

## Acta Tercera Sesión

### Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado

#### I. Asistentes

Ramiro Mendoza (Presidente del Consejo), Evelyn Matthei, Beatriz Corbo, Gloria de la Fuente, Claudio Muñoz, Javier Etcheberry, Mario Waissbluth, Salvador Valdés, Mauricio Duce, Jeannette von Wolfersdorff, Ignacio Irrarrázaval y Leonidas Montes. Se excusó anticipadamente el consejero Luis Larraín. Por parte del gobierno asistió actuarialmente Arturo Fontaine, en esta tercera sesión.

#### II. Desarrollo

Ramiro Mendoza, Presidente del Consejo, da la bienvenida y señala que en esta sesión los objetivos principales serán revisar el rol del Consejo y la metodología de trabajo. Para esos efectos, deja en manos de los señores Consejeros una propuesta preparada por el Secretario Técnico, señor Rafael Ariztía, a efectos de poder adoptar acuerdos en esta materia. Así mismo, con respecto al rol de este Consejo, hace hincapié que, en su opinión, la principal relevancia de su establecimiento está dada por cualidad de “permanente”. La idea es que pueda consolidar, en el mediano y largo plazo, un proceso de revisión y cambio constante en la dinámica de la gestión pública. Recuerda que las iniciativas e intervenciones en la Administración del Estado, tienden a ser reaccionarias y no como parte de un proceso de modernización, y que en consecuencia el mérito esencial de esa iniciativa está en poder constituir un agente impulsor de cambios en el mediano y largo plazo. Complementa lo anterior, manifestando que parte del rol del Consejo es que pueda ser un “interface” entre los trabajos de los centros de estudios en materia de modernización y la instalación de propuestas en la agenda de los gobiernos, aportando el juicio crítico que permite la experiencia de sus miembros. Por último, destaca que se buscan resultados, tener impacto y que el gobierno tenga una rendición constructiva del aporte.

A continuación, invita a revisar la reflexión que ha redactado uno de los consejeros respecto a los objetivos de la sesión y una propuesta de cronograma que ha elaborado el Secretario Ejecutivo, que incorporaremos como Anexo del Acta, para avanzar hacia las definiciones en materia de rol y metodología que se requieren.

El consejero parte por recordar que ya envió su reflexión a todos los miembros, y en consecuencia no volverá a referirse a todo lo ya mencionado. Destaca que una de las preocupaciones planteadas, es respecto al momento en el cual se le va presentar al Consejo el plan de agenda de la secretaria, en el cual se está trabajando. Una opción es que se les presente al final de los 100 días y otra es ser parte del proceso. Plantea que se requiere una definición al respecto. Comenta también que el cronograma propuesto y que ahora ha tenido la oportunidad de ver, rescata, en buena medida, las

consideraciones planteadas en su reflexión, con respecto a metodología, y refuerza los beneficios de que en cada sesión se revise un solo tema.

Propone redefinir la redacción de los temas prioritarios propuestos por sesión. Destaca que, en la agenda de temas propuestos, no están los más inminentes, aquellos que serían los primeros que el gobierno pretende lanzar, como ChileGestiona, compras públicas, y los comités de coordinación interministerial. Tiene diferencias respecto a la manera en que estos temas se están abordando. Sugiere correr el calendario de temas propuestos para partir por abordar estos tres temas de visibilidad inminente que el gobierno va a lanzar en las próximas semanas. Plantea que el Consejo no debería enterarse por la prensa de que se lanzó ChileGestiona, por ejemplo, sin que hayan tenido una oportunidad de opinar al respecto.

A continuación, las principales opiniones planteadas por los consejeros, que no representan necesariamente a la totalidad del Consejo, fueron las siguientes:

#### **A. Acerca del Rol del Consejo**

1. Los miembros han sido escogidos por sus experiencias y capacidades. Cada uno tiene visiones distintas. No solo es importante la permanencia, es importante también ser un Consejo. El que tiene la autoridad y la responsabilidad de implementar los cambios es, desde luego, el respectivo Gobierno y no este Consejo. Este Consejo debe opinar y ayudar por la vía de aportar a los temas más prioritarios y urgentes en que está trabajando el Ejecutivo, pero aceptando lo grueso de lo que propone. De esa manera se puede ser más útil, que, potenciando demasiado el sello de cada uno y la diversidad de opiniones, además de contribuir a ayudar al país.
2. Los temas de modernización tienden a no tener visibilidad en la agenda pública y a veces las definiciones se vuelven algo abstractas. La idea contenida detrás de los macro temas prioritarios de la propuesta del Secretario Ejecutivo, engloban las iniciativas concretas en que se está trabajando y sobre las cuales deberá opinar el Consejo.
3. El Consejo debe aportar a lo que es prioritario para el Gobierno, durante estos 100 días de elaboración de la agenda. El decreto que institucionaliza el Consejo establece que además de diagnósticos y propuestas, el Consejo debe dar lineamientos conceptuales, seguimiento a la agenda y evaluar procesos de implementación. En consecuencia, se propone designar sub comisiones para poder abordar todos los temas en mayor profundidad.
4. Se manifiesta una postura contraria a la anterior, en la que se refuerza que el foco debe estar en entender, opinar, y potenciar la agenda del Gobierno, además de señalar temas importantes que pudieran o no estar considerados, pero no destinar tiempo a designar sub comisiones y terminar contratando asesores con el objetivo de “hacer”. Poner el foco en “hacer” no debiera ser la metodología de trabajo, ni el rol del Consejo. Además, se deben priorizar temas en los cuales corresponda aportar. Por ejemplo, respecto a los tres temas mencionados previamente, tiene sentido dar una opinión respecto a ChileGestiona y

- compras públicas, pero no respecto a una iniciativa de coordinación interministerial, esa es una decisión interna del Gobierno y no corresponde a este Consejo opinar al respecto.
5. La tarea del Consejo no debe restringirse a los 100 días. Hay que identificar cuáles son los temas más relevantes de largo plazo para el país. Se señala que el aporte a la agenda del Ejecutivo, debe desarrollarse en paralelo a la definición de temas prioritarios para la agenda de mediano y largo plazo del Consejo y hay que ver cómo integrar las dos cosas.
  6. Hay que definir hitos y entregables concretos para los 100 días. El más relevante sería el pronunciamiento público respecto a la agenda del gobierno, que va a marcar el sello del Consejo hacia el futuro. En razón de ello, hay que evaluar en que temas específicos el Consejo puede agregar valor, no pretender tener una opinión respecto de todo, ni abarcar todos los macro temas.
  7. Las presiones y urgencias inmediatas impiden que el Gobierno priorice temas de mediano y largo plazo y esa debiera ser la preocupación principal del Consejo. Los temas que está priorizando el gobierno son específicos, requieren dedicación y son urgentes. El Consejo debiera priorizar la agenda de mediano plazo. No todas las decisiones que se están tomando van a poder, ni debieran, pasar por el Consejo.
  8. El Consejo no debiera ser una instancia más de diagnóstico. Debe aportar por la vía de impactar las instituciones, todos los actores de la sociedad, tener un rol acelerador, posicionar prioridades, dar visibilidad y relevancia a los temas de modernización del Estado en la agenda pública. No ser una comisión más que opina, sin logros concretos.
  9. Se valora la apertura de la Moneda a incorporar actores externos a ser parte del proceso de modernización. Dada la calidad de los miembros se debiera poder lograr la permanencia. Se recuerda la importancia de avanzar con calma dado que es un proyecto de largo plazo que recién se inicia y que no ayuda dejarse llevar solo por el entusiasmo inicial y debe combinarse con reflexión. Se recomienda avanzar de a poco.
  10. Con respecto los entregables del Consejo, manifiestan que les gustaría que el entregable fuera la ayuda y aporte entregado al Gobierno para contribuir a su agenda, recordando el rol de asesoría al Presidente que tiene el Consejo, más que la misión de elaborar una declaración pública. Se es partidario de priorizar en conjunto con el gobierno y que el Consejo esté al tanto de los principales cambios que el Gobierno está haciendo, a efectos de que se proyecte una coordinación con la instalación de este Consejo.
  11. Pareciera haber consenso respecto a priorizar el aporte a las urgencias del gobierno durante los 100 días. El impacto de esa contribución definirá la relevancia del Consejo. El foco del Consejo debe estar en lo transversal, no en lo sectorial, pero si manifestarse respecto a las herramientas de modernización aplicadas.
  12. Un Gobierno no puede abordar todo al mismo tiempo y el Consejo puede ayudar a priorizar, con una aproximación práctica basada en la experiencia de los miembros.
  13. El Gobierno debe presentar un tema y el Consejo debe complementar, señalar riesgos y pedir estudiar algo si se requiere, respecto a lo esencial. No pretender entrar a evaluar todo en la profundidad de una consultoría.

14. No corresponde traer todas las inquietudes de cada uno a la mesa, pero si pronunciarse en términos generales como Consejo respecto a temas relevantes para el país, en materia de modernización del Estado, buscando revincular la relación del estado con los ciudadanos. Desde este punto de vista, se sugiere manifestarse respecto a temas relevantes para la ciudadanía, independiente de cuan avanzadas estén las iniciativas o el nivel de profundidad de conocimiento del Consejo respecto a estos temas, porque son parte del código de modernización y relevantes para el país, con el objetivo de acercar estos temas a los ciudadanos.
15. De acuerdo con lo anterior, se plantea que probidad y transparencia, por ejemplo, es un tema clave, para potenciar la confianza de la ciudadanía y hacer un mejor manejo de los recursos públicos. Es válido hacer una declaración, sin entrar en todos los detalles, para decir justamente eso, que la comisión considera que uno de los temas claves en materia de modernización es este, por ejemplo.

#### **B. Acerca de los 100 primeros días, transparencia y actuaciones del Consejo**

16. Para estos 100 días, los temas más importantes que está haciendo la Secretaria quedan fuera de los temas prioritarios propuestos. Porque ya los están haciendo. Por ejemplo, la agenda digital. Se requiere que alguien del Gobierno explique qué están haciendo respecto a estos temas.
17. Se propone aspirar a lograr mayor sintonía intelectual y convergencia al interior del Consejo. Si hay más consenso, el Consejo tendrá más peso. Para que las convicciones de los consejeros converjan, es necesario profundizar el entendimiento de los fundamentos de las opiniones de cada uno, y para esto ayudaría fortalecer lazos y confianzas personales. Se propone dedicar un día a un retiro en un entorno más grato y relajado para lograr mayor sintonía intelectual y humana y de esa manera avanzar a que las convicciones de cada uno converjan y lograr llegar a consensos.
18. El Consejo debiera comunicar que no se debe enterar de cuál es la agenda cerca del final de los 100 días y proponer una fecha en la cual comprometer la presentación de un esqueleto de la agenda para poder hacer una contribución, por ejemplo, en el día 50.
19. Se aclara que los 100 días cuentan a partir de la formalización del decreto. Todo va a ser público una vez que se formalice el Consejo.
20. Se refuerza la idea de que se debe ser transparente ante la ciudadanía. Se sugiere que el Presidente con el Secretario arbitren la elaboración de las Actas bajo este foco, con el debido cuidado que no se alienten conflictos comunicacionales que disminuya el valor del trabajo del Consejo, ni merme la libertad de las exposiciones y opiniones de los consejeros. En relación a lo mismo, se menciona que el tono y nivel de detalle de las dos actas anteriores ha sido adecuado. Se refuerza el concepto de que las actas no representan la opinión de todos los consejeros. La vocería pública del Consejo la debe hacer su Presidente. Las actas deben ser públicas, debiendo quedar de manifiesto que las opiniones manifestadas por los

consejeros, son individuales y no representan necesariamente la opinión de todos los miembros del Consejo.

21. Se propone que para cada sesión se elabore una tabla con el tema que se va a tratar, quien va a presentar, y hacer llegar documentos informativos de manera previa, para poder llegar preparados.
22. Se solicita que la Secretaría debiera compilar toda la prensa vinculada a reforma del Estado en los distintos medios. Eso revelará el pulso de la discusión pública.
23. Se señala que debe quedar como acuerdo que para cumplir el rol que se ha pedido al Consejo, el Gobierno debe informar a lo largo de los 100 días lo que se propone y no al final.
24. Se señala que hacer una declaración pública al final de los 100 días es un acuerdo.
25. Cada consejero enviará su opinión respecto al calendario de temas propuestos.

### III. Acuerdos

1. Se enviará una tabla con los temas que se van abordar antes de cada sesión a todos los consejeros y se les comunicará quien será el expositor.
2. Revisar el calendario de fechas asignadas para cada sesión.
3. Abordar un tema por sesión.
4. Evaluar el orden en que se abordarán los temas y definir un calendario de temas prioritarios para los primeros 100 días.
5. Durante los primeros 100 días el foco del Consejo será opinar, complementar y potenciar la agenda en que ya se está trabajando y los temas que son prioritarios y urgentes para el Gobierno.
6. Cada consejero enviará sus observaciones respecto a la propuesta del Secretario Ejecutivo.
7. Se acordará con el Gobierno la fecha en que se les mostrará un primer esqueleto de la agenda.
8. El Consejo se manifestará públicamente al final de los 100 días.

#### IV. **Anexo (Propuesta Metodológica y Temática del Secretario Ejecutivo, sr. Rafael Ariztía)**

##### **Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado**

Tercera Sesión de Consejo

10 de agosto de 2018

##### **I. Breve recapitulación de las primeras dos sesiones:**

Primera Sesión: 9 de julio de 2018

- a. Se presentó a los miembros del Consejo y se conversó respecto a su función, desafíos y modalidad de trabajo inicial.
- b. Cada consejero comentó su visión particular respecto a donde están los mayores desafíos en materia de Modernización del Estado.
- c. Se solicitó a la Secretaría de Modernización (SM) realizar una recopilación de trabajos recientes de Modernización del Estado.
- d. Se acordó que en la siguiente sesión se presentaran las iniciativas en que ha estado trabajando la SM.

Segunda Sesión: 27 de julio de 2018

- e. Se conversaron y acordaron criterios de participación para esta primera etapa de sesiones del Consejo.
- f. Se presentaron las iniciativas en que ha estado trabajando las SM en estos meses iniciales desde su instalación. Estas iniciativas se relacionan con problemáticas que son transversales a la gestión de la mayoría de los servicios públicos, que en la mayor parte de las veces dependen de instituciones en el Centro de Gobierno.
- g. En el curso de la presentación, se debatió respecto a la relevancia de algunas materias y sus prioridades.
- h. Se solicitó profundizar en las materias relacionadas con generar una institucionalidad para una mayor flexibilidad en la orgánica del Estado y en su capacidad para realizar innovaciones dentro de un marco de legalidad.
- i. También se solicitó sistematizar las prioridades que fueran surgiendo de parte de los consejeros durante las sesiones.

##### **II. Principales prioridades señaladas por los consejeros en materia de Modernización del Estado que han surgido durante las dos sesiones iniciales.**

De acuerdo a lo solicitado en la segunda reunión de Consejo, se detallan a continuación los temas que han sido relevados como prioritarios en el curso de las dos sesiones que ha tenido el Consejo:

- a. Orgánica del Estado: necesidad de contar con una estructura legal que le permita una mayor flexibilidad para su adaptación
- b. Institucionalidad para hacer seguimiento y evaluación de las políticas públicas

- c. Calidad del gasto municipal
- d. Gestión de Personas y Régimen Laboral del Sector Público
- e. Gestión de Servicios Públicos y Rol de los Subsecretarios
- f. Medición de Calidad de Servicio
- g. Foco en desburocratización: revisión de normativa para que sea coherente y necesidad de contar con proceso de aprobaciones sectoriales coordinados.
- h. Necesidad de contar con una estructura normativa que permita innovar y hacer pilotos funcionales en un ambiente de legalidad.

### III. Agenda para la sesión del 10 de agosto

Se sugiere que la agenda de la tercera sesión del Consejo se centre en dos aspectos. Primero, conversar y recoger inquietudes respecto al rol y alcance que debe tener el trabajo del Consejo, y segundo, acordar la metodología de trabajo para las próximas sesiones.

#### a. Rol del Consejo:

El Consejo Permanente para la Modernización del Estado fue creado por el Presidente Piñera con el objetivo primordial de crear un cuerpo permanente, que colabore con vencer dos de los principales escollos que existen para avanzar en la modernización del Estado. Estos escollos son la falta de continuidad del esfuerzo de modernización y la dificultad de los gobiernos de turno para poner en la discusión pública ciertos temas que por su naturaleza son profundos y de largo plazo.

Por ello, el Consejo fue creado como un Consejo Permanente, y no como una Comisión Ad-hoc que propusiera una agenda. De ello deriva que el rol del Consejo no es crear una agenda de modernización para el gobierno de turno, ni diseñar las iniciativas específicas, ya que ellos es responsabilidad de cada gobierno. El rol tiene que ver con asesor a cada Presidente y colaborar para que la Agenda de Modernización que cada administración impulse, sea ambiciosa y tenga dentro de sus prioridades, las cuestiones que son de más importancia para el país en el largo plazo.

Dado lo anterior, el principal desafío que tiene este primer Consejo por delante consiste en encontrar una forma de trabajo que le permita ser útil en esta tarea, a la vez que sentirse útil. Para ello, probablemente lo más importante en esta etapa será lograr definir y acordar cuáles son las grandes prioridades que debe abordar el país en materia de Modernización del Estado, y colaborar con el Gobierno para que ellas estén abordadas en la agenda que se impulse.

Como consecuencia, probablemente la medida del éxito para el Consejo debiera ser la capacidad para lograr poner en la agenda pública la urgencia relevancia de alguna de estas materias.

b. Propuesta de metodología de trabajo y agenda para las próximas sesiones

i. Metodología:

Dado lo anterior, nuestra propuesta de metodología de trabajo para las próximas sesiones consiste en definir primero cuales son los grandes temas o prioridades que el país tiene por delante en materia de Modernización del Estado, sin entrar a definir cuáles son más urgentes que otras, sino que centrarse primero en un conjunto amplio de temas.

A continuación, la propuesta es abordar un tema por sesión, teniendo en cada sesión una breve exposición de no más de 30 minutos, a cargo de un consejero o de un invitado especialmente acordado por el Consejo. A continuación, dejar la hora y media siguiente para una conversación entre los consejeros exclusivamente respecto al tema de esa sesión.

De cada sesión se hará un acta con los comentado y las conclusiones.

De esa manera, una vez abordados todos los temas, se sugiere en una o dos sesiones siguientes, enfocar la conversación en torno a la priorización y urgencia de cada uno, con el objetivo de que el Consejo pueda converger sobre los 2 o 3 temas más urgentes.

ii. Propuesta preliminar de temas prioritarios y sesiones:

En función de lo planteado por los consejeros en estas primeras dos sesiones y recogiendo la información de los trabajos realizados por sucesivas comisiones de modernización, sugerimos preliminarmente los siguientes temas.

- |  |                 |
|--|-----------------|
| - Gestión de personas y régimen laboral en el Sector Público | - 24 agosto     |
| - Flexibilidad para la innovación y la adaptación del Estado | - 7 septiembre  |
| - Desarrollo local y descentralización                       | - 21 septiembre |
| - Mejor gestión en el Estado                                 | - 5 octubre     |
| - Coordinación estratégica desde el Centro de Gobierno       | - 19 octubre    |
| - Mejor evaluación de las políticas públicas                 | - 2 noviembre   |
| - Uso de información y datos para la gestión                 | - 16 noviembre  |
| - Transparencia y probidad                                   | - 30 noviembre  |

Rafael Ariztía C.