

DE  
 PUÑO  
 Y LETRA



**KLAUS  
 SCHMIDT-HEBBEL**

## Modernizar un Estado en crisis

El diagnóstico es transversal: el Estado en Chile está en crisis. Múltiples indicadores nacionales y comparativos internacionales reflejan un deterioro creciente —desde los años 1990— de la aptitud institucional del Estado para proveer bienes públicos, regular externalidades y proveer servicios eficientes y oportunos. Como consecuencia del deterioro estatal, el crimen se ha apoderado del país (récord de 6,2 homicidios por 100.000 habitantes durante los cuatro años de Boric), en 41 de los 48 meses de Boric el crecimiento económico (Imacec desestacionalizado) ha sido cero y en 3 de los 4 años de la gestión Marcel-Grau las metas fiscales (impuestas por ellos) se han incumplido.

La crisis del Estado y las reformas respectivas se concentran en seis áreas.

**Personas y mérito.** La baja productividad de muchos funcionarios públicos se debe al Estatuto Administrativo, que regula los amplios derechos de los funcionarios de planta y sus incumplidas obligaciones. El resultado es predecible: excesiva dotación, baja retención de talento, nulas consecuencias por bajo desempeño y amplia corrupción. Dos ejemplos escandalosos: el desempeño de 95% de los funcionarios es evaluado por sus jefes como bueno o excelente; 25 mil funcionarios obtuvieron licencias falsas durante las cuales viajaron al extranjero. La agenda mínima de reformas: abolir el Estatuto Administrativo; congelar la dotación neta; homologar el régimen de licencias médicas con el del resto del sistema; reformar los mecanismos de calificación y salida; y ampliar el sistema de Alta Dirección Pública.

**Evaluación de programas públicos.** Una alta proporción de los programas de gasto público son mal evaluados por el propio Estado, pero se mantienen sin cambios. Tres ideas convergen: dotar a la nueva Agencia para la Calidad de las Políticas Públicas y la Productividad de autonomía real; convertir los convenios de desempeño de los altos directivos en herramientas reales de gestión, con metas y consecuencias; e institucionalizar por ley el Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado.

**Permisología y certezas para invertir.** Chile exhibe el segundo índice más alto de complejidad regulatoria de permisos en la OCDE, más del doble del promedio del bloque. Evaluar una Declaración de Impacto Ambiental tomaba 234 días en 2015; en 2005 toma 401 (Prisma/Sofa). Los Estudios de Impacto Ambiental escalaron de 653 días en 2008 a 1.124 el año pasado. La pérdida atribuible a la burocracia permisológica es 7,3%

**SIN UN ESTADO CAPAZ, LAS METAS DE SEGURIDAD, CRECIMIENTO E INVERSIÓN SEGUIRÁN NAUFRAGANDO.**

del PIB; eliminar íntegramente las trabas que reportan las empresas elevaría el crecimiento anual en 0,7% durante diez años (Dejbord y Ugarte, 2025). El Proyecto de Ley de Reconstrucción y Desarrollo incluye significativas reformas a los plazos anteriores, como destacó en mi columna anterior. Pero faltan reformas adicionales que racionalicen los procesos de revisión y aprobación ambiental, sectorial, patrimonial, laboral y territorial.

**Presupuesto y eficiencia del gasto.** En Chile el presupuesto se construye para un solo año hacia adelante y se basa en una lógica incremental: cada partida toma como base el gasto del año anterior y se ajusta al alza, sin que se evalúe en serio si lo financiado efectivamente sirve. Adoptar un horizonte multianual de planificación presupuestaria daría más estabilidad a la política fiscal. Y migrar de manera progresiva hacia un Presupuesto Base Cero —que parta de cero para cada año o período multianual y exija justificar cada peso por evaluación de costo-beneficio— permitiría reasignar recursos hacia los programas públicos de mayor impacto.

**Probidad y cumplimiento.** El Estado de Chile es mucho más corrupto de lo que todos creíamos: la corrupción ha afectado a los poderes legislativo y judicial, las FF.AA. y de Orden, el gobierno central, las empresas públicas y las municipalidades. El caso más simbólico y escandaloso es el de un ministro del gobierno de Boric, quien se autorrobó los computadores de su ministerio para prevenir una investigación sobre la desviación de recursos públicos a fundaciones de la coalición gobernante. Propongo una reforma legal tan radical como simple: cada peso asignado y cada peso gastado por cualquier organismo público debe informarse en tiempo real en la página web correspondiente, con la identificación de quien lo autorice, exceptuando por ley solo algunos gastos de seguridad interna o externa. Además es esencial fortalecer las atribuciones y los recursos de la Fiscalía Nacional Económica, del Consejo para la Transparencia y de la Contraloría General de la República.

**Datos y transformación digital.** Persiste un déficit estructural en interoperabilidad, identidad digital integrada y acceso oportuno a datos entre órganos del Estado. Aprobar el Sistema Nacional de Gestión de Datos (Boletín N°17.590-05) y desplegar una infraestructura pública digital interoperable son condiciones mínimas para modernizar esta falencia del Estado.

Sin un Estado capaz, las metas de seguridad, crecimiento e inversión seguirán naufragando. La modernización del Estado no es una agenda lateral: es la condición habilitante del resto. Manos a la obra.

Nota: revise los datos y el cuadro que acompañan a esta columna de opinión en Economía y Negocios en LinkedIn.