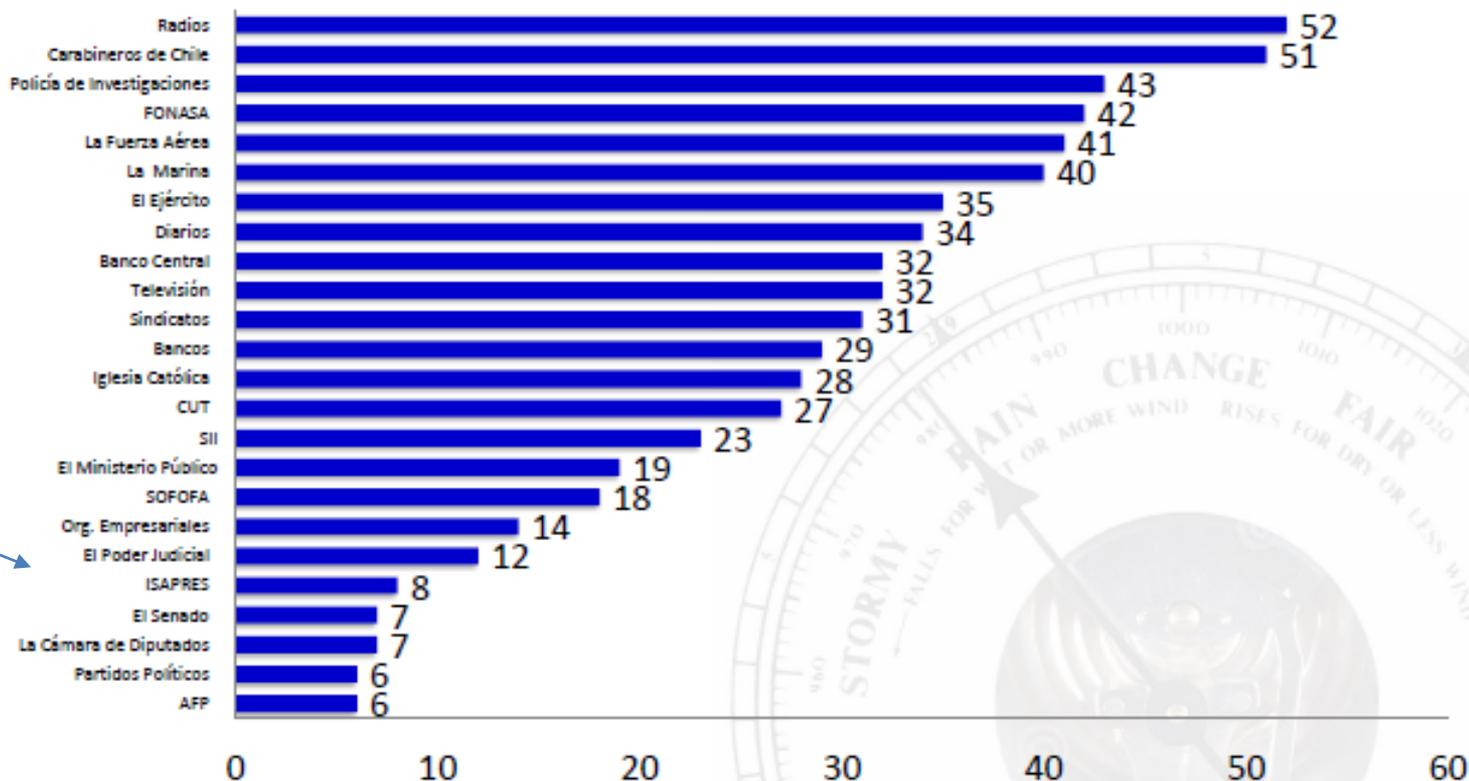
P.: ¿Hablando en general, ¿cuánto cree Ud. que se puede confiar e las personas en Chile ahora? ¿Diría que se puede confiar en la mayoría de la gente o que uno nunca es lo suficientemente cuidadoso en el trato con los demás?

Fuente: Barómetro de la Política, Abril 2016

MORI
Market Opinion
Research Internacional



CONFIANZA EN INSTITUCIONES ABRIL 2016



P. Le voy a decir el nombre de algunas organizaciones, ¿Podría decirme cuánta confianza tiene Ud. en cada una de ellas: Mucha, bastante, poca o ninguna confianza? Aquí solo Mucha + Bastante confianza.

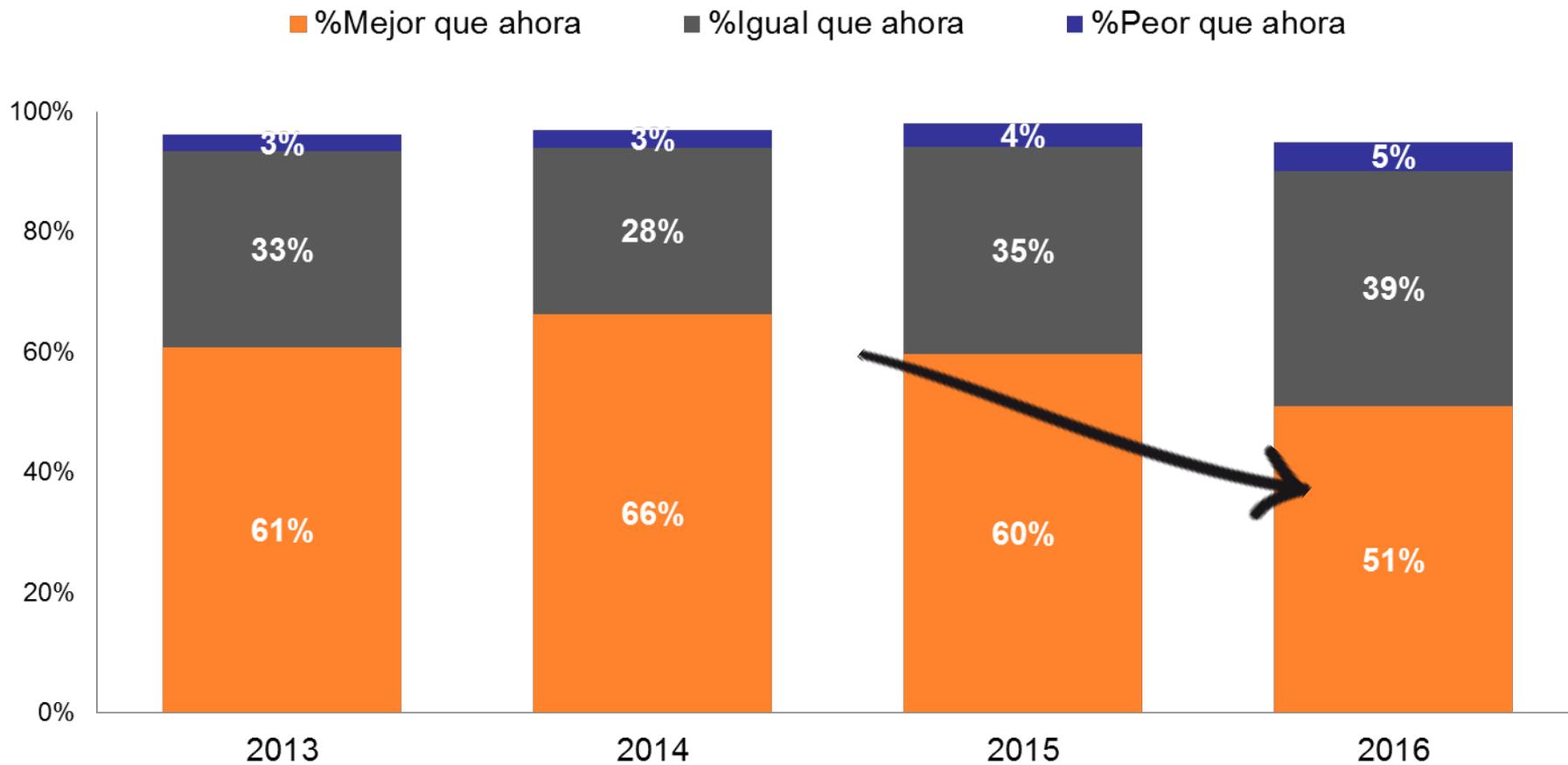
Fuente: Barómetro de la política, Abril 2016.

MORI
Market Opinion
Research International



PERCEPCIÓN ECONOMÍA PERSONAL FUTURA

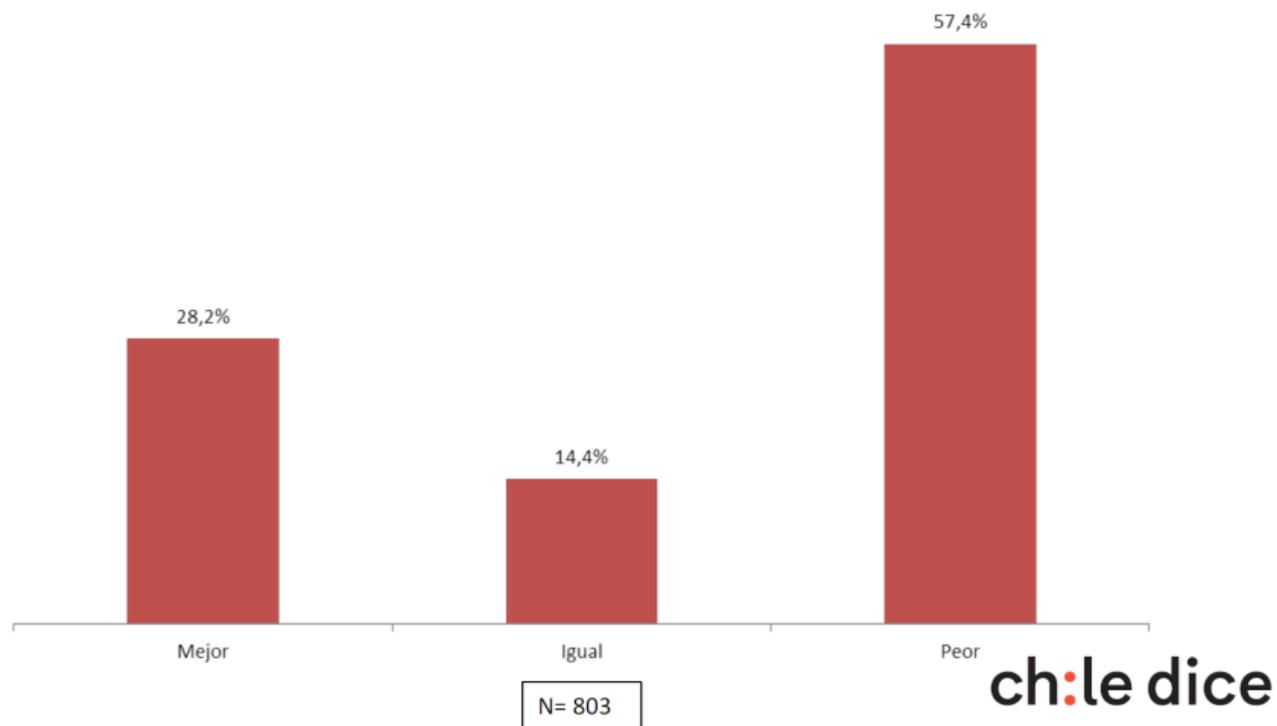
¿Cómo cree que será su situación económica y la de su familia en 5 años más?
(Base: Total trabajadores 1.499 casos)



*No se representan en el gráfico las respuestas No sabe/No responde

6. ¿Cómo será Chile en 5 años más?

¿Cómo será Chile en 5 años más?

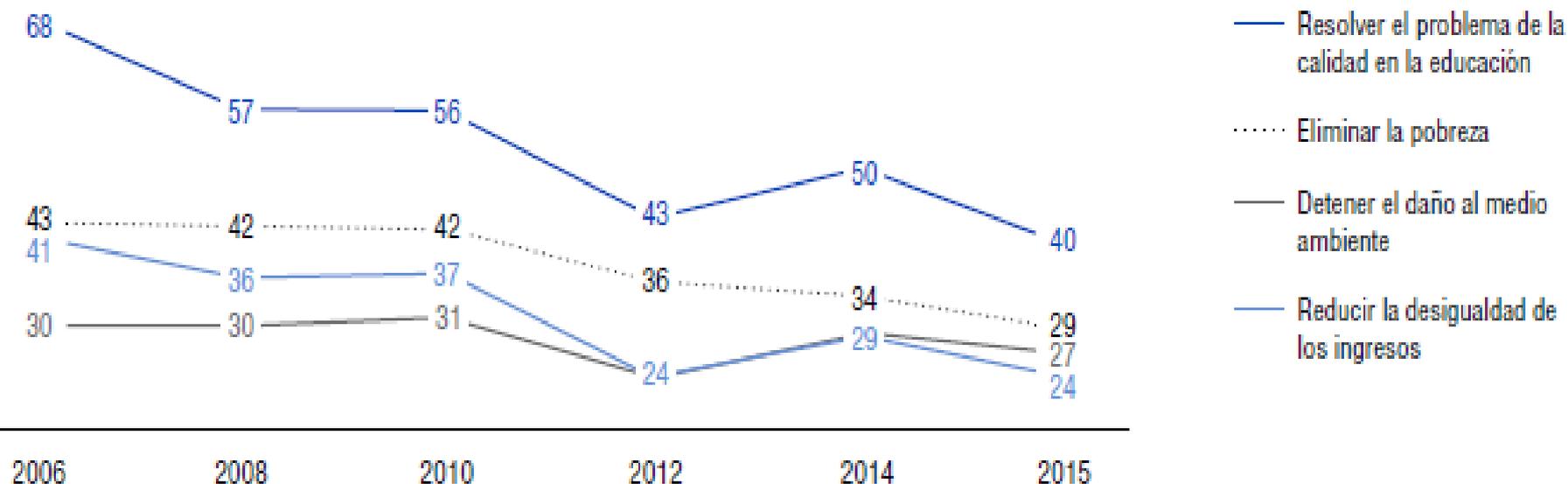


Chile Dice – UAH – Octubre 2017

Encuesta Bicentenario (UC)

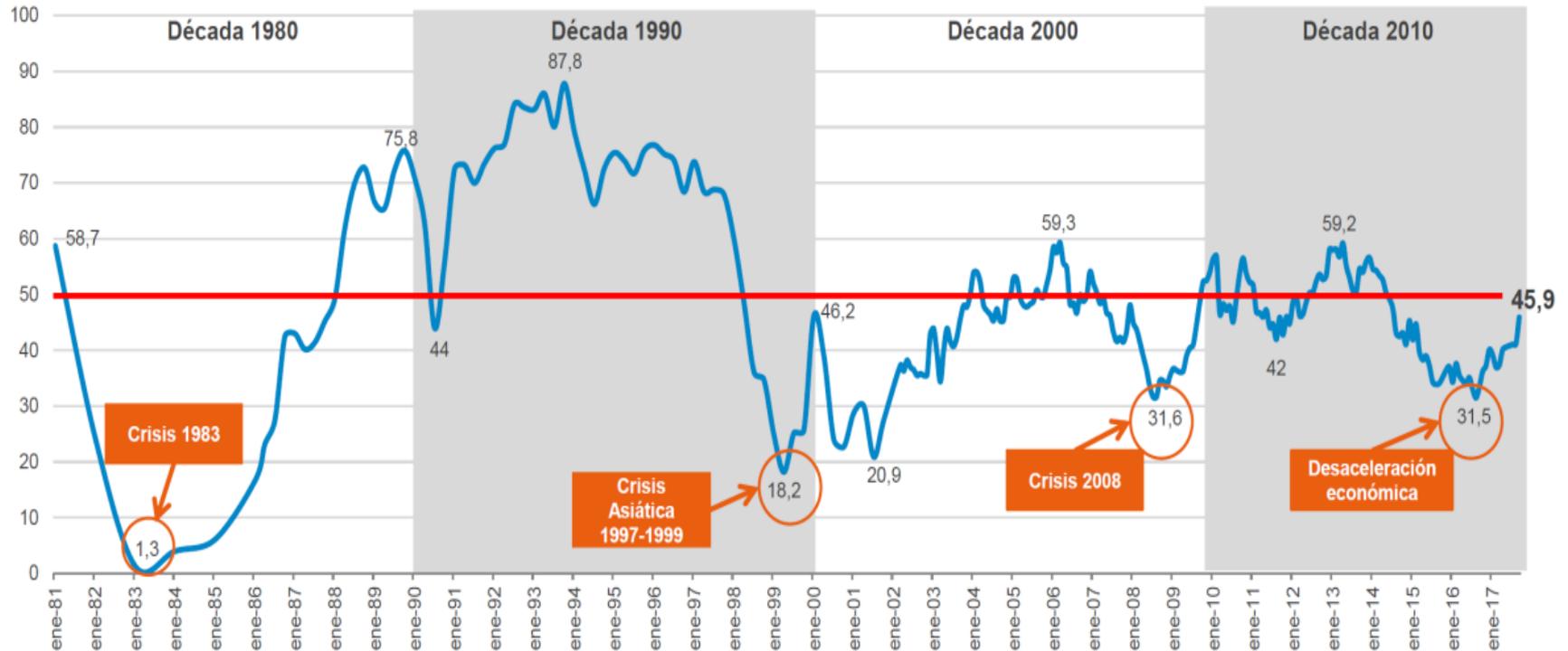
Gráfico 5: Expectativas sobre metas del país en diez años más (% Se habrá avanzado + Se habrá alcanzado)

Base: Total muestra



Índice Percepción de la Economía 1981-2017

Serie histórica de 36 años**
(Índice 0-100 pts.*)



* Nota: El valor 0 indica máximo pesimismo y el valor 100 indica máximo optimismo.

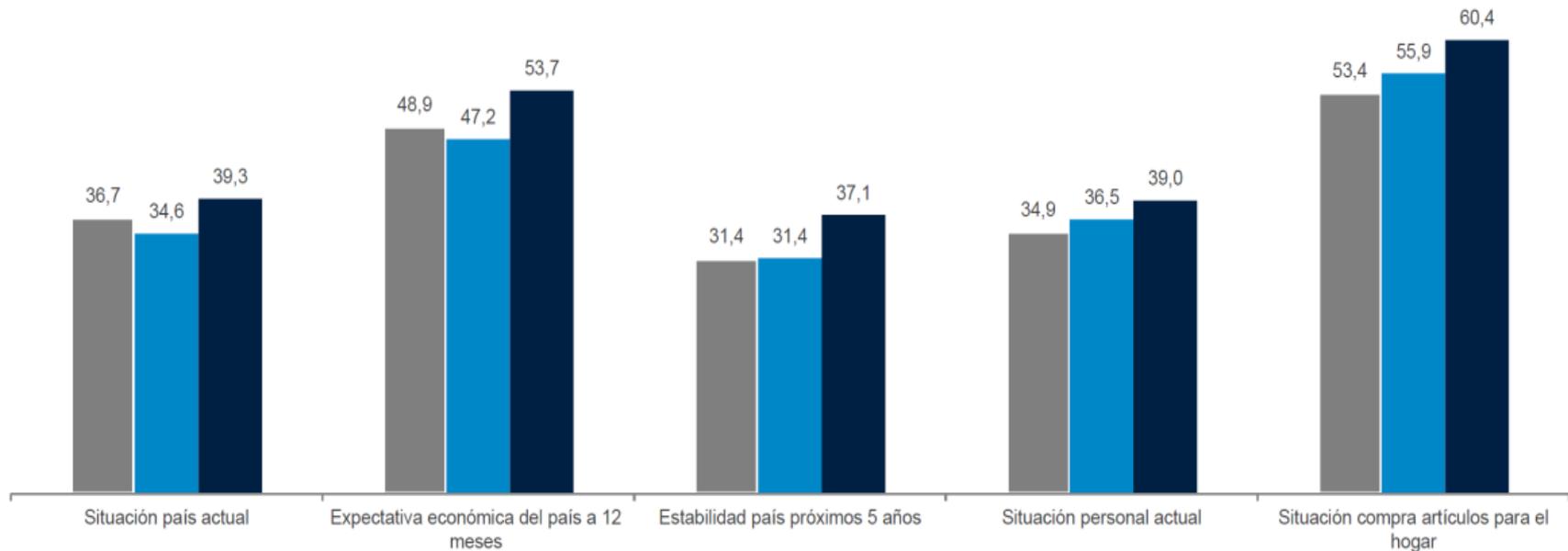
** Nota: El IPEC originalmente se publicó con periodicidad anual (1981-1985), luego fue trimestral (1986-2001) y a partir de 2002 se calcula en forma mensual.

Sub-indicadores del IPEC

Comparación Julio – Septiembre

(Índices 0-100 pts.*)

• jul-17 ■ ago-17 ■ sep-17



*Nota: El valor 0 indica máximo pesimismo y el valor 100 indica máximo optimismo.

© GfK 2017 || Índice Percepción de la Economía || Septiembre 2017

III. Invitado de piedra

**¿APARECIÓ LA CORRUPCIÓN O ES LA
INEFICIENCIA UN TIPO DE CORRUPCIÓN?**

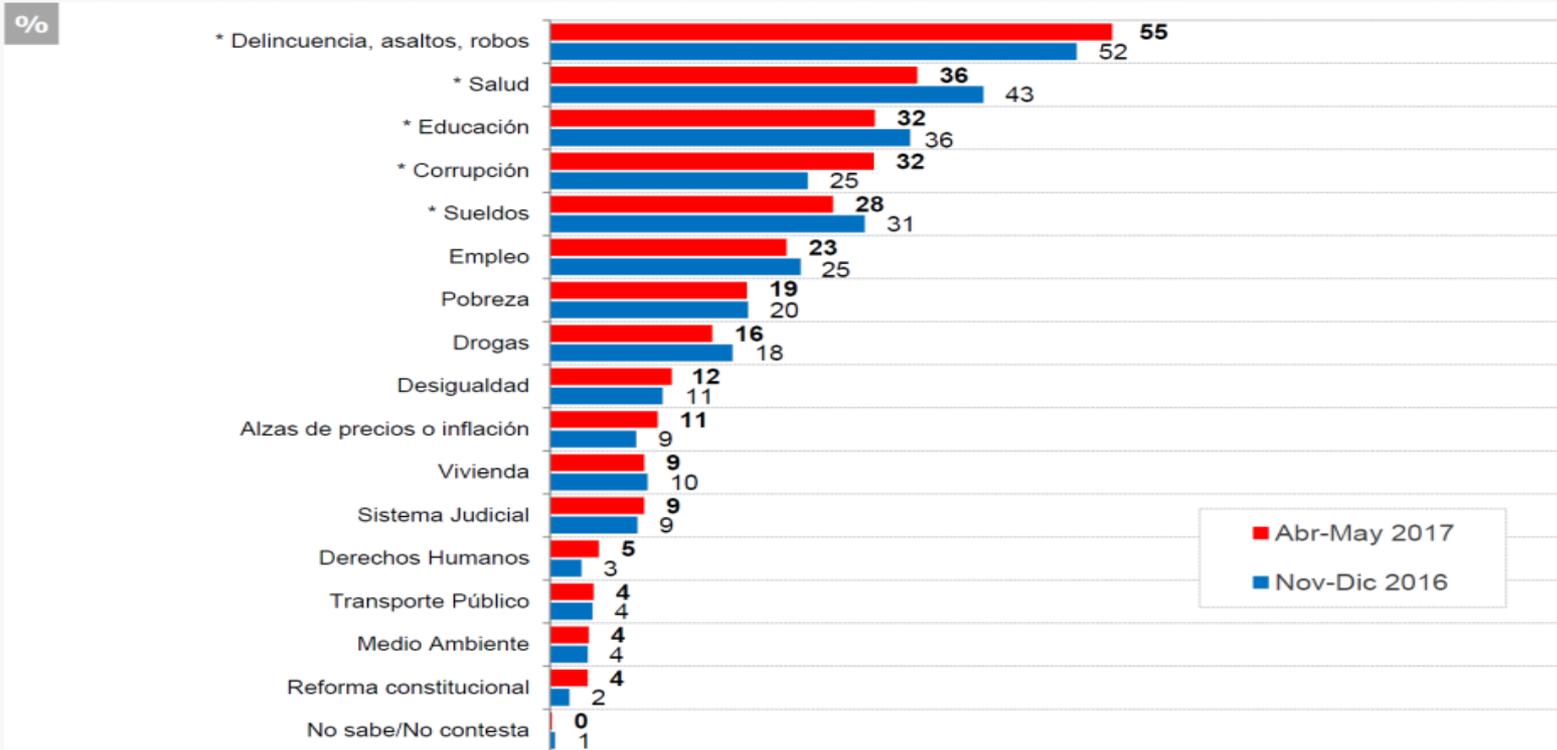
¿Qué preocupa?

Encuesta CEP Estudio Nacional de Opinión Pública, Abril-Mayo 2017

www.cepchile.cl

¿Cuáles son los tres problemas a los que debería dedicar el mayor esfuerzo en solucionar el Gobierno?

(Total muestra) (Total menciones: 300%) (Comparación Noviembre-Diciembre 2016)



* Diferencia significativa desde un punto de vista estadístico entre las mediciones de Noviembre-Diciembre 2016 y Abril-Mayo 2017.

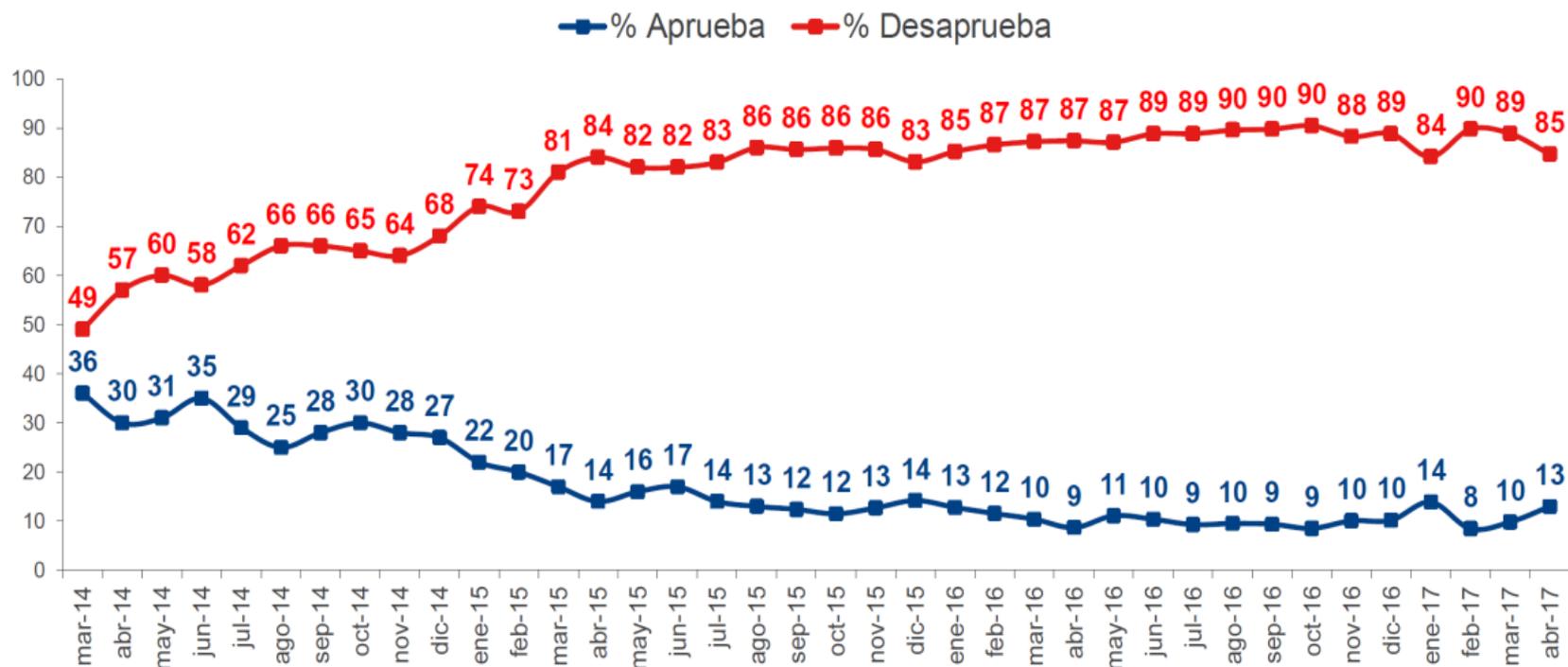
Fuente: CEP, Encuestas Nacionales.

Gráfica: David Parra Arias

Confianza

Corrupción en organismos del Estado

¿Usted aprueba o desaprueba como Michelle Bachelet y su equipo de gobierno están manejando la corrupción en organismos del Estado?

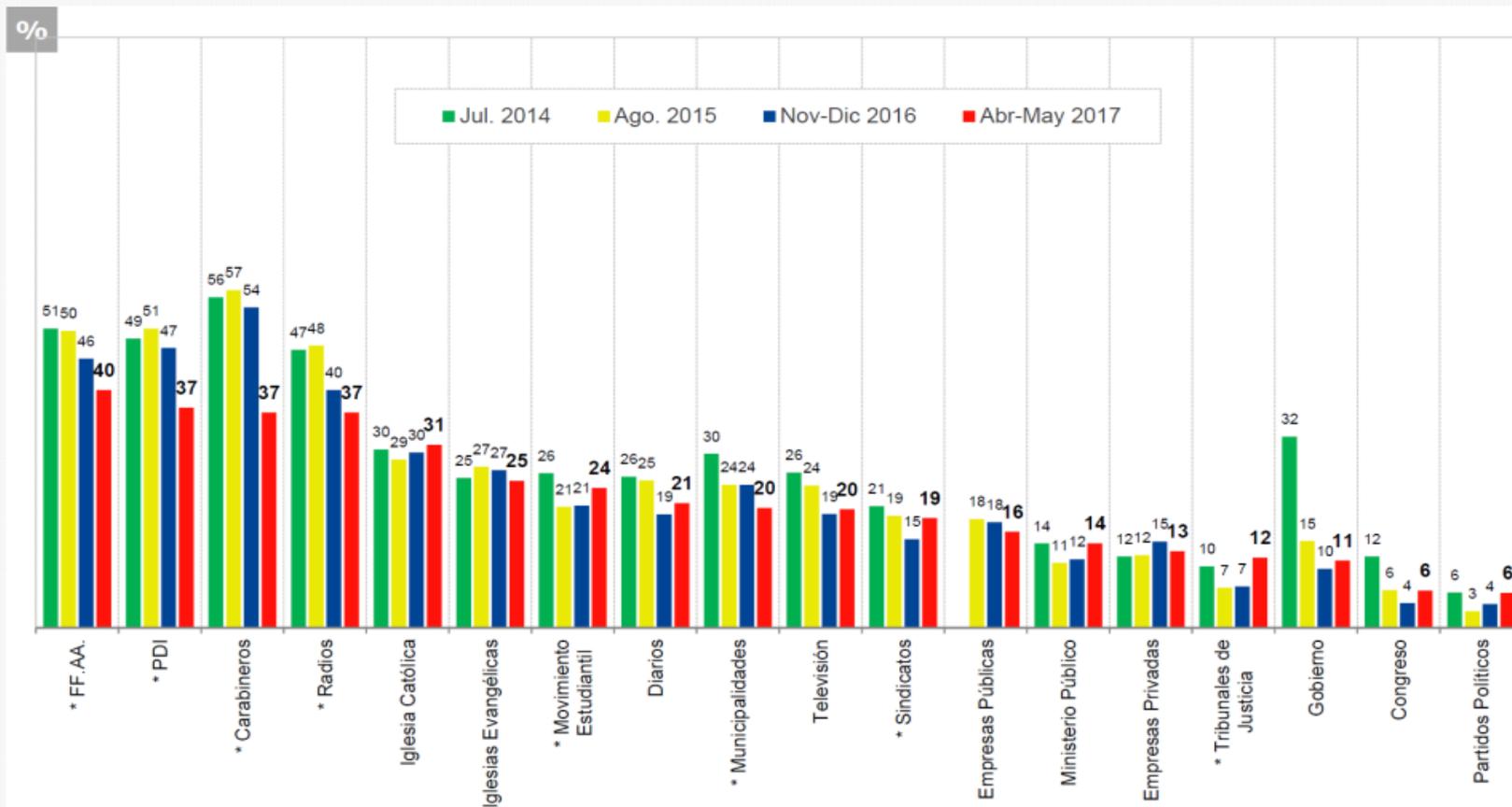


* La diferencia para completar 100% corresponde a las respuestas "no aprueba, ni desaprueba" + "no sabe, no contesta"

© GfK 2017 | ENCUESTA DE OPINIÓN PÚBLICA: EVALUACIÓN GESTIÓN DE GOBIERNO | ABRIL 2017

A continuación le voy a leer los nombres de algunas instituciones. De acuerdo con las alternativas de la tarjeta, ¿Cuánta confianza tiene Ud. en cada una de ellas?

(Total muestra) (Evolución) (% Mucha + Bastante confianza)

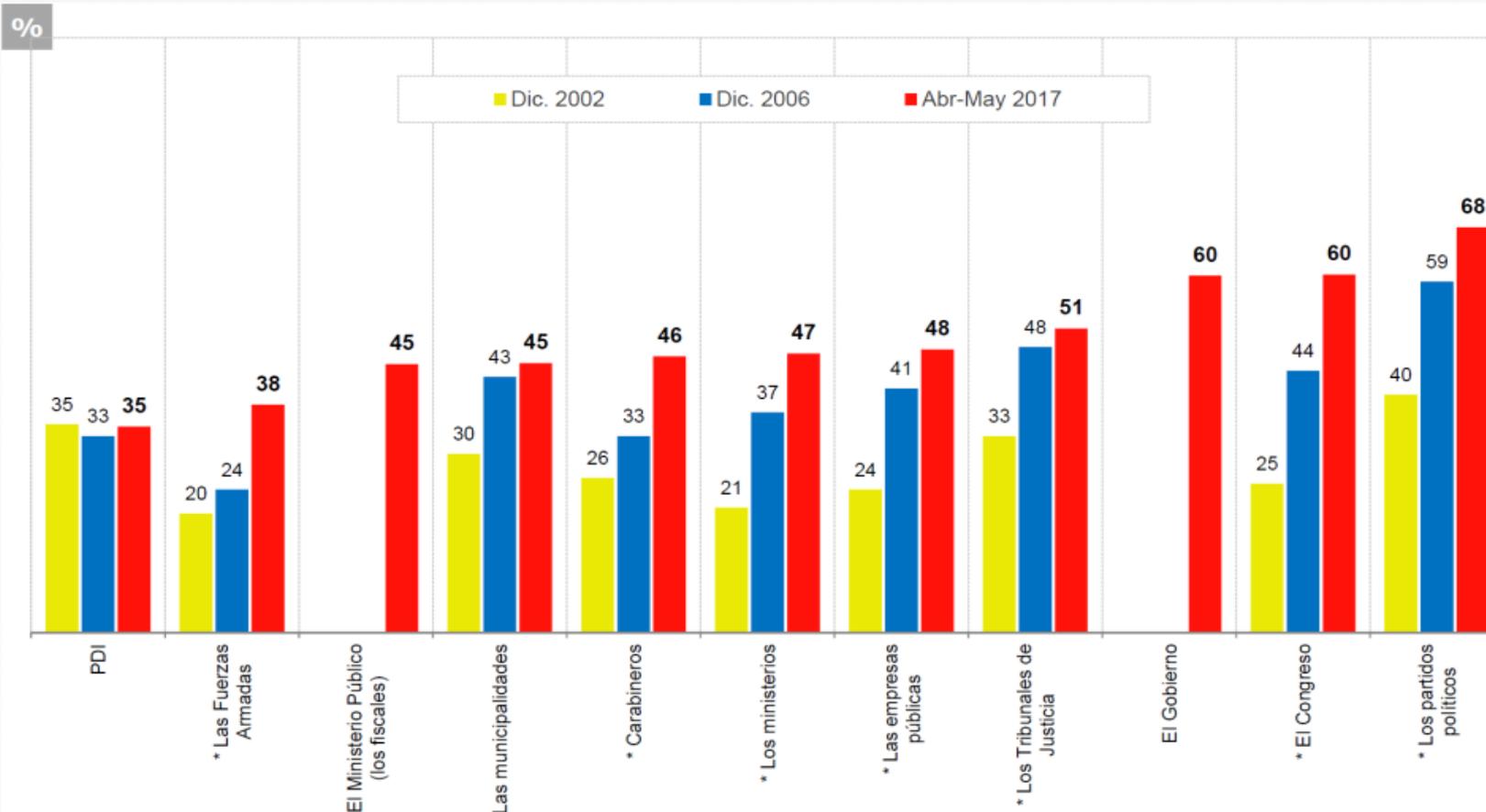


* Diferencia significativa desde un punto de vista estadístico entre las mediciones de Noviembre-Diciembre 2016 y Abril-Mayo 2017.

Fuente: CEP, Encuestas Nacionales.

A continuación le voy a leer los nombres de algunas instituciones. De acuerdo con las alternativas de la tarjeta, ¿cuán extendida cree Ud. que está la corrupción en cada una de ellas? Veamos...

(Total muestra) (Evolución) (% Hay mucha corrupción)



* Diferencia significativa desde un punto de vista estadístico entre las mediciones de Diciembre 2006 y Abril-Mayo 2017.

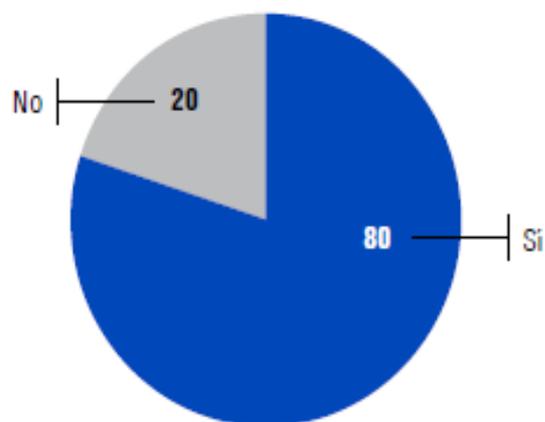
Fuente: CEP, Encuestas Nacionales.

Gráfica: David Parra Arias

Encuesta Bicentenario (UC)

Gráfico 8: Actualmente ¿diría Ud. que Chile es un país corrupto? (%)

Base: Total muestra



Sin embargo, cuando se les pregunta cómo es el nivel de corrupción de Chile (Gráfico 9) en comparación al resto de los países de Latinoamérica, la mitad declara

que Chile es menos corrupto (50%), el 42% afirma que es igual de corrupto y solo el 8% declara que Chile es más corrupto que el resto de Latinoamérica.

IV. Los cambios del Estado y la confusión de su rol:

DE WEBER AL ESTADO/MERCADO

Estado Burocrático weberiano o clásico y su crisis

Estado Procedimentalista

- Orientación a procesos

Estado Gerencialista

- orientación a resultados (medición), utilización de mecanismos de mercados (competencia, tercerización, uso del d° de privados), responsabilización de jerarcas, transferencias

Estado de Redes

- relevamiento del rol de la sociedad civil en el diseño, ejecución y evaluación de políticas. Aquí son esenciales transparencia y participación ciudadana

La compleja dilución de lo público

Considerando nuevas claves...

En la transición todos somos sospechosos

GOBERNANZA

Transparencia
(Lobby)

Control
(credibilidad sin exageración)

Rendición de Cuentas

Participación ciudadana

Probidad

Transferencia
y externalización

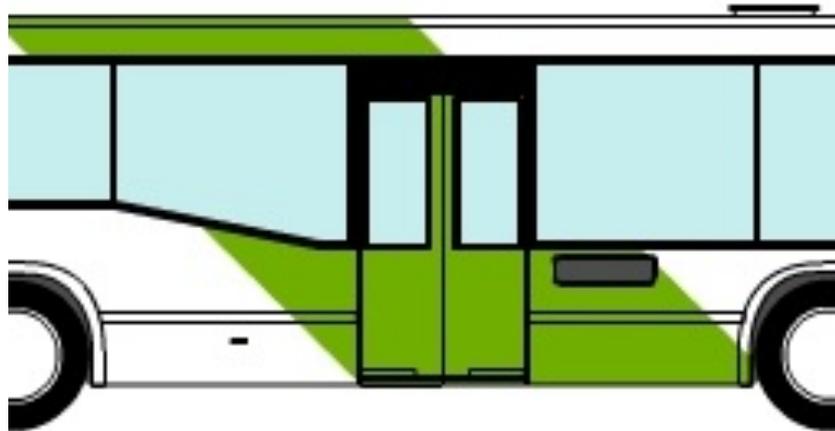
Bidireccionalidad

ONGS-Organizaciones-Comunidades-Privados

V. LA PREGUNTA:

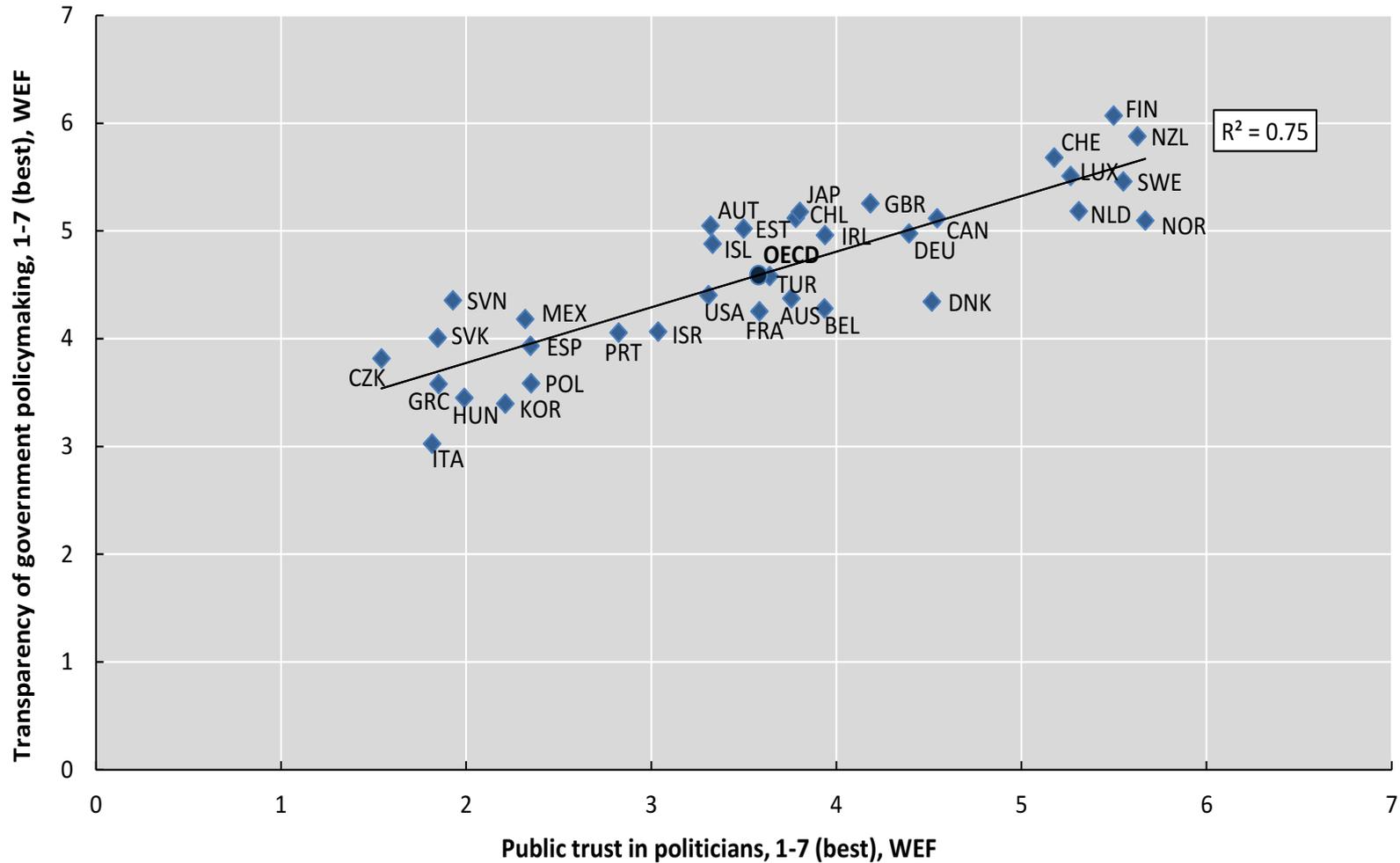
**¿QUÉ ABORDAR? ¿CÓMO PODER
SALIR?**

¿Para dónde va la micro?



Y eso que no vamos a hablar del Transantiago: rabia natural

Con Transparencia en la toma de decisiones para aumentar confianza...



¡Confianza: uff!

Alfredo Moreno asumirá la presidencia de la CPC el 30 de marzo.

Por primera vez, los empresarios serán parte oficialmente de la cita a través del

(gerente internacional y de comercio exterior de la Sofofa) y Fernando Alvear (gerente general de la CPC). Por Perú asistirán

Análisis de la agencia ICC Crisis con los datos de la última encuesta CEP: Solo 15% de los chilenos tiene alta confianza en las compañías

En el segmento socioeconómico alto, quienes confían mucho o bastante en las empresas privadas alcanzan un 27%.

MARIANA PENAFORTE

Una confianza transversalmente baja tiene la ciudadanía en las empresas privadas. De hecho, según los datos de la última encuesta CEP de enero, la suma de quienes declaran tener mucha o bastante confianza en las compañías es de solo 15%, mientras que quienes declaran poca o ninguna confianza suman 81%.

Según un estudio de la agencia ICC Crisis, los resultados varían un poco dependiendo de variables como nivel de ingresos, sexo, actividad en el mercado laboral y otras.

Por ejemplo, existen diferencias relevantes entre los distintos niveles socioeconómicos: en el nivel alto, quienes declaran mucha o bastante confianza en

las empresas alcanzan un 27%, cerca de 11 puntos porcentuales más que en nivel medio y 16 más que en el nivel bajo.

Una conclusión general del análisis sobre la relación entre posición política de los encuestados y confianza en las empresas privadas es que, en general, quienes manifiestan alguna posición —ya sea de derecha, centro o izquierda— tienden a confiar más en las empresas que quienes se definen como independientes o declaran no tener ninguna.

Dentro del grupo que afirma tener alguna posición política, quienes se declara-

ran de derecha, centroderecha o de centro tienden a confiar mucho o bastante en una proporción de 27%. "Incluso en estos segmentos, que podríamos suponer como ideológicamente más cercanos a la actividad empresarial, las cifras son menores de lo que se podría esperar", dice Rafael Sousa, director de ICC Crisis.

17%
de las personas que actualmente trabajan confía mucho o bastante en las empresas privadas, cerca de dos puntos porcentuales más que el total de la muestra, que es de solo 15%.

Entre quienes se identifican con la izquierda o centroizquierda, dicho nivel asciende a solo 17% y quienes se dicen independientes o no se identifican con ninguna posición política solamente llegan al 11% de alta con-

fianza en las empresas.

Diferencias por género

Por sexo, el 18% de hombres consultados en el sondeo muestra una mayor confianza en las empresas, mientras que en las mujeres solo el 11%. Ello podría estar influido por la menor tasa de participación laboral de las mujeres, considerando que entre quienes actualmente trabajan la confianza hacia las empresas es entre cinco y seis puntos mayor que entre quienes se encuentran en otras situaciones laborales, dice Sousa.

Por tramo de edad, la mayor confianza hacia las empresas se concentra entre las personas de 35 a 54 años. Esto, afirma el ejecutivo, puede tener su explicación en factores como la mayor participación laboral y una etapa de la vida con mayores ingresos económicos.

Por tercera vez
Marcel
releva

El presiden
existen bu

M. JESÚS COLOMA F.

Por tercera vez el presidente del Mario Marcel, en una presentación de toma de medidas para impulsar el crecimiento económico. Luego de exponer el martes en LyD, y participar el miércoles en un seminario organizado por Sofofa y la Universidad del Desarrollo, don emitió el mismo mensaje, a Marcel participó en un desayuno Asimet donde hincapié en dar un sentido al crecimiento

Sanos consejos: ¡consistencia!

D 4

REPORTAJES

REPORTAJES | D 5

DOMINGO 5 DE MARZO DE 2017 EL MERCURIO

ALFREDO MORENO SALE AL RUEDO A TÍTULO PERSONAL ANTES DE PRESIDIR A LOS EMPRESARIOS:

“El mayor problema que tenemos es que estamos perdiendo la confianza EN NOSOTROS MISMOS”

El ex canciller es optimista y asegura que “los chilenos tenemos las capacidades para dar vuelta esta situación y volver a tener un país pujante, que avance”. Además, agrega que es necesario “recuperar una política sana, donde haya liderazgos que piensen en el país”. | **PILAR VERGARA**

Su visión de las cosas rompe con el ambiente cargado de conflictos, desconfianzas, incertidumbres y malas ondas con que ha partido este 2017 tan decisivo.

Alfredo Moreno —el ex canciller, el ex presidente de la Teletón, donde sigue siendo director— viene llegando de unas vacaciones largas en el campo, de esas que sirven para pensar y, en su caso, preparatorias para las



“Creo que podemos tener al frente

Sanos consejos: ¡consistencia!

EL MERCURIO DOMINGO 5 DE MARZO DE 2017

REPORTAJES D 5

“¡Dejemos de hacer aspaviento con la desconfianza!”.

“Lo más probable es que en la papeleta estén Piñera y Guillier, pero queda tiempo”.

“No hay muchas opiniones que difieran en cuanto a que la reforma tributaria hay que corregirla”.

“Uno podría haber esperado que las AFP hubieran sido las primeras en hacer ver el problema (de las bajas pensiones), aunque no estuviera en su mano resolverlo; por una responsabilidad social”.



“Las empresas tienen que cambiar su cultura para recuperar la confianza de las personas”

—¿Se puede recomponer la relación entre los empresarios y la sociedad, que está tan deteriorada?

—No es que se pueda, es que es impredecible.

—¿Aquí el quiebre es grande y las causas para las desconfianzas, muy concretas. Se llaman abuso y colusión.

—Entonces hay que atacarlos. Hicérase cargo. Si no es la primera vez que pasa en el mundo. Ha habido organizaciones muy respetadas que después no lo son, y otras muy golpeadas que salen adelante. Pienso que la situación de hoy es un designio divino que no se puede cambiar, es abundante. Es una tarea difícil, sin duda, pero posible. Lo concreto es que no puede haber una actividad empresarial de largo plazo, con inversiones importantes, si la gente no confía en los empresarios.

—¿Y en qué está pensando usted? ¿En un cambio de actitud?

—De actitud y de comunicación. No hay manera de no enfrentarlo; no hay

No se puede tener licencia social de operación si no se tiene la confianza de los consumidores y de las personas”.

manera de no tener un diálogo con el resto de la sociedad, que permita recibir las críticas, mejorar lo que haya que mejorar, y eso pasa por una transformación de los empresarios. Lo que nosotros estamos experimentando ahora, en muchos países ya pasó, así que basta mirarlos. Hace mucho rato que los grandes empresarios en el mundo se dieron cuenta de que de su reputación depende la base de cualquier desarrollo y éxito económico. Y las compañías comenzaron a tener no sólo control de su eficiencia, sino también a proyectar con claridad mediante cualquiera su misión, su ética, poniendo en ello también los respectivos sistemas de control y evaluación. Hoy día, cuando alguien entra a una de esas empresas, se le explicará el primer día cuáles son sus valores y qué resulta intolerable de aceptar. Y

Confianza en las empresas

Una empresa consultora ha analizado en profundidad los últimos datos de la encuesta del Centro de Estudios Públicos, CEP, que da cuenta de la transversal baja de confianza de la ciudadanía en las empresas chilenas. Si bien los resultados varían levemente dependiendo del nivel de ingresos, afinidad política, sexo y actividad en el mercado laboral de los consultados, en términos generales quienes declaran poca o ninguna confianza suman 81%. Una cifra sin duda considerablemente alta.

Hace algunas décadas, las empresas chilenas y sus emprendedores eran objeto de admiración mundial. Sus exportaciones no tradicionales, la llegada de las empresas chilenas a los principales países de Latinoamérica en ámbitos como el retail y el alto crecimiento del país hicieron que incluso se llegara a calificar a Chile como un "jaguar", emulando la denominación que se les dio a algunos países del sudeste asiático; también se habló del "milagro chileno". En ambos casos el impulso provino principalmente del rol jugado por el empresariado.

Sin embargo, la caída en el crecimiento, numerosos escándalos corporativos y un marcado discurso antiempresa de un sector del país, evidentemente hicieron mella en esa apreciación, y a partir de este milenio su valoración comenzó a revertirse.

El acelerado crecimiento tuvo su primer tropiezo en la crisis asiática de 1998, que puso fin a la llamada década de oro de la economía chilena. La crisis internacional del 2008 también sometió a prueba la fortaleza de nuestro sector empresarial, pero fueron las malas prácticas de importantes agentes económicos y la poco

transparente relación entre empresas y mundo político lo que más ha afectado la imagen de la empresa privada ante la opinión pública.

Los escándalos corporativos que se han conocido han sido variados. El caso La Polar, los múltiples casos de colusión y otras prácticas anticompetitivas hicieron a muchos chilenos cuestionarse el valor que las empresas entregaban al desarrollo del país.

Fruto de lo anterior y amparado en una fuerte postura ideológica, un sector importante del país ha enarbolado el lucro como sinónimo de abuso, haciendo de la actividad empresarial un objeto de crítica casi intrínseca.

Sin embargo, un país se desarrolla fundamentalmente gracias a sus empresas. Ello implica que es clave tener una alta valoración por la actividad empresarial, al menos en abstracto. En la capacidad —como describió el afamado economista Joseph Schumpeter— que tienen los empresarios de "destruir creativamente". Distinta es la valoración de la clase empresarial propiamente tal, la cual evidentemente está sometida al escrutinio de la ciudadanía de acuerdo con su comportamiento específico.

Es fundamental, entonces, diferenciar entre la defensa de una economía libre y la defensa de un grupo de empresarios en particular. Lamentablemente, en Chile no se ha hecho esa distinción con claridad en los últimos años y ambas han sido afectadas en su valoración. Ello no solo es un error, sino que pone un signo de interrogación sobre la capacidad de fomentar el emprendimiento futuro —y en buenas cuentas el desarrollo— en el país. Restablecer el sentido y aporte del emprendimiento y la empresa privada es parte del desafío que debe asumir el liderazgo empresarial.

Restablecer frente al país el sentido y aporte del emprendimiento y la empresa privada es parte del desafío que debe asumir el liderazgo empresarial.

¿Cómo creer?



DAMI VAGO

...innovación desde el Estado

Confiabilidad

1. Confiabilidad (reliability): la capacidad de los gobiernos para minimizar la incertidumbre en los ámbitos económico, social y entorno político de sus ciudadanos, y actuar de una manera consistente y predecible

Capacidad de Respuesta

2. Capacidad de respuesta (responsiveness): la provisión de servicios accesibles, eficientes y orientados al ciudadano. Políticas públicas que aborden de manera efectiva las necesidades y expectativas de los contribuyentes

Imparcialidad

3. La imparcialidad de los procesos de formulación de políticas públicas (fairness): un proceso de generación de políticas informado, pero no capturado, que salvaguarda el interés general, y que genera unos costos y/o beneficios distribuidos de forma equitativa en la sociedad

Apertura e inclusión

4. La apertura y la inclusión (openness and inclusion): un enfoque sistémico e integral para la institucionalización de una comunicación bidireccional, proporciona información útil relevante y interacción es fomentada como un medio para mejorar la transparencia, la rendición de cuentas y la participación

Integridad

5. Integridad: la alineación de los gobiernos y las instituciones públicas con los principios generales y normas de conducta que contribuyen a salvaguardar el interés público al tiempo que mitigan riesgo de corrupción

...innovación desde el Estado

Confiabilidad

Disponibilidad de datos; actuación consistente y predecible; evaluar las políticas públicas; cumplir la oferta

Capacidad de Respuesta

Proveer servicios accesibles, eficientes, asociados a las expectativas y nuevas demandas ciudadanas (medio ambiente); actuación oportuna y sostenible

Imparcialidad

Cumplir nuevas dinámicas (Lobby; Transparencia; Conflictos de interés; Financiamiento de la política). Avanzar en GpR. Proceso de generación de políticas públicas informado, pero no capturado. Cuidar el interés general

Apertura e inclusión

Oír al ciudadano. Mejoras de transparencia. Rendición de cuentas y control. Promoción de participación (atender las denuncias). Colaboración, estatal y relaciones con sociedad civil.

Integridad

Instituciones con altos estándares de conducta. Rol activo de prevención, control y sanción corrupción. Marcos de coordinación y buenas prácticas. Rendición de cuentas modelo.

...innovación de los Privados: inversión en confianza y consecuencia Se trata de una oportunidad para los GREMIOS

Confiabilidad

La Auto Regulación, pero en serio (Alberto Sobrado).

Capacidad respuesta

El cliente se identifica con ser ciudadano. Pasamos de una relación bidimensional a una multidimensional (Alicia Hidalgo)

Imparcialidad

....**poner en el centro de todo su quehacer al consumidor** y hacerlo de forma real y genuina, aunque esto conlleve tomar decisiones y sacrificios de eventuales pérdidas de volúmenes (Pablo Devoto)

Apertura e Inclusión

Consistencia (Guillermo Ponce). **Hay que entender a este nuevo consumidor** que tiene todos los roles en todo momento (Hans Eben)

Integridad

....**el comportamiento ético en la relación con el consumidor** debe ser parte de cada acción de la empresa (Karen Thai)

VI. LA NUEVA REALIDAD:

¿QUÉ HEMOS CONSTRUIDO?

LA MALDITA COMPLEJIDAD



Creciendo....

ESTUDIO DEL INSTITUTO LIBERTAD Y DESARROLLO (LYD)

El Estado crece:
desde 2014 suma
24 entidades y más
de cien se debaten
en el Congreso



PATRICIO VALENZUELA

Y creciendo....

NUEVAS INSTITUCIONES PÚBLICAS CREADAS DESDE 2014

- Ministerio de la Mujer y Equidad de Género (ley 20.820 de 2015). Incluye la creación de una subsecretaría.
- Universidades estatales en la región de O´Higgins y Aysén (ley 20.842 de 2015).
- 15 centros de formación técnica estatales (ley 20.910 de 2016). Crea CFT estatales en regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Coquimbo, Valparaíso, Metropolitana, O´Higgins, Maule, Biobío, La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén, Magallanes y Antártica.
- Subsecretaría de Educación Parvularia (ley 20.835 de 2015).
- Subsecretaría de Derechos Humanos (ley 20.885 de 2016).
- Comisión para el Mercado Financiero (ley 21.000 de 2017).
- Ampliación del giro de Metro (ley 20.877 de 2015).
- Ampliación del giro de ENAP (ley 20.365 de 2016).

Cuidados: ¿Dónde esta Wally?



Cuidados: ¿Dónde esta Wally?



Innovación en el uso del lenguaje: un problema

¿SE COLÓ CHEWBACCA EN EL ESTADO? La importancia de un lenguaje claro para el ciudadano



¡Hay que ver quienes hacen opinión!



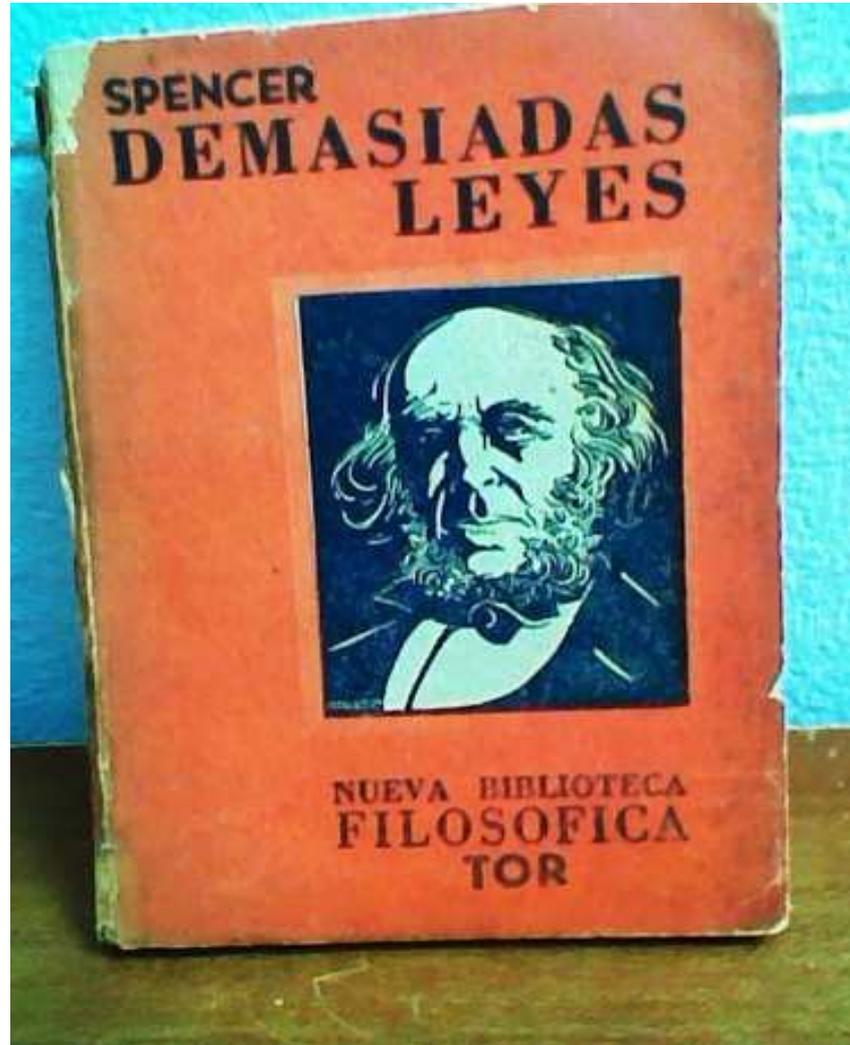
VII. LA INQUIETUD FINAL:

¿HAY SALIDAS?

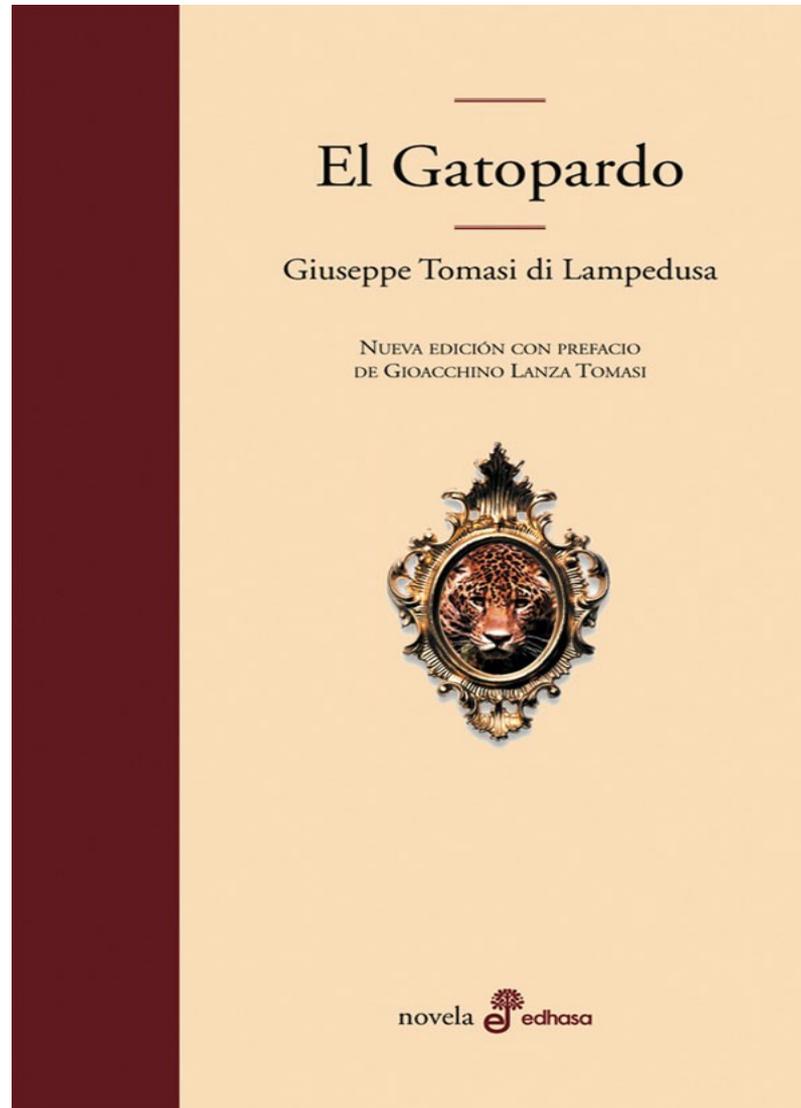
Corolario: sugerencias

- Rescatar la sencillez
- Rescatar la oportunidad
- Rescatar la coordinación
- Rescatar la potestad con autoritas
- Rescatar la especialidad
- Rescatar la prudencia
- Rescatar la capacidad (conocimiento)
- Rescatar la univocidad administrativa y judicial
- Rescatar el actuar ético (**¡no solo parecerlo!**)
- Rescatar la tensión necesaria (El proceso transicional es largo)

Cuidado: la ley no será la salvación



La trampa del Gatopardo: *Que todo cambie para que todo siga igual*



Muchas Gracias!

Ramiro Mendoza

Decano Facultad de Derecho

Universidad Adolfo Ibáñez

ramiro.mendoza@uai.cl