

Modernización del Estado en Chile: desde 1990 hasta la actualidad

Estudio de Mario Waissbluth | Carlos Castro | Alejandro Barros | Andrea Peroni | Pablo Paredes | Ricardo Contreras

Mario Waissbluth Subelman

Octubre de 2025

www.sistemaspublicos.cl

Metodología de investigación mixta, en paralelo



Estudio Longitudinal

Tres etapas caracterizadas esencialmente por diferencias en las reglas del sistema político

Periodo 1990-2005

- Retorno de la democracia, coalición de gobierno relativamente monolítica, y sistema político binominal
- Se materializaron **77 reformas sustanciales**

Periodo 2006-2017

- Primeras protestas masivas, alternancia en el poder, y consolidación de reformas iniciadas en la etapa anterior
- Se materializaron **103 reformas sustanciales**

Periodo 2018-2023

- Fragmentación de los partidos políticos, surge una nueva fuerza de izquierda, estallido social de 2019, y la pandemia en 2020
- **Primera figura de gobernanza estable de las reformas:** Consejo Asesor Presidencial, Comité de Modernización y Secretaría de Modernización
- Se materializaron **74 reformas sustanciales**

A pesar de diversas restricciones políticas y crisis, hubo una elevada producción de reformas sustanciales (legales), en total 254, mas incontables reformas institucionales (de gestión), que transformaron y complejizaron significativamente el Estado en Chile

Estudios de casos

Selección consultada con un Panel de Expertos y con la Secretaría de Modernización

Estudios de caso	
Casos transversales	Desarrollo Digital del Estado en Chile
	Sistema de Alta Dirección Pública
	Fortalecimiento de la Regionalización
	Gobernanza de la Modernización del Estado
	Sistema de Compras Públicas – ChileCompra
	Ley de Royalty Minero en Chile
Casos sectoriales	De la municipalización a la Nueva Educación Pública
	El Régimen de Garantías Explícitas en Salud
	Reforma Procesal Penal
	Concesiones del Ministerio de Obras Públicas
	Reforma Previsional
	Desarrollo de la institucionalidad ambiental del Estado

La enorme Transformación de Chile y de su Estado, 1990-2023

De País Pobre a País Clase Media en sólo 33 años.... PERO... diversos indicadores (PIB, productividad, educación, etc.) constatan que el proceso se ha ralentizado del 2015 en adelante.

Indicador	1990	2021
Población (millones)	13.3	19.5
Esperanza de vida al nacer (años)	72,6	78,9
Tasa de fertilidad, hijos por mujer	2,58	1,54
Población migrante	0,8%	7,6%
Pobreza	68%	6,5%
Mortalidad infantil	1,9%	0,56%
Índice de Desarrollo Humano	0,71	0,86
Hogares conectados a internet	4,4%	91,9%
Desigualdad (Índice de Gini)	57	43
PIB per cápita US\$ precios actuales	2.480	16.240
Productividad de Factores	3,4	0,4

El Estado creció y adquirió más complejidad institucional.

Logra ser eficiente y austero aunque todavía poco eficaz y de mediana calidad.

El número total de funcionarios aumentó en casi 5 veces 😞

Comparación de Chile y países OCDE al 2022

País	Gasto Público (% del PIB)	Deuda Pública (% del PIB)
Chile	25%	44%
Promedio OCDE	41%	109%

Un dato contracultural



Entre 2005 y 2017, Chile se situó entre *los cinco países más eficientes de la OCDE* en términos de gasto público.

En 2017, Chile solo fue superado por Corea del Sur, Irlanda y Austria.

| La Gran Transformación del Estado, 1990-2023

- Nuevas instituciones y servicios públicos en sectores que no existían antes de 1990, como:
 - Género
 - Pueblos Originarios
 - Derechos Humanos (DD.HH.)
 - Medioambiente
 - Desarrollo Digital
- A pesar de grandes logros fiscales, **la DIPRES enfrenta críticas** por su falta de comprensión técnica en la asignación de recursos. Según el Consejo Fiscal Autónomo: “...el proceso presupuestario es principalmente **‘incrementalista’**: la asignación para el año siguiente corresponde a la del ejercicio anterior más un pequeño cambio en las distintas líneas”.

Once Factores Clave de las Reformas

Esta es tal vez la conclusión más importante: el “check list” del éxito.

1. **Apoyo presidencial** en todas las etapas, en un país MUY presidencialista
2. Adecuada **socialización del problema a solucionar**
3. Construcción previa de una **visión estratégica común para el futuro de la reforma**
4. **Contraste con experiencias internacionales**, y la recomendación de centros de pensamiento.
5. Disponibilidad previa de estudios técnicos y datos.
6. El **Ministerio de Hacienda**, condiciones habilitantes y la **DIPRES** prestando su respaldo,
7. Adecuada **relación de SEGPRES** y del ministerio sectorial pertinente con el **Congreso**
8. Adecuada **coordinación interinstitucional** entre todos los Servicios involucrados.
9. En casos de prestación masiva de servicios, **adecuado diseño previo de la arquitectura de procesos**.
10. **Capacidad de conducción, liderazgo, gestión y control de riesgos**.
11. En casos pertinentes, **gradualidad regional o de pruebas piloto**, y en todos los casos, adecuada evaluación, retroalimentación, y eventual mejora continua.

Es importante destacar que **la gran mayoría de reformas sustanciales y relevantes NO se logró en un solo acto legislativo**: dos, tres o cuatro modificaciones a lo largo de varios períodos. (P. ej. ADP, Concesiones, etc)

Elementos estratégicos para el Estado de Chile hacia 2050

Logros institucionales como prioridades de largo plazo

- Visionario, capaz de hacer prospectiva y planificar a mediano y largo plazo. Capacidad que estuvo en ODEPLAN, pero se desdibujó en el tiempo.
- Mantiene sus elevados niveles de eficiencia en el gasto público, pero a la vez aumenta su eficacia y logros sociales, con un gasto que se irá acercando casi inevitablemente al promedio de la OCDE. Esto implica la capacidad para recaudar aproximadamente el doble que hoy, utilizar esos recursos eficientemente, y mantener las normas de responsabilidad fiscal.
- Elevado grado de flexibilidad institucional, actuando como “Estado en red”.

| Elementos estratégicos para el Estado de Chile hacia 2050

Logros institucionales como prioridades de largo plazo

- Tiene y mantiene activamente una **Carrera de Directivos Públicos**, los de mejores resultados y especialmente seleccionados por sus habilidades y competencias.
- Tiene **funcionarios públicos en diversas modalidades de contratación, ad hoc para los requerimientos específicos de cada institución**, bien seleccionados, remunerados, incentivados y evaluados, y adecuadamente repartidos según los requerimientos de los distintos servicios.
- Con un **desarrollo de infraestructura digital de nivel internacional**, intensiva en el uso de la inteligencia artificial, que sirve de soporte habilitante para todas sus instituciones, al servicio de ciudadanos y empresas; y con un uso intensivo de los datos
- Unitario, aunque **profundamente descentralizado** en lo político, fiscal, administrativo, educativo y cultural. **Los ciudadanos y empresas considerarán deseable residir en ciudades diferentes a las conurbaciones del Gran Santiago, Concepción y Valparaíso-Viña.**

Recomendaciones para profundizar y dotar de sostenibilidad al proceso

Nueve propuestas para el corto plazo, 2024-2025 (Lo más prioritario y urgente)

1. Avanzar decididamente en la reingeniería de procesos para las Empresas (la permisología)

2. Afianzar el Desarrollo Digital del Estado

3. Fortalecer la actual Secretaría de Modernización

4. Crear la Agencia de Calidad de las Políticas Públicas (C)

Recomendaciones para profundizar y dotar de sostenibilidad al proceso

Nueve propuestas para el corto plazo, 2024-2025

5. Dotar de Flexibilización Institucional al Poder Ejecutivo (C)

6. Ampliar la cobertura del Sistema de Alta Dirección Pública, mitigar aún mas las rotaciones, y Carrera Directiva.

7. Fortalecer significativamente la Gestión Regional y Municipal

8. Evaluar la eficiencia y eficacia de la Dirección de Presupuestos (DIPRES)

Recomendaciones para profundizar y dotar de sostenibilidad al proceso

Nueve propuestas para el mediano y largo plazo, de 2026 en adelante

Institucionalidad permanente a las reformas del Estado a través de una Subsecretaría de Modernización.

Fortalecer la función de Prospectiva y Planificación Nacional.

Establecer una Dirección de Servicios Compartidos Transaccionales del Estado.

Recomendaciones para profundizar y dotar de sostenibilidad al proceso

Propuestas para el mediano y largo plazo, de 2026 en adelante

**Crear Subsecretarías de Gestión en Ministerios
Altamente Transaccionales (MOOPP, MINEDUC)**

**Acelerar la Modernización de la Contraloría General de la
República (C)**

Modificar las Normas Laborales del Sector Público (C)

Recomendaciones para profundizar y dotar de sostenibilidad al proceso

Propuestas para el mediano y largo plazo, de 2026 en adelante

Dar estabilidad de largo plazo y estructura a la Reforma del Estado a través de Una Ley Marco Constitucional

Comentarios finales (personales): una advertencia y un consejo

- No todo es color de rosas en el Estado. Las cifras agregadas mencionadas más arriba son verdaderas, es un Estado que a nivel agregado es **notoriamente austero y eficiente**, pero... veo que crecientemente se ha ido instalando en muchos servicios públicos un cierto manto de mediocridad.
- No sólo ha existido sobre-contratación sino que, en mi diálogo con algunos directivos de servicios públicos, de esos de excelencia que SÍ los hay, he detectado una cierta sensación de frustración, de que a veces no logran “sacarle trote” a sus funcionarios, amparados como están en su inamovilidad *de facto*.
- Opinión personal: dudoso que se vaya a aprobar una reforma significativa al empleo público, aunque sería por supuesto altamente deseable. El PdL presentado el último día de el gobierno anterior era a mi juicio personal excelente. Desconozco el actual.
- Menudo problema que deberá enfrentarse en cualquier intento de reforma del estado en general, o de servicios públicos específicos. ¿Cómo abordarlo en un próximo gobierno, en un escenario SIN cambio normativo en el régimen laboral del sector público?

Creando siete “islas de excelencia” MUY fortalecidas en gestión de personas, funciones, marco normativo y tecnología, desde las cuales abordar progresivamente la modernización de algunos servicios. O sea, no hay que PREOCUPARSE sino que OCUPARSE.... Un servicio tras otro tras otro. MEDIANTE UNA PINZA DE 7 BRAZOS.

1. Alta Dirección Pública, COMENZANDO POR la selección de sus directivos y directivas.
 2. Servicio Civil, ASEMEJADO A CIVIL SERVICE CANADA, en la gestión de sus funcionarios y funcionarias.
 3. DIPRES, llevada del siglo XX al XXI en funcionarios y tecnología, en la presupuestación del servicio.
 4. Agencia de Calidad de Políticas Públicas, asemejada a GAO de USA. Evalúa su impacto y eficiencia.
 5. Secretaría de Gobierno Digital de Hacienda. Apoya normativamente y despeja el camino.
 6. Una nueva Agencia de Servicios Transaccionales del Estado. Apoya en procesos y TI.
 7. Contraloría General de la República. Audita constructivamente.
- Estas siete entidades, actuando CONCERTADAMENTE, abordan un servicio desde todos sus ángulos, lo transforman integralmente, y luego pasan al siguiente y así sucesivamente....
 - Como dice la canción... des-pa-ci-to.

Modernización del Estado en Chile: desde 1990 hasta la actualidad

Estudio de Mario Waissbluth | Carlos Castro | Alejandro Barros | Andrea Peroni | Pablo Paredes | Ricardo Contreras

Mario Waissbluth Subelman

Octubre de 2025

www.sistemaspublicos.cl