

GESTIÓN PÚBLICA Y SERVICIO CIVIL EN CHILE:

# El empleo público como eje clave en la agenda de modernización del Estado

Mucho se habla de la necesidad de que el Estado chileno se modernice. La ciudadanía muchas veces reclama por considerar que algunos procesos públicos son lentos, que las organizaciones parecen islas de información sin coordinación con otras entidades, y que se utilizan procesos que parecen obsoletos. Todos estos problemas serían expresiones de que el Estado chileno no ha logrado alcanzar niveles adecuados de modernización.

Si bien muchos indicadores muestran que la administración pública en Chile destaca en la región por su desempeño, esos datos no son consistentes con las percepciones que los ciudadanos tienen a partir de su experiencia diaria con las entidades públicas. Por ello, los gobiernos han implementado estrategias orientadas a enfrentar esos problemas y lograr la esperada modernización del Estado, vale decir, un desempeño de las organizaciones públicas que sea el reflejo de lo que las y los ciudadanos esperan, en términos de calidad, tiempo, trato y oportunidad.

Una de las estrategias más utilizadas ha sido el proceso de transformación digital, orientado a incorporar el uso intensivo de la tecnología en el funcionamiento público. Estos cambios comenzaron a fines del siglo XX, y un hito importante de este tipo de intervenciones fue la mejora de los sistemas de información del Servicio de Impuestos Internos. Esto instaló la necesidad de



**Cristian Plischoff,**  
 Ph.D. in Public Administration,  
 University of Southern California.

profundizar en los cambios organizacionales tendientes a usar de forma más intensiva la tecnología, en gran parte, puesto que el producto de estos cambios, finalmente, permite que la experiencia usuaria de la ciudadanía sea más cercana a sus expectativas. Por ejemplo, el cambio tecnológico que supuso la creación de Chile Atiende, un programa de "ventanilla única" del Estado, implica un esfuerzo importante de interoperatividad,



ARCHIVO EL MERCURIO

para facilitar el acceso de la ciudadanía a programas y beneficios estatales. Esta ruta modernizadora llegó a un momento importante, cuando Chile fue reconocido en el lugar 10 del Índice de Gobierno Digital de la OCDE 2025. Este hito es una expresión del avance en la materia y de la posibilidad de avanzar mediante un trabajo constante, que

supera a los gobiernos de turno.

Uno de los temas pendientes, sin embargo, se relaciona con el ámbito del empleo público. Cuando cambia la administración central vemos cómo se tensiona el sistema entre renuncias y desvinculaciones que provocan discontinuidad en la función pública. Si bien Chile dio un salto significativo cuando creó el

La reforma del Estado enfrenta un desafío estructural: fortalecer el servicio civil mediante un sistema basado en el mérito, la continuidad y la gestión eficiente de las personas, condición clave para mejorar la calidad, oportunidad y confianza en los servicios estatales.

Sistema de Alta Dirección Pública en 2003, la ruta de la modernización del Estado en materia de gestión de personas no ha logrado traducirse en la conformación de un sistema de empleo público adecuado a las necesidades actuales. Esto, a pesar del alto nivel de consenso sobre la necesidad de realizar esta reforma.

Podremos contar con los mejores sistemas informáticos, pero si no contamos con una gestión de empleo público adecuada, la posibilidad de alcanzar niveles superiores de mejora de la gestión pública se convierte en una tarea muy difícil. Sin tener a las y los mejores gestionando el Estado, las decisiones no siempre serán las adecuadas, y muchas veces el uso de los recursos, no será el más eficiente. Las encuestas nacionales de funcionarios públicos nos muestran un conjunto de trabajadores comprometidos con el

país, interesados en mejorar la gestión pública, y orientados al bien común. Resulta necesario seguir trabajando en un marco del empleo público que potencie aún más a esos servidores públicos y genere un servicio civil basado en el mérito y en un alto desempeño. Sin esto, la modernización del Estado seguirá siendo una tarea pendiente.

**Publicación de hoy:**  
 Selección del Diplomado en  
 Gestión de personas en el  
 sector público.

