

Santiago, 2 de mayo de 2019

Señor  
Sebastián Piñera Echenique  
Presidente de la República  
**Presente**

Ref. Acompaña comentarios a la Agenda de Modernización que se ha tenido a la vista/

Excelentísimo Presidente,

El Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado es el órgano creado por usted para colaborarle en las materias referentes a los desafíos de lograr un mejor Estado para Chile. El Decreto que nos crea, nos encarga asesorarlo, principalmente, en el análisis y evaluación de las políticas, planes y programas que compongan la Agenda de Modernización del Estado. Este pilar, la Agenda, fue expuesto y explicado, en varias sesiones especialmente convocadas al efecto, por el Secretario Ejecutivo del Consejo, señor Rafael Ariztía Correa.

Producto de estas exposiciones y con el fin de cumplir con nuestra obligación, hemos, como Consejo, consensuado un documento denominado *"OPINIÓN DEL CONSEJO ASESOR PERMANENTE PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO AL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA SOBRE LA AGENDA DE MODERNIZACIÓN PRESENTADA POR EL SECRETARIO EJECUTIVO"*. Este texto es nuestra forma de darle a conocer la opinión del Consejo sobre el documento que se nos expuso y se pronuncia tanto sobre la arquitectura institucional —a estas alturas de la Agenda— y considera también la selección de las iniciativas que consideramos de mayor prioridad de las que componen la Agenda.

Como Consejo, creemos que las observaciones hechas debiesen ser consideradas en la Agenda definitiva que se formule para su aprobación y creemos que también es nuestro deber, estar atentos a los reportes que la Secretaría de Modernización del Ministerio de Hacienda ha de entregar a usted y a este Consejo respecto del avance en cada una de las iniciativas que integran esta Agenda y, en la medida de ser necesario, le haremos saber públicamente nuestra opinión respecto del progreso en estas materias.

En el nombre de todos los Consejeros le saludo muy atentamente y quedamos atentos a la consideración que brinde a los comentarios que formulamos.

Cordialmente,



Ramiro Mendoza Zúñiga  
Presidente  
Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado

---

***OPINIÓN DEL CONSEJO ASESOR PERMANENTE PARA LA MODERNIZACIÓN  
DEL ESTADO AL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA SOBRE LA AGENDA DE  
MODERNIZACIÓN PRESENTADA POR EL SECRETARIO EJECUTIVO***

---

29 de abril de 2019

Ejerciendo el rol consultivo establecido en el Decreto que lo crea, el Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado (en adelante, el Consejo) cumple por esta vía su deber de informar a S.E. el Presidente de la República, su opinión respecto a la Agenda de Modernización del Estado (en adelante, la Agenda).

Esta Agenda nos ha sido presentada y explicada, en varias sesiones especialmente convocadas al efecto, por el Secretario Ejecutivo del Consejo, señor Rafael Ariztía Correa.

**1. Visión general respecto a la Agenda**

Este Consejo aprecia el esfuerzo hecho por el actual Gobierno, en resaltar la modernización del Estado como un tema de alta trascendencia para la vida de los ciudadanos. Uno de los resultados de dicha concepción fue la creación de este Consejo Asesor Permanente y otro, desde luego, es la elaboración de la Agenda que comentamos cuyo objetivo es guiar el proceso de Modernización del Estado de modo estructurado y coherente.

El Consejo comparte el diagnóstico subyacente, en cuanto a que uno de los mayores impedimentos para un avance sostenido en esta materia en Chile ha sido la falta de continuidad de los numerosos esfuerzos de modernización hechos por las administraciones anteriores. Por lo tanto, apreciamos positivamente el esfuerzo de la Agenda por generar una “arquitectura” capaz de gestionar el proceso de modernización y dotarla de continuidad, convirtiéndola en una tarea permanente y, por cierto, de Estado.

Nos parece que la Agenda es ambiciosa y aporta una mirada transversal y amplia de la modernización. También mantiene el foco en el largo plazo y tiene una perspectiva diversa respecto de los esfuerzos necesarios para modernizar el Estado, elementos esenciales para una hoja de ruta eficaz. Además, se aprecia y se valora positivamente el intento por sobreponerse a la visión de silos sectoriales, propia de la forma actual de organización del Estado.

Sin embargo, este Consejo estima que el esfuerzo de la Agenda para enfrentar la totalidad de los impulsos de modernización que desarrolla el Gobierno puede difuminar la relevancia, pertinencia y posibilidad de cada una de las propuestas, como también la temporalidad de su implementación. Estimamos que esta situación puede poner en riesgo la eficacia de esta valiosa Agenda de Modernización

Entendiendo que una Agenda de Modernización contiene iniciativas de distinta naturaleza y complejidad, lo anterior nos lleva a recomendar que el Gobierno priorice aquellas materias de mayor urgencia y relevancia sistémica. Se trata de evitar que el trabajo del Gobierno, en esta Agenda, se centre únicamente en medidas de gestión sectorial y de lograr que aborde transformaciones transversales y de largo aliento, donde es urgente partir cuanto antes. Creemos que, en esta etapa, una Agenda de este tipo debe ayudar a sentar las bases de una política de Estado que permita un trabajo continuo, innovador y permanente.

Entendemos que una de las responsabilidades de este Consejo es colaborar con el Gobierno de turno en la jerarquización de las medidas propuestas en su Agenda. En lo que sigue, el Consejo entrega su perspectiva respecto de cuáles cuestiones son más urgentes e importantes.

Conforme a las funciones que le asigna el Decreto que lo crea, el Consejo compromete su seguimiento y análisis sobre los reportes periódicos por escrito que debe realizar la Secretaría de Modernización del Estado al Presidente de la República y que, además, debe informar al Consejo. Desde luego, el Consejo desarrollará su función de seguimiento y análisis cumpliendo altos estándares de transparencia, velando también por la oportunidad de los compromisos que se establezcan.

## **2. Visión del Consejo respecto a los principales contenidos de la Agenda**

La Agenda contiene 52 iniciativas, agrupadas en seis macro temas y en ejes, de distinta relevancia, temporalidad y urgencia. El comentario del Consejo se centrará, principalmente, en los aspectos más generales y de estructura del proceso y no respecto a cada iniciativa en particular.

En primer lugar, nos referimos a la arquitectura institucional del esfuerzo modernizador propuesto en la Agenda. Dicha arquitectura está integrada, por una parte, por este Consejo, como órgano asesor permanente y consultivo del Presidente de la República y, por otro lado, por una estructura interna de gobierno que se da el Poder Ejecutivo, donde destaca una Secretaría de Modernización en el Ministerio de Hacienda. El Consejo estima que instalar esta arquitectura es sin duda un avance, pero cree fundamental hacer presente que ella puede resultar extremadamente frágil, mientras sólo esté soportada jurídicamente vía decreto supremo. Esa fragilidad es la contracara de una alta flexibilidad, atributo muy valioso en una fase inicial de aprendizaje, como aquella por la cual se transita en estos meses.

El Consejo también sugiere que, a las tareas que el Gobierno se autoimpone por medio de esta Agenda, se sume un compromiso de evaluar la capacidad de la arquitectura inicial ya descrita para obtener avances adicionales en el futuro, y de divulgar el resultado antes del 30 de junio del año 2020 para su evaluación. La adopción de esta evaluación ayudaría a sortear las urgencias y a ganar credibilidad en el compromiso con la modernización del Estado. Asimismo, se recomienda que el Gobierno comprometa en su Agenda la presentación en la misma fecha a este Consejo y demás autoridades, de una propuesta más avanzada de arquitectura institucional la que incluso pueda considerar la consolidación legal de la misma.

Respecto a otra faceta de la arquitectura institucional, el Consejo hace ver que la Agenda no compromete el establecimiento de un responsable claramente identificable por el proceso de modernización, pues solo define un conjunto de equipos de apoyo. Con el fin de asignar mayor potencia y *accountability* al proceso, el Consejo propone al Gobierno definir esa responsabilidad mediante la asignación directa de tal cometido en un determinado Ministro de Estado.

En cuarto lugar, el Consejo estima que la arquitectura propuesta mejoraría sustantivamente por medio de diversificar la integración del Consejo Ejecutivo de Modernización del Estado, integrando una representación de mayor nivel para la visión ciudadana. Esto también permitiría apoyar con otra mirada la presencia multiplicada del Ministerio de Hacienda y sus direcciones y servicios en la actual arquitectura. Para ello es importante aclarar los roles de los distintos componentes de la arquitectura propuesta, y disponer mecanismos que aseguren la coordinación con organismos que están fuera del Estado central.

En quinto lugar, se definen en el documento algunos principios que guían la Agenda. En términos generales nos parece una buena práctica que se definan los principios que rigen las políticas y, desde esa perspectiva, es positivo explicitarlos en la Agenda. Yendo un paso más allá, el Consejo también recomienda que estos mismos principios guíen la priorización de las iniciativas específicas de esta Agenda. Por ejemplo, los principios de foco en las personas, como actores fundamentales en la modernización del Estado, mejorarían significativamente las prioridades de la Agenda. Recomendamos también disponer que otras agendas, como la de transparencia y la de participación ciudadana, se comprometan a tomar en cuenta estos principios en la medida que toquen el funcionamiento del Estado. De este modo, se lograría una mejor coordinación entre las agendas que actualmente se están impulsando.

En sexto lugar, la Agenda aborda tres estrategias de transformación transversales, aunque no con el detalle suficiente para formarse una opinión acabada respecto a cada una de ellas. El Consejo estima que dos temas abordados de esta manera son especialmente importantes: Transformación Digital y Política de Datos. Ellos están siendo afrontados en muchos países desarrollados desde la perspectiva de modernización del Estado. Transformación Digital es la primera que el gobierno ha hecho frente y con bastante ambición. Pero advertimos que estas temáticas son de complejidad profunda, por lo que no basta con enunciarlas. Cada una de ellas requiere un complejo trabajo de definiciones, coordinación, gestión y desarrollo de capacidades, tanto institucionales como humanas. Nuestra sugerencia es que también se defina la responsabilidad y el liderazgo para Política de Datos y no sólo para Transformación Digital.

Finalmente, la Agenda detalla un conjunto de 52 iniciativas ordenadas de acuerdo a seis áreas temáticas o macro temas. Dada la cantidad de iniciativas, no nos parece que corresponda a este Consejo manifestarse en detalle respecto a cada una de ellas. Además, entre ellas hay iniciativas de muy diverso calibre y complejidad. Con todo, nuestro comentario a esta parte de la Agenda se resume en los siguientes dos puntos.

En el primero, nos parece importante relevar que, en la construcción de una Agenda como esta, existe el riesgo de que la cantidad de iniciativas impida la focalización del esfuerzo, necesario para poder lograr avances sustantivos. Entendemos que el Estado es amplio y que la Administración cuenta con muchas manos para abordar múltiples labores a la vez, por lo que existe la natural

tendencia a tener una agenda de múltiples iniciativas. Pero justamente por eso, el Consejo estima importante destacar la conveniencia de definir un foco prioritario en algunas iniciativas.

En el segundo, nos parece que existe un nivel de profundidad distinto en las áreas temáticas planteadas. Así, por la cantidad de iniciativas, se verifica una prioridad clara de este Gobierno en el área de Mejores Servicios a la Ciudadanía. Sin embargo, consideramos necesario resaltar la importancia de modernizar la labor de los servicios transversales del Estado. Al mismo tiempo, este Consejo observa un énfasis insuficiente en esta Agenda, en lo relativo al desarrollo de capital humano en las regiones, tanto en los gobiernos regionales como en los municipios, lo cual está asociado a participación ciudadana efectiva. También es insuficiente la iniciativa de rendición de cuentas del gasto público, pues debería ser entendida como un proceso en que no sólo se expone lo que el Jefe de Servicio desee mostrar, sino que también participa el Congreso y se disponen canales para escuchar a la ciudadanía y a los usuarios de las prestaciones o atenciones que brinda el respectivo organismo público.

### **3. Nuestro aporte: las prioridades que nos parecen más importantes y urgentes**

Reconociendo que como país hemos avanzado en forma sistemática y continua en las últimas décadas, es evidente que nuestro Estado requiere hoy múltiples reformas en variados ámbitos. Sin embargo, este Consejo cree que una de las definiciones más importante que tenemos como país en esta materia, es ser capaces de definir cuáles reformas deben ir primero y cuáles después. No es misterio que no es posible ni recomendable tratar de hacer todo a la vez. Por ello, creemos que el principal aporte que podemos hacer en esta etapa de la confección de la Agenda de Modernización del Estado, es entregar nuestra visión respecto a las prioridades, sugiriendo las materias que debieran recibir mayor foco en este esfuerzo y apoyando esas transformaciones desde nuestro rol y evaluando el cumplimiento de la Agenda en estas materias.

Considerando lo anterior, este Consejo estimó pertinente realizar un ejercicio que permitiese definir una priorización de las iniciativas contenidas en la Agenda que, según su opinión, son de mayor relevancia en asuntos de modernización del Estado, para así informarle de su opinión al Presidente de la República. El criterio de relevancia conjuga en la opinión de cada consejero, la importancia y la urgencia de cada iniciativa.

De esta manera, el Consejo llegó a la conclusión que, de las 52 iniciativas de la Agenda, las siguientes 10 son las de mayor relevancia y prioridad (por orden de relevancia de mayor a menor).

1. Modernizar el estatuto del empleo público
2. Modernización de la Dirección de Presupuestos
3. Estrategia de Transformación Digital, incluyendo una estrategia de Gobierno basado en Datos
4. Modernización de la Contraloría
5. Creación de la Agencia de Evaluación de las Políticas Públicas
6. Mejor Proceso y Gestión Presupuestaria
7. Implementación de la Ley de Fortalecimiento a la Regionalización

8. Mejor Gestión en el Estado incorporando Planificación Estratégica en todos los Servicios Públicos y Reformas sustanciales a los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG)
9. Cuerpo de Directivos Públicos y Academia de Servicio Civil
10. Flexibilidad en la Organización del Estado

Estas son las iniciativas que creemos tienen la mayor importancia y destacamos que formen parte de la Agenda que el Gobierno está impulsando. Si bien en el documento no se detallan en profundidad, ya que cada una de ellas implicaría un extenso documento por sí misma, nos parece evidente que todas tienen no solo altos niveles de complejidad y profundidad, sino que además requieren generar importantes niveles de consensos políticos y técnicos.

Por ello, nuestra recomendación como Consejo es que las iniciativas mencionadas sean priorizadas, en esta Agenda, por sobre el resto de las iniciativas, de manera de darles mayor probabilidad de que avancen lo suficiente durante la presente administración, de tal modo que puedan ser continuadas y profundizadas en las administraciones venideras. De quedar incluidas estas prioridades oficialmente en la Agenda que se hará pública, este Consejo se compromete a generar sucesivos documentos de apoyo sobre los temas prioritarios.

Seguiremos disponibles para colaborar en mejoras al proceso de modernización, aportando ideas y propuestas para mejorar el diseño e implementación de la tarea modernizadora.



Ramiro Mendoza Zúñiga  
Presidente



Ignacio Irrazábal Llona  
Vice Presidente

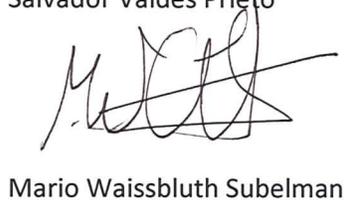
Consejeros



Maria Beatriz Corbo Atria



Salvador Valdés Prieto



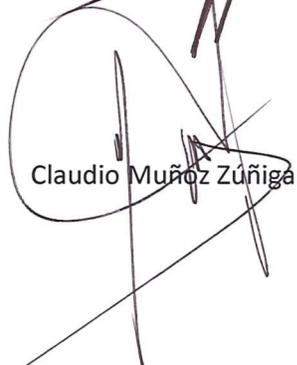
Mario Weissbluth Subelman



Evelyn Matthei Fornet



Javier Etcheberry Celhay



Claudio Muñoz Zúñiga



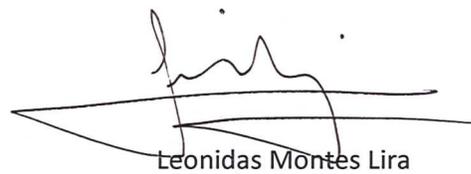
Jeannette von Wolfersdorff



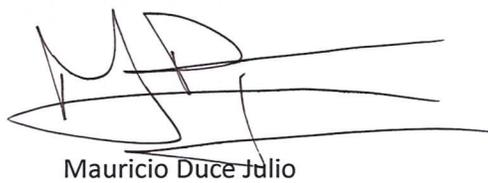
Gloria de la Fuente González



Luis Larrain Arroyo



Leonidas Montes Lira



Mauricio Duce Julio