

Agenda de Modernización del Estado

2022 – 2026

Documento preparado por el Ministerio de Hacienda, específicamente por la Coordinación de Modernización del Estado, la Secretaría de Modernización y el Laboratorio de Gobierno con el apoyo del Comité de Modernización del Estado.

Este documento recoge los comentarios realizados por el Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado enviados el 14 de octubre de 2022.



Contenidos

| | |
|--|-----------|
| Marco conceptual. Recuperar la confianza en las instituciones públicas..... | 3 |
| Figura I: Confianza en instituciones públicas; comparación de países de la OCDE, 2020..... | 4 |
| Figura II: Cambio en la confianza en las instituciones, Chile 2016 – 2021..... | 4 |
| Figura III: Cambio en la percepción progreso en reducir la corrupción en el Estado..... | 5 |
| Figura IV: Dimensiones determinantes de la confianza institucional..... | 6 |
| Institucionalidad y funciones permanentes para un Estado moderno y democrático..... | 9 |
| Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado..... | 10 |
| Comité de Modernización del Estado..... | 11 |
| Figura V: Institucionalidad para la Modernización del Estado..... | 12 |
| Principios e iniciativas para la Modernización del Estado..... | 13 |
| Principios para una Agenda de Modernización..... | 14 |
| Construcción de la Agenda: Foco en el valor público y la confianza..... | 16 |
| Figura VI: Estructura de la Agenda de Modernización..... | 17 |
| Iniciativas de la Agenda de Modernización..... | 17 |
| Figura VII: Focos de iniciativas que conforman la Agenda de Modernización..... | 17 |
| Figura VIII: Iniciativas transversales e intersectoriales que conforman la Agenda de Modernización..... | 19 |
| Figura IX: Iniciativas de la Agenda de Modernización del Estado y relación con las dimensiones del marco conceptual OCDE 2022..... | 21 |
| Figura X: Iniciativas de la Agenda de Modernización del Estado y relación con los Objetivos para el Desarrollo Sostenible 2030 de Naciones Unidas..... | 23 |
| Figura XI: Iniciativas de la Agenda de Modernización del Estado y relación con categorías definidas en el marco del Programa de Gobierno..... | 26 |
| Mecanismos de Control y Seguimiento de la Agenda de Modernización..... | 29 |
| Bibliografía..... | 30 |

CAPÍTULO 1:

Marco conceptual. Recuperar la confianza en las instituciones públicas.

Dada la crisis de confianza profunda que se ha reflejado en una distancia de las personas que habitan nuestro país con las instituciones públicas, la modernización, transformación e innovación en el Estado deben estar enfocadas en recuperar la confianza y legitimidad de su accionar, generando una nueva relación entre el Estado y las personas.

El principal activo de las instituciones públicas debe ser la confianza que poseen en ellas las personas que acuden diariamente en búsqueda de soluciones, no hay gobernabilidad sin confianza en las instituciones. Por ello, para avanzar en la entrega de confianza en el accionar de las instituciones públicas se requiere mejorar la capacidad para anticiparse a las demandas de la ciudadanía, además de la entrega de soluciones pertinentes y oportunas a las personas usuarias que acceden a los servicios.

No obstante, la gestión de la confianza es profundamente compleja en un contexto global de crisis sin precedentes, entre las que destacan la pandemia por COVID-19, con sus efectos sanitarios, económicos y fiscales; el calentamiento global, que impone una gran amenaza a la vida en el planeta, y distintos focos de conflicto que traen inmenso sufrimiento y destrucción. Sumado a ello, el mayor acceso a información y la masificación del uso de redes sociales ha contribuido a un ambiente social de mayor hostilidad en el que prolifera el recelo y las aprensiones.

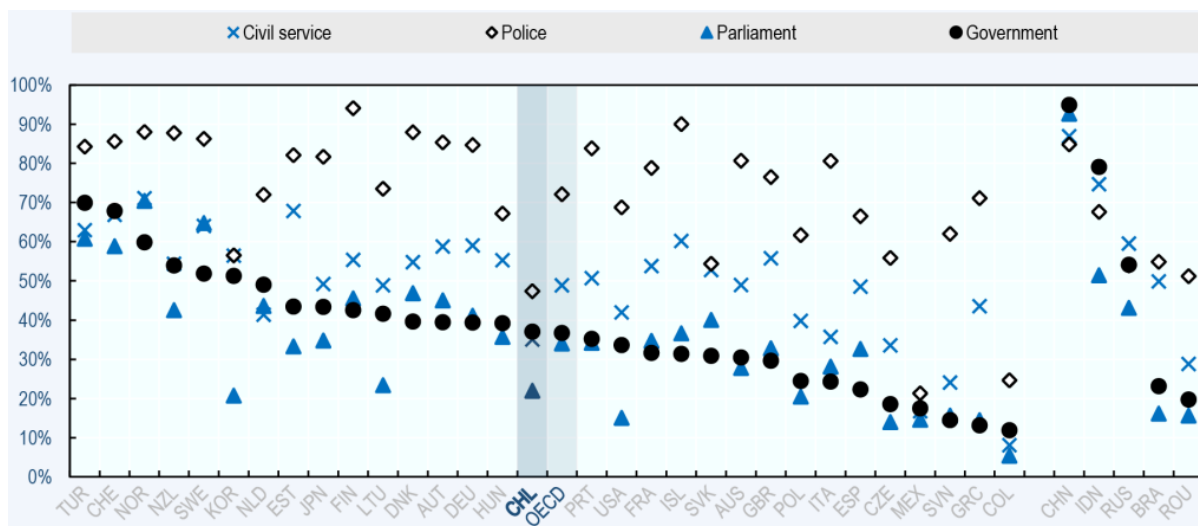
Tendencias globales dan cuenta de un deterioro de la confianza en las instituciones. Sin embargo, existen diferencias apreciables entre países, basadas en diversos factores, como son la percepción de corrupción, falta de transparencia o Estados con capacidades limitadas por la volatilidad de las políticas.

Lo anterior queda evidenciado en el último estudio de monitoreo de la confianza de las personas en distintas naciones (OCDE, 2021). A nivel general, Chile muestra un promedio similar en el nivel de confianza en las instituciones públicas a los países de la OCDE (ver figura I). Sin embargo, a diferencia de la mayoría de los países, no presenta diferencias en el nivel de confianza del Gobierno y el servicio civil, y en el caso de las policías y parlamento existe un menor nivel de confianza que el promedio de la OCDE.

Por otra parte, Chile presenta una consistente y sostenida disminución de la confianza institucional donde el estallido social de 2019 fue una expresión de la necesidad imperiosa de una nueva relación entre el Estado y la ciudadanía (ver figura II). La desconfianza que venía gestándose durante la última década, encontró un punto álgido y transversal que afectó con especial énfasis a las policías (COES, 2022).

Figura I: Confianza en instituciones públicas; comparación de países de la OCDE, 2020.

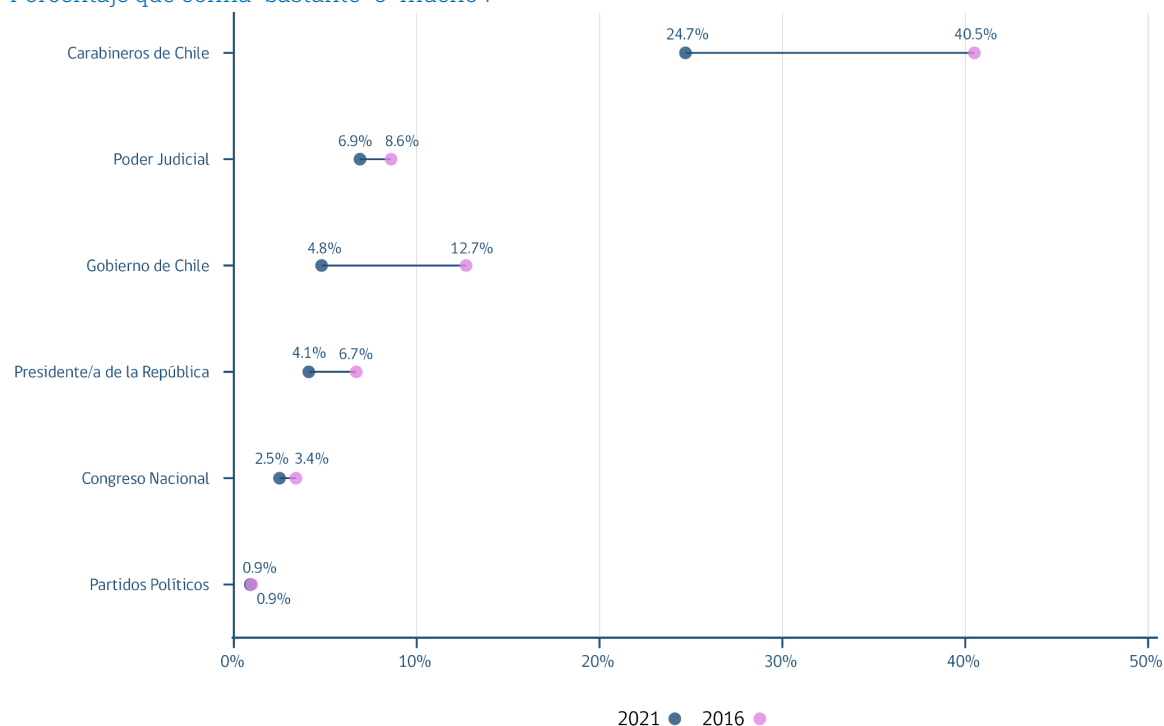
Porcentaje que declara "bastante" o "mucho confianza" en instituciones públicas en países de la OCDE



FUENTE: An updated OECD framework on drivers of trust in public institutions to meet current and future challenges, 2021.

Figura II: Cambio en la confianza en las instituciones, Chile 2016 – 2021

Porcentaje que confía "bastante" o "mucho".

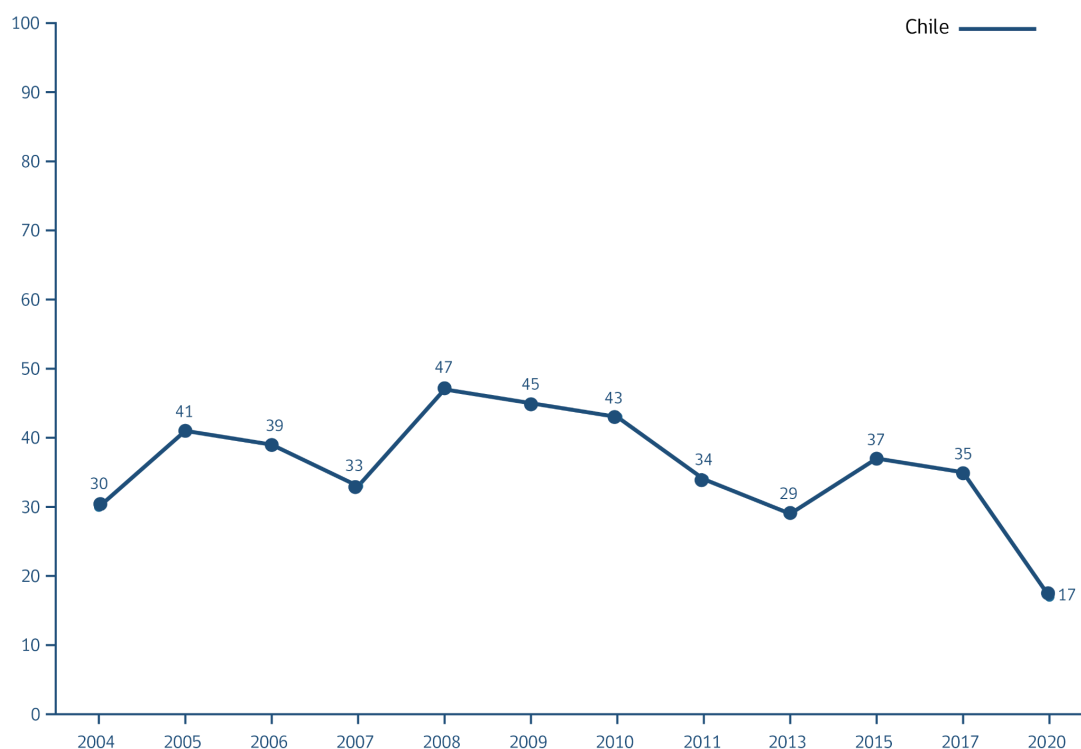


FUENTE: Elaboración propia con base en datos ELSOC 2016-2021.

Por otra parte, tal como se indica en la Figura III, desde 2008 ha existido una tendencia decreciente en la proporción de personas que considera que se ha avanzado en reducir la corrupción de las instituciones del Estado, existiendo la percepción de un estancamiento en el progreso de estrategias y acciones para la integridad (Latinobarómetro, 2021).

Figura III: Cambio en la percepción progreso en reducir la corrupción en el Estado

¿Cuánto cree que se ha progresado en reducir la corrupción en las instituciones del Estado en los últimos dos años? (Sólo quienes declaran “mucho” y “algo”).



FUENTE: Latinobarómetro Chile 1996-2020 (2020).

Mientras tanto, colectivamente surge la expectativa de un enfoque moral para la reconstrucción de la confianza. Se demanda una estructura ética distintiva de lo público, que plantea valores como el mérito de los representantes, la probidad, la justicia de las instituciones, la integridad y la convivencia como aspectos necesarios (Tenemos que Hablar de Chile, 2021).

Se alude crecientemente a los valores respeto y dignidad como aspectos prioritarios a considerar en los distintos espacios de interacción social, incluyendo la atención en las instituciones públicas. Las personas aspiran -y de manera cada vez más creciente, exigen- tener una buena atención por parte de los servicios públicos. Sin embargo, éstos no estarían respondiendo a los mínimos esperados por la ciudadanía (PNUD, 2017).

En este escenario de desconfianza, los atributos esperados del Estado y sus instituciones transitan desde lo funcional, hasta instalar cada vez con más fuerza la dimensión de lo emocional. Se trata de la expectativa de un nuevo Estado y sus instituciones, con características personificables, que actúa de manera cercana y empática, que da un buen trato y es respetuoso. Dichas características son complementarias a aquellos atributos tradicionales constitutivos de ética profesional en una institución, como la eficacia y responsabilidad (Tenemos que Hablar de Chile, 2021).

En consonancia con el diagnóstico local, la OCDE en su publicación “An updated OECD framework on drivers of trust in public institutions to meet current and future challenges” de 2021, desarrolla un

marco conceptual factores que impulsan o gatillan la confianza en las instituciones públicas, que resulta de vital relevancia para recuperar y mantener la confianza. Esta herramienta analítica identifica cinco factores complementarios que impulsan la confianza, agrupados en dos dimensiones (ver Figura IV).

La primera dimensión corresponde a las **competencias**, entendidas como la eficiencia operativa, habilidad y capacidad para cumplir con un mandato determinado y, por otro lado, los **valores**, que corresponden a los principios que guían las acciones y el comportamiento del sector público.

Figura IV: Dimensiones determinantes de la confianza institucional.



FUENTE: OECD 2021, Framework on drivers of trust in public institutions to meet current and future challenges.

La dimensión de **competencias** incluye dos factores que generan o impulsan la confianza en las instituciones públicas:

- a. **Capacidad de respuesta:** se requiere una provisión de servicios públicos eficientes, de calidad, accesibles, oportunos y centrados en las personas, donde exista coordinación entre los distintos niveles de gobierno y entre las distintas instituciones, junto con un servicio civil innovador y eficiente, que responda a las necesidades de la ciudadanía.
- b. **Confiabilidad (o *reliability*):** requiere de servicios públicos que se anticipan a las necesidades y evalúan los desafíos cambiantes de la sociedad, y para ello usan mecanismos participativos, para entregar respuesta oportuna

Por otro lado, la dimensión de **valores** considera tres factores que generan o impulsan la confianza:

- c. **Apertura:** requiere de un Estado que proporciona información abierta y accesible al público, con lenguaje claro, para que las personas puedan entender de mejor forma el quehacer del gobierno. Se espera además que se consulte, escuche y responda a las partes interesadas, incorporando iniciativas de participación ciudadana con resultados tangibles, donde dichas iniciativas deben asegurar igualdad de oportunidades para ser parte y participar en las instituciones.
- d. **Integridad:** requiere que las instituciones públicas se alineen con valores éticos, principios y normas para resguardar el interés público, promoviendo la existencia de un servicio civil neutral, e incorporando mecanismos de rendición de cuentas en todos los niveles de gobierno.
- e. **Imparcialidad o igualdad de trato:** significa mejorar las condiciones de vida de todos, tratando a personas y entidades de forma justa, independiente de sus antecedentes e identidad.

Por su parte, el Banco Mundial (2022) plantea que las administraciones gubernamentales enfrentan múltiples oportunidades de mejora para brindar servicios de calidad a la ciudadanía, para así aportar a

la construcción de mayor equidad y cohesión social. Para ello, es importante avanzar hacia gobiernos más efectivos, ágiles y colaboradores en la entrega de respuestas.

Señala, adicionalmente, que para dar respuesta a las problemáticas que plantea la ciudadanía, se requiere de un proceso de transformación de los gobiernos que debe incluir a todos sus niveles (central, local, etc.) y todos los sectores. Se debe considerar a actores dentro y fuera del Estado; planteando soluciones asociadas a problemas, no solo la adopción de buenas prácticas, con una rendición de cuentas directa desde los gobiernos a las personas.

Este proceso de transformación involucra la revisión y renovación del contrato social entre el Estado y la ciudadanía, reexaminando el rol del gobierno, cómo éste cumple con su mandato, cómo puede ser más productivo y cómo puede aumentar la confianza la ciudadanía. Para la implementación de cambios se debe:

- a. Priorizar ámbitos de acción, que estén alineados a las necesidades de la ciudadanía y permitan corregir las debilidades del Estado.
- b. Contar con administraciones selectivas pero ambiciosas, realistas respecto a lo que pueden alcanzar, pero que toman en cuenta las crecientes demandas ciudadanas.
- c. Evitar la implementación directa de "buenas prácticas" de países con mayores niveles de desarrollo, y, en cambio, desarrollar soluciones locales apropiadas al contexto, capacidades, intereses e incentivos de quienes están involucrados.
- d. Avanzar de forma flexible, tomando riesgos, probando hipótesis, evaluando avances y corrigiendo en el camino.
- e. Consultar de forma proactiva y construir coaliciones para avanzar en la implementación de cambios.
- f. Romper los silos institucionales, tomando acciones conjuntas con todos los tomadores de decisiones involucrados.
- g. Utilizar la tecnología para encontrar nuevas formas de resolver desafíos, reducir costos y mejorar los servicios.

Asimismo, desde la estrategia de modernización del Estado, se hace un vínculo con la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, dado que, para cumplir con dicha estrategia, se requiere fortalecer la arquitectura organizacional de los Estados, tanto a nivel interinstitucional e intersectorial, con tal de direccionar sus esfuerzos a la movilización de mejores servicios públicos enfocados en las necesidades de las personas. La Agenda de Desarrollo Sostenible fue aprobada en 2015 por los Estados miembros de la Naciones Unidas y considera 17 objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan la esfera económica, social y ambiental.

Los 17 Objetivos de la Agenda para el desarrollo sostenible, se elaboraron en más de dos años de consultas públicas, interacción con la sociedad civil y negociaciones entre los países. Estos son: 1. Fin de la Pobreza; 2. Hambre Cero; 3. Salud y Bienestar; 4. Educación y Calidad; 5. Igualdad de Género; 6. Agua Limpia y Saneamiento; 7. Energía asequible y no contaminante; 8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico; 9. Industria, innovación e infraestructura; 10. Reducción de las desigualdades; 11. Ciudades y comunidades sostenibles; 12. Producción y consumo responsables; 13. Acción por el clima; 14. Vida submarina; 15. Vida de ecosistemas terrestres; 16. Paz, justicia e instituciones sólidas; y 17. Alianzas para lograr los objetivos.

Considerando las tendencias globales y locales, además de los marcos conceptuales señalados, resulta evidente que fortalecer la confianza en las instituciones públicas es clave para la legitimidad y funcionamiento de las democracias.

La Agenda de Modernización del Estado para el periodo de gobierno del presidente Gabriel Boric Font persigue abrir un proceso de profundización de la democracia para el pleno desarrollo de la ciudadanía y la no intervención de las diferencias sociales en la construcción de un futuro común del país, que trasciende al gobierno. Que permita la recomposición del tejido social del país por medio de la consolidación de una sociedad fundada en derechos. Y que dé paso a un desarrollo económico sobre sólidas bases de inclusividad. En este marco, las iniciativas que se integren a la Agenda de Modernización deberían considerar:

1. **Iniciativas habilitantes para un mejor Estado:** condiciones o recursos necesarios para poder iniciar o llevar a cabo de forma más efectiva y eficiente otras iniciativas. Se trata de iniciativas con un impacto más rápido y evidente en sus personas usuarias.
2. **Iniciativas para acercar el Estado a las personas hoy, en todos sus niveles:** representan una mejora muy significativa en las condiciones que afectan a sus personas usuarias, pero requieren de las iniciativas habilitantes.
3. **Iniciativas de largo alcance para un Estado moderno y democrático:** generan mejoras de forma paulatina, con un impacto incremental en las personas usuarias, y dependen de las iniciativas habilitantes.

Es deber del Estado promover el bien común atendiendo las necesidades públicas en forma continua y permanente, de manera eficiente y eficaz, por lo que resulta indispensable profundizar en revisar su gestión, incorporando nuevas tecnologías, procesos y formas de gestionar a los servicios públicos, con énfasis en el mejoramiento de la calidad de servicio y experiencia usuaria. Asimismo, continuar desarrollando la capacidad de anticiparse a las necesidades y desafíos cambiantes, generando políticas con orientación de futuro, en cooperación con diferentes actores de la sociedad, impulsando así la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas a través de una gestión íntegra, abierta e imparcial.

CAPÍTULO 2:

Institucionalidad y funciones permanentes para un Estado moderno y democrático.

Contar con un Estado moderno y democrático es una tarea permanente, que requiere incorporar en colaboración a la diversidad de actores convocados a la modernización, transformación e innovación en el Estado, bajo una coordinación centralizada eficaz.

Teniendo presente el diagnóstico inicial y la necesidad evidente de apalancar la transformación para construir una nueva relación del Estado con las personas, generando valor público para la ciudadanía a través de iniciativas que aceleren los cambios, es preciso un enfoque constante, consistente, transversal, interdisciplinario y territorial, que sea capaz de combinar experiencia en el sector público y privado, además de instrumentos modernos de gestión en la evaluación y propuesta de nuevas reformas.

La experiencia ha demostrado que la articulación y coordinación desde el centro de gobierno es clave para llevar adelante un proceso continuo y efectivo, siendo también relevante contar con una estructura institucional que determine responsables claros del proceso, oportunidades de coordinación establecidas y una planificación de trabajo clara y transparente. En esta línea y por mandato Presidencial, el Ministerio de Hacienda debe liderar los esfuerzos para la transformación e innovación del Estado, con una institucionalidad permanente a cargo de esta tarea.

En virtud de estos antecedentes, a través del Decreto Supremo N°12, de fecha 25 de junio de 2018, modificado recientemente a través del Decreto Supremo N° 19, de fecha 30 de agosto de 2022, ambos del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, se definió la creación de una institucionalidad permanente a cargo de esta tarea. En concreto, se crea una gobernanza con dos órganos permanentes relevantes (ver Figura V). En primer lugar, un **Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado**, órgano asesor y consultivo del Presidente de la República en estas materias; y el **Comité de Modernización del Estado**, encargado de articular las instituciones públicas vinculadas a este esfuerzo, y cuya principal función es la implementación de la Agenda de Modernización del Estado, entre otros aspectos.

Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado

El Consejo Asesor Permanente de Modernización del Estado tiene como función asesorar al Presidente de la República en el análisis y evaluación de las políticas, planes y programas que componen la Agenda de Modernización del Estado; formular recomendaciones sobre tales materias; someter a su consideración, propuestas de reforma estructural o institucional para ser llevadas a cabo como iniciativas de ley o dentro de las competencias que en materia de organización interna le confiere el ordenamiento jurídico; y dar respuesta a las consultas que dicha autoridad le formule. El Consejo se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda.

Para cumplir de mejor manera la función otorgada a este Consejo, se consideró necesario perfeccionar su composición, para dotarlo de una representatividad institucional a sus integrantes, a través de la indicación del cargo que detentan, evitando el nombrar a personas naturales en los casos que corresponda.

La definición de la composición de los integrantes del Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado consideró los siguientes criterios: i) representación público-privada; ii) enfoque práctico y experiencia en gestión pública; iii) balance de género y generacional; iv) representación territorial; y v) experiencia asociadas al proceso de modernización, como por ejemplo: creación de institucionalidad, transformación digital, innovación, integridad y transparencia, y participación ciudadana.

Dado lo anterior, la nueva composición del Consejo considera a quince integrantes, a diferencia de la anterior que eran trece, buscando una mayor representatividad de gremios, sociedad civil, academia, sector privado y ex altos directivos públicos, para efectos de potenciar la discusión y asesoría presidencial. Así, la nueva composición cuenta con los siguientes miembros:

- Presidente/a o representante de la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF).
- Presidente/a o representante de la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM).
- Presidente/a o representante de la Asociación de Gobernadores Regionales de Chile (AGORECHI).
- Presidente/a o representante de la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC).
- Presidente/a o representante de asociaciones gremiales que agrupen a empresas de menor tamaño, designado por el ministro de Economía, que corresponde a Lautaro Videla, tesorero de UNAPYME.
- Representante de la Sociedad Civil organizada: Waleska Ureta, directora nacional Servicio Jesuita Migrante.
- Un ex Contralor General de la República: Ramiro Mendoza.
- Dos expertos/as en materia de Transparencia e Integridad: Kathya Araujo, académica de la Universidad de Santiago y directora del Centro Núcleo Milenio Autoridad y Asimetrías de Poder; y María Jaraquemada, directora de Chile Transparente.
- Dos académicos/as expertos/as en TICs: Andrea Rodríguez, Profesora titular de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción e Investigadora Senior del Instituto Milenio Fundamentos de los Datos; y Rafael Epstein, académico del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

- Dos académicos/as expertos/as en gestión pública: Natalie González directora del Centro de Gobierno y Modernización, Municipalidad de Maipú; e Ignacio Irrázaval (Vicepresidente), director del Centro de Políticas Públicas, Universidad Católica.
- Dos Exdirectivos/as públicos: Trinidad Inostroza (Presidenta), directora de ChileCompras entre 2006 y 2014; y Rafael del Campo, director Instituto de Previsión Social entre 2006 y 2009.

La expectativa es que este Consejo sea capaz de conocer, colaborar, priorizar y darle valor a las iniciativas que componen la Agenda de Modernización.

Comité de Modernización del Estado

Tiene como función principal prestar asesoría a los respectivos ministerios y servicios públicos, apoyando en la coordinación de la implementación de la Agenda de Modernización del Estado. En esta instancia se acuerdan las prioridades de la Agenda, asegurando de esa manera el compromiso y coordinación en las iniciativas de impacto transversal.

Para cumplir con esta función, se consideró importante incorporar nuevos integrantes al Comité de Modernización del Estado, con el objetivo de ampliar la mirada y experiencias de otras instituciones públicas relevantes, contribuyendo a la modernización del Estado con perspectiva de desarrollo de territorios, en coherencia con el proceso de descentralización en curso, incorporando además el enfoque de participación ciudadana.

Por lo anterior, se pasa de un máximo de diez a trece integrantes, con la incorporación de la Presidencia de la República, el Ministerio Secretaría General de Gobierno y la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Además, se potencia el trabajo del Comité con la incorporación como representantes del Ministerio de Hacienda a la Coordinación de Modernización del Estado, al presidente de la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad, y al director/a del Laboratorio de Gobierno, ambos recientemente traspasados a la dependencia del Ministerio de Hacienda (ver Figura V).

El/la director/a de la Secretaría de Modernización del Estado del Ministerio de Hacienda cumple el rol de Secretaría Ejecutiva de este Comité. La Secretaría de Modernización del Estado del Ministerio de Hacienda es la encargada de diseñar, gestionar y apoyar el desarrollo de proyectos transversales de modernización del Estado. Uno de sus objetivos principales es el colaborar con la mejora de la satisfacción de los ciudadanos con los servicios que ofrece el Estado, mediante una mejora de sus capacidades de gestión en la entrega de dichos servicios. Es por esto que acompaña a diversas instituciones públicas en el diseño, implementación y evaluación de proyectos de modernización, siempre con el foco de las necesidades y expectativas usuarias.

Figura V: Institucionalidad para la Modernización del Estado



A los cambios en la composición y número de integrantes del Consejo Asesor Permanente de Modernización y del Comité de Modernización, se agrega la entrega de un informe de implementación de la Agenda al finalizar cada periodo presidencial, con foco en facilitar la actualización dentro de los 180 primeros días del nuevo gobierno.

CAPÍTULO 3:

Principios e iniciativas para la Modernización del Estado.

La Agenda de Modernización se guía por principios estructurantes que permiten definir iniciativas para la generación de valor público, habilitando al Estado de manera transversal e intersectorial para su transformación permanente y sostenible.

La Agenda de Modernización del Estado busca diseñar una hoja de ruta en el Estado, que permita apalancar la transformación en pro de construir una nueva relación del Estado con las personas, permitiendo la generación de valor público para la ciudadanía, a través de iniciativas que buscan acelerar esta transformación.

Entendiendo que la modernización del Estado es un proceso continuo y de largo alcance, se ha trabajado en la elaboración de la Agenda de Modernización incluyendo la revisión de todos los informes de la administración anterior, tanto del Consejo Asesor como del Comité de Modernización, teniendo en consideración las recomendaciones y aprendizajes.

Tomando los ejes centrales del Programa de Gobierno del Presidente Gabriel Boric, se destacan los valores para proyectar un Estado democrático y moderno, que sustente los procesos de transformaciones del presente y futuro:

- Un Estado Abierto y Transparente
- Un Estado Centrado en las Personas
- Un Estado Eficiente y Eficaz con el gasto público
- Un Estado que Cuida, Acompaña y Escucha
- Un Estado Feminista
- Un Estado que promueva la Sostenibilidad Ambiental y Social
- Un Estado Descentralizado (Gobiernos Regionales)
- Un Estado que fomente el Poder Local y los municipios

Principios para una Agenda de Modernización

Con el objetivo de contar con una Agenda de Modernización que se haga cargo de los desafíos urgentes relacionados a la transformación del Estado, se han definido nueve principios sobre los cuales se basa el trabajo de las instituciones que llevan a cabo las iniciativas que formarán parte de la Agenda, en su esfuerzo por modernizar el Estado de manera sostenible y con visión de futuro.

Estos principios se elaboraron considerando los lineamientos del programa de Gobierno, estudios de organismos internacionales, documentos del Consejo Asesor Permanente de Modernización, y análisis de tendencias ciudadanas, y son considerados comunes a todas las iniciativas que se incluyen en la Agenda de Modernización, es decir, al momento de diseñar e implementar las iniciativas, se deben considerar en su enfoque estos nueve principios.

Enfoque de género

La Agenda contempla la incorporación del enfoque de género en todos los aspectos, materias y espacios de modernización del Estado, no sólo en los espacios designados tradicionalmente a este enfoque. Lo anterior para facilitar la visibilización y corrección de las desigualdades e inequidades de género en las políticas, programas y proyectos que se generan desde el Estado.

Descentralización

Un Estado descentralizado requiere fortalecer las capacidades de gestión, sociales y ecológicas de cada territorio a través de las iniciativas de modernización, bajo la lógica de facilitar la organización de la administración del Estado en un proceso de transferencia de competencias y recursos, desde el gobierno central a los gobiernos regionales, además de fortalecer a los municipios, dando autonomía en la toma de decisiones.

Inclusión

En todas las etapas de las iniciativas de modernización, se incorpora un enfoque que responda positivamente a la diversidad de las personas y a las diferencias individuales, creando soluciones para que todas las personas o grupos sociales puedan tener las mismas posibilidades y oportunidades para acceder a una política o un servicio público, independientemente de sus características, habilidades y origen.

Participación ciudadana

La modernización del Estado pone al centro las necesidades y expectativas de la ciudadanía, con el fin de mejorar la calidad de vida de todas y todos. Para ello, promueve espacios participativos equitativos, representativos, transparentes y descentralizados, con apertura para orientar las decisiones de política pública y para la co-creación de soluciones pertinentes. Asimismo, la Agenda considera la apertura de información y rendición de cuentas permanente a la ciudadanía, bajo los principios de Gobierno Abierto, es decir, transparencia, participación y colaboración.

Coordinación interinstitucional y con el sector privado

La modernización requiere del trabajo integrado entre instituciones públicas y, en algunos casos, en colaboración con el sector privado para abordar problemas públicos complejos. La Agenda prioriza iniciativas permanentes y proyectos en colaboración, que requieren de la mirada intersectorial, así como también el desarrollo de soluciones transversales a desafíos comunes y proyectos en colaboración.

Implementación con base en la evidencia

Para lograr implementar de manera exitosa las iniciativas de modernización, es necesario llevar a cabo procesos de aprendizaje iterativos que permitan distinguir aquello que genera valor para las personas de lo que no, sobre la base de evidencia. Para lograr evidencia se requiere la capacidad del Estado de generar datos entre instituciones públicas, con el fin de coordinar y avanzar en las políticas de corto, mediano y largo plazo, utilizando la información disponible y evaluando oportunamente los resultados e impacto de las nuevas políticas públicas que se deseen implementar.

Instituciones públicas innovadoras, de calidad y eficientes

La Agenda de Modernización promueve el desarrollo de capacidades de innovación en el Estado, para lograr altos estándares de servicio y velar por el uso responsable de los recursos públicos, que permita mejorar la calidad de vida de las personas de forma igualitaria y sustantiva.

Mejor Gestión Pública

La base de la modernización está en las personas; tanto directivos como funcionarias y funcionarios de todos los niveles de la administración del Estado son responsables de llevar a cabo los lineamientos, iniciativas y proyectos de esta Agenda. Deben actuar con integridad, ética, neutralidad política y normas de conducta que defiendan y prioricen el interés público. Para ello, es necesario contar con un Servicio Civil innovador y eficiente, que facilite el desarrollo permanente de nuevas capacidades que permita reconectar con la vocación pública y sus valores.

Enfoque proactivo y mirada de futuro

Parte esencial de un proceso permanente de transformación es tener la capacidad de anticiparse a nuevas problemáticas públicas y generar estrategias de futuro de manera proactiva.

Construcción de la Agenda:

Foco en el valor público y la confianza

La Agenda de Modernización del Estado ha sido elaborada a partir de un trabajo colaborativo entre las instituciones que conforman el Comité de Modernización, bajo el liderazgo de la Coordinación de Modernización del Ministerio de Hacienda, y con los aportes del Consejo Asesor Permanente de Modernización del Estado. Adicionalmente, en este trabajo se consideró el análisis de todos los informes de la administración anterior, tanto del Comité como del Consejo Asesor de Modernización, cuyas recomendaciones fueron consideradas al momento de seleccionar las iniciativas que componen esta Agenda.

La estructura de la Agenda de Modernización contempla iniciativas que representen el Estado Moderno y Democrático, considerando en la base los aspectos que son habilitantes para la concreción de una sociedad con más confianza y cohesión social, con una perspectiva feminista transversal en el gobierno, con mayor transparencia y participación, que incluya una mirada de esfuerzos tanto permanente como con lógica de implementación gradual de los proyectos.

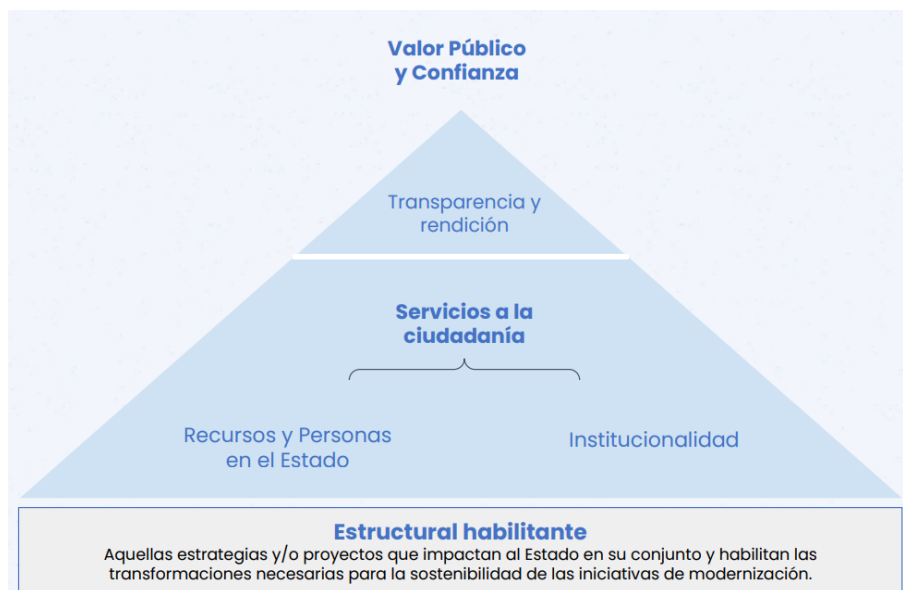
La generación de valor público depende de aquello que la ciudadanía establece como valioso, y que se define a partir de las aspiraciones colectivas de la sociedad, con eco en acciones y políticas públicas concretas. El valor público consiste entonces en todos aquellos valores que las personas y los grupos voluntarios de individuos vinculan al Estado y a la sociedad, más allá de su propio bienestar material, y que buscan poner en ejecución a través de acciones individuales o colectivas, cívicas o políticas (Moore, 2006).

Para lograr esto, la Agenda debe estar al servicio de transformaciones profundas, basales y urgentes para poder avanzar hacia la modernización real del Estado. Además, requiere de la consolidación de esfuerzos permanentes y coordinados que permitan dar sostenibilidad a la modernización, transformación e innovación en el Estado, con foco en recuperar la legitimidad de su accionar, generando una nueva relación que potencie la confianza entre el Estado y las personas.

La Agenda de Modernización se estructura en torno a elementos habilitantes transversales, que son prioritarios de abordar y que establecen la base para desarrollar otras iniciativas específicas de modernización. Se definen como elementos habilitantes a aquellas estrategias y/o proyectos que impactan al Estado en su conjunto y permiten las transformaciones necesarias para la sostenibilidad de las iniciativas de modernización.

Esta forma de estructurar los contenidos busca avanzar sistemáticamente en desarrollar iniciativas que aborden los recursos y personas en el Estado y el fortalecimiento de Institucionalidad, que son pilares para el logro de mejores servicios a la ciudadanía, teniendo como cúspide de la estructura la constante transparencia y rendición de cuentas (ver figura VI).

Figura VI: Estructura de la Agenda de Modernización.



Iniciativas de la Agenda de Modernización

El proceso de definición de las iniciativas que conforman esta Agenda consideró, en primer lugar, el criterio de **transversalidad**. Es decir, los esfuerzos y desafíos comunes, que habilitan la gestión pública y que efectivamente impulsan la transformación del Estado. En este sentido, los ejes temáticos que guían la Agenda tienen un carácter estructural, como son el empleo público, un mejor gasto público o la configuración de una nueva forma de Estado descentralizado.

El segundo criterio de selección corresponde a aquellas iniciativas que, por la complejidad y multidimensionalidad de los problemas que buscan abordar, requieren de una **nueva institucionalidad, con foco en la intersectorialidad** para su adecuada implementación. Estas iniciativas se relacionan con la necesidad de establecer una nueva relación entre el Estado y la ciudadanía, como es el fortalecimiento de los servicios sociales para la niñez o el Sistema Nacional de Cuidados; políticas gravitantes para la reconstrucción de confianza en el Estado.

Figura VII: Focos de iniciativas que conforman la Agenda de Modernización.



Las categorías temáticas que enmarcan las iniciativas **transversales** son:

Personas en el Estado

La modernización del Estado se habilita desde las personas, que con su trabajo impulsan las transformaciones necesarias para un Estado moderno. En esta categoría se enmarcan todas las iniciativas que buscan avanzar hacia un empleo público más moderno y adaptado a las necesidades del mundo del trabajo del siglo XXI, lo cual es fundamental para una modernización del Estado sostenible y permanente.

Servicios ciudadanos y experiencia usuaria

Esta categoría hace referencia a iniciativas que tienen como propósito mejorar la entrega de servicios a la ciudadanía; eficientes, de calidad, accesibles, oportunos y con foco en las personas y la experiencia usuaria. Las instituciones y servicios públicos cumplen un rol fundamental al permitir que esa interacción sea sin fricciones y resuelva efectivamente las necesidades de las personas.

Descentralización

Esta categoría incorpora iniciativas que apuntan a fortalecer las capacidades y competencias de los gobiernos regionales y locales, entendiendo el rol fundamental que cumplen en el desafío de acercar el Estado a la ciudadanía, conectando con los desafíos pertinentes a cada territorio y vinculando la ejecución de esta Agenda a la realidad local.

Transformación Digital

Esta categoría hace referencia a las iniciativas asociadas al desafío urgente de adaptación del Estado a una nueva era digital, que impacta de manera transversal el quehacer del sector público. Se incorporan iniciativas que buscan entregar lineamientos claros y compartidos en áreas como ciberseguridad, política de datos, inversiones tecnológicas, entre otras, con el objetivo de impulsar una adaptación efectiva a los avances tecnológicos que se mueven a una velocidad nunca antes vista.

Transparencia e integridad pública

En esta categoría se enmarcan iniciativas claves que apuntan a fortalecer la transparencia e integridad pública con el objetivo de mejorar la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas, considerando la apertura y la integridad como factores clave que aportan a la generación de esa confianza.

Mejor gasto público

Esta categoría hace referencia a iniciativas que buscan mejorar la eficiencia en el gasto público, la productividad en el Estado y la rendición de cuentas, estableciendo mecanismos que fortalezcan y habiliten la modernización y que contemplen incentivos en línea con los objetivos propuestos en esta Agenda de Modernización.

En concreto, la Agenda de Modernización del Estado considera 30 iniciativas, 24 de carácter transversal, y 6 intersectoriales (ver figura VIII):

Figura VIII: Iniciativas transversales e intersectoriales que conforman la Agenda de Modernización.

| | | |
|--|----|---|
| Personas en el Estado | 1 | Conciliación Trabajo y Vida Personal: Bienestar, seguridad en el trabajo y corresponsabilidad en los cuidados. |
| | 2 | Estructura de remuneraciones, incentivos, incluyendo el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y jornada laboral. |
| | 3 | Nuevo marco de capacidades y competencias de las personas en el Estado. |
| | 4 | Teletrabajo en el Estado. |
| | 5 | Modernización del sistema evaluación de desempeño. |
| Servicios ciudadanos y Experiencia usuaria | 6 | Desarrollo de estándares y acompañamiento para la creación de nueva institucionalidad. |
| | 7 | Diseño e implementación de un sistema de calidad de servicio y experiencia usuaria del Estado. |
| | 8 | Simplificación de trámites con foco en personas y productividad. |
| Descentralización | 9 | Descentralización y transferencia de competencias desde el Gobierno Central a los Gobiernos Regionales. |
| | 10 | Poder local y mejores municipios. |
| Transformación Digital | 11 | Implementación de la Ley N° 21.180 de Transformación Digital de la Administración Pública. |
| | 12 | Estrategia nacional de Datos y Red de interoperabilidad de datos del Estado. |
| | 13 | Política Nacional de Ciberseguridad. |
| | 14 | Fortalecimiento institucional de la Gobernanza de Servicios Digitales y Transformación Digital. |
| | 15 | Desarrollo de Políticas en Compras Tecnológicas en particular infraestructura cloud. |
| | 16 | Mejoras al sistema de Evaluación de Inversiones Tecnológicas de la Administración Pública. |

| | | |
|------------------------------------|----|---|
| | 17 | Plataforma integrada de servicios públicos digitales. |
| Transparencia e integridad pública | 18 | Estrategia Nacional de Integridad Pública. |
| | 19 | Implementación del Registro Nacional de Personas Beneficiarias Finales. |
| | 20 | Plan de Gobierno Abierto. |
| Mejor gasto público | 21 | Transparencia fiscal y rendición de cuentas. |
| | 22 | Consolidación del Sistema de Evaluación y Monitoreo de Programas. |
| | 23 | Productividad en el Estado. |
| | 24 | Fortalecimiento de ChileCompra e implementación de nuevos mecanismos de compras públicas. |
| Iniciativas intersectoriales | 25 | Implementación de los Servicios Locales de Educación Pública. |
| | 26 | Implementación del Sistema de Garantías y Protección de la Niñez. |
| | 27 | Sistema Nacional de Cuidados. |
| | 28 | Sistema integrado de fiscalización tributaria y crimen organizado. |
| | 29 | Seguridad ciudadana y modernización de las policías. |
| | 30 | Gestión integral migratoria. |

Las 30 iniciativas que conforman la Agenda de Modernización del Estado tienen relación estrecha con el marco conceptual para la recuperación de la confianza ciudadana en las instituciones públicas. En distintas formas y medidas, tributan a las dimensiones para un Estado moderno y democrático en coherencia con lo planteado por la OCDE (2022), tal como se observa a continuación (ver figura IX):

Figura IX: Iniciativas de la Agenda de Modernización del Estado y relación con las dimensiones del marco conceptual OCDE 2022.

| Iniciativa | Competencias | | Valores | | |
|---|------------------------|-----------|----------|------------|-----------------------------------|
| | Capacidad de respuesta | Confiable | Apertura | Integridad | Imparcialidad o igualdad de trato |
| 1 Conciliación Trabajo y Vida Personal: Bienestar, seguridad en el trabajo y corresponsabilidad en los cuidados. | X | | | X | X |
| 2 Estructura de remuneraciones, incentivos, incluyendo el Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y jornada laboral. | X | | | X | |
| 3 Nuevo marco de capacidades y competencias de las personas en el Estado. | X | X | | X | |
| 4 Teletrabajo en el Estado. | X | | | | X |
| 5 Modernización del sistema evaluación de desempeño. | X | X | | X | |
| 6 Desarrollo de estándares y acompañamiento para la creación de nueva institucionalidad. | X | X | X | X | X |
| 7 Diseño e implementación de un sistema de calidad de servicio y experiencia usuaria del Estado. | X | X | X | X | X |
| 8 Simplificación de trámites con foco en personas y productividad. | X | X | X | X | X |
| 9 Descentralización y transferencia de competencias desde el Gobierno Central a los Gobiernos Regionales. | X | X | X | X | X |
| 10 Poder local y mejores municipios. | X | X | X | X | X |
| 11 Implementación de la Ley 21.180 de Transformación Digital de la Administración Pública. | X | | X | X | X |
| 12 Estrategia nacional de Datos y Red de interoperabilidad de datos del Estado. | X | X | X | | |
| 13 Política Nacional de Ciberseguridad. | X | | X | | |

| Iniciativa | Competencias | | Valores | | |
|--|------------------------|---------------|----------|------------|-----------------------------------|
| | Capacidad de respuesta | Confiabilidad | Apertura | Integridad | Imparcialidad o igualdad de trato |
| 14 Fortalecimiento institucional de la Gobernanza de Servicios Digitales y Transformación Digital. | X | X | X | | X |
| 15 Desarrollo de Políticas en Compras Tecnológicas en particular infraestructura cloud. | X | | X | | |
| 16 Mejoras al sistema de Evaluación de Inversiones Tecnológicas de la Administración Pública. | X | X | X | | |
| 17 Plataforma integrada de servicios públicos digitales. | X | | X | X | X |
| 18 Estrategia Nacional de Integridad Pública. | | | X | X | X |
| 19 Implementación del Registro Nacional de Personas Beneficiarias Finales. | | | X | | |
| 20 Plan de Gobierno Abierto. | | X | X | X | |
| 21 Transparencia fiscal y rendición de cuentas. | X | | X | X | |
| 22 Consolidación del Sistema de Evaluación y Monitoreo de Programas. | X | X | | X | |
| 23 Productividad en el Estado. | X | X | | | |
| 24 Fortalecimiento de ChileCompra e implementación de nuevos mecanismos de compras públicas. | X | | X | | X |
| 25 Implementación de los Servicios Locales de Educación Pública. | X | X | | | X |
| 26 Implementación del Sistema de Garantías y protección de la niñez. | X | X | | | X |
| 27 Sistema Nacional de Cuidados. | X | X | | | X |
| 28 Sistema integrado de fiscalización tributaria y crimen organizado. | X | | | X | X |

| Iniciativa | Competencias | | Valores | | |
|--|------------------------|---------------|----------|------------|-----------------------------------|
| | Capacidad de respuesta | Confiabilidad | Apertura | Integridad | Imparcialidad o igualdad de trato |
| 29 Seguridad ciudadana y modernización de las policías. | X | | | X | X |
| 30 Gestión integral migratoria. | X | X | X | | X |

A su vez, las iniciativas definidas para la Agenda de Modernización del Estado, hacen referencia a algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) acordados en Naciones Unidas para el año 2030.

La relación entre los ODS y las iniciativas de la Agenda de Modernización se expone a continuación (ver figura X):

Figura X: Iniciativas de la Agenda de Modernización del Estado y relación con los Objetivos para el Desarrollo Sostenible 2030 de Naciones Unidas.

| Iniciativa | Obj 3 Salud y bienestar | Obj 4 Educación de calidad | Obj 5 Igualdad de género | Obj 8 Trabajo decente y crecimiento económico | Obj 9 Industria, innovación e infraestructura | Obj 16 Paz, justicia e instituciones sólidas |
|---|---|----------------------------|--------------------------|---|---|--|
| | 1 Conciliación Trabajo y Vida Personal: Bienestar, seguridad en el trabajo y corresponsabilidad en los cuidados. | X | | X | X | |
| 2 Estructura de remuneraciones, incentivos, incluyendo el Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y jornada laboral. | | | X | X | | X |
| 3 Nuevo marco de capacidades y competencias de las personas en el Estado. | | | X | X | | X |
| 4 Teletrabajo en el Estado. | X | | X | X | | |
| 5 Modernización del sistema evaluación de desempeño. | | | | X | | X |
| 6 Desarrollo de estándares y acompañamiento para la creación de nueva institucionalidad. | | | | | | X |

| Iniciativa | Obj 3 Salud y bienestar | Obj 4 Educación de calidad | Obj 5 Igualdad de género | Obj 8 Trabajo decente y crecimiento económico | Obj 9 Industria, innovación e infraestructura | Obj 16 Paz, justicia e instituciones sólidas | |
|------------|---|----------------------------|--------------------------|---|---|--|---|
| 7 | Diseño e implementación de un sistema de calidad de servicio y experiencia usuaria del Estado. | | | | | X | |
| 8 | Simplificación de trámites con foco en personas y productividad. | | | | | X | |
| 9 | Descentralización y transferencia de competencias desde el Gobierno Central a los Gobiernos Regionales. | | | | | X | |
| 10 | Poder local y mejores municipios. | | | | | | |
| 11 | Implementación de la Ley 21.180 de Transformación Digital de la Administración Pública. | | | | | X | X |
| 12 | Estrategia nacional de Datos y Red de interoperabilidad de datos del Estado. | | | | | X | X |
| 13 | Política Nacional de Ciberseguridad. | | | | | | X |
| 14 | Fortalecimiento institucional de la Gobernanza de Servicios Digitales y Transformación Digital. | | | | | X | X |
| 15 | Desarrollo de Políticas en Compras Tecnológicas en particular infraestructura cloud. | | | | | X | X |
| 16 | Mejoras al sistema de Evaluación de Inversiones Tecnológicas de la Administración Pública. | | | | | | X |
| 17 | Plataforma integrada de servicios públicos digitales. | | | | | X | X |
| 18 | Estrategia Nacional de Integridad Pública. | | | | | | X |
| 19 | Implementación del Registro Nacional de Personas Beneficiarias Finales. | | | | | | X |
| 20 | Plan de Gobierno Abierto. | | | | | | X |
| 21 | Transparencia fiscal y rendición de cuentas. | | | | | | X |
| 22 | Consolidación del Sistema de Evaluación y Monitoreo de Programas. | | | | | | X |

| Iniciativa | Obj 3 Salud y bienestar | Obj 4 Educación de calidad | Obj 5 Igualdad de género | Obj 8 Trabajo decente y crecimiento económico | Obj 9 Industria, innovación e infraestructura | Obj 16 Paz, justicia e instituciones sólidas |
|---|-------------------------|----------------------------|--------------------------|---|---|--|
| 23 Productividad en el Estado. | | | | | | X |
| 24 Fortalecimiento de ChileCompra e implementación de nuevos mecanismos de compras públicas. | | | | | X | X |
| 25 Implementación de los Servicios Locales de Educación Pública. | | X | | X | | X |
| 26 Implementación del Sistema de Garantías y protección de la niñez. | X | | | X | | X |
| 27 Sistema Nacional de Cuidados. | X | | | X | | X |
| 28 Sistema integrado de fiscalización tributaria y crimen organizado. | | | | | | X |
| 29 Seguridad ciudadana y modernización de las policías. | | | X | X | | X |
| 30 Gestión integral migratoria. | | | | X | | X |

Finalmente, es posible vincular cada una de las iniciativas contenidas en la Agenda de Modernización del Estado con las categorías definidas en el marco del Programa de Gobierno del Presidente Gabriel Boric Font (ver figura XI):

Figura XI: Iniciativas de la Agenda de Modernización del Estado y relación con categorías definidas en el marco del Programa de Gobierno

| Iniciativa | Iniciativas habilitantes para un mejor Estado | Iniciativas para acercar al Estado a las personas de hoy, en todos sus niveles | Iniciativas de largo alcance para un Estado moderno y democrático |
|---|---|--|---|
| 1 Conciliación Trabajo y Vida Personal: Bienestar, seguridad en el trabajo y corresponsabilidad en los cuidados. | X | | |
| 2 Estructura de remuneraciones, incentivos, incluyendo el Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y jornada laboral. | X | | |
| 3 Nuevo marco de capacidades y competencias de las personas en el Estado. | X | | |
| 4 Teletrabajo en el Estado. | X | | |
| 5 Modernización del sistema evaluación de desempeño. | X | | |
| 6 Desarrollo de estándares y acompañamiento para la creación de nueva institucionalidad. | X | | |
| 7 Diseño e implementación de un sistema de calidad de servicio y experiencia usuaria del Estado. | | X | |
| 8 Simplificación de trámites con foco en personas y productividad. | | X | |
| 9 Descentralización y transferencia de competencias desde el Gobierno Central a los Gobiernos Regionales. | | X | X |
| 10 Poder local y mejores municipios. | | X | X |
| 11 Implementación de la Ley 21.180 de Transformación Digital de la Administración Pública. | X | | |
| 12 Estrategia nacional de Datos y Red de interoperabilidad de datos del Estado. | X | | |
| 13 Política Nacional de Ciberseguridad. | X | | |

| Iniciativa | Iniciativas habilitantes para un mejor Estado | Iniciativas para acercar al Estado a las personas de hoy, en todos sus niveles | Iniciativas de largo alcance para un Estado moderno y democrático |
|---|---|--|---|
| 14 Fortalecimiento institucional de la Gobernanza de Servicios Digitales y Transformación Digital. | x | | |
| 15 Desarrollo de Políticas en Compras Tecnológicas en particular infraestructura cloud. | x | | |
| 16 Mejoras al sistema de Evaluación de Inversiones Tecnológicas de la Administración Pública. | x | | |
| 17 Plataforma integrada de servicios públicos digitales. | | x | |
| 18 Estrategia Nacional de Integridad Pública. | | x | |
| 19 Implementación del Registro Nacional de Personas Beneficiarias Finales. | | x | |
| 20 Plan de Gobierno Abierto. | | | x |
| 21 Transparencia fiscal y rendición de cuentas. | | x | |
| 22 Consolidación del Sistema de Evaluación y Monitoreo de Programas. | | x | |
| 23 Productividad en el Estado. | | x | |
| 24 Fortalecimiento de ChileCompra e implementación de nuevos mecanismos de compras públicas. | | x | |
| 25 Implementación de los Servicios Locales de Educación Pública. | | x | |
| 26 Implementación del Sistema de Garantías y protección de la niñez. | | | x |
| 27 Sistema Nacional de Cuidados. | | | x |
| 28 Sistema integrado de fiscalización tributaria y crimen organizado. | | x | |
| 29 Seguridad ciudadana y modernización de las policías. | | x | |
| 30 Gestión integral migratoria. | | x | |

Llevar a cabo la Agenda de Modernización 2022-2026 a través de sus 30 iniciativas está asociado a desafíos complejos y su resolución podría trascender el período actual. Sin embargo, es tarea de esta Agenda cimentar las acciones que permitirán su desarrollo futuro, al mismo tiempo que consolidar aquellas que –cumpliendo con este criterio y los principios de la presente Agenda– se han venido trabajando anteriormente, brindando continuidad al proceso.

En definitiva, la Agenda contiene un conjunto de iniciativas orientadas a la transformación del Estado chileno, de carácter *transversal* o *intersectorial*. Para cada una de ellas existe una o dos instituciones públicas responsables, no obstante, el éxito de su implementación depende del trabajo mancomunado entre diversos ministerios e instituciones. Por ello es fundamental la colaboración para establecer un programa de trabajo detallado, con acciones que permitan avances concretos y continuos en el tiempo.

Mecanismos de Control y Seguimiento de la Agenda de Modernización

El seguimiento, evaluación y comunicación no son elementos que deban ser considerados como fines en sí mismos, sino que deben estar al servicio de un objetivo mayor, que es ayudar a resolver los problemas de confianza. Es por ello que se debe privilegiar un sistema de seguimiento de la implementación de las iniciativas de la Agenda de Modernización que sea simple y comprendido en su dimensión de insumo para la toma de decisiones de los diferentes actores, así como también en su dimensión de Gobierno abierto con foco en el control ciudadano.

La gobernanza para la Modernización del Estado definida en el Decreto Supremo N°12 de 2018 y sus modificaciones, considera diversos actores con necesidades de información distintas para activar el proceso de toma de decisiones, por lo que identificar y entregar la información pertinente y diferenciada, de ser el caso, es fundamental para asegurar el cumplimiento de la Agenda. De esta manera, los actores involucrados en el proceso de seguimiento y control de las iniciativas, corresponden a la Secretaría de Modernización, Comité de Modernización y Consejo Asesor de Modernización.

En este caso, la Secretaría de Modernización del Estado tiene las siguientes labores:

- a) Proponer al Presidente de la República, a través del Ministro de Hacienda y previa conformidad de este último, estrategias de modernización del Estado, incluido un proyecto de Agenda de Modernización del Estado.
- b) Diagnosticar el estado de ejecución de las medidas y acciones tomadas por los órganos de la Administración del Estado para la implementación de la Agenda de Modernización del Estado.
- c) Identificar las prioridades de transformación y modernización transversales y sectoriales respecto de los contenidos de la agenda, sobre la base de los informes de los ministerios y servicios públicos, y de conformidad a las instrucciones del Presidente de la República.
- d) Gestionar, en coordinación con la División de Coordinación Interministerial del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, la elaboración de un informe final de avance e implementación de la Agenda de Modernización del Estado, el que deberá ser entregado al Presidente de la República en un plazo máximo de 90 días antes del término del período presidencial.

Para el logro de los objetivos definidos en la Agenda de Modernización del Estado 2022-2026, cada iniciativa contará con una ficha pública que permitirá identificar el diagnóstico, su vinculación con la Agenda de Modernización, los actores involucrados y por sobre todo los resultados esperados, en términos de su aporte a los objetivos de la agenda, de manera de identificar claramente su aporte a ellos, además de los hitos anuales que permitirán evaluar el logro de los objetivos. Los avances de la Agenda de Modernización se entregarán para el análisis del Consejo Asesor Permanente para su análisis y posterior publicación, en un informe anual.

Bibliografía

Banco Mundial (2022). "The future of government: reimagining government for good". Governance Global Practice. 2022 International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. <<[acceso web](#)>>

COES (2022). Radiografía del Cambio Social: Análisis de resultados longitudinales ELSOC 2016 - 2021. Santiago, Chile. Agosto, 2022. <<[acceso web](#)>>

Decreto Supremo N°12, de 25 de junio de 2018, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que crea "Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado" y organiza la "Secretaría de Modernización del Estado" y sus modificaciones. <<[acceso web](#)>>

Latinobarómetro (2021) <<[acceso web](#)>>

More, M. (2006). "Creando valor público a través de asociaciones público-privadas". Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm. 34, febrero, 2006, pp. 1-22 Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo Caracas, Venezuela. <<[acceso web](#)>>

OECD (2021). "An updated OECD framework on drivers of trust in public institutions to meet current and future challenges". OECD Working Papers on Public Governance No. 48.

ONU (2015) "Agenda de Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030" <<[acceso web](#)>>

PNUD. (2017). Síntesis - Desiguales: Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile. <<[acceso web](#)>>

Tenemos que hablar de Chile. (2021). Un país que se piensa y proyecta: diez hallazgos desde un Chile a Escala. <<[acceso web](#)>>