



**Segunda reunión de la Conferencia Estadística de las Américas
de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe
Santiago de Chile, 18 al 20 de junio de 2003**

CREDIBILIDAD EN LAS ESTADÍSTICAS PÚBLICAS, Activo Fundamental de un País

Autor: Máximo Aguilera Reyes, Director del Instituto
Nacional de Estadísticas de Chile

Santiago, Junio de 2003

ÍNDICE

RESUMEN

1. Democracia e Información Estadística

- 1.1 Credibilidad Estadísticas y Gobernabilidad.
- 1.2 Misión de los INEs en la Sociedad.
- 1.3 Atributos de la Credibilidad.
- 1.4 Beneficios para el país
- 1.5 Tipos de Credibilidad

2. Condiciones que Favorecen la Credibilidad

- 2.1 Estructura Institucional
- 2.1 Buenas Prácticas en la Gestión.

3. INE de Chile: Desde las Estadísticas Oficiales hacia las Estadísticas Públicas.

- 3.1 Proceso Modernizador 1997-2003.
- 3.2 Principios Orientadores.
- 3.3 Prácticas de Gestión del INE
- 3.4 Proyectos

Resumen

En este trabajo, en primer lugar, se hace una relación a grandes trazos, sobre la importancia de ligar la *Credibilidad en las Estadísticas Públicas* con la demanda de *Gobernabilidad* que existe hoy sobre las democracias. De esta manera, se argumenta, los Institutos Nacionales de Estadísticas podrán valorar de mejor forma la importancia de su labor, como también, comprenderán las condiciones necesarias para acrecentar este activo, tan importante para un país. En un segundo momento, se describen las que, a juicio del autor, son *Condiciones que Favorecerían específicamente la Credibilidad* de los INEs. Y finalmente, el documento describe las principales características del proceso modernizador del INE de Chile desde 1998 a 2003.

1. Democracia e Información Estadística¹

1.1 Credibilidad Estadística y Gobernabilidad Democrática

Construir un discurso entorno a la importancia de la credibilidad en la producción estadística, tiene dos aspectos que deben ser superados: a) En primer lugar, se puede caer en una reiteración innecesaria respecto del valor de la credibilidad sin contextualizar suficientemente ni especificar el por qué de su importancia; b) En segundo lugar, se puede quedar sólo en una descripción general de objetivos y no concentrarse suficientemente en los mecanismos institucionales y de gestión que los hacen posible.

Para efectos de este trabajo, se entiende el concepto de *Gobernabilidad* como la capacidad de un sistema político cualquiera, de hacer sustentables los procesos de decisiones públicas e implementación de éstas, mirando siempre el bienestar de la comunidad y el de las personas. En el caso de las democracias, la teoría de la Gobernabilidad se ha preocupado por distinguir sobre las condiciones específicas que favorecen la calidad en el funcionamiento del proceso democrático, como un proceso esencialmente participativo. En los países latinoamericanos, hacer estas distinciones es hoy en día una demanda fundamental.

Una de los principales factores que favorece la calidad de la actividad democrática, se relaciona con la participación ciudadana. Sin la participación de los ciudadanos, activa y bien informada, es probable que la dinámica democrática tienda hacia la deslegitimación de las instituciones fundamentales y hacia una gradual pérdida de eficacia y sentido. Es en este punto, donde se puede hacer un vínculo significativo entre el juicio que tienen los ciudadanos sobre la credibilidad en las estadísticas públicas y la gobernabilidad en las democracias. En efecto, si se quiere que un ciudadano disponga de información estadística que dé cuenta integralmente de los fenómenos más importantes para una sociedad, con el fin de mejorar la calidad de su participación, entonces, los INEs deben concentrarse en perfeccionar la calidad y transparencia de su confección estadística.

Por otra parte, la *credibilidad en las estadísticas* debe ser entendida como un comentario sobre el valor de los ciudadanos-usuarios respecto de éstas. En este sentido, la mayor o menor credibilidad de las estadísticas producidas por un país, es un tema para la sociedad. Es la sociedad la que tiene derecho a exigir una relación creíble con las estadísticas que se producen y es ella la que define el

¹ El Banco Mundial ha realizado un esfuerzo muy importante con la finalidad de ir midiendo las seis dimensiones consideradas como determinantes de la gobernabilidad de los países. De estas seis dimensiones, al menos dos están relacionadas con la *calidad y credibilidad de la información en general* y de las *estadísticas en particular*: Por una parte *Empoderamiento y Accountability* y, por otra, *Efectividad Gubernamental*.

cumplimiento de las condiciones requeridas para estos efectos. Poner el foco del asunto sólo desde la perspectiva de los productores estadísticos, favorecerá un análisis que caerá prematuramente en medidas operativas que no considerarán las orientaciones que le darán mayor efectividad posible.

Siguiendo esta línea de argumentación, la distinción fundamental a la hora de explicar el desarrollo económico y social de los países, es el hecho de ser o no países con confianza en los antecedentes de que disponen sus ciudadanos al momento de evaluar sus acciones colectivas. Los países que logran esta confianza alcanzarán este desarrollo.

Recurrir a este conjunto de ideas, es muy importante para las instituciones estadísticas, en la medida que conectan las acciones de los institutos, con las más importantes prioridades de las sociedades democráticas. Sólo de este modo, los INEs avanzarán hacia una mayor valoración por parte de la ciudadanía.

Por todo lo dicho, se desprende que las *estadísticas públicas creíbles* se conectan con la idea de gobernabilidad, en tanto aquellas proporcionan valiosos antecedentes a los ciudadanos para evaluar la *calidad de las políticas públicas*. Mejorando esta capacidad de evaluación, los ciudadanos potenciarán sus posibilidades de exigir *cuentas públicas* a las autoridades gobernantes y por tanto las autoridades mejoraran su desempeño. Si los institutos estadísticos actúan de este modo, se transformarán en actores que profundizarán nuestras democracias. Así, indicadores estadísticos creíbles serán un efectivo sistema de control social

En esta perspectiva, si las estadísticas deben cumplir las funciones que se han señalado hasta el momento, es más propio usar la denominación de *Estadísticas Públicas*, en vez de, *Estadísticas Oficiales*. No es que no se deba utilizar este último término, pero el término de *Estadísticas Públicas*, connota más claramente la propiedad última de la información que producen los INEs. Es este enfoque, el que dinamizará la agregación de valor que los institutos estadísticos puedan hacer a sus respectivas sociedades. Además, esta mirada general es consistente con el marco de ideas de la agenda modernizadora del Estado, que pone a los ciudadanos como primeros actores del proceso de reformas.

1.2 Atributos de la Credibilidad en las Estadísticas Públicas.

A continuación se enunciará un conjunto de, en opinión del autor, los principales atributos del *fenómeno de la credibilidad de las estadísticas públicas*. Estos atributos, obligan a implementar enfoques específicos en las políticas institucionales de los INEs.

a. En primer lugar, *las estadísticas nunca son creíbles en sí*, lo son en la medida que los usuarios afirman su valor en el uso. Así, del mismo modo como existen

distintos tipos de usuarios, pueden existir *distintas percepciones de credibilidad*. De esto se deriva, que cualquier política institucional dirigida al fortalecimiento de la credibilidad deberá hacerlo de *manera diferenciada* según las características de los distintos usuarios.

b. En segundo lugar, ***la credibilidad estadística no es una variable sólo de dos valores (creíbles / no creíbles)***. La credibilidad en las estadísticas puede adquirir valores de un continuo bastante extenso. En otras palabras, un usuario puede asignar distintos grados de credibilidad. Por este motivo, en rigor, la meta recomendable para un instituto estadístico, debería ser: “aumentar la credibilidad cada día más” y no solamente “ser creíbles”

c. Desde la perspectiva de la comunidad social, ***en tanto las estadísticas sean más creíbles y más significativas, esta comunidad estará más dispuesta a aumentar la inversión de recursos públicos y privados*** para su producción. En la medida que no se vean suficientes beneficios - análisis mediatizado por la credibilidad - en la misma medida no se invertirán más recursos.

Por esa razón, si los INEs quieren aumentar sus ***recursos financieros***, la mejor estrategia en el largo plazo es mejorar su credibilidad en todo el entorno relevante: Opinión Pública, Medios de Comunicación, Parlamento, Autoridades de Gobierno, Organizaciones Sociales, Investigadores, Empresariado, entre otros grupos. De este modo, la inversión de recursos provendrá, tanto del presupuesto público, como también de los sectores privados.

d. Un cuarto atributo clave es, la fuerte relación que existe entre la ***Credibilidad de los Institutos Estadísticos y la Transparencia Institucional***. Un proceso opaco siempre será objeto de sospechas. Por lo tanto, lo que se debe lograr es avanzar radicalmente en transparentar todos los procesos de producción de los datos. Además, la manera específica y las prioridades sobre cómo realizar esta transparencia, deben ser definidas en conjunto con los usuarios. Esto, ciertamente, tiene como contrapartida una mayor exposición a la observación de los errores, riesgo menor, con todo, a los provocados por la opacidad. Al mismo tiempo, transparentar los procesos es el mejor incentivo a la mejoría general de la calidad estadística.

Esta transparencia debe implementarse de manera diversa según los usuarios.

e. Un quinto atributo en este tema es que, hay ***diferencias entre la credibilidad institucional y la credibilidad de las estadísticas en particular***. Es decir, una institución puede ser en general creíble, pero esto no asegura la credibilidad en todas sus estadísticas. Por esta razón, se debe realizar un esfuerzo específico respecto de cada estadística.

f. Un sexto atributo o tema asociado a los procesos de mejoraría de la credibilidad, tiene que ver con *las resistencias que pueden generar estos procesos*. Lograr mecanismos efectivos para acrecentar la credibilidad, no es algo inocuo para todo el mundo.

1.3 Beneficios Específicos para el País y para el Sistema Estadístico Nacional

- a) **Mejores Evaluaciones de Política Pública:** Sin duda, un beneficio específico que salta a la vista cuando un país posee estadísticas creíbles se refiere al hecho de contar con mejores antecedentes para diseñar, implementar y evaluar sus propias políticas públicas. En la medida que las estadísticas sean creíbles, este uso particular aumentará.
- b) **Mayor Inversión en Producción Estadística:** Como ya se adelantó, una sociedad que cree de manera integral en sus estadísticas está mejor predispuesta a utilizar recursos para aumentar la inversión en su producción.
- c) **Menor Duplicación de Esfuerzos:** Suele ocurrir que cuando surge la desconfianza sobre la calidad de las estadísticas de los INEs aumenta el interés por otros organismos, públicos y privados, por producir ellos mismos sus propias estadísticas. En algunos casos, esto implica redundancia en la producción pero también implica confusión y falta de organicidad.
- d) **Aumenta autoridad para ejercer Rol Rector al interior del SEN:** Es sabido lo poco recomendable que es una política institucional, que pretende imponer ciertas atribuciones legales sin que éstas estén sustentadas por una mínima legitimación. Además de difícil, en muchos casos no tiene sentido. Por lo tanto, ante la necesidad de la existencia de un organismo líder en materias técnicas y de coordinación de la producción estadística, el camino más recomendable es trabajar por obtener suficiente credibilidad y prestigio técnico, de tal manera que los demás actores institucionales reconozcan con facilidad el rol rector que se pretende ejercer. Si así sucede, la rectoría técnica y la labor de coordinación probablemente serán vistas como recursos que se ponen a disposición de la producción de los organismos estadísticos y no sólo como una carga más.
- e) **Mayor Reputación Internacional:** Los Organismos Multilaterales (Naciones Unidas, Banco Mundial, FMI, entre otros) utilizan un número importante de estadísticas oficiales en la pretensión de hacer estudios comparados sobre distintas materias. Cuando la credibilidad en las estadísticas de los países es baja, éstas no se usan y es probable que, la

sola existencias de estadísticas no creíbles signifique en sí mismo un factor de riesgo-país.

- f) **Mejor autoestima profesional de los funcionarios.** Indudablemente, muchos funcionarios públicos trabajan por el prestigio asociado a trabajar en ciertas organizaciones o por el aprendizaje que éstas le puedan entregar. En el caso de los organismos estadísticos, esto es particularmente sensible, sobre todo ante la presencia de salario relativamente bajos. Una oficina con menor reputación respecto de su producción, implica una carga que puede resultar difícil de compensar. Por el contrario, institutos con reputación creciente, crean ambientes de trabajo más motivantes y por lo tanto más productivos.

1.4 Tipos de Credibilidad

El tema de la credibilidad en las estadísticas públicas está asociada al menos a tres ámbitos específicos:

- **Credibilidad-Manipulación:**

En primer lugar, el tema de la credibilidad estadística se vincula naturalmente a la posibilidad de **manipulación de las estadísticas**. Como se dijo antes, esta manipulación puede ser burda o puede ser sutil. Dada la complejidad de ciertas metodologías y las diversas etapas operativas involucradas, las estadísticas abren muchos espacios de riesgo para manipulaciones que no pueden ser advertidas por una comunidad de ciudadanos.

Esta manipulación es la dimensión más grave y probablemente experiencias concretas en la historia de algunos países explican la desconfianza que pueden tener algunas comunidades sobre su propia producción. Esta es una situación base y reconocerla es el primer paso para dimensionar cuál es la brecha que hay que superar si se quiere retomar la confianza de los ciudadanos en sus instituciones.

Por ser tan grave para un país, la manipulación con fines políticos de las estadísticas públicas debe ser un riesgo que tiene que ser minimizado con mecanismos efectivos y sustentables. En este aspecto las recomendaciones sobre condiciones institucionales y prácticas de gestión que se sugieren más adelante, se constituyen como recomendaciones dignas de ser consideradas.

- **Credibilidad-Calidad Metodológica:**

Otra asociación natural que suele ocurrir en ciertos ámbitos de la sociedad dice relación con la idea, fundada o no, que las estadísticas carecen del rigor metodológico esperado. Esto puede ocurrir específicamente, por ejemplo, en el caso de sectores más informados en asuntos estadísticos, económicos o sociales.

- **Credibilidad-Informantes.**

Otra asociación de la credibilidad de los INEs tiene que ver con la credibilidad o confianza en que las oficinas estadísticas cumplirán la promesa legal de guardar el secreto estadístico. Es ampliamente sabido la importancia de la credibilidad respecto de esto, claramente está asociada a la calidad de las respuestas y al hecho de conseguirlas. Los informantes que comienzan a desconfiar en el organismo productor tienden a aumentar la no-respuesta. Si bien es cierto que, existe cierta tradición de cumplimiento de este deber legal, se deben desarrollar mecanismos que aseguren y den garantías efectivas, y *percibidas*, a los informantes de su cumplimiento. Perder la confianza de los informantes puede ser uno de los peores escenarios par los institutos

1.5 Misión de los INEs en la Sociedad.

Dado todo lo dicho, la misión de los INEs podría ser la siguiente:

MISIÓN PROPUESTA

Producir y difundir estadísticas públicas confiables, significativas, de calidad y con fácil acceso, respecto de los fenómenos sociales y económicos más relevantes para el uso de los ciudadanos y de los diversos actores tomadores de decisiones públicas y privadas.

2. Condiciones que Favorecen la Credibilidad

2.1 Condiciones Institucionales / Estructurales

a. Suficiente Independencia Institucional

Esta es la principal condición institucional de los INEs para acrecentar la credibilidad. Esta condición consiste en asegurar las normas jurídicas mínimas y/o prácticas institucionales constantes, tales que, generen suficiente confianza de entorno para los principales directivos de los INEs en su gestión técnica de la producción. Lo más importante es que existan estas garantías, independiente de las formalidades jurídicas.

b. Organismo Técnico Supervigilante.

La institucionalidad de un país debiera proveer de al menos un *órgano técnico responsable de fortalecer la calidad estadística* y de supervigilarla en todo el Sistema Estadístico Nacional. Por ejemplo, este organismo debiera estudiar y dar recomendaciones sobre asuntos metodológicos y también resolver controversias en estas materias. Este órgano debiera dar garantía a toda la sociedad y por supuesto debiera ser del más alto nivel técnico disponible en cada país y generar confianzas fuera de toda duda.

c. Participación en los Procesos de Decisión y de la Evaluación de la Ejecución.

En vistas a transparentar los procesos internos, la organización de los INEs debiera tener la obligación de convocar instancias representativas de los intereses públicos y privados. En estas instancias al menos se debiera consultar la opinión de los distintos asistentes sobre las materias expuestas, por ejemplo: Planes Nacionales, Planes Especiales, Sistemas Estadísticos, Calidad Estadística, Programas de Desarrollo, entre otras. En estas mismas instancias se podría dar a conocer el modo en que se ha cumplido la gestión...

d. Aplicación de los Principios de las Estadísticas Oficiales

Buena parte de las exigencias institucionales están reflejadas en los 10 Principios de las Estadísticas Oficiales de las Naciones Unidas, los cuales debieran incorporarse a la legislación estadística de todos los países. Además, se podría generar “cartas de derechos” de los usuarios y de los informantes. En estas cartas, se deberían especificar mecanismos sencillos y efectivos mediante los cuales reclamar los derechos.

e. Planificación Estratégica:

La manera institucional normal como debiera funcionar un organismo público de estadísticas es mediante una participativa y bien elaborada agenda de corto y mediano plazo. Idealmente, los INEs debieran estar obligados a generar un proceso participativo donde se evalúen los costos y beneficios relativos de producir un cierto conjunto de productos estadísticos. De este manera, se asegura por una parte la mejor pertinencia de la selección y por otra se mejora la imagen corporativa en la medida que aumenta la interacción y se dan a conocer los procesos básicos. En este ámbito, a los países latinoamericanos nos queda mucho por avanzar en todos los sentidos. No todos tienen la práctica de hacer esta planificación, y quienes la hacen, deben mejorar mucho la profundidad de su ejercicio, por ejemplo: mejorando los procesos de selección, mejorando la participación de los interesados, mejorando los análisis de costos y beneficios, mejorando la inserción de estos planes con el ciclo presupuestario y, en general, mejorando el nivel de competencia de los proyectos postulantes.

2.2 Buenas Prácticas de Gestión:

i. Aplicación de los Estándares Técnico más avanzados en cada momento:

El núcleo de gestión más distintivo de un buen instituto de estadística es la calidad metodológica de sus estadísticos. Los INEs debe aspirar a plantear un liderazgo fuera de toda duda en este ámbito. Esto implica necesariamente el hecho que los profesionales y metodólogos deben estar muy en contacto con los avances teóricos y técnicas aplicadas en otros países, como también deben estar comprometidos a desarrollar técnicas aplicadas locales. Esto por una parte, y por otra esta calidad técnica debe ser dada conocer a la comunidad

ii. Elevado perfil de Profesionales y Técnicos

Para hacer lo planteado en el punto anterior se requiere de profesionales que puedan hacerlo y esto es un desafío mayor considerando el competitivo mercado externo a los institutos y las restricciones presupuestarias con las que tradicionalmente se encuentran nuestros organismos. Para lograr este objetivo, todo lo relacionado con una excelente selección de profesionales, programas de remuneración no monetaria, programas de capacitación específica, son estrategias de gestión que pueden ser muy relevantes para estos casos. Por otra parte, profundizar la relación con académicos e investigadores de las propias universidades nacionales pueden ser un camino que puede rendir múltiples beneficios sin exigir excesivos costos.

Tal vez, en este mismo ámbito de ideas, sería recomendable diseñar específicamente un departamento de metodología pero que tenga funciones amplias similares a las de un departamento de investigación y desarrollo donde, además de sus funciones tradicionales, debería concentrarse en sistemas de calidad en la producción y en sistemas eficientes de la producción. En este último caso, deberían indagar por alternativas de metodologías de producción que permitan lograr los mismos resultados estadísticos con la misma calidad pero a menores costos.

iii. Metodología Escrita y Conocida.

Los productos estadísticos debieran tener documentada todos sus procesos, en este sentido toda el sistema de certificación ISO puede ayudar bastante. Especialmente debiera documentar los diseños metodológicos y estos textos debieran estar publicados en papel y en la web. Además, se debiera promover cada vez que existe una discusión sobre una nueva aplicación metodológica, la participación de agentes externos para que puedan dar su opinión. Esto último, se puede hacer con seminarios especiales o con la conformación de pequeños comités técnicos.

iv. **Programas “proactivos” que aclaren metodologías a los usuarios y ciudadanía en general.**

Una forma de dar a conocer de manera sencilla y básica algunas metodologías es la publicación de un conjunto bien seleccionado de metadatos que estén asociados vía web y en papel de cada uno de los productos. En las mismas páginas web también, se podrían hacer esfuerzos pedagógicos, tal vez en alianzas con alguna universidad, en términos de explicar de manera sencilla los procedimientos de las oficinas estadísticas. Sin duda esto va en la línea de ir construyendo credibilidad y confianza en la comunidad social a la que pertenecen los institutos.

v. **Medir la Credibilidad:**

En la misma línea de las encuestas de satisfacción de usuarios y de imagen corporativa, para los institutos debiera ser primordial medir la credibilidad que generan en la comunidad. Esto se podría implementar de manera sencilla mediante encuestas a usuarios y comunidad en general. Se debiera diseñar de tal modo que se puedan seleccionar los grupos relevantes y otra encuesta para la comunidad en general, pero todo de manera económica. Los datos arrojados debieran ser recopilados lo más periódicamente posible y debiera ser un indicador sobre el desempeño del Instituto. Adicionalmente, este esfuerzo podría servir - en la medida que los resultados tengan una tendencia positiva - como una credencial ante las autoridades presupuestarias.

Los resultados de esta encuesta debieran ser publicados.

Sobre medición de satisfacción de usuarios existe cierta experiencia en países europeos que debieran servir como referente para avanzar en estos proyectos. De todos modos, es un ámbito de desarrollo que debe ser diseñado con mucho cuidado.

Lo importante es que el universo sobre el cual se vaya a medir este atributo institucional de la credibilidad sea, no sólo un grupo de usuarios específicos sino la comunidad en general, porque es ella, como se argumentó en la primera

parte de este documento, la que determina en buena parte el valor público que producen los INEs

vi. Calendario conocido de la Publicación de los Datos.

Este año el Instituto de Estadística de Chile publicó por primera vez el calendario anual completo de publicaciones de su producción. Ya lo estaba haciendo semestralmente con las estadísticas coyunturales.

Esta medida recomendada por los principios de las estadísticas oficiales, es muy significativa en la construcción de credibilidad porque desde la perspectiva de los usuarios, da una señal de un proceso de producción que no se alterará por contextos más o menos favorables para el anuncio de las cifras lo cual marca una clara independencia de factores políticos.

vii. Aplicación de Alianzas Estratégicas para la Producción y Difusión de Estadísticas.

Esta medida puede cumplir tres objetivos. Por una parte acrecienta el proceso de transparentar las acciones de los INEs. Además se gana por asociación de credibilidad sobre todo en el caso de las universidades. Y por último, asociaciones de este tipo tienen beneficios desde el punto de la mejoría de la pertinencia y de la calidad en la producción.

viii. Realización de un programa conocido de auditorías independientes cuyos resultados deben ser públicos.

3. INE de Chile: Desde las Estadísticas Oficiales hacia las Estadísticas Públicas.

3.1 Proceso Modernizador 1998-2003.

El INE de Chile comenzó un proyecto estratégico integral de modernización en 1998. Este esfuerzo contó con la activa participación de todos sus funcionarios.

Este proceso modernizador, comenzó con amplio programa de auditorias internas de los principales productos estadísticos del INE.

El primer logro de este proceso fue la definición de una **Plan Estratégico modernizador**. En este plan se definieron la Visión, la Misión, los Clientes /Usuarios, los Principios Orientadores y los Proyectos Estratégicos para varios años. Todas estas definiciones básicas, están disponible en la página web del INE. Además, parte de estas definiciones son documentación oficial que está inserta en el Programa Gubernamental de Mejoramiento de la Gestión (Ministerio de Hacienda), programa que exige el cumplimiento de una serie de indicadores de exigencia progresiva, derivados de las definiciones estratégicas básicas del instituto y en relación a un conjunto estandarizado de dimensiones.

La **Misión** fue definida de este modo:

Misión del INE de Chile

“Producir y difundir estadísticas oficiales de calidad, con oportunidad y fácil acceso para los usuarios, ejerciendo con eficacia su rol técnico rector en el Sistema Estadístico Nacional para potenciar su aporte el desarrollo del país”.

Y los **Objetivos Estratégicos** que se consensuaron fueron los siguientes:

1. Consolidar el mejoramiento continuo de la calidad, pertinencia, eficiencia y oportunidad de la producción estadística.
2. Mejorar la atención al usuario.
3. Promover el desarrollo de un Sistema Integrado de Estadísticas Regionales.
4. Fortalecer el rol rector del INE en el desarrollo y coordinación del Sistema Estadístico Nacional

5. Rediseñar la estructura, procesos y prácticas de gestión en la perspectiva de aumentar la eficiencia, la flexibilidad y capacidad de aprendizaje institucional
6. Incorporar nuevas tecnologías de información y comunicación.
7. Mejorar el nivel profesional y técnico del personal

3.2 Principios Orientadores.

Como núcleo ético fundamental que debe ser la orientación básica de toda la gestión y procesos de cambio de la institución se definieron los siguientes valores.

- a) Calidad
- b) Transparencia
- c) Trabajo en equipo
- d) Respeto por las personas

Como se puede observar existen declaraciones normativas internas que pueden ser exigidas por nuestro entorno.

3.3 Prácticas de Gestión del INE

Desde las definiciones estrategias del INE, se ha desplegado un conjunto de acciones sistemáticas de proyectos específicos y que de manera muy sintética se exponen a continuación. Estas prácticas fueron seleccionadas en la medida que - a juicio del Director del INE - tienen directa relación con la *acumulación de Credibilidad de Instituto*. Con todo, queda mucho por hacer según las ideas expuestas en este trabajo.

- a) **Difusión de Metodologías:** Las metodologías de los principales productos del INE están escritas y publicadas en papel y existe un programa para ir subiéndolas a las web
- b) **Programas de Fechas de Publicación:** Desde ya hace tiempo se publican las fechas y horas exactas de las estadísticas coyunturales, por ejemplo IPC, Encuesta de Empleo. Además, después de no más de 20 minutos desde el comienzo de la conferencia de prensa se suben los resultados a la página web y se envían por correo electrónico a un directorio de suscriptores.

El listado de las fechas de todas las publicaciones se puede encontrar en la página web del INE

- c) **Comisión Nacional de Estadísticas:** La ley de Estadísticas de Chile, de 1970, contempla la existencia de la Comisión Nacional de Estadísticas, como un organismo adjunto asesor del Director que tiene como funciones principales aprobar el proyecto de Plan Nacional de Estadísticas y, además, entregar recomendaciones a los distintos organismos productores de estadísticas. No obstante esta prescripción normativa, sólo desde 1998 la Comisión Nacional ha estado funcionando y ha servido como organismo donde efectivamente se discute el Plan Nacional y las acciones de coordinación interinstitucional.

Esta comisión está compuesta por representantes del Banco Central, del Ministerio de Hacienda, del Ministerio de Planificación, de la Corporación de Fomento de la Producción, por un representante del Consejo de Rectores de las principales Universidades, por un representante de los trabajadores y por un representante de la Confederación de la Producción del Comercio (máxima asociación empresarial del país)

- d) **Plan Nacional de Estadísticas.** El Plan Nacional de Estadísticas reúne la principal actividad estadísticas de continuidad y proyectos especiales del INE y de otros organismos públicos. Este Plan, es preparado por el INE aprobado por la Comisión Nacional de Estadística y finalmente aprobado por el Presidente de la República mediante Decreto Supremo. Este año, además, se hicieron fichas de metadatos como una manera de mejorar la información de cada operación estadística.

Por otra parte, el cumplimiento de este plan es monitoreado por el Instituto Nacional de Estadísticas

- e) **Comités Técnicos Interinstitucionales.** Otra práctica que ha tenido muy buena experiencia, ha sido la constitución de *comités técnicos interinstitucionales*. En estos comités se reúnen profesionales temáticos, expertos o técnicos que abordan materias específicas de mejoramiento de la calidad o de coordinación en la producción. Buenas experiencias en esta materia por ejemplo son los casos de, los comités de estadísticas sociales, de calidad metodológica, de estadísticas mineras, de estadísticas culturales, de medio ambiente, de estadísticas de edificación, de estadísticas de mediana, pequeña y microempresas, entre otros.

- f) **Alianzas Estratégicas** (Universidades, Banco Central). En estos años se han ido firmando varios *convenios marcos* de colaboración amplia para la producción de estudios puntuales con las importantes universidades del País.
- g) **Oficina de Comunicaciones:** En el INE existe una oficina de comunicaciones que se ha especializado en la relación con los medios de comunicación. Dentro de sus funciones se encuentran, preparar las conferencias de prensa, preparar boletines informativos con temas específicos, manejar el contenido de la página web del INE.
- h) **Auditorias Independientes:** En los años recientes el INE ha contratado dos auditorias de destacados consultores internacionales, Jacob Ryten y Pedro Sainz, quienes han sugerido un diagnóstico y proposiciones estratégicas y programáticas del INE, varias de las cuales han sido consideradas en los planes actuales. Además con oportunidad de la elaboración del actual IPC se recibió asistencia profesional de expertos de Estados Unidos y del INSEE de Francia.
- i) **Programas Operativo Anual:** Una de las mejores experiencia de gestión es el programa anual operativo. Programa que tiene como objetivo generar la definición de manera participativa y sistemática el conjunto de productos estadísticos y administrativos del Instituto y en general reunir de manera ordenad todo los compromisos específicos del INE. El cumplimiento de este programa es monitoreado por un departamento de planificación y control de gestión que depende del Director del INE.
- j) **Programa de Calidad Metodológica.** El Departamento de metodología ha liderado un programa específico de mejoramiento de la calidad metodológica, programa que se encuentra en la etapa de medición de un conjunto de indicadores de calidad para los principales productos del INE. Además este departamento está gestionando el conocimiento y aplicación paulatina de un programa de Calidad Total. Este último es un programa incipiente y esperamos tener productos concretos prontamente.
- k) **Cooperación y Asistencia Internacional.** El INE ha firmado convenios de colaboración con diferentes organismos. Por ejemplo, nuestros profesionales han recibido capacitación especial en el INSEE de Francia y en Eurostat en a participación a seminarios temáticos. Además, hemos contado con la presencia en el país de expertos de diferentes partes del mundo. Una excelente muestra de lo que han sido estas actividades de cooperación internacional, es el proyecto de MERCOSUR / Unión europea el que ha significado un importante insumo de apoyo a nuestra labor.

3.4 Proyectos

- a) **Rediseño Legal:** Además de las prácticas de gestión mencionadas antes, el INE tiene dentro de su carpeta de proyecto un cambio legal, un proceso lento, que rediseñe la estructura directiva del INE. La idea básica es conformar un **comité de experto con alta calificación técnica**, y que cuenten con independencia en el cargo. Este comité tendría al menos como función básica asesorar al Director del INE en materias de calidad, los pormenores de este proyecto están siendo discutido al interior del instituto.
- b) **Nuevo Estatuto legal de los Directivos Públicos:** Por otra parte, en Chile se acaba de aprobar un proyecto de ley en el parlamento donde se modifica de manera sustancial la forma como son elegidos los Altos Directivos Públicos del Estado de Chile. El diseño básico de este proyecto consiste en que, los Altos Directivos ejecutores de políticas públicas - entre ellos el Director del INE - serán seleccionados en un proceso que dirigirá un Consejo Autónomo de la Alta Dirección Pública, el cual, presentará una terna o quina al Presidente de la República quien finalmente designará a la nueva autoridad. Además, los directivos así elegidos, durarán en el cargo por tres años y si tienen que ser removidos se les debe pagar una indemnización especial. Con esta reforma se pretende, de manera general, aumentar la independencia del gobierno y privilegiar criterios de transparencia y competitividad técnica de los cargos.

Además de los altos directivos públicos, los directivos de segunda y tercera línea en la jerarquía también serán elegidos mediante concursos públicos.

Este nuevo marco normativo cambia completamente la actual situación de dependencia del gobierno y se avanza desde un sistema legal donde el Director del INE es un funcionario de libre designación y remoción del Presidente de la República hacia un sistema muy normado, con un conjunto de protecciones jurídicas.