

# **Reforma del Estado en Chile: Una Oportunidad**

**Mario Waissbluth**

**Profesor, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile**

**Cámara Chilena de la Construcción  
Agosto, 2007**

**Adaptada de una ponencia de Jorge Marshall y Mario Waissbluth en  
Seminario CEP-EXPANSIVA, Enero 2007**

# Introducción

- **Mejorar las instituciones incrementa la competitividad y refuerza la protección social en un período más corto que la indispensable mejora del capital humano.**
- **La gran necesidad de crear una “hoja de ruta de mediano y largo plazo” para profundizar la reforma del estado.**
- **La distancia entre los horizontes temporales de la contingencia política y las reformas “duras” convierte este en un problema de Estado, de largo plazo, y no de Gobierno (inevitablemente de corto plazo).**

# Balance (brevísimo) a la fecha

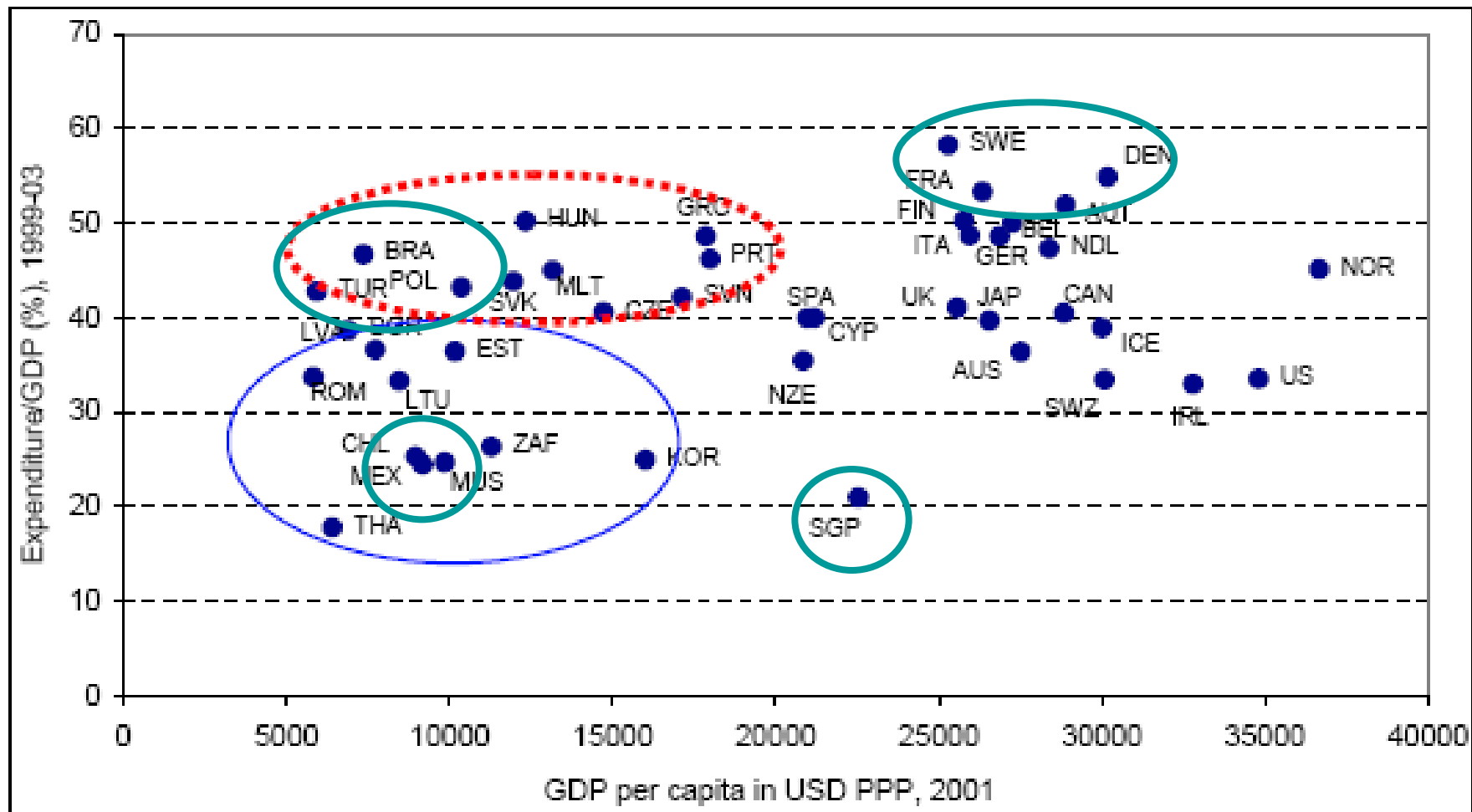
- Las reformas del régimen militar fueron de carácter “administrativista”. Asimismo, grandes avances deregulatorios y regulatorios. Municipalización poco democrática, ideologizada y con poco criterio de realidad.
- La primera oleada de Aylwin fue de “creaciones institucionales”: SEGPRES, SERNAM, CONADI, FOSIS, FONADIS, INJUV, AGCI, CONAMA. Confianza excesiva en que la creación de instituciones per se resuelve los problemas. Los tiempos no estaban para sofisticaciones. Algunos servicios se modernizan “insularmente” gracias a intraemprendedores del sector.
- Con Frei se instala por primera vez una “agenda modernizadora” transversal, de calidad, participación, TI, gerencia pública. Comenzó tarde en su período y se tropezó con la crisis asiática.
- El período de Lagos marcado por el “gran acuerdo del 2003”, y hasta hoy el de Bachelet por el “paquete del 2006” y la megacrisis del Transantiago. Rol de las crisis se repite en Chile y el mundo, como detonante de reformas.

# La “caverna de Platón”



# Tamaño del Estado.

Figure 3 – Size of government and GDP per capita



Con todo, la eficiencia del gasto público chileno es de las más altas del mundo!

## Indicadores de Eficiencia 2000

País	Indicadores de Oportunidad				Indicadores Musgravianos			Eficiencia Total del Sector Público	Ranking
	Administ.	Educación	Salud	Infraest.	Distribución	Estabilización	Perfor. Econ.		
Japón	1,3	1,1	1,3	0,7	1,6	2,0	1,7	<b>1,4</b>	<b>1</b>
Suiza	1,9	1,0	1,2	1,1	1,7	1,1	1,5	<b>1,3</b>	<b>2</b>
Australia	1,2	1,1	1,1	1,1	1,8	1,6	1,2	<b>1,3</b>	<b>3</b>
EEUU	1,3	0,9	1,1	1,4	1,2	1,5	1,6	<b>1,3</b>	<b>4</b>
Luxemburgo	1,1	0,9	1,0			1,2	2,0	<b>1,2</b>	<b>5</b>
<b>Chile</b>	<b>0,9</b>	<b>1,2</b>	<b>1,5</b>	<b>0,3</b>	<b>0,5</b>	<b>1,2</b>	<b>2,8</b>	<b>1,2</b>	<b>6</b>
Noruega	1,0	0,9	1,0	0,9	1,3	1,4	1,2	<b>1,1</b>	<b>7</b>
Reino Unido	0,9	1,1	1,0	1,7	1,0	0,8	0,9	<b>1,1</b>	<b>8</b>
España	1,0	1,5	1,3	0,8	1,1	1,0	0,8	<b>1,1</b>	<b>9</b>
Islandia	1,1	1,1				0,7	1,4	<b>1,1</b>	<b>10</b>
Grecia	0,8	2,3	1,1	0,9	1,0	0,6	0,8	<b>1,1</b>	<b>11</b>
Irlanda	1,1	0,9	0,9	1,0	0,9	1,2	1,4	<b>1,0</b>	<b>12</b>
Canadá	1,0	0,8	0,9	1,3	1,4	1,0	0,9	<b>1,0</b>	<b>13</b>
Portugal	0,7	1,3	1,5	0,7	1,3	0,7	1,1	<b>1,0</b>	<b>14</b>
Austria	1,2	0,9	1,1	1,0	0,9	1,2	0,9	<b>1,0</b>	<b>15</b>
Finlandia	1,2	1,1	1,0		1,2	0,8	0,8	<b>1,0</b>	<b>16</b>
Alemania	1,0	1,1	0,9	1,3	0,9	0,9	0,8	<b>1,0</b>	<b>17</b>
Holanda	0,9	0,9	1,0	1,5	0,6	1,2	0,9	<b>1,0</b>	<b>18</b>
Dinamarca	0,9	0,7	0,8	1,6	1,1	0,9	0,7	<b>1,0</b>	<b>19</b>
Nva.Zelanda	1,2	1,0	0,9		0,7	1,0	0,8	<b>0,9</b>	<b>20</b>
Bélgica	0,6	1,0	0,9	1,1	0,7	0,9	0,7	<b>0,8</b>	<b>21</b>
Francia	0,6	1,0	0,9	1,0	0,6	1,0	0,6	<b>0,8</b>	<b>22</b>
Suecia	0,8	0,8	0,8	1,2	0,9	0,5	0,7	<b>0,8</b>	<b>23</b>
Italia	0,5	1,1	0,9	0,8	1,0	0,7	0,6	<b>0,8</b>	<b>24</b>
<b>Promedio OECD</b>	<b>1,0</b>	<b>1,1</b>	<b>1,0</b>	<b>1,1</b>	<b>1,1</b>	<b>1,0</b>	<b>1,1</b>	<b>1,1</b>	

.. Antes de la materialización de las concesiones ☺

# Conceptos básicos para mirar al futuro

- **La neutralidad derrotó al dirigismo estatal hace dos décadas. Pero ahora, el estado articulador está derrotando a la neutralidad y no nos hemos dado cuenta. Estamos peleando contra fantasmas.**
- **El posicionamiento estratégico de Chile es indispensable en un mundo globalizado, y esto requiere un Estado proactivo y moderno, con estándares a la altura de la OECD.**
- **Pero también la demanda por protección social y las exigencias sobre el estado han aumentado y seguirán aumentando.**
- **Las incertidumbres que la globalización le genera al ciudadano deberán ser inevitablemente abordadas. La discusión sobre el “salario ético” no es sino otra expresión del mismo fenómeno.**
- **La gran pregunta: ¿Cómo aumentar el gasto público en protección social si el Estado no inspira confianza???? ¿Cómo lograr un estado que articule a los actores de la sociedad con visión de largo plazo si no inspira confianza y seguimos fracturados?**

# Seis rasgos del Estado en el Siglo XXI

1. Estado orientado a resultados
2. Estado transparente, cercano y participativo
3. Descentralización gradual, efectiva y consensuada
4. Estado visionario y prospectivo
5. Estado integrador, flexible y en red
6. Estado con directivos y funcionarios de calidad, en entidades crecientemente autogestionadas.



# 1. Estado orientado a resultados

- **Enfasis en resultados y evaluación de impacto. Todavía no sabemos que impacto (outcome) cuantitativo y cualitativo ha tenido Chilebarrio o Capital Semilla, o INDAP, o.... Programa Puente.....**
- **La separación en la medida de lo posible de los roles de formulación de políticas, ejecución, y regulación, requiere de profundas modificaciones ministeriales.**
- **Mejoras diferenciadas al control estratégico (convenio de desempeño), operacional (racionalizar los 300 indicadores), de impacto (en un ente autónomo) y de probidad (en un ente autónomo...modernización radical de la Contraloría).**

## 2. Estado transparente, cercano y participativo

- **Materializar el “paquete de 30 medidas” a la brevedad, con visión de Estado, no de lucha político-electoral.**
- **Pacto y plazo para adherir a estándares e institucionalidades de OECD.**
- **La participación ciudadana y la exigibilidad del ciudadano deben contar con mecanismos e instancias concretas y sistemáticas.**
- **Cuenta pública real y no ritual en todos los servicios, consultorios, escuelas, congruente con los convenios de desempeño.**
- **Evaluaciones de impacto autónomas y públicas.**
- **Retomar con fuerza la agenda de gobierno electrónico.**
- **Una red sólida de instituciones públicas y privadas “defensoras del ciudadano”.**

### **3. Descentralización gradual, efectiva y consensuada**

- **No hay un modelo consensuado respecto a qué debe ser atribución central, qué regional y qué municipal, aunque este gobierno es el que está anunciando los pasos más radicales en esta materia.**
- **No hay incentivos políticos reales para consensuar el modelo en la Ruta 68. Es una demanda que corre por la Ruta 5, poco escuchada.**
- **Hay un círculo vicioso de desconfianzas, carencias de recursos y capacidades, y complejidad de desafíos.**
- **Las claves:**
  - **Entregar atribuciones gradual y heterogéneamente, previa certificación por medio de un sistema sólido y “accountable”**
  - **Concursabilidad efectiva de cargos municipales y regionales.**

## 4. Estado visionario y prospectivo

- En algún momento, a partir de 1985, las palabras “planificación” y “prospectiva” pasaron a convertirse en una obscenidad.
- Hacienda, el administrador de la caja anual, adquiere un rol todopoderoso e incontrapesado, e incursiona en temas de largo plazo en sus momentos de ocio.
- ¿Quién está pensando, con visión intersectorial, en los impactos de largo plazo de la eventual disminución de la población? ¿Del costo de la energía? ¿El desarrollo y la infraestructura territorial y urbana? ¿La desertificación del territorio? ¿La competitividad a 20 años? ¿La vocación marítima? ¿Los problemas y soluciones ambientales? ¿La evaluación y seguimiento de reformas, programas y leyes?
- Países como Australia, Irlanda, Japón, etc., lo hacen. Ya es hora de una Agencia de Calidad de las Políticas Públicas, autónoma, porque son problemas de estado y no de gobierno.

## 5. Estado integrador, flexible y en red

- **Rigideces institucionales anacrónicas, propias de la concepción del Estado como “máquina administrativa”**
- **Las rigideces constitucionales de la “ley de plantas” como el ejemplo extremo.**
- **La monocanalidad de atención al ciudadano: cada programa es una ventanilla. Atención digna, personalizada y multicanal.**
- **La hiperfragmentación y descoordinación de programas.**
- **Reestructuraciones institucionales imprescindibles: MIDEPLAN, MINEDUC, MINAGRI, MINECON, MOP.....**

## **6. Estado con directivos y funcionarios de calidad, en entidades crecientemente autogestionadas.**

- **El grave problema salarial de directivos públicos es político, no financiero.**
- **Certificar y generar mayor grado de autogestión contra un contrato de desempeño serio. El modelo de los hospitales autogestionados pudiera ser la gran reforma que está pasando desapercibida.**
- **La reforma educativa debiera ser el primer experimento a gran escala. ¿Escuelas autogestionadas? ¿Sostenedores verdaderamente autogestionados?**
- **La madre de todas las batallas..... a nivel funcionario hay un “paquete interactivo” de severos problemas: inevaluabilidad e inamovilidad de facto, carencia de movilidad horizontal, 3er nivel “capturado”, mal clima, acompañado de situaciones laborales profundamente injustas y legítimas reivindicaciones.**
- **Débil gerencia de RRHH del Estado. Public Services Commission de Canadá como ejemplo.**

# Viabilidad política e itinerario de las reformas

- **Períodos presidenciales ultracortos y períodos parlamentarios ultralargos constituyen un poderoso desincentivo a las reformas mayores. ¿Será esto modificable? ¿Podemos continuar con un régimen hiperpresidencialista?**
- **No hay sanción política a la carencia de iniciativas de largo plazo... salvo las crisis.**
- **Según una encuesta CEP, 73% de los ciudadanos sostiene que el estado debiera ser reformado con cambios importantes y 82% cree que gobierno y oposición debieran trabajar juntos para evitar la corrupción.**
- **Comencemos con un “white paper” multipartidario a 10 años plazo. Hacia dónde vamos, grandes metas, estándares a aplicar, pilares conceptuales.**
- **Imprescindible: una autoridad de alto nivel político al interior del ejecutivo para impulsar la agenda de reformas de corto plazo, en una perspectiva de largo plazo.**