

## CAPÍTULO V.

# **MEJORAR LA CALIDAD DEL GASTO PÚBLICO, UN ESFUERZO PERMANENTE**





La modernización, transformación e innovación en el Estado deben estar enfocadas en recuperar la confianza en su accionar, pues fortaleciendo la relación entre el Estado y las personas se sentarán las bases para políticas públicas más efectivas. Diversos estudios internacionales han dejado en evidencia que existe mucho espacio para recuperar la confianza que las personas tienen con sus gobiernos y hacia instituciones centrales del Estado. De acuerdo al Estudio Longitudinal Social de Chile, del Centro de Estudios de Conflicto y Cohesión Social (COES)<sup>1</sup>, en 2022 el 59% de las personas que votan habitualmente, declararon tener nula o poca confianza en el Gobierno, lo que si bien es inferior al 72% observado en 2016 y al máximo de 85% registrado en 2019, es heterogénea entre distintos grupos de la población.

En este contexto, la confianza en las instituciones públicas es un atributo fundamental para la gobernabilidad, que interpela a las autoridades y funcionarias y funcionarios a aumentar la eficiencia y eficacia en el accionar público, así como en contribuir a que las instituciones respondan de manera adecuada cuando las personas acuden diariamente en búsqueda de servicios. Para cumplir estas aspiraciones se requiere de parte de las instituciones una mayor capacidad de anticiparse a las demandas, generando circuitos virtuosos basados en la calidad y la facilitación en la entrega de las prestaciones, junto a la evaluación y mejora permanente de la experiencia y satisfacción de las personas usuarias.

La modernización del Estado es un desafío permanente, que trasciende períodos de gobierno porque se van recogiendo los logros, aprendizajes y temas pendientes de cada una de las administraciones precedentes, así como diagnósticos de consenso entre centros de pensamiento de diferentes tendencias. En el último tiempo, se han sumado nuevos desafíos, consistentes en decodificar los programas o agendas de modernización del Estado en intervenciones que permeen las diferentes capas del aparato público, desde la administración central del Estado, hasta los Gobiernos Regionales y locales. Los gobiernos requieren colocar a los usuarios al centro de su accionar, estudiar sus necesidades, escuchar la evaluación de su experiencia con las entidades públicas, determinar los problemas que han experimentado al requerir servicios o trámites del sector público, analizar los procesos, buscar soluciones innovadoras y, en lo posible, prototiparlas y evaluarlas, para luego escalarlas.

Los gobiernos deben generar condiciones habilitantes para robustecer el accionar de los distintos servicios del Estado, con el objetivo de ofrecer a la ciudadanía prestaciones oportunas, pertinentes y de calidad, que constituyan las bases para un Estado de bienestar, que impacte favorablemente su calidad de vida. Los principales desafíos apuntan hacia el despliegue de un accionar intersectorial, donde la coordinación técnica y estratégica sean claves para avanzar sistemáticamente, y obtener pronto resultados en la red de protección y seguridad social. Sólo así, bajo una mirada transformadora e innovadora en el estado de los procesos, los sistemas, los datos y los funcionarios, será posible recuperar la confianza.

<sup>1</sup> COES (2023). "Estudio Longitudinal Social de Chile: Radiografía del Cambio Social en Chile 2016-2022". Más información en: [radiografia-cambio-social-2016-2022.netlify.app/transformaciones-pol%C3%ADticas.html#confianza-institucional](https://radiografia-cambio-social-2016-2022.netlify.app/transformaciones-pol%C3%ADticas.html#confianza-institucional).



El principal instrumento para avanzar en la recuperación de la confianza es la Agenda de Modernización del Estado (en adelante, también la “Agenda”)<sup>2</sup>. El 7 de septiembre de 2022, a través del oficio ordinario N° 1.568, el Ministro de Hacienda, envió una propuesta de Agenda de Modernización 2022-2026, diseñada por el Comité Interministerial de Modernización del Estado, encargado de articular a las instituciones públicas vinculadas a este esfuerzo, la que fue revisada y comentada por el Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado (en adelante, también el “Consejo”)<sup>3</sup> en virtud de sus funciones indicadas en el mismo decreto supremo. Desde esa fecha el Consejo se ha reunido periódicamente para conocer en detalle las iniciativas de la Agenda. En abril 2023, el Presidente de la República, junto a la Subsecretaria de Hacienda, se reunió con el Consejo y recibió el “Informe de comentarios y propuestas a iniciativas de la Agenda de Modernización del Estado 2022-2026”, además de sostener un diálogo con las y los consejeros para conocer en mayor profundidad sus planteamientos y recomendaciones. La Agenda de Modernización del Estado que recoge las sugerencias del Consejo<sup>4</sup> tiene como objetivo ser una hoja de ruta en el Estado que permita apalancar la transformación en pro de construir una nueva relación del Estado con las personas, con el fin de generar valor público para la ciudadanía, a través de iniciativas que aceleren esta transformación y la generación de confianza.



- 2 *Conforme al Decreto Supremo N°12 del año 2018 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, modificado a través del Decreto Supremo N°19 del año 2022 del mismo ministerio, le corresponde al Ministerio de Hacienda el mandato de liderar la Modernización del Estado y proponer al Presidente de la República una Agenda de Modernización dentro de los 180 primeros días de la asunción del Gobierno.*
- 3 *El Consejo actual está compuesto por 15 miembros, con experticia en diversas temáticas y áreas de la gestión pública, bajo un enfoque paritario y descentralizado, ellos son: Trinidad Inostroza (Presidenta), Ignacio Irrarázaval (Vicepresidente), y los consejeros: José Pérez, presidente de ANEF; Claudio Castro, representante de Asociación Chilena de Municipalidades; Jorge Flies, representante de la Asociación de Gobernadores y Gobernadoras Regionales de Chile; Ricardo Mewes, representante de la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC); Lautaro Videla, representante de Unión Nacional de Organizaciones Gremiales de Micro, Pequeña, Mediana Empresa y Empresarios, Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos de Chile (UNAPYME); Waleska Ureta; Ramiro Mendoza; Kathya Araujo; María Paz Jaraquemada; Andrea Rodríguez; Rafael Epstein; Natalie González y Rafael del Campo. Más información en: [www.consejomodernizacion.cl](http://www.consejomodernizacion.cl)*
- 4 *Agenda de Modernización del Estado 2022-2026: Más información en: [modernizacion.gob.cl](http://modernizacion.gob.cl)*



Adicionalmente a sus aportes a esta hoja de ruta, el Consejo le entrego a la Comisión Asesora Ministerial “para la regulación de la relación entre las instituciones privadas sin fines de lucro (IPSFL) y el Estado”,<sup>5</sup> un conjunto de propuestas<sup>6</sup> vinculadas con la Modernización del Estado.

## RECUADRO V.A. COMISIÓN PARA LA REGULACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LAS INSTITUCIONES PRIVADAS SIN FINES DE LUCRO Y EL ESTADO

El 3 de julio de 2023, el Ministro Secretario General de la Presidencia, por orden del Presidente de la República, creó la Comisión Asesora Ministerial para la regulación de la relación entre las instituciones privadas sin fines de lucro y el Estado (en adelante, la "Comisión"). Esta instancia, de carácter temporal, conformada por un grupo transversal de especialistas, tuvo como objetivo "asesorar técnicamente al Ministerio Secretaría General de la Presidencia respecto de la relación de IPSFL y el Estado, teniendo como base los principios de integridad, transparencia, efectividad, eficiencia y rendición de cuentas"<sup>1</sup>.

A fines de agosto 2023, la Comisión emitió un informe que plantea la relevancia de las instituciones privadas sin fines de lucro (IPSFL), y presenta un diagnóstico de brechas y 46 medidas propuestas para perfeccionar la forma en que se relacionan las IPSFL y el Estado, como resultado de un proceso de estudio y participación de diferentes actores, en seis ámbitos: 1) tipología y distribución de IPSFL en Chile; 2) formas de relacionamiento de IPSFL con el Estado; 3) transparencia en organismos del Estado y registros relevantes sobre IPSFL; 4) transparencia activa de las IPSFL; 5) gobiernos corporativos de las IPSFL; y, 6) sistemas de control, infracciones y sanciones. Entre las principales recomendaciones propuestas por la Comisión destacan: un proyecto de Ley General de Transferencias que regule las transferencias estatales hacia las instituciones privadas con y sin fines de lucro; un portal que permita hacer seguimiento y acceder a la información de las transferencias de recursos públicos a las organizaciones; institucionalizar el Consejo de Auditoría Interna General del Gobierno (CAIGG), para que trabaje con cierta autonomía del gobierno; inclusión de la incompatibilidad de contratación y transferencias a relaciones de parejas no formales, y a aquellos que tienen o han tenido un hijo; y la obligación de informar y rendir cuentas del alcalde/alcaldesa al Consejo Municipal de todas las transferencias, proyectos de inversión o iniciativas.

<sup>1</sup> Informe Comisión Asesora Ministerial para regular la relación entre las instituciones privadas sin fines de lucro y el Estado (septiembre, 2023). Más información disponible en: [www.integridadytransparencia.gob.cl/wp-content/uploads/2023/09/Informe-Comision-Asesora.pdf](http://www.integridadytransparencia.gob.cl/wp-content/uploads/2023/09/Informe-Comision-Asesora.pdf)

<sup>5</sup> La Comisión estuvo compuesta por: María Jaraquemada (Presidenta), Ramiro Mendoza, Jeannette von Wolfersdorff, Ignacio Irrázaval y Francisco Agüero. Más información en: [www.integridadytransparencia.gob.cl/comision-para-regulacion-de-la-relacion-entre-fundaciones-corporaciones-y-el-estado](http://www.integridadytransparencia.gob.cl/comision-para-regulacion-de-la-relacion-entre-fundaciones-corporaciones-y-el-estado)

<sup>6</sup> "Propuestas a la Comisión para regular la relación entre instituciones privadas sin fines de lucro y el Estado", remitidas el 31 de julio de 2023. Más información en: [consejomodernizacion.cl/documentos/propuestas-a-la-comision-para-regular-la-relacion-entre-instituciones-privadas](http://consejomodernizacion.cl/documentos/propuestas-a-la-comision-para-regular-la-relacion-entre-instituciones-privadas)



Las propuestas realizadas por la Comisión se vinculan con los ejes transversales de la Agenda de Modernización denominados Transparencia e Integridad Pública y Personas en el Estado. Este último eje tiene como objetivo generar una estrategia que permita habilitar a las personas para que con su trabajo en las entidades públicas impulsen las transformaciones necesarias para un Estado moderno. Además, incluye iniciativas para avanzar hacia un mejor empleo público, que se adapte a las necesidades del mundo actual y, en particular, a la generación de un nuevo marco de capacidades y competencias de los funcionarios y funcionarias, de acuerdo con las dinámicas y necesidades institucionales. Actualmente están consideradas las temáticas de género y transformación digital, y existe el espacio para que, a partir de las recomendaciones de la citada Comisión, se profundicen los compromisos con relación a integridad y transparencia.

### **RECUADRO V.B. REGISTRO DE PERSONAS JURÍDICAS RECEPTORAS DE FONDOS PÚBLICOS**

El Registro de Personas Jurídicas Receptoras de Fondos Públicos fue establecido por la Ley N° 19.862 en 2003<sup>1</sup>, asignando la responsabilidad de mantenerlo a los órganos públicos, municipios y entidades que autorizan donaciones o franquicias tributarias, entre otros. Este registro busca documentar y clasificar a las entidades que reciben recursos públicos y proporcionar información sobre su constitución y funcionamiento, así como sobre los recursos y controles realizados por entidades fiscalizadoras.

El reglamento de la ley organizó varios registros, incluido el Registro Central de Colaboradores del Estado y de las Municipalidades, que reúne la información de colaboraciones desde el sector público a instituciones receptoras de fondos públicos.

Durante este año, la Subsecretaría de Hacienda ha diseñado una nueva interfaz para que las personas o cualquier actor de la sociedad civil organizada, la academia, el sector privado o público pueda acceder, de forma amigable y simple, a información, nóminas y estadísticas del registro. Además de poder seleccionar la información por período, institución pública emisora de transferencia (Ministerio, Subsecretaría, servicio o programa), institución privada receptora de fondos públicos, y otras variables de interés. Esta interfaz dota de mayor transparencia a la información disponible en el registro, y permite su descarga para su análisis posterior y es consistente con la Circular N° 20 del 11 de agosto del 2023 del Ministerio de Hacienda.

<sup>1</sup> Más información en: [www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=207438](http://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=207438)



## V.1. AGENDA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

La Agenda de Modernización considera 30 iniciativas, de las cuales 24 son transversales y 6 son intersectoriales. Las iniciativas transversales están categorizadas en los siguientes 6 ejes temáticos:

- ▶ **Personas en el Estado:** buscan avanzar hacia un empleo público más moderno y adaptado a las necesidades del mundo del trabajo del siglo XXI, fundamental para una modernización del Estado sostenible y permanente.
- ▶ **Servicios Ciudadanos y Experiencia Usaria:** mejorar la entrega de servicios para que se brinden en forma 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 los usuarios (Recuadro V.C.)
- ▶ **Descentralización:** 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 las personas, y vinculando la ejecución de esta Agenda a la realidad local.
- ▶ **Transformación Digital:** adaptar el 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, evaluación de inversiones en tecnología, 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:** fortalecer la transparencia e integridad pública con el objetivo de mejorar la confianza de las personas en las instituciones, considerando la apertura y la integridad como factores clave que aportan a la generación de esa confianza.
- ▶ **Mejor gasto público:** 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.

Las iniciativas que requieren un esfuerzo intersectorial guardan relación con el sistema integrado para la fiscalización tributaria y combate del crimen organizado (Recuadro V.D.), la implementación de la Ley de Garantías de protección de la niñez, la gestión integral migratoria, el sistema nacional de cuidados, la implementación de los Servicios Locales de Educación Pública, y la seguridad ciudadana y modernización de las policías.



**CUADRO V.1.1.**

**Agenda de Modernización del Estado 2022-2026: iniciativas transversales e intersectoriales**

Personas en el Estado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conciliación Trabajo y Vida Personal: bienestar, seguridad en el trabajo y corresponsabilidad en los cuidados</li> <li>2. Estructura de remuneraciones, incentivos, incluyendo el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y jornada laboral</li> <li>3. Nuevo marco de capacidades y competencias de las personas en el Estado</li> <li>4. Teletrabajo en el Estado</li> <li>5. Modernización del sistema evaluación de desempeño</li> </ol>
Servicios Ciudadanos y Experiencia Usuaría	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Desarrollo de estándares y acompañamiento para la creación de nueva institucionalidad</li> <li>7. Diseño e implementación de un sistema de calidad de servicio y experiencia usuaría del Estado</li> <li>8. Simplificación de trámites con foco en personas y productividad</li> </ol>
Descentralización	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Descentralización y transferencia de competencias desde el Gobierno Central a los Gobiernos Regionales</li> <li>10. Poder local y mejores municipios</li> </ol>
Transformación Digital	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Implementación de la Ley 21.180 de Transformación Digital de la Administración Pública</li> <li>12. Estrategia Nacional de Datos y Red de Interoperabilidad de Datos del Estado</li> <li>13. Política Nacional de Ciberseguridad</li> <li>14. Fortalecimiento Institucional de la Gobernanza de Servicios Digitales y Transformación Digital</li> <li>15. Desarrollo de Políticas en Compras Tecnológicas en particular infraestructura cloud</li> <li>16. Mejoras al sistema de Evaluación de Inversiones Tecnológicas de la Administración Pública</li> <li>17. Plataforma integrada de servicios públicos digitales</li> </ol>
Transparencia e Integridad Pública	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Estrategia Nacional de Integridad Pública</li> <li>19. Implementación del Registro Nacional de Personas Beneficiarias Finales</li> <li>20. Plan de Gobierno Abierto</li> </ol>
Mejor Gasto Público	<ol style="list-style-type: none"> <li>21. Transparencia fiscal y rendición de cuentas</li> <li>22. Consolidación del Sistema de Evaluación y Monitoreo de Programas</li> <li>23. Productividad en el Estado</li> <li>24. Fortalecimiento de ChileCompra e implementación de nuevos mecanismos de compras públicas</li> </ol>
Iniciativas Intersectoriales	<ol style="list-style-type: none"> <li>25. Implementación de los Servicios Locales de Educación Pública</li> <li>26. Implementación del sistema de garantías de protección de la niñez</li> <li>27. Sistema Nacional de Cuidados</li> <li>28. Sistema integrado para la fiscalización tributaria y crimen organizado</li> <li>29. Seguridad ciudadana y modernización de las policías</li> <li>30. Gestión Integral Migratoria</li> </ol>



## RECUADRO V.C.

### CALIDAD DE SERVICIOS, SATISFACCIÓN Y EXPERIENCIA USUARIA

#### RECUADRO V.C1. MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN USUARIA

Contar con un sistema de calidad de servicios y experiencia usuaria del Estado, es uno de los ejes transversales de la Agenda de Modernización del Estado 2022 - 2026, cuyo propósito es contribuir a la entrega de servicios eficientes, de calidad, accesibles, oportunos y con foco en las personas y la experiencia usuaria.

Entre los principales resultados de la última Medición de Satisfacción Usuaria (MESU)<sup>1</sup> realizada en 2022, tal como se observa en el Gráfico V.C1.1, destaca que la proporción de personas usuarias que evalúa con nota 6 o 7 a las instituciones públicas (en una escala de 1 a 7), aumenta con respecto al año anterior, pasando desde un 55% a un 60% en 2022. De la misma forma, el porcentaje que se declara satisfecho con la última experiencia realizando trámites en estas instituciones, aumenta desde 58% a 63% en el mismo periodo. Por su parte, la proporción de personas usuarias consideradas habilitadas aumentó desde un 66% a un 69% en 2022. Al analizar los resultados por canal de atención, presentes en el Gráfico V.C1.2, se evidencia que el canal presencial es el mejor evaluado, donde un 73% evalúa su última experiencia con una nota de 6 o 7, en contraste con el 59% en el canal digital y telefónico.

El Gráfico V.C1.3 muestra la relación observada entre el indicador de habilitación y el nivel de satisfacción con la última experiencia de las personas usuarias a nivel institucional, dando cuenta de una fuerte correlación positiva. A medida que las instituciones logran comunicar proactivamente información acerca de los trámites y servicios disponibles, así como los pasos a seguir, requisitos y las respuesta o resoluciones tomadas, las personas tienen más claridad al momento de interactuar con la institución, lo que mejora de forma importante su experiencia.

Por su parte, el Gráfico V.C1.4 permite cuantificar el efecto de una evaluación positiva de los atributos de la experiencia, sobre la probabilidad de declararse satisfechos con la última experiencia en 2022. Esta información posibilita a cada institución evaluar qué tan ventajoso es enfocarse en un atributo u otro. Por ejemplo, es interesante notar que, en promedio, una persona que evalúa con nota 6 o 7 “el tiempo de respuesta de la institución” o “el esfuerzo que hace la institución por acogerle” tiene un 13% más de probabilidad de evaluar con tales notas su última experiencia, en comparación a la probabilidad entre quienes califican con tales notas “la claridad de los pasos a seguir”. En conjunto, las variables descritas anteriormente permiten a cada institución identificar espacios de mejora en su servicio, reconociendo grupos de personas en los que enfocarse y canales de atención donde la percepción usuaria es más crítica y requieren de mejoras.

Dada la relevancia de MESU para la identificación de brechas de satisfacción usuaria y la detección de espacios de mejora, el Ministerio de Hacienda suscribió en 2022 un convenio con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) que contempla revisar la forma en que la retroalimentación usuaria es utilizada para apoyar la entrega de servicios ofrecidos por instituciones públicas. En este marco la OCDE ha realizado un conjunto de recomendaciones respecto del diseño, recolección y análisis de encuestas de calidad de servicio y satisfacción usuaria que han comenzado a implementarse en MESU 2023, donde 74 instituciones serán parte de la medición, mayor a las 67 que fueron medidas en 2022.

<sup>1</sup> Más información en: [satisfaccion.gob.cl](http://satisfaccion.gob.cl)

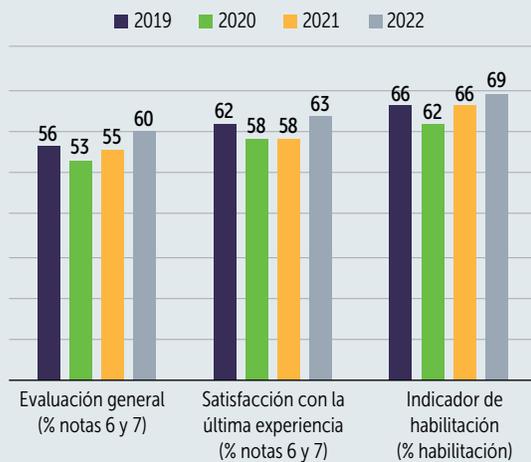


## RECUADRO V.C.

### CALIDAD DE SERVICIOS, SATISFACCIÓN Y EXPERIENCIA USUARIA

GRÁFICO V.C.1.1

Indicador de habilitación y satisfacción con la última experiencia



Fuente: Ministerio de Hacienda.

GRÁFICO V.C.1.2

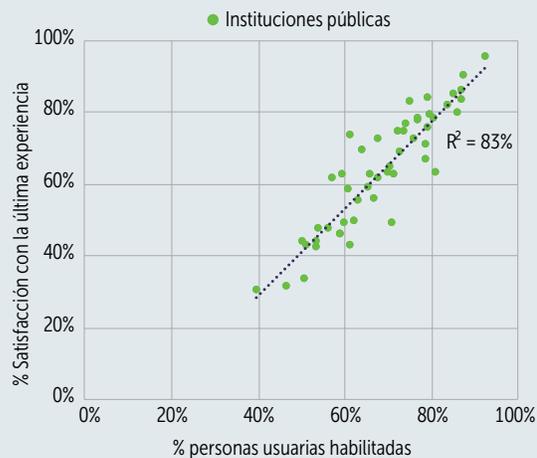
Atributos de la experiencia y satisfacción con la última experiencia



Fuente: Ministerio de Hacienda.

GRÁFICO V.C.1.3

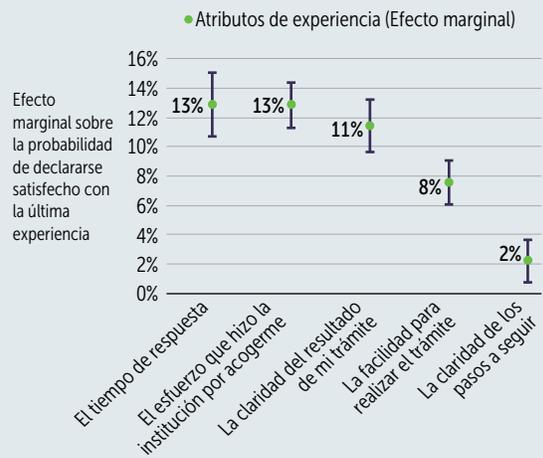
Indicador de habilitación y satisfacción con la última experiencia (2022)



Fuente: Ministerio de Hacienda.

GRÁFICO V.C.1.4

Atributos de la experiencia y satisfacción con la última experiencia



Fuente: Ministerio de Hacienda.



## RECUADRO V.C. CALIDAD DE SERVICIOS, SATISFACCIÓN Y EXPERIENCIA USUARIA

### RECUADRO V.C2. SISTEMA DE CALIDAD DE SERVICIO Y EXPERIENCIA USUARIA

En 2023, dentro del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), se crea un nuevo Sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usuaria<sup>2</sup> (en adelante, el “Sistema”), con el objetivo de mejorar la experiencia de las personas que utilizan servicios del Estado. El Sistema consta de cuatro etapas (Figura V.C.2.1).

Un total de 136 instituciones públicas se comprometieron a realizar la primera etapa del sistema en 2023, que implica un diagnóstico de las brechas de calidad de servicio. Para 2024, estas instituciones trabajarán en la definición de políticas de calidad y planes de mejora con acciones específicas para optimizar la entrega de servicios. El Sistema cuenta con el apoyo técnico de la Red de Expertos, que brinda asesoramiento y realiza ejercicios metodológicos y talleres para ayudar a las instituciones en la implementación del sistema. También se está desarrollando una plataforma de gestión para facilitar la comunicación y el cumplimiento de los objetivos del PMG.

**FIGURA V.C2.1.**  
Etapas del Sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usuaria



Fuente: Ministerio de Hacienda

<sup>2</sup> El Sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usuaria es parte del Programa Marco 2023 que lleva a cabo la DIPRES como parte del Objetivo “Calidad de los servicios prestados a los ciudadanos”. Más información en: [www.dipres.gov.cl/598/articles-229540\\_doc\\_pdf1.pdf](http://www.dipres.gov.cl/598/articles-229540_doc_pdf1.pdf)



Específicamente en la categoría de Mejor Gasto Público, una de las iniciativas presentes en la Agenda se relaciona con la transparencia fiscal y rendición de cuentas. En este ámbito, se considera aumentar la periodicidad de las acciones de difusión del quehacer de la Dirección de Presupuestos (DIPRES). Asimismo, se compromete a generar instancias de intercambio y participación con referentes externos para presentar en detalle los avances logrados e identificar nuevas necesidades de información, lo que se articulará con centros de estudios, medios de comunicación especializados y la academia. Finalmente, se implementarán mecanismos de participación ciudadana que permitan personalizar piezas de información buscando cubrir los principales intereses de la ciudadanía en la materia, utilizando lenguaje claro y desplegando la información de forma que maximice la comprensión de sus contenidos. Complementariamente, se trabajará con los Consejos de la Sociedad Civil (COSOC) de distintas reparticiones públicas, para acercar las personas a los procesos de priorización de iniciativas y elaboración de presupuestos sectoriales.

En el ámbito particular de Mejor Gasto Público, el Consejo Asesor para la Modernización del Estado, recomienda analizar la racionalización de los programas públicos, a partir de sus fichas de monitoreo y evaluación; y estudiar el impacto y cobertura en los niveles locales, además de reflexionar sobre aprendizajes sistemáticos sobre la implementación de programas, de modo de superar miradas parciales, y responder preguntas de carácter transversal y longitudinal sobre su efectividad, que permitan iluminar políticas públicas futuras. En el ámbito del traspaso de competencias, propone que la DIPRES participe con los Gobiernos Regionales y locales en la evaluación y propuestas de mejora de la gobernanza territorial de los servicios sociales y de la operación de los sistemas de gestión integrados; fortalecer la gobernanza de los servicios sociales, mediante Consejos Territoriales en que participen Gobiernos Regionales, municipios y organizaciones de la sociedad civil, a partir de la experiencia de más de 90 comunas que lograron una mayor eficiencia en el gasto público; y, permitir que los Consejos Territoriales gestionen aportes de recursos públicos y privados, para iniciativas significativas, particularmente del Sistema Nacional de Cuidados. Finalmente, en materia de transparencia presupuestaria, plantea su preocupación en ámbitos rezagados, que a su parecer dicen relación con indicadores de datos abiertos (propiedad de tierras y beneficiarios finales) y sobre presupuesto abierto (participación ciudadana).

Una segunda línea de trabajo para el mejor gasto público se relaciona con la consolidación del sistema de evaluación y monitoreo de programas, y su vinculación con el presupuesto público. Para esto, se ha profundizado la coordinación e integración de los procesos de responsabilidad de la Subsecretaría de Evaluación Social (SES) del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, con la DIPRES, lo que ha permitido mejorar la calidad y la oportunidad de la información. A su vez, las nuevas funciones y la nueva conformación de la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (CNEP) ha contribuido a consolidar el trabajo conjunto que realizan DIPRES y SES, afianzando el vínculo entre los distintos instrumentos de evaluación con los servicios ejecutores y con el proceso de formulación presupuestaria y su posterior deliberación en el Congreso. El rol que juega la CNEP en la supervisión del sistema y el perfeccionamiento de los instrumentos de evaluación es esencial en el eje de Mejor Gasto Público.

A lo anterior, contribuye la Agenda de Evaluación de Mediano Plazo de la CNEP y su articulación coherente con la Agenda Anual de Evaluaciones que DIPRES desarrolla en el marco del calendario presupuestario. Complementariamente, se espera que el espacio de trabajo y colaboración que se produce con la nueva conformación de la CNEP contribuya a que, gradualmente, la oferta programática no social cuente con mayores



grados de coherencia y coordinación, en el contexto de la implementación de la Estrategia de Desarrollo Sostenible. Un mayor empoderamiento del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo en este ámbito, así como la construcción de repositorios integrados de datos de empresas y del sector productivo, aportarán a racionalizar dicha oferta y aumentar su efectividad. En virtud de lo anterior, el Pacto Fiscal propone como una de las medidas de calidad y eficiencia en el gasto, realizar la evaluación de programas y políticas públicas bajo la responsabilidad de una Agencia Nacional de la Calidad de las Políticas Públicas que integre las evaluaciones ex post de programas DIPRES, Ministerio de Desarrollo Social y CNEP con un programa anual de evaluaciones equivalente al menos a  $\frac{1}{4}$  del gasto programático. En resumen, un sistema de evaluación y monitoreo de programas fortalecido permitirá avanzar con el objeto de subsanar eventuales problemas de fragmentación, duplicidad o falta de complementariedad de los programas públicos.

Una tercera iniciativa del ámbito de mejor gasto público de la Agenda de Modernización del Estado tiene relación con la productividad en el Estado. En este espectro, la búsqueda de espacios de eficiencia en la gestión pública, además de un mejor servicio a las personas, permitirá contribuir a la generación de espacio fiscal y a cumplir con el objetivo de multiplicar los beneficios entregados. Además de su pertinencia y efectividad, es imprescindible mejorar la eficiencia en la ejecución de los programas públicos y, en general, de las distintas funciones que el Estado realiza permanentemente. En este contexto, es fundamental levantar procesos, identificar responsables y plazos involucrados, apuntando a reducir etapas innecesarias o redundantes, además de identificar conductas y acciones que conlleven gastos innecesarios o excesivos y buscar mecanismos que permitan su reducción. El trabajo colaborativo con la CNEP, a la luz de su trabajo previo en materia de productividad en múltiples sectores de la economía, ha aportado a la identificación de espacios de eficiencia en el aparato estatal, generando propuestas que permitan capitalizarlos.

Lo anterior, se complementa con la Agenda de Productividad (Capítulo III.2) en su eje de mejorar los procesos de inversiones, el cual busca, a través de diferentes mecanismos legales, implementar reformas a los procedimientos de tramitación de permisos, y propuestas de mejora a aquellos considerados como críticos. Lo mismo respecto del trabajo con instituciones que prestan servicios transversales como ChileCompra y Gobierno Digital. Por esta razón, el Pacto Fiscal considera la importancia de priorizar este tipo de iniciativas que se agrupan con el objetivo impulsar el crecimiento a través de la inversión, productividad y formalización de la economía. En específico, la Agenda de Modernización aborda las Reformas a la Tramitación de Permisos Sectoriales, al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental, a la Ley sobre Bases Generales del Medio Ambiente, al Consejo de Monumentos Nacionales y Concesiones Marítimas; además de la creación de métricas de monitoreo, con metas de reducción de tiempos de tramitación, a través del trabajo conjunto con el Ministerio de Economía (Capítulo III.3).

Los avances relacionados con la productividad en el Estado también incorporan el proceso de elaboración de una agenda de investigación que incluye estudios sobre el gasto en horas extras, revisión de los indicadores de eficiencia del gasto establecidos en los PMG (Programa de Mejoramiento de la Gestión) y estudio de eficiencia en la gestión de compras y manejo de inventarios en los hospitales para mejorar la eficiencia del gasto.

Asimismo, en el contexto del proceso de descentralización fiscal que se está llevando a cabo en el país, con autoridades regionales electas por la ciudadanía a partir de 2021, se ha estado trabajando con el objetivo



de fortalecer la estructura presupuestaria de los Gobiernos Regionales, otorgándoles mayores flexibilidades financieras, sin disminuir los necesarios controles y rendición de cuentas del uso de los recursos. Por otra parte, en relación a las medidas para incentivar la inversión, se aprobaron recursos para apoyar la agilización de la tramitación de permisos necesarios para la materialización de inversiones, reforzando los equipos de servicios críticos cuyo tiempo de tramitación es excesivamente largo o servicios que entregan permisos que deben ser tramitados por un gran número de proyectos de inversión.

## **RECUADRO V.D. REFORZAMIENTO DE SERVICIOS CRÍTICOS EN LA TRAMITACIÓN DE PROYECTOS**

En el marco del eje "Mejoras a la eficacia de los procedimientos en regulaciones y permisos" y la medida de fortalecimiento de servicios críticos en la tramitación de proyectos del Plan "Invirtamos en Chile" (Capítulo III.1), en el Presupuesto de la Nación 2023, se aprobó (en glosa 24 "Tramitación de Rezagos" correspondiente a las Operaciones Complementarias del Tesoro Público) un monto de \$994.968 mil, para lo siguiente:

*"Con cargo a esta asignación, se podrán transferir recursos a organismos del sector público, pudiendo financiar todo tipo de gastos, incluido gastos en personal, con el objetivo de agilizar los procesos de trámites de iniciativas que permitan aumentar la inversión y la productividad, en el marco de la Agenda de Modernización del Estado.*

*Las solicitudes de recursos que efectúen los citados organismos deberán contar con la aprobación de la Secretaría de Modernización y deberán ser formuladas señalando las metas a alcanzar".*

Dado lo anterior, la Subsecretaría de Hacienda en conjunto con la DIPRES definieron criterios de selección y evaluación para la asignación de los recursos consignados en el Presupuesto 2023, convocando a diez instituciones públicas a enviar sus postulaciones a la Secretaría de Modernización del Estado. Entre enero y marzo 2023, se recibieron 17 iniciativas de diez instituciones. Tras un proceso de revisión se solicitó a las instituciones realizar ajustes al diseño de su iniciativa y/o a los recursos solicitados, conforme los objetivos presentados, el tipo de gasto y los fondos disponibles para asignar. Como resultado, varias instituciones incorporaron ajustes a sus propuestas, que significaron una reducción del monto solicitado. En total, se seleccionaron 12 iniciativas presentadas por las siguientes 9 instituciones: Subsecretaría para las Fuerzas Armadas; Corporación Nacional Forestal; Servicio Nacional del Patrimonio Cultural (Consejo de Monumentos Nacionales); Dirección General de Aguas; Servicio Agrícola y Ganadero; Servicio Nacional de Geología y Minería; Servicio Evaluación Ambiental; Secretaría Regional Ministerial Metropolitana de Bienes Nacionales; y Superintendencia de Electricidad y Combustibles.

Con los fondos asignados, las instituciones receptoras han financiado gastos no permanentes para la tramitación de rezagos, por un período de 6 meses, durante este ejercicio. A agosto, cada una presenta diferentes niveles de avance en sus compromisos explicado, en parte, por el mes de inicio de implementación del programa. En el seguimiento mensual las instituciones deben declarar los nuevos trámites ingresados y la cantidad de trámites resueltos, con un nivel de avance a agosto de 41,2% de los trámites comprometidos.



Por último, la Coordinación de Modernización inició el trabajo interinstitucional para establecer convenios de colaboración, que consideran asesoría técnica a los siguientes actores: Subsecretaría de Fuerzas Armadas, Subsecretaría de Bienes Nacionales y Servicio Nacional del Patrimonio. Con este propósito, a través de una agenda de reuniones técnicas, se está avanzando en el rediseño del proceso de Concesiones Marítimas, y de los procesos de tramitación de permisos a cargo del Consejo de Monumentos Nacionales, con el fin de reducir sus tiempos de tramitación (Capítulo III.3), sin afectar su calidad y pertinencia. De este modo, estas colaboraciones ingresan a la cartera de proyectos priorizados, para ser apalancados por la Secretaría de Modernización y el Laboratorio de Gobierno.

La última iniciativa de este eje estratégico es el fortalecimiento de la Dirección de Compras y Contratación Pública y la implementación de nuevos mecanismos de compras públicas. Las distintas instituciones del Estado, tanto a nivel local como central, adquieren, a través de Mercado Público, insumos para su funcionamiento y para la entrega de servicios. ChileCompra que este año cumplió 20 años de funcionamiento es la encargada de administrar esta plataforma, bajo un marco regulatorio basado en la transparencia, la eficiencia, la universalidad, la accesibilidad y la no discriminación. El sistema de compras públicas es usado de forma masiva, por más de 850 organismos públicos, más de 96 mil proveedores y con un monto transado superior a los US\$ 15 mil millones en el año 2022. Dada su masividad, mejoras en la gestión de este sistema producirán importantes ahorros y una mayor eficiencia del gasto público, además de optimizar el funcionamiento de múltiples instituciones públicas. A modo de ejemplo, un estudio de la Fiscalía Nacional Económica (FNE), de 2020, indicó que la falta de competencia en el mercado de las compras públicas estaría generando un sobrecosto para el Estado, entre 240 millones a 805 millones de dólares al año, considerando sólo el Convenio Marco. Por otro lado, ChileCompra no cuenta con atribuciones para controlar las irregularidades del sistema, y las facultades del Tribunal de Contratación Pública son limitadas, pues su foco es la revisión de ilegalidades en procedimientos de contratación -no de ejecución- y sólo respecto de procedimientos competitivos.

Por lo anterior, y en consistencia con lo establecido en el Programa de Gobierno del Presidente Boric, se trabajó en una reforma al sistema para optimizar la competencia y eficiencia en las compras públicas, buscando fortalecer los sistemas preventivos y sancionatorios de actos de corrupción y faltas a la probidad. En términos concretos, se realizó una serie de indicaciones al proyecto de Ley enviado por la administración anterior, que busca dotar a ChileCompra de mayores facultades normativas, mejorar el sistema de fiscalización, ampliar las competencias del Tribunal de Contratación Pública, reforzando su estructura orgánica y presupuesto, y avanzar hacia una digitalización total del sistema de compras públicas. Además, entre los objetivos se contempla ampliar la participación de las micro y pequeñas empresas y el cuidado del medioambiente, incorporando en el sistema principios de economía circular, incentivando además un espacio para compras de innovación. Finalmente, en agosto de este año se aprobó la modificación de un conjunto de leyes para fortalecer el sistema de compras públicas, proyecto cuya aprobación e implementación corresponde a uno de los compromisos del Pacto Fiscal para el Desarrollo en materia de reformas modernizadoras del Estado (Capítulo VI.3).



## RECUADRO V.E. FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE COMPRAS PÚBLICAS

Durante los años 2022 y 2023 se tramitó en el Congreso Nacional el Boletín 14137-05 sobre el proyecto de Ley que moderniza la Ley N° 19.886, Bases Sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios, y otras leyes, para mejorar la calidad del gasto público, aumentar los estándares de probidad y transparencia e introducir principios de economía circular en las compras del Estado, el cual fue aprobado con fecha 30 de agosto de 2023. En general, esta futura Ley implicará un fortalecimiento del sistema de compras y contrataciones públicas recogiendo las experiencias pasadas y los desafíos a los que se enfrenta el Estado en estas materias.

En particular la nueva ley busca lo siguiente:

- ▶ Mayor probidad y transparencia: a través del fortalecimiento de normas de probidad y transparencia.
- ▶ Aumento de cobertura: incorporando 35% más de entidades compradoras, tales como el Congreso Nacional, Ministerio Público, Contraloría General de la República, Poder Judicial, las Corporaciones Municipales, entre otras. Además de aumentar en 20% los nuevos proveedores.
- ▶ Hacer un uso eficiente de los recursos públicos: fortaleciendo la concursabilidad al explicitar que la licitación pública es la regla general; incorporando nuevos mecanismos de compras, tales como la subasta inversa electrónica, diálogos competitivos y contratos para la innovación; modificando los convenios marco; fortaleciendo los planes de compra que realizan las instituciones compradoras y limitando las causales para uso del trato directo.
- ▶ Generar un mayor espacio para las Empresas de Menor Tamaño (EMT): la compra ágil será exclusiva para este tipo de empresas y proveedores locales en compras de hasta 100 UTM, y las uniones temporales de proveedores (UTP) podrán estar integradas sólo por este tipo de empresas.
- ▶ Incorporación de la innovación y sustentabilidad: a través de la creación de un Comité de Innovación y Sustentabilidad, y la implementación de una Plataforma de Economía Circular.
- ▶ Fortalecimiento del Tribunal de Contratación Pública: aumentando su competencia e implementando cambios en su composición además de su gestión administrativa.
- ▶ Criterios complementarios a la evaluación técnica y económica: los organismos públicos podrán establecer criterios complementarios en las licitaciones públicas para impulsar el acceso de empresas de economía social, o que promuevan la igualdad de género y liderazgo de mujeres.

Se estima que, con la pronta promulgación de la ley, el sistema de compras públicas de Chile continuará siendo un referente en la región permitiendo aumentar los niveles de confianza de las personas con el Estado y sus instituciones.



Bajo la Coordinación de Modernización del Estado del Ministerio de Hacienda se articula la labor de la Secretaría de Modernización del Estado y del Laboratorio de Gobierno<sup>7</sup>, para tener un trabajo coherente, consistente y que genere sinergias entre ambos programas, contribuyendo de mejor manera a la implementación de la Agenda de Modernización del Estado. En virtud de lo anterior, esta coordinación se encuentra apalancando una serie de acciones concretas que contribuyen a acelerar los objetivos propuestos para el proceso de Reforma y Modernización del Estado. En específico, la Secretaría de Modernización del Estado y el Laboratorio de Gobierno, trabajan actualmente con 46 líneas de acción que involucran a 30 instituciones públicas,<sup>8</sup> siendo el eje central velar por el cumplimiento efectivo según el mandato de Gobierno.

## V.2. RESULTADOS “GOVERNMENT AT A GLANCE” OCDE

La edición 2023 de “Government at a Glance” (GaG) fue publicada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en junio de este año<sup>9</sup>. El reporte incluye datos e información de países OCDE en distintos temas, destacando: i) un análisis del gasto público; ii) las prácticas presupuestarias y de gestión de las compras públicas; iii) los marcos regulatorios de infraestructura pública y procedimientos para la obtención de permisos; y iv) las personas en el Estado.

### Análisis del gasto público

Los gobiernos son responsables por el financiamiento o provisión de distintos servicios y actividades, como salud, educación, justicia y orden público. El gasto público de un gobierno debiese reflejar sus prioridades y los cambios en su estructura pueden ser impulsados por decisiones de política pública o por factores externos, tales como tendencias socioeconómicas, incluyendo cambios demográficos o shocks como la pandemia de COVID - 19.

Entre los países OCDE, en 2021 la mayor parte del gasto público se encontraba en la categoría de protección social (15,8% del Producto Interno Bruto, PIB, en promedio), seguida de salud (9,0% del PIB en promedio), y en tercer lugar asuntos económicos (5,7% del PIB en promedio). En Chile, al igual que el promedio de países OCDE, en 2021 el gasto público fue mayor en protección social (16,0% del PIB), seguido por salud con un 5,8% del PIB. A diferencia del promedio OCDE, el tercer lugar lo ocupa el gasto en educación, representando un 4,0% del PIB.

Además de las áreas a las que se destinan los fondos públicos, es importante analizar la relación entre los recursos y los resultados alcanzados. En GaG 2023, se presentan los resultados de costo efectividad del gasto en salud y educación de los distintos países. En salud, se analiza la expectativa de vida al nacer en

<sup>7</sup> Algunos proyectos del Laboratorio de Gobierno se describen en los Recuadros V.I1 y V.I2.

<sup>8</sup> Algunas de ellas corresponden a: Dirección de Compras y Contratación Pública, Dirección Nacional del Servicio Civil, Dirección de Educación Pública, Servicio Nacional de Migraciones, Subsecretaría de la Niñez, Subsecretaría de Servicios Sociales, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Superintendencia de Pensiones, Superintendencia de Seguridad Social, Servicio de Impuestos Internos, Subsecretaría de Fuerzas Armadas, Servicio Nacional de Patrimonio Cultural, Subsecretaría de Bienes Nacionales, Policía de Investigaciones, Superintendencia de Casinos y Juegos, entre otras.

<sup>9</sup> OCDE (2023). Government at a Glance. Más información en: [www.oecd-ilibrary.org/sites/3d5c5d31-en/index.html?itemId=/content/publication/3d5c5d31-en](http://www.oecd-ilibrary.org/sites/3d5c5d31-en/index.html?itemId=/content/publication/3d5c5d31-en)



contraste al gasto per cápita en este ámbito. Se observa que Chile cuenta con una mayor expectativa de vida que otros países con similar gasto per cápita en salud, como Polonia, Hungría y Latvia (Gráfico V.2.1). En cambio, al analizar los resultados en educación, medidos a través de los resultados del Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA), se observa que Chile tiene resultados menores que otros países con niveles similares de gasto público per cápita, tanto en las mediciones de lectura como de matemáticas.

## Prácticas presupuestarias y gestión de compras públicas

Dentro de las iniciativas para mejorar el gasto público, los países OCDE han implementado prácticas presupuestarias y de compras públicas verdes y con perspectiva de género. Las primeras se refieren al uso de herramientas para avanzar en el cumplimiento de objetivos climáticos y medioambientales. En 2022, Chile se sumó a los 24 países OCDE que cuentan con prácticas presupuestarias en esta materia. Al analizar los componentes del ciclo presupuestario, se observa que Chile se encuentra en un nivel similar al promedio OCDE en términos de arreglos institucionales y presenta oportunidades de mejora en los métodos y herramientas; transparencia y rendición de cuentas, y el entorno autorizante asociados a estas prácticas<sup>10</sup>.

En términos de compras públicas, los países pueden utilizar su poder de compra para orientar al mercado a considerar los resultados medioambientales y avanzar en sustentabilidad. La mayoría de los países OCDE, incluyendo Chile, cuentan con estrategias de compras públicas verdes, que son consideradas en sus compromisos nacionales de acción frente al cambio climático. A pesar de contar con una estrategia, Chile presenta oportunidades para avanzar en cuanto a la obligatoriedad del uso de estas prácticas y del reporte de avances, que se realiza de forma periódica y pública en otros países.

Por otro lado, el presupuesto con perspectiva de género ayuda a disminuir las brechas e inequidades, lo que se asocia a beneficios significativos para la sociedad y la economía, incluyendo el fortalecimiento del crecimiento. De acuerdo con el índice de presupuesto con perspectiva de género de OCDE, en 2022 Chile se encontraba en un nivel de desarrollo intermedio, con oportunidades de mejora en los métodos y herramientas empleados, además del entorno autorizante<sup>11</sup>.

## Marcos regulatorios de infraestructura pública y procedimientos para obtención de permisos

Los proyectos de infraestructura pública involucran grandes cantidades de recursos y pueden demorar muchos años en implementarse. La recomendación de OCDE en gobernanza de infraestructura destaca que un marco regulatorio coherente, predecible y eficiente promueve la inversión en infraestructura pública y asegura el mejoramiento de su calidad.

<sup>10</sup> En el Índice de Prácticas Presupuestarias Verdes de OCDE (OECD Green Budgeting Index en inglés) el entorno autorizante considera un marco presupuestario que relaciona la planificación estratégica y la definición de presupuesto, la existencia de presupuestos multianuales, presupuestos en base a resultados y el involucramiento de la sociedad civil y el parlamento. Más información en: [www.oecd.org/environment/green-budgeting/OECD-Green-Budgeting-Framework-Highlights.pdf](http://www.oecd.org/environment/green-budgeting/OECD-Green-Budgeting-Framework-Highlights.pdf).

<sup>11</sup> En el Índice de Presupuesto con Perspectiva de Género de OCDE (OECD Gender Budgeting Index), el entorno autorizante contempla distintos elementos que apoyan la implementación del presupuesto con perspectiva de género, como guías y orientaciones, grupos de expertos asesores en la materia, grupos interinstitucionales, capacitaciones y disponibilidad de datos desagregados por sexo o género. Más información en: [doi.org/10.1787/647d546b-en](https://doi.org/10.1787/647d546b-en)



El indicador de infraestructura pública (*Infrastructure Governance Indicator*, IGI) de 2022 muestra que Chile cuenta con una evaluación de 0,22 puntos en el ámbito de permisos y licenciamientos, lo cual es similar al promedio de los países OCDE (0,21). Junto con esto, en el ámbito de gobernanza de reguladores económicos la evaluación es de 0,18, menor al promedio de los países OCDE (0,24). Sin embargo, la dimensión con mayores oportunidades de mejora es el marco regulatorio, en la que Chile obtiene un puntaje de 0,03, el más bajo de los países medidos y lejos del promedio de 0,19 de la OCDE (Gráfico V.2.2). El marco regulatorio fija las reglas del juego para los sectores y mercados particulares con un amplio impacto en la inversión en infraestructura, además de su desarrollo, mantención y mejora. OCDE agrega que Chile cuenta con iniciativas que permiten promover procedimientos eficientes para la entrega de permisos, por ejemplo, recogiendo datos de forma sistemática sobre sus prácticas y considerando la participación de stakeholders en las distintas etapas.

## Personas en el Estado

El análisis de personas en el Estado de GaG 2023 cuenta con dos focos. El primero es la representación de mujeres y jóvenes en el empleo público, y el segundo corresponde a la gestión de personas en el Estado.

La representación de distintos sectores de la población entre las personas funcionarias y, en particular, en cargos de toma de decisión, es clave para que las políticas públicas reflejen adecuadamente los intereses de todas las personas. Respecto de representación de mujeres, de acuerdo con los datos de 2020, en Chile, al igual que la mayoría de los países OCDE, la proporción de mujeres que trabajan en el Estado es mayor (54,3%) que la proporción de mujeres ocupadas en general (41,1%). El país destaca por contar con el mayor aumento en el porcentaje de mujeres en el parlamento, pasando de un 14,2% en 2012 a un 35,5% en 2023, aunque aún existen brechas para alcanzar la paridad. Chile también se ubica dentro de los 8 países con una representación de un 50% o más de mujeres en el gabinete, al año 2023. En relación con la participación de jóvenes en el parlamento, se observa que en 2022 Chile cuenta con un 31,6% de parlamentarios menores a 40 años, lo cual se contrasta con un 42,0% de la población en edad de votar entre 20 y 39 años. Por otro lado, la edad promedio del gabinete disminuye desde 57,7 años en 2018 a 50,1 en diciembre de 2022.

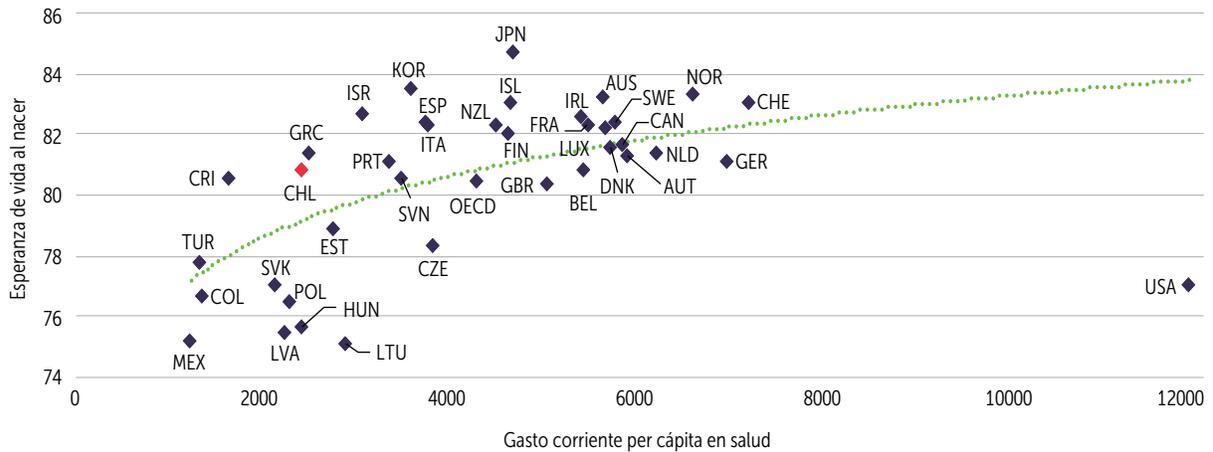
En términos de gestión de personas en el Estado, un primer ámbito de análisis es la movilidad dentro del sector público. En Chile, existe movilidad interna lateral, es decir, las personas pueden pasar a otro cargo del mismo nivel jerárquico, ya sea dentro de un servicio o en otro. Sin embargo, hay un espacio de mejora en la recomendación y promoción de estas prácticas, tal como se implementa en 11 países OCDE. Incluso, la movilidad lateral es obligatoria o esperada en 3 países de este grupo. Por otro lado, en relación con el aprendizaje y desarrollo de las personas funcionarias, OCDE identifica que Chile cuenta con una estrategia centralizada de capacitación, al igual que planes a nivel de ministerios y servicios. Como incentivo en esta materia las personas funcionarias pueden elegir entre distintos cursos, cuentan con horas adicionales en la jornada laboral, y la participación en estas instancias se considera en las evaluaciones de desempeño y en las decisiones de promoción. No obstante, no se cuenta con planes individuales de aprendizaje y no se exige un mínimo de horas de capacitación.

Otro ámbito de análisis de gestión de personas es la flexibilidad en el empleo público. Se informa que 22 países OCDE cuentan con horarios flexibles, los que están disponibles para la mayoría de las personas funcionarias. En Chile esto es definido por cada ministerio o servicio público. Esta situación se repite con el trabajo remoto, que depende de cada institución. Otras facilidades horarias, como una semana laboral comprimida, se aplica en 21 países OCDE, pero no está disponible en Chile.



**GRÁFICO V.2.1**

**Esperanza de vida al nacer y gasto corriente total en salud per cápita**  
(al 2020)

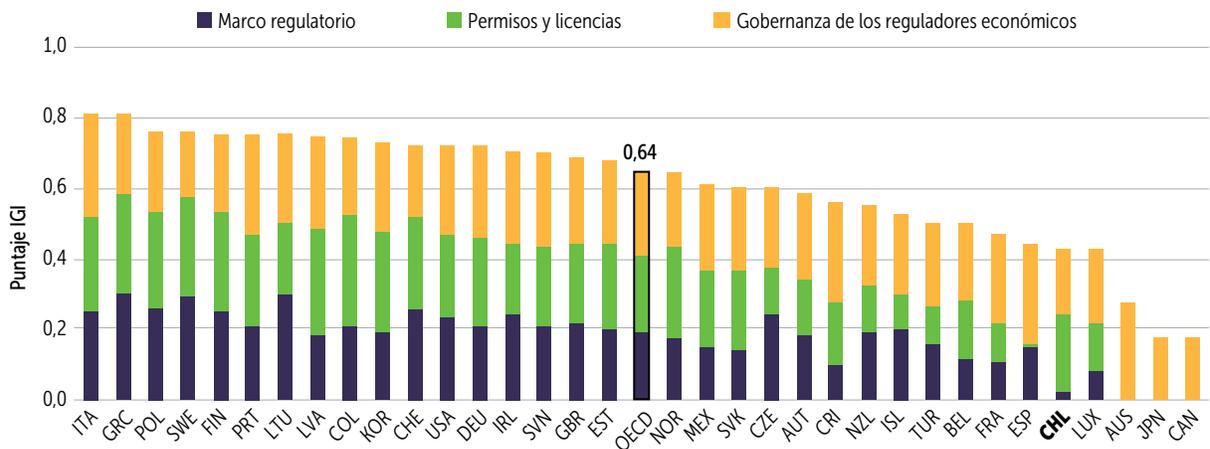


Nota: Los datos de gasto son provisionales para Israel, Japón, Lituania y Suecia. Se estima el valor de Nueva Zelanda. Se estima la esperanza de vida para el Reino Unido y Japón. La esperanza de vida de Turquía utiliza datos de 2019. CHL corresponde a Chile.

Fuente: OECD Health Statistics (database).

**GRÁFICO V.2.2.**

**Marcos regulatorios para infraestructura pública**



Nota: Los datos de Bélgica se basan únicamente en las respuestas de Flandes. Japón no dispone de datos completos para este indicador. Los subpilares sobre marco regulatorio y permisos no son aplicables para Australia y Canadá a nivel federal. Solo se incluyen los subpilares con datos completos (los países con datos incompletos no están incluidos en el promedio de la OCDE). CHL corresponde a Chile.

Fuente: OECD (2022). Survey on the Governance of Infrastructure – Part II: Promote a coherent, predictable, and efficient regulatory framework; OECD (2018). Survey on the Indicators on the Governance of Sector Regulators.



### V.3. PORTAL EMPRESAS PÚBLICAS

En línea con los ejes de Transformación Digital del Estado, Transparencia e Integridad Pública de la Agenda y Mejor Gasto Público, el Ministerio de Hacienda se encuentra desarrollando la creación de una página *web* en la que presentará información financiera y no financiera de las empresas estatales<sup>12</sup>.

La creación de este sitio digital recoge los lineamientos de la OCDE acerca de las mejores prácticas de información de empresas estatales en el mundo. Dichos lineamientos recomiendan generar en un mismo sitio (*one-stop-shot*), un set amplio y completo de información de empresas estatales, que contenga información de índole financiera y no financiera. Con esta reportería se propende a un mejor conocimiento y entendimiento por parte de las personas del rol de las empresas del Estado, favoreciendo los estándares de transparencia y acceso a información amplia a través de canales digitales.

Más específicamente, el valor que se agregará con el nuevo sitio *web* es la completitud y unificación de la información, con un contenido actual e histórico que abarca a cada una de las empresas públicas durante los últimos cinco años. La información se presentará en distintas secciones, dos de ellas incluirán balances, estados de resultados y transferencias fiscales, y el resto incluirán información no financiera referida a distintos ámbitos de las empresas, incluyendo lo relacionado con el negocio, la estrategia, misión y visión, hitos más relevantes, además de aquello relacionado con concesiones, ministerios relacionados, composición e identificación de los directorios, composición y brecha salarial de género por estamento, y auditorías y clasificaciones de riesgo.

Este reporte de empresas estatales incluirá además otras áreas de información relacionadas con las normativas y políticas asociadas a la dirección de empresas estatales, de manera que se pueda explicitar la forma en que el Estado cumple su rol empresario. Abarcará contenido referido a la política de propiedad estatal y forma de implementarla, las normas aplicables a las empresas en su condición de empresas estatales (adicionales a las aplicables a las privadas), los estándares de gobierno corporativo y aquellos contables aplicables a dichas empresas.

Con este amplio contenido de materias, se busca recoger integralmente las recomendaciones internacionales de mejores prácticas, y otorgar transparencia y difusión a la gestión y resultados de estas empresas, brindando a la ciudadanía una herramienta sencilla, centralizada y didáctica. La plataforma brindará información específica por empresas y también permitirá visualizar datos agregados y diseños gráficos a nivel de sectores y del conjunto de la cartera estatal de empresas.

Esta iniciativa ha contado con la colaboración activa de cada una de las empresas estatales, las que han proporcionado la totalidad de la información solicitada, toda la cual está disponible en sus Memorias Anuales. También se ha contado con la colaboración del Sistema de Empresas Públicas (SEP), organismo técnico del Gobierno que vela por el control y asignación eficiente de los recursos, así como la maximización de los beneficios sociales que generan, siguiendo las mejores prácticas de gobierno corporativo.

Se espera que el sitio web esté disponible públicamente durante los próximos meses, lo que representa un paso importante en transparencia, integración de información y una mayor comprensión de las empresas públicas por parte de la ciudadanía.

<sup>12</sup> Considerando las que cuentan operaciones vigentes a diciembre de 2022 se incluyen 28 empresas estatales.



## RECUADRO V.F. PARIDAD DE GÉNERO EN POSICIONES DE LIDERAZGO

La participación y liderazgo de mujeres en el ámbito político, social, económico, y empresarial se ha transformado en un aspecto fundamental para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible antes de 2030.

En línea con los compromisos nacionales e internacionales en términos de igualdad de género, se han impulsado diversas iniciativas en esta dirección. En noviembre de 2022, el Ministerio de Hacienda en conjunto con el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo y el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, presentaron al Congreso Nacional el proyecto de Ley (Boletín N° 15516-34) que establece un mecanismo para aumentar gradualmente la participación de mujeres en los directorios de las sociedades anónimas abiertas y sociedades anónimas especiales. Este proyecto se encuentra en primer trámite constitucional en la Cámara de Diputadas y Diputados, y establece como cuota sugerida alcanzar un 20% de participación al tercer año de su entrada en vigencia, un 40% entre el tercer y quinto año inclusive, y una cuota requerida de al menos 40% desde el sexto año. Los antecedentes disponibles indican que las entidades emisoras de valores que reportan a la Comisión para el Mercado Financiero (CMF)<sup>1</sup>, están conformadas por directorios con un 14% de participación de mujeres (2021)<sup>2</sup>.

En el caso de los directorios en empresas estatales, bajo administración del Sistema de Empresas Públicas (SEP) la participación de mujeres actualmente asciende a 51%, esfuerzo iniciado hace una década<sup>3</sup>, continuado por la administración del Presidente Boric. En 2021, mediante la Ley N° 21.356, publicada el 3 de julio, que estableció la representación de género en los directorios de las Empresas Públicas y Sociedades del Estado señalando que personas de un mismo género no podrán exceder el 60% del total de los miembros de los directorios en dichas entidades.

Este compromiso con la paridad de género se extiende al ámbito de la administración del Estado. En el marco de una estrategia impulsada por el Servicio Civil, se implementó un conjunto de acciones con el fin de incrementar la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo. Se reorientó la difusión de concursos para destacar a mujeres líderes, se introdujeron nuevas iniciativas digitales y seminarios telemáticos de sensibilización que elevaron las postulaciones de mujeres en un 60% en comparación al año anterior, alcanzando 9 mil postulantes femeninas en 2022.

Así se logró que en 2023 el 41% de los nombramientos en cargos de primer y segundo nivel jerárquico recayeran en mujeres, la tasa más alta desde la creación del servicio en 2003. Por primera vez, mujeres asumieron roles directivos en instituciones claves como el Servicio Nacional de Aduanas, la Superintendencia de Medioambiente, la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC), y la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB)<sup>4</sup>.

Estas iniciativas, junto a otras medidas que se están impulsando, reflejan el compromiso continuo de avanzar hacia una representación equitativa de género en puestos de toma de decisiones de distinto nivel jerárquico, contribuyendo así a la construcción de un país más inclusivo y diverso.

<sup>1</sup> Conforme a la Norma de Carácter General N° 386.

<sup>2</sup> Más información en: [biblio.hacienda.cl/cuarto-reporte-de-indicadores-de-genero-en-las-empresas-en-chile-2022](http://biblio.hacienda.cl/cuarto-reporte-de-indicadores-de-genero-en-las-empresas-en-chile-2022)

<sup>3</sup> El programa del segundo Gobierno de la Presidenta Bachelet tenía como compromiso alcanzar un 40% de mujeres en el directorio del Sistema de Empresas Públicas (SEP). Al término de su Gobierno se había superado la meta propuesta.

<sup>4</sup> Corresponden a Alejandra Arriaza Loeb, Directora Nacional de Aduanas; Marie Claude Plumer Bodin, Superintendente de Medioambiente; Marta Cabeza Vargas, Superintendente de SEC; y Camila Rubio Araya, Directora de JUNAEB.



## RECUADRO V.G. LABORATORIO DE GOBIERNO E INNOVACIÓN

### RECUADRO V.G1. ÍNDICE DE INNOVACIÓN PÚBLICA

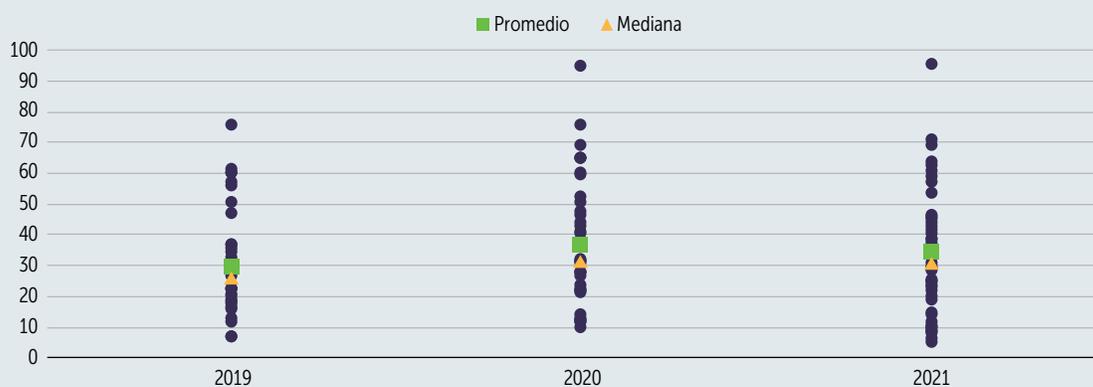
La tercera medición del Índice de Innovación Pública, creado por el Laboratorio de Gobierno junto al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en 2019, fue realizada entre agosto y noviembre de 2022, para conocer las capacidades de innovar en 2021. Contó con la participación de 45 instituciones que representaban el 75% del presupuesto público, y cerca del 60% de la dotación de personal<sup>1</sup>, de los servicios dependientes de la administración central del Estado.

Como se aprecia en el Gráfico V.G1.1, los resultados indican que las instituciones continúan desarrollando sus capacidades para la innovación, con ligeras variaciones interanuales. En la medición de 2021, el 42% de los servicios se situó en la categoría de desarrollo de capacidades "crecientes", lo que significa que han obtenido una puntuación de entre 25 y 50 en la medición. El resultado promedio fue de 33,81 puntos, lo que representa una pequeña disminución de 2,2 puntos en comparación con 2020, pero una mejora de 4,7 puntos en relación con 2019.

A partir de mayo de 2023 se inició la cuarta medición del Índice de Innovación Pública con la participación de 50 instituciones públicas que recibirán el diagnóstico de las capacidades desarrolladas durante el año 2022. Los resultados están previstos para noviembre de este año.

#### GRÁFICO V.G1.1.

Distribución de puntajes de instituciones en las últimas tres mediciones del Índice.



Fuente: Índice de Innovación Pública, años 2019, 2020 y 2021.

<sup>1</sup> En base a la información reportada por la DIPRES en el Balance de Gestión Integral 2022 por servicio público. Más información en: [www.dipres.gob.cl/597/w3-multipropertyvalues-15401-34905.html](http://www.dipres.gob.cl/597/w3-multipropertyvalues-15401-34905.html)



## RECUADRO V.G. LABORATORIO DE GOBIERNO E INNOVACIÓN

### RECUADRO V.G2. SERVICIO DE CONSULTORÍA ÁGIL

El Servicio Ágil del Laboratorio de Gobierno tiene como objetivo impulsar la transformación del Estado, fomentando la confianza en las instituciones, optimizando el uso de los recursos públicos y fortaleciendo la coordinación entre sectores y niveles locales. Mediante proyectos innovadores, brinda asesoramiento técnico a las instituciones públicas para co-crear soluciones a desafíos prioritarios enmarcados en la Agenda de Modernización del Estado y apoyar su efectiva implementación.

Este proceso de asesoramiento técnico tiene presente la incorporación de la perspectiva de género en todo el proceso de innovación, el cual es guiado por el documento "Herramienta práctica para incorporar perspectiva de género en proyectos de innovación pública<sup>2</sup>.

En el Cuadro V.G3.1 se presentan algunos de los proyectos más relevantes y recientes:

#### CUADRO V.G3.1.

Principales proyectos realizados o en desarrollo por el Servicio Ágil del Laboratorio de Gobierno

Institución contraparte	Nombre y descripción del proyecto	Tipo	Año de ejecución
Ministerio de Hacienda	Diseño de experiencia usuaria y definiciones normativas para la implementación del Bolsillo Familiar Electrónico	Consultoría	2023
Comisión para el Mercado Financiero	Simplificación de información de deuda y educación financiera	Consultoría	2023
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo	Simplificación de trámites de edificación de obras de gran tamaño, con foco en la productividad	Consultoría	2023-2024
Ministerio de Hacienda	Diálogos para un pacto tributario con actores relevantes para identificar puntos convergentes y divergentes	Asesoría que considera Fase 1	2023

Fuente: Laboratorio de Gobierno.

<sup>2</sup> Documento publicado en marzo de 2023 en el marco de las actividades de la Red de Innovadores Públicos por el Día Internacional de la Mujer. Más información en: [innovadorespublicos.cl/events/580](http://innovadorespublicos.cl/events/580)



## RECUADRO V.H.

### INTELIGENCIA FINANCIERA, FISCALIZACIÓN TRIBUTARIA Y CRIMEN ORGANIZADO

En los últimos años se ha hecho evidente un nuevo tipo de criminalidad en Chile que exige respuestas más sofisticadas y efectivas en sus resultados y eficientes en el uso de los recursos. Aunque su presencia en el país sigue siendo acotada, los indicios de más organizaciones criminales requieren de un Estado proactivo y mejor preparado para su control. Toda la evidencia disponible subraya la importancia de la coordinación institucional e intercambio de información en la eficacia de las políticas contra el crimen organizado. La naturaleza compleja y multifacética de éste necesita de la asociatividad y coordinación de todas las instituciones con competencias en su prevención, neutralización y persecución. Es necesario potenciar el intercambio de información y la inteligencia del Estado con el fin de anticipar, prevenir, enfrentar y desbaratar la presencia o intentos de instalación de organizaciones criminales en el país.

El 9 de mayo de 2023 se promulgó la Ley N° 21.575 que modifica diversos cuerpos legales con el objeto de mejorar la persecución del narcotráfico y crimen organizado, regular el destino de los bienes incautados en esos delitos y fortalecer las instituciones de rehabilitación y reinserción social. Esta Ley adapta la legislación nacional a las nuevas formas de organización, incorporando, a la vez, técnicas especiales de investigación para contribuir a la persecución penal de este tipo de delitos. Además, consagra medidas especiales de protección de víctimas y testigos, las que son similares a las que se encuentran establecidas en la Ley N° 20.000, e incorpora normas de comiso, uno de los pilares fundamentales de la estrategia internacional para combatir este tipo de criminalidad. La Ley N° 21.575 se cimienta en base a cuatro pilares:

- ▶ Restructuración del delito de asociación ilícita, estableciendo dos tipos penales: el de asociación criminal y el de asociación delictiva.
- ▶ Incorporación de normas de comiso debido a que la privación de los activos de las organizaciones criminales es uno de los pilares de la estrategia internacional de combate al crimen organizado.
- ▶ Introducción de cambios a las técnicas especiales de investigación en el Código Procesal Penal, entregando más herramientas para la persecución de este tipo de delitos.
- ▶ Creación de medidas especiales de protección para víctimas y testigos.

Algunos de los mercados criminales más comunes y lucrativos son el narcotráfico, la trata de personas, el tráfico ilícito de migrantes, el tráfico de armas y municiones, el cibercrimen y delitos medioambientales tales como el robo de cobre y de madera. Es por ello necesario dar acceso a información amplia y oportuna para cumplir con las tareas de fiscalización, cobranza, y prevención y control del crimen organizado a los servicios dependientes y relacionados del Ministerio de Hacienda.

En el marco de la Agenda de Modernización 2022-2026, como primera fase del trabajo de instalación de un sistema integrado de fiscalización tributaria para combatir el crimen organizado, se conformó en 2022 la Mesa de Interoperabilidad con servicios relacionados del Ministerio de Hacienda, la cual definió líneas de trabajo priorizando el combate al robo de madera y cobre, el tráfico de armas, y el fortalecimiento de las instituciones fiscalizadoras con un enfoque basado en riesgo, para profundizar y actualizar la supervisión de mercados y sectores críticos mal utilizados por la criminalidad organizada para rentabilizar su patrimonio ilícito. Para la tarea antes señalada se procedió a la coordinación e interoperabilidad de tres servicios: Uni-



## RECUADRO V.H.

### INTELIGENCIA FINANCIERA, FISCALIZACIÓN TRIBUTARIA Y CRIMEN ORGANIZADO

dad de Análisis Financiero (UAF), Servicio Nacional de Aduanas y Servicio de Impuestos Internos (SII) para compartir datos e información, con el fin de fortalecer sus procesos de fiscalización y modelos de riesgo, a través de levantamiento y priorización de necesidades de cada institución, desarrollo de mecanismos de interoperabilidad; así como, de la integración y validación de los intercambios e incorporación de los nuevos datos en los procesos de cada institución. En una primera etapa se presentaron 60 iniciativas conjuntas entre SII - UAF y Aduanas, se relevaron 12 cuyo diseño y planificación comenzó en 2023, por lo que en el segundo semestre de este año las instituciones ya deben estar compartiendo datos para incorporar en sus procesos internos.

A largo plazo se espera fortalecer la fiscalización para dotar de mayor eficiencia el proceso de detección de infracciones a la normativa, que cada servicio del Ministerio de Hacienda supervisa. Con realce en datos certeros, obtenidos en los análisis de riesgos y brechas de incumplimiento, que permitan optimizar la cobranza vía inteligencia financiera, reducir la evasión y elusión, enfrentar el contrabando defraudatorio, el contrabando de especies ilegales, el lavado de activos y el financiamiento al terrorismo, además de potenciar las investigaciones con enfoque en el patrimonio criminal, contar con la construcción histórica del fenómeno criminal bajo una mirada territorial y del análisis de redes con información geográfica.

Estos objetivos de mediano y largo plazo se refuerzan por el proyecto de Ley que crea el Subsistema de Inteligencia Económica y establece otras medidas para la prevención, detección y persecución del crimen organizado (Boletín N° 15.975-25), cuyo objetivo principal es facilitar la persecución de la ruta del dinero a través del uso de inteligencia, aprovechando mejor la información a que acceden distintos servicios públicos, y asegurando la trazabilidad de operaciones sospechosas, de manera complementaria a los demás proyectos que se han impulsado en el marco de la Agenda de Seguridad acordada entre el Congreso y el Ejecutivo el 13 de abril de 2023.

El conjunto de medidas incluidas en este de proyecto de Ley, que inició su primer trámite constitucional en la Comisión de Seguridad del Senado, permitirá robustecer distintas instituciones con competencias en materia económica y financiera, mejorar la fiscalización y asegurar el acceso y trazabilidad de información sobre eventuales ilícitos de orden económico, como el lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y la criminalidad organizada en términos generales.

En el corto plazo se espera mejorar los perfiles de riesgo con mayores y mejores datos para los procesos de evaluación de riesgo (perfilamiento, categorización y selección) para la fiscalización de la evasión tributaria y el crimen organizado. Ello permitirá a las instituciones participantes compartir perfiles, modelos y evaluación de resultados, así como potenciar la coordinación interinstitucional. A través de la entrega de información y colaboración oportuna entre los Servicios, especialmente en los procesos de fiscalización in situ, se espera fortalecer el análisis de riesgos específicos y brechas de incumplimiento tributario, reducir tiempos para el intercambio, obtener información actualizada, oportuna y veraz para el análisis y fiscalización, implementar metodologías de investigación de patrimonio criminal basado en posicionamiento y perfil geográfico, facilitar la revisión del patrimonio criminal mediante el uso de la cartografía e implementar información en informes/productos de foco estratégico.