CEP / CENTRO DE ESTUDIOS PÚBLICOS

Noviembre 2026

UNA AGENDA PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO.

Diagnósticos y propuestas del
Centro de Estudios Públicos (1989-2026)

Alfonso España | Sebastián Izquierdo | Juan Luis Ossa | Jorge Rodríguez

CEP CENTRO DE ESTUDIOS PÚBLICOS

UNA AGENDA PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO.

Diagnósticos y propuestas del
Centro de Estudios Públicos (1989-2026)

Alfonso España | Sebastián Izquierdo | Juan Luis Ossa | Jorge Rodríguez

RESUMEN EJECUTIVO

- En este documento reunimos los diagnósticos y propuestas del Centro de Estudios Públicos sobre modernización del Estado realizados entre 1989 y 2026. Su objetivo es identificar los avances logrados y las medidas que ayudarían a mejorar la efectividad del Estado. Partimos de la premisa de que la modernización busca construir un medio adecuado para que las personas realicen sus diversos proyectos de vida en el marco de un régimen democrático, y que la efectividad estatal es condición necesaria, aunque no suficiente, para ese fin.

- En la primera parte sostenemos que la modernización del Estado sigue pendiente porque, si bien han existido avances, ellos han respondido a escándalos, crisis de gestión y restricciones fiscales, más que a una visión integral sobre cómo deben ser y operar las reparticiones públicas. Así, se han introducido una serie de reformas compartimentadas que no han resuelto los problemas que afectan la calidad de los servicios, la confianza ciudadana y la legitimidad democrática.

- Para avanzar hacia una agenda sistémica y recuperar la confianza ciudadana, identificamos nueve principios que debieran orientar una estrategia de modernización estatal. Asimismo, destacamos cinco herramientas con las que el Estado podría cumplir mejor los objetivos planteados: los instrumentos de coordinación institucional, incluidos el uso y la integración de sus datos; el empleo público; los jefes de servicio y la Alta Dirección Pública (ADP); las municipalidades; y una regulación simple y eficiente. Ninguna de ellas opera hoy como debiera, y la mayoría de las medidas que proponemos en este documento buscan precisamente perfeccionarlas.

- Para reforzar la efectividad del Estado, en la segunda parte del documento identificamos 60 medidas viables aún pendientes de legislación o implementación total o parcial. Sus objetivos transversales son profesionalizar la gestión; fortalecer la responsabilidad y la rendición de cuentas; mejorar la calidad del gasto; y dar mayor flexibilidad al Estado, con los consiguientes resguardos a la probidad y a la sostenibilidad fiscal. Ordenamos esas medidas en diez ejes: la estructura y organización del Estado; el empleo público; la ADP y la gestión directiva; la descentralización y los gobiernos subnacionales; el gasto público, el presupuesto, la evaluación y los datos; la probidad y la transparencia; la regulación y los permisos; la justicia; la educación, la salud y la vivienda; y las empresas públicas.

- Las instancias asesoras vigentes que ha convocado el gobierno de José Antonio Kast cubren solo parte de esos desafíos y, aunque el Ejecutivo impulsa proyectos y medidas en otras materias, estos no responden a una agenda común.

- La reducción del número de ministerios es una prioridad declarada del gobierno. Si bien sostenemos que la reestructuración ministerial debiera ser una medida de ultima ratio, proponemos criterios y una guía de referencia para que, si se avanza en esa dirección, las fusiones sean coherentes con la experiencia comparada.

- La modernización del Estado requiere integrar las reformas de personas, instituciones, recursos y servicios, atendiendo a una mirada comprehensiva y coherente. De poco sirve fusionar ministerios si la descoordinación se reproduce al interior de las nuevas carteras, o reformar el Estatuto Administrativo si los directivos de servicios técnicos siguen sujetos a la confianza política del gobierno de turno. Solo una agenda sistémica permitirá fortalecer la capacidad de la democracia para responder a los problemas de la ciudadanía y, con ello, resguardar su legitimidad.

CONTENIDO

Introducción **6**
Parte I: Propósitos, principios y herramientas **7**
1. Una agenda sistémica aún pendiente 7
2. La recuperación de la confianza ciudadana 10
3. La modernización sistémica del Estado y sus principios 13
4. Cinco herramientas fundamentales para la modernización 15
4.1. Instrumentos de coordinación institucional 15
4.2. Empleo público 17
4.3. Jefes de servicio y Alta Dirección Pública 18
4.4. Municipalidades 19
4.5. Regulación simple y eficiente 21
Parte II: Diagnósticos y propuestas por eje **23**
Eje 1: Estructura y organización del Estado 23
Propuestas sobre estructura y organización del Estado 31
Eje 2: Empleo público 34
Propuestas sobre empleo público 35
Eje 3: Alta Dirección Pública y gestión directiva 38
Propuestas sobre Alta Dirección Pública y gestión directiva 40
Eje 4: Descentralización y gobiernos subnacionales 41
Propuestas sobre descentralización y gobiernos subnacionales 42
Eje 5: Gasto público, presupuesto, evaluación y datos 44
Propuestas sobre gasto público, presupuesto, evaluación y datos 46
Eje 6: Probidad y transparencia 50
Propuestas sobre probidad y transparencia 51
Eje 7: Regulación y permisos 53
Propuestas sobre regulación y permisos 54
Eje 8: Justicia 56
Propuestas sobre justicia 58
Eje 9: Educación, salud y vivienda 59
Propuestas sobre educación 61
Propuestas sobre salud 63
Propuestas sobre vivienda 64
Eje 10: Empresas públicas 65
Propuestas sobre empresas públicas 65

Reflexiones finales: Hacia una agenda sistémica **67**
Bibliografía **69**

INTRODUCCIÓN

La modernización del Estado supone pensar y construir un medio adecuado para que las personas realicen sus diversos proyectos de vida en el marco de un régimen democrático. La efectividad estatal es condición necesaria, aunque no suficiente, para alcanzar ese fin. Ciertamente, la efectividad es la capacidad de traducir los objetivos de política pública en resultados valiosos para las personas, para lo cual se debe hacer un uso inteligente de los recursos.

Al servicio de este fin superior, en este documento planteamos dos propósitos específicos: avanzar en una agenda de modernización sistémica del Estado y recuperar la confianza ciudadana en sus instituciones y prácticas. Para alcanzarlos, proponemos nueve principios que deben guiar la mejora de la efectividad del Estado: igualdad y mérito; orientación a resultados y a la satisfacción ciudadana; datos y tecnología al servicio de las personas; rendición de cuentas y responsabilidad; coordinación institucional; un rol de los privados claramente definido y sujeto a rendición de cuentas; capacidades regulatorias sólidas, pero coherentes y ordenadas; evaluación, monitoreo y trazabilidad; y empleo público profesional.

A su vez, planteamos cinco herramientas fundamentales para la efectividad del Estado. Estas son: i) los instrumentos de coordinación institucional; ii) el empleo público; iii) los jefes de servicio y la Alta Dirección Pública (ADP); iv) las municipalidades; y v) una regulación simple y eficiente.

Seguimos esa secuencia, es decir, vamos de los fines a los medios. En la primera parte fundamentamos por qué la modernización exige un enfoque sistémico y desarrollamos esos propósitos, principios y herramientas. En la segunda los llevamos a lo concreto: reunimos los diagnósticos y propuestas del CEP sobre modernización del Estado realizados entre 1989 y 2026, distinguimos los avances logrados de lo que todavía no se ha hecho e identificamos 60 medidas viables, aún pendientes de legislación o implementación total o parcial. Ordenadas en diez ejes, no las presentamos como reformas aisladas, sino como aplicaciones de un mismo marco. Ninguna basta por sí sola. Fusionar ministerios servirá de poco si las descoordinaciones se trasladan al interior de las nuevas carteras, como tampoco bastará con reformar el Estatuto Administrativo si los directivos de servicios esencialmente técnicos siguen dependiendo de la confianza política del gobierno. En las reflexiones finales retomamos la tesis central: sin ese marco, una nueva sucesión de reformas parciales no resolverá el problema de fondo.

PARTE I: PROPÓSITOS, PRINCIPIOS Y HERRAMIENTAS

1. Una agenda sistémica aún pendiente

La primera condición para la modernización del Estado es abordar la tarea desde un enfoque sistémico. Ello no significa transformar todas sus dimensiones al mismo tiempo, sino reconocer que muchas reformas son complementarias y que, si se ignoran esas interdependencias, los avances logrados en una parte del Estado pueden neutralizarse en otra. Un enfoque sistémico exige, además, una teoría del cambio: identificar qué reformas son condición de otras, en qué secuencia conviene impulsarlas y qué vehículos institucionales pueden sostenerlas más allá de un período de gobierno. De este primer objetivo se deriva la necesidad de una agenda estratégica de corto, mediano y largo plazo, que considere las condiciones habilitantes para continuar con la reestructuración estatal en cada una de sus etapas. Hasta el momento, las herramientas para dar forma a este enfoque sistémico han ido desde comisiones *ad hoc* hasta el Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado y el Comité de Modernización del Estado, ambas instancias de producción y evaluación de propuestas orientadas a materializar la modernización estatal.

Sin embargo, pese a sus más de tres décadas de existencia, la agenda de modernización del Estado sigue siendo un asunto pendiente. En parte, esto se debe a que, más que responder a una visión integral sobre cómo debe entenderse y operar el Estado, ella ha tendido a reaccionar a escándalos de corrupción, a crisis de gestión o a ciclos de restricción fiscal. El problema es que ese patrón no se explica solo por la ausencia de una visión, sino también por incentivos políticos persistentes: los gobiernos de cuatro años tienden a privilegiar reformas con resultados visibles durante su mandato, un Congreso fragmentado multiplica los puntos de veto y los costos de modernizar recaen sobre actores organizados, mientras sus beneficios son difusos y tardíos. En ese equilibrio, las reformas tienden a prosperar cuando una crisis altera temporalmente esos incentivos. El "estallido social" de 2019 y los procesos constitucionales de 2022 y 2023, por su parte, desplazaron durante años la discusión técnica sobre la gestión del Estado hacia debates sobre su forma, el régimen de gobierno y los derechos sociales, aun cuando una parte importante de la crisis podía atribuirse a la falta de gestión efectiva del Estado.

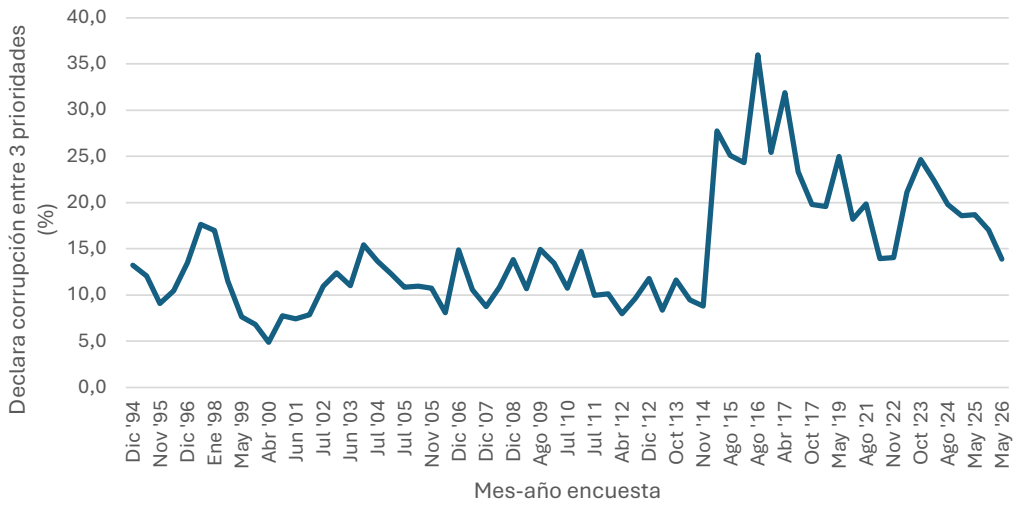
Así, si bien han existido avances, nuestra hipótesis es que el Estado de Chile no ha sido objeto de una reforma verdaderamente sistémica o integral, sino de modificaciones compartimentadas según la contingencia. Como consecuencia, los problemas persisten y una parte relevante de la ciudadanía no confía en sus instituciones ni percibe que sus servicios respondan a sus necesidades, lo que erosiona su legitimidad y, con ella, la de la democracia. La trayectoria de la Alta Dirección Pública ilustra bien el problema: se diseñó en 2000, se aprobó en 2003 gracias al acuerdo político que siguió a los casos Coimas y MOP-Gate y, con los años, su alcance se ha visto debilitado por subrogancias y remociones por confianza política. El desafío, por tanto, no es prescindir de las ventanas de oportunidad que abren las crisis, sino llegar a ellas con una agenda preparada, secuenciada y radicada en una institución que le dé continuidad, de modo que la modernización se convierta en una política permanente de Estado.

La corrupción suele definirse como "el mal uso de un cargo para beneficio personal" (Klitgaard 1990, 26) o como el "uso incorrecto del poder público para obtener beneficios privados" (Rose-Ackerman 1999, 32). En la misma línea, Transparencia Internacional (2026) define la corrupción como el "abuso del poder para beneficio propio". Al respecto, los detonantes de la agenda de modernización del Estado generalmente han sido los escándalos de corrupción. Esto se debe a que las crisis políticas generan oportunidades para introducir ese tipo de reformas (Sahd y Valenzuela 2018, 20). Ellas han permitido mejoras, pero parciales y no sistémicas.

Por ejemplo, en 1994, tras diversas denuncias de corrupción en municipios, empresas del Estado y organismos públicos, el presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle creó la Comisión Nacional de Ética Pública. Posteriormente, a comienzos de la década de 2000, los casos Coimas y MOP-Gate dejaron al descubierto la discrecionalidad en el nombramiento de directivos públicos y la opacidad del financiamiento de la política, lo que dio lugar, en 2003, al acuerdo entre el presidente Ricardo Lagos y el entonces presidente de la UDI, Pablo Longueira, para avanzar en la modernización del Estado (*El Mercurio* 2003). En 2006, el caso Chiledeportes motivó la Agenda de Probidad, Transparencia y Modernización del primer gobierno de Michelle Bachelet. Desde 2014, los casos de financiamiento irregular de la política y el caso Caval, entre otros, derivaron en la creación del Consejo Asesor Presidencial contra los Conflictos de Interés, el Tráfico de Influencias y la Corrupción. Luego, en el marco del caso Convenios, que puso en entredicho la probidad en el traspaso de recursos públicos desde ministerios y gobiernos regionales hacia fundaciones y organizaciones privadas sin fines de lucro, el gobierno de Gabriel Boric convocó a la Comi-

sión Asesora Ministerial para la Regulación de la Relación entre las Instituciones Privadas sin Fines de Lucro y el Estado. Cada uno de estos episodios llevó a que la ciudadanía considerara que el combate a la corrupción debía ser prioritario para el gobierno, especialmente en la última década, en la que ha concentrado reiteradamente al menos un quinto de las menciones sobre los principales problemas del país (Gráfico 1).

Gráfico 1: ¿Cuáles son los tres problemas a los que debería dedicar el mayor esfuerzo el gobierno? (% que menciona "corrupción" entre sus tres prioridades)



Fuente: Encuestas CEP (1994-2026).

2. La recuperación de la confianza ciudadana

La confianza que la ciudadanía deposita en las instituciones constituye un pilar fundamental para la estabilidad de los regímenes democráticos (Segovia, y otros 2008). Ella contribuye a un mejor funcionamiento de la sociedad y del Estado, toda vez que altos niveles de confianza mitigan la incertidumbre ciudadana y dotan al Estado de legitimidad para implementar políticas públicas, reduciendo la necesidad de recurrir a la coerción o al uso de la fuerza (Bianco 1998; Citrin y Muste 1999).

Un Estado poco efectivo, por el contrario, deteriora la satisfacción de los ciudadanos con las instituciones democráticas. Debido a la fragmentación del sistema político, cada gobierno entrante enfrenta dificultades para llevar a cabo modificaciones legislativas o reglamentarias que materialicen su programa. A eso se suma que la falta de modernización del Estado impide que la ciudadanía perciba los efectos esperados de las modificaciones legales. Más allá de la aprobación de una u otra ley, el *delivery* democrático no está siendo suficientemente eficaz debido a las ineficiencias y los problemas de coordinación de la maquinaria estatal, que vician la implementación de las leyes aprobadas por el Congreso, o bien porque estas no logran funcionar correctamente por problemas de diseño.

De ese modo, en paralelo a los escándalos de corrupción señalados, se han acumulado problemas vinculados a la calidad de los servicios de educación (Eyzaguirre, Izquierdo y San Martín 2021; Izquierdo y Pacareu 2023; Ariztía, y otros 2024; Eyzaguirre 2025), salud (CEP y Universidad de Chile 2017; Benítez y Velasco 2020) y vivienda (Galetovic 2006; Rodríguez, Palacios y Nova 2026); problemas en la gestión de los funcionarios debido a que su estabilidad se ha ido definiendo por vía administrativa y judicial (Aninat y Razmilic 2018); un gasto fiscal cada vez más elevado y rígido (Izquierdo, Rodríguez y Álvarez 2026); una sobrerregulación que retrasa la inversión y el inicio de proyectos incluso para el mismo Estado (Ugarte y Dejbord 2025); el uso indebido de licencias médicas detectado por la Contraloría General de la República (CGR), que se produjo, en parte, por falta de fiscalización;[1] y un gasto público social disperso en múltiples programas, lo que le resta efectividad (Abud, y otros 2025).

Si bien el actual gobierno de José Antonio Kast no incluyó en su programa una agenda integral de modernización del Estado, sí ha anunciado iniciativas sobre temas específicos. Estas se enmarcan en la conformación de tres instancias: la Comisión Asesora

[1] La Contraloría General de la República (CGR) detectó el incumplimiento de 25.078 funcionarios públicos o trabajadores de entidades privadas financiadas con fondos públicos por haber viajado fuera del país en el período de reposo indicado en la licencia médica (Contraloría General de la República, 2025).

Ministerial para la Modernización del Empleo Público (Decreto Exento N°240 del Ministerio de Hacienda 2026); la Comisión Nueva Arquitectura del Estado, encargada de proponer cambios al número y al funcionamiento de los ministerios y a la que, según lo anunciado en la Cuenta Pública de 2026, se encomendó también la modernización del Sistema de Alta Dirección Pública (Prensa Presidencia 2026); y el Consejo de Eficiencia y Convergencia Financiera de la Red Asistencial, conformado por la Subsecretaría de Redes Asistenciales (Ministerio de Salud 2026). A ellas se suman iniciativas sectoriales, como la revisión de programas impulsados por el Ministerio de Hacienda, las indicaciones a la reforma del sistema de nombramientos judiciales, el proyecto que modifica el calendario de instalación de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), las medidas de simplificación de permisos incluidas en la Ley N°21.850 y el Plan de Inspección Total de los servicios públicos anunciado en la Cuenta Pública de 2026. Se trata de pasos en la dirección correcta, pero parciales. Responden a urgencias de cada sector, no se inscriben en una agenda común y dejan sin una propuesta integral áreas como la descentralización, la gestión de los servicios sociales o el gobierno corporativo de las empresas públicas. Estas instancias se suman al Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado creado en 2018 (Decreto Supremo N°12, Segpres 2018), por lo que la multiplicación de comisiones asesoras plantea, en sí misma, un desafío de coordinación entre sus respectivas agendas. A fuerza de abordarse por partes, la modernización del Estado se ha vuelto un proceso interminable (Ossa 2026) y corre el riesgo de seguir siéndolo.

El Centro de Estudios Públicos (CEP) ha acompañado esta agenda desde fines de la década de 1980. Durante la transición, sus trabajos se concentraron en la descentralización, la política social y la reforma judicial. En 2000 se publicó el libro *La transformación económica de Chile*, editado por Felipe Larraín y Rodrigo Vergara (Vergara y Larraín, 2000). Ese mismo año la Comisión de Reforma del Estado, coordinada por Salvador Valdés, elaboró las propuestas que dieron origen al Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), y en 2009 el CEP formó parte del Consorcio para la Reforma del Estado. En 2016, bajo la dirección de Harald Beyer, convocó a la Comisión de Modernización del Estado, cuyo trabajo dio lugar a los libros *Un Estado para la ciudadanía* (2018) y *Más allá de Santiago* (2020), editados por Isabel Aninat y Slaven Razmilic (el segundo, además, junto con Ignacio Irarrázaval y Jorge Rodríguez). En los últimos años, sus investigadores han trabajado sobre el ajuste y la priorización del gasto, la sobrerregulación, la educación pública, la salud, las empresas públicas y el gobierno judicial. A ello se suman otras vías de colaboración en la agenda de modernización, como seminarios, columnas de opinión y la participación de sus investigadores en la discusión legislativa y en comisiones gubernamentales.

En este documento ordenamos ese trabajo como un mapa que reúne por tema los diagnósticos y propuestas del CEP (publicados en libros, en la serie "Puntos de Referencia" [PDR] y en trabajos colectivos con otros centros de estudio), de modo que quien hoy discuta alguna de estas materias pueda identificar qué se ha dicho, dónde encontrarlo y qué sigue pendiente. La premisa es que, para lograr los objetivos enunciados y alcanzar la efectividad del Estado, es preciso hacer más eficientes las cinco herramientas indicadas mediante las medidas propuestas. Así, en cada eje de la segunda parte revisamos primero los aportes del CEP en materia de modernización del Estado, indicando su relación con las tres instancias asesoras convocadas por el actual gobierno y con otras iniciativas en curso. Incluimos solo aquellas propuestas que, a la fecha de este documento, se encuentran pendientes de legislación o implementación total o parcial, y que, luego de una revisión actualizada, estimamos viables (según su vehículo normativo, su costo fiscal y los actores cuyo apoyo o veto requieren) y pertinentes. Entre las propuestas incluimos las vinculadas con la efectividad de sectores específicos, como la salud, la educación pública y la justicia, debido a que tienen características de funcionamiento propias que deben tenerse en cuenta para que la modernización también los permee, sobre todo porque concentran una porción importante de los recursos del Estado.[2]

Como señalamos, una mirada sistémica exige coordinar los objetivos, la secuencia y las condiciones de implementación de las reformas. Las propuestas reunidas aquí muestran esas interdependencias: una mayor autonomía de gestión requiere directivos profesionales y rendición de cuentas; la descentralización necesita capacidades locales e información financiera comparable; y la evaluación de políticas exige datos integrados y decisiones presupuestarias que utilicen sus resultados. Por ello, las medidas de cada eje deben leerse como componentes de una agenda común, no como soluciones autosuficientes.

En lo que sigue perfilamos qué entendemos por una modernización sistémica del Estado y cuáles deben ser los principios que orienten su transformación. Luego, especificamos las herramientas habilitantes para avanzar en una agenda sistémica y recuperar la confianza ciudadana, así como sus principales problemas.

[2] La clasificación funcional de erogaciones del Gobierno Central agrupa los gastos según sus funciones u objetivos socioeconómicos. Se estima que para el 2027 Salud representará el 20,2% del gasto total del Gobierno Central, mientras que Educación totalizará el 19,6%. Los Tribunales de Justicia, por su parte, incluyen el 1,7% del gasto total (Dirección de Presupuestos 2026, 207-208). El PDR N°781 profundiza en la composición y las tendencias del gasto público por función en las últimas décadas, y respalda el foco de esta sección en educación y salud por su peso relativo dentro del gasto público (Izquierdo, Rodríguez y Álvarez 2026).

3. La modernización sistémica del Estado y sus principios

Las consecuencias de la falta de modernización, como servicios de calidad insatisfactoria, escándalos de corrupción o descoordinaciones con efectos perjudiciales para las personas, producen una decepción que empuja a la ciudadanía a buscar respuestas en el autoritarismo, el populismo, el identitarismo u otras ideologías. Ahora bien, la buena administración, la eficiencia y la racionalidad técnica no bastan por sí solas para evitar un eventual colapso de la democracia. Además de una alta capacidad técnica, la democracia requiere motivación, legitimación y reconocimiento, que los ciudadanos están encontrando en ideas alternativas a las liberales (Mascareño y Rozas 2026, 275). Pero cuando la motivación, la legitimación y el reconocimiento no son suficientes para que el funcionamiento del Estado sea efectivo, la decepción persistente por los resultados también puede provocar ese colapso. De ahí que ambas dimensiones deban atenderse al mismo tiempo.

El Estado se compone de instituciones con funciones valiosas e insustituibles para conducir la vida en común y para que cada persona pueda desarrollar su propio proyecto de vida. Un Estado moderno es aquel que materializa las premisas de la modernidad, como la igualdad ante la ley, el mérito en el acceso a sus cargos y beneficios, el respeto y la protección de los derechos de las personas, y el sometimiento de los actos estatales a criterios de racionalidad y control democrático. La modernización, en ese sentido, no es un fin en sí mismo ni una cuestión meramente técnica o de eficiencia, sino una condición necesaria para la realización de distintos proyectos de vida y para sustentar la legitimidad de la democracia.

A partir de esa concepción, es posible sintetizar nueve principios que orientan las propuestas reunidas en este documento (Aninat y Razmilic 2018; Rodríguez y Paris 2019):

1. Igualdad y mérito. El Estado debe tratar a todas las personas con la misma dignidad, sin que el territorio en que viven determine la calidad de los servicios que reciben. Para ello, debe seleccionar a quienes lo integran por su capacidad e idoneidad, y no por su afinidad política.

2. Orientación a resultados y a la satisfacción ciudadana. Toda mejora en la provisión de servicios (en acceso, calidad, cantidad, oportunidad o costo) debe medirse por su efecto en quienes los reciben, y esa satisfacción debe monitorearse de forma sistemática y periódica.

3. Datos y tecnología al servicio de las personas. La inversión en tecnologías de la información debe facilitar el acceso de las personas a los beneficios estatales. El uso de los datos administrativos del Estado, por su parte, debe generar valor para la ciudadanía, las empresas y el propio Estado (no solo para quien los administra), con altos estándares de protección de los datos personales.

4. Rendición de cuentas y responsabilidad. Los directivos públicos deben responder por los resultados de su gestión, tanto en el gobierno central como en los gobiernos subnacionales, evitando que los servicios públicos sean capturados por grupos de interés.

5. Coordinación institucional. Un Estado que asume tareas cada vez más complejas requiere mecanismos de coordinación que eviten la duplicación de funciones entre servicios y niveles de gobierno y que permitan aprovechar sinergias.

6. Un rol de los privados claramente definido y sujeto a rendición de cuentas. Cuando el Estado encarga a privados la provisión de servicios públicos, esa provisión es legítima y con frecuencia necesaria, pero debe cumplir estándares de calidad, subordinarse al interés público y estar sujeta a una adecuada rendición de cuentas, sin que el Estado renuncie a sus obligaciones.

7. Capacidades regulatorias sólidas, pero coherentes y ordenadas. El Estado debe potenciar sus facultades normativas, regulatorias y fiscalizadoras para resguardar el interés general, cuidando que esa expansión sea coherente y ordenada, de manera de no derivar en sobrerregulación.

8. Evaluación, monitoreo y trazabilidad. Las políticas y las reformas institucionales deben evaluarse en su mérito (y corregirse o descontinuarse cuando no logran sus objetivos), en lugar de mantenerse por inercia o por apego a una solución particular.

9. Empleo público profesional. El Estado se compone de personas; por eso requiere un sistema de empleo público que incentive el reclutamiento y el desarrollo de servidores públicos conforme a la calidad, el mérito y la probidad, y que favorezca el ejercicio profesional de la función pública.

Estos nueve principios no constituyen una lista exhaustiva ni jerárquica, pero sí permiten leer las propuestas de la segunda parte como aplicaciones de un mismo marco orientado a avanzar hacia un Estado que haga valer la igualdad ante la ley y el mérito; que rinda cuentas por sus resultados; que use mejor sus datos y recursos; y que, en último término, sea un medio adecuado para la realización de los diversos proyectos de vida de las personas en el marco de un régimen democrático.

4. Cinco herramientas fundamentales para la modernización

Como señalamos, la efectividad del Estado es condición necesaria para su modernización, aunque no suficiente. Una agenda sistémica de corto, mediano y largo plazo y la recuperación de la confianza ciudadana son objetivos habilitantes de ese fin superior. Para alcanzar esos objetivos es necesario contar con herramientas que, guiadas por esos principios, produzcan un efecto profundo de transformación estatal. Estas son: i) los instrumentos de coordinación institucional; ii) el empleo público; iii) los jefes de servicio y la Alta Dirección Pública; iv) las municipalidades; y v) una regulación simple y eficiente. Cada una de ellas incide en la confianza ciudadana a través de la imparcialidad con que el Estado trata a las personas y la calidad de los servicios que les presta.

4.1. Instrumentos de coordinación institucional

Chile es el segundo país miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) con más ministerios, solo detrás de Israel. La tendencia en esos países es a la fusión más que a la división de estos. Sin embargo, es una ilusión creer que la sola reestructuración del gabinete resuelve los problemas de coordinación entre instituciones o al interior de estas. De hecho, a diferencia de lo que se desprende del mandato de la Comisión Nueva Arquitectura del Estado, presentada el 25 de agosto de 2026 por el gobierno de José Antonio Kast, sostenemos que la reestructuración del Estado o de los gabinetes debería ser una medida de *ultima ratio*, ya que implica costos importantes en personas (Wynen, y otros 2019), información (Van der Heijden 2024), dinero (White y Dunleavy 2010) y tiempo (Christensen y Lægreid 2007), con resultados no medidos o difíciles de avizorar (Pollitt 2009).

Antes de llegar a la reestructuración existe un abanico de herramientas de coordinación de complejidad creciente: los convenios de colaboración o de interoperabilidad, la coordinación programática de la División de Coordinación Interministerial (DCI), los gabinetes temáticos, los comités interministeriales, la programación presupuesta-

ria transversal y la creación por ley de agencias o servicios coordinadores. Ninguna de ellas rinde, sin embargo, si los organismos no comparten información. Buena parte de los problemas de coordinación del Estado chileno se origina en datos dispersos entre reparticiones que no conversan entre sí. La información sobre gasto y dotación se reparte entre la Dipres, la CGR, Transparencia Activa y el Sistema Nacional de Información Municipal (Sinim); las tecnologías de información se adquieren servicio por servicio sin estándares comunes; y los datos administrativos rara vez se integran para seguir en el tiempo a personas, hogares y empresas. Por eso, una mejor coordinación requiere también una plataforma que permita compartir datos entre reparticiones de forma protegida, una autoridad que fije estándares tecnológicos para toda la administración y la publicación integrada de la información sobre gasto y personal (Aninat y Razmilic 2018; Hernando, y otros 2018).

La coordinación tiene, además, una dimensión presupuestaria y evaluativa. Un presupuesto organizado por productos o por desempeño, una revisión periódica del gasto, una agencia que evalúe *ex ante* y *ex post* las políticas públicas y la medición sistemática de la satisfacción de los beneficiarios permiten que las decisiones de cada ministerio consideren los resultados de lo que hacen los demás, y que los programas duplicados o mal evaluados se corrijan o terminen en lugar de mantenerse por inercia. Lo mismo vale para quienes ejecutan recursos públicos fuera de la administración central, como las instituciones privadas que reciben transferencias y las empresas públicas, cuyos mandatos, obligaciones y riesgos fiscales deben quedar definidos y sujetos a rendición de cuentas (Comisión Asesora Ministerial 2023; Bastidas, y otros 2025; Izquierdo y otros 2026).

Optimizar los mecanismos existentes antes de reestructurar ministerios es, por tanto, un criterio que debería orientar el trabajo de la actual Comisión Nueva Arquitectura del Estado.

Lo señalado no niega que sea necesaria la revisión de servicios y programas duplicados que funcionarían mejor fusionados. Justamente porque existe ese abanico de herramientas (desde acuerdos simples hasta presupuestos intersectoriales), no hay una receta única de coordinación: la combinación adecuada depende del desafío específico, del momento y de la ponderación de factores. Por eso, más que el número de ministerios importa flexibilizar la capacidad de cada gobierno para determinar su propia estructura ministerial, balanceando factores como los equilibrios de poder internos, su programa de gobierno y la gestión eficiente del aparato estatal (Pliscoff 2017; Soto 2025; Gamboni, y otros 2026).

4.2. Empleo público

Los funcionarios públicos son los encargados de ejecutar las leyes. De ahí su importancia para la efectividad del Estado. Sin embargo, pese a que constituyen el brazo ejecutor de las políticas públicas, la normativa que rige el vínculo laboral entre el Estado y el funcionario se encuentra obsoleta y fragmentada en distintos estatutos y leyes que realizan modificaciones parciales para suplir los déficits de la regulación laboral en el sector público.

Frente a ello, el CEP ha propuesto una carrera funcionaria única, que reorganiza la institucionalidad a cargo de las políticas de personal (dotándola de una gobernanza de largo plazo, al margen de la lógica presupuestaria anual), define un nuevo régimen de ingreso y ascenso por mérito, y contempla una fórmula de transición para el personal en ejercicio (Rajevic, en Aninat y Razmilic 2018).

El problema no es solo normativo. La contrata, pensada como una modalidad transitoria, se convirtió en el régimen predominante del Gobierno Central, donde hoy concentra cerca de dos tercios de los cargos, y la estabilidad de esos funcionarios terminó definiéndose más por la jurisprudencia administrativa y judicial que por el legislador, a partir de la doctrina de la "confianza legítima" (Contraloría General de la República 2024). Así, la selección, la carrera y la salida de los funcionarios quedan en buena medida fuera de una política de personal deliberada.

Una reforma del empleo público debe, además, alcanzar a todo el Estado y no solo al Gobierno Central. Los funcionarios municipales han quedado al margen de las normas de gestión de personas del Servicio Civil, y en sectores como la educación pública se juega buena parte de la calidad de los servicios que reciben las personas, por lo que importa que los directores de establecimientos tengan mayor poder de decisión sobre su personal y que las dotaciones se definan según las necesidades de cada establecimiento (España y Obach 2024b; Ariztía, y otros 2024). El empleo público tiene también una dimensión fiscal. El gasto en personal es uno de los principales componentes del presupuesto, de modo que la moderación de los reajustes, un uso más eficiente de las licencias médicas y la publicación integrada de los datos de dotación y remuneraciones forman parte de la misma agenda (Bastidas, y otros 2025; Gamboni, y otros 2026). Por último, un régimen profesional exige una institucionalidad que lo resguarde, como un Servicio Civil con mayor autonomía, un mejor gobierno corporativo y competencias sobre la gestión y el desarrollo de las personas en todo el Estado (Aninat y Razmilic 2018).

4.3. Jefes de servicio y Alta Dirección Pública

Los jefes de servicio son quienes lideran los equipos encargados de ejecutar los diversos servicios estatales. Sin embargo, enfrentan restricciones que les impiden cumplir adecuadamente su labor.

En primer lugar, desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos, la cantidad de contrataciones que pueden efectuar se encuentra limitada por las leyes de presupuestos de cada año. En segundo lugar, las remuneraciones que pueden ofrecer a sus funcionarios son determinadas por el grado del cargo que ocupa cada persona. En tercer lugar, no tienen la capacidad de poner término de la relación estatutaria en función del desempeño, ya que este es evaluado no solo por la jefatura directa de cada funcionario, sino también por un comité de calificación. Bajo esta dinámica, prácticamente la totalidad de los funcionarios obtiene calificación en lista N°1 de "distinción". En estas condiciones, la gestión del personal es extremadamente difícil, toda vez que no se puede desincentivar la ineficiencia mediante el riesgo de término del contrato, ni se puede incentivar la retención de personal destacado ofreciendo sueldos competitivos con respecto al sector privado, o bien en relación con otras instituciones del sector público.

En cuanto a la efectividad de los jefes de servicio, también se observan problemas que diluyen la promesa de contar con un Estado profesional que separe la esfera política de la técnica. En primer lugar, hay directores que no se encuentran adscritos al SADP, o bien que ocupan cargos adscritos al SADP, pero en calidad de subrogantes. Esto significa que no son seleccionados a través de procesos abiertos y competitivos y que no cuentan con un convenio de desempeño (CD) que mida la calidad de su trabajo. En segundo lugar, hay altos directivos seleccionados por el SADP que, pese a obtener buenas calificaciones en sus CD, son removidos de sus cargos por razones de confianza política. Esto se debe a que, en tercer lugar, pese al esfuerzo que se ha hecho para perfeccionar el sistema de selección de altos directivos, la confianza política y la discrecionalidad del gobierno siguen siendo los factores determinantes en su nombramiento. Esto explica (pero no justifica) que personas seleccionadas a través del SADP sean luego removidas por carecer de confianza política. A ello se suma que los CD no reflejan realmente el desempeño del jefe de servicio, ya que los indicadores que evalúan su gestión son genéricos y no están vinculados con los principales productos de las instituciones, y las metas son poco exigentes, pues se formulan para evitar la pérdida del incentivo remuneratorio asociado.

La selección de directivos a través del SADP ha generado impactos positivos en los resultados de servicios como educación y salud (Muñoz y Prem 2024). Sin embargo, esos resultados todavía son limitados si consideramos la mejora potencial que implicaría hacerse cargo de los déficits observados. El actual gobierno anunció la evaluación y modernización del sistema, con el propósito declarado de agilizar los concursos y cubrir las vacantes acumuladas, y encomendó esa tarea a la Comisión Nueva Arquitectura del Estado. Se trata de una oportunidad para corregir estos déficits, siempre que la mayor agilidad no se obtenga a costa del mérito ni amplíe la discrecionalidad en los nombramientos.

4.4. Municipalidades

Las municipalidades son la primera cara del Estado y, entre las instituciones de elección popular, son las que gozan de mayor confianza, por sobre el gobierno y el Congreso (Encuesta CEP N°96). En 2025 gastaron el equivalente al 3,6% del PIB y contaron en promedio con 450.947 cargos. Sin embargo, son poco eficientes. Según Pacheco, Sánchez y Villena (2020), podrían lograr la misma prestación de servicios con entre un 53% y un 61% menos de recursos, según la especificación.

Los municipios cumplen un rol clave en materia social pues, como resultado de la descentralización ocurrida entre 1973 y 1989, forman parte de la cadena de ejecución del gasto social en la atención primaria en salud y en educación municipal (Castañeda 1990). Además, tras la aprobación de la Ley de Seguridad Municipal, se ha reforzado su participación coadyuvante en seguridad pública.

En educación, es cierto que el gasto municipal se ha ido reduciendo debido a la Ley de Nueva Educación Pública, que creó los SLEP y traspasó la administración de establecimientos municipales al gobierno central. Sin embargo, las postergaciones de la reforma de los SLEP dan cuenta de que las municipalidades seguirán siendo importantes en esta materia. En 2025, 197 de 345 municipios (el 57%) informaron ser propietarios de establecimientos educacionales, y 3.365 establecimientos en funcionamiento o autorizados eran de dependencia municipal, frente a 1.766 dependientes de los SLEP (SINIM 2025; CEM 2025).

En salud, las municipalidades son las principales gestoras de la atención primaria de salud (APS). Hay 2.644 establecimientos de salud de dependencia municipal, que se distribuyen principalmente en 1.152 postas de salud rural (PSR) y 573 centros de sa-

lud familiar (CESFAM). Si bien los Servicios de Salud tienen menos establecimientos, de ellos dependen los 193 hospitales de la Red Pública (DEIS 2026). Una APS efectiva puede evitar que problemas de salud deriven en atenciones secundarias y terciarias, más complejas y costosas, que tensionan la Red (OMS 2025).

En seguridad, la Ley de Seguridad Municipal define la seguridad municipal como un apoyo complementario a Carabineros y a la Policía de Investigaciones (PDI). La norma faculta a los inspectores para efectuar patrullajes preventivos, colaborar en el control de tránsito, prestar auxilio en casos de flagrancia y actuar ante incivilidades. Asimismo, obliga a los municipios a entregar elementos de resguardo personal y regula la creación de Direcciones de Seguridad Pública.

A pesar del rol central que cumplen las municipalidades en materias como educación, salud y seguridad, las políticas de modernización del Estado las han dejado al margen de algunos avances. Así, por ejemplo, las normas de aplicación general en materia de gestión y desarrollo de personas impartidas por el Servicio Civil excluyen a las municipalidades. Del mismo modo, ningún cargo directivo municipal se provee a través del SADP. En consecuencia, las municipalidades carecen de instrumentos de evaluación como los convenios de desempeño, lo que podría estar asociado a una peor gestión local. Extenderles las reformas de empleo público y de ADP es, por tanto, condición para mejorar la gestión local; y, al ser la cara más cercana y confiable del Estado, es allí donde las mejoras podrían incidir más profundamente en la confianza ciudadana.

Una mejor gestión local requiere, además, información y control. Hoy no existe información financiera municipal comparable entre comunas, pues el clasificador presupuestario agrupa el gasto en cuatro áreas de gestión que impiden un adecuado escrutinio externo; y las corporaciones municipales operan en un limbo jurídico que, junto con la escasa fiscalización de los concejos, ha facilitado conductas contrarias a la probidad (Hernando, y otros 2018; Gamboni, y otros 2026). Algo similar ocurre en el nivel regional. La elección de gobernadores regionales en 2021 dio nueva urgencia a la descentralización, pero la mayor autonomía de los gobiernos regionales necesita reglas presupuestarias, controles internos y una rendición de cuentas a la altura de sus nuevas atribuciones, de modo que se traduzca en mejores servicios y no en nuevas fuentes de ineficiencia (Aninat, Irarrázaval, Razmilic y Rodríguez 2020).

4.5. Regulación simple y eficiente

La sobrerregulación y la incerteza jurídica frenan la inversión, la productividad y el crecimiento de largo plazo. El problema tiene dos caras: la acumulación de exigencias innecesarias u obsoletas y la dificultad del Estado para tramitar con rapidez y certeza las regulaciones que sí se justifican (García-Huidobro, García y Carrasco 2024; Ugarte y Dejbord 2025). La regulación no es un fin en sí misma, sino un instrumento para resguardar bienes públicos sin imponer a personas y empresas cargas procedimentales innecesarias.

El debate público ha tendido a concentrarse en la permisología *ex ante*, pero la experiencia comparada y la evidencia acumulada dan cuenta de que una agenda regulatoria robusta requiere mirar el ciclo regulatorio completo. La Ley N°21.770, Marco de Autorizaciones Sectoriales, fue un avance en materia de permisos, pero su efecto depende de reglamentos aún pendientes y de la reforma del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA).

Con todo, aunque el foco prioritario ha estado puesto en destrabar los permisos sectoriales para grandes proyectos de inversión, la sobrecarga regulatoria y el exceso de trámites no son un fenómeno exclusivo del mundo productivo, sino que permean transversalmente la relación cotidiana entre el Estado y los ciudadanos. Esta fricción burocrática se manifiesta con claridad en la construcción de centros públicos de salud, la obtención de patentes municipales, la regularización de títulos de dominio, la acreditación de subsidios y beneficios sociales, o la convalidación de grados y títulos profesionales, donde la dispersión de exigencias, la falta de interoperabilidad entre servicios y la duplicidad de certificados imponen costos e incertidumbres que deterioran la calidad de vida y debilitan la confianza en las instituciones públicas.

Frente a la raíz de este problema (la inflación y la obsolescencia normativas), también han surgido esfuerzos institucionales en el ámbito legislativo. En el Congreso Nacional se han constituido comisiones especiales y mesas de trabajo abocadas a la depuración, simplificación y derogación de leyes obsoletas o redundantes, para racionalizar un acervo normativo sobrecargado. El ordenamiento y la coherencia regulatoria han estado en el centro de las recomendaciones de la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (CNEP), la cual ha insistido en la urgencia no solo de evaluar el flujo de nuevas normativas mediante análisis de impacto regulatorio *ex ante*, sino también de revisar de manera sistemática el *stock* legal y reglamentario vigente, con el fin de suprimir duplicidades, resolver contradicciones y elevar la productividad global del país.

Una regulación simple exige, por último, capacidades estables en el propio Estado. Entre ellas se cuentan una revisión periódica de los permisos sectoriales con una metodología común, que permita decidir en cada caso si mantenerlos, sustituirlos por avisos o declaraciones juradas o eliminarlos; una evaluación ambiental proporcional al riesgo y a la magnitud de los proyectos; y una unidad que vele por la coherencia de la potestad reglamentaria, junto con un registro que permita a cualquier persona conocer en un solo lugar la regulación vigente (Aninat y Razmilic 2018; Gamboni, y otros 2026). La simplificación alcanza también a la política habitacional, donde agilizar los permisos asociados a la construcción es condición para activar suelo bien localizado (Rodríguez, Palacios y Nova 2026).

Estas cinco herramientas son los medios con los que el Estado puede cumplir los objetivos de una agenda sistémica y de recuperación de la confianza ciudadana. Ninguna de ellas, sin embargo, opera hoy como debiera. La coordinación descansa en instrumentos subutilizados y en datos que no se comparten; el empleo público se rige por estatutos fragmentados y por una estabilidad definida en tribunales; la promesa de profesionalización de la Alta Dirección Pública se debilita por las remociones por confianza política y por convenios de desempeño poco exigentes; las municipalidades, la cara más cercana del Estado, han quedado al margen de las principales reformas de gestión; y la regulación se ha vuelto un obstáculo para la inversión y para la relación cotidiana de las personas con el Estado.

Las 60 medidas que presentamos a continuación buscan, en su mayoría, perfeccionar estas herramientas; las de probidad, justicia y políticas sociales aplican los mismos principios a ámbitos específicos. Ordenamos las medidas en diez ejes, cada uno de los cuales recoge los diagnósticos y propuestas del CEP que siguen pendientes, y su relación con las instancias asesoras convocadas por el actual gobierno y con otras iniciativas en curso. Leídas en conjunto, apuntan a un mismo fin: que el Estado cuente con mejores medios para traducir los objetivos de política pública en resultados valiosos para las personas.

PARTE II: DIAGNÓSTICOS Y PROPUESTAS POR EJE

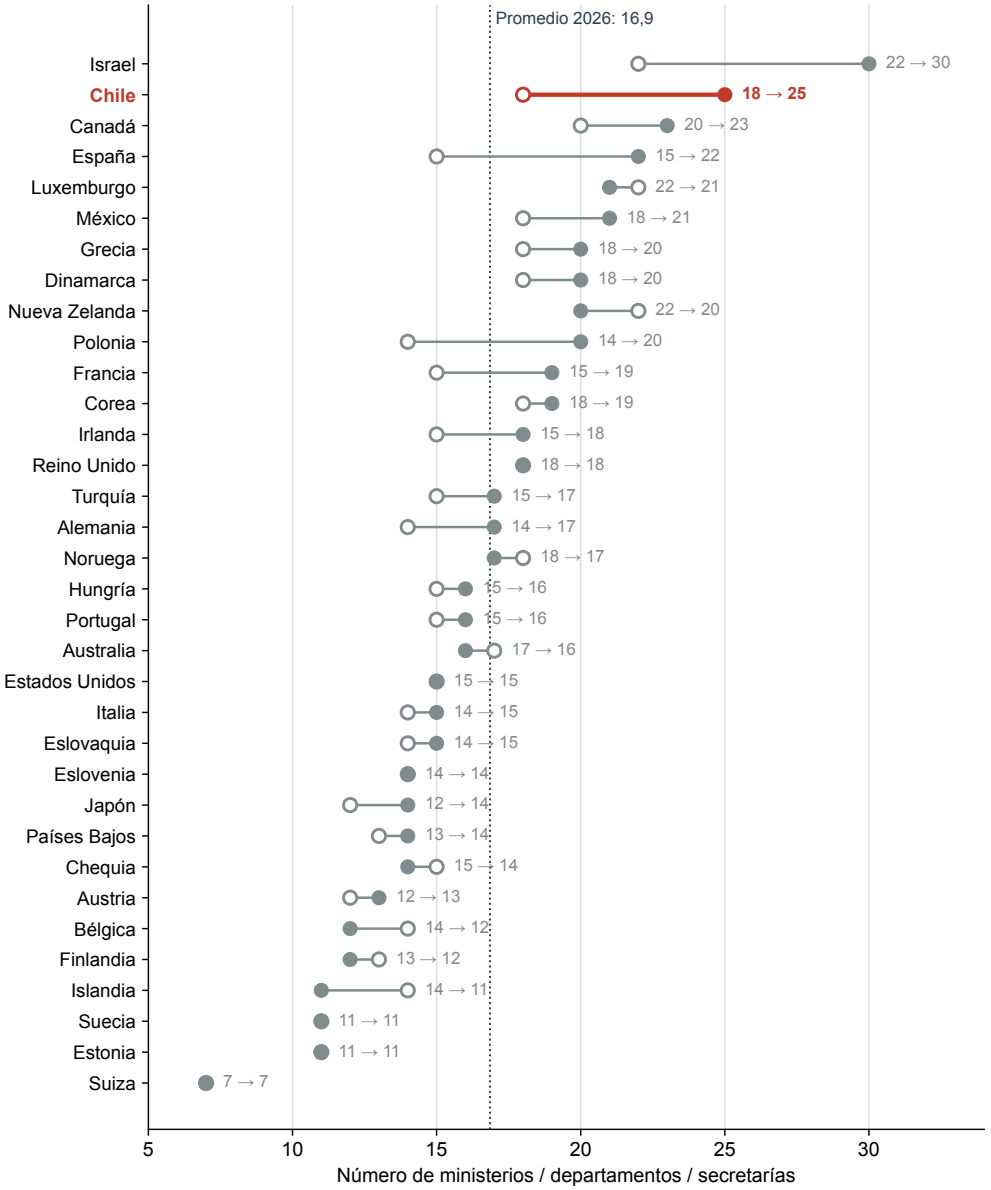
En esta segunda parte reunimos, en diez ejes, los diagnósticos y propuestas del CEP que siguen pendientes. En cada eje revisamos primero los trabajos del centro en la materia y luego presentamos las medidas, indicando su relación con las instancias asesoras convocadas por el gobierno y con otras iniciativas en curso. Aunque las exponemos por separado, las medidas deben leerse en conjunto.

Eje 1: Estructura y organización del Estado[3]

La organización del Poder Ejecutivo fue uno de los temas de *Un Estado para la Ciudadanía*, donde Cristián Pliscoff revisó la historia y el presente de la estructura ministerial chilena y planteó reflexiones para su reforma (Pliscoff, en Aninat y Razmilic 2018). El problema identificado es doble. Por una parte, desde 1990 se han creado nueve ministerios y veintidós subsecretarías bajo el supuesto de que crear capacidades exige crear órganos, sin que existan evaluaciones que muestren mejoras de gestión en esas áreas. Dicho aumento posiciona a Chile entre los países OCDE con un mayor número de ministerios (Gráfico 2). Por otra, la estructura del Estado solo puede modificarse por ley, lo que la vuelve rígida: casi no existen ministerios, subsecretarías o servicios que hayan sido eliminados, y estas instituciones deben ceñirse a orgánicas definidas en leyes muchas veces antiguas (Gamboni, y otros 2026).

[3] Agradecemos a Monserrat Campos por su valioso apoyo para el desarrollo de este eje.

Gráfico 2: Número de ministerios por país, 2003 y 2026 (OCDE-34)



Nota: el círculo blanco corresponde a 2003 y el círculo lleno a 2026. La línea punteada indica el promedio de 2026 (16,9 ministerios por país). | **Fuente:** Elaboración propia.

Según Pollitt (2009), prácticamente no existen trabajos que vinculen de manera convincente el cambio estructural a gran escala con mejoras en el desempeño, al menos no de forma cuantificada. Pollitt y Bouckaert (2004) revisaron los principales programas de reforma de la gestión pública en doce países desarrollados en busca de evaluaciones formales y no encontraron ninguna que midiera un aumento de desempeño atribuible con confianza a una reestructuración específica. Pollitt (2009) explica esta ausencia por dos tipos de razones. Las primeras son propias del objeto que se busca medir: las cadenas causales entre estructura y resultados son demasiado largas, y entretanto cambian directivos, metas y métodos de trabajo; los cambios son multifacéticos, de modo que nunca se sabe qué parte de la nueva estructura funcionó; y nunca ocurren en el vacío, pues al mismo tiempo cambian las reglas, el financiamiento, la cultura y las políticas. Las segundas responden a la falta de compromiso con la evaluación, ya que a veces no se evalúa porque el cambio es políticamente sensible y sus promotores quieren avanzar minimizando las críticas; otras, porque revertir no es viable y una evaluación sumativa no tendría consecuencias, ya que la reorganización creó una realidad de hecho; y otras, porque se evalúa demasiado tarde, sin línea de base, o la agenda política ya se ha desplazado a otros temas cuando llegan los resultados. Así, concluye el autor, el aprendizaje sistemático a partir de estas reformas parece haber sido la excepción más que la regla.

La reducción del número de ministerios mediante la fusión de carteras afines también ha sido propuesta como una forma de contener el gasto (España y Obach 2024a; Bastidas, y otros 2025). Sin embargo, toda reestructuración implica costos en las personas, en la información, en dinero y en tiempo (Wynen, y otros 2019; Van der Heijden 2024; White y Dunleavy 2010; Christensen y Lægreid 2007). Por lo tanto, las fusiones convienen solo en ciertas circunstancias, como cuando las actividades persiguen el mismo objetivo, usan los mismos procesos o atienden a las mismas personas. A la inversa, no conviene reunir actividades cuyo propósito, técnica o relación con el público entran en conflicto (Davis, y otros 1999).

El presidente José Antonio Kast convocó a la Comisión Nueva Arquitectura del Estado, presidida por Bettina Horst y con un plazo de 120 días, bajo el planteamiento de "contar con una estructura ministerial más racional, que reduzca el número de carteras, elimine superposiciones de funciones y permita una mejor reasignación de los recursos públicos" (Prensa Presidencia 2026). También señaló que, a partir de las propuestas de la comisión, el gobierno impulsaría las iniciativas necesarias ante el Congreso para concretar una reducción real y ordenada de ministerios.

Ahora bien, fusionar no elimina los problemas de coordinación, sino que los traslada al interior del nuevo ministerio (Peters 2018). En esta línea, existen herramientas para mejorar la coordinación. En el nivel más simple se encuentran los convenios de colaboración o de interoperabilidad para compartir datos, con el fin de agilizar procesos, mejorar la gestión o cumplir funciones de seguridad y fiscalización. Un segundo nivel es la coordinación programática y el seguimiento técnico, como el que realiza la División de Coordinación Interministerial (DCI), hoy radicada en el Ministerio del Interior: apoya a los comités de ministros, da seguimiento a las metas que involucran a más de un ministerio para asegurar su cumplimiento en los plazos establecidos y facilita la preparación de decisiones políticas de alta prioridad. El tercer nivel corresponde a los gabinetes temáticos encabezados por ministros articuladores, como el Comité Político o el Gabinete Económico, que alinean prioridades políticas o económicas. Sin embargo, estas herramientas no han sido utilizadas oportunamente o carecen del poder necesario para el cumplimiento de sus fines.

Con un grado mayor de formalización se ubican los comités interministeriales, creados por acto administrativo o reglamentario, que reúnen a ministros y autoridades de distintas carteras para articular políticas públicas transversales. Le sigue la programación presupuestaria, una medida de carácter legal: mediante la Ley de Presupuestos es posible asignar recursos a programas cuyos objetivos requieren la capacidad técnica o la infraestructura de otro ministerio, y la ley autoriza la transferencia de esos recursos a través de convenios, lo que obliga a los ministerios a colaborar.

En el extremo de mayor complejidad están las medidas de arquitectura institucional, como la creación por ley de agencias o servicios coordinadores, entre ellos la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID), el Servicio Nacional de Prevención y Respuesta ante Desastres (Senapred), ChileCompra o, más recientemente, el Sistema Nacional de Apoyos y Cuidados (SNAC) y el Sistema Unificado de Permisos (SUPER). Por último, se encuentran las medidas más profundas, como la división o fusión de ministerios, mediante la cual el Ejecutivo reestructura parte del aparato estatal.

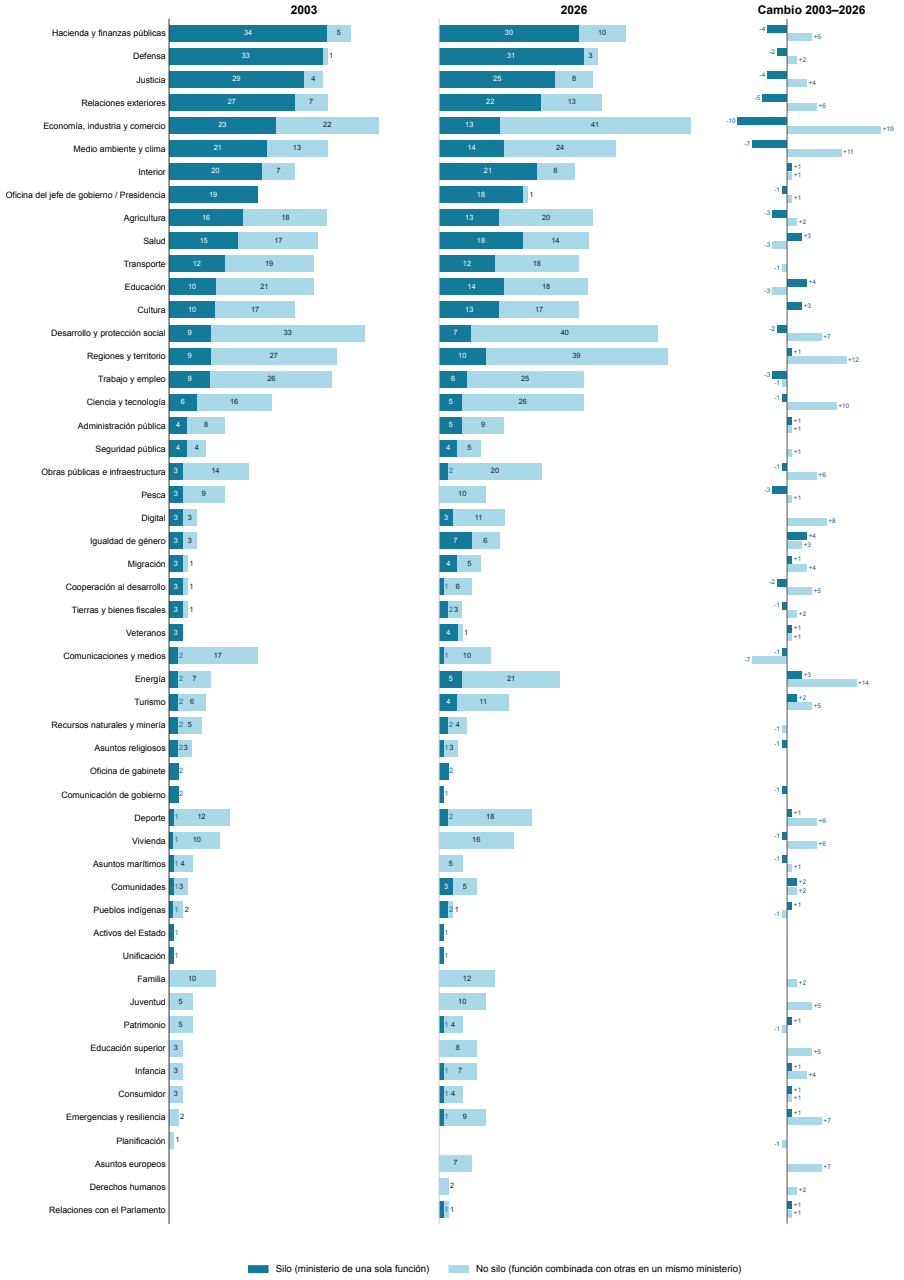
Así, dependiendo de los objetivos, podría resultar más conveniente optimizar los mecanismos de coordinación existentes antes que reestructurar los ministerios. Del mismo modo, conviene dar mayor flexibilidad a la conformación del gabinete, de modo que el número de carteras pueda modificarse sin necesidad de una ley y se habilite la existencia de ministros sin cartera (Pliscoff 2017; Soto 2025; Gamboni, y otros 2026).

De avanzar en esta línea, sin embargo, la pregunta sobre la configuración idónea de ministerios sigue estando abierta, o bien ha sido respondida según la similitud de funciones y potencial conveniencia en la coordinación. Aunque faltan estudios concluyentes sobre la conveniencia de fusionar ministerios, el presidente José Antonio Kast ha manifestado con claridad su intención de hacerlo. Por eso, a partir de la experiencia comparada, examinamos cuáles podrían ser las mejores reconfiguraciones, atendiendo a los antecedentes disponibles y a la realidad institucional chilena.

En efecto, la experiencia internacional permite guiar la forma en que se podrían reestructurar los ministerios en Chile si se llegara a tomar esa decisión. En esta línea, White y Dunleavy (2010) examinaron los cambios en la estructura de los departamentos del gobierno británico entre 1979 y 2009. Para ello, los autores codificaron los departamentos de 23 países de la OCDE según las funciones que declaraba su nombre, y distinguieron entre ministerios "silo", dedicados a una sola función (defensa, justicia, relaciones exteriores), y ministerios "no silo", que reúnen funciones conectadas. Su conclusión fue que los países de la OCDE se desplazaban desde configuraciones en silos hacia configuraciones combinadas.

Al replicar ese ejercicio para el período 2003–2026 y para 34 países de la OCDE, observamos que la mayoría de los países mantuvo el mismo núcleo de ministerios. Defensa, justicia, relaciones exteriores, hacienda, interior y la oficina del jefe de gobierno siguen presentes en casi todos los países y continúan siendo, en su mayoría, ministerios de una sola función: defensa pasa de 33 a 31 silos, hacienda y finanzas públicas de 34 a 30 (algunos países, como Canadá o Dinamarca, tienen más de un ministerio fiscal) e interior de 20 a 21. Así, las funciones tradicionales del Estado se mantienen como silos, y el cambio se concentra en los campos de política que se amplían o adquieren nueva relevancia (Gráfico 3).

Gráfico 3: Configuración de los ministerios del gobierno central en 34 países de la OCDE, 2003–2026



Nota: cada barra cuenta las apariciones de una función en los nombres de ministerios, departamentos o secretarías. Silo: ministerio de una sola función. No silo: función que comparte ministerio con otras. Ordenado según apariciones silo en 2003. Gobiernos vigentes al 1 de julio de 2003 y al 23 de septiembre de 2026.
Fuente: Elaboración propia, siguiendo a White y Dunleavy (2010).

Si bien el número de funciones que cumplen los ministerios ha aumentado con el tiempo, en la práctica predominan los ministerios "no silo" por sobre los "silo". Chile ha aumentado su número de ministerios, pero estos han estado dominados por la dedicación única. En este sentido, la experiencia internacional apunta a la fusión más que a continuar con la división especializada de ministerios.

Observamos un cambio marcado en medio ambiente y clima. En 2003 había 21 ministerios dedicados exclusivamente a esta función; en 2026 son 14, mientras que las apariciones combinadas suben de 13 a 24. El clima, que no figuraba en ningún nombre de ministerio en 2003, se incorporó a los de medio ambiente (Noruega, Polonia, Luxemburgo), pero el cambio principal es su unión con la energía: esta función pasa de 9 a 26 apariciones, 21 de ellas en ministerios combinados, como el de Clima, Energía y Medio Ambiente de Corea (creado en octubre de 2025) e Irlanda, o el de Medio Ambiente, Energía y Clima de Islandia.

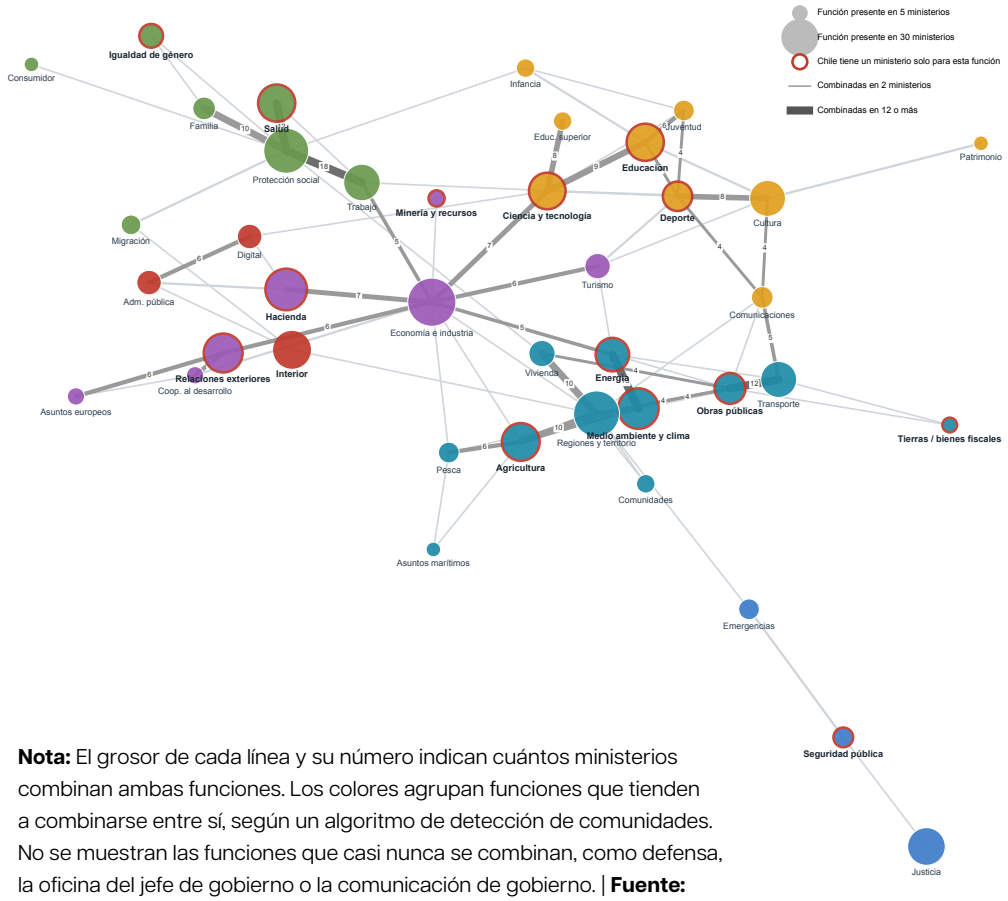
Los cambios más importantes se producen en economía, industria y comercio. Los ministerios dedicados solo a esta función bajan de 23 a 13, y las apariciones combinadas casi se duplican, de 22 a 41: con finanzas (Polonia, 2025), energía (Alemania, Austria, Hungría), trabajo (Finlandia), turismo (Chile, Austria, Luxemburgo) o ciencia e innovación (Canadá, Reino Unido). Obras públicas e infraestructura casi no existe como silo: en 2026, solo Chile y Polonia tienen un ministerio dedicado únicamente a ella, frente a 20 apariciones combinadas, por lo general con transporte. Vivienda, que en 2003 tenía un único silo (Nueva Zelanda), no tiene ninguno en 2026.

Algunas funciones nuevas o en ascenso se incorporan casi siempre combinadas con otras: asuntos digitales (de 6 a 14 apariciones), emergencias y resiliencia (de 2 a 10), asuntos europeos (de 0 a 7), juventud (de 5 a 10) y educación superior (de 3 a 8). La excepción es igualdad de género, que pasa de 3 a 7 ministerios propios (Canadá, Chile, España, Israel, Luxemburgo, México y Nueva Zelanda). En la dirección contraria, salud y educación ganan silos (de 15 a 18 y de 10 a 14, respectivamente), en parte por la división de grandes ministerios sociales, como el español de Educación, Cultura y Deporte o el alemán de Salud y Seguridad Social. Comunicaciones y medios retrocede (de 19 a 11 apariciones), a medida que las telecomunicaciones se agrupan bajo lo digital.

La comparación internacional no dicta qué ministerios fusionar, pero permite identificar qué combinaciones son frecuentes en la OCDE y en qué funciones

Chile se aparta de la norma. El Gráfico 4 resume esas relaciones para 2026: cada círculo representa una función, su tamaño indica en cuántos ministerios aparece y cada línea une dos funciones que comparten ministerio en al menos dos casos. Los círculos con borde rojo señalan las funciones que en Chile tienen un ministerio propio.

Gráfico 4: Funciones combinadas en un mismo ministerio en 34 países de la OCDE, 2026



Nota: El grosor de cada línea y su número indican cuántos ministerios combinan ambas funciones. Los colores agrupan funciones que tienden a combinarse entre sí, según un algoritmo de detección de comunidades. No se muestran las funciones que casi nunca se combinan, como defensa, la oficina del jefe de gobierno o la comunicación de gobierno. | **Fuente:** Elaboración propia a partir de la base de ministerios OCDE 2003–2026.

Propuestas sobre estructura y organización del Estado

Relación con las instancias de trabajo vigentes: son pertinentes al mandato de la Comisión Nueva Arquitectura del Estado.

1. Dotar a los gobiernos de mayor flexibilidad para ajustar la estructura del Estado a problemas y prioridades emergentes, evitando que cada ajuste requiera una reforma orgánica completa. Para ello, proponemos tres medidas. Primero, 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 la denominación de ministerios y subsecretarías, así como la dependencia de los servicios, con resguardos para los funcionarios y para evitar aumentos de gasto o duplicación de funciones. Segundo, permitir que los jefes de servicio gestionen la orgánica interna de sus entidades dentro de un marco presupuestario y de personal predeterminado. Tercero, contemplar figuras como ministros sin cartera con roles de coordinación. La propuesta requiere una reforma constitucional (Pliscoff, en Aninat y Razmilic 2018; Soto 2025; Gamboni, y otros 2026).

2. Perfeccionar las herramientas de coordinación intermedias antes de recurrir a la reestructuración. Los convenios de colaboración, la coordinación programática de la División de Coordinación Interministerial (DCI), los gabinetes temáticos, los comités interministeriales, la programación presupuestaria transversal y la creación de agencias coordinadoras permiten abordar buena parte de los problemas de coordinación con costos menores que una fusión o una reestructuración que requiera un cambio legal. A ellas puede sumarse la designación de ministros coordinadores de áreas afines.

3. Establecer objetivos medibles y criterios de evaluación para cada fusión ministerial o de servicios. En caso de llevarse a cabo una fusión ministerial, se deben establecer los resultados que se esperan, los que deben ser seguidos y evaluados según una línea de base previa. Cada fusión debe evaluarse según al menos cuatro criterios. El primero es que las carteras compartan población objetivo o instrumentos de política, de modo que existan hoy problemas de coordinación que la fusión pueda corregir. El segundo es la separación entre fomento y fiscalización: la fusión no debe reunir en una misma autoridad funciones que deben mantenerse separadas o, si lo hace, debe contemplar resguardos institucionales suficientes. El tercero es un ámbito de control manejable: el ministerio resultante debe poder ser conducido por un solo ministro. El cuarto es la alineación entre

atribuciones y responsabilidades: la nueva estructura debe dar a quien responde políticamente por un resultado los medios para alcanzarlo.

4. Orientar la reorganización ministerial según carteras afines para disminuir duplicidades y costos administrativos sin necesariamente reducir funciones. A partir de la experiencia internacional y local, el número de ministerios podría reducirse de 25 a 16, más un ministro sin cartera a cargo de la vocería (Tabla 1). De llevarse a cabo, las fusiones propuestas deben apuntar a que cada ministerio sea una sola entidad jurídica, operativa y presupuestaria, que evite duplicar el soporte administrativo *back office* (administración, finanzas, informática y auditoría) para cada tema sectorial. Esto es posible bajo condiciones como la homogeneidad de los procesos operativos, la existencia de sinergias en las adquisiciones y la inversión, y la compatibilidad de la cultura organizacional y de la complejidad tecnológica.

Tabla 1: Guía de referencia para la fusión de ministerios

Actual	Nuevo
(1) Ministerio del Interior	(1) Ministerio del Interior
(2) Ministerio Secretaría General de la Presidencia	(2) Ministerio Secretaría General de la Presidencia
(3) Ministerio Secretaría General de Gobierno	Ministro sin cartera a cargo de la vocería (Secretaría General de Gobierno)
(4) Ministerio de Seguridad Pública	(3) Ministerio de Seguridad Pública
(5) Ministerio de Relaciones Exteriores	(4) Ministerio de Relaciones Exteriores
(6) Ministerio de Defensa Nacional	(5) Ministerio de Defensa Nacional
(7) Ministerio de Hacienda	(6) Ministerio de Hacienda
(8) Ministerio de Economía, Fomento y Turismo	(7) Ministerio de Economía, Fomento, Agricultura, Minería y Turismo
(9) Ministerio de Agricultura	
(10) Ministerio de Minería	
(11) Ministerio de Desarrollo Social y Familia	(8) Ministerio de Desarrollo Social y Familia
(12) Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio	(9) Ministerio de Educación, Niñez, Juventud, Cultura y Deportes
(13) Ministerio del Deporte	
(14) Ministerio de Educación	(10) Ministerio de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación
(15) Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación	
(16) Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	(11) Ministerio de Justicia y Derechos Humanos
(17) Ministerio del Trabajo y Previsión Social	(12) Ministerio del Trabajo y Previsión Social
(18) Ministerio de Obras Públicas	(13) Ministerio de Obras Públicas, Vivienda, Urbanismo, Transportes, Telecomunicaciones y Bienes Nacionales*
(19) Ministerio de Vivienda y Urbanismo	
(20) Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones	
(21) Ministerio de Bienes Nacionales*	
(22) Ministerio de Salud	(14) Ministerio de Salud
(23) Ministerio de Energía	(15) Ministerio de Energía y Medio Ambiente
(24) Ministerio del Medio Ambiente	
(25) Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género	(16) Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género

Nota: (*) alternativamente, Bienes Nacionales podría integrarse al Ministerio de Hacienda, siguiendo el modelo español. En ese caso, el número de ministerios resultante no varía.
Fuente: Elaboración propia

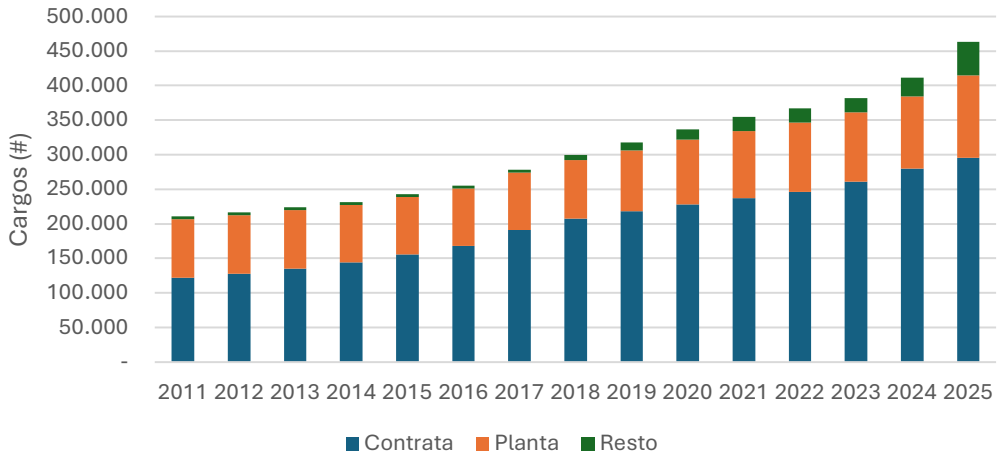
Eje 2: Empleo público

La gestión de las personas que trabajan en el Estado ha sido una preocupación temprana del CEP. En 1997, Juan Giaconi analizó la política de personal del sector salud (Giaconi 1997), y en 2002, a propósito del caso Coimas, el CEP advirtió que la mayoría de las medidas anunciadas por el gobierno "no serán efectivas para impedir la corrupción ni las redes de extorsión" y propuso, en cambio, crear un nuevo régimen laboral para la administración basado en los principios del servicio civil (S. Valdés 2002). En 2009, "personas en el Estado" fue una de las cuatro secciones del libro del Consorcio para la Reforma del Estado, *Un mejor Estado para Chile: Propuestas de Modernización y Reforma*. En ella se desarrollaron cinco dimensiones: 1) el Sistema de Alta Dirección Pública; 2) el Estatuto Administrativo, remuneraciones y calificaciones en el Gobierno Central; 3) regulación laboral docente; 4) regulación laboral del sector público de salud; y 5) otros regímenes especiales.

El diagnóstico más completo sobre esta materia se encuentra en *Un Estado para la Ciudadanía* (Aninat y Razmilic 2018), donde Enrique Rajevic y Eugenio Rivera analizaron la crisis de la regulación del empleo público: un sistema fragmentado entre planta, contrata y honorarios, con un ingreso poco competitivo, una carrera limitada y mecanismos de salida que oscilan entre la inamovilidad y la arbitrariedad. Ese mismo año, el CEP publicó junto a Chile 21, Espacio Público y Libertad y Desarrollo (LyD) un libro dedicado a la gestión de personas en el Estado (Aninat, y otros 2018). Las propuestas de estos trabajos no prosperaron debido al cambio de agenda surgido del "estallido social" de octubre de 2019, la pandemia de covid-19 y los procesos constitucionales que desplazaron las prioridades del gobierno de Sebastián Piñera y del que le sucedió.

Mientras tanto, la estabilidad de los funcionarios se ha ido definiendo por vía administrativa y judicial. La doctrina de la "confianza legítima", esto es, la expectativa de renovación que la jurisprudencia reconocía a los funcionarios a contrata renovados sucesivamente, convirtió en la práctica a la contrata en un régimen cercano al de la planta. Como resultado, hoy en día la contrata representa el tronco del empleo público a nivel de Gobierno Central, con el 64% de los cargos bajo dicha calidad jurídica (Gráfico 5).

Gráfico 5: Cargos de dotación en el Gobierno Central, por calidad jurídica, 2011-2025



Fuente: Dipres 2026

Esta dinámica estuvo amparada en dictámenes de la CGR —hasta que dejó de pronunciarse al devenir litigioso— y las determinaciones de los tribunales, que han fijado la "confianza legítima" en 5 años continuos. En este contexto, junto con las medidas de largo plazo elaboradas previamente, el estudio elaborado por el CEP junto a la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC) y el Centro de Políticas Públicas UC (CPP UC) propuso una agenda corta que consideraba reformas al empleo público factibles de abordar en el corto plazo (Gamboni, y otros 2026).

Propuestas sobre empleo público

Relación con las instancias de trabajo vigentes: son pertinentes al mandato de la Comisión Asesora Ministerial para la Modernización del Empleo Público.

5. Establecer una carrera funcionaria única para el empleo público, con aplicación supletoria del Código del Trabajo y tutela laboral, que reemplace el actual sistema fragmentado entre planta, contrata y honorarios (Rajevic, en Aninat y Razmilic 2018). Estas medidas deben abarcar tanto a los funcionarios del gobierno central como a los municipales (España y Obach 2024b).

5.1. Ingreso. El modelo exige un proceso de selección competitivo y transparente para toda contratación de personas en la administración pública, con el fin de resguardar el mérito e impedir discriminaciones arbitrarias. La ley debe establecer elementos mínimos del procedimiento de reclutamiento, como perfiles de cargos, transparencia de las convocatorias, criterios de selección y resultados, objetividad y pertinencia de los instrumentos de evaluación, plazos mínimos entre la convocatoria y su cierre, trazabilidad de las decisiones, imparcialidad y decisiones colegiadas.

5.2. Carrera funcionaria. La existencia de una carrera supone que los funcionarios puedan crecer laboralmente al interior de la institución o dentro del sector público como un todo, con movilidad tanto vertical como horizontal. Para lograrlo, proponemos: i) incluir en la Ley de Presupuestos no solo el número de cargos, sino también sus grados remuneratorios y escalafones; ii) activar un concurso de promoción en cuanto se produzca una vacante y cubrir aproximadamente un tercio de las vacantes mediante concursos abiertos a cualquier interesado, de modo de no cerrar el empleo público a quienes no ingresaron a él al iniciar su carrera; iii) encomendar al Servicio Civil la definición de sistemas de movilidad horizontal en servicios de salud, municipalidades y Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), entre otros; iv) regular, a través del Servicio Civil, los incentivos no monetarios que pueden motivar el buen desempeño, como viajes, capacitaciones o seminarios, procurando que se asignen para estimular la buena gestión; y v) transitar desde las listas de calificación hacia sistemas de gestión del desempeño individual, en la línea de las Conversaciones Significativas de Desempeño, con curvas de distribución obligatorias y estandarizadas que permitan efectivamente diferenciar desempeños.

5.3. Cese de funciones. Es indispensable impedir tanto la arbitrariedad de la autoridad, que puede dañar la moral funcionaria y la necesaria neutralidad política de la administración, como la inamovilidad de los funcionarios, que puede perjudicar la gestión. Sin embargo, también debe existir la posibilidad de que el jefe de servicio remueva a funcionarios por su desempeño. Para ello, debe mantenerse la exigencia de procedimientos disciplinarios para destituir a un funcionario por infracción de sus deberes, aunque con mayor flexibilidad, para evitar su extensa duración y el consumo de tiempo funcionario que representan. Asimismo, se debe establecer una cláusula más flexible para el cese de funciones de personal cuando lo requieran las necesidades del servicio, que evite la arbitrariedad al limitar el número de veces que puede usarse al año, exigir que se funde en el buen, oportuno y eficiente funcionamiento del servicio sobre la base

de un informe de un directivo de segundo nivel jerárquico, e incorporar una indemnización por años de servicio homologable a la del Código del Trabajo. En cualquier caso, el cese de funciones requiere una instancia de reclamo imparcial, que podría ser la Contraloría General de la República o los tribunales laborales, y una definición de las consecuencias de un despido injustificado.

5.4. Personal de confianza. Debe mantenerse el personal de exclusiva confianza, sujeto a la libre designación y remoción del presidente de la República o de la autoridad facultada para nombrarlo. Distinguir esta capa de asesores temporales de carácter técnico-político permite diferenciarlos del resto de los funcionarios, pues no fueron reclutados por su capacidad e idoneidad profesional, sino por su afinidad con la autoridad. De ahí que deban cesar con ella y que el Congreso deba definir anualmente, y de manera transparente, su número, el que, en todo caso, debe representar una baja proporción respecto del total de empleados públicos.

5.5. Personal contingente. Además, debe mantenerse la facultad de la autoridad para contratar personal directamente ante situaciones imprevistas y urgentes, respetando en lo posible los principios de igualdad y mérito, pero con resguardos que hoy no existen: i) un plazo máximo de un año, tras el cual los empleos deben concursarse sin que la experiencia adquirida mediante el nombramiento directo pueda considerarse como factor; ii) la indicación expresa, en la resolución de nombramiento, de las razones que justifican este tipo de contratación; y iii) la extinción automática del vínculo cuando cese la causa que le dio origen. La infracción de estas normas daría lugar al término de la relación estatutaria y a una sanción para el jefe superior del servicio, aplicada directamente por la institución a cargo del sistema, previa instrucción de un sumario. Tal como ocurre desde hace algunos años, la cantidad de este tipo de personal debe fijarse cada año en la Ley de Presupuestos y representar una baja proporción respecto del total.

6. Transitar hacia el régimen propuesto sin afectar a los funcionarios de planta ni a los funcionarios a contrata con al menos cinco renovaciones anuales, quienes deberían incorporarse directamente al nuevo sistema de carrera, ganando estabilidad y certeza jurídica. Tratándose de personal a contrata que no hubiese completado un año ni hubiese sido contratado mediante un concurso que cumpla los nuevos estándares, debe extinguirse la relación llamando, si es necesario, a un concurso. Si, en cambio, el reclutamiento se hubiera ajustado a los nuevos parámetros, podría re-

gularizarse al funcionario en la nueva carrera. También debe ofrecerse al personal a honorarios bajo subordinación, y con más de un año de desempeño, la opción de sumarse al nuevo sistema. No debiera admitirse el ingreso directo a la nueva carrera del personal a contrata o a honorarios que estuviese desempeñando funciones de confianza para la autoridad, salvo que hubiese enterado más de un periodo presidencial en ellas. Las plantas compuestas solo de personal de exclusiva confianza seguirían la misma regla que las contratas (Rajevic, en Aninat y Razmilic 2018).

Eje 3: Alta Dirección Pública y gestión directiva

Entre 2000 y 2003, Salvador Valdés coordinó en el CEP una Comisión de Reforma del Estado integrada por veinticuatro personas,[4] que en el PDR N°246 adelantó la propuesta de seleccionar competitivamente a los directivos de primer y segundo nivel jerárquico y de radicar esa función en una entidad autónoma y especializada, siguiendo las experiencias de Gran Bretaña y Nueva Zelanda (S. Valdés 2001). La propuesta se desarrolló en *Reforma del Estado. Volumen II: Dirección Pública y Compras Públicas* (2002), con el aporte de once especialistas además del editor[5] (S. Valdés 2002). Cuando el gobierno de Ricardo Lagos anunció un proyecto de ley sobre la materia, la Comisión lo criticó porque mantenía a la totalidad de los jefes de servicio como cargosde exclusiva confianza, lo que estimaba indeseable para cargos de carácter ejecutor (S. Valdés 2001). Los casos Coimas y MOP-Gate abrieron luego la ventana políticadebido al acuerdo entre Lagos y Longueira, que incluyó la concursabilidad de tres mil cargos públicos, y en 2003 se aprobó la Ley N°19.882, conocida como de Nuevo Trato Laboral, que creó el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) y adscribió a él a directivos de primer y segundo nivel jerárquico. En palabras de Valdés, la nueva ley "recoge, en la parte referida a Alta Dirección Pública, gran parte de las propuestas de la Comisión de Reforma del Estado del CEP" (S. Valdés 2003). El sistema ha sido profundizado en cada gobierno desde su creación.[6]

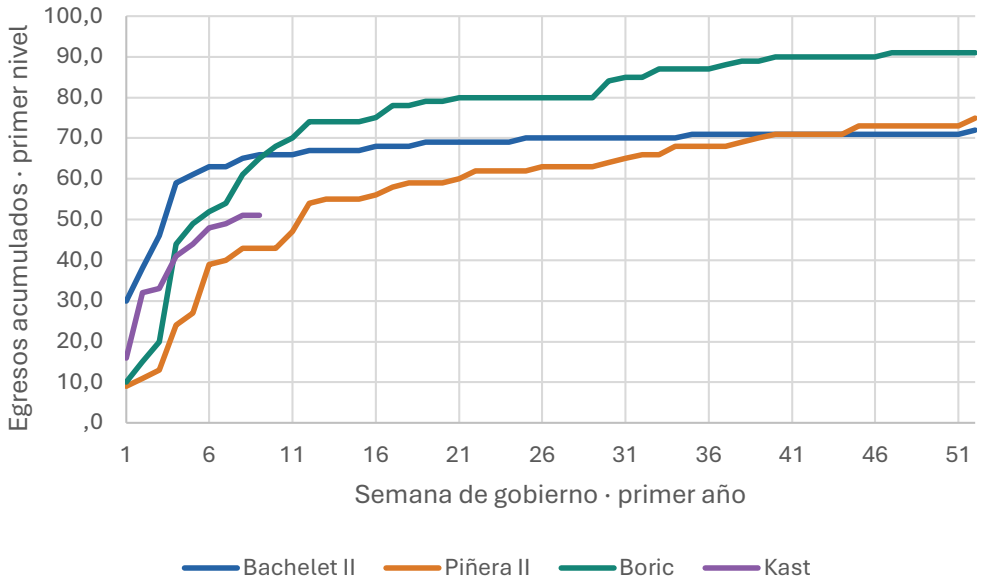
[4] Estas personas fueron: Fernando Alliende, José Pablo Arellano, Enrique Barros, Harald Beyer, Vivianne Blanlot, Jorge Cauas, Francisco José Folch, Juan Andrés Fontaine, Arturo Fontaine, David Gallagher, Carlos Hurtado, Cristián Larroulet, Norbert Lechner, Nicolás Majluf, Eliodoro Matte, Máximo Pacheco, Carlos Peña, Jorge Rosenblut, Lucía Santa Cruz, Eugenio Tironi, Salvador Valdés, Eugenio Valenzuela, Rodrigo Vergara y Wolf von Appen.

[5] Estas personas fueron: Enrique Rajevic, Felipe Goya, Carlos Pardo, Alfredo Rehren, Harald Beyer, Mario Marcel, Carlos Portales, Andrés Raineri, Wayne A. Wittig, David Meyer y Jean Marie Fath Meyer.

[6] A lo largo de los sucesivos mandatos presidenciales, el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) experimentó una progresiva ampliación institucional y normativa. Durante el primer gobierno de Michelle Bachelet, la Ley N° 20.212 de 2007 profundizó el alcance del sistema, mientras que la primera administración de Sebastián Piñera extendió este mecanismo concursal a los directores de Departamentos de Administración de Educación Municipal mediante la Ley N° 20.501. Posteriormente, en el segundo mandato de Bachelet se promulgó la Ley N° 20.955 de 2016, que suprimió la figura de directores transitorios y provisionales e incorporó nuevas jefaturas al régimen. El segundo gobierno de Piñera continuó esta trayectoria mediante la adscripción de nuevos servicios públicos a dicho marco legal. Finalmente, la administración de Gabriel Boric integró al Servicio Civil y al Consejo de Alta Dirección Pública en los procesos de evaluación, mérito y selección de auxiliares de la administración de justicia, tales como notarios, conservadores y archiveros, en virtud de la reforma notarial y registral establecida por la Ley N° 21.772.

Sin embargo, el SADP todavía presenta problemas. El más palpable de ellos consiste en la cantidad de egresos no voluntarios de directivos ADP durante el primer año de cada gobierno. Como observamos en el Gráfico 6, en las primeras 16 semanas de cada gobierno se produce el grueso de egresos no voluntarios de cargos de primer nivel jerárquico ADP, lo que da cuenta de que no responden al desempeño del directivo, sino a la confianza política.

Gráfico 6: Egresos no voluntarios acumulados de directores de primer nivel jerárquico durante el primer año de cada gobierno, en semanas (1-52 semanas), 2014-2026



Fuente: Servicio Civil 2026

El libro *Un Estado para la Ciudadanía* evaluó el funcionamiento del sistema (Amaya Fraile), propuso reformar los convenios de desempeño de los altos directivos (Eduardo Barros, Alejandro Weber y Daniel Díaz) y planteó estabilizar ciertos cargos directivos para reducir su alta rotación (Enrique Rajevic) (Aninat y Razmilic 2018). Más recientemente, se ha propuesto extender el sistema a cargos técnicos del nivel municipal (España y Obach 2024b).

Propuestas sobre Alta Dirección Pública y gestión directiva

Relación con las instancias de trabajo vigentes: pertinente a la modernización del Sistema de Alta Dirección Pública encomendada a la Comisión Nueva Arquitectura del Estado.

7. Establecer que los cargos de menor exposición política sujetos al SADP no puedan ser removidos sin acuerdo del Consejo de Alta Dirección Pública, para reducir la alta rotación que han presentado hasta ahora y que lesiona la buena gestión (Rajevic, en Aninat y Razmilic 2018). Un proyecto de ley ingresado por el gobierno en 2021 avanzaba parcialmente en esta línea, al exigir que la permanencia o el egreso de los directivos de segundo nivel jerárquico se fundaran en su desempeño y mérito, y no solo en la confianza de la autoridad (Boletín N°14.582-05).

8. Estabilizar las jefaturas de división ministeriales que, por su naturaleza, no requieren cambiar cuando cambia el ministro, como las de administración y personal o la división jurídica (Rajevic, en Aninat y Razmilic 2018).

9. Reformar los convenios de desempeño de los altos directivos públicos, eliminando la renta variable asociada a su cumplimiento y reemplazándola por un incentivo acotado al 5% de mejores desempeños, junto con transitar de una lógica de "evaluación" a una de "gestión" del desempeño que involucre activamente a la autoridad y a la Dirección Nacional del Servicio Civil (Barros, Weber y Díaz, en Aninat y Razmilic 2018).

10. Adscribir al SADP a los jefes de las unidades municipales de control, administración y finanzas, obras y seguridad pública, con el fin de profesionalizar funciones que, por su naturaleza, son más bien técnicas (España y Obach 2024b).

11. Dotar al Servicio Civil de mayor autonomía y de un mejor gobierno corporativo. El Consejo de Alta Dirección Pública, hoy abocado a la selección de directivos, debiera transformarse en el Consejo del Servicio Civil, con competencias tanto en la selección como en la gestión y desarrollo de las personas en el Estado. Complementariamente, deben separarse las funciones del director nacional y del presidente del Consejo, el que estaría integrado por cinco miembros: cuatro nominados por el presidente de la República con ratificación del Senado y un quinto designado por el presidente a partir de una terna propuesta por los otros cuatro (Aninat y Razmilic 2018). Un rediseño de este tipo exige, además, revisar la dedicación horaria y la remuneración de los consejeros, pensadas originalmente para una

función exclusivamente selectiva, lo que debiera resolverse en la tramitación legislativa respectiva. En la misma línea, el Servicio Civil publicó sus propias propuestas de reforma legal al SADP (Consejo de Alta Dirección Pública 2026). Así también, un proyecto de ley ingresado por el gobierno en 2021 avanzaba parcialmente en esta línea, al ampliar las facultades de la Dirección Nacional del Servicio Civil en materia de políticas de personas (Boletín N°14.582-05).

12. Contar con subsecretarios profesionales, dedicados expresa y exclusivamente a la gestión de los servicios a su cargo. La labor política ocupa buena parte del tiempo de muchos subsecretarios, lo que les impide concentrarse en la gestión. Por ello, su selección debiera sujetarse a un proceso en la línea del SADP, con un filtro de mérito y la designación final por parte del presidente de la República; sus remuneraciones y convenios de desempeño debieran alinearse con los objetivos estratégicos del sector. Como complemento, el presidente debiera poder nombrar viceministros que concentren la gestión política en las carteras que lo requieran. La propuesta requiere una reforma constitucional y legal (Aninat y Razmilic 2018).

Eje 4: Descentralización y gobiernos subnacionales

La descentralización administrativa fue uno de los primeros temas sobre la modernización del Estado que abordó el CEP. En la campaña presidencial de 1989 existía consenso en que los alcaldes debían ser electos democráticamente, así como en que era necesario aumentar los presupuestos regionales (Concertación 1989, 9; Democracia y Progreso 1989, 4 y 20). En ese marco, el PDR N°39 (1989), "Regionalización y descentralización de presupuestos e instituciones", sostenía que el proceso debía guiarse por criterios objetivos y atender a los incentivos, advirtiendo problemas que todavía acompañan a la política chilena, como los conflictos en la asignación de recursos entre las autoridades designadas por el presidente de la República y las autoridades representativas locales (González y Ubilla 1989, 6).

Poco después, el PDR N°77 (1991), "Alcances al proyecto de Ley Orgánica Municipal", criticó que la reforma de los gobiernos locales se concentrara en democratizar el sistema municipal sin considerar los desafíos de eficiencia en la administración comunal (I. Miranda 1991). Por su parte, el PDR N°88, "Reforma a la Ley de Rentas Municipales: ¿Una solución?" (1991), señaló que el leve incremento de recursos y los perfeccionamientos a la fórmula de distribución del Fondo Común Municipal (FCM) no bastaban para que los municipios cumplieran las funciones que la legislación les

encomendaba (Meneses y Miranda 1991). Estos trabajos compartían el diagnóstico de que no bastaba con dotar a municipios y gobiernos regionales de mayor autonomía y recursos, sino que era necesario asegurar que esas capacidades se pusieran al servicio de la ciudadanía. En línea con un enfoque descentralizador, el énfasis estaba en mantener la ejecución de las políticas sociales en el nivel local, lo que exigía municipios técnicamente sólidos, eficientes y justos en la asignación de recursos, y no cooptados por grupos de interés o por lógicas clientelares.

La descentralización fue también una de las cuatro secciones del libro del Consorcio para la Reforma del Estado (2009), y el tema adquirió nueva urgencia con la elección de gobernadores regionales en 2021. La discusión constitucional abierta en 2020 examinó también la forma del Estado y la gestión fiscal regional, materia analizada por Pablo Correa y Jorge Rodríguez en el libro *Aspectos económicos de la Constitución* (Correa y Rodríguez, en Valdés y Vergara 2020). *Más allá de Santiago: Descentralización fiscal en Chile* (Aninat, Irarrázaval, Razmilic y Rodríguez 2020), elaborado junto al CPP UC, buscó perfeccionar los instrumentos de transferencia de recursos desde el gobierno central a los gobiernos regionales y profundizar su descentralización financiera, resguardando la responsabilidad fiscal. Complementariamente, en el PDR N°534 Clemente Larraín afirmaba que los municipios parecen cumplir un rol articulador con la ciudadanía frente a una institucionalidad política tradicional con cada vez menos adhesión, pero advertía que, mientras el FCM tenía un impacto importante en la reducción de la desigualdad, las transferencias del gobierno central empeoraban la distribución de ingresos entre municipios (Larraín 2020).

Propuestas sobre descentralización y gobiernos subnacionales

Relación con las instancias de trabajo vigentes: fuera de los mandatos de las instancias asesoras.

13. Potenciar la sustentabilidad de la descentralización en el largo plazo reforzando la transparencia, la rendición de cuentas, los controles internos y la participación ciudadana en los gobiernos regionales (GORE). Para ello, se deben crear en los GORE unidades reforzadas y con mayor independencia que separen el control de la auditoría; enfatizar medidas preventivas de probidad e integridad pública; reforzar el control interno municipal, de manera que forme un sistema coherente con el de los GORE; velar por una fiscalización política efectiva del consejo regional, incluyendo el fortalecimiento de su secretaría técnica; y fortalecer el control externo de la CGR, complementando su actual observatorio municipal con información regional (Aninat, Irarrázaval, Razmilic y Rodríguez 2020).

14. Autorizar que los GORE incorporen a sus presupuestos iniciales los saldos no ejecutados del año anterior. Por regla general, los recursos que un servicio público no ejecuta en un año presupuestario deben reintegrarse al Tesoro Público, salvo autorización de la Dirección de Presupuestos (Dipres). En el nuevo escenario de descentralización, es razonable que esta regla no se aplique a los GORE, dándoles así "derecho" sobre sus recursos. Con todo, para no desincentivar la ejecución presupuestaria oportuna, especialmente de la inversión pública, se debe fijar un porcentaje máximo del presupuesto inicial que pueda traspasarse al año siguiente como adicional al presupuesto base (Aninat, Irarrázaval, Razmilic y Rodríguez 2020).

15. Acotar la capacidad de los GORE para comprometer presupuesto futuro. Dado que la mayoría de los proyectos de inversión se ejecuta en más de un ejercicio presupuestario, los GORE debieran contar con una planificación presupuestaria de mediano y largo plazo que identifique sus compromisos financieros y especifique márgenes de flexibilidad, de manera de disponer de espacio para temas emergentes y nuevas prioridades, en especial cuando se produce un cambio de administración (Aninat, Irarrázaval, Razmilic y Rodríguez 2020).

16. Aumentar la información sobre la distribución regional del gasto del gobierno central, desagregando territorialmente los presupuestos ministeriales en las asignaciones que sean efectivamente desglosables por región y comuna. Ello permitiría a los GORE planificar mejor sus presupuestos, comparar el desempeño del gasto entre regiones y evaluar si la distribución del presupuesto nacional compensa adecuadamente a las regiones más rezagadas (Aninat, Irarrázaval, Razmilic y Rodríguez 2020).

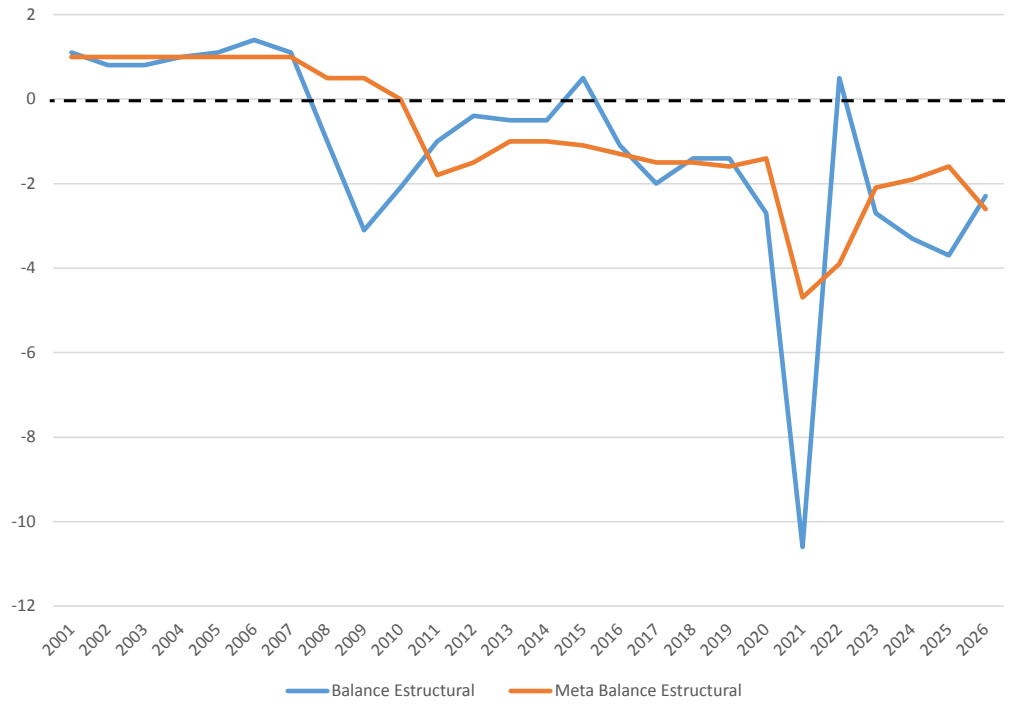
17. Contar con información financiera municipal comparable. Proponemos avanzar hacia una suerte de Ficha Estadística Codificada Uniforme (FECU) municipal, con información sobre la situación financiera y patrimonial de cada municipio y un sistema de contabilidad por centros de costos, junto con revisar el clasificador presupuestario del gasto municipal, cuya actual división en cuatro áreas de gestión no permite un adecuado escrutinio externo. Para ello, pueden replicarse las plataformas únicas y gratuitas que el Estado ya utilizó para implementar las leyes de lobby y de probidad en los municipios (Hernando, y otros 2018).

Eje 5: Gasto público, presupuesto, evaluación y datos

La calidad del gasto ha sido una preocupación constante del CEP. *Un Estado para la Ciudadanía* dedicó capítulos al proceso legislativo del presupuesto y las instituciones fiscales independientes (Lisa von Trapp), a la elaboración del presupuesto (Gerhard Steger, Hermann von Gersdorff y James Mansell) y al acceso y uso de datos públicos (Jorge Fantuzzi y Francisco Larraín) (Aninat y Razmilic 2018). Por su parte, el libro publicado ese año junto a otros centros de estudio propuso integrar los datos administrativos del Estado (Hernando, y otros 2018). La planificación, el control y la evaluación de la acción del Estado habían sido también una de las secciones del libro del Consorcio para la Reforma del Estado (2009). En el marco de la discusión constitucional, Jorge Rodríguez y Rodrigo Vergara, y Sebastián Claro y Andrea Repetto, analizaron, respectivamente, la iniciativa presidencial exclusiva en materia de gasto público y el proceso presupuestario (Rodríguez y Vergara, en Valdés y Vergara 2020; Claro y Repetto, en Valdés y Vergara 2020).

Tras la pandemia, las reiteradas advertencias del Consejo Fiscal Autónomo (CFA) sobre las medidas necesarias para preservar el balance estructural instalaron los problemas fiscales en la agenda pública. Como observamos en el Gráfico 7, tras la crisis subprime el superávit ha dejado de ser la norma. La meta de balance estructural se ha incumplido en tres ocasiones consecutivas recientes, en 2023, 2024 y 2025, y se estima que en 2026 esto volverá a ocurrir.

Gráfico 7: Balance estructural y meta, 2001-2026



Fuente: Consejo Fiscal Autónomo 2026

En ese contexto, el CEP ha formulado propuestas para contener y priorizar el gasto (Bastidas, y otros 2025), ha analizado qué parte del gasto es rígida por estar determinada por ley (Izquierdo, Rodríguez y Álvarez 2026) y ha revisado el gasto social, proponiendo un nuevo foco para la política social (Ugarte 2025). Algunas de estas ideas tienen antecedentes lejanos: en 2007, Sebastián Edwards —miembro del Consejo Directivo del CEP— propuso implementar un impuesto negativo al ingreso (Edwards 2007).[7] Finalmente, la creación de una Agencia para la Calidad de las Políticas Públicas y la Productividad, incluida en el estudio con la CPC y el CPP UC, fue analizada en detalle a propósito del proyecto de ley que la crea (Rodríguez y Soto 2026).

[7] Edwards reconoce en el documento que Dominique Hachette ya había propuesto la adopción de un Impuesto Negativo al Ingreso para Chile en 1975.

Propuestas sobre gasto público, presupuesto, evaluación y datos

Relación con las instancias de trabajo vigentes: fuera de los mandatos de las instancias asesoras. Con todo, el Ministerio de Hacienda impulsa un ajuste fiscal que incluye una revisión de programas para el Presupuesto 2027, en línea con las propuestas 20, 29 y 31, aunque sin institucionalizar un mecanismo permanente de revisión del gasto.

18. Acelerar la tramitación de la creación de una Agencia para la Calidad de las Políticas Públicas y la Productividad que evalúe *ex ante* y *ex post* el diseño y los resultados de las políticas públicas. La propuesta ya se tradujo en un proyecto de ley (Boletín N°16.799-05), aprobado por la Cámara de Diputados y actualmente en discusión en el Senado (Rodríguez y Soto 2026).

19. Transitar hacia un presupuesto por productos o por desempeño, en la línea de la experiencia neozelandesa, de manera que los programas presupuestarios coincidan con los que efectivamente implementan las políticas públicas, mejorando la identificación de prioridades y la evaluación de resultados. Esto exige conceptos de desempeño lo suficientemente precisos para evaluar si se avanza hacia los resultados esperados; información oportuna sobre lo que se está logrando y los recursos usados para ello; análisis de riesgo y de políticas; fuentes de datos para detectar tempranamente éxitos o fracasos; un proceso ágil para corregir el rumbo; y sistemas que permitan reasignar recursos en función de la eficiencia y la efectividad (von Gersdorff, en Aninat y Razmilic 2018).

20. Institucionalizar un mecanismo de revisión periódica del gasto que proponga recortes basados en mejoras de eficiencia y en la eliminación de programas mal evaluados o de baja prioridad. Para facilitar este proceso y obtener la cooperación de los ministerios sectoriales, se podría permitir que estos mantengan parte de los recursos liberados para financiar nuevas iniciativas o ampliar las existentes (von Gersdorff, en Aninat y Razmilic 2018).

21. Crear un mecanismo de evaluación de programas públicos que considere la satisfacción de los beneficiarios. Se trata de un instrumento sencillo que permitiría a los beneficiarios directos de cualquier programa manifestar su satisfacción general con él, medido de manera sistemática y periódica y disponible para el público. Así se generaría un indicador comparable entre organismos, que complemente las evaluaciones de impacto y contribuya a mejorar los servicios (Fantuzzi y Larraín, en Aninat y Razmilic 2018). Existen avances parciales en esta línea, aunque orientados a medir la satisfacción con trámites digitales y no el desempeño de los programas públicos en su conjunto, que es el ámbito que esta propuesta busca cubrir.

22. Establecer una Plataforma de Integración de Datos que permita compartir bases de datos entre reparticiones en forma protegida, innominada e indeterminable. En el largo plazo se debe apuntar a un sistema que reúna los datos administrativos de todas las reparticiones públicas, preservando su integridad y su dimensión longitudinal, de manera de seguir en el tiempo a las unidades de observación (personas, hogares y empresas), lo que es fundamental para evaluar el diseño, la implementación y el impacto de las políticas públicas (Hernando, y otros 2018). El proyecto que crea el Sistema Nacional de Gestión de Datos (Boletín N°17.590-05), en discusión en el Senado, avanza en esta dirección.

23. Integrar los datos sobre gasto y dotación de personal, hoy dispersos entre la Dipres, la CGR, Transparencia Activa y el Sistema Nacional de Información Municipal (Sinim). Esta información debe ser de acceso público e incluir, entre otros elementos relevantes para la rendición de cuentas, los pagos realizados por el Estado a personas naturales, su relación laboral, la cantidad y pago de horas extraordinarias, viáticos, antigüedad, cargo, estamento y grado en la escala única de sueldos. La integración debe incluir a los municipios y gobiernos regionales (Aninat, Irarrázaval, Razmilic y Rodríguez 2020; España y Obach 2024b).

24. Avanzar hacia un registro social único que corrija los incentivos ligados a la composición del hogar; reducir las discontinuidades de beneficios asociadas al umbral del 60% de la Calificación Socioeconómica; y evaluar instrumentos como un Impuesto Negativo al Ingreso Laboral para fortalecer la formalización del empleo (Edwards 2007; España y otros 2021; Ugarte 2025).

25. Elevar el estándar de los informes que acompañan los proyectos de ley. Junto con el informe financiero, todo proyecto debiera incluir un informe de antecedentes mínimos (objetivos, población relevante, indicadores de resultado e hitos) y un informe de productividad sobre sus efectos esperados en el mercado laboral y la inversión. Los informes financieros, a su vez, debieran explicitar todos los supuestos considerados y venir acompañados de las planillas y datos de base, de modo que sus estimaciones puedan ser replicadas por terceros (Aninat y Razmilic 2018; Hernando, y otros 2018). La Ley N°21.683, de 2024, avanzó en la transparencia de la gestión financiera del Estado y amplió las funciones del Consejo Fiscal Autónomo, pero no estableció estándares para los informes financieros que acompañan cada proyecto de ley en particular, por lo que esta propuesta mantiene su vigencia.

26. Crear una Oficina Parlamentaria de Finanzas Públicas, reforzando e institucionalizando la actual Unidad de Asesoría Presupuestaria del Congreso, para apoyar a los parlamentarios en el análisis de los costos fiscales de los proyectos de ley y de sus indicaciones, y en el monitoreo de la ejecución presupuestaria, sin modificar la iniciativa exclusiva del Ejecutivo en materia de gasto. Para resguardar su neutralidad, la Oficina Parlamentaria y la Biblioteca del Congreso Nacional debieran depender de un consejo de cinco integrantes —dos propuestos por el presidente de la República y tres por una comisión bicameral, todos ratificados por el Congreso—, con períodos de seis años renovados por parcialidades y un presupuesto propio (Aninat y Razmilic 2018).

27. Crear incentivos al ahorro y flexibilizar la ejecución presupuestaria de los servicios. Los servicios aceleran su gasto a fin de año ante el riesgo de perder los recursos no ejecutados: en 2016, los ministerios gastaron en promedio el 16% de su presupuesto en diciembre. Proponemos un sistema de ahorros compartidos en que, cumplidas las metas del servicio, parte de los excedentes de gasto permanente pueda incorporarse a su presupuesto del año subsiguiente para financiar gastos por una sola vez, junto con reducir el nivel de desagregación de ciertos subtítulos presupuestarios y permitir que las reasignaciones desde gasto en personal hacia otros gastos operacionales solo deban informarse a la Dipres (Aninat y Razmilic 2018).

28. Entregar a los compradores públicos reportes periódicos sobre su desempeño. Un experimento en las compras realizadas mediante convenios marco mostró que informar mensualmente a los compradores y a sus supervisores sobre el sobreprecio pagado respecto del menor precio disponible ese mismo día reduce dicho sobreprecio en un 15%, sin cambios contractuales ni incentivos monetarios. Escalar esta medida, de bajo costo y basada en datos ya disponibles en Mercado Público, permitiría un menor gasto de hasta 0,1% del PIB (Bastidas, y otros 2025).

29. Poner plazo a los programas piloto. Los programas de baja envergadura que llevan más de tres años en ejecución sin haber sido escalados debieran someterse a una decisión explícita: ampliarse, reformularse o terminar. En 2024 existían entre 151 y 234 programas de estas características, según el umbral de gasto considerado, cuya permanencia contribuye a la dispersión y atomización de la oferta programática del Estado (Bastidas, y otros 2025).

30. Establecer una Dirección de Gobierno Digital y Tecnologías de la Información, con un encargado de la información del Estado (*Chief Information Officer*) que vele por la gobernanza de los datos en la administración central, fije estándares comunes exigibles en tecnologías de información y formatos de datos, asesore a los servicios en la adquisición de software y desarrollos, y mantenga un repositorio de software y códigos del Estado. El Estado gasta en torno a USD 600 millones anuales en tecnologías de información, con esfuerzos poco coordinados y sistemas que no conversan entre sí (Aninat y Razmilic 2018; Hernando, y otros 2018). Si bien actualmente ya existe la Secretaría de Gobierno Digital (SGD), ella fija lineamientos y normas técnicas, pero no actúa como un *Chief Information Officer* con la facultad explícita de revisar, validar o auditar preventivamente las compras de software y proyectos TI de cada servicio público antes de ejecutar su presupuesto. Las adquisiciones siguen estando atomizadas a través de la Dirección de Compras y Contratación Pública (ChileCompra) y las decisiones presupuestarias de cada ministerio. Cada servicio sigue gestionando su presupuesto tecnológico de forma aislada, sin un mecanismo central de la SGD o el Ministerio de Hacienda que evalúe la arquitectura tecnológica gubernamental en su conjunto antes de asignar recursos en la Ley de Presupuestos.

31. Moderar el ritmo de reajuste de las remuneraciones del sector público, alineándolo con la inflación o levemente por debajo de ella, en vez de mantener la trayectoria histórica de incrementos reales. La medida no reduce sueldos nominales, pero contiene la expansión futura del gasto en personal y reduce la brecha con el sector privado (Bastidas, y otros 2025).

32. Incentivar el uso eficiente de los subsidios por incapacidad laboral. El gasto en estos subsidios es significativo y ha sido creciente durante muchos años, lo que se explica en parte por un mal uso del beneficio, y también por los incentivos que genera su diseño. Para incentivar un uso más eficiente proponemos avanzar en la aprobación del proyecto de ley que lo perfecciona (Boletín N°17.678-11), el cual aborda materias referidas a su duración y fiscalización (Gamboni, y otros 2026). El proyecto, actualmente en el Senado, establece además que la remuneración de los funcionarios públicos durante una licencia médica no podrá superar el tope imponible, igualando su régimen con el del sector privado.

Eje 6: Probidad y transparencia

La primera publicación de la Comisión de Reforma del Estado coordinada por Salvador Valdés fue *Reforma del Estado. Volumen I: Financiamiento Político* (2000), con el aporte de once especialistas.[8] La razón para abordar el financiamiento de la política dentro de una agenda de reforma del Estado era que la selección por mérito de los altos directivos cerraba una vía de financiamiento de los partidos, a saber, la de cargos directivos asignados a militantes por razones partidistas (S. Valdés 2000).

En la segunda mitad de esa década, el CEP participó en el Consorcio para la Reforma del Estado, que reunió a tres universidades y a ocho centros de estudio de distintas tendencias. Su Comité Ejecutivo estuvo integrado por María de los Ángeles Fernández (Chile 21), Jorge Marshall (Expansiva), Ignacio Irarrázaval (Universidad Católica), Alejandro Ferreiro y Harald Beyer (CEP) y Cristián Larroulet (LyD). El Consorcio buscaba anticiparse a una ventana de oportunidad como la abierta en 2003 (El Mercurio 2008), y su trabajo culminó en 2009 con el libro *Un mejor Estado para Chile: Propuestas de Modernización y Reforma*, cuyo lema era "Un Estado de clase mundial al servicio de las personas".

En 2008 se discutió un proyecto de ley de financiamiento de los partidos políticos que les transfería sumas importantes de recursos fiscales. Ese año, la Encuesta CEP de marzo-abril mostró que un 82% de los encuestados rechazaba que el Estado financiara a los partidos. Salvador Valdés propuso entonces crear subsidios condicionados a la participación (S. Valdés 2008). Ricardo Solari (2008) observó que una propuesta así requería requisitos más exigentes de transparencia y rendición de cuentas para evitar la triangulación de fondos. En 2009, Valdés profundizó la idea, proponiendo condicionar los subsidios públicos a contraprestaciones que acercaran a los partidos a la ciudadanía, como talleres de participación política y cursos de formación fuera del período de campaña (S. Valdés 2009).

Los casos Penta, SQM y Caval llevaron a la presidenta Bachelet a convocar en 2015 al Consejo Asesor Presidencial contra los Conflictos de Interés, el Tráfico de Influencias y la Corrupción (conocido como "Comisión Engel" por su presidente, Eduardo Engel). En ese contexto, Isabel Aninat y Lucas Sierra propusieron formas de llevar a la práctica el financiamiento permanente de los partidos sobre la base de un esquema mixto, con incorporación de fondos fiscales (Aninat y Sierra 2015); Bernardita del Solar sistematizó las propuestas del CEP en materia de financiamiento de la política

[8] Estas personas fueron: Thomas E. Mann, Michael Johnston, Peter Pulzer, Vernon Bogdanor, Héctor Díaz-Santana Castaños, Filip Palda, Ramiro Mendoza, Patricio Donoso, Paulina Ramos, Paulina Riquelme y Fernando Contardo Díaz-Muñoz.

(del Solar 2015), e Isabel Aninat analizó el proyecto de ley de financiamiento público de los partidos (Aninat 2015). En 2018, el CEP publicó junto a Chile 21, Espacio Público y LyD un libro sobre transparencia, acceso a la información pública y gestión de la información en el Estado (Hernando, y otros 2018). De todos estos frentes, la agenda de transparencia y rendición de cuentas es la que ha tenido mayores efectos legislativos. La principal deuda se encuentra hoy en el nivel municipal, donde las debilidades administrativas, el limbo jurídico de las corporaciones municipales y la escasa fiscalización de los concejos han facilitado conductas contrarias a la probidad (Gamboni, y otros 2026).

Tras el caso Convenios, en julio de 2023 el gobierno de Gabriel Boric convocó a la Comisión Asesora Ministerial para la Regulación de la Relación entre las Instituciones Privadas sin Fines de Lucro y el Estado (conocida como "Comisión Jaraquemada" por su presidenta, María Jaraquemada). La integraron también Ramiro Mendoza, miembro del Comité Ejecutivo del CEP y excontralor General de la República, Jeannette von Wolfersdorff, Ignacio Irarrázaval y Francisco Agüero. En 45 días, la comisión formuló 46 recomendaciones, entre ellas, una ley general de transferencias que regule la asignación, rendición y supervisión de los recursos entregados a instituciones privadas; un portal único de transferencias; un registro nacional de beneficiarios finales de personas jurídicas; un mayor control de las corporaciones municipales y regionales; y la regulación legal del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (Comisión Asesora Ministerial 2023). Esta última recomendación, que la Comisión de Modernización del Estado del CEP ya había planteado en 2017 (Aninat y Razmilic 2018), se materializó en 2025 con la aprobación de la ley que crea el Servicio de Auditoría Interna de Gobierno.

Propuestas sobre probidad y transparencia

Relación con las instancias de trabajo vigentes: fuera de los mandatos de las instancias asesoras, aunque el gobierno anunció impulsar al proyecto Transparencia 2.0, en línea con la propuesta 34.

33. Retomar una agenda corta de probidad municipal, priorizando las disposiciones de los proyectos en trámite con efectos más próximos y evitando sobreburocratizar el trabajo municipal: incorporar a las corporaciones y asociaciones municipales y regionales al ámbito de fiscalización de la CGR; extender la responsabilidad administrativa de quienes cesan en sus cargos; permitir la tramitación electrónica de sumarios; y extender a las corporaciones y fundaciones municipales las obligaciones de probidad, transparencia y acceso a la información (Gamboni,

y otros 2026). En esta materia se encuentran en tramitación el proyecto que modifica la ley de la CGR y las normas sobre responsabilidad administrativa (Boletín N°17.927-06), además de las mociones refundidas sobre transparencia y probidad de las corporaciones municipales (Boletines N°14.594-06 y N°15.523-06).

34. Extender la competencia del Consejo para la Transparencia a todos los órganos sujetos a la Ley N°20.285, incluidos el Congreso, el Poder Judicial y los órganos constitucionalmente autónomos, en materias de transparencia activa y de acceso a la información relacionadas con su gestión administrativa y el uso de recursos públicos, sin afectar el ejercicio de sus competencias exclusivas. Complementariamente, deben fortalecerse las unidades internas encargadas de velar por el cumplimiento de la ley en esos órganos e incorporar expresamente a las corporaciones municipales al ámbito de la Ley de Transparencia (Hernando, y otros 2018). El proyecto que modifica la Ley N°20.285 (Boletín N°12.100-07), conocido como Transparencia 2.0, avanza en esta dirección, aunque se encuentra en tramitación desde 2018. El gobierno se comprometió a impulsarlo en la Cuenta Pública de 2026.

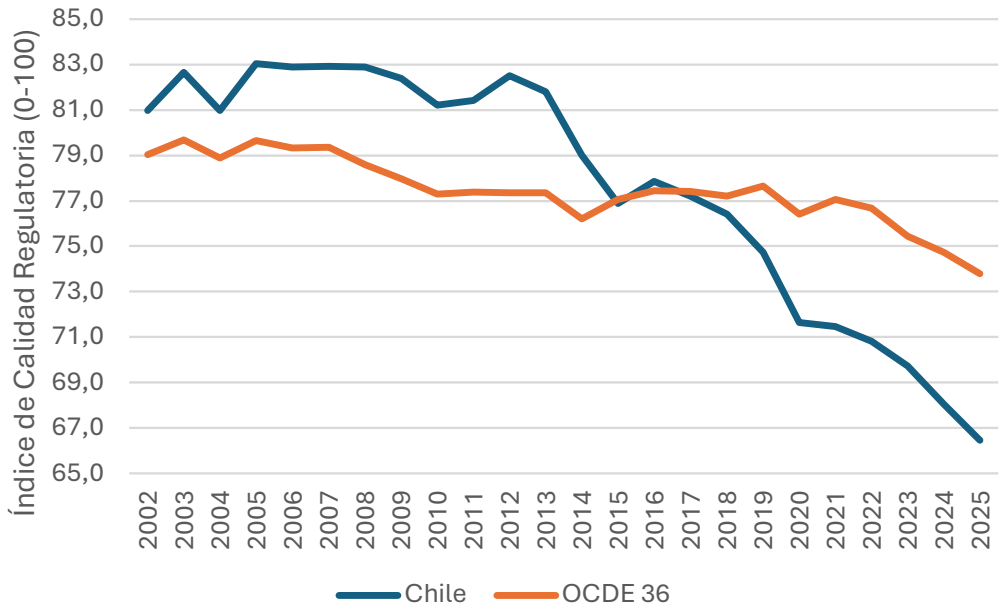
35. Estandarizar las cuentas públicas de los ministerios, modificando la Ley N°20.500 para exigir que contengan un número mínimo de elementos comunes que permitan comparar y evaluar su desempeño, y publicar la información de monitoreo en formatos digitales vinculados directamente al presupuesto y a su ejecución por programa (Aninat y Razmilic 2018).

36. Aprobar una ley general de transferencias que regule de manera permanente la relación entre el Estado y las instituciones privadas que reciben recursos públicos, hoy entregada en buena medida a las glosas anuales de la Ley de Presupuestos. Esta ley debería definir los criterios de asignación, los pagos parcializados, la rendición de cuentas y la supervisión de los recursos transferidos, junto con un portal único de transferencias y un registro nacional de beneficiarios finales de personas jurídicas (Comisión Asesora Ministerial 2023). El proyecto de ley que establece las bases de las transferencias a personas e instituciones privadas (Boletín N°16.628-05), ingresado en 2024, avanza en esta dirección.

Eje 7: Regulación y permisos

En comparación internacional, Chile superaba al promedio de los países OCDE en calidad regulatoria, pero desde 2015 esa ventaja se fue perdiendo, a medida que la complejidad regulatoria aumentaba en Chile mientras otros países tendían a simplificarla (Gráfico 8).

Gráfico 8: Indicador de Calidad Regulatoria, Chile versus promedio OCDE, 2002-2025



Fuente: Elaboración propia con base en Banco Mundial (2026)

Detrás de esa trayectoria están los dos problemas ya señalados: la existencia de regulación eventualmente innecesaria y la capacidad del Estado para aplicar de forma expedita y con certidumbre aquella regulación que sí es pertinente.

El CEP contribuyó con análisis durante la discusión legislativa de la Ley Marco de Autorizaciones Sectoriales (García-Huidobro, García y Carrasco 2024) y estimó posteriormente el costo económico de la llamada "permisología" (Ugarte y Dejbord 2025).

La ley, publicada en septiembre de 2025 como Ley N°21.770, clasifica los permisos sectoriales en tipologías con plazos máximos de resolución; permite reemplazar el permiso previo por avisos o declaraciones juradas en actividades de bajo riesgo (técnicas habilitantes alternativas); crea la Oficina de Autorizaciones Sectoriales e Inversión y el Sistema Unificado de Permisos (SUPER); y obliga a los órganos sectoriales a revisar cada tres años sus permisos y procedimientos para eliminar duplicidades o simplificarlos. Sin embargo, su implementación depende de reglamentos aún en elaboración y la ley dejó fuera el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA), cuya reforma se discute en el proyecto Evaluación Ambiental 2.0 (Boletín N°16.552-12), en segundo trámite en la Cámara de Diputados desde abril de 2026. El estudio elaborado con la CPC y el CPP UC incluyó la eficiencia regulatoria como uno de sus seis ejes, con propuestas sobre ambos frentes (Gamboni, y otros 2026). A ello se suma el proyecto para la Reconstrucción Nacional y el Desarrollo Económico y Social, ingresado por el actual gobierno en abril de 2026 tras los incendios de enero de ese año en las regiones de Ñuble y Biobío, que, junto con financiar la reconstrucción de viviendas y rebajar el impuesto corporativo, incorporó medidas de simplificación de permisos y modificaciones a la evaluación ambiental. El CEP valoró esta agenda por su bajo costo fiscal y su potencial impacto sobre el crecimiento, aunque advirtió que requería ajustes, entre otros, para abordar la judicialización de los permisos ambientales (Vergara, y otros 2026). El proyecto se publicó en octubre de 2026 como Ley N°21.850 y, entre otros cambios, obliga a agotar la reclamación administrativa antes de recurrir al Tribunal Ambiental y acota la duración de las suspensiones judiciales de las resoluciones de calificación ambiental.

Propuestas sobre regulación y permisos

Relación con las instancias de trabajo vigentes: fuera de los mandatos de las instancias asesoras. Con todo, la Ley N°21.850 y la incorporación de nuevas técnicas habilitantes en los permisos sectoriales avanzan en la misma dirección que las propuestas 37 y 38.

37. Restituir el carácter orientador de las guías y criterios del Servicio de Evaluación Ambiental (SEA) y simplificar las Declaraciones de Impacto Ambiental (DIA). En el corto plazo, y sin necesidad de cambios legales, proponemos revisar sistemáticamente las guías y criterios del servicio para que dejen de operar como estándares exigibles y restituir la naturaleza declarativa de las DIA mediante una modificación del Reglamento del SEIA, de modo que su evaluación se centre en verificar el cumplimiento normativo. En el largo plazo se requiere una reforma legal que transite hacia una evaluación basada en el riesgo ambiental y la magnitud

de los proyectos (Gamboni, y otros 2026). El proyecto Evaluación Ambiental 2.0 (Boletín N°16.552-12) avanza en parte en esta dirección, al ajustar los criterios de ingreso al sistema para que solo los proyectos con impactos significativos se sometan a una evaluación completa.

38. Implementar la revisión de permisos que exige la Ley N°21.770 con una metodología común y exigente. La ley ya obliga a los órganos sectoriales a revisar sus permisos cada tres años y entrega a reglamentos la definición de los casos en que procede reemplazarlos por técnicas habilitantes alternativas. Para que esa revisión no sea un trámite, la Oficina de Autorizaciones Sectoriales e Inversión debiera conducirla con una metodología individualizada, que clasifique cada permiso crítico para la inversión en cuatro cursos de acción (mantenerlo, sustituirlo por una técnica habilitante alternativa sujeta a criterios, sustituirlo por una declaración jurada general o eliminarlo cuando sea obsoleto o redundante), detallando la normativa que lo sustenta, el servicio responsable y la justificación técnica de la acción recomendada (Gamboni, y otros 2026).

39. Crear una Unidad de Regulación y un Registro Nacional de Regulaciones. La Unidad, radicada en la Segpres, velaría por un mínimo de uniformidad en la normativa que emana de la potestad reglamentaria y elaboraría informes de evaluación regulatoria por áreas temáticas, como base para simplificar y dar coherencia a la regulación sectorial. El Registro permitiría a cualquier persona acceder en un solo lugar, de manera ordenada y comprensible, a la regulación dictada por los distintos organismos de la Administración del Estado (Aninat y Razmilic 2018). El Sistema Unificado de Permisos creado por la Ley N°21.770 constituye un avance en esta línea, pero se limita a la tramitación de los permisos sectoriales.

Eje 8: Justicia

El CEP abordó tempranamente la modernización del Poder Judicial, cuya crisis era a comienzos de los noventa un diagnóstico compartido. Para ello, convocó una Comisión de Estudios del Sistema Judicial Chileno, coordinada por Eugenio Valenzuela e integrada por catorce personas,[9] cuyo *Informe Final sobre Reformas al Sistema Judicial Chileno* se publicó en la revista *Estudios Públicos* (Valenzuela, y otros 1991). El informe abordó (i) la Corte Suprema; (ii) la designación de los miembros de los tribunales superiores de justicia; (iii) el acceso a la justicia, los juzgados comunales y la redistribución de competencias; (iv) un análisis crítico de usos y prácticas judiciales, con proposiciones para mejorar la eficiencia del Poder Judicial; y (v) la composición y facultades del Consejo Nacional de la Magistratura en el derecho comparado.

En la misma línea, Pablo Ruiz-Tagle (1990) sostenía en el PDR N°41 que la jerarquización que había caracterizado a la función judicial chilena se encontraba desarticulada "al debilitarse el principio de unidad jurisdiccional y desprestigiarse los sistemas de calificación y ascenso de la organización judicial". Frente a quienes proponían reforzar la estructura judicial o fortalecer la independencia personal del juez, advertía que "en los últimos años ninguna institución ha controlado verdaderamente a los jueces, logrando éstos una gran independencia que solo se ha traducido en nepotismo y en una osificación de la Corte Suprema", y proponía reformas a los mecanismos de control, ascenso y responsabilidad dentro de la jerarquía judicial (Ruiz-Tagle 1990).

En 2007, Enrique Barros publicó *Reformas judiciales pendientes*. Reconocía que los quince años anteriores habían sido de intensa actividad reformadora en la administración de justicia, pero que quedaban pendientes tareas esenciales, entre ellas los arreglos institucionales que resguardan la independencia de los jueces, en particular su nominación. Entre un énfasis excesivo en la legitimidad democrática, que tiende a politizar la nominación y el ejercicio de la función disciplinaria, y un régimen de cooptación en que los jueces son designados por la propia organización judicial, Barros prefería que la nominación surgiera de una discusión informada al interior de un consejo de nominación en que participaran jueces superiores (Barros 2007).

[9] Además de Eugenio Valenzuela, participaron Enrique Barros, José Luis Cea, Hernán Correa, Juan Ignacio Correa, Nancy de la Fuente, Juan Carlos Dörr, Manuel Guzmán, Marcos Libedinsky, Carlos Peña González, Guillermo Pumpin, Pablo Ruiz-Tagle, Mario Verdugo y Felipe Vial (secretario).

En 2019, Andrés Hernando y Lucas Sierra analizaron el nombramiento de ministros de la Corte Suprema entre 1990 y 2019 (Hernando y Sierra 2019). Constataron que se

trataba de una práctica predominantemente masculina; que la "vida útil" promedio de cada ministro nombrado, considerando el límite de edad de 75 años, era de casi doce años; que la Región Metropolitana tenía un peso superior al del resto del país en las quinas y en los nombramientos; y que los poderes de legitimidad democrática habían sido, en promedio, deferentes con las preferencias de la Corte Suprema expresadas en las votaciones del Pleno para confeccionar las quinas.

Por último, en diciembre de 2025 Sebastián Soto y Trinidad Pacareu publicaron dos PDR (N°753 y N°754) a propósito del proyecto de reforma constitucional sobre nombramiento de jueces presentado por el gobierno de Gabriel Boric (Boletín N°17.193-07). El primero examina los debates sostenidos en el país sobre el sistema de nombramientos judiciales e identifica los consensos y disensos existentes (Pacareu y Soto 2025). El segundo analiza la propuesta de un Consejo de Nombramientos Judiciales y sostiene que su éxito no dependerá de la mera existencia del órgano, sino de su capacidad para maximizar la selección basada en el mérito y, simultáneamente, elevar los costos de una eventual captura del sistema por intereses políticos o corporativos (Soto y Pacareu 2025). Luego, el estudio elaborado con la CPC y el CPP UC recogió estas conclusiones en una propuesta de reforma al gobierno judicial (Gamboni, y otros 2026). La urgencia de esta reforma se vio confirmada por el llamado caso Audios, que en 2024 reveló conversaciones del abogado Luis Hermosilla con jueces, fiscales y exautoridades sobre nombramientos y causas judiciales, y que derivó en la expulsión de la ministra Ángela Vivanco de la Corte Suprema y en sumarios contra otros magistrados. El episodio mostró que la politización informal de los nombramientos sigue siendo un riesgo vigente para la probidad del Poder Judicial, más allá de los avances normativos de las últimas tres décadas. En abril de 2026, el actual gobierno presentó indicaciones a ese proyecto que modifican el procedimiento de nombramiento de los ministros de la Corte Suprema: la vacante se abriría 90 días antes del cese del ministro saliente, la Corte confeccionaría la quina según criterios técnicos y, si el Senado rechaza al nominado por el presidente, el reemplazante se elegiría por sorteo entre los restantes integrantes de la quina.

Propuestas sobre justicia

Relación con las instancias de trabajo vigentes: fuera de los mandatos de las instancias asesoras. Sin embargo, en abril de 2026 el gobierno presentó indicaciones a la reforma constitucional que crea el Consejo de Nombramientos Judiciales (Boletín N°17.193-07), vinculadas a la propuesta 40.

40. Crear un Consejo de Nombramientos Judiciales que privilegie el mérito y eleve los costos de captura. El Consejo debe ser un órgano colegiado y no muy numeroso, con mayoría de integrantes provenientes de la judicatura, capaz de ponderar adecuadamente los méritos de los postulantes. La designación de sus miembros no debe recaer en un solo órgano, sino distribuirse entre el presidente de la República, el Poder Judicial y el Senado; los jueces que lo integren no debieran ser electos por sus pares, para no introducir lógicas de campaña en la judicatura, y los demás integrantes debieran designarse mediante mecanismos que combinen criterios técnicos y políticos (Barros 2007; Pacareu y Soto 2025; Soto y Pacareu 2025; Gamboni, y otros 2026). La reforma constitucional en trámite que modifica el gobierno judicial y crea el Consejo de Nombramientos Judiciales (Boletín N°17.193-07) avanza en esta dirección.

41. Separar las funciones disciplinarias y de administración de recursos de las funciones jurisdiccionales. El proyecto de reforma constitucional en trámite (Boletín N°17.193-07) radica en la Fiscalía Judicial la supervigilancia de la conducta ministerial de los jueces, crea un Tribunal de Conducta Judicial y establece un órgano encargado de administrar los recursos de los tribunales. Estas propuestas fortalecen la probidad y la eficiencia del Poder Judicial, y su puesta en marcha requerirá una ley posterior cuya tramitación debiera iniciarse cuanto antes (Gamboni, y otros 2026).

42. Revisar el sistema de calificaciones judiciales para que permita distinguir adecuadamente el mérito y el desempeño de los jueces, junto con revisar los procedimientos que explican el retraso en la tramitación de causas (Gamboni, y otros 2026).

Eje 9: Educación, salud y vivienda

Las políticas sociales ejecutadas en el nivel local, en el marco de la descentralización de la que fueron objeto durante los años ochenta, fueron uno de los primeros campos de estudio del CEP en materia de gestión pública.

El libro de Tarsicio Castañeda, *Para combatir la pobreza: Política Social y Descentralización en Chile durante los '80*, fue, según el propio texto, el primer análisis de las políticas sociales desarrolladas en Chile entre 1975 y 1990. En él se abordó la descentralización municipal y la de los sectores de salud, educación y vivienda, así como las políticas de empleo ejecutadas localmente, y se identificaron problemas de gasto público, financiamiento y gobernanza en la ejecución de las políticas sociales (Castañeda 1990). Castañeda recomendaba "evitar la excesiva interferencia del gobierno central en la manera en que las municipalidades proporcionan los servicios. Las municipalidades son ahora los principales proveedores de servicios de educación y salud y de la información necesaria para asignar un gran número de subsidios a los más pobres" (Castañeda 1990).

En salud, Ernesto Miranda (1990) sostuvo en el PDR N°58 que la descentralización del sistema estatal y la municipalización de los consultorios de atención primaria habían permitido la competencia entre sistemas y ampliado la posibilidad de elección de la población, pero que esas reformas adolecían de deficiencias como la "escasa capacidad administrativa en las instancias locales; financiamiento a base de insumos y no de producto; disparidades de recursos para salud entre distintos municipios; y disparidad creciente entre el tipo de atención al que tienen acceso las personas de mayores y menores ingresos relativos" (E. Miranda 1990, 1). En 1994, el libro *La salud en el siglo XXI: Cambios necesarios* (Giaconi, Aedo, y otros 1994), dirigido por Juan Giaconi, abordó el rol regulador del Estado en el sistema de salud y los problemas de recursos humanos del sector, temas que reaparecerían en trabajos posteriores. En 2017, el CEP y la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Chile publicaron la *Propuesta de modernización y fortalecimiento de los prestadores estatales de servicios de salud*, con medidas específicas para mejorar la gestión hospitalaria (Centro de Estudios Públicos y Escuela de Salud Pública UCH 2017), y en 2020 la Comisión para una Reforma Integral de Fonasa propuso reformular el rol del asegurador público (Benítez y Velasco 2020).

En educación, la preocupación reciente del CEP se ha concentrado en la implementación de la Nueva Educación Pública, que traspasa los establecimientos municipales a los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP). Sus trabajos han identificado problemas de diseño y coordinación de la nueva institucionalidad, dificultades en la gestión técnico-pedagógica y en la infraestructura escolar, ineficiencias en la administración financiera, retrasos en la gestión y selección de personal, y desafíos en la integración y participación de la comunidad (Eyzaguirre, Izquierdo y San Martín 2021; Izquierdo y Pacareu 2023; Ariztía, y otros 2024; Gamboni, y otros 2026). La CGR, por su parte, detectó irregularidades en la implementación de los SLEP. En mayo de 2026 se publicó la Ley N°21.819, que modificó la Ley N°21.040: fijó en el año 2035 el plazo máximo para el traspaso de los establecimientos, obligó a los municipios que aún no traspasan a elaborar Planes de Transición con metas financieras, creó un Fondo para la Infraestructura Escolar y la figura de Oficinas Locales en los territorios de mayor dispersión geográfica, y estableció un procedimiento para hacer efectiva la responsabilidad de los directores ejecutivos de los SLEP. La ley, sin embargo, no abordó la gobernanza de la Dirección de Educación Pública (DEP), las facultades de los directores de establecimientos en materia de personal ni el régimen financiero de la Subvención Escolar Preferencial. En agosto de 2026, el gobierno ingresó un proyecto que permite modificar por decreto el calendario de instalación de los SLEP pendientes y amplía las causales para que los municipios conserven la administración de sus establecimientos. Recientemente se amplió al 2035 el plazo máximo para la entrada en funcionamiento de los servicios pendientes. Con todo, el proyecto no aborda la gobernanza de la DEP, las facultades de los directores en materia de personal ni el régimen financiero de los SLEP.

Al igual que la educación y la salud, la vivienda también fue un área de trabajo sistemático del CEP durante sus primeras décadas. No solo fue abordada en el libro de Castañeda (1990), sino que también fue desarrollada tempranamente en el PDR de Jordán (1991), en el que se destacaba que "el cambio fundamental del papel del Estado en la provisión de soluciones habitacionales es hacia un rol de facilitador (…), en oposición a uno de constructor y proveedor de casas solamente". Luego, en 2006, fue publicado el libro *Santiago: dónde estamos y hacia dónde vamos*, editado por Alexander Galetovic. Allí destaca el análisis de Andrea Tokman, quien advirtió sobre los efectos de una política basada en subsidios a la demanda y en la construcción en la periferia, con consecuencias en la segregación y en la expansión excesiva de la ciudad (Tokman, en Galetovic 2006). En años más recientes, investigadores del CEP han retomado la materia desde la economía urbana: Clemente Larraín y Slaven Razmilic (2019) analizaron los determinantes del alza en los precios de la vivienda; Benjamín Preis y Slaven

Razmilic (2020) estudiaron la dinámica inmobiliaria y su relación con la demografía y la inmigración; y Slaven Razmilic (2018) examinó la resistencia local a la construcción de vivienda social y sus implicancias para la integración urbana. El diagnóstico más reciente y completo se encuentra en el PDR N°771, de Jorge Rodríguez, Rosario Palacios y Francisco Nova (2026). Los autores muestran que el déficit habitacional cuantitativo, aunque se ha reducido desde 2002, mantiene en torno a medio millón de requerimientos y que su disminución se ha desacelerado en el período reciente; que su composición es heterogénea —predomina el allegamiento, pero existe también una proporción relevante de hacinamiento no ampliable, núcleos allegados hacinados y viviendas irrecuperables—; que su localización es territorialmente desigual, concentrándose en números absolutos en comunas urbanas densas y metropolitanas, pero con tasas relativas también altas en comunas de menor tamaño, especialmente en el norte del país; y que la sostenibilidad fiscal de la política habitacional enfrenta una restricción creciente porque el gasto en subsidios ha aumentado sin traducirse proporcionalmente en más viviendas financiadas, a medida que suben los precios de la vivienda y los costos de construcción y de suelo (Rodríguez, Palacios y Nova 2026).

Propuestas sobre educación

Relación con las instancias de trabajo vigentes: fuera de los mandatos de las instancias asesoras. El gobierno impulsa, en cambio, un proyecto que flexibiliza el calendario de instalación de los SLEP, que no aborda las materias de estas propuestas.

43. Dotar a los directores de establecimientos de los SLEP de un mayor poder de decisión en materia de personal. Los directores se encuentran en la mejor posición para determinar quiénes son las personas más idóneas para desempeñarse en los cargos, considerando las características y necesidades específicas de sus respectivos establecimientos (Ariztía, y otros 2024).

44. Introducir un criterio de pertinencia en la dotación de personal de los SLEP. Sugerimos implementar modelos formales de estimación de dotaciones para determinar el número adecuado de docentes y asistentes por establecimiento, considerando el nivel y la modalidad de enseñanza, la cantidad de estudiantes y sus características, y las condiciones territoriales, sociales y culturales del establecimiento. Adicionalmente, los directores ejecutivos de los SLEP deben tener la facultad de autorizar incrementos acotados en la dotación, a solicitud de los equipos directivos de los establecimientos y sobre la base de necesidades específicas y justificadas (Ariztía, y otros 2024).

45. Fortalecer la gobernanza de la DEP, estableciendo una estructura colegiada que favorezca la deliberación interna y minimice los riesgos de captura política. Recomendamos un consejo de entre siete y nueve miembros, incluido un presidente con voto dirimente (Ariztía, y otros 2024).

46. Fortalecer la autonomía de los directores ejecutivos de los SLEP, de modo que sean seleccionados por la DEP y no por el presidente de la República —quien hoy designa al director ejecutivo a partir de la terna propuesta por el Comité Directivo Local—, manteniendo el actual sistema de selección por Alta Dirección Pública. Esto concentrará la responsabilidad y favorecerá que las decisiones se tomen sobre la base de desempeños profesionales. Como contrapartida, debe fortalecerse la facultad de la DEP para remover al director ejecutivo de un SLEP en situaciones extremas (Ariztía, y otros 2024).

47. Separar el régimen financiero de los SLEP del de los establecimientos escolares, de modo que los saldos de la Subvención Escolar Preferencial puedan usarse como saldo inicial del período siguiente (Ariztía, y otros 2024).

48. Ajustar el diseño territorial de los SLEP, subdividiendo los de mayor extensión o complejidad y redefiniendo con precisión las competencias del Ministerio de Educación, la DEP y los Departamentos Provinciales, para terminar con la actual difusión de responsabilidades en el acompañamiento técnico-pedagógico (Ariztía, y otros 2024). La Ley N°21.819 optó por crear Oficinas Locales en los SLEP de mayor dispersión geográfica, sin subdividirlos, por lo que la propuesta mantiene su vigencia.

49. Eliminar la restricción del artículo 2 N°7 de la Ley de Inclusión Escolar (Ley N°20.845), que hoy limita las subvenciones a proyectos educativos nuevos, reemplazándola por un mecanismo que garantice planes de crecimiento efectivos para proyectos sostenibles (Izquierdo y Pacareu 2023).

Propuestas sobre salud

Relación con las instancias de trabajo vigentes: parcialmente vinculadas al mandato del Consejo de Eficiencia y Convergencia Financiera de la Red Asistencial, en lo relativo a la gestión de los prestadores.

50. Crear una Dirección Nacional de Salud, organismo técnico e independiente del Ministerio de Salud, que monitoree el desempeño de los prestadores estatales. La designación y renovación de sus integrantes debe realizarse mediante mecanismos que aseguren su independencia y capacidad técnica, considerando la participación del SADP y, eventualmente, del Senado (Centro de Estudios Públicos y Escuela de Salud Pública UCH 2017).

51. Fortalecer el rol de Fonasa como asegurador encargado de velar por que sus beneficiarios reciban atención oportuna y de la mayor calidad posible, convirtiéndolo en una entidad independiente del Ministerio de Salud. Fonasa debe asumir el riesgo financiero de cumplir con las prestaciones ofrecidas a sus beneficiarios, traspasando parte de ese riesgo a los prestadores mediante la compra inteligente de servicios, y gestionar todos los recursos —fiscales y cotizaciones— destinados a financiar la atención de sus beneficiarios, siendo el único responsable de su buen uso (Centro de Estudios Públicos y Escuela de Salud Pública UCH 2017; Benítez y Velasco 2020). El proyecto de reforma a Fonasa ingresado en 2020 contempla una nueva gobernanza para dar independencia y autonomía a su gestión (Boletín N°13.863-11). En 2025, el gobierno anterior ingresó un nuevo proyecto que fortalece a Fonasa (Boletín N°17.375-11), crea el Servicio Nacional Digital de Salud y amplía las facultades del ISP y Cenabast, actualmente en tramitación en el Senado.

52. Mejorar el uso de los pabellones quirúrgicos electivos de los hospitales públicos, cuya subutilización incide directamente en las listas de espera no GES (sin Garantías Explícitas de Salud). Siguiendo las recomendaciones de la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad, proponemos avanzar hacia un uso eficiente de nueve horas diarias de los pabellones, junto con optimizar la atención ambulatoria para evitar hospitalizaciones innecesarias y estandarizar las prácticas clínicas para reducir su variabilidad. Ello disminuiría la compra de prestaciones al sector privado y el costo promedio por prestación, con una contención de gasto estimada de entre 0,05% y 0,11% del PIB (Bastidas, y otros 2025).

Propuestas sobre vivienda

Relación con las instancias de trabajo vigentes: fuera de los mandatos de las instancias asesoras.

53. Mejorar la focalización y diversificar los instrumentos de la política habitacional según el tipo de hogar en déficit. Dado que más de la mitad de la demanda corresponde a hogares con niños, pero existe también una proporción relevante de hogares unipersonales, sin niños y con adultos mayores, los subsidios y los estándares de las soluciones habitacionales debieran diferenciarse según el tipo de hogar y su etapa del ciclo de vida, en lugar de aplicar un mismo instrumento a una demanda heterogénea (Rodríguez, Palacios y Nova 2026).

54. Activar suelo bien localizado combinando densificación, regeneración urbana y expansión según criterios territoriales, y agilizar los permisos asociados a la construcción de viviendas. Puesto que el déficit se concentra, en términos relativos, tanto en comunas centrales y pericentrales de la Región Metropolitana como en comunas de menor tamaño del norte del país, la respuesta habitacional no puede descansar solo en la expansión periférica, y la política de suelo debe diferenciarse territorialmente (Rodríguez, Palacios y Nova 2026; Tokman, en Galetovic 2006).

55. Consolidar la política de arriendo como un apoyo permanente —y no excepcional— dentro de la política habitacional. Complementar los subsidios a la compra de vivienda con instrumentos de arriendo permite responder mejor a la heterogeneidad de la demanda y a la estrechez fiscal, y reduce la dependencia de la construcción de nueva vivienda social, que enfrenta además una elevada resistencia local (Razmilic 2018; Rodríguez, Palacios y Nova 2026).

Eje 10: Empresas públicas

Los límites entre el Estado subsidiario y el Estado empresario, discutidos también a propósito del proceso constitucional (Valdés y Vergara 2020), fueron abordados tempranamente en 2007, cuando Sebastián Edwards propuso en el PDR N°287 privatizar el 30% de todas las empresas públicas. En 2026, Sebastián Izquierdo, Jorge Rodríguez, Andrés Araya y Xiomara Kuwae propusieron un marco para evaluar la justificación, el desempeño y la exposición fiscal de las empresas públicas en Chile, más allá de sus utilidades (Izquierdo y otros 2026). Dada su relevancia en las finanzas públicas, sostienen que estas empresas no debieran quedar fuera del análisis integral de sostenibilidad fiscal.

Propuestas sobre empresas públicas

Relación con las instancias de trabajo vigentes: fuera de los mandatos de las instancias asesoras. El gobierno ha anunciado una revisión del gobierno corporativo de Codelco, aunque a la fecha no ha presentado una propuesta legislativa.

56. Fortalecer la definición de los mandatos de propiedad estatal. Cada empresa debiera tener una justificación clara, verificable y públicamente disponible, asociada a la generación de rentas para el Estado, la provisión de bienes o servicios públicos, el resguardo de capacidades estratégicas, la propiedad nacional, la operación en condiciones de monopolio natural o la participación en un monopolio estatal definido por razones regulatorias. Esos mandatos deben revisarse periódicamente y vincularse con indicadores de desempeño y acuerdos de gestión (Izquierdo y otros 2026).

57. Transparentar y separar las obligaciones de servicio público de cada empresa. Cuando el Estado impone a una empresa pública una obligación no comercial, esta debiera estar claramente definida, costeada y financiada. Ello permitiría distinguir entre las pérdidas asociadas al cumplimiento de una política pública y las derivadas de problemas de gestión, costos excesivos o modelos de negocio debilitados (Izquierdo y otros 2026).

58. Mejorar la calidad y clasificación de los flujos financieros entre el Gobierno Central y las empresas públicas. Toda operación extraordinaria entre una empresa pública y el Fisco debiera acompañarse de una explicación sobre su fundamento, tratamiento contable, efecto fiscal esperado y eventual reversibilidad, para evitar que operaciones de naturaleza híbrida dificulten la interpretación del resultado fiscal efectivo o de la exposición del Estado (Izquierdo y otros 2026).

59. Incorporar a las empresas públicas en el análisis institucional de riesgos fiscales. Sin evaluar la gestión individual de cada empresa ni sustituir a la administración sectorial, el CFA podría revisar la exposición agregada que estas entidades generan para la sostenibilidad fiscal e incorporarla en sus análisis de corto, mediano y largo plazo (Izquierdo y otros 2026).

60. Fortalecer el gobierno corporativo de las empresas públicas. Un gobierno corporativo sólido refuerza la disciplina de gestión, mejora la rendición de cuentas y reduce la exposición de las empresas a presiones de corto plazo. En esa línea, recomendamos fortalecer la independencia de los directorios mediante criterios verificables, incorporar comités especializados que apoyen técnicamente su labor y establecer mecanismos sistemáticos de evaluación de su desempeño (Izquierdo y otros 2026). El proyecto que moderniza el gobierno corporativo de ENAMI (Boletín N°17.372-08), en discusión en la Cámara de Diputados, avanza en esta línea para esa empresa; en 2021 se había ingresado un proyecto con el mismo objetivo para BancoEstado, ENAP, Codelco y Corfo.

REFLEXIONES FINALES: HACIA UNA AGENDA SISTÉMICA

El CEP ha elaborado, durante más de tres décadas, diagnósticos y propuestas sobre casi todas las dimensiones del Estado: las personas que trabajan en él, sus directivos, la justicia, los servicios sociales, los gobiernos subnacionales, su estructura, la probidad, el gasto, la regulación y las empresas públicas. Algunas de estas propuestas han sido acogidas por distintos gobiernos, pero un conjunto significativo sigue pendiente.

Las tres instancias asesoras convocadas por el gobierno cubren solo una parte de los temas —empleo público, estructura ministerial, Alta Dirección Pública y gestión de la red asistencial—, mientras que la justicia, la educación pública, la vivienda, la descentralización, la probidad municipal, la regulación y las empresas públicas, entre otros, quedan fuera de sus mandatos. Es cierto que en varias de estas materias el gobierno ha impulsado proyectos de ley o medidas administrativas, como las indicaciones a la reforma de los nombramientos judiciales, el proyecto sobre el calendario de los SLEP, la simplificación de permisos de la Ley N°21.850 o el ajuste fiscal con revisión de programas. Pero se trata de iniciativas sectoriales, sin una conducción común ni un marco que las ordene.

Una nueva sucesión de reformas parciales no resolverá el problema de fondo. Lo que se requiere es una mirada sistémica, que integre los distintos ámbitos en que hoy falla el *delivery* democrático. Sin una visión integrada, la modernización del Estado no solo reaparecerá siempre como una tarea inacabada, sino que los consensos logrados en la materia difícilmente se traducirán en los efectos buscados. De nada servirá fusionar ministerios si las descoordinaciones se mantienen al interior de los nuevos órganos, como tampoco reformar el Estatuto Administrativo si los directivos de servicios esencialmente técnicos continúan siendo sensibles a la confianza del gobierno. No obstante, si bien una agenda sistémica de la modernización del Estado no implica acometer todas las reformas al mismo tiempo, por cuanto existen límites de capacidades técnicas, de recursos y de gestión política para ello, sí es necesario contar con un marco de principios que dé coherencia a un plan de trabajo amplio que se vaya ejecutando en el tiempo, como también una estrategia que considere las oportunidades que habilita cada nuevo cambio y los requerimientos faltantes para una adecuada im-

plementación. En ese sentido, y considerando que la tarea seguramente trascenderá el período del actual gobierno, es necesario que se genere un acuerdo amplio respecto del marco de principios orientadores.

Mantener las fallas estructurales de nuestro Estado implica un problema para la democracia, en tanto los consensos difícilmente alcanzados por los órganos representativos no logran traducirse adecuadamente en hechos. Así, recalcamos que, a pesar de su importancia crucial, la modernización del Estado no es un fin en sí mismo, sino la construcción de un medio adecuado para que los gobiernos puedan cumplir con sus programas y las personas realicen sus diversos proyectos de vida en el marco de un régimen democrático. La efectividad estatal es condición necesaria, aunque no suficiente, de ese fin. Un Estado que trata a todas las personas con la misma dignidad, que selecciona a sus funcionarios por mérito, que rinde cuentas por sus resultados y que usa bien sus datos y recursos no garantiza por sí solo la estabilidad democrática; pero su ausencia la erosiona, pues la decepción persistente con los resultados empuja a la ciudadanía a buscar respuestas fuera de las instituciones democráticas. Las medidas que reunimos en este documento buscan perfeccionar las herramientas con que el Estado cumple sus objetivos (la coordinación institucional, el empleo público, la ADP, las municipalidades y la regulación) y, al mejorar la efectividad estatal, contribuir a avanzar hacia una agenda sistémica y a recuperar la confianza ciudadana. Ese es, en último término, el sentido de modernizar el Estado: fortalecer la capacidad de la democracia para responder a los problemas de la ciudadanía y, con ello, su legitimidad.

BIBLIOGRAFÍA

Abud, María José, Matías Acevedo, Paula Darville, Sergio Granados, y Osvaldo Larrañaga. *Comisión Asesora para Reformas Estructurales al Gasto Público. Informe Final.* Santiago: Dipres, 2025.

Aninat, Isabel. «Ley de financiamiento público de los partidos: Comentarios y sugerencias.» *Puntos de Referencia*, nº 393 (2015).

Aninat, Isabel, Ignacio Irarrázaval, Slaven Razmilic, y Jorge Rodríguez. *Más allá de Santiago. Descentralización fiscal en Chile.* Santiago: Centro de Estudios Públicos y Centro de Políticas Públicas UC, 2020.

Aninat, Isabel, y Lucas Sierra. «Financiamiento de los partidos: Aterrizando el Informe Engel.» *Puntos de Referencia*, nº 402 (2015).

Aninat, Isabel, y otros. *Gestión de personas en el Estado.* Santiago: CEP, Chile 21, Espacio Público y LyD, 2018.

Aninat, Isabel, y Ricardo González. «¿Existe una crisis institucional en el Chile actual?» *Puntos de Referencia*, nº 440 (2016).

Aninat, Isabel, y Slaven Razmilic. *Un Estado para la Ciudadanía. Estudios para su modernización.* Santiago: Centro de Estudios Públicos, 2018.

Ariztía, Tomás, y otros. *Propuestas para fortalecer la arquitectura y gobernanza de la Nueva Educación Pública.* Documentos de trabajo, Santiago: Centro de Estudios Públicos, 2024.

Barros, Enrique. «Reformas Judiciales Pendientes.» *Puntos de Referencia*, nº 282 (2007).

Bastidas, Fernando, Tomás De la Maza, Sebastián Soto, Gabriel Ugarte, y Rodrigo Vergara. «En busca de espacio fiscal: líneas de acción para contener y priorizar el gasto público.» *Puntos de Referencia*, nº 734 (2025).

Benítez, Alejandra, y Carolina Velasco. *Propuestas para una reforma integral del Fondo Nacional de Salud. Comisión para una Reforma Integral de Fonasa.* Santiago: Cen-

tro de Estudios Públicos, 2020.

Bianco, William. «Uncertainty, Appraisal, and Common Interest: The Roots of Constituent Trust.» En *Trust and Governance*, de V Braithwaite y M Levi, 46-74. New York: Russell Sage Foundation, 1998.

Bustelo, Monserrat, Karen Martinez, y Agustina Suaya. *Institucionalidad de los ministerios de la mujer: coordinar los esfuerzos para aumentar el impacto.* BID, 2023.

Castañeda, Tarsicio. «Para combatir la pobreza. Lecciones de la experiencia chilena.» *Puntos de Referencia*, nº 70 (1990).

—. *Para combatir la pobreza: Política Social y Descentralización en Chile durante los '80.* Santiago: Centro de Estudios Públicos, 1990.

Centro de Estudios Públicos y Escuela de Salud Pública UCH. *Propuesta de modernización y fortalecimiento de los prestadores estatales de servicios de salud.* Santiago: CEP y Escuela de Salud Pública Universidad de Chile, 2017.

Christensen, Tom, y Per Lægreid. «The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform.» *Public Administration Review*, 2007: 1059-1066.

Citrin, Jack, y Christopher Muste. «Trust in Government.» En *Measures of Political Attitudes*, de JP Robinson, PR Shaver y LS Wrightsman, 465-532. San Diego: Academic Press, 1999.

Comisión Asesora Ministerial para la Regulación de la Relación entre las Instituciones Privadas sin Fines de Lucro y el Estado. *Informe final.* Santiago: Comisión de Integridad Pública y Transparencia, Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2023.

Concertación de Partidos por la Democracia. *Programa de Gobierno Patricio Aylwin*. Programa de Gobierno, Santiago: Jurídica Publiley, 1989.

Consejo de Alta Dirección Pública. *Funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública Año 2025.* Santiago: Servicio Civil, 2026.

Contraloría General de la República. *Materia referida a la configuración de la confianza legítima en las contratas, ha devenido litigiosa.* Dictamen N°E561358, División Jurídica, 2024.

Contraloría General de la República. *Sobre funcionarios y trabajadores que habrían salido del país estando con licencia médica.* Informe consolidado de información circularizada (CIC) N°9, Santiago: División de fiscalización, 2025.

Davis, Glyn, Patrick Weller, Susan Eggins, y Emma Craswell. «What Drives Machinery of Government Change? Australia, Canada and the United Kingdom, 1950-1997.» *Public Administration*, 1999: 7-50.

del Solar, Bernardita. «Dinero y política: ¿una mezcla explosiva?» *Puntos de Referencia*, nº 391 (2015).

Democracia y Progreso. «Lineamientos Fundamentales del Programa de Gobierno de Hernán Büchi.» Programa de Gobierno, Santiago, 1989.

Diario Oficial. *Crea Comisión Asesora Ministerial para la Modernización del Empleo Público.* Decreto Exento N°240, Santiago: Ministerio de Hacienda, 2026.

Dirección de Presupuestos. *Informe de Finanzas Públicas Tercer Trimestre 2026.* Santiago: Dipres, 2026.

Edwards, Sebastián. «Recuperar la Audacia en Política Económica.» *Puntos de Referencia*, nº 287 (2007).

El Mercurio. «El ambicioso proyecto de los "think tanks" chilenos.» *El Mercurio*, 2 de Agosto de 2008.

—. «Lagos y Longueira sellan acuerdo para avanzar en modernización del Estado.» *El Mercurio*, 16 de Enero de 2003.

España, Alfonso, Joaquín Godoy, Sebastián Izquierdo, y Francisco Carrillo. *Nueva política social que incentiva al trabajo formal y disminuye la pobreza.* Santiago: Horizontal, 2021.

España, Alfonso, y Juan José Obach. *¿Cuántos funcionarios municipales hay en el país? Análisis del gasto y dotación.* Santiago: Horizontal, 2024b.

España, Alfonso, y Juan José Obach. *Reducción del número de ministerios en Chile.* Santiago: Horizontal, 2024a.

Eyzaguirre, Sylvia. «Propuestas para perfeccionar el sistema de financiamiento a la educación superior.» *Puntos de Referencia*, nº 741 (2025).

Eyzaguirre, Sylvia, Sebastián Izquierdo, y Horacio San Martín. «Nueva Educación Pública. Deficiencias y desafíos.» *Puntos de Referencia*, nº 593 (2021).

Galetovic, Alexander. *Santiago: Dónde estamos y hacia dónde vamos.* Santiago: Centro de Estudios Públicos, 2006.

Gamboni, Cristóbal, Ignacio Irarrázaval, Jorge Rodríguez, y Sebastián Soto. *Modernizar el Estado: Una agenda prioritaria de corto plazo.* Santiago: CPC, CPP UC y CEP, 2026.

García-Huidobro, Luis Eugenio, José Francisco García, y Edesio Carrasco. «Permisología Sectorial ante el Congreso: Examen crítico y propuestas de mejora.» *Puntos de Referencia*, nº 690 (2024).

Giaconi, Juan. «La política de personal del sector salud.» *Puntos de Referencia*, nº 178 (1997).

Giaconi, Juan, y otros. *La salud en el siglo XXI: Cambios necesarios.* Santiago: Centro de Estudios Públicos, 1994.

González, Rodrigo, y Rodrigo Ubilla. «Regionalización y descentralización de presupuestos e instituciones.» *Puntos de Referencia* (Centro de Estudios Públicos), nº 39 (1989).

Hernando, Andrés, y Lucas Sierra. «El nombramiento de ministros a la Corte Suprema: Caracterización de una práctica (1990-2019).» *Puntos de Referencia*, nº 501 (2019).

Hernando, Andrés, y otros. *Transparencia, acceso a información pública y gestión de la información en el Estado.* Santiago: CEP, Chile 21, Espacio Público y LyD, 2018.

Izquierdo, Sebastián, Jorge Rodríguez, Andrés Araya, y Xiomara Kuwae. «Más allá de las utilidades: cómo evaluar la justificación, el desempeño y la exposición fiscal de las empresas públicas en Chile.» *Puntos de Referencia*, nº 776 (2026).

Izquierdo, Sebastián, Jorge Rodríguez, y Joaquín Álvarez. «Radiografía del gasto fiscal en Chile.» *Puntos de Referencia*, nº 781 (2026).

Izquierdo, Sebastián, y Trinidad Pacareu. «El futuro de los traspasos a los Servicios Locales de Educación Pública.» *Puntos de Referencia*, nº 681 (2023).

Jordán, Pablo. «La descentralización en la Gestión de la Vivienda Social.» *Puntos de Referencia*, nº 80 (1991).

Klitgaard, Robert. *Controlando la corrupción.* La Paz: Quipus, 1990.

Larraín, Clemente. «El financiamiento de los municipios en Chile.» *Puntos de Referencia*, nº 534 (2020).

Mascareño, Aldo, y Juan Rozas. *La condición posdemocrática en Chile. Política al borde del colapso.* Santiago: Ariel, 2026.

Meneses, Luis, y Irma Miranda. «Reforma a la Ley de Rentas Municipales ¿Una solución?» *Puntos de Referencia*, nº 88 (1991).

Ministerio de Salud. *Subsecretaría de Redes Asistenciales conforma Consejo de Eficiencia y Convergencia Financiera de la Red Asistencial.* 26 de Agosto de 2026. https://www.minsal.cl/subsecretaria-de-redes-asistenciales-conforma-consejo-de-eficiencia-y-convergencia-financiera-de-la-red-asistencial/ (último acceso: 26 de Agosto de 2026).

Miranda, Ernesto. «Descentralización y privatización de la salud en Chile.» *Puntos de Referencia*, nº 58 (1990).

Miranda, Irma. «Alcances al proyecto de Ley Orgánica Municipal.» *Puntos de Referencia*, nº 77 (1991).

Muñoz, Pablo, y Mounu Prem. «Managers' Productivity and Recruitment in the Public Sector.» *American Economic Journal: Economic Policy*, 2024: 223-253.

OCDE. *Education at a glance 2025: Chile.* Country notes, OCDE, 2025.

Ossa, Juan Luis. *La modernización interminable del Estado.* 6 de Mayo de 2026. https://www.cepchile.cl/la-modernizacion-interminable-del-estado/ (último acceso: 26 de Agosto de 2026).

Pacareu, Trinidad, y Sebastián Soto. «Mérito y contrapesos en el Poder Judicial: Acuerdos, desacuerdos e interrogantes sobre los nombramientos judiciales.» *Puntos de Referencia*, nº 753 (2025).

Pacheco, Francisca, Rafael Sánchez, y Mauricio Villena. «Estimating local government efficiency using a panel data parametric approach: the case of chilean municipalities.» *Applied Economics*, 2020: 1-23.

Paris, Enrique, y Jorge Rodríguez. *Apurando el paso. 10 experiencias de reforma y modernización del Estado de Chile.* Santiago: Editorial Universitaria y FLACSO, 2019.

Peters, Guy. «The challenge of policy coordination.» *Policy Design and Practice*, 2018: 1-11.

Pollitt, Christopher. «Structural change and public service performance: International lessons?» *Public Money & Management*, 2009: 285-291.

Pollitt, Christopher, y Geert Bouckaert. *Public Management Reform: A Comparative Analysis.* Oxford: Oxford University Press, 2004.

Prensa Presidencia. *Presidente José Antonio Kast tras presentar integrantes de la Comisión Nueva Arquitectura del Estado: "Quiero decir claramente que esta tarea es con los funcionarios públicos".* 25 de Agosto de 2026. https://prensa.presidencia.cl/comunicado.aspx?id=338835 (último acceso: 28 de Agosto de 2026).

Radio Pauta. *Cordero asegura que "hace más de un año venimos detectando un aumento de la tasa de personas privadas de libertad en ritmos que no habíamos tenido".* 20 de Mayo de 2024. https://www.pauta.cl/actualidad/2024/05/20/cordero-asegura-que-hace-mas-de-un-ano-venimos-detectando-un-aumento-de-la-tasa-de-personas-privadas-de-libertad-en-ritmos-que-no-habiamos-tenido.html (último acceso: 15 de Octubre de 2026).

Rodríguez, Jorge, Rosario Palacios, y Francisco Nova. «Claves para enfrentar el déficit de vivienda: heterogeneidad de la demanda, alza de costos y estrechez fiscal.» *Puntos de Referencia*, nº 771 (2026).

Rodríguez, Jorge, y Sebastián Soto. «Agencia para la calidad de las políticas públicas y la productividad: un paso adelante.» *Puntos de Referencia*, nº 757 (2026).

Rose-Ackerman, Susan. *Corruption and Government: causes, consequences and reform.* Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

Ruiz-Tagle, Pablo. «Análisis comparado de la función judicial chilena.» *Puntos de Referencia*, nº 41 (1990).

Sahd, Jorge, y Cristián Valenzuela. *La economía política de la Agenda de Probidad y Transparencia de Chile.* Santiago: CEIUC - BID, 2018.

Segovia, Carolina, Andrés Haye, Roberto González, Jorge Manzi, y Héctor Carvacho. «Confianza en instituciones políticas en Chile: un modelo de los componentes centrales de juicios de confianza.» *Revista de Ciencia Política* 28, nº 2 (2008): 39-60.

Solari, Ricardo. «Financiamiento de los Partidos Políticos.» *Puntos de Referencia*, nº 300 (2008).

Soto, Sebastián. *No es tamaño, es flexibilidad: las claves para reformar la estructura del gabinete.* 13 de Enero de 2025. https://www.cepchile.cl/investigacion/voces-del-cep-13-enero-2025/ (último acceso: 1 de Septiembre de 2026).

Soto, Sebastián, y Trinidad Pacareu. «Mérito y contrapesos en el Poder Judicial: Propuestas para un mejor sistema de nombramientos judiciales.» *Puntos de Referencia*, nº 754 (2025).

Transparency International. *What is corruption?* 2026. https://www.transparency.org/en/what-is-corruption (último acceso: 20 de Agosto de 2026).

Ugarte, Gabriel. «Gasto social en la mira: propuestas para un nuevo foco en la política social chilena.» *Puntos de Referencia*, nº 752 (2025).

Ugarte, Gabriel, y Nikolas Dejbord. «El costo económico de la permisología.» *Puntos de Referencia*, nº 724 (2025).

Valdés, Rodrigo, y Rodrigo Vergara. *Aspectos económicos de la Constitución. Alternativas y propuestas para Chile.* Santiago: Fondo de Cultura Económica, 2020.

Valdés, Salvador. «Dirección Pública: Comparación entre las Propuestas del Gobierno y del CEP.» *Puntos de Referencia*, nº 251 (2001).

Valdés, Salvador. «Financiamiento Político para Profundizar la Democracia.» *Puntos de Referencia*, nº 294 (2008).

Valdés, Salvador. «Las "Coimas": Las Medidas del Gobierno y las Propuestas del CEP.» *Puntos de Referencia*, nº 264 (2002).

—. *Reforma del Estado. Volumen I: Financiamiento Político.* Santiago: Centro de Estudios Públicos, 2000.

—. *Reforma del Estado. Volumen II: Dirección Pública y Compras Públicas.* Santiago: Centro de Estudios Públicos, 2002.

Valdés, Salvador. «Reforma del Estado: ¿Qué hacer ahora?» *Puntos de Referencia*, nº 271 (2003).

Valdés, Salvador. «Reforma del Estado: Primero los Altos Directivos.» *Puntos de Referencia*, nº 246 (2001).

Valdés, Salvador. «Subsidio a la participación en partidos políticos.» *Puntos de Referencia*, nº 317 (2009).

Valenzuela, Eugenio, y otros. «Informe Final sobre Reformas al Sistema Judicial Chileno.» *Estudios Públicos*, 1991: 171-291.

Van der Heijden, Machiel. «What Does This Button Do? Departmental Restructurings, Information Processing, and Administrative Errors.» *International Journal of Public Administration*, 2024: 385-396.

Vergara, Rodrigo, y Felipe Larraín. *La Transformación Económica de Chile.* Santiago: Centro de Estudios Públicos, 2000.

Vergara, Rodrigo, y Jorge Rodríguez. *Las 3 metas del ministro Quiroz: Difíciles, pero no imposibles.* 16 de Marzo de 2026. https://www.cepchile.cl/investigacion/voces-del-cep-25-marzo-2026/.

White, Anne, y Patrick Dunleavy. *Making and Breaking Whitehall Departments. A guide to machinery of government changes.* London: Institute for Government; LSE Public Policy Group, 2010.

Wynen, Jan, Koen Verhoest, y Bjorn Kleizen. «Are public organizations suffering from repetitive change injury? A panel study of the damaging effect of intense reform sequences.» *Governance*, 2019: 695-713.

CEP / CENTRO DE ESTUDIOS PÚBLICOS

Noviembre 2026

UNA AGENDA PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO.

Diagnósticos y propuestas del
Centro de Estudios Públicos (1989-2026)

Alfonso España | Sebastián Izquierdo | Juan Luis Ossa | Jorge Rodríguez