

Modernizar el Estado

Una agenda prioritaria de corto plazo



Modernizar el Estado: Una agenda prioritaria de corto plazo

© Centro de Estudios Públicos

Edición abril de 2026

Monseñor Sótero Sanz 162, Providencia, Santiago de Chile.

Diseño: Departamento Comunicaciones CEP

ISBN: 978-956-14-3565-0

Impreso en Chile

Derechos reservados. Ni la totalidad ni parte alguna de este libro puede ser reproducida sin permiso escrito de los editores.

WWW.CEPCHILE.CL

Modernizar el Estado:

Una agenda prioritaria
de corto plazo

Cristóbal Gamboni, Confederación de la Producción y del Comercio

Ignacio Irarrázaval, Centro de Políticas Públicas UC

Jorge Rodríguez, Centro de Estudios Públicos

Sebastián Soto, Centro de Estudios Públicos

CONTENIDO

Resumen Ejecutivo	6
Presentación	10
Eficiencia regulatoria	17
Propuesta 1. Implementar un plan de gestión para servicios públicos esenciales	18
Propuesta 2. Mejorar procesos administrativos del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental	24
Propuesta 3. Avanzar en la simplificación para la obtención de permisos sectoriales	29
Propuesta 4. Aumentar la flexibilidad institucional para adecuarse a problemas emergentes	33
Institucionalidad	37
Propuesta 5. Crear la Agencia para la Calidad de las Políticas Públicas y la Productividad	38
Propuesta 6. Fortalecer el Consejo Asesor permanente para la Modernización del Estado	41
Presupuesto, control del gasto y responsabilidad fiscal	45
Propuesta 7. Elaborar estrategia de modernización de la Dirección de Presupuestos	46
Propuesta 8. Optimizar el proceso de ejecución de la inversión pública	49
Gobierno y transformación digital	53
Propuesta 9. Crear el Sistema Nacional de Gestión de Datos	54
Propuesta 10. Desarrollar la infraestructura pública digital como requisito base para la transformación digital en el Estado	59
Profesionalización del empleo público y fortalecimiento directivo	67
Propuesta 11. Presentar proyecto de ley de agenda corta de empleo público	68
Propuesta 12. Fortalecer los convenios de desempeño para la alineación estratégica de los servicios	73
Propuesta 13. Reformar el gobierno judicial y el nombramiento de jueces	78
Transparencia y Probidad	81
Propuesta 14. Retomar una agenda corta de probidad municipal	82
Propuesta 15. Incentivar el uso eficiente de los subsidios por incapacidad laboral	85
Agradecimientos	88

RESUMEN EJECUTIVO

Las Bases Programáticas del nuevo gobierno priorizan el crecimiento económico y la seguridad pública, aludiendo implícitamente a una “crisis del Estado”, entendida como su pérdida de capacidad para impulsar el desarrollo y apoyar eficazmente a las familias. Aunque no se plantea una agenda explícita de modernización estatal, esta dimensión resulta clave para alcanzar dichos objetivos, ya que la evidencia internacional muestra que una mejor gestión pública favorece el crecimiento.

Desde el retorno a la democracia, Chile ha impulsado numerosas reformas para fortalecer su capacidad estatal, aunque sin lograr responder plenamente a las demandas ciudadanas. Por ello, se plantea la necesidad de continuar profundizando estos esfuerzos, integrando una agenda de modernización del Estado como un componente esencial que no solo es compatible, sino que también potencia las prioridades del nuevo gobierno.

En este contexto, este documento es una iniciativa conjunta del Centro de Estudios Públicos (CEP), el Centro de Políticas Públicas UC y la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC), para proponer una **Agenda Prioritaria de Corto Plazo para la Modernización del Estado**, que contribuya a dar luces al nuevo gobierno respecto a iniciativas viables que, a nuestro juicio, se pueden emprender en un plazo relativamente breve y en ámbitos acotados de intervención. Esta agenda es complementaria a procesos de modernización que ya se han iniciado en gobiernos previos y no agota todos los temas que deben ser abordados en un horizonte más largo de tiempo. En este sentido, la selección de temas para esta agenda corta obedece a criterios de viabilidad operativa y son fundamentalmente discrecionales, basados en el juicio de los autores y no pretende abarcar todos los ámbitos de la acción del Estado. Esto mismo ha llevado a no considerar temas pendientes de larga data y mayor complejidad, que, siendo muy relevantes y necesarios, requerirían una formulación mucho más extensa. Con todo, esta agenda corta no implica renunciar a ellos, solo los deja para una segunda etapa.

En particular, planteamos una **Agenda Prioritaria de Corto Plazo para la Modernización del Estado** con las siguientes 15 medidas:

Propuestas	Descripción
Implementar un plan de gestión para servicios públicos esenciales	En Chile tendemos a enfrentar problemas públicos con proyectos de ley. Sin embargo, la experiencia del usuario de los servicios públicos muchas veces depende de cambios en la gestión. Proponemos implementar un plan de gestión que, por medio de una fuerza de tarea en determinados servicios claves, diagnostique los nudos y proponga soluciones.
Restituir la certeza técnica y jurídica en el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental	El proceso de evaluación de impacto ambiental ha experimentado una complejización progresiva, generando mayor incertidumbre, con plazos crecientes e incremento en las tasas de judicialización. Se propone restituir el carácter orientador de las guías del Servicio de Evaluación Ambiental (SEA), y simplificar las Declaraciones de Impacto Ambiental, ajustando reglamentariamente el concepto de “área de influencia” para prevenir requisitos desproporcionados.
Avanzar en la simplificación para la obtención de permisos sectoriales	La alta regulación sectorial está impactando negativamente en la inversión y en el crecimiento. La Oficina de Autorizaciones Sectoriales debe generar un análisis técnico de permisos críticos, evaluando su mantención, eliminación o sustitución por técnicas habilitantes alternativas. El objetivo es depurar la carga regulatoria, eliminando redundancias y aportando agilidad y certeza técnica.
Aumentar la flexibilidad institucional para adecuarse a problemas emergentes	Muchas veces en Chile se enfrentan problemas creando nuevos órganos, en vez de mejorar los existentes, pues es difícil adaptar, reorganizar o eliminar instituciones. Mejorar las capacidades estatales para enfrentar problemas emergentes exige entregar flexibilidad en la gestión orgánica del Estado, para lo cual proponemos entregar atribuciones al Ejecutivo en este ámbito.
Crear la Agencia para la Calidad de las Políticas Públicas y la Productividad	Desde 2024 se discute el proyecto de ley que crea la Agencia para la Calidad de las Políticas Públicas y la Productividad (Boletín N°16.799-05). Se propone resolver mediante indicaciones algunos aspectos puntuales del proyecto (tales como la designación de su órgano directivo colegiado y su jefe de servicio, el acceso de la agencia a la información de otros servicios públicos y la obligación de respuestas de la autoridad a las recomendaciones de la agencia) y avanzar en su aprobación.

<p>Fortalecer el Consejo Asesor permanente para la Modernización del Estado</p>	<p>Dicho Consejo puede ser un órgano relevante al momento de darle continuidad a agendas de modernización que van más allá del periodo presidencial. Se le debe permitir expresamente definir agendas de investigación propias y exigir respuestas de la autoridad ante sus recomendaciones, con un ajuste en su composición para agilizar la deliberación, y una vinculación semestral con el Congreso junto a reuniones bilaterales con servicios públicos, transitando así hacia un modelo de mayor incidencia.</p>
<p>Elaborar estrategia de modernización de la Dirección de Presupuestos (DIPRES)</p>	<p>La DIPRES es una institución clave para la buena gestión estatal, que no ha realizado en mucho tiempo un análisis exhaustivo e integral con una mirada externa respecto de su organización y capacidades. Considerando que la modernización de un servicio público de alta complejidad como la DIPRES no puede lograrse en un plazo breve, se propone elaborar una estrategia de modernización en un plazo acotado (no mayor a 6 meses), que luego se implemente durante el periodo de gobierno.</p>
<p>Optimizar el proceso de ejecución de la inversión pública</p>	<p>La subejecución del gasto de capital del gobierno central ha sido reiterada en los últimos años. Se propone automatizar el proceso de identificación de proyectos mediante bases de datos compartidas y estandarizadas entre ministerios, DIPRES y Contraloría, unificar el diseño contractual y los términos de referencia para reducir la discrecionalidad administrativa, y desincentivar la subejecución mediante ajustes automáticos al gasto total autorizado, impidiendo la migración de recursos de inversión hacia gasto corriente.</p>
<p>Crear el Sistema Nacional de Gestión de Datos</p>	<p>En esta materia persiste un desafío estructural para la modernización y mejor gestión del Estado en Chile: la interoperabilidad y el acceso oportuno a datos entre sus distintos órganos. Al respecto, proponemos resolver mediante indicaciones algunos aspectos pendientes del proyecto de ley que crea el Sistema Nacional de Gestión de Datos (Boletín N°17.590-05) y avanzar en su aprobación.</p>
<p>Desarrollar la infraestructura pública digital como requisito base para la transformación digital en el Estado</p>	<p>Pese a avances recientes, Chile aún presenta brechas estructurales en los componentes básicos de una Infraestructura Pública Digital, lo que limita la eficiencia del Estado y la calidad de sus servicios. La propuesta plantea la necesidad de una estrategia integral que fortalezca sistemas interoperables, seguros y orientados hacia el usuario, junto con el desarrollo de capacidades digitales en los funcionarios públicos, de modo de habilitar una transformación digital efectiva que mejore la gestión estatal y la experiencia ciudadana.</p>

<p>Presentar proyecto de ley de agenda corta de empleo público</p>	<p>Las normas que rigen el empleo público son un elemento fundamental para la gestión de cualquier Estado. Modernizarlas implica una tarea de largo plazo, pero consideramos que se puede avanzar mediante un proyecto de ley que aborde algunos aspectos clave: la modernización del régimen de contrata, la creación explícita de un estamento de personal de confianza política, y otras normas de aplicación general sobre concursos y carrera.</p>
<p>Fortalecer los convenios de desempeño para la alineación estratégica de los servicios</p>	<p>En sus 20 años de existencia, el Sistema de Alta Dirección Pública muestra logros importantes, pero también presenta debilidades que limitan su efectividad, por lo que proponemos fortalecer los convenios de desempeño como herramientas reales de gestión estratégica, y mejorar los procesos de selección y gestión directiva para aumentar la eficiencia y alineación del Estado.</p>
<p>Reformar el gobierno judicial y el nombramiento de jueces</p>	<p>El Poder Judicial atraviesa una profunda crisis. Un proyecto de reforma constitucional que está en discusión en el Senado aborda aspectos para enfrentarla. El proyecto debe avanzar, perfeccionando mediante indicaciones algunas de las normas que ahí se establecen.</p>
<p>Retomar una agenda corta de probidad municipal</p>	<p>La preocupación ciudadana por la corrupción es elevada desde hace al menos una década. Diversos estudios muestran que el combate a la corrupción debe emprenderse con especial fuerza a nivel municipal. Dos proyectos que se tramitan en el Congreso ofrecen un espacio para rescatar una agenda corta de probidad municipal.</p>
<p>Incentivar el uso eficiente de los subsidios por incapacidad laboral</p>	<p>El gasto en subsidios por incapacidad laboral es significativo y por muchos años ha sido creciente, incluyendo entre las causas un mal uso del beneficio. Para incentivar un uso más eficiente del mismo, proponemos avanzar en la aprobación del proyecto de ley que lo perfecciona (Boletín N°17.678-11), que aborda materias referidas a su duración y fiscalización.</p>

Las propuestas que se formulan en este documento tienen bases técnicas y consideran referencias bibliográficas y estudios previos. Sin embargo, resaltamos que su foco va más allá de lo estrictamente técnico, pues su fin último es contribuir a un mejor Estado al servicio de la ciudadanía. La mayoría de las propuestas apunta a aspectos transversales de la gestión pública, que suelen ser la base para políticas, programas o intervenciones sectoriales que vayan en beneficio directo de las personas. Es precisamente por esta razón, que muchas veces las reformas o mejoras a la gestión pública son postergadas por el sistema político, pues no se perciben sus destinatarios directos. Dado lo anterior, es importante dar un sustento comunicacional a esta estrategia y construir consensos transversales para lograr su implementación.

PRESENTACIÓN

Las Bases Programáticas del nuevo gobierno plantean con claridad que sus prioridades están centradas en el crecimiento económico y la seguridad pública. Subyacente a lo anterior, dichas bases sugieren una “crisis del Estado”, en el sentido de que este ha dejado de ser un motor de desarrollo y un apoyo efectivo a las familias¹.

Si bien el programa del nuevo gobierno no plantea explícitamente una agenda detallada de modernización del Estado, consideramos que esta dimensión no debiera estar ajena a las prioridades señaladas. En efecto, existen múltiples referencias en la literatura y experiencia internacional respecto a cómo la modernización del Estado y la mejor gestión pública pueden potenciar el crecimiento económico de los países². En simple, la intervención del Estado es requerida para garantizar bienes y servicios sociales, corregir fallas de mercado y procurar estabilidad, pero un Estado mal estructurado, lento o fraccionado impide que la economía funcione de manera eficiente y eficaz. Por tanto, un Estado mejor articulado y más eficiente permitirá avanzar en la concreción de las metas de la nueva administración.

Desde el retorno a la democracia, nuestro país ha desplegado importantes esfuerzos por la mejora de la capacidad estatal. Al respecto, el reciente estudio del Centro de Sistemas Públicos (2024) señala que en este periodo se han materializado 254 reformas que han transformado y complejizado significativamente al Estado de Chile. Por lo tanto, no es que hayamos estado exentos de esfuerzos, creatividad y propuestas en las últimas décadas en materia de modernización del Estado. Sin embargo, no hemos sido capaces de avanzar al ritmo requerido por la ciudadanía ni enmendar todos los problemas que se han ido identificando.

Por otra parte, a partir de 2018, con la creación del Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado, tanto el segundo gobierno de Sebastián Piñera como el de Gabriel Boric formularon una Agenda de Modernización del Estado, cuyo seguimiento recayó en el propio Consejo. Recientemente, se dio a conocer el Informe Final de Implementación de la agenda 2022 y 2026, la que definió 30 iniciativas y 207 acciones, de las cuales el reporte señala haber alcanzado un 80% de avance al cierre del periodo gubernamental.

Es interesante destacar que, más allá de las acciones puntuales definidas, la Agenda se basó en el objetivo transversal de generar un marco de confianza en las instituciones públicas, como elemento base para avanzar hacia un Estado al servicio de las personas.

1 La Fuerza del Cambio: Bases Programáticas (2025).

2 D. North (1993). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico; OCDE (2005) Modernizing Government: The way forward. OCDE (2025), Government at glance 2025 y otros.

En consecuencia, consideramos que es necesario continuar con los esfuerzos para contar con un mejor Estado. Por ello, una agenda de modernización del Estado debe estar presente en el accionar de la nueva administración, sin que ello sea contradictorio con sus prioridades de crecimiento económico y seguridad pública, si no que por el contrario, para potenciarlas.

En este contexto, este documento es una iniciativa conjunta del Centro de Estudios Públicos (CEP), el Centro de Políticas Públicas UC y la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC), para proponer una **Agenda Prioritaria de Corto Plazo para la Modernización del Estado**, que contribuya a dar luces al nuevo gobierno respecto a iniciativas viables que, a nuestro juicio, se pueden emprender en un plazo relativamente breve y en ámbitos acotados de intervención.

Esta agenda es complementaria a procesos de modernización que ya se han iniciado en gobiernos previos y no agota todos los temas que deben ser abordados en un horizonte más largo de tiempo. En este sentido, la selección de temas para esta agenda corta obedece a criterios de viabilidad operativa y son fundamentalmente discrecionales, basados en el juicio de los autores, y no pretende abarcar todos los ámbitos de la acción del Estado. Esto mismo ha llevado a no considerar temas pendientes de larga data y mayor complejidad, que, siendo muy relevantes y necesarios, requerirían una formulación mucho más extensa. Con todo, esta agenda corta no implica renunciar a ellos, solo los deja para una segunda etapa.

Para la elaboración y consideración de las propuestas que se presentan en esta agenda corta, se tuvieron en consideración tres fuentes de información fundamentales: i) las Bases Programáticas del gobierno electo, ii) estudios y propuestas de modernización del Estado en Chile realizados durante la última década, y iii) la agenda legislativa de proyectos de modernización del Estado en tramitación en el Parlamento³.

Respecto a las Bases Programáticas, destacamos que en el segundo eje, referido a recuperar el progreso económico, hay más de una decena de medidas que se relacionan con la modernización del Estado, entre las que destacan: la facilitación regulatoria para promover la inversión, un ajuste al gasto público implementando medidas de eficiencia a través de la reorganización de programas sociales y, finalmente, una reforma que ponga al Estado al servicio de las personas, mejorando la operatoria del empleo público, mayor transparencia y fiscalización, y un fortalecimiento de la transformación digital. Todo esto, más allá de metas específicas a lograr por los ministerios sectoriales en cuanto a la entrega de bienes y servicios.

³ Adicionalmente, se consultó a algunos expertos/as en temas de modernización del Estado y gestión pública sobre sus prioridades y su concordancia con los criterios que se señalan más adelante.

En cuanto a la revisión de estudios recientes sobre la modernización del Estado en Chile, analizamos diez fuentes, las que se detallan en la bibliografía⁴. Su sistematización permite concluir que las líneas de propuestas de mejora de gestión pública han estado centradas en siete ejes principales:

- Eficiencia regulatoria.
- Institucionalidad.
- Presupuesto, control del gasto y responsabilidad fiscal.
- Transformación digital y uso estratégico de datos.
- Profesionalización del empleo público y fortalecimiento directivo.
- Transparencia y probidad.
- Descentralización y poder local.

Si bien estos siete ejes de reforma son todos pertinentes, en consideración a la aplicación de los criterios operativos que se mencionan más adelante, en esta agenda corta no se abordan todos ellos.

En materia de actividad legislativa, identificamos 17 proyectos de ley sobre modernización del Estado y aspectos relacionados con crecimiento económico en trámite a diciembre de 2025. Ellos se pueden agrupar en cuatro grandes ámbitos:

- La creación de instituciones, como la Agencia para la Calidad de las Políticas Públicas y la Productividad.
- La mejora y agilización de procesos que faciliten el crecimiento económico, como la reforma al SEIA.
- Iniciativas que promueven la integridad y la rendición de cuentas en el Estado, como la modificación a la ley sobre Acceso a la Información Pública (Ley de Transparencia 2.0).
- Diversos proyectos que facilitan la transformación digital y la interoperabilidad entre servicios del Estado, como el proyecto que crea el Sistema Nacional de Gestión de Datos.

⁴ Para a cada una de las propuestas formuladas se identifican sus respectivas referencias y bibliografía.

Acorde a los criterios operativos que aplicamos para construir la agenda corta, incluimos en ella algunos de los proyectos de ley en trámite, con sugerencias de perfeccionamientos.

En consideración a la información recabada, definimos tres criterios para la selección de propuestas para construir una agenda corta de modernización del Estado, vale decir, que incluya iniciativas viables de emprender en un plazo relativamente breve y en ámbitos acotados de intervención ligados a las prioridades programáticas del nuevo gobierno:

Implementación rápida: Se privilegiaron medidas y propuestas que puedan avanzar o concretarse en un plazo breve. Esto abarca tanto decisiones administrativas como algunas de tipo legislativo.

Impacto y relevancia media a alta: Se consideraron medidas que tengan una incidencia significativa en la gestión del Estado, ya sea porque mejoran la entrega de bienes y servicios, contribuyen al crecimiento económico o liberan recursos públicos.

Aplicación transversal: Se trata, en general, de medidas que idealmente contribuyan a mejorar el conjunto del aparato estatal o faciliten el crecimiento económico, más allá de aspectos sectoriales específicos.

De acuerdo a los antecedentes y criterios señalados, construimos el siguiente listado de 15 propuestas para una Agenda Corta de Modernización del Estado:

Eficiencia Regulatoria

1. Implementar un plan de gestión para servicios públicos esenciales.
2. Restituir la certeza técnica y jurídica en el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental.
3. Avanzar en la simplificación para la obtención de permisos sectoriales.
4. Aumentar la flexibilidad institucional para adecuarse a problemas emergentes.

Institucionalidad

5. Crear la Agencia para la Calidad de las Políticas Públicas y la Productividad
6. Fortalecer el Consejo Asesor permanente para la Modernización del Estado.

Presupuesto, control del gasto y responsabilidad fiscal

7. Elaborar estrategia de modernización de la Dirección de Presupuestos.
8. Optimizar el proceso de ejecución de la inversión pública.

Gobierno y transformación digital

9. Crear el Sistema Nacional de Gestión de Datos.
10. Desarrollar la infraestructura pública digital como requisito base para la transformación digital en el Estado.

Profesionalización del empleo público y fortalecimiento directivo

11. Presentar proyecto de ley de agenda corta de empleo público.
12. Fortalecer los convenios de desempeño para la alineación estratégica de los servicios.
13. Mejorar el gobierno judicial y el nombramiento de jueces.

Transparencia y Probidad

14. Legislar una agenda corta de probidad municipal.
15. Incentivar el uso eficiente de los subsidios por incapacidad laboral.

Para cada una de estas propuestas, se elaboró una breve ficha que tiene el siguiente formato:

- Nombre de la medida
- Problema que se busca resolver
- Descripción de la propuesta
- Vía de implementación
- Desafíos de más largo plazo
- Referencias y vínculo a documentos anexos.

Las propuestas que se formulan en este documento tienen bases técnicas y consideran referencias bibliográficas y estudios previos. Sin embargo, resaltamos que su foco va más allá de lo estrictamente técnico, pues su fin último es contribuir a un mejor Estado al servicio de la ciudadanía. La mayoría de las propuestas apuntan a aspectos transversales de la gestión pública, que suelen ser la base para políticas, programas o intervenciones sectoriales que vayan en beneficio directo de las personas. Es precisamente por esta razón, que muchas veces las reformas o mejoras a la gestión pública son postergadas por el sistema político, pues no se perciben sus destinatarios directos. Dado lo anterior, es importante dar un sustento comunicacional a esta estrategia y construir consensos transversales para lograr su implementación.

Referencias

Bases programáticas: Candidatura José Antonio Kast (2025). La fuerza del cambio. https://kast.cl/wp-content/uploads/2025/10/Programa_Jose_Antonio_Kast_R.pdf

Centro de Estudios Públicos [CEP]. (2018). *Un Estado para la Ciudadanía: Estudios para su modernización* (I. Aninat & S. Razmilic, Eds.). Colección Centro de Estudios Públicos. https://static.cepchile.cl/uploads/cepchile/2022/09/un_estado_para_la_ciudadania_cep.pdf

Centro de Sistemas Públicos [CSP]. (2024). *Estudio de la Modernización del Estado en Chile desde el año 1990 hasta la actualidad: Informe Final* (3ra ed.). Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial. <https://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2025/03/2024-09-13-csp-uchile-2024-estudio-de-la-modernizacion-del-estado-en-chile-1990-2023-rev.pdf>

Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado. (2024, 30 de octubre). *Comentarios y observaciones al Proyecto de Ley que crea la Agencia para la Calidad de las Políticas Públicas y la Productividad* (Oficio remitido al Ministro de Hacienda). <https://consejomodernizacion.cl/documentos>

Confederación de la Producción y el Comercio (CPC) (2025) Motores para impulsar el crecimiento sostenible de Chile. <https://www.cpc.cl/motores-para-impulsar-el-crecimiento-sostenible-de-chile/>

Crespo, C., Chudnovsky, M., Irrarázaval, I., Morandé, F., Sánchez, J. M., & Vial, B. (2024). *Agencia para la Calidad de las Políticas Públicas y la Productividad: Grandes expectativas, diseño insuficiente*. Temas de la Agenda Pública, 19(177). Centro de Políticas Públicas UC. <https://politicaspUBLICAS.uc.cl/publicacion/agencia-para-la-calidad-de-las-politicas-publicas-y-la-productividad-grandes-expectativas-diseno-insuficiente/>

Gobierno de Chile. (2019). *Agenda de Modernización del Estado*. Santiago, Chile. <https://modernizacion.gob.cl/agenda>

Horizontal & Espacio Público. (2025). *Un Pacto de Desarrollo para Chile*. Santiago, Chile. <https://horizontalchile.cl/publicacion/un-pacto-de-desarrollo-para-chile/>

Ministerio de Hacienda. (2022). *Agenda de Modernización del Estado 2022-2026*. Coordinación de Modernización del Estado, Secretaría de Modernización y Laboratorio de Gobierno. <https://www.hacienda.cl/areas-de-trabajo/modernizacion-del-estado/secretaria-de-modernizacion-del-estado/agenda-de-modernizacion>

Secretaría de Modernización – Ministerio de Hacienda (2026). *Agenda de Modernización del Estado 2022-2026. Informe Final de Implementación* <https://www.hacienda.cl/noticias-y-eventos/noticias/agenda-de-modernizacion-del-estado-2022-2026-alcanza-62-de-avance-a-septiembre>

Sociedad de Fomento Fabril [SOFOFA]. (2025). *Convergencias para Chile*. SOFOFA. <https://www.sofofa.cl/wp-content/uploads/2025/10/CONVERGENCIAS-PARA-CHILE-281025-version-final.pdf>

EFICIENCIA REGULATORIA

Propuesta 1: Implementar un plan de gestión para servicios públicos esenciales

Problema

En ocasiones, para la política, la centralidad del Parlamento en la construcción de la opinión pública conduce a que la reacción natural de los gobiernos para enfrentar problemas se inicie en diagnósticos legales y termine en proyectos de ley. Si bien, como muestra este informe, hay diversos proyectos de ley que son relevantes para la gestión pública, no podemos olvidar que un porcentaje importante de la experiencia del usuario pasa por medidas de gestión que podrían implementarse sin modificaciones legales.

Nada de esto quiere decir que una buena gestión depende exclusivamente de la voluntad de sus directivos. Pensar así olvida que la gestión de sistemas complejos, como el Estado, está atravesada por una serie de variables que superan con creces el puro voluntarismo. La gestión de un servicio público también responde a cuestiones presupuestarias, contextuales, tecnológicas, etc. Aun así, sigue siendo correcto decir que muchos servicios tienen espacio para mejorar la gestión sin modificaciones legales (Aninat y Razmilic 2016, 63).

Regularmente los gobiernos llevan adelante una agenda para la mejora de la gestión global. Tal es el caso del programa “Chile Gestiona” en los gobiernos del Presidente Piñera⁵ y de diversas iniciativas no legislativas de la Agenda de Modernización del Estado bajo el gobierno del Presidente Boric (Secretaría de Modernización 2026a). En esta línea, es de suponer que el gobierno que se inicia planificará también una agenda propia de cada sector (ej. reducir las listas de espera en el Ministerio de Salud) y una agenda global que procure mejorar índices de gestión interna (ej. mejorar la satisfacción usuaria)⁶.

Lo anterior debe ser complementado con una agenda ad-hoc que se concentre en algunos servicios especialmente relevantes. De esta forma, la decisión política ilumina la exigencia de modernización de un servicio público. Algo de eso es lo que ocurre cuando, al iniciar un gobierno, el Presidente de la República tiene la facultad de designar directamente a 12 jefes de servicio sin necesidad de ceñirse al sistema de Alta Dirección Pública. Estas “doce balas de plata”, como se les conoce coloquialmente, son una señal que el Presidente toma al momento de iniciar su mandato respecto de servicios públicos a los que asigna especial prioridad.

⁵ Ver: www.gob.cl/noticias/presidente-pinera-presento-programa-para-mejorar-la-gestion-de-recursos-en-el-gobierno/

⁶ Sobre la satisfacción usuaria ver <https://satisfaccion.gob.cl/>

De modo similar, debiera elegirse un número razonable de servicios públicos para someterlos a una “fuerza de tarea” que ataque los nudos principales de su gestión y así lleve adelante mejoras dirigidas a resolver los problemas y desafíos específicos que experimenta el servicio. Si bien podría argumentarse que todos los servicios públicos debieran aplicar un plan de mejora continua, la restricción de recursos, tiempo y capital político de un gobierno sugiere que puede ser conveniente y realista priorizar algunos.

Es importante destacar que una aproximación similar tiene el Laboratorio de Gobierno, del Ministerio de Hacienda, con su programa de “consultoría ágil”⁷. Aprovechar esa experiencia, que se ha enfocado en desafíos más micro (ej. agilizar la entrega de resultados del SIMCE o Plataforma Multipostulador de la JUNJI), es imprescindible. El objetivo de esta propuesta, con todo, aspira a extender esa mirada micro a los desafíos de todo un servicio.

Descripción de la propuesta

Elegir entre cinco y diez servicios públicos y someterlos a un plan de mejora de su gestión para resolver los problemas y restricciones específicas que limitan su eficiencia y eficacia.

¿Qué servicios debieran elegirse?

En la coyuntura actual, proponemos que dos sean los criterios para priorizarlos. El primero se vincula con la incidencia que el servicio respectivo tiene en la tramitación de permisos. El segundo se vincula con servicios que tiene una alta relación con usuarios. Ambos criterios de selección permiten enfocar una agenda de modernización del Estado en desafíos acuciantes para el país, como son aumentar la inversión y mejorar la percepción ciudadana del Estado y sus servicios.

Primer criterio: servicios con incidencia en la tramitación de permisos.

Una propuesta reciente de la CPC a propósito de la implementación de la Ley Marco de Autorizaciones Sectoriales examinó 382 permisos críticos identificados por el Ministerio de Economía (CPC 2026). Sobre esta base propuso una serie de medidas para ampliar la extensión de las Técnicas Habilitantes Alternativas o eliminar permisos (Propuesta 3).

Lo relevante para esta propuesta es detenerse en los servicios involucrados en los permisos analizados. La siguiente tabla muestra el detalle. Este listado ofrece una buena perspectiva de los servicios que requieren atención⁸. Cuando se examina el detalle, aparece que las categorías “Salud Ambiental” y “Salud Prestadores” corresponden al Ministerio de Salud,

7 Ver <https://www.lab.gob.cl/consultoria-agil/proyectos-en-curso-agil?tab=consultoria>

8 Para complementar este criterio, también podría utilizarse información contenida en el Catálogo de Procedimientos Administrativos y Tramitaciones. En <https://cpat.gob.cl/>

entonces, puede ser tanto este como las respectivas Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMI). Por otra parte, las DOM están insertas en la estructura municipal. Éstas son autónomas del gobierno central pese a que el Ministerio de Vivienda tiene algunas competencias vinculadas. En este escenario entonces, los “servicios” a elegir pueden ser tanto servicios descentralizados (ej. SERNAGEOMIN o la DGA), como organismos que son parte de la Administración centralizada aunque desconcentrados (como algunas SEREMIs que se juzguen especialmente relevantes).

También se podría agregar a la Subsecretaría para las Fuerzas Armadas, encargada de dar el permiso de Concesiones Marítimas. Según la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (CNEP, 2023), este permiso cuenta con plazos de tramitación muy extensos, que superan ampliamente el tiempo estipulado por normativa, y con un alto número de solicitudes pendientes de tramitación.

SERVICIO A CARGO	Nº DE PROPUESTAS
SALUD AMBIENTAL	40
DIRECCIONES DE OBRAS MUNICIPALES (DOM)	35
SERVICIO NACIONAL DE GEOLOGÍA Y MINERÍA (SERNAGEOMIN)	21
SALUD PRESTADORES	14
DIRECCIÓN GENERAL DE AGUAS (DGA)	14
CORPORACIÓN NACIONAL FORESTAL (CONAF)	7
CONSEJO DE MONUMENTOS NACIONALES DE CHILE (CMN)	5
SERVICIO AGRÍCOLA Y GANADERO (SAG)	5
SUBSECRETARÍA DE TELECOMUNICACIONES (SUBTEL)	4
SUBSECRETARÍA DE PESCA	3

Fuente. Confederación para la Producción y del Comercio. Propuestas de modificaciones de permisos sectoriales en el marco de la LMAS. 12.01.2026.

Segundo criterio: servicios con alta relación con los usuarios.

Una alternativa posible para elaborar la lista de los servicios públicos con más alta relación con los usuarios, es utilizar la encuesta de satisfacción usuaria que realiza el Ministerio de Hacienda. En ella se realiza un cuestionario estandarizado para recoger retroalimentación sobre la interacción con instituciones públicas. En su última versión, del 2025, participaron 79 instituciones (Secretaría de Modernización 2026b).

Una forma de seleccionar a los servicios por los que partir es examinar aquellos servicios que

más tiempo llevan participando en la encuesta. Esto permite suponer que son esos servicios los que más interés han despertado en los sucesivos gobiernos para medir la satisfacción de los usuarios que atienden.

Los servicios que participan en la encuesta desde el 2018 son: FONASA; COMPIN; ISP; Archivo Nacional; Dirección del Trabajo; Servicio de Impuestos Internos; Tesorería, SERNAC; SUSES; Dirección de Compras; INE y Servicio de Registro Civil (Secretaría Modernización 2026b). El gobierno podría seleccionar algunos de estos servicios para iniciar el plan que se propone.

¿Qué debería hacer esta “fuerza de tarea” en cada servicio?

La “fuerza de tarea” debiera constituirse en el servicio público respectivo y elaborar en breve plazo un diagnóstico que identifique los nudos críticos que dificultan un cumplimiento eficiente de las principales atribuciones del servicio. En algunos casos, los nudos estarán radicados en ciertas oficinas; en otros, serán determinados procesos; y en no pocos, en conductas inerciales arraigadas en las prácticas internas.

Para que esta “fuerza de tarea” sea eficaz, requiere de musculatura política. Esta se logra, ante todo, por el poder político que tiene la autoridad a la que le reporta. Por eso, es esencial que esta “fuerza de tarea” tenga un sello presidencial que le permita elevar rápidamente los obstáculos a su gestión. Hoy este sello es más bien informal. Un mecanismo para formalizarlo es que los objetivos de este equipo ad-hoc, sus integrantes y las tareas precisas que debe emprender estén consagradas en un “instructivo presidencial”. Esto es, un acto administrativo firmado por el Presidente que instruye a las autoridades en diversas materias. A su modo, es una versión nacional y más limitada jurídicamente de las “*Executive Orders*” que emite el Presidente de Estados Unidos.

El instructivo presidencial debiera al menos contener:

- El servicio que será sometido a este plan de gestión.
- El nombre de los integrantes de la “fuerza de tarea”. Estos pueden ser tanto funcionarios de otras reparticiones como personas externas. Puede ser integrado, según el caso, por funcionarios de la propia repartición que será objeto de análisis, del “segundo piso”, la DIPRES, la SEGPRES, Hacienda y otros ministerios que hagan creíble que ese grupo tiene peso político y línea directa con autoridades que pueden tomar decisiones determinantes.
- Los objetivos precisos y los plazos asociados.
- La autoridad a quien debe rendirse cuenta de sus reportes.
- Algunos nudos críticos que atender, previamente identificados con información secundaria.

- La colaboración y coordinación que, expresamente, se pide de otras dependencias públicas individualizadas, incluyendo al servicio bajo análisis. Esto último es relevante. Es fundamental que el servicio en cuestión colabore para así lograr un cambio efectivo. Si la “fuerza de tarea” adquiere un tono de denuncia y todo el proceso se transforma en una “búsqueda de culpables”, su eficacia será dudosa pues se enfrentará a numerosos obstáculos. En cambio, si se aprecia que su labor es resolver nudos, aunque siempre habrá resistencias, es más probable que alcance su objetivo.

Especial atención debe prestarse a la cuestión presupuestaria. Dado que muchas decisiones de gestión requerirán presupuesto adicional, el instructivo debiera abordar este tema en el marco de la normativa vigente.

Debe evitarse, por último, que el resultado de esta “fuerza de tarea” se termine transformando en un petitorio del servicio que logra “capturarla” en torno a sus intereses gremiales y políticos. Para no caer en esa trampa, es vital que el grupo actúe cohesionadamente y muy enfocado en objetivos acotados. No debe intentar resolver todos los problemas, sino que solo los nudos críticos.

Implementación

Administrativa vía instructivo presidencial como punto de inicio. Luego, tras los reportes de los grupos de tarea para cada servicio, también se sigue la vía administrativa para la implementación de las propuestas que no requieran cambios legales.

Desafíos de más largo plazo

Seguramente la fuerza de tarea encontrará “nudos” legales y no solo cuestiones vinculadas con la gestión. Nada impide que los identifique y destaque en su informe. Sin embargo, su solución debiera ser una tarea de mediano plazo para enfocarse en el corto plazo en los nudos de gestión.

Adicionalmente, si el ejercicio es evaluado positivamente, debiera repetirse periódicamente para ir generando una revisión ad-hoc y permanente en la gestión de los servicios. Es importante ir vinculando crecientemente al Consejo Asesor para la Modernización del Estado en la definición de estos servicios.

Referencias

Aninat, I. y Razmilic, S. (coordinadores). 2017. Un Estado para la Ciudadanía. Informe de la Comisión de Modernización del Estado. Centro de Estudios Públicos. Disponible en https://static.cepchile.cl/uploads/cepchile/2022/09/un_estado_para_la_ciudadania_cep.pdf

Confederación para la Producción y el Comercio (CPC). 2026. Propuestas de modificaciones de permisos sectoriales en el marco de la LMAS. Disponible en: <https://www.cpc.cl/cpc-propone-modernizar-el-sistema-de-permisos-sectoriales-en-el-marco-de-la-lmas-para-impulsar-la-inversion/>

Comisión Nacional de Evaluación y Productividad. 2023. Análisis de los permisos sectoriales prioritarios para la inversión en Chile. Disponible en: <https://cnep.cl/wp-content/uploads/2023/11/AnalisisPermisosSectorialesV9.pdf>

Secretaría de Modernización. Ministerio de Hacienda. 2026a. Agenda de Modernización del Estado. 2022 - 2026. Informe de Avance e implementación preparado por el Ministerio de Hacienda. Disponible en www.hacienda.cl/noticias-y-eventos/noticias/agenda-de-modernizacion-del-estado-2022-2026-alcanza-62-de-avance-a-septiembre

Secretaría de Modernización. Ministerio de Hacienda. 2026b. Medición de Satisfacción Usuaría. Resultados 2025. Disponible en: <https://satisfaccion.gob.cl/medicion-de-satisfaccion-usuaria/documentos/informes-de-presentacion-de-resultados>

Propuesta 2: Mejorar procesos administrativos del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental

Problema

El Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA) es el instrumento técnico central para que los proyectos de inversión internalicen y mitiguen sus impactos ambientales. Su relevancia es crítica para la economía, pues la gran mayoría de los proyectos en Chile requieren una Resolución de Calificación Ambiental (RCA) para operar. A marzo de 2026, el sistema gestiona cerca de 400 proyectos, que representan una inversión superior a los 80 mil millones de dólares.

Si bien el SEIA ha destacado históricamente por su transparencia y por operar como una “ventanilla única”, el proceso de evaluación ha experimentado una complejización progresiva. La exigencia de niveles de detalle cada vez más exhaustivos -tanto en Declaraciones de Impacto Ambiental (DIA) como en Estudios (EIA)- ha derivado en una mayor incertidumbre sobre los resultados de los procesos, lo que a su vez ha disparado los plazos y las tasas de judicialización.

Según datos del propio Servicio de Evaluación Ambiental (SEA)⁹, los plazos promedio de calificación han experimentado un incremento generalizado que compromete la viabilidad de los proyectos: mientras que en 2015 una DIA demoraba 296 días corridos, en 2025 aumentó a 399. Una tendencia aún más crítica se observa en los EIA, que escalaron de un promedio de 653 a 1.124 días corridos en la última década.

Este fenómeno de dilación en los plazos de evaluación de proyectos se encuentra estrechamente vinculado a lo que la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad ha identificado como una explosión en la carga regulatoria, observándose un aumento sostenido de las obligaciones promedio impuestas en las RCA, las cuales pasaron de 91 a 251 entre 2015 y 2024¹⁰. Lo anterior resulta particularmente preocupante al evidenciarse que cerca de un tercio de estas exigencias carecen de una remisión directa a una normativa legal asociada, lo que refuerza la hipótesis de una creciente discrecionalidad administrativa.

En paralelo, en los últimos años el SEA ha intensificado el uso de Guías y Criterios de Evaluación como instrumentos para orientar la evaluación de proyectos en el SEIA. Sin embargo, existe creciente coincidencia en que estas guías no solo han aumentado en número y extensión, sino también que han adquirido una excesiva preponderancia en la definición

⁹ <https://www.sea.gob.cl/documentacion/reportes/informacion-de-plazos-de-tramitacion-en-el-seia>

¹⁰ Para obtener sus conclusiones, la CNEP (2025) analizó las RCA de proyectos de los sectores energía y minería que fueron aprobados entre 2015 y 2024.

administrativa final. Todo esto ha tornado más compleja y rígida la evaluación de proyectos para los titulares, planteando obligaciones adicionales para los titulares de proyectos durante la evaluación ambiental, lo que a su vez ha aumentado los tiempos de tramitación.

En consecuencia, un proceso originalmente concebido para asegurar la sustentabilidad técnica se ha transformado en un entramado burocrático de resultado incierto. La superposición de criterios entre organismos públicos y la falta de normas precisas generan una inseguridad jurídica que desincentiva la inversión.

Para abordar estos problemas, el gobierno del presidente Boric ingresó en 2024 un proyecto de ley que “modifica diversos cuerpos legales con el objeto de fortalecer la institucionalidad ambiental y mejorar su eficiencia” (Boletín N°16.552-12), el que se encuentra actualmente en primer trámite en el Senado. Este proyecto puede servir de base para un perfeccionamiento del sistema, pero requiere modificaciones relevantes. Con todo, se puede avanzar en medidas administrativas en una agenda de corto plazo, orientadas a recuperar la certeza y la agilidad de los procesos del SEIA.

Descripción de la propuesta

Para efectos de generar una agenda corta de modernización que pueda hacerse cargo de parte de los problemas que se han evidenciado en torno al SEIA, proponemos medidas que pueden implementarse en el corto plazo sin la necesidad de una discusión legal, las que se complementan con una agenda de mediano plazo que involucra la revisión del proyecto de ley en trámite en el Senado.

Modificación del Instructivo sobre vigencia de Guías y Criterios. Modificar el Instructivo de Guías y Criterios vigente, estableciendo de forma explícita que estos instrumentos son solo una herramienta para entregar orientación.

Revisión de guías y criterios del SEA. Revisar de manera sistemática los criterios de evaluaciones dictados por el SEA, reencauzando dichos instrumentos hacia una naturaleza estrictamente orientadora y no vinculante.

En esta línea, la CPC ha desarrollado un análisis crítico de las guías y criterios dictados por el SEA desde la perspectiva del principio de legalidad, con especial atención al período posterior a abril de 2022, etapa en la que se observa un aumento significativo tanto en la producción de estos instrumentos como en su nivel de detalle técnico y lenguaje prescriptivo. Dicho estudio comprende la revisión de al menos 22 guías y 29 criterios de evaluación, detectando que varios de estos instrumentos han dejado de cumplir una función meramente orientadora, operando en la práctica como estándares exigibles sin habilitación normativa expresa. Finalmente, se incluyen recomendaciones específicas. En cuanto a guías, se propone identificar contenidos que debieran ser revisados o eventualmente de-

gados sin efecto, y orientarlas a un lenguaje enfocado a buenas prácticas. Sobre los criterios, deben reconducirse hacia un carácter referencial, evitando duplicidades normativas y delimitando su alcance.

Cabe indicar que Instructivos, Guías y Criterios son dictados por la Dirección Ejecutiva del SEA. La modificación de instrumentos existentes o la elaboración de nuevos dependen exclusivamente del SEA. Sin embargo, se debe destacar que a partir de junio de 2026 estos documentos deberán pasar por el examen de legalidad de la Contraloría General de la República (Resolución N° 3 de 2026). Respecto a esto último, podría evaluarse la posibilidad de postergar esta fecha, para no añadir tiempo adicional al proceso que conllevaría esta revisión.

Adicionalmente, se propone ser específico en precisar tanto el alcance como la oportunidad de los pronunciamientos de los órganos de la Administración del Estado con competencia ambiental en el marco del SEIA, con el objeto de asegurar que éstos se circunscriban a sus competencias legales específicas y se emitan dentro de etapas procedimentales claramente definidas.

Simplificación de las Declaraciones de Impacto Ambiental (DIA). Se propone restituir la naturaleza de las DIA como un instrumento de carácter declarativo, presentado bajo juramento por el titular, cuyo contenido debe permitir a la autoridad evaluar el cumplimiento de la normativa ambiental vigente, conforme a lo dispuesto en el artículo 2° letra f) de la Ley N°19.300. En ese contexto, la evaluación de una DIA debiera ser una “declaración jurada evaluada”, centrándose el procedimiento exclusivamente en la verificación del cumplimiento normativo y en la determinación de la no generación de efectos, características o circunstancias del artículo 11 de la Ley, sobre la base de antecedentes suficientes y proporcionales al riesgo ambiental del proyecto.

Para esto se requiere una modificación al Reglamento del SEIA (DS N°40/2012) en cuanto supone ajustar la forma en que se utiliza la obligatoriedad de analizar dichos impactos potenciales dentro de la definición de “área de influencia”, permitiendo que la autoridad base su análisis en la información declarada bajo juramento y evite exigencias propias de una Evaluación de Impacto Ambiental (EIA). En la práctica, la determinación del área de influencia se ha transformado en un mecanismo a través del cual se exige a los titulares un descarte exhaustivo de los efectos, características o circunstancias del artículo 11 de la Ley N°19.300, lo que ha derivado en niveles de información y análisis que exceden la naturaleza y finalidad propia de una DIA.

Implementación

Las medidas descritas pueden ser implementadas administrativamente, con modificaciones al D.S. N° 40/2012, en la medida que se mantengan dentro del ámbito de competencias de los órganos involucrados y no impliquen innovaciones normativas que excedan el marco establecido en la Ley N°19.300.

Desafíos de más largo plazo

Se requiere de una reforma legal que se oriente hacia una simplificación estructural del SEIA, cuyo objetivo central sea recuperar el foco en lo que es estrictamente relevante desde una perspectiva de resguardo del medio ambiente. Para esto, se puede contar como base el proyecto de ley que reforma el SEIA que está en trámite, pero no sin introducir amplias modificaciones previamente.

Actualmente, el sistema exige niveles de detalle desproporcionados que no necesariamente se traducen en una mejor protección ambiental, sino que generan una carga administrativa excesiva y aumentan la probabilidad de judicialización. Para revertir esta situación, la modificación a la Ley N°19.300 debe abordar temáticas críticas que permitan transitar desde una evaluación centrada en el cumplimiento exhaustivo de exigencias formales, hacia un modelo de evaluación basado en el riesgo ambiental y en la magnitud de los proyectos. Debe incorporar también criterios de proporcionalidad en la exigencia de antecedentes y en la intensidad del análisis, que permitan la evaluación de impactos significativos basada en la racionalidad y la previsibilidad del sistema.

En este sentido, las modificaciones legales deben apuntar, en primer lugar, a fortalecer la autonomía técnica del SEA, de manera de resguardar la adopción de decisiones fundadas en criterios técnicos y dentro del ámbito de sus competencias, minimizando espacios de discrecionalidad política o administrativa.

En segundo lugar, es imperativo establecer reglas más claras para la calificación ambiental, que delimiten el alcance de la evaluación a los antecedentes que obran en el expediente y a las competencias legales de cada organismo, considerando la magnitud y el riesgo ambiental del proyecto como criterios orientadores, y reforzando el carácter reglado del procedimiento. Lo anterior para efectos de evitar que el proceso se convierta en una barrera incierta para la inversión.

Finalmente, la reforma debe revisar el sistema de reclamaciones y gobernanza del SEIA, buscando incorporar mecanismos que otorguen mayor certeza jurídica, reduzcan los plazos de resolución y promuevan instancias de mediación técnica que permitan canalizar y resolver las controversias ambientales tempranamente, a fin evitar que terminen

sistemáticamente en sedes judiciales. Esto último requiere también una revisión legal de las competencias de los tribunales ambientales y el sistema recursivo de sus decisiones. Igualmente, aunque más complejo, del “recurso de protección”. La revisión judicial de las decisiones administrativas es relevante para el Estado de Derecho pero ello debe administrarse con prudencia para evitar que todo proyecto termine siendo finalmente definido por los jueces.

Referencias

Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (CNEP). 2025. Uso de inteligencia artificial para la caracterización de la carga regulatoria ambiental de proyectos en desarrollo. <https://cnep.cl/uso-ia-caracterizacion-carga-regulatoria-ambiental-proyectos-desarrollo/>

Confederación de la Producción y del Comercio. 2025. Motores para impulsar el crecimiento sostenible de Chile. <https://www.cpc.cl/motores-para-impulsar-el-crecimiento-sostenible-de-chile/>

Confederación de la Producción y del Comercio. 2026. Informe análisis crítico de las guías y criterios elaborados por el Servicio de Evaluación Ambiental (SEA) desde el principio de legalidad: diagnóstico y propuesta de adecuación institucional. <https://www.cpc.cl/cpc-pone-a-disposicion-de-la-contraloria-y-el-ministerio-de-medio-ambiente-un-exhaustivo-informe-sobre-la-legalidad-de-guias-y-criterios-dictados-por-el-servicio-de-evaluacion-ambiental/>

Contraloría General de la República. 2026. Resolución 3 que modifica Resolución n° 36, de 2024, de la Contraloría General de la República. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1221675>
D.S. N°40/2012 Reglamento del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1053563>

Ley N°19.300 sobre Bases Generales del Medio Ambiente. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30667>
Libertad y Desarrollo. 2024. Reforma al SEIA: cambios que no resuelven el problema. N° 1628 – 2. <https://lyd.org/wp-content/uploads/2024/01/TP-1628-REFORMA-SEIA.pdf>

Ministerio del Medio Ambiente. 2016. Informe Final de la Comisión Asesora Presidencial para la evaluación del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA). https://www.sea.gob.cl/sites/default/files/imce/archivos/2017/05/10/35877_informe-mmaf_final.pdf

Propuesta 3. Avanzar en la simplificación para la obtención de permisos sectoriales

Problema

Los proyectos de inversión enfrentan un entramado de permisos que, en muchos casos, resultan innecesarios, duplicados o simplemente buscan evitar contingencias que son de bajo riesgo. Esta situación ha sido señalada reiteradamente por diversos informes de organismos públicos y privados (OCDE, CNEP, Banco Central, CEP, y otros que se citan en las referencias) como una de las principales barreras para acelerar la inversión y mejorar nuestra competitividad. En particular, según el Comité de Expertos sobre Espacio Fiscal y Crecimiento Tendencial (2023), la reducción de plazos en un tercio aumentaría el crecimiento anual de largo plazo en alrededor de 0,24 puntos porcentuales.

La dispersión normativa, la superposición de exigencias entre distintas agencias y la falta de actualización de ciertos requisitos generan costos adicionales, retrasos en la tramitación y una menor certeza jurídica para los inversionistas.

En este contexto, la reciente aprobación de la Ley Marco de Autorizaciones Sectoriales (Ley N°21.770, LMAS) constituye un avance relevante hacia la simplificación de los procesos. La ley establece una base para reducir tiempos, coordinar mejor a los organismos involucrados y modernizar la tramitación de permisos mediante la introducción de las denominadas Técnicas Habilitantes Alternativas (THA), tales como declaraciones juradas y avisos.

Sin embargo, para que esta reforma tenga un impacto real sobre la inversión, resulta imprescindible complementarla con un levantamiento exhaustivo de permisos innecesarios, duplicados o que se refieren a contingencias de bajo riesgo, que puedan ser eliminados o reemplazados por mecanismos alternativos, como declaraciones juradas o avisos. En ese proceso, es fundamental que el sector privado, académico y la sociedad en general, asuman un rol activo como usuarios de los permisos.

Descripción de la propuesta

La propuesta consiste en que la Oficina de Autorizaciones Sectoriales e Inversión, creada recientemente bajo el marco de la LMAS, genere, por parte de cada órgano sectorial, el proceso de revisión, mediante un análisis técnico y sistematizado, de los distintos permisos identificados como críticos para la tramitación de proyectos, con el fin de proponer una ruta de simplificación administrativa basada en la evidencia sectorial¹¹.

¹¹ Un listado de 439 permisos sectoriales puede encontrarse en CNEP (2023): <https://cnep.cl/analisis-permisos-sectoriales-prioritarios-para-invertir-2023/>

Para ello, se propone una metodología de evaluación individualizada que categoriza cada permiso bajo cuatro cursos de acción posibles:

- **Mantención:** Continuidad del trámite en sus términos actuales cuando su naturaleza así lo exija.
- **Sustitución por THA bajo criterios:** Reemplazo del permiso por una declaración de cumplimiento sujeta a condiciones o umbrales específicos.
- **Sustitución por THA a todo evento:** Reemplazo del permiso por un régimen de declaración jurada de carácter general.
- **Eliminación:** Supresión del trámite en casos donde se identifique obsolescencia o redundancia normativa.

Para cada permiso analizado se debe detallar la normativa que lo sustenta, el servicio responsable de su gestión y una justificación técnica que fundamenta la acción recomendada.

Este trabajo permite, además, realizar un ejercicio de contraste con el listado de permisos que inicialmente y progresivamente vayan siendo considerados por las autoridades competentes bajo el régimen de THA en el marco de la LMAS, además de incorporar al análisis permisos que puedan ser eliminados.

Tal como se comentó en la Propuesta 1, la Confederación de la Producción y del Comercio realizó una propuesta de simplificación de permisos sectoriales ocupando la metodología aquí propuesta (CPC, 2026). Tras un análisis exhaustivo de 382 permisos por parte de la CPC y sus ramas, se propuso eliminar 16 trámites, equivalente al 4% del total estudiado, en base a criterios de duplicación, no aplicación al riesgo real que buscan abordar u obsolescencia normativa o técnica. Adicionalmente, se identificaron 170 permisos que, representando el 45% del total analizado, podrían operar bajo el modelo de THA.

Implementación

La LMAS permite que el cambio de estos permisos sea realizado por vía reglamentaria.

Desafíos de más largo plazo

El valioso espacio de avance que entrega la LMAS en la simplificación de permisos sectoriales no es el término del trabajo que significa reducir, de manera apropiada, los excesos de regulación que pueden enfrentar los distintos tipos de proyectos de inversión o actividades productivas en nuestra economía.

Sin duda es necesaria una adecuada carga regulatoria que se haga cargo de externalidades, fallas de mercado u objetivos sociales. Pero también es necesario mantener un entorno que simplifique la forma de hacer negocios, impulse la innovación y también la inversión. Este es el equilibrio que se debe buscar a mediano y largo plazo.

La actual regulación en temas sectoriales, ambientales, y laborales, entre otros, amerita una revisión y simplificación más profunda, caso a caso. Adicionalmente, cuando se analice la creación de nuevas regulaciones, sería deseable que estas cuenten siempre con un Informe de Impacto Regulatorio (IIR), emitido por el Ministerio que las impulse, en base a los lineamientos que ha entregado el Ministerio de Economía¹², o en el futuro, la Agencia para la Calidad de las Políticas Públicas y la Productividad. Estas medidas ayudarían a tener una mejor regulación, que lleve a una mejora en productividad e inversión con impactos directos en la capacidad de crecimiento del país en el largo plazo.

¹² De acuerdo a CNEP (2024), en 2023 el uso de los IIR disminuyó un 42% respecto a lo evidenciado en 2022.

Referencias

Ley N°21.770 que Establece una Ley Marco de Autorizaciones Sectoriales e introduce modificaciones a los cuerpos legales que indica. 29 de septiembre de 2025. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1216930>

Claro, A., Gonzales, L., Kegevic, F., Vivanco, D. 2025. Minutas citadas en el IPoM de junio de 2025. Recuadro I.2: Perspectivas de inversión en grandes proyectos. Informe de Política Monetaria junio 2025, Banco Central. <https://www.bcentral.cl/documents/33528/7321693/Minutas+citadas+en+el+IPOM+junio+2025.pdf/903fe251-5fcc-1fa9-4834-cb1860f1a5c7?t=1750281937164>

Comité de Expertos sobre Espacio Fiscal y Crecimiento Tendencial. 2023. Pacto fiscal. Espacio fiscal que puede generar el crecimiento económico en el período 2024-2034, considerando medidas de estímulo a la inversión, la productividad y la diversificación productiva. Disponible en: <https://cms.hacienda.cl/pub/asset/2f4f23cb31976/archivo>

Comisión Nacional de Evaluación y Productividad. 2024. Informe de evaluación. <https://cnep.cl/wp-content/uploads/2025/04/Informe-Anual-Evaluacion-1-1.pdf>

Comisión Nacional de Evaluación y Productividad. 2023. Análisis de los permisos sectoriales prioritarios para la inversión en Chile. <https://cnep.cl/wp-content/uploads/2023/11/AnalisisPermisosSectorialesV9.pdf>

Comisión Nacional de Evaluación y Productividad. 2019. Calidad Regulatoria en Chile: Una revisión de sectores estratégicos. https://www.cnep.cl/wp-content/uploads/2020/03/Informe_Calidad_Calidad_Regulatoria_Sectores_Estrategicos-2020-03-11.pdf

Confederación de la Producción y del Comercio. 2026. Propuestas de modificaciones de permisos sectoriales en el marco de la LMAS. <https://www.cpc.cl/cpc-propone-modernizar-el-sistema-de-permisos-sectoriales-en-el-marco-de-la-lmas-para-impulsar-la-inversion/>

Dejbord, N. y Ugarte, G. 2025. El costo económico de la permisología. *Puntos de Referencia* 724. Centro de Estudios Públicos. Disponible en: https://static.cepchile.cl/uploads/cepchile/2025/04/24-201648_piuo_pder724_ugarte.pdf

OCDE. 2016. Política Regulatoria en Chile. La capacidad del gobierno para asegurar una regulación de alta calidad. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2016/04/regulatory-policy-in-chile_g1q66cbe/9789264267060-es.pdf

OCDE. 2025. Time for a Regulatory Reset? Capítulo dos en: Resilient Growth but with Increasing Fragilities.

OCDE. Economic Outlook. Volumen 2025/2, No. 118. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/12/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-2_413f7d0a/9f653ca1-en.pdf

Propuesta 4. Aumentar la flexibilidad institucional para adecuarse a problemas emergentes

Problema

El aparato público chileno tiene varias rigideces. Una de ellas es la estructura de los órganos que lo integran. La ausencia de flexibilidad en este aspecto implica que por vía meramente administrativa o de gestión, hay poco espacio para definir la estructura orgánica interna de un servicio y no hay ningún espacio para definir el organigrama global de la Administración del Estado, esto es, el número de ministerios, subsecretarías y servicios públicos y la dependencia de estos últimos.

Esta rigidez tiene variados efectos. Tradicionalmente se justifica en la importancia que tiene la estabilidad organizacional en los aparatos burocráticos. Permitir que cada autoridad que accede al poder pueda hacer y deshacer en términos organizacionales, lo que no solo es un riesgo para la estabilidad de las políticas estatales, sino que también para el control del gasto público.

Sin embargo, y como contrapartida, en las últimas décadas se ha instalado en Chile la tendencia que prefiere proponer la creación de un órgano como respuesta para enfrentar los desafíos públicos. En este cuarto de siglo se han creado siete nuevos ministerios y quince nuevas subsecretarías. Todo ello en respuesta a nuevos desafíos estatales, presumiendo que el mecanismo para crear capacidades exige el nacimiento de un nuevo órgano. Aunque eso puede tener algún efecto en el corto plazo, lo cierto es que en el largo plazo solo genera una inercia que suma nuevas instituciones, a la vez que enquistas las viejas orgánicas y les impide adaptarse a los nuevos desafíos. Más aún, no existen evaluaciones que muestren que la creación de nuevos ministerios y subsecretarías haya implicado una mejora de gestión en dichas áreas.

Otro efecto de la rigidez orgánica es que limita severamente la gestión interna de los servicios y del aparato público. Los servicios deben ceñirse a una estructura determinada en leyes, muchas veces muy antiguas. Sin embargo, la definición de la orgánica interna de un servicio y de las funciones de cada una de sus divisiones u oficinas es un asunto dinámico, que debe adaptarse con mayor velocidad que los tiempos legislativos.

Lo mismo ocurre con la gestión del aparato público en su globalidad. Que hoy exista un ministerio o una subsecretaría para un área específica pudo haber tenido sentido en la coyuntura política que los vio nacer. Pero perfectamente esa coyuntura pudo haber sido superada, lo que sugeriría modificar también la orgánica.

En Chile hacer este tipo de modificaciones es posible solo por medio de una ley. Y siempre su aprobación exigirá ponderar diversos factores políticos, gremiales, económicos y tantos otros que desincentivan legislar. No por nada casi no existen ministerios o subsecretarías que hayan

sido eliminados. En otras partes del mundo, esta decisión es mucho más flexible pudiendo los presidentes, como en Argentina, modificar el número de ministerios o, como en los sistemas parlamentarios, crear ministros sin cartera.

Descripción de la propuesta

Para facilitar la gestión del aparato público, es imprescindible introducir mayor flexibilidad a la gestión orgánica, tanto al interior de los servicios públicos como a nivel de ministerios y subsecretarías.

En este sentido, proponemos:

- Permitir que los jefes de los servicios públicos tengan la atribución de gestionar la orgánica interna de sus entidades, dentro de un marco presupuestario y de personal pre-determinado. De este modo, se entrega a todos los jefes de servicio una atribución que hoy la ley ya concede pero solo algunos servicios creados en las últimas décadas (ej. ministerios de Medio Ambiente y de Seguridad). Si bien esta es acotada y solo permite definir estructuras temáticas, hay buenas razones para extender esta atribución a otras materias usualmente contenidas en los respectivos DFL de plantas.
- Autorizar al Presidente de la República para que, en los primeros meses de su mandato, pueda dictar disposiciones con fuerza de ley que modifiquen el número y denominación de los ministerios y subsecretarías, así como la dependencia jerárquica de los servicios. Todo esto, con resguardos que debe establecer la misma normativa tanto para los funcionarios como para evitar que aumente el gasto público y se dupliquen funciones. Cabe notar que una propuesta similar a esta fue planteada por el proyecto de nueva Constitución elaborado por la Comisión Experta en el segundo proceso constituyente.

Implementación

Las propuestas requieren de una reforma constitucional que especifique el contenido de la atribución, sus regulaciones y limitaciones.

Desafíos de más largo plazo

Si bien la flexibilidad orgánica del Estado puede contribuir a un adecuado aprovechamiento de los recursos y a una mejor gestión del aparato público, los espacios de rigidez se extienden mucho más allá de la pura orgánica. También es necesario introducir flexibilidad a la gestión financiera y de personal al interior de los propios servicios. Esto se relaciona, al menos parcialmente, con otras propuestas contenidas en este documento.

Referencias

Aninat, I. y Razmilic, S. 2017. Un Estado para la Ciudadanía. Informe de la Comisión de Modernización del Estado. Centro de Estudios Públicos. Disponible en: <https://www.cepchile.cl/investigacion/un-estado-para-la-ciudadania-informe-de-la-comision-de-modernizacion-del-estado/>

Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado. 2020: Propuesta del Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado a S.E. en materia de Flexibilidad Institucional del Estado. Disponible en: <https://consejomodernizacion.cl/documentos-del-consejo/flexibilidad-institucional>

España A. y Obach J.J. 2024: Reducción del número de ministerios en Chile. Horizontal. Disponible en: <https://horizontalchile.cl/publicacion/reduccion-del-numero-de-ministerios-en-chile/>

Pliscoff, C. 2018: La estructura del Poder Ejecutivo en Chile. Historia, presente y reflexiones para el futuro. En Aninat, I. y Razmilic, S. Un Estado para la Ciudadanía. Estudios para su modernización. Centro de Estudios Públicos. Disponible en: <https://www.cepchile.cl/investigacion/la-estructura-del-poder-ejecutivo-en-chile-historia-presente-y-reflexiones-para-el-futuro/>

Soto, S. 2025. No es tamaño, es flexibilidad: las claves para reformar la estructura del gabinete. Boletín Voces del CEP N° 13. Centro de Estudios Públicos. Disponible en: <https://www.cepchile.cl/investigacion/voces-del-cep-13-enero-2025/>

INSTITUCIONALIDAD

Propuesta 5. Crear la Agencia para la Calidad de las Políticas Públicas y la Productividad

Problema

Contar con políticas públicas efectivas, eficientes y equitativas, que entreguen bienes y servicios que aumenten el bienestar de la ciudadanía y que lo hagan mediante un buen uso de los recursos públicos, es un elemento esencial de un pacto fiscal.

Para avanzar en esta dirección, se requiere una institucionalidad que genere los incentivos correctos para un buen desempeño de los servicios públicos y que exista una rendición de cuentas exigente. No existe un modelo único para lograrlo en la experiencia internacional. De hecho, en Chile existe un sistema de monitoreo y evaluación de programas y políticas públicas institucionalizado, que ha evolucionado en el tiempo, pero que aún enfrenta desafíos relevantes.

En particular, Irarrázaval et al. (2020) destacan los siguientes: a) se cuenta con una metodología robusta, conocida e institucionalizada, pero en los hechos es poco apropiable por parte de los evaluados; b) existe un sistema dinámico y con diversidad de instrumentos, pero con desafíos de coordinación; c) a pesar de la creación de nuevas líneas y de esfuerzos por ampliar las capacidades evaluativas, la cobertura del sistema es todavía limitada; d) el sistema genera información, pero se le da escaso uso para las decisiones presupuestarias y de política pública; y e) el sistema contribuye a mejorar la formulación y gestión de los programas, pero tiene un potencial mayor no utilizado.

Ante este diagnóstico, una propuesta que ha formado parte de la discusión por muchos años ha sido la creación de una agencia pública, autónoma y especializada que vele por la calidad de las políticas. Pero hasta la fecha, no ha podido materializarse.

Descripción de la propuesta

Desde hace casi dos décadas, la discusión de política pública –técnica y política– considera que la creación de una agencia de evaluación de políticas públicas sería un aporte a nuestro desarrollo y al mejoramiento continuo del accionar estatal. El proyecto que se discute en segundo trámite en el Senado es la propuesta que más ha avanzado desde entonces y ha logrado reunir un consenso en torno a su importancia, sin desmedro de aspectos específicos de diseño que están pendientes de resolver, pero que no son obstáculos insalvables.

El proyecto de ley enviado por el presidente Boric en 2024 (Boletín N°16.799-05) propone crear una agencia con un conjunto de atribuciones que le permiten incidir, especialmente

por medio de mecanismos de persuasión en base a informes técnicos, en la deliberación de política pública de los poderes Ejecutivo y Legislativo. Tiene entre sus funciones la evaluación de políticas, planes y programas, la definición de lineamientos para la evaluación *ex ante* y *ex post* de programas en el sector público, y la formulación de propuestas para la simplificación normativa y el aumento de la productividad.

Esta agencia tiene potencial para abordar los desafíos del sistema de evaluación chileno. En particular, puede promover que la información del sistema de evaluación de políticas públicas sea más utilizada para la toma de decisiones. También puede aumentar la cobertura del sistema y su coordinación, contribuyendo todo esto a mejorar las políticas públicas y los servicios que presta el Estado.

En particular, se propone resolver los nudos críticos del proyecto de ley en trámite y aprobarlo en un plazo breve.

Entre los nudos críticos que deben resolverse, se destacan los siguientes:

- Designación de su órgano directivo colegiado: la agencia debiese contar con un órgano colegiado de probada calidad técnica y de respaldo político transversal, de forma tal que tenga autonomía respecto del gobierno de turno.
- Designación de su jefe de servicio: su director ejecutivo debiese ser designado por el órgano colegiado de la agencia, con procedimiento de Alta Dirección Pública.
- Relevancia de las funciones de evaluación de políticas públicas y de aumento de la productividad: para que ambas funciones sean robustas, se debe asegurar que en el órgano colegiado haya tanto expertos en materias de evaluación como en productividad, y que la estructura interna de la agencia considere una jefatura experta en evaluación y otra en productividad.
- Acceso de la agencia a la información de otros servicios públicos: sin información relevante y oportuna, la nueva agencia no podrá realizar su labor, por lo que deben existir plazos explícitos para la entrega de la información que requiera, además de consecuencias para los jefes de los servicios que no cumplan con ellos, incluyendo multas. Cabe notar que esta materia se vincula con la propuesta del Sistema Nacional de Gestión de Datos (Propuesta 9).
- Respuestas de la autoridad a las recomendaciones de la agencia: si bien sus recomendaciones son principalmente no vinculantes, se sugiere establecer el principio de “cumplir o explicar” por parte de la autoridad pertinente que recibe sus propuestas, para aumentar su probabilidad de incidencia.
- Coordinación efectiva con otros organismos públicos: se debieran establecer instan-

cias formales de coordinación, al menos entre la agencia, la DIPRES y el Ministerio de Desarrollo Social y Familia, incluyendo una comparecencia trimestral ante el Consejo Directivo de la Agencia. A la vez, la Agencia debiera reportar periódicamente al Congreso Nacional entregándole información útil para su toma de decisiones.

- Presupuesto, equipo profesional y dedicación horaria de los consejeros de la Agencia: es clave que la Agencia cuente con presupuesto y equipo profesional adecuado para las tareas que se le encargan. A este respecto, es clave que considere recursos para sus comunicaciones, las que son fundamentales para aumentar la incidencia de un órgano que tiene pocas atribuciones vinculantes.

Implementación

En primera instancia es legal, referido a la aprobación del proyecto de ley en trámite, con las indicaciones que sean necesarias para resolver los nudos críticos identificados. Luego de ello, es de gestión, referido a la puesta en marcha y operación de la nueva Agencia.

Desafíos de más largo plazo

Ciertamente, la creación de la Agencia no resuelve por sí sola todos los desafíos de las políticas públicas. Esta es una materia que requiere permanente evaluación y fortalecimiento. De hecho, los mismos informes anuales de la agencia pueden orientar cómo seguir avanzando en esta materia.

Referencias

Crespo, C., Chudnovsky, M., Irrarrázaval, I., Morandé, F., Sánchez y J., Vial, B. 2024. Agencia para la Calidad de las Políticas Públicas y la Productividad. Grandes Expectativas, Diseño Insuficiente. Temas de la Agenda Pública, 19 (177), 1-14. Centro de Políticas Públicas UC. Disponible en: <https://politicaspublicas.uc.cl/web/content/uploads/2024/09/Temas-Agenda-177.pdf>

Dirección de Presupuestos. 2022. Avances del Sistema de Monitoreo y Evaluación y su Contribución a la Presupuestación. Disponible en: https://www.dipres.gob.cl/598/articles-260826_doc_pdf.pdf

Irrarrázaval, I., Larrañaga, O., Rodríguez, J., Silva, E. y Valdés, R. 2020. Propuestas para una Mejor Calidad del Gasto y las Políticas Públicas en Chile. Temas de la Agenda Pública, 15(120), 1-26. Centro de Políticas Públicas UC. Disponible en: <https://politicaspublicas.uc.cl/publicacion/propuestas-para-una-mejor-calidad-del-gasto-y-las-politicas-publicas-en-chile/>

OCDE. 2025. Programme and Performance Budgeting in Chile. Disponible en: https://www.dipres.gob.cl/598/articles-383578_doc_pdf.pdf

Rodríguez, J. y Soto, S. 2025. Agencia para la Calidad de las Políticas Públicas y la Productividad: un paso adelante. Puntos de Referencia N°757, 2026, CEP. Disponible en: <https://www.cepchile.cl/investigacion/agencia-para-la-calidad-de-las-politicas-publicas-y-la-productividad-un-paso-adelante/>

Propuesta 6. Fortalecer el Consejo Asesor permanente para la Modernización del Estado

Problema

El proceso de modernización del Estado debería ser un proyecto que no dependa exclusivamente de la voluntad de los gobiernos de turno, si no que debe ser una tarea sostenida en el tiempo y que se adapte a los desafíos emergentes. El actual Consejo Asesor para la Modernización Permanente del Estado, creado el 25 de junio de 2018 mediante el D.S. N°12 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, es un aporte que va en la dirección correcta de darle continuidad a esta tarea más allá de los periodos presidenciales.

Su labor es, tal como el Decreto de su creación lo indica, “asesorar al Presidente de la República en el análisis y evaluación de las políticas, planes y programas que componen la agenda de modernización del Estado, formular recomendaciones sobre tales materias, someter a su consideración, propuestas de reforma estructural o institucional para ser llevadas a cabo como iniciativas de ley o dentro de las competencias que en materia de organización interna le confiere el ordenamiento jurídico, y dar respuesta a las consultas que dicha autoridad le formule”.

Sin embargo, para cumplir plenamente con dicha función, se requiere una institucionalidad más robusta para plantear propuestas y tener una mayor incidencia. Entre los aspectos a ser fortalecidos se cuentan, al menos, tener mayor acceso a información, tener espacio y capacidades para llevar una agenda con la cual dar propuestas propias, y una interacción más directa con otros órganos del Estado para efectos de entender de primera fuente cuáles son sus problemas y desafíos de gestión.

Descripción de la propuesta

Definición de agenda de trabajo. El Consejo tiene entre sus funciones pronunciarse sobre la agenda de modernización que tenga el gobierno. Una vez cumplida esa etapa, el Consejo debe hacer seguimiento de la agenda, evaluar nuevas propuestas por parte de las autoridades o proponer nuevas medidas para la modernización del Estado. Sin embargo, para poder realizar esta última función, el Consejo debe tener espacio para contar con una agenda propia, además de poder interactuar más directamente con otros órganos del Estado y contar con capacidades técnicas para desarrollar dicha labor (estos dos puntos se abordan más adelante). Por lo tanto, el nuevo decreto debe indicar explícitamente que el Consejo también puede contar con una agenda propia, aun cuando deba seguir evaluando y dando su opinión de la agenda que impulse el gobierno de turno.

Respuestas de la autoridad a las recomendaciones del Consejo. Si bien sus recomendaciones son no vinculantes, se sugiere establecer el principio de “cumplir o explicar” por parte de la autoridad pertinente que recibe sus propuestas, para aumentar su probabilidad de incidencia.

Definición de agendas de corto y de largo plazo. Aunque muchas materias de modernización del Estado requieren tiempos largos de evaluación e implementación, es relevante que el Consejo también pueda trabajar propuestas de corto plazo. La agenda de corto plazo debiera incluir medidas para implementar en los primeros 90 días de gobierno, acotando de forma significativa el plazo de 180 días señalado en el actual D.S. N°12 de 2018 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (DS 12/2018). Por lo mismo, estas medidas debieran ser entregadas al Consejo para su revisión y opinión no más allá del primer mes de gobierno. La agenda larga, por su parte, puede ser emitida en el plazo de 180 días y tener un tiempo más holgado de revisión por parte del Consejo y de implementación por parte del gobierno.

Cambios en la composición y renovación de los miembros del Consejo. El DS 12/2018 indica la siguiente composición del Consejo: 1) el Presidente o representante de la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF), 2) Presidente o representante de la Asociación Chilena de Municipalidades, 3) Presidente o representante de Asociación de Gobernadores y Gobernadoras Regionales de Chile, 4) Presidente o representante de la CPC, 5) representante de un gremio de pymes designado por el Ministerio de Economía, 6) un representante de la sociedad civil, 7) un ex Contralor, 8) y 9) dos expertos en Transparencia e Integridad, 10) y 11) dos académicos expertos Tecnologías de la información, 12) y 13) dos académicos expertos en gestión pública y 14) y 15) dos ex altos directivos públicos. Todos duran cuatro años en su cargo. Se propone:

- **Reducir el número de integrantes del Consejo a 9 miembros.** Esto permitirá una deliberación más expedita y mayor compromiso por parte de quienes lo integren, manteniendo un número amplio de personas que entreguen su visión y experiencia. Seguiría siendo ad honorem.
- **Tener criterios para la selección de los participantes, en vez de vincularlos de forma directa a alguna institución a la que participen o hayan participado.** Entre los criterios de selección pueden estar que sean académicos o miembros de centros de estudios que sean expertos en alguna de las áreas de gestión del Estado, que hayan sido altos directivos públicos, expertos en materia de transparencia e integridad, o ex miembros de asociaciones de funcionarios o de otras reparticiones del Estado.
- **Periodos intercalados de renovación.** Se propone que los integrantes tengan perio-

dos intercalados (2, 3, 4 años) y así la renovación completa no queda a discreción del gobierno entrante.

- **Vicepresidencia.** Como señal de confianza en la gobernabilidad del Consejo, se sugiere que entre ellos elijan a su vicepresidente.

Fortalecer la relación del Consejo con otros órganos del Estado. En la práctica, el Consejo mantiene comunicación con el resto del Estado mediante la Secretaría de la Modernización, la cual ejerce sus funciones bajo la Coordinación de Modernización del Estado del Ministerio de Hacienda. Dicha Secretaría también preside el Comité de Modernización¹³, que representa la instancia que hace operativa la agenda de modernización del gobierno. Se recomienda que el Decreto indique explícitamente que el Consejo de Modernización puede sostener reuniones bilaterales con servicios u otros órganos del Estado, contando con la asistencia de la Secretaría de Modernización en este aspecto. También se sugiere que el Consejo y el Comité mantengan reuniones periódicas (al menos semestrales) para revisar estados de avance en las propuestas que hayan emanado desde el primero. Además, para hacer sus recomendaciones más visibles y aumentar su incidencia, se recomienda una instancia de presentación semestral del Consejo frente al Congreso.

Fortalecer la Secretaría de Modernización, para que tenga un rol de secretaría técnica del Consejo. Esto implicaría tener al menos dos personas con las capacidades técnicas para poder recopilar, agrupar o generar los insumos que el Consejo requiera para sus deliberaciones.

Fortalecer la capacidad de solicitud de información a otros órganos del Estado. Para el seguimiento de sus recomendaciones o buscar nuevos espacios para avanzar en modernización, el Consejo debe contar con mayor acceso a información, a través de la Secretaría de Modernización, y la capacidad de tener aceptación rápida ante solicitudes de información.

Implementación

Vía administrativa, mediante cambios al DS 12/2018.

Desafíos de más largo plazo

- **Institucionalidad por Ley:** En la medida que el proceso de maduración de este Consejo lo permita y se perciban buenos resultados de su existencia, evolucionar de un consejo asesor por decreto a una institución autónoma por ley (al estilo del Consejo para la Transparencia o el Consejo Fiscal Autónomo).

¹³ Es un órgano estratégico - ejecutivo de coordinación, presidido por la Secretaría de Modernización del Ministerio de Hacienda, con participación de: Ministerio de Hacienda (Cord. Modernización Estado, Laboratorio de Gobierno, Secretaría de Gobierno Digital, Comisión Nacional de Evaluación y Productividad), SEGPRES (Comisión de Integridad Pública y Transparencia), DIPRES, Servicio Civil, SUBDERE (desde 2022), SEGEGOB (desde 2022), Gabinete Presidencial (desde 2022), y Ministerio del Interior (desde 2025).

- Presupuesto propio: Dotar al Consejo de una glosa presupuestaria independiente, con el objetivo de contratar estudios externos.
- Vínculo con el Servicio Civil: Integrar las recomendaciones de gestión de personas con el sistema de Alta Dirección Pública.

Referencias

Ministerio Secretaría General de la Presidencia (2018). Decreto que crea el Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado. [Decreto Supremo N° 12](#)

Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado (2024). Documentos de Recomendaciones y Agendas de Trabajo. consejomodernizacion.cl

OCDE(2024). Drivers of Trust in Public Institutions in Chile. OCDE iLibrary

**PRESUPUESTO,
CONTROL DEL GASTO
Y RESPONSABILIDAD
FISCAL**

Propuesta 7. Elaborar estrategia de modernización de la Dirección de Presupuestos

Problema

La Dirección de Presupuestos (DIPRES) “es el organismo técnico encargado de velar por la asignación y uso eficiente de los recursos públicos, mediante la aplicación de sistemas e instrumentos de gestión financiera, programación y control de gestión, en el marco de la política fiscal”¹⁴.

Es este el organismo al que le corresponde analizar todas las materias que impliquen gasto público, institucionalidad pública y empleo público. Ello abarca gran parte de la actividad de los más diversos sectores del Estado. En este sentido, invertir en modernizar a la DIPRES tendría un efecto amplificador sustantivo en la modernización del Estado.

Con todo, la DIPRES no ha realizado en mucho tiempo un análisis exhaustivo e integral con una mirada externa respecto de su organización y capacidades para hacer frente a su misión¹⁵. Ello es más necesario ahora que antes, pues la DIPRES enfrenta hoy una realidad más desafiante, donde destacan los siguientes factores:

- Existe un Consejo Fiscal Autónomo (CFA), desde 2019, con un rol asesor no vinculante, que en los hechos exige un mayor escrutinio a la labor macro fiscal de la DIPRES.
- En general, en la actualidad hay una mayor exigencia de rendición de cuentas de las políticas públicas por parte del sistema político, la prensa y la ciudadanía, lo que implica que, a pesar de las mejoras en transparencia de la DIPRES, aún exista una brecha en esta dimensión.
- Como ha documentado el Consejo Fiscal Autónomo (CFA), la situación fiscal es más estrecha, incluyendo un aumento de la deuda, una disminución de los activos financieros y un déficit estructural que ha promediado en torno a 2 puntos del PIB en los últimos 18 años.

Descripción de la propuesta

Considerando que la modernización de un servicio público de alta complejidad como la DIPRES no puede lograrse en un plazo breve, la propuesta para la agenda corta consiste en elaborar una estrategia de modernización en un plazo acotado (no mayor a 6 meses), que luego se implemente durante el período de gobierno.

¹⁴ Definición tomada de la misión institucional disponible en www.dipres.cl

¹⁵ Aunque ha realizado estudios sobre áreas dedicadas a tareas específicas, como las referidas a la evaluación de programas y a la estimación de ingresos.

En particular, se propone:

a. Elaborar un diagnóstico institucional, por parte de una entidad externa, que abarque, al menos, los siguientes aspectos:

- Identificar las principales funciones de la DIPRES, evaluación de su gestión y planteamiento de oportunidades de mejora. Entre estas áreas, cabe señalar: proyección de gastos, proyección de ingresos, gestión presupuestaria, manejo de activos y pasivos financieros, elaboración de estudios, gestión de estadísticas, análisis de institucionalidad pública y de gestión de personas en el Estado, evaluación de programas, control de gestión, entre otras.
- Identificar los principales procesos internos y de la estructura interna de la DIPRES, y propuestas para hacerlos más eficientes, eficaces y oportunos.
- Identificar los cargos clave en la DIPRES y elaboración de perfiles actualizados para ellos.
- Mejorar la información de uso interno (y los sistemas que la generan), así como intensificar su utilización para la toma de decisiones y la consistencia con otros sistemas de información del Estado.
- Mejorar la información externa que entrega la DIPRES a sus usuarios (y los sistemas que la generan), incluyendo al CFA y a las comisiones del Congreso Nacional. Dentro de esta información, es clave considerar, entre otras, la que vincula presupuestos con resultados, las necesidades de financiamiento público, los gastos comprometidos y las proyecciones de ingresos.
- Evaluar mejoras a las principales normas y prácticas de gestión presupuestaria, incluyendo, por ejemplo: incentivos al ahorro en la gestión de los servicios públicos, reducir la burocracia en la gestión presupuestaria, mejorar la estructura de reporte del presupuesto, e integrar temáticamente el proceso de formulación, discusión y supervisión del presupuesto.

b. Conformar un Consejo Asesor experto que valide el diagnóstico y priorice las propuestas de modernización de la DIPRES. Este consejo debiera estar constituido por 5 a 7 expertos externos, que representen distintas visiones y que tengan amplio conocimiento de la institución. Este consejo terminaría su labor con un informe de propuestas, y, aunque su labor pudiera extenderse para la etapa de implementación de estas, siempre como una instancia consultiva.

c. Elaborar un plan de acción para la implementación de las propuestas priorizadas, con identificación de plazos y con instancias periódicas de comunicación de los avances ante actores relevantes, incluyendo al CFA y a las comisiones del Congreso Nacional.

Implementación

Ámbito administrativo, mediante la contratación de un estudio externo y la conformación de un Comité Asesor. Luego, en la etapa de implementación de las propuestas, pueden haber tanto medidas administrativas como algunas legales.

Desafíos de más largo plazo

Una vez realizado el diagnóstico sobre las oportunidades de mejora de la DIPRES y las consiguientes propuestas priorizadas, sigue una etapa de implementación que puede extenderse por todo el periodo de gobierno. Los plazos de cada medida priorizada del plan dependerán de la naturaleza de cada cual, pues puede abarcar elementos más complejos como inversiones en sistemas de información o cambios de normativas.

Referencias

Comisión Asesora Ministerial para Mejorar la Transparencia, Calidad y el Impacto del Gasto Público (2021). Informe Final: Lineamientos para considerar en una Reforma Presupuestaria. Disponible en: <https://www.comisiongastopublico.cl/static/docs/2021.01.25-Libro-Comision-Gasto-Publico-DIGITAL.pdf>

Granados, S., Larraín, F. y Rodríguez, J. 2009: "Planificación y presupuesto como herramientas de política pública." En: Consorcio para la Reforma del Estado. Un Mejor Estado para Chile. Propuestas de Modernización y Reforma. (Santiago de Chile, sin editorial) pp. 561-587. Disponible en: <https://www.cieplan.org/wp-content/uploads/2019/05/Planificacion-y-presupuesto-como-herramientas-de-politica-publica.pdf>

Irrarrázaval, I., Larrañaga, O., Rodríguez, J., Silva, E. y Valdés, R. 2020. "Propuestas para una mejor calidad del gasto y las políticas públicas en Chile", Temas de la Agenda Pública N°120, Centro de Políticas Públicas UC. Disponible en: <https://politicaspUBLICAS.uc.cl/publicacion/propuestas-para-una-mejor-calidad-del-gasto-y-las-politicas-publicas-en-chile/>

OCDE. 2025. Programme and Performance Budgeting in Chile. Disponible en: https://www.dipres.gob.cl/598/articles-383578_doc_pdf.pdf

Rodríguez, J. y Carrasco, C. 2018. "Brechas de rendición de cuentas del gasto público", Observatorio del Gasto Fiscal en Chile.

Rodríguez, J. y V. Pinilla (2021). "La Gestión Presupuestaria en Chile: Desafíos y Propuestas para una mayor Calidad del Gasto Público", en *Un Estado para las Personas: Propuestas de Transformación*, Editorial Tirant Lo Blanch.

Soto Velasco, S. 2024. "La Dirección de Presupuestos. En la sala de máquinas del presidencialismo chileno". Revista Chilena de Derecho y Ciencia Política 15 (1), 1-32.

Propuesta 8. Optimizar el proceso de ejecución de la inversión pública

Problema

El Estado tiene un rol clave en la provisión de bienes de capital, ya sea en términos de infraestructura física o digital, vialidad o conectividad, entre otros. Entre las razones de su importancia, están el uso público que estos tienen, con una rentabilidad social que supera la privada¹⁶, la facilitación para el desarrollo de nuevas industrias o la atracción de mayor inversión privada. Adicionalmente, este tipo de gasto tiene impactos de más largo plazo, al aumentar la inversión agregada y el crecimiento potencial de la economía, así como también, generar nuevos puestos de trabajo.

Sin embargo, el gasto de capital ha estado sujeto a problemas de ejecución desde hace varios años. Durante la última década (2016-2025), el gobierno central ha ejecutado en promedio solo un 89,1% de lo presupuestado inicialmente. Esto, en ocasiones, puede responder a situaciones excepcionales bien justificadas, como, por ejemplo, en 2020, cuando la subejecución obedeció en gran medida a las restricciones de movilidad que se impusieron a causa de la pandemia y que generaron postergaciones de los cronogramas de los proyectos. Pero la situación se ha vuelto reiterada a través de los años, sin mediar fundamentos excepcionales.

En contraste, el gasto corriente tiene una tasa de ejecución promedio de los últimos diez años de 107,7%. Así, la subejecución del gasto de capital ha sido constantemente utilizada para financiar la sobre ejecución del gasto corriente.

Más allá de que se han implementado mejoras en áreas como la identificación más temprana de los proyectos y en el Sistema Nacional de Inversiones, aún hay espacios relevantes para mejorar, prontamente, la capacidad de ejecución del gobierno central en lo relacionado al gasto de capital.

Descripción de la propuesta

- **Automatizar el proceso de identificación de proyectos.** Aunque han existido avances en materia del proceso de identificación, aún existe una iteración entre los Ministerios sectoriales que levantan la información de los proyectos de inversión con la DIPRES, que puede reducirse en la medida que las bases de datos fueran compartidas en línea y con formatos estándares para las reparticiones involucradas. El proceso se haría aún más expedito si la Contraloría General de la República también tuviera acceso a dicha base. Esto acortaría los tiempos sin sacrificar control.

¹⁶ En el entendido que los proyectos que se ejecutan han sido evaluados por el Sistema Nacional de Inversiones.

- **Mejorar la gestión contractual.** Muchos de los problemas de eficiencia del gasto pasan por contratos con un diseño poco eficiente, cuya elaboración queda a discreción de la repartición que lo emite. Se propone homologar el diseño de los contratos, identificando los aspectos que pueden ser estandarizados, de manera que todos los Ministerios sectoriales que realizan gasto de capital tengan un sistema de contratación unificado y coherente, acotando las cláusulas específicas, y reduciendo así la discrecionalidad en su interpretación o la ausencia de solicitudes claves para el proyecto. Algunas alternativas interesantes a explorar serían contar con un modelo de contratos colaborativos, o que la Contraloría apruebe previamente términos de referencia estándares para contratos de obras comparables.
- **Reducir el gasto total ante una subejecución de la inversión.** Esta medida está contenida en la propuesta 16 de la Comisión Asesora para Reformas Estructurales al Gasto Público. Con el fin de aumentar los incentivos a ejecutar por completo el presupuesto en inversión del gobierno central, suscribimos la propuesta de dicha Comisión referida a que, en caso de subejecución, se reduzca automáticamente el gasto total autorizado por la Ley de Presupuestos, evitando que dichos recursos se desplacen a gasto corriente.

Implementación

Las tres propuestas pueden ser abordadas como medidas de gestión, acompañadas de un compromiso explícito por parte de la autoridad. Pero en el caso particular de la propuesta 3, más allá del compromiso que pueda tomar la autoridad para el presupuesto en curso, se debe incluir explícitamente esta medida en el articulado de la Ley de Presupuestos del año 2027, a presentar al Congreso en octubre del presente año.

Desafíos de más largo plazo

Un mejor gasto de capital va más allá de ejecutar lo que se ha presupuestado solo para el gobierno central durante un año en particular. Las Municipalidades y, especialmente, los gobiernos regionales (Gores) cuentan con recursos para inversión, y también son parte del Estado. Además, la planificación del gasto de capital suele estar determinada por la discusión anual de la Ley de Presupuestos, lo que puede no ser la mejor temporalidad para proyectos de inversión, cuyos plazos de ejecución son más largos.

En esa línea, también es importante trabajar hacia adelante por una mejora tanto en las capacidades (unidades de planificación, ejecución) como en la rendición de cuentas de los gobiernos regionales y locales. Por otra parte, una planificación a más largo plazo de la infraestructura que el país requiere permitiría alcanzar significativas ganancias en productividad. Por último, un nuevo proceso de evaluación y diagnóstico en profundidad del Sistema Nacional de Inversiones podría revelar nuevos aspectos de mejora.

Referencias

Abud, M., Acevedo, M., Darville, P., Granados, S., y Larrañaga, O. 2025. Comisión Asesora para Reformas Estructurales al Gasto Público. Informe Final. Dirección de Presupuestos. https://www.dipres.gob.cl/598/articles-383579_doc_pdf.pdf

Arellano, S., Darville, P., Fontaine, J.A., Galilea, S., Poduje, I., Rodríguez, J., y Sánchez, R. 2022. Informe de la Comisión Asesora de Evaluación Social de Iniciativas de Inversión Pública: Recomendaciones para la Evaluación Social de Iniciativas de Inversión Pública en Chile. Ministerio de Desarrollo Social y Familia. Subsecretaría de Evaluación Social. https://sni.gob.cl/wp-content/uploads/Infome_Comision_Asesora_Ev_Social_Inversiones_2022.pdf

Cáceres, I., Irrarázaval, I., Larraín, C., y Rodríguez, J. 2025. Ensayo y error: análisis presupuestario del primer período de gobernadores regionales electos. Temas de la Agenda Pública, 20 (185), 1-23. Centro de Políticas Públicas UC. <https://politicaspublicas.uc.cl/publicacion/ensayo-y-error-analisis-presupuestario-del-primer-periodo-de-gobernadores-regionales-electos/>

Idrovo-Aguirre, B., Acuña, H. y Easton, P. 2025. The Importance of Establishing the Continuity of Investment in Infrastructure: A Perspective Based on Structural Analysis. Del volumen: Nonlinear Systems - Practical Applications and Contemporary Challenges [Working Title]. <https://www.intechopen.com/ojs/1/rs2>

Matrix Consulting. 2020. Impulsar la productividad de la industria de la Construcción en Chile a estándares mundiales. Cámara Chilena de la Construcción. <https://construye2025.cl/wp-content/uploads/2022/07/Resumen-Ejecutivo-Estudio-de-Productividad-Construccio%CC%81n-2020.pdf>

GOBIERNO Y
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL

Propuesta 9. Crear el Sistema Nacional de Gestión de Datos

Problema

Sin desmedro de avances recientes¹⁷, persiste un desafío estructural para la modernización y mejor gestión del Estado en Chile: la interoperabilidad y el acceso oportuno a datos entre sus distintos órganos.

En 2017, el informe de la Comisión de Modernización del Estado (CEP, 2017) advertía la necesidad de contar con datos interoperables, no solo para agilizar los trámites ciudadanos, sino que también para fortalecer la toma de decisiones en políticas públicas y mejorar la gestión interna de los propios organismos estatales.

Un ejemplo reciente que evidenció la urgencia de avanzar en esta materia fue el caso del masivo mal uso de licencias médicas destapado en 2025. La Contraloría General de la República (CGR), en ejercicio de sus facultades legales, pudo acceder a información proveniente de distintas reparticiones públicas, lo que le permitió detectar, exponer y exigir el cumplimiento adecuado de la normativa. En contraste, la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) enfrentó limitaciones para ejercer plenamente sus funciones fiscalizadoras, al no contar con los convenios específicos necesarios para acceder a información equivalente.

Asimismo, el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), aún contando con facultades legales para el acceso a información, depende actualmente de la firma de convenios ad hoc para acceder a registros administrativos. Contar con un Sistema que garantice acceso sistemático y regulado a los datos requeridos para fines estadísticos permitiría mejorar la eficiencia en la producción estadística, reducir la carga del informante (empresas y personas naturales), optimizar recursos públicos y entregar información con mayor oportunidad, fortaleciendo el Registro Estadístico de Población y el Registro Estadístico de Unidades Económicas. Además, en el caso de la futura Agencia para la Calidad de las Políticas Públicas y la Productividad (Propuesta 5), el acceso a datos interoperables constituye un insumo crítico para el cumplimiento eficaz de sus funciones.

Para avanzar en este desafío, se requiere una institucionalidad que establezca incentivos correctos para el uso responsable y eficiente de la información en los servicios públicos, tanto para su gestión interna como para el cumplimiento de funciones que requieran análisis de datos, incluyendo también fines de investigación¹⁸.

17 Reflejados, por ejemplo, en que Chile subió 22 puestos en el ranking de Gobierno Digital de la OCDE en la medición 2025.

18 Experiencia en este sentido se desarrolla actualmente en el Ministerio de Desarrollo Social y Familia, aunque de manera más acotada.

Una iniciativa relevante para ello es el proyecto de ley que crea el Sistema Nacional de Gestión de Datos (Boletín N°17.590-05). Esta propuesta aborda un aspecto central vinculado al proyecto de ley, más amplio, que crea una nueva institucionalidad para el Sistema Nacional de Estadísticas (Boletín N°10.372-03), en tramitación desde hace más de una década.

Descripción de la propuesta

Para la gestión eficaz del Estado, es vital contar con datos confiables, por lo que la creación de un Sistema Nacional de Gestión de Datos sería un aporte a nuestro desarrollo y al mejoramiento continuo del accionar estatal. El proyecto que se discute en primer trámite constitucional es una propuesta que reúne consenso desde el Estado, la academia y los organismos internacionales, en torno a su relevancia, sin desmedro de aspectos específicos de diseño pendientes de resolver, pero que no son obstáculos insalvables.

En específico, el proyecto de ley enviado por el presidente Boric en 2025, propone crear el Sistema Nacional de Gestión de Datos, cuyo principal objeto es facilitar que los órganos del Estado y las entidades privadas, cuando corresponda, gestionen y compartan datos e información en una infraestructura de información interoperable y con estándares comunes, resguardando el secreto estadístico y las normas establecidas en la Ley N°21.719 que regula la protección y el tratamiento de los datos personales.

Este Sistema tiene potencial importante para agilizar los desafíos de las funciones propias de los órganos del Estado al incluir a todos sus poderes, así como también a privados y organismos independientes constitucionalmente, permitiendo, por ejemplo, reducción en los tiempos de operación y de recursos, no solo en los servicios que se prestan a la ciudadanía, sino también en una mejor gestión de los recursos públicos a su disposición.

En particular, se propone resolver los siguientes nudos críticos del proyecto de ley en trámite y luego avanzar en aprobarlo en un plazo breve:

- **Diferenciar las capas del Sistema.** En la sesión del 19 de enero 2026, el director de la Secretaría de Gobierno Digital explicó que el proyecto en curso tiene distintas capas. La primera correspondería a la creación de la infraestructura tecnológica necesaria para la interoperabilidad de los datos, para lo que dicha unidad tendría el mandato y las competencias necesarias. Una segunda capa estaría referida a la estandarización y acceso a los datos para fines estadísticos y de investigación. El INE, como rector del Sistema Estadístico Nacional, debería asumir esta tarea de definir los estándares para la generación y uso de los datos en esta materia. Así, el INE entregaría los estándares y supervisaría su implementación, pero la gestión del proceso quedaría en la Secretaría de Gobierno Digital.

- **Asegurar el acceso a la información de los servicios públicos.** Sin información, el Sistema no puede operar. Si bien el proyecto obliga su entrega, para hacerlo más exigible debiesen existir plazos explícitos para ello, además de sanciones en caso de no cumplimiento. Un elemento práctico clave es identificar claramente qué se considerará como un dato requerido para el sistema¹⁹.
- **Definir estándares y directrices técnicas para la recolección y uso de datos con fines estadísticos o de investigación.** La definición de estos estándares correspondería a las tareas de la segunda capa mencionada en el punto 1. Se sugiere asignar explícitamente esta tarea al INE, en tanto es el servicio que rige el Sistema Estadístico Nacional y es parte de sus funciones legales. Particularmente, el INE debiera definir las directrices para el registro de los datos administrativos, previo a su obtención, de tal forma de facilitar el uso y generación de estadísticas, al no tener que limpiar y estandarizar las bases de datos *ex post*, generando mayores eficiencias en el proceso.
- **Desarrollar competencias de los funcionarios para el uso de la infraestructura.** La aplicación de estándares a la recopilación de registros administrativos no es inmediata y requiere fortalecer y/o capacitar equipos de trabajo en los distintos órganos del Estado para hacer un uso eficiente de la infraestructura. El proyecto de ley debería considerar esta tarea y los recursos que ello demande.
- **Coordinar espacios de datos sectoriales.** El proyecto define que los ministerios deberán crear estos espacios de datos sectoriales. No obstante, la disparidad de recursos y conocimiento al respecto hace necesario que estos se definan en una sola institución, que deberá ser técnicamente independiente. Idealmente se debe considerar un *Chief Data Officer*, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales.
- **Facilitar el acceso a los datos por parte de investigadores.** Se deben considerar procedimientos y estándares que permitan poner a disposición los datos del Sistema para investigadores para la realización de trabajos académicos, que pueden enriquecer el análisis de las políticas públicas. Esto, con el resguardo necesario para anonimizar datos, pero, al mismo tiempo, permitiendo la unión de bases para realizar cruces de información.

¹⁹ Para mayor detalle, ver sesión del 9 de marzo de 2026 de la Comisión de Desafíos de Futuro, Ciencia, Tecnología e Innovación del Senado en: <https://www.youtube.com/watch?v=ybpECLixZ9s>.

- **Fortalecer el equipo profesional de la Secretaría de Gobierno Digital.** Es clave que el Sistema cuente con presupuesto y equipo profesional adecuado para las tareas que se le encargan. Para 2026, la Secretaría de Gobierno Digital cuenta con un presupuesto para adjudicar la licitación de la plataforma de integración y analítica de datos que corresponde a la infraestructura tecnológica para el Sistema²⁰. No obstante, dada la magnitud del proyecto, se requerirán gradualmente recursos adicionales.

Implementación

En primera instancia, es legal, referido a la aprobación del proyecto de ley en trámite que crea el Sistema Nacional de Gestión de Datos (Boletín N°17.590-05). Luego de ello, es de gestión, referido a la puesta en marcha y operación del Sistema.

Desafíos de más largo plazo

Ciertamente, la creación del Sistema no resuelve de forma inmediata todos los desafíos que impone el manejo de datos interoperables en los órganos del Estado, pues el avance tecnológico debe ir de la mano de la diseminación de estándares y buen uso de la información para las funciones propias de cada institución, los que deben ser revisados permanentemente de acuerdo al avance de nuevas herramientas. Sin embargo, podría resolver en el corto plazo el problema de la carga del informante del INE y una mejor gestión interna de los órganos del Estado, particularmente en términos de control del gasto. Además, quedaría pendiente concretar la nueva institucionalidad para el Sistema Nacional de Estadísticas (Boletín N°10.372-03).

²⁰ El monto de la licitación es de \$650.000.000.

Referencias

Centro de Estudios Públicos (2017). Un Estado para la Ciudadanía, Informe de la comisión de modernización del Estado. Disponible en: https://static.cepchile.cl/uploads/cepchile/2022/09/un_estado_para_la_ciudadania_cep.pdf

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile (2015). Proyecto de ley que crea una nueva institucionalidad del Sistema Estadístico Nacional. Boletín N°10.372-03. En segundo trámite constitucional. Disponible en: <https://www.camara.cl/legislacion/ProyectosDeLey/tramitacion.aspx?prmlD=10795&prmlBOLETIN=10372-03>

OCDE. 2020. "The OCDE Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government", OCDE Public Governance Policy Papers, No. 02, OCDE Publishing, Paris. Disponible en: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/10/the-oecd-digital-government-policy-framework_11dd6aa8/f64fed2a-en.pdf

Secretaria Gob Digital (2024) Estrategia de Datos de la Administración del Estado. https://cms-dgd-prod.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/pdf/Estrategia_de_datos_ioslqhy.pdf

Soto, V. (2026). Sistemas nacionales de gestión de los datos. Revisión de la experiencia comparada. Serie Informes N°56-25, 17-12-2025, Biblioteca del Congreso Nacional. Disponible en: https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/38038/1/Informe_45_25_gestion_de_datos_ACTUALIZADO_rev.pdf

Propuesta 10. Desarrollar la infraestructura pública digital como requisito base para la transformación digital en el Estado

Problema

El Índice de Gobierno Digital (IDG) de la OCDE evalúa las estrategias e iniciativas de los gobiernos para utilizar datos y tecnología al servicio de sus usuarios. En 2023, Chile era el penúltimo de la lista, pero para la medición de 2025 el país tuvo una mejora significativa, ascendiendo en 22 puestos.

En efecto, el país ha avanzado en establecer una Secretaría de Gobierno Digital que lidera y asesora a los órganos del Estado en el uso de tecnologías digitales. Además, establece normativas vinculadas a transformación digital y elabora una visión de futuro a través de una Estrategia de Transformación Digital. Por otra parte, se ha creado una plataforma de Evaluación de las Inversiones Públicas en Proyectos de Tecnologías (EvalTIC). Y, desde 2024, Chile cuenta con una ley de protección y tratamiento de datos personales (ley N°21.719), conjuntamente con una agencia que se dedicará a resguardar estos aspectos.

Pero, a pesar de estos avances, aún existen importantes brechas en los elementos básicos que constituyen una Infraestructura Pública Digital (OCDE 2024). Esto es, un conjunto de sistemas estructurales compartidos, seguros, capaces de apoyar la provisión y el acceso inclusivo a servicios públicos y privados en toda la sociedad. Entre sus componentes base se pueden señalar: la identidad digital, el sistema de pagos y un marco de gobernanza e interoperabilidad de datos del Estado.

A la vez, existe un déficit en la capacitación de los funcionarios públicos en estas materias: hay una falta de formación en tecnología y ciencia de datos, lo que repercute en una baja capacidad para adoptar nuevas tendencias. La eficiencia estatal y la calidad de servicios al ciudadano está muy restringida por esta falta de formación tecnológica, pues la transformación digital falla sin las personas. Los sistemas de capacitación, en general, son parciales, aislados y se enfocan mayoritariamente en fortalecer habilidades transversales repetitivas. Así, hoy el Estado gasta ingentes recursos en capacitaciones atomizadas, de baja calidad y sin alineación estratégica²¹. Con los mismos recursos, es factible adoptar una estrategia comprensiva de capacitación en transformación digital, que integre formación en tecnologías emergentes y un sistema de certificación externo, lo que servirá como motivación a los funcionarios.

²¹ Las "glosas de capacitación" de la ley de presupuestos de cada año están esparcidas en cada partida presupuestaria, lo que repercute en ineficiencias, ya que los servicios compran cursos de manera desagregada, desaprovechando economías de escala y sin estándares de calidad estandarizados.

Descripción de la propuesta²²

Para avanzar en una infraestructura digital robusta, se proponen cinco elementos. Si bien hay aspectos de estas propuestas cuya implementación va más allá del corto plazo, los planteamos de manera conjunta por cuanto todos ellos son necesarios y se potencian. En lo inmediato, el llamado entonces es a plantear un plan que incluya estos cinco elementos, aunque su implementación sea más extensa:

Servicios digitales centrados en las personas y atención multicanal formalizada

La relación del ciudadano con el Estado suele ser fragmentada, burocrática y de calidad desigual, lo que se refleja en los bajos niveles de satisfacción con los servicios públicos en Chile, según reporta la OCDE. La visión es transformar radicalmente esta realidad, estableciendo una estrategia nacional que garantice una experiencia de usuario (UX-*User experience*) y una calidad de servicio (CX-*Customer experience*) consistentes, eficientes y de alta calidad a través de todos los puntos de contacto del ciudadano con el Estado. El diseño de servicios debe estar basado en las necesidades de los usuarios, garantizando una experiencia de alta calidad, coherente e integrada a través de canales digitales, telefónicos y presenciales. Para llegar a concretar esta visión, se requiere disponer de una infraestructura pública digital que considere al menos las tres iniciativas que se describen a continuación, además de un desarrollo de competencias digitales en el servicio público.

Identidad digital soberana (más allá de ClaveÚnica)

Actualmente, Chile opera bajo un modelo de Proveedor de Identidad Centralizado (IdP). La ClaveÚnica funciona como un *Single Sign-On*²³ (SSO), similar a “Ingresar con Google” o “Ingresar con Facebook”. Esto no corresponde a una identidad digital y acarrea al menos tres problemas: i) Vulnerabilidad de seguridad: al depender de un RUT y una contraseña estática (aunque se agregue un segundo factor SMS/email), es susceptible a *phishing* masivo; ii) Privacidad comprometida: cada vez que un ciudadano usa ClaveÚnica, el Estado (Gobierno Digital/Registro Civil) sabe exactamente qué servicio está utilizando, cuándo y dónde. Esto genera una traza digital centralizada que atenta contra la privacidad; y iii) Falta de atributos: ClaveÚnica solo responde “¿Es esta persona quien dice ser?”. No permite probar atributos específicos sin revelar toda la identidad.

²² Las propuestas que se presentan en esta ficha han sido formuladas preliminarmente por Amaya Fraile.

²³ Inicio de sesión único.

Interoperabilidad y principio de “Una Sola Vez”

La interoperabilidad no es un problema de “conexión de cables”, sino de gobernanza de datos y autoridad política. La norma técnica chilena (Decreto 12/2023 de SEGPRES), establece los estándares para que los servicios públicos compartan datos. Esta es técnicamente correcta pero políticamente débil. Asume que los servicios “quieren” compartir datos. La realidad es que los servicios actúan como feudos. Por ejemplo el SII, el Registro Civil o el Ministerio de Salud suelen poner trabas administrativas o técnicas para no abrir sus bases de datos a otros servicios, alegando “propiedad del dato” o “protección de la vida privada” de manera defensiva. Además, el modelo tiende a ser centralizado en la Plataforma de Integración de Servicios Electrónicos del Estado (PISEE), creando un cuello de botella. El principio tras la norma chilena es de eficiencia administrativa, pero debe ser elevado al principio político de “Una Sola Vez”. Esto es, que las personas o empresas no deban entregar la misma información más de una vez al Estado.

Además, en una mirada de futuro, para poder operar adecuadamente con IA, se requiere limpiar los registros base, para lo cual estandarizar datos es el prerequisite técnico obligatorio para poder desplegar herramientas de Inteligencia Artificial en el Estado.

Plataforma de pagos unificada (ChilePagos)

Los pagos son la interacción más frecuente y tangible entre el ciudadano y el Estado. Su modernización es una palanca de eficiencia fiscal y justicia social. Se propone una plataforma que aborde la recaudación y la dispersión de los pagos de manera integral y bidireccional. El Estado chileno gasta importantes sumas de recursos en comisiones por el uso de botones de pago bancarios tradicionales y tarjetas de crédito, además de la ineficiencia de la conciliación manual en municipios y servicios descentralizados. Actualmente, el Estado licita el pago de beneficios (como jubilaciones, subsidios y bonos) a intermediarios (como Cajas de Compensación, BancoEstado), incurriendo en costos de transacción y logística de efectivo (camiones de valores a zonas rurales).

Capacitación y desarrollo de competencias digitales en el Estado

Como estrategia general, la idea de contar con un sistema de gestión integral de capacitación y formación de los funcionarios públicos ya fue propuesta por el Consejo Asesor para la Modernización del Estado en diciembre de 2025. Dado que eso es un esfuerzo más de largo plazo, se sugiere comenzar unificando la capacitación en tecnología en los focos más urgentes que es la capacitación digital.

En este sentido, debería haber tres ejes en torno a la capacitación digital. En primer lugar, es necesario un foco respecto a la alfabetización de datos, procurando que todos los funcionarios públicos sepan usar y proteger los datos (alineado con la ley de protección de

datos y la norma de interoperabilidad). Adicionalmente, es necesario poner un énfasis en atención ciudadana digital, de modo de transitar desde la ventanilla física a la asistencia remota y asistentes virtuales. Finalmente, la capacitación debe incluir la gestión de contratos tecnológicos, de manera que los compradores públicos no sean capturados por los proveedores tecnológicos

Implementación

a. Servicios digitales centrados en las personas y atención multicanal formalizada

Para implementar la infraestructura pública digital, es conveniente tener en consideración los siguientes aspectos:

- Establecer una visión y estrategia nacional común para la prestación de servicios administrativos públicos, que promueva un enfoque omnicanal formalizado y estandarizado (digital, telefónico, presencial). El objetivo es garantizar una experiencia de usuario (UX) y una calidad de servicio (CX) consistentes, eficientes, accesibles y de alta calidad, a través de todos los puntos de contacto del ciudadano con el Estado.
- Expandir y potenciar ChileAtiende para que actúe como el verdadero integrador de la oferta de servicios del Estado, independientemente del canal. En este marco, la estrategia de la Ventanilla Única Social²⁴ y otras soluciones digitales de atención integrada y sectorial, debe ser redefinida e integrada dentro de esta plataforma unificada, con el fin de generar coherencia en la estrategia de provisión de servicios y evitar la fragmentación de los mismos.
- Establecer estándares de diseño (UX/UI) y accesibilidad universales mediante un “Kit Digital del Estado 2.0”, de uso obligatorio para todas las instituciones. Este deberá compilar estándares universales de diseño (UX/UI), accesibilidad, lenguaje claro y calidad de servicio para asegurar una experiencia coherente en todas las plataformas digitales del Estado.
- Implementar programas de capacitación específica en atención ciudadana y experiencia de usuario para todos los funcionarios de primera línea (*front-office*), mejorando sus habilidades de comunicación, empatía y resolución de problemas en interacciones a través de diferentes canales, tal como se sugiere en letra e). a continuación.

²⁴ <https://www.ventanillaunicasocial.gob.cl/>

b. Identidad digital soberana (más allá de ClaveÚnica)

La ClaveÚnica es un activo crítico. Se debe potenciar y mejorar su uso, para ello es conveniente partir por endurecer la versión actual con mecanismos anti-*phishing*²⁵, mejor trazabilidad, e incluso autenticación en dos factores. En el mediano plazo, se debe transitar

desde un sistema de *Single Sign-On* (acceso centralizado) hacia una identidad compatible con Billeteras Digitales (*ID Wallet*) basada en credenciales verificables. Esto puede ser gradual mediante pilotos sin cambiar el login masivo, hasta que haya madurez técnica. Esto permitirá al ciudadano portar sus atributos (licencias, títulos, beneficios) con seguridad criptográfica, reduciendo el fraude y habilitando la economía digital privada.

Para esto no es necesario actualizar ningún elemento normativo, solo se requiere el liderazgo político desde el Centro de Gobierno²⁶, para hacer cumplir la normativa ya existente. El Registro Civil debe pasar de ser un impresor de cédulas a ser también un certificador de atributos (en formato digital). Además, se debe licitar la infraestructura de llave pública (PKI) necesaria para emitir millones de credenciales verificables.

c. Interoperabilidad y principio “Una Sola Vez”

Implementar una arquitectura federada de intercambio de datos (inspirada en el modelo X-Road de Estonia pero adaptada a la realidad y normativa chilena) para materializar el principio *Once-Only*. Es decir, el Estado legalmente no puede pedir documentos que ya posee, pero esto es letra muerta. Se propone una auditoría estricta desde el Centro de Gobierno para eliminar la exigencia de certificados redundantes.

El Presidente debe instruir un cambio en la gobernanza, reforzando lo definido en la Ley N°21.719 de Protección de Datos, referido a que los servicios son meros custodios de información, pues el ciudadano es dueño de sus datos y tiene derecho a autorizar el flujo de ellos entre servicios públicos sin trabas burocráticas. Para esto, se propone establecer una hoja de ruta a un año plazo con tres o cuatro proyectos piloto en ámbitos críticos, por ejemplo, en lo relacionado con permisos. Adicionalmente, se debería realizar una “auditoría de procesos” a través de la Dirección de Presupuestos o la Secretaría de Gobierno Digital, en el proceso de Evaltíc, se deberían definir incentivos para nuevos sistemas informáticos si estos garantizan interoperabilidad nativa, o bien, si no duplican registros existentes. Además, se debe crear un canal de notificación online donde los ciudadanos reporten cuando se les pide un papel que el Estado ya tiene. Incluso se podrían establecer multas si un servicio pide un certificado en papel.

25 Mecanismos de protección contra fraude digital a través de engañar a una persona para que entregue información sensible.

26 De acuerdo a la OCDE, el centro de gobierno es el conjunto de instituciones que apoyan y coordinan la gestión transversal del gobierno. En el caso chileno, está asociado a la Presidencia y los Ministerios Interior, SEGPRES, Hacienda y SEGEGOB.

Una prioridad inmediata es mejorar y ampliar el catálogo de servicios interoperables ofrecidos a través de PISEE, asegurando que todas las APIs públicas estén debidamente documentadas, normalizadas, versionadas y registradas en catálogos abiertos, conforme a lo establecido en la Ley N°21.180.

d. Plataforma de pagos unificada (ChilePagos)

Crear una interfaz de pagos del Estado que centralice tanto la recaudación (P2G), lo que es un incentivo para la recaudación al reducir costos de transacción (Primera fase), como la dispersión de beneficios (G2P) midiendo la reducción de fraudes (Segunda fase). Inspirado en PIX (Brasil) y UPI (India), este sistema reducirá costos de intermediación bancaria, eliminará el efectivo y garantizará que los subsidios lleguen instantáneamente a los beneficiarios. Para partir con esto, se debe instruir a la Tesorería General de la República (TGR) y Banco Estado para desarrollar la API de pagos soberanos.

e. Capacitación y desarrollo de competencias digitales en el Estado

Durante 2026, pueden hacerse modificaciones presupuestarias para avanzar, las cuales se consolidarán en la Ley de Presupuestos para 2027 con uno o más artículos relacionados y definiendo una glosa específica en el presupuesto del Servicio Civil. Mediante un artículo en la Ley de Presupuestos, se debe resguardar un porcentaje a definir de los recursos de capacitación de todos los servicios para el desarrollo de competencias digitales. Estos recursos podrían agruparse en un Fondo de Modernización de Capital Humano, administrado centralizadamente por el Servicio Civil. Los recursos de este fondo se utilizarían para financiar programas masivos y transversales de *Re-skilling* (reconversión para funcionarios cuyos roles se automatizan) y *Up-skilling* (nuevas competencias digitales). Los cursos deberían estar accesibles desde el Campus del Servicio Civil. Con el apoyo de la Secretaría de Gobierno Digital y ChileAtiende, se deberían diseñar cursos de *blockchain*, inteligencia artificial y metodologías ágiles, adaptados a las funciones públicas específicas.

Desafíos de más largo plazo

Tal como se mencionó al inicio de esta ficha, los elementos de esta propuesta no son logrables en el corto plazo, pero se estima muy necesario poder avanzar desde ahora en estos aspectos. Sin embargo, respecto de interoperabilidad, el marco técnico y organizacional contenido en el diseño del Sistema Nacional de Gestión de Datos (propuesto en el proyecto de ley Boletín N°17.590-05), puede ser adoptado y escalado gradualmente desde el Ejecutivo, sin necesidad de esperar su tramitación legislativa completa.

Referencias

Secretaría Gob Digital (2024) Estrategia de Identidad Digital. https://cms-dgd-prod.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/pdf/ESTRATEGIA_DE_IDENTIDAD_DIGITAL.pdf

Secretaría Gob Digital (2025) Estrategia de Gobierno Digital 2030. https://cms-dgd-prod.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/pdf/Estrategia_de_Gob_Digital_2030_vf.pdf

OCDE (2024) Digital Public Infrastructure for Digital Governments. https://www.oecd.org/en/publications/digital-public-infrastructure-for-digital-governments_ff525dc8-en.html

World Bank (2025) Digital Public Infrastructure and Development: A World Bank Group Approach. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/bb08d389-cbf-4417-9415-b9f65ef5c1f4/content>

**PROFESIONALIZACIÓN
DEL EMPLEO PÚBLICO
Y FORTALECIMIENTO
DIRECTIVO**



Propuesta 11. Presentar proyecto de ley de agenda corta de empleo público

Problema

Las normas que rigen el empleo público son un elemento fundamental para la gestión de cualquier Estado, por cuanto inciden en el desempeño de los funcionarios y, en definitiva, en la capacidad estatal para entregar bienes y servicios a la ciudadanía. Chile no es la excepción, por lo que esta materia lleva varias décadas en la discusión sobre modernización del Estado, como se aprecia en los estudios señalados en las referencias. Sin embargo, no ha sido factible transformar los acuerdos técnicos en reformas sustantivas, probablemente, porque implican grandes desafíos de economía política que surgen de resistencias al cambio de las diversas asociaciones de funcionarios públicos existentes.

Las materias que dicen relación con el empleo público son múltiples. Una forma de analizarlas es en torno al ciclo de vida de una persona que entra a trabajar en el Estado, que muy simplificada incluye las etapas de: ingreso, desarrollo de carrera y egreso²⁷. En todos estos ámbitos hay desafíos en Chile, entre los que podemos destacar:

- **Ingreso:** desigualdad de regímenes de contratación, baja proporción de concursos abiertos (más allá de aquellos regidos por el Sistema de Alta Dirección Pública), dificultad para atraer perfiles altamente calificados, y falta de planificación estratégica de dotaciones.
- **Desarrollo de carrera:** oportunidades de carrera limitadas y con elementos discrecionales, sistemas de evaluación de desempeño poco efectivos, capacitación poco vinculada a necesidades estratégicas, y baja movilidad entre servicios públicos.
- **Egreso:** inamovilidad de funcionarios de planta (y por jurisprudencia en muchos casos también en la contrata), precariedad de los trabajadores a honorarios, falta de mecanismos sistemáticos de gestión de salida, y desvinculaciones ligadas a cambios políticos y judicializadas.

Sin duda que estos desafíos van más allá de una agenda corta de modernización. Más aún, considerando que existen variados estatutos para distintos tipos de funcionarios (por ejemplo, profesores, asistentes de la educación, médicos, resto del personal de la salud, poder judicial, fuerzas armadas) que normativamente implican la necesidad de ajustes específicos a distintos cuerpos legales, cada uno con sus particularidades. A todo lo cual se suman las ya mencionadas dificultades de economía política.

²⁷ Una desagregación más detallada de etapas de este ciclo se puede ver en Servicio Civil (2017).

Sin desmedro de lo anterior, y dada la relevancia del empleo público para la gestión del Estado, es necesario avanzar en una agenda corta que apunte a un horizonte que consolide cambios más profundos a largo plazo. A muy grandes rasgos, los objetivos a largo plazo debieran ser:

- Contar con mecanismos que enfatizen la competencia en el ingreso y el mérito en el desarrollo de carrera, medido de manera objetiva.
- Dar más herramientas de gestión de personal a los jefes de servicio, compatibilizando flexibilidad con derechos laborales. Esto, a la vez, basado en una planificación estratégica de dotaciones, dentro de los marcos presupuestarios autorizados.
- Diferenciar claramente los cuerpos de funcionarios dedicados a labores técnicas, de aquellos de confianza política enfocados en las legítimas prioridades programáticas del gobierno de turno, dándole mayor estabilidad solo a los primeros.
- Terminar con formas irregulares de trabajo en el Estado, como son los honorarios, cuando se utilizan más allá de los casos puntuales donde efectivamente realizan labores esporádicas sin relación de subordinación ni dependencia.

Descripción de la propuesta

1. Modernización del régimen de contrata²⁸:

- Establecer obligatoriedad de procesos de reclutamiento y selección abiertos y competitivos con amplia difusión.
- Considerar un periodo inicial a plazo fijo del contratado, con extensión sujeta a evaluación de desempeño y posibilidad de adquirir carácter de indefinido después de cinco años²⁹, es decir, que dejaría de ser un contrato anual.
- Para contratos indefinidos, posterior a los cinco años, considerar como posible causal de desvinculación “las necesidades de la institución”, debidamente fundadas, las que podrían incluir: modificación de las funciones del órgano o su reestructuración; supresión o modificación de planes o programas o similares; nuevas condiciones presupuestarias o de dotación del servicio que obliguen a reducir personal; y desempeño deficiente en base a una medición objetiva³⁰. Lo anterior, con derecho a indemnización por el tiempo servido y/o con acceso al seguro de cesantía.

28 Que abarca cerca del 55% del empleo en el gobierno central.

29 Periodo consistente con el criterio de los fallos de la Corte Suprema de los años 2022 y 2023 respecto de la confianza legítima para la renovación de contrata.

30 Por ejemplo, cuando el funcionario esté evaluado dos años seguidos en el 5% de desempeño más bajo de la institución.

- El nuevo estatuto será voluntario para los funcionarios actuales y debiera aplicar en forma inmediata para todas las nuevas contrataciones.

2. Creación explícita de un estamento de personal de confianza política³¹

- Crear un estamento de personal de confianza política con normas especiales para sus características: i) contratación mediante ingreso directo sin necesidad de concurso; ii) asimilación de remuneración a algún grado de la planta del servicio, según su formación y experiencia laboral; iii) su duración en el cargo no puede extenderse más allá del término del cargo de la autoridad que lo nombró; iv) cese en el cargo sin derecho a indemnización; v) restricciones para postular a concursos de cargos en su mismo ministerio y en periodos cercanos al fin de la administración.
- El tamaño de este estamento debe ser acotado y debe estar especificado para cada institución cada año en la respectiva Ley de Presupuestos.

3. Mejoras de aplicación general:

- Formalizar un proceso de promoción funcionaria vía concurso, con una regulación que promueva el mérito y resguarde la objetividad.
- Potenciar la movilidad horizontal, mediante concursos a los que puedan postular funcionarios de diversas entidades públicas.
- Establecer que los cargos de planta³² se extinguirán en la medida que vayan quedando vacantes cuando su titular cese sus funciones, cualquiera sea el motivo.
- Agilizar los procedimientos disciplinarios en caso de infracciones graves a la probidad administrativa y en casos de comisión de delitos.

Implementación

Se propone enviar un proyecto de ley al Congreso que abarque materias clave para el empleo público, pero que se acote a las medidas antes señaladas, que a nuestro juicio son las que tienen un mayor consenso técnico. Esto, entendido como un primer paso que luego pueda ser profundizado con otros proyectos a mediano y largo plazo.

Desafíos de más largo plazo

Como se ha señalado, los desafíos en materia de empleo público son variados y sustantivos, por lo que más allá del proyecto de ley que se propone para la agenda corta, existe una

³¹ Tradicionalmente este personal se encuentra a honorarios, o bien, a contrata sin mediar concursos. Ejemplo de ello es el personal que presta asesoría directa al gabinete de los ministros, subsecretarios y jefes superiores de servicio.

³² Actualmente la planta representa cerca del 22% del empleo en el Gobierno Central.

serie de materias que se deben seguir trabajando y que en muchos casos requieren más cambios legales, entre ellas:

- Perfeccionar todos los mecanismos específicos de evaluación de desempeño de los funcionarios, para que sean más efectivos. Ello debe considerar, entre otros, aspectos como: mecanismos más simples y entendibles; potenciar instancias de diálogo y mejora del trabajo y clima de cada servicio; ajustar los resultados de la calificación a una curva forzada de distribución grupal para marcar diferencias; considerar sus resultados para decisiones de promoción y ceses, pero no de forma automática.
- Mantener la naturaleza estricta de las contrataciones a honorarios, de forma que solo se apliquen para trabajos específicos con carácter temporal no permanente y sin relación de subordinación ni dependencia. Esto implica culminar el proceso de traspaso de honorarios a la contrata de aquellos trabajadores cuya función no cumple con las características indicadas; y eventualmente establecer sanciones para los jefes de servicio que hagan mal uso de la contratación de honorarios.
- Realizar estudios de dotaciones óptimas por áreas sectoriales de la gestión pública, y elaborar los consiguientes planes para alcanzarlas (que pueden implicar corregir tanto sobre como subdotaciones en distintos servicios).
- Fortalecer el Servicio Civil en su rol de gestión y desarrollo de personas en el Estado.
- Mejorar el uso de los recursos destinados a capacitación funcionaria, para ligarla a objetivos estratégicos de la gestión pública, tales como mejorar las capacidades en nuevas tecnologías, atención de usuarios e integridad.
- Disponer y publicar mejor información de recursos humanos en el Estado, incluyendo a los municipios, muy rezagados en transparencia, tanto para una toma de decisiones mejor informada como para mayor rendición de cuentas.
- Evaluar las normas existentes sobre las negociaciones colectivas y huelgas en el sector público, ya sea para hacer cumplir de manera estricta su prohibición, o para permitirles de forma acotada y reglada. Hoy se da la paradoja de que están prohibidas pero en los hechos se hacen sin resguardos ni límites (sin operación servicios básicos, sin descuentos de sueldos, sin limitaciones de temporalidad y plazos).

Referencias

Banco Interamericano De Desarrollo (2024). “Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Chile”. Autor A. Corrales, Editora: S. Naranjo. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/diagnostico-institucional-del-servicio-civil-en-america-latina-chile-2024>

Centro de Estudios Públicos / Chile21 / Espacio Público / Libertad y Desarrollo (2018). Gestión de personas en el Estado. Disponible en: https://static.cepchile.cl/uploads/cepchile/2022/09/libro_gestion_3ene2018.pdf

Centro de Sistemas Públicos de Ingeniería Industrial e Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile (2016). “Estudio de Diseño e Implementación de los Incentivos Institucionales del Sector Público”, encargado por el Ministerio de Hacienda. Disponible en: <https://www.hacienda.cl/areas-de-trabajo/modernizacion-del-estado/secretaria-de-modernizacion-del-estado/documentos/historicos/informe-final-estudio-incentivos-institucionales-del-sector-publico>

Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado (2025). “Recomendaciones para la modernización del empleo público”. Disponible en: <https://consejomodernizacion.cl/documentos/recomendaciones-del-consejo-asesor-para-la-modernizacion-del-empleo-publico>

Contreras, M., J. Pérez y C. Romero (2026). “Distribución y brechas de remuneraciones en el gobierno central”. Serie Estudios de Finanzas Públicas N°2026/55, DIPRES. Disponible en: https://www.dipres.gob.cl/598/articles-406746_doc_pdf.pdf

De la Maza, T. (2025). “Empleo público: el Estado en su laberinto”. Voces del CEP Boletín N°19. Disponible en: <https://www.cepchile.cl/investigacion/voces-del-cep-19-agosto-2025/>

Servicio Civil (2017). “Compendio de orientaciones técnicas en gestión y desarrollo de personas para la administración central del Estado de Chile”. Disponible en: https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/12/Compendio-de-Orientaciones-en-Gesti%C3%B3n-y-desarrollo-de-personas.pdf?utm_source=chatgpt.com

OCDE (2026). “Public service review of Chile”. Disponible en: http://www.dipres.cl/598/articles-406517_doc_pdf.pdf

Rajevic, E. (2016). “Estudio comparado de sistemas de contratación y modelos de empleo público de la organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE)”, estudio encargado por el Ministerio de Hacienda. Disponible en: <https://www.hacienda.cl/areas-de-trabajo/modernizacion-del-estado/secretaria-de-modernizacion-del-estado/documentos/historicos/informe-final-estudio-comparado-de-sistemas-de-contratacion-y-modelos-de-empleo>

Rajevic, E. (2015). “Estudio comparado acerca de la institucionalización de modalidades eficaces de negociación colectiva en el sector público”, estudio encargado por el Ministerio de Hacienda. Disponible en: <https://www.hacienda.cl/areas-de-trabajo/modernizacion-del-estado/secretaria-de-modernizacion-del-estado/documentos/historicos/estudio-comparado-acerca-de-la-institucionalizacion-de-modalidades-eficaces-de>

Rodríguez, J. R. Balbontín y A. Seemann (2019). “Tendencias y desafíos del empleo público en Chile” en Apurando el paso: 10 experiencias de reformas y modernización del Estado de Chile, E. Paris H. y J. Rodríguez C. (editores), 1ra. ed., Santiago de Chile, Universitaria: Ediciones, FLACSO-Chile, 2019. Disponible en: <https://flacso.cl/biblioteca/product/apurando-el-paso-10-experiencias-de-reforma-y-modernizacion-del-estado-de-chile/>

Propuesta 12. Fortalecer los convenios de desempeño para la alineación estratégica de los servicios

Problema

El Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) ha contribuido a la mejor gestión pública a través de la instalación de procesos selectivos de reclutamiento de profesionales para el sector público, buscando reducir la discrecionalidad y combinando confianza política con criterios de mérito en la designación de cargos públicos. En sus más de dos décadas de funcionamiento, el sistema ha tenido diversos perfeccionamientos y ha crecido significativamente en su cobertura: actualmente el sistema se aplica a más de 1.600 cargos adscritos, otros 300 cargos no adscritos, y más de 3.000 cargos en los distintos ámbitos de la educación municipal y pública.

Sin embargo, existe un consenso transversal respecto a las limitaciones que persisten en el sistema, lo que se refleja en propuestas del propio Consejo de Alta Dirección Pública (2024), el proyecto de Ley que pretende mejorarlo (2021)³³ y propuestas de diversos centros de pensamiento y autores.

En líneas generales, las limitaciones del Sistema se refieren a cinco aspectos: i) excesiva rotación de Altos Directivos Públicos; ii) debilidades de gobernanza y capacidades institucionales del SADP; iii) inexistencia de carrera directiva ADP iv) periodos prolongados de vacancia de cargos; y v) débiles condiciones de desarrollo y desaprovechamiento del potencial de los convenios de desempeño.

Dada la complejidad de varios de estos aspectos y su dificultad de implementación, esta propuesta para el corto plazo se concentra en abordar solo los últimos dos ámbitos, ya que ambos son espacios de mejora en la gestión pública que pueden ser implementados principalmente por decisiones administrativas.

Descripción de la propuesta

Fortalecer los convenios de desempeño

Los convenios de desempeño de los directivos públicos son instrumentos vinculantes a los propósitos de su gestión. Diversos estudios han mostrado que los convenios de desempeño pueden ser instrumentos muy importantes para la gestión de los directivos públicos,

³³ Proyecto de Ley que fortalece el sistema de Alta Dirección Pública y la Dirección Nacional del Servicio Civil. Boletín N°14.582 en segundo trámite constitucional.

pues orientan en los desafíos que se deben seguir y definen metas u objetivos estratégicos a cumplir. Sin embargo, no han sido utilizados con todo su potencial para mejoras en la gestión de los servicios y el alineamiento estratégico con los objetivos prioritarios del gobierno.

Si bien el cumplimiento de las metas de los convenios repercute en el pago de bonos por resultados, en la práctica se ha constatado que estos no constituyen verdaderos incentivos a la gestión, ya que están internalizados como parte de la remuneración regular de los directivos públicos, al mostrar casi un 100% de cumplimiento. Por ejemplo, de acuerdo al Informe de evaluaciones agregadas de la Alta Dirección Pública, en el periodo de marzo 2024 a marzo 2025, el nivel de cumplimiento en el primer nivel jerárquico fue de 97,7% mientras que en el segundo nivel fue de 97,5%.³⁴

El proceso de formulación de los convenios suele tener un enfoque muy formalista, más para cumplir un trámite en el que se termina definiendo metas poco ambiciosas e indicadores poco pertinentes. Si bien ambos elementos pueden responder a las funciones que la ley define para un determinado servicio, estos suelen no recoger los desafíos y énfasis que un gobierno quiere imprimir en su mandato. De hecho, en la actualidad una proporción importante de los convenios no hace más que repetir los términos ya contenidos en las Definiciones Estratégicas y los Indicadores de Desempeño de cada servicio que están definidos en los formularios del proceso de formulación del presupuesto. Ambos instrumentos, si bien son importantes para orientar los desafíos institucionales, son generales y no apuntan a los desafíos de gestión de mayor urgencia que el gobierno declara como necesarios.

Cabe recordar que, de acuerdo al reglamento que regula los convenios de desempeño, estos tienen una duración de tres años, pero pueden ser modificados y evaluados anualmente.³⁵ Más aún, el propio reglamento establece que los objetivos del convenio deben reflejar las prioridades gubernamentales, cuyo cumplimiento será parte de la evaluación de desempeño de un directivo público.

Se propone dotar de mayor capacidad de gestión y facultades a la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), para que en forma conjunta con un órgano técnico, independiente del Servicio, pueda mejorar la formulación de estos convenios con mayor precisión técnica y exigencias, de acuerdo a los contextos y coyunturas de desempeño.

34 Informe marzo 2024 a marzo 2025, ver en: https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2025/04/evaluaciones_agregadas_adp_abril2025.pdf

35 Ver: "Servicio Civil: Instructivo Alta Dirección Pública: Elaboración, Suscripción y Evaluación de Convenios de Desempeño (2023). Describe cinco tipos de razones fundadas para modificar convenios de desempeño anualmente; entre las que está la actualización de los lineamientos programáticos gubernamentales".

En la implementación inicial de esta medida, se propone que el órgano colaborador en esta tarea sea la DIPRES. En este sentido, tal como lo ha sugerido la propia DNSC, se puede también avanzar definiendo metas anuales de resultados esperados, según año calendario de la gestión pública y establecer métricas comparables de cumplimiento, definir indicadores de resultado y no de proceso.

Además, se pueden establecer hitos formales cualitativos que pueden ser críticos para la gestión futura del servicio y no necesariamente parte de su trabajo regular. Por ejemplo, en el ámbito de la salud es importante el cumplimiento regular de las metas sanitarias establecidas por el Ministerio, pero tan importante como ello, y particularmente para la gestión futura, puede ser la licitación de un nuevo equipamiento médico para la resolución de determinados diagnósticos, la ampliación o reposición de un determinado hospital, o cumplir con la contratación oportuna de los equipos médicos en una determinada especialidad. Aspectos específicos como estos, generalmente no son parte de los convenios de desempeño que se concentran en las metas regulares de los servicios.

A través de la plataforma del Sistema Informático de Convenios de Desempeño (SICDE), se sugiere que se pueda monitorear el estado de los convenios de desempeño (si se han suscrito o si están en elaboración). Adicionalmente, este sistema puede servir para verificar la coherencia y consistencia de los compromisos que se adquieren con las metas institucionales y del gobierno.

Reingeniería de procesos y mejor gestión de la información para la gestión de cargos ADP

En este aspecto, se requiere fuertemente una reingeniería de procesos y su optimización con la incorporación de Inteligencia Artificial, así como revisar y redefinir plazos. Esto puede implicar tareas como: i) anticipar procesos de selección, particularmente cuando se trata de cargos similares, como pueden ser en los Servicios Locales de Educación; ii) aceptar como válidas entrevistas o evaluaciones previas para cargos similares; iii) indagar cuantitativamente la factibilidad de movilidad vertical de directivos públicos dentro de un servicio o entre servicios de mayor responsabilidad, lo que podría concretarse en que un directivo que lleva más de la mitad o dos tercios de su periodo de contratación, pueda presentarse a procesos de selección, o simplemente ser promovido a otro servicio público.

Implementación

Fortalecimiento de los convenios de desempeño

Considera medidas administrativas. Se recomienda fuertemente que quién asuma el cargo de la DNSC pueda liderar una estrategia sistemática en la mejora de la formulación de los convenios de desempeño. Para esto, es recomendable partir por concentrarse en un número acotado de servicios públicos que sean críticos para la gestión del gobierno; por ejemplo InvestChile, SEIA, Aduanas y otros, o bien aquellos servicios que involucran ma-

yores recursos fiscales, por ejemplo, la Junta Nacional de Auxilia Escolar y Becas (JUNAEB).

En una primera implementación, este esfuerzo debería concentrarse en no más de 10 a 15 servicios públicos, considerando una combinación de los criterios sugeridos (Prioridad estratégica y recursos involucrados). Adicionalmente, con el apoyo de la DIPRES, se podría elevar la exigibilidad de las metas críticas y otorgar mayores recursos a la DNSC para desplegarse en regiones con este objetivo. Finalmente, a partir de esta renovación de los convenios de desempeño, estos podrían ir consolidando un carácter de “diálogos de desempeño” entre cada directivo público y su respectiva autoridad. De esta forma los convenios se pueden ir transformando en guías efectivas que orienten los esfuerzos institucionales de los directivos públicos.

Reingeniería de procesos y mejor gestión de la información para la gestión de cargos ADP

Considera medidas administrativas, referidas a implementar los aspectos informáticos relacionados con la propuesta formulada previamente. La posibilidad de movilidad laboral de un directivo de un servicio a otro, mientras esté en ejercicio requerirá de modificación legislativa.

Desafíos de más largo plazo

Se recomienda continuar con la tramitación del Proyecto de Ley que modifica el SADP y DNSC³⁶, pues aborda los principales problemas detectados y no ha contado con prioridad para su tramitación legislativa. Además, el mencionado proyecto otorga mayores facultades a la DNSC para diseñar políticas de gestión y desarrollo de las personas que trabajan en el Estado.

³⁶ Fortalece el Sistema de Alta Dirección Pública y la Dirección Nacional del Servicio Civil. Boletín 14582-05.

Referencias

Barros, E., Weber, A. y Díaz, D. (2018) Convenios de desempeño en la Alta Dirección Pública Orientaciones de optimización como herramienta de gestión del desempeño. En: Un Estado para la ciudadanía: Estudios para su modernización. Centro de Estudios Públicos. https://static.cepchile.cl/uploads/cepchile/2022/09/libro_un_estado_para_la_ciudadania_cep_2018.pdf

Boletín N°14.582 (2021). Mensaje de S.E. el Presidente de la República con el que inicia un proyecto de ley que fortalece el Sistema de Alta Dirección Pública y la Dirección Nacional del Servicio Civil. <https://www.camara.cl/legislacion/ProyectosDeLey/tramitacion.aspx?prmID=15063&prmBOLETIN=14582-05>

Centro de Políticas Públicas UC (2014). Convenios de Desempeño: Rediseño de los convenios de desempeño de altos directivos públicos. <https://politicaspublicas.uc.cl/publicacion/informe-final-convenios-de-desempeno-redisenio-de-los-convenios-de-desempeno-de-los-altos-directivos-publicos/>

Consejo de Alta Dirección Pública (2024). Sistema de Alta Dirección Pública: Propuestas de Reforma Legal a 20 Años de su Creación. https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2025/06/SISTEMA-DE-ADP_-PROPUUESTAS-DE-REFORMA-LEGAL-A-20-ANOS-DE-SU-CREACION.pdf

Libertad y Desarrollo (2024). Alta Dirección Pública: ya no da para más. TEMAS PÚBLICOS, N°1653 - 2 ISSN 0717-1528 <https://lyd.org/wp-content/uploads/2024/08/TP-1653-ADP.pdf>

Propuesta 13. Reformar el gobierno judicial y el nombramiento de jueces

Problema

En Chile llevamos décadas discutiendo sobre el mejor gobierno judicial. Este involucra tanto las decisiones de nombramiento de los jueces, como su calificación, promoción, formación y sanción en caso de infracciones disciplinarias. También se vincula con la administración de los recursos en el Poder Judicial. Cada una de estas facetas presenta desafíos y algunos defectos que deben ser corregidos.

En la reciente inauguración del año judicial, la presidenta de la Corte Suprema, ministra Gloria Ana Chevesich, afirmó que el Poder Judicial está atravesando una crisis que ha “comprometido la imagen y confianza institucional” y que “avergüenza, genera conmoción y dolor”. Todo ello, en referencia a los casos de corrupción que se han conocido en estos meses. También agregó otros desafíos, como el atraso en la tramitación de causas y la tendencia a la judicialización de conflictos sociales, entre otros³⁷.

Sin duda, estos son desafíos acuciantes. También pueden enumerarse otros tales como:

1. El sistema de nombramiento y promoción de jueces, que se cuestiona por su incapacidad de privilegiar el mérito y por su opacidad que, en ocasiones, degenera en un tráfico de influencias.
2. El sistema de calificaciones, que se critica por su incapacidad de distinguir adecuadamente entre buenos y malos jueces.
3. Los mecanismos de control de la ética y disciplina judicial requieren una revisión para promover la probidad.
4. La administración de los recursos al interior del Poder Judicial, que requiere una constante atención por los montos que involucra.
5. La formación de los futuros jueces y la capacitación tiene espacios de mejora.

Descripción de la propuesta

En las últimas décadas, ha habido múltiples propuestas en esta materia. El primer proyecto que pretendía modificar el gobierno judicial fue presentado durante el gobierno del Presidente Aylwin. Hace pocos años, surgieron nuevas propuestas discutidas en los dos procesos constituyentes fallidos. Esta larga discusión ha mostrado espacios de acuerdo y otros disensos que requieren ir siendo definidos (Pacareu y Soto 2025).

³⁷ Cuenta Pública del Poder Judicial 2026. Gloria Ana Chevesich. Presidenta de la Corte Suprema. 02 de marzo de 2026. En <https://cuentapublica.pjud.cl/>

El Senado está discutiendo un proyecto de reforma constitucional que reúne una serie de iniciativas, una de ellas presentada por el gobierno del Presidente Boric (Boletín N° 17.193-03). Nuestra propuesta, para una agenda corta, es avanzar con este proyecto de ley que ya se encuentra en su discusión en particular en la Comisión de Constitución y que incluso ha sido evaluado por la Comisión de Venecia (2025). Solo queda resolver algunos nudos críticos.

En particular, planteamos:

- Proponer un nuevo Consejo de Nombramientos, dado que la Cámara de Diputados rechazó la propuesta original. Este Consejo, que es la piedra angular de un buen sistema de nombramientos, debe ser un órgano colegiado, no muy numeroso (ej. 5 miembros), que reúna a personas capaces de ponderar adecuadamente los méritos de los distintos postulantes. Para lograrlo, la designación de sus integrantes no puede recaer en un solo órgano, sino que debe estar balanceada entre los distintos poderes (Presidente de la República, Poder Judicial y Senado).
- El órgano debe tener mayoría “judicial”, como recomiendan los informes de organismos internacionales. Debe evitarse que los integrantes que provienen de la judicatura sean electos por sus pares para evitar contaminar la lógica judicial con “periodos de campaña”. Los demás integrantes deben ser electos por mecanismos que combinen la técnica con la política, a fin de evitar la captura tanto de intereses políticos como académicos. Hay diversas fórmulas en discusión que pueden satisfacer este estándar (Larraín y Frías 2024, Soto y Pacareu 2025).
- El mismo proyecto de reforma constitucional modifica las reglas y mecanismos para hacer efectiva la responsabilidad disciplinaria de los jueces. Radica en la Fiscalía Judicial la atribución de velar por la conducta ministerial de los jueces y crea un Tribunal de Conducta Judicial. También establece un órgano encargado de la administración de la gestión de los recursos de los tribunales, que hoy corresponde a la Corporación Administrativa del Poder Judicial. Estas propuestas están bien encaminadas y fortalecen la probidad y la eficiencia al interior del Poder Judicial. Su puesta en marcha requiere una ley posterior que debiera iniciar su tramitación tan pronto como sea posible.

Implementación

La primera instancia de implementación exige la aprobación de la reforma constitucional en trámite. Luego será necesario enviar al Congreso Nacional una serie de proyectos de ley que diseñen y regulen las demás materias propias de los órganos respectivos.

Desafíos de más largo plazo

Los desafíos que presenta el Poder Judicial y la administración de justicia superan con creces el diseño y puesta en marcha de los nuevos órganos. Una tarea pendiente prioritaria es revisar el sistema de calificaciones judiciales para medir adecuadamente el mérito. Junto a ello, y como reconoció la Presidenta de la Corte Suprema, hay retrasos en la tramitación de causas que requieren la revisión de procedimientos o la adopción de medidas judiciales para aumentar la eficiencia de la administración de justicia. Probablemente la más reiterada, sea retomar la reforma procesal civil, un esfuerzo institucional importante e indispensable que se ha postergado por mucho tiempo.

Referencias

Comisión de Venecia 2025. Opinion on the draft Constitutional Amendments in Respect of the Judiciary. Adopted by the Venice Commission at its 143rd Plenary Session (online, 13-14 June 2025). Disponible en: [https://www.venice.coe.int/webforms/documents/?pdf=CDL-AD\(2025\)021-e](https://www.venice.coe.int/webforms/documents/?pdf=CDL-AD(2025)021-e)

Larrain H. y Frías N. 2024 Gobierno Judicial: Antecedentes y propuesta. Programa Reformas a la Justicia. Derecho UC. Disponible en: https://reformasalajusticia.uc.cl/images/Gobierno_Judicial_-_Propuesta.pdf

Pacareu, T. y Soto, S. 2025. Mérito y contrapesos en el Poder Judicial. Acuerdos, desacuerdos e interrogantes sobre nombramientos judiciales. Puntos de Referencia N° 751, 2025, CEP. Disponible en: <https://www.cepchile.cl/investigacion/merito-y-contrapesos-en-el-poder-judicial-acuerdos-desacuerdos-e-interrogantes-sobre-los-nombramientos-judiciales/>

Soto, S. y Pacareu, T. 2025. Mérito y contrapesos en el Poder Judicial. Propuestas para un mejor sistema de nombramientos judiciales. Puntos de Referencia N° 752, 2025, CEP. Disponible en: <https://www.cepchile.cl/investigacion/merito-y-contrapesos-en-el-poder-judicial-propuestas-para-un-mejor-sistema-de-nombramientos-judiciales/>

TRANSPARENCIA Y PROBIDAD

Propuesta 14. Retomar una agenda corta de probidad municipal

Problema

Enfocarse en la probidad de los funcionarios públicos es un deber de la política y la opinión pública en todo tiempo y lugar. Un principio tan arraigado al ejercicio del poder, como es aquel que afirma que el Estado está al servicio de las personas, resulta severamente dañado cuando la percepción de corrupción se extiende entre la ciudadanía. El problema más acuciante es que las faltas de probidad y la corrupción son enfermedades muy contagiosas, que avanzan silenciosamente y que muchas veces solo aparecen cuando ya están demasiado extendidas.

En Chile, el combate a la corrupción ha sido un tema siempre presente. Y aunque nuestros índices de corrupción en comparación con el resto de Latinoamérica no son altos, en la última década la preocupación de la ciudadanía ha aumentado sostenidamente. Como muestra la encuesta CEP, el “punto de inflexión” se produjo el año 2015 con el caso Caval y el financiamiento ilegal de la política. A partir de entonces, la preocupación ciudadana por la corrupción pasó de un promedio de 11% en la década anterior a 23% en la posterior (Salgado 2025).

Distintos estudios y cifras muestran que el combate a la corrupción debe emprenderse con especial fuerza a nivel municipal. Estas suelen ser vistas como instituciones donde se aloja el mayor número de escándalos de corrupción en el país. Sus debilidades administrativas, la falta de regulación en la gestión e información financiera, el limbo jurídico de las corporaciones municipales, la liviandad institucional de los concejos municipales, licitaciones con baja competencia, entre otros, han sido regularmente señalados como defectos estructurales que facilitan las conductas contrarias a la probidad (Ordoñez y Carvacho 2025).

Prestar urgente atención a estos temas es vital, no solo por la necesidad de reaccionar a la preocupación que la ciudadanía ha mostrado en la última década por la corrupción, también porque la probidad en la función pública es un eslabón fundamental para aumentar la confianza en el Estado y en la política en general. En tiempos de polarización y de populismo, trabajar por elevar los niveles de confianza institucional es un remedio que protegerá al país de las enfermedades de esta época.

Descripción de la propuesta

Para seguir profundizando en las medidas que combaten la corrupción y refuerzan la probidad, se requiere priorizar algunas de las discusiones legislativas que están hoy en el Congreso Nacional. Tanto en la Cámara de Diputados como en el Senado, se están tramitando proyectos de ley que buscan incorporar normas para combatir la corrupción en los muni-

cipios. Dado que lo que se propone en este informe es avanzar en una “agenda corta”, es imprescindible priorizar algunas de las disposiciones de estos proyectos y descartar otras. En este sentido, deben priorizarse aquellas que tengan efectos próximos y, al mismo tiempo, evitarse a toda costa sobre burocratizar el trabajo municipal. Esto último podría ocurrir si todas las iniciativas en discusión terminan siendo aprobadas.

En particular proponemos:

a. Rescatar y priorizar las siguientes materias del proyecto de ley enviado por el gobierno del Presidente Boric, que introduce modificaciones a la ley de la Contraloría General de la República (CGR) y a las normas sobre responsabilidad administrativa (Boletín N°17.927-06):

- La modificación legal que incorpora expresamente a las corporaciones y asociaciones municipales y regionales al ámbito de fiscalización de la CGR³⁸.
- La extensión de la responsabilidad administrativa del funcionario que cesa en su cargo, permitiendo que se inicien sumarios hasta seis meses después de la cesación o renuncia. Especialmente importante es, como hace el proyecto, que esta norma se extienda también a los otros estatutos especiales en el Estado, tales como funcionarios municipales, miembros de las Fuerzas Armadas, entre otros.
- La autorización para que los sumarios puedan ser instruidos por medios electrónicos o digitales, sin perjuicio de otras modificaciones que debieran introducirse a su tramitación. Entre estas últimas, sugerimos autorizar sumarios interinstitucionales, a fin de sancionar infracciones similares cometidas en distintos servicios (ej. el abuso de licencias médicas). También, modificar los plazos, tipicidad y autoridad que sanciona, en ciertos casos específicos.
- Las normas vinculadas con la cesación de alcaldes y autoridades regionales electas por notable abandono de deberes.

b. Continuar la tramitación de las mociones refundidas aprobadas en la Cámara de Diputados que modifican distintos cuerpos legales en materia de transparencia, fiscalización y probidad de las corporaciones municipales (Boletines N°14.594-06 y N°15.523-06). En particular, rescatar de este proyecto:

- Las normas que buscan prevenir conflictos de interés y regular las inhabilidades de funcionarios municipales.

³⁸ En esta materia, pueden incluirse también propuestas contenidas en el Informe de la así denominada Comisión Jaraquemada (2023).

- Las propuestas que extienden las obligaciones de probidad, transparencia y otras adicionales a las corporaciones y fundaciones municipales.
- Las modificaciones legales que facilitan el acceso a la información, tanto en las municipalidades como en sus fundaciones y corporaciones.
- Las que facilitan la participación ciudadana y permiten una mejor fiscalización del concejo municipal.

Implementación

Materias de ámbito legal, que requieren disponer de las urgencias e indicaciones necesarias para aprobar los proyectos de ley mencionados.

Desafíos de más largo plazo

En el largo plazo, el fortalecimiento de la probidad debe necesariamente ir acompañada de una gestión más moderna de los planes de fiscalización y auditoría. No basta con modificar leyes para desincentivar conductas contrarias a la probidad. Es necesario, además, generar mejores controles y aumentar las probabilidades de sanción. Para ello, se necesita una mejor gestión de los recursos disponibles y utilizar todos los mecanismos que ofrece la tecnología para detectar infracciones. En definitiva, esta es una tarea que no culmina con la aprobación de proyectos de ley, sino que es una tarea continua.

Referencias

Comisión de Integridad Pública y Transparencia & Ministerio Secretaría General de la Presidencia. 2023: Informe Comisión Asesora Ministerial para la regulación de la relación entre las instituciones privadas sin fines de lucro y el Estado (Comisión Jaraquemada). Disponible en: <https://www.integridadytransparencia.gob.cl/wp-content/uploads/2023/08/Informe-Comision-Asesora.pdf>

Ordoñez, M. y Carvacho, P. 2025: Corrupción municipal en Chile entre 2015 y 2022: contribuciones para abordar un problema urgente. Centro de Políticas Públicas - P. Universidad Católica de Chile. Temas de la Agenda Pública, Año 20, N° 182, Mayor 2025. Disponible en: <https://politicaspublicas.uc.cl/publicacion/corrupcion-municipal-en-chile-entre-2015-y-2022-contribuciones-para-abordar-un-problema-urgente/>

Salgado, M. 2025: ¿A quién le importa la corrupción? Dinámica de la preocupación por la corrupción en Chile. Puntos de Referencia N° 736. Centro de Estudios Públicos. Disponible en: <https://www.cepchile.cl/investigacion/a-quien-le-importa-la-corrupcion-dinamica-de-la-preocupacion-por-la-corrupcion-en-chile/>

Propuesta 15. Incentivar el uso eficiente de los subsidios por incapacidad laboral

Problema

En Chile existen diversos subsidios por incapacidad laboral (SIL) para personas trabajadoras que sean afectadas por contingencias, siendo el de mayor prevalencia el relacionado con enfermedad común. Este subsidio se concibe como el derecho de una persona trabajadora, afiliada a un régimen de salud, de ausentarse total o parcialmente del trabajo y recibir un pago en dinero mientras se encuentre haciendo uso de una licencia médica.

El gasto público en estos subsidios es significativo y, además, por muchos años ha sido creciente. Según la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), entre 2015 y 2022, el gasto de licencias médicas aumentó 131%, explicado tanto por el crecimiento en el número de licencias autorizadas (84%) como por el aumento de días pagados (120%). El gasto en 2022 llegó a \$3.195.862 millones (en torno a un punto del PIB), de los cuales un 66% correspondió al gasto de FONASA. Luego de ese máximo, el gasto ha disminuido (cayó cerca de 10% en 2023), pero manteniéndose aún por sobre los niveles pre pandemia.

Así, de los siete puntos que se cotizan obligatoriamente para salud, el sistema de licencias médicas absorbe en torno a 3,2 puntos, restando espacio para el resto de las prestaciones.

Esta situación de por sí es preocupante, pues sería señal de una mala salud de la fuerza laboral y de la insuficiencia de la cotización para hacerse cargo de ello. Pero, a la vez, diversas fiscalizaciones han demostrado un mal uso del beneficio, siendo el más reciente y bullado el estudio de la Contraloría General de República (CGR), que en 2025 identificó que más de 25 mil funcionarios públicos viajaron al extranjero mientras hacían uso de su licencia.

Descripción de la propuesta

El mal uso del beneficio de los SIL debe combatirse con una mayor fiscalización para evitar fraudes. Pero dicho esfuerzo no será suficiente si el diseño del sistema genera incentivos perversos. Por tanto, la fiscalización debe ser complementada con medidas que racionalicen el sistema. La experiencia internacional muestra medidas eficaces para ello, como poner un límite a la duración de las licencias que dan derecho a pago, disminuir la cobertura del beneficio para que el paciente tenga mayores incentivos a retomar su trabajo, o que el empleador asuma parte del costo de la licencia.

En la coyuntura actual, especialmente luego del estudio de la CGR, se generó una presión de la opinión pública por hacerse cargo del tema. El gobierno reaccionó enviando a tramitación un proyecto de ley (Boletín N°17.678-11), sin embargo, no tuvo mayor avance en seis meses.

Los principales contenidos del proyecto de ley en trámite son:

- Define un nuevo periodo de carencia para el SIL (dos días) aplicable con independencia a la extensión de la licencia médica.
- Homologa la regulación del sector público y privado, la que actualmente es más generosa para el primero en cuanto a la remuneración a pagar por día de licencia.
- Precisa que se compute el total de días de licencia para efectos de declarar la causal de cese por salud incompatible con el desempeño del cargo en el sector público.
- Fortalece las facultades fiscalizadoras de las Comisiones de Medicina Preventiva e Invalidez (COMPIN).

Considerando que los contenidos del proyecto de ley van en la dirección correcta para fomentar un uso más eficiente de los SIL, se propone dar urgencia a este proyecto y avanzar en su aprobación. Según el informe financiero de la DIPRES, en régimen, esto generaría un ahorro fiscal de más \$182 mil millones.

Complementariamente, en base a la experiencia detallada en el estudio de Celhay, Figueroa y Romero (2024), se sugiere establecer lo que en la literatura de economía del comportamiento se conoce como *nudges* (empujones o pequeños incentivos) que desincentiven el uso fraudulento de licencias médicas. Por ejemplo, el envío de mensajes de alerta en la emisión de licencias por parte de médicos que estadísticamente ya emiten en niveles altos, y la entrega de estadísticas sobre cantidad y duración de licencias emitidas por médico, logran reducir tanto la cantidad de licencias emitidas como su duración³⁹.

Implementación

Vía legal, mediante la aprobación del proyecto de ley actualmente en primer trámite en el Senado, Boletín N°17.678-11, que “Modifica el período de carencia del subsidio de incapacidad laboral por accidente o enfermedad común, introduce modificaciones en su aplicación al sector público, fortalece las facultades de las Comisiones de Medicina Preventiva e Invalidez, y modifica las normas que indica.

Complementariamente, acciones administrativas que desincentiven el uso fraudulento de licencias médicas.

³⁹ El estudio citado asignó aleatoriamente el envío de mensajes de advertencia a los médicos de alta emisión de licencias. Los mensajes se presentaron en dos versiones: una recordaba al médico su nivel de emisión en comparación con otros, y otra incluía además un recordatorio sobre la posibilidad de fiscalización. Los resultados indican que el primer tipo de mensaje logró una reducción de aproximadamente 6-7 licencias médicas emitidas por mes, mientras que el segundo logró una disminución de 12 en comparación con el grupo de control. Además, el primer tipo de mensaje redujo los días asignados de reposo en 140, y el otro los disminuyó en 193, en comparación con los 965 días de licencia promedio mensual total que emite el grupo de control.

Desafíos de más largo plazo

En el sector salud existe un problema general de escalada de costos, de compleja solución. Una propuesta de largo plazo, común en la experiencia internacional, es invertir más en medicina preventiva. En el caso de las enfermedades comunes, esto podría contribuir a disminuir el uso del SIL. En paralelo, se debe persistir en una fiscalización fuerte para evitar los malos usos.

Referencias

Celhay, P., N. Figueroa y Ma. I. Romero (2024). “Nudges para el uso fraudulento de licencias médicas en el Sistema Público de Salud”, Fondo de Evaluación de Impacto de la DIPRES. Disponible en: https://www.dipres.gob.cl/597/articles-341572_informe_final.pdf

Hormazábal, S. y C. Velasco. 2024. “Licencias médicas: análisis crítico y propuestas de reforma”. Centro de Estudios Horizontal e IPSUSS. Disponible en: https://ipsuss.cl/ipsuss/site/docs/20240628/20240628095247/licencias_medicas_ipsuss_horizontal.pdf?utm_source=chatgpt.com

Poblete, I. y Rivera, J. 2017. “Subsidio por Incapacidad Laboral en Chile: Situación Actual y Propuestas de Modificación”. Unidad de Estudios y Estadísticas. Superintendencia de Seguridad Social. Disponible en: https://www.suseso.cl/607/articles-41005_archivo_01.pdf

Raub, A., Chung, P., Batra, P., Earle, A., Bose, B., Jou, J., Chorny, N., Wong, E., Franken, D. y Heymann, J. 2022. “Paid Leave for Personal Illness: A Detailed Look at Approaches Across OCDE Countries”. World Policy Analysis Center. UCLA Fielding School of Public Health. Disponible en: https://www.worldpolicycenter.org/sites/default/files/WORLD%20Report%20-%20Personal%20Medical%20Leave%20OCDE%20Country%20Approaches_0.pdf

Tokman, M., J. Rodríguez y F. Larraín. 2004. “Subsidios por incapacidad laboral 1991-2002: incentivos institucionales, crecimiento del gasto y una propuesta de racionalización”. Estudios Públicos 93, Centro de Estudios Públicos. Disponible en: <https://www.estudiospublicos.cl/index.php/cep/article/view/708/1261>

Vergara, M. 2020. “Instituciones y licencias médicas en Chile”. Rev Med Chile 148: 1350-1356. Disponible en: <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/180407/Sick-leaves-in-Chile.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Villalobos, P. 2024. “Licencias médicas en Chile: diagnóstico, experiencias internacionales y propuestas de reforma”. Cajas de Chile – Instituto de Políticas Públicas en Salud Universidad San Sebastián. Disponible en: https://ipsuss.cl/ipsuss/site/docs/20241107/20241107175218/estudio_licencias_medicas_en_chile_diagnostico__experiencias_internacionales_y_propuestas_de_reforma_cajas_de_chile.pdf

Agradecimientos

Agradecemos a las siguientes personas por colaborar con su tiempo, experiencia, conocimiento e ideas en la elaboración de estas propuestas:

Matías Aránguiz

Facultad de Derecho, P. Universidad Católica.

Rodrigo Carrasco

Instituto de Ingeniería Matemática y Computacional, P. Universidad Católica.

Francisco Carrillo

CoMov Consultores.

Amaya Fraile

Magenta C.

Ricardo Irrázabal

Facultad de Derecho, P. Universidad Católica

Nicolás León

Cámara Chilena de la Construcción.

Jorge Lira

Confederación de la Producción y del Comercio.

Alejandro Pareja

Banco Interamericano de Desarrollo

Cristian Plischoff

Escuela de Gobierno, P. Universidad Católica.

Sandra Quijada

Centro de Estudios Públicos.

Paulina Riquelme

Eelaw.

Cabe indicar que las propuestas presentadas en este informe son de responsabilidad de los autores, y no necesariamente representan la opinión de las personas mencionadas.

Modernizar el Estado

Una agenda prioritaria de corto plazo

