Últimas publicaciones

Los fantasmas que rondan en La Moneda ante la arrolladora agenda de Trump

Enero 30, 2025

Lo que hay que saber de Juan Carlos de la Llera, el nuevo rector de la UC

Enero 30, 2025

Paso a paso: Cómo operará el nuevo sistema de pensiones tras la mayor reforma en Chile desde 1981

Enero 29, 2025

Reforma de pensiones: Cómo quedó el negocio de las AFP, la batalla

Enero 25, 2025 #Mario Waissbluth #Opinión #Política

Los 34 años de profunda transformación del Estado de Chile. Por Mario Waissbluth, Carlos Castro y Alejandro Barros

Investigadores del Centro de Sistemas Públicos (CSP) de Ingeniería Industrial, U. de Chile

Registrarse

Cómo operaron Juan Antonio Coloma y Rodrigo Galilea, los grandes negociadores de Chile Vamos en la reforma de pensiones

Enero 29, 2025

El duelo entre Kast y Kaiser por la hegemonía de la derecha dura

Enero 29, 2025

¿A cuánto subirán las pensiones de las mujeres y hombres que jubilen percibiendo un sueldo de $ 1.200.000?

Enero 29, 2025

Cámara de Diputados aprueba con votos de Chile Vamos y el oficialismo la mayor

Los firmantes[1], del Centro de Sistemas Públicos de la U. de Chile, desarrollamos durante 2024 un extenso trabajo, La modernización del Estado en Chile de 1990 a la actualidad, para: a) determinar las acciones relacionadas con la Modernización del Estado de 1990 hasta hoy, b) determinar logros y brechas, y los principales factores que promovieron o ralentizaron el proceso, y c) realizar recomendaciones orientadas a profundizar el proceso de modernización. Los materiales están disponibles en el sitio web del Consejo.

De la síntesis, extrajimos conclusiones que mostramos en esta columna, y recomendaciones de futuro que presentamos en la siguiente.
Manejaremos de manera equivalente los conceptos de reforma y modernización del Estado, entendidas como cualquier acción que mejore su eficacia, eficiencia y transparencia. Lo que verdaderamente importa es distinguir ***el tipo*** de reformas: las ***institucionales*** son mejoras internas en la gestión de las instituciones públicas. En cambio, las reformas ***sustanciales*** son modificaciones en las políticas públicas, y generalmente requieren de legislación para su implementación.

Distinguimos tres etapas, relacionadas con los cambios del sistema político. La 1ª, desde 1990 a 2005, caracterizada por el retorno de la democracia, una coalición de gobierno relativamente monolítica, y

Enero 29, 2025

Qué se sabe de Walter Rodríguez, el único falso PDI identificado tras el secuestro del teniente Ojeda

Enero 29, 2025

Incendios forestales: Aumento de catástrofes desata fuerte alza en los seguros

Enero 29, 2025

manteniendo el sistema binominal.

La 3ª etapa, de 2018 al presente, se caracteriza por la profundización de la fragmentación política, el surgimiento de una nueva fuerza de izquierda, el estallido social y la pandemia. ***Destaca recién en 2018 una primera figura formal de gobernanza de las reformas del Estado, integrada por el Consejo Asesor Permanente, el Comité de Modernización, y la Secretaría de Modernización en Hacienda***. En la 1ª etapa, el gasto público fue 21.4% del PIB, en la 2ª 23.9%, y en la 3ª 27.9%, aumento consistente con las tendencias de países OCDE en similares etapas de desarrollo.

Estudiamos en profundidad doce casos, para entender mejor las dinámicas de las reformas. Los factores comunes identificados: gradualidad en los procesos a lo largo de varios gobiernos; muchos acelerados por crisis; influencia del contexto internacional; tensión entre la continuidad y los cambios de prioridades de los distintos gobiernos; brechas entre el diseño de las reformas y su implementación; resistencia de grupos de interés y sectores políticos; y el liderazgo de algunos directivos públicos. (Estudios de caso disponibles en el Informe ya mencionado).

Encuestamos a un grupo plural de 77 conocedores del Estado, y constatamos que los ámbitos donde hay consenso en que más se avanzó de 1990 a 2023 son: relaciones exteriores; superación de la pobreza; gestión de las finanzas y de las compras públicas; normas sobre directivos públicos; igualdad de género; tecnologías de información; y acceso a la información pública. Aquellos donde menos se avanzó fue en

Registrarse

En cuanto a los factores que más influyeron, los encuestados señalaron una incidencia positiva de: Hacienda, DIPRES y SEGPRES; organismos internacionales y centros de pensamiento; y la creciente disponibilidad de tecnologías de información. Se observó una percepción ligeramente negativa sobre las asociaciones de funcionarios públicos. Con todo, en el periodo más reciente, 2018-2023, hubo un aumento en la percepción de factores ralentizadores, sugiriendo una preocupación sobre la continuidad de las reformas. ***La crisis del sistema político está haciendo mella también en las reformas del Estado.***

En la 1ª etapa, 1990 – 2005, fueron fundamentales algunos "intraemprendedores del Estado" que asumieron riesgos personales para impulsar reformas. En 2008 surgió el Consorcio para la Reforma del Estado, donde se aglutinaron 130 personas de diversas orientaciones ideológicas, muchas de ellas ejerciendo cargos importantes hasta hoy. Así, ***se creó una suerte de "ruta informal de modernización" por la vía de personas que han aprovechado ventanas de oportunidad y les han dado continuidad a muchas reformas***, en medio de las crisis – políticas, de probidad, sanitarias y desastres naturales – presentes en todos los períodos de gobierno, y por la rotación de coaliciones. Ha sido una danza modernizadora bailada al compás de las crisis y fricciones políticas.

Chile experimentó de 1990 a 2023 una transformación espectacular: la población pasó de 13 a 20 millones; el PIB per cápita se multiplicó 6.5 veces; la pobreza pasó del 68% al 6.5%; la esperanza de vida de 73 a 79 años; la mortalidad infantil de 1,9% a

promedio OCDE. Entre los cambios preocupantes destaca la disminución a la tercera parte en el número de nacimientos anuales, y la caída en la productividad de factores, de 3.4 a -0.4. ***Aun con lo avanzado en indicadores de crecimiento, equidad y PIB, el país lleva cerca de 15 años en una tendencia de lento pero progresivo deterioro económico y político***.

***Aunque le cueste a muchos aceptarlo, el Estado chileno ha sido comparativamente austero en gasto y deuda pública*:** el gasto es hoy 27% del PIB, vs. 41% en la OCDE, con varios países arriba de 50%. La deuda es hoy 42% del PIB, vs. 109% en la OCDE, con algunos países cerca de 300%.

Se ha hecho recientemente un gran caudal respecto al aumento del empleo público. Esto es efectivo, y hay bolsones de ineficiencia en algunos sectores. Con todo, esa afirmación debe realizarse ponderadamente: ***el empleo público es hoy el 18.7% del empleo total, y el promedio OCDE es 21%.***

En la misma línea, ***la eficiencia del gasto público de Chile ha estado entre la 4ª y la 5ª más alta de los países de la OCDE, sistemáticamente desde 2005 hasta 2017***, último año cubierto por los estudios de esa entidad. Los "kilómetros de logros" – en educación, infraestructura, salud, equidad, etc. – por "litro de gasto público" fueron comparativamente mucho mejores que lo que la prensa rutinariamente nos lleva a creer. En salud tenemos la eficiencia más alta del mundo. ***Según el World Governance Index, Chile ha figurado en el primer quintil de países con los indicadores más altos durante 25 años, en Calidad***

Sin embargo, ***Chile está peor que todos los países avanzados en el indicador de eficacia***, es decir en sus "kilómetros totales de logros". Lo que ocurre es que al ser el gasto público cerca de la mitad del promedio OCDE, logramos avanzar mucho menos que los países avanzados.

De 1990 a 2023, ***el Estado se transformó mediante un proceso masivo de 254 reformas sustanciales, casi ocho por año, así como incontables reformas institucionales***. El cumplimiento promedio de los programas de gobierno fue de solo 39%, aunque complementado por un 27% adicional de reformas no previstas en dichos programas, que surgieron al fragor de la lucha política y las crisis. Su mayor complejidad se debe al crecimiento en el número de regiones, de ministerios y de servicios públicos dedicados a temas no presentes antes de 1990: mujer, pueblos originarios, derechos humanos, medio ambiente, desarrollo digital, transparencia, concesiones de infraestructura, investigación aplicada, justicia penal, etc. Para dar una idea, ***si alguien se atreviera a dibujar el organigrama completo del Estado, le tendrían que caber en el cuadro 671 instituciones entre municipios, gobiernos regionales y provinciales, ministerios y servicios públicos***, eso sin contar las Seremis.

Consolidando el estudio longitudinal, los estudios de caso y la encuesta, en un ejercicio de síntesis ***fue posible deducir nueve elementos esenciales para el éxito de cualquier reforma, lo que constituye la más importante lección aprendida en este estudio***. Ojalá este ***check list*** estuviera enmarcado en oficinas del Ejecutivo y Legislativo, para ponderar la situación

eficaz y expedito a la hora de implementarlas, ya que las palabras gestión, tecnología y análisis de riesgos no suelen formar parte de las preocupaciones de los ministros y parlamentarios. Este es el ***check list***:

1. Decisión y apoyo presidencial.
2. Apoyo de SEGPRES, DIPRES y Hacienda.
3. Socialización del problema en la ciudadanía, Ejecutivo, Legislativo, partidos y centros de pensamiento, gremios públicos y privados; y construcción previa de una visión estratégica común entre los
4. Contraste con experiencias internacionales, y la recomendación de centros de pensamiento de prestigio.
5. Disponibilidad previa de estudios técnicos sobre el tema.
6. Coordinación entre los Servicios Públicos involucrados.
7. Adecuado diseño previo de la arquitectura de procesos y del soporte tecnológico.
8. Liderazgo, gestión y control de riesgos durante el diseño y la implementación.
9. En casos pertinentes, gradualidad y pruebas piloto, y en todos los casos, adecuada post

Registrarse

En casi todas las reformas exitosas, éstas solo se concretaron con una cadena sucesiva de "reformas a las reformas", que trascendieron a dos o más períodos de gobierno. Para modernizar el Estado hay que armarse de paciencia y persistencia.

En la próxima columna nos explayaremos sobre una visión de futuro para el Estado, y las propuestas de reformas de corto y largo plazo para avanzar en esa dirección.

[1] "Estudio de la Modernización del Estado en Chile desde el año 1990 hasta la actualidad" (2024), Centro de Sistemas Públicos de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, con la colaboración de Andrea Peroni, Pablo Paredes y Ricardo Contreras, y con el apoyo de otros quince expertos en temas específicos. Fue solicitado por el Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado y licitado por la Subsecretaría de Hacienda.

Le podría interesar:

Mario Waissbluth y PAES: "La generación de Boric nunca estuvo preocupada de la educación escolar, solo de la gratuidad universitaria"