



# Tenemos que Hablar del Estado

## Mesa de trabajo

### Resumen ejecutivo

Durante el primer semestre del año 2021 **Tenemos que Hablar de Chile** invitó a un grupo diverso de alrededor de 30 personas provenientes de 14 regiones del país a conversar y analizar en profundidad los anhelos respecto a la Política que emergieron en el proceso participativo desarrollado el 2020.

El grupo conformó una Mesa de Trabajo donde reflexionó en torno a temas que surgieron con frecuencia en los diálogos participativos, tales como la percepción de **un Estado que no protegería ni apoyaría** frente a la fragilidad de los proyectos de vida; que **no da respuestas o tiene respuestas tardías o insuficientes**; y que muchas veces **no se vincula con la realidad del país y los territorios**, estando desconectado de la ciudadanía.

En esta línea, en la Mesa se reconoce que **al Estado le cuesta pensar en el largo plazo, está fuertemente fragmentado y es poco flexible** y donde existe una importante **desconexión entre los tomadores de decisión y la ciudadanía**, y la consiguiente invisibilidad de la diversidad territorial y cultural del país para las autoridades del Estado.

Para enfrentar estos desafíos, en la Mesa se acordaron principios y propuestas de política pública relevantes. Un primer elemento señala la necesidad de **avanzar hacia una mayor flexibilidad y desconcentración en su estructura central y sectorial**, permitiendo, por ejemplo, que los distintos gobiernos tengan la facultad de agrupar servicios públicos o programas bajo la coordinación de espacios interinstitucionales con atribuciones reales, que no impliquen la duplicación de funciones.

Un segundo elemento se vincula con la importancia de **hacer del Estado un empleador modelo**, objetivo que requiere distinguir entre cargos de confianza y cargos permanentes al interior del Estado, avanzar hacia un nuevo sistema de desarrollo de funcionarios y profesionales, y promover el enfoque de género y la valoración de la diversidad en sus espacios laborales.

En tercer lugar está la tarea de **acercar la toma de decisiones a los distintos territorios**, objetivo que requiere fortalecer las atribuciones y capacidades de los gobiernos locales, elevando sus niveles de transparencia, así como definir un estándar de calidad de los servicios públicos en todo el país, de manera que la presencia del Estado responda al cumplimiento de estos estándares en todo el territorio.

Como cuarto elemento se propone **potenciar, ampliar y transformar la participación ciudadana en el ciclo de las políticas públicas**, implementando nuevas instancias formales de participación incidente; fortaleciendo la formación ciudadana y resguardando que el Estado utilice un lenguaje claro que haga sentido a todos los habitantes del territorio nacional; y potenciar a las organizaciones sociales a través de elementos como un financiamiento estable y la formación de los dirigentes y representantes.

Por último, para poder atender a las necesidades ciudadanas existe cierto consenso en la necesidad de **aumentar los recursos del Estado**, al mismo tiempo que es relevante avanzar hacia una **mayor eficacia y responsabilidad** en el uso de los recursos públicos. En esta línea se propone incorporar el financiamiento de algunos programas y servicios públicos con una perspectiva de más largo plazo que lo establecido en la ley anual de presupuestos, así como incorporar incentivos a la colaboración y la pertinencia territorial en los sistemas de inversión pública y evaluación de proyectos.



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE



UNIVERSIDAD  
DE CHILE



# Tenemos que Hablar del Estado

## Mesa de trabajo

### Introducción:

Durante el proceso participativo de **Tenemos que Hablar de Chile**, desarrollado en el año 2020, miles de personas se reunieron en conversaciones grupales digitales para responder a la pregunta **¿qué cambiar, mejorar o mantener en el país?**

Sin una lista de temas predefinida, una de las respuestas espontáneas más mencionadas por las y los participantes del proceso al que hemos llamado “Chile a Escala”<sup>1</sup>, mencionaba una **necesidad de cambio del rol, trato y estructura Estado respecto a cuestiones básicas**: un estado conectado con las personas, con sus desprotecciones y vulnerabilidades.

En los diálogos se observa una fuerte sensación de fragilidad de los proyectos de vida, en donde las personas señalan frecuentemente sentir **incertidumbre e inseguridad frente a la vida**: si se pierde el trabajo, se tiene un problema de salud, llega la edad de pensionarse o si los hijos no ingresan a la escuela que se buscaba, se derrumba el proyecto de vida.

De esta manera, una primera idea que se reconoce respecto al Estado es que, en palabras de algunos participantes, este **“no apaña”**. Hay una percepción de un Estado que no protegería ni apoyaría frente a la fragilidad de los proyectos de vida y, por lo tanto, se anhela una base más robusta y sostenible sobre la cual desarrollarlos. Una mayor seguridad multidimensional, un piso en donde el Estado surge como un actor clave, como

---

<sup>1</sup> Este fue un ejercicio de diálogo con un afán de representatividad analítica donde participaron 8.815 personas, buscando que las características del total de los participantes se acercaran a las de la población chilena, considerando territorio, edad, pertenencia a un pueblo indígena, sexo, ruralidad, nivel educacional y económico.

una institucionalidad que está llamada a ser protectora frente a la desprotección. **No es un Estado que define los proyectos de vida, sino que uno que los apoya.** Pero esto no estaría ocurriendo.

En segundo lugar, en el Tenemos que Hablar de Chile no aparece un Estado fallido, más bien el anhelo de uno mejor en cuestiones específicas y claras, pero diluidas en múltiples aristas. La noción de Estado es ambigua y, por ello, cuando se habla del Estado se habla de los servicios públicos, pero también de gobierno central, municipalidades, superintendencias, autoridades de gobierno y los políticos.

Estado y Gobierno, Estado y Política, son espacios que en la conversación de los participantes están entrelazados como un todo. Es el poder, visto como una sola institucionalidad. A veces un Estado difícil de comprender, con estructuras, funciones y responsabilidades difusas, que dificultan la relación con las personas.

El Estado aparece entonces **no dando respuesta o con una respuesta que llega tarde o es insuficiente en su relación con las personas.** Existe una sensación de no consideración, de no ser atendidos y, en este sentido, se observa el anhelo de una relación distinta, que respete la dignidad de las personas y que, al mismo tiempo, sea justa en su actuar cotidiano.

Los participantes anhelan un Estado cuyos funcionarios, funcionarias y procedimientos sean cercanos y dialogantes, empáticos, respetuosos y que aseguren un **buen trato.** Son características y cualidades “personales” que se vinculan con la expectativa de servicios públicos dignos donde, además, las diferencias de calidad entre lo público y lo privado no sean las que se evidencian hoy. La idea es que la relación con el Estado no signifique quedar “pa la cola”.

Por último, el análisis de los diálogos muestra la percepción de **un Estado que muchas veces parece estar desconectado de la ciudadanía,** que no se vincula con la realidad del país y los territorios. Los participantes ven al Estado como un espacio que está atrapado por intereses personales o de grupos particulares. Estado, Gobierno, política y políticos se ven juntos, como un todo desprestigiado por ser un espacio que se protege a sí mismo y/o que protege a los que tienen privilegios.

Surge así la necesidad de un Estado que responda a las preocupaciones, necesidades y anhelos de la ciudadanía. Se observa el anhelo de que el Estado represente y refleje las necesidades de todos y todas, que valide las distintas experiencias de vida y las acoja.

# Tenemos que Hablar del Estado

Frente a un tema tan complejo y una conversación tan necesaria, y como parte del compromiso de producir respuestas y caminos de resolución de los temas conversados por los participantes, **decidimos probar nuevas metodologías de trabajo y diálogo que nos permitieran profundizar la conversación sobre el Estado.**

En ese ánimo, a comienzos del 2021 invitamos a autoridades, dirigentes sociales, académicas y académicos y representantes del mundo público, privado y de la sociedad civil a conversar, reflexionar y analizar en profundidad los anhelos respecto al Estado que habían emergido en las amplias conversaciones con la ciudadanía.

Conformamos así la mesa de trabajo **“Tenemos que Hablar del Estado”**, un espacio que reunió a personas de distintos lugares del país, trayectorias de vida y visiones políticas, y que durante cinco sesiones de trabajo, llevadas a cabo entre marzo y abril del 2021, dialogaron buscando una interpretación común sobre los sentimientos y expectativas de cambio, proponiendo principios y alternativas de políticas públicas que permitan abordar y responder a estos desafíos. Entre las y los participantes pudimos contar con ex ministros de Estado, líderes políticos, dirigentes vecinales y de organizaciones sociales, académicos, directivos de servicios públicos regionales y, en general, una diversidad de personas que interactúan con el Estado en distintos escenarios y formas.

En cada sesión las y los integrantes de la mesa compartieron análisis, experiencias e ideas en grupos de conversación que buscaron identificar los factores que explicarían el diagnóstico ciudadano, priorizar aquellos que les parecían más relevantes, identificar fortalezas y pisos de trabajo, y proponer principios y medidas concretas para abordar estos desafíos. El proceso consideró, además, una instancia ampliada donde nuevas miradas retroalimentaron el análisis y las propuestas levantadas por la mesa, complementando el trabajo, relevando aspectos no abordados hasta el minuto y/o matizando algunos puntos discutidos.

Este documento sintetiza el resultado de las cinco sesiones de la mesa, un trabajo que se traduce en más de 1.800 minutos de conversación grupal y más de 800 ideas y comentarios registrados de forma transparente y que fueron la base de análisis. Los lineamientos de política pública que se proponen fueron construidos a partir de miradas y trayectorias diversas, que buscan recoger la riqueza territorial, académica y experiencial del país.

Lo que se expone a continuación son los argumentos en común de los integrantes permanentes de la mesa. Ellas y ellos, junto a las personas invitadas a la sesión ampliada, conforman un grupo de distintas edades, trayectorias y oficios, y que residen en 13 regiones del país.

## Integrantes de la mesa de trabajo

1. **Adriana Delpiano** / Vicepresidenta del Directorio de TVN. Ex Ministra de Educación, Bienes Nacionales y del SERNAM. Ex Intendente de Santiago
2. **Alejandra Sepúlveda Peñaranda** / Directora Ejecutiva de Comunidad Mujer
3. **Catalina Littin** / Directora Ejecutiva de la Fundación Superación de la Pobreza
4. **Catalina Mertz** / Presidenta de la Asociación de Supermercados de Chile y Consejera CNC y Sofofa. Ex Directora Ejecutiva de Fundación Paz Ciudadana
5. **Cristian Fredes** / Ex Director Regional Instituto Nacional de Deportes, Araucanía
6. **Eleonor Huechucura** / Tesorera y ex Presidenta Asociación Mapuche AD KIMVN, Temuco
7. **Elías Jara** / Fundador de la Fundación En los Ojos de mi Madre, Antofagasta
8. **Fabiola Miranda** / Coordinadora Unidad Educación para Todos, MINEDUC
9. **Felipe Bulnes** / Ex ministro de Justicia y Educación. Ex embajador de Chile en Estados Unidos y agente de Chile ante la Corte Internacional de Justicia.
10. **Gabriela Elgueta** / Administradora Regional del Gobierno Metropolitano de Santiago. Ex Directora Ejecutiva Corporación La Fábrica, Renca
11. **Ghislaine Vallejos Quevedo** / Presidenta Observatorio Ciudadano de la Administración y Gestión Pública de la Región de Ñuble
12. **Guillermina Miranda San Martín** / Presidenta Unión Comunal JJVV Concepción
13. **Guillermina Miranda Zapata** / Presidenta Asociación Mujeres Campesinas de la Patagonia, Aysén
14. **Gustavo Apablaza** / Director Regional Instituto Nacional de la Juventud, Bío Bío
15. **Ignacio Irrarázaval** / Director Centro de Políticas Públicas UC
16. **Javier Fuenzalida** / Académico del Instituto Asuntos Públicos de la U. de Chile e investigador de la Escuela de Gobierno Blavatnik de la U. de Oxford
17. **Javiera Toro** / Directora Nodo XXI
18. **Joseph Ramos** / Profesor Titular Facultad de Economía y Negocios, U. de Chile. Ex Director de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL
19. **Juan Cristóbal Romero** / Director Ejecutivo Fundaciones Hogar de Cristo
20. **Kathy Riffo** / Dirigenta Campamento Felipe Camiroaga, Viña del Mar
21. **Loreto Campos** / Coordinadora de Relacionamento Institucional y Vinculación con el Medio, SERNAC
22. **Luisa Quiroz** / Presidenta Unión Comunal JJVV San Pedro Melipilla y Ambientalista
23. **Mariana Fulgueiras** / Coordinadora de Proyectos, Laboratorio de Innovación Pública UC
24. **Pía Mundaca** / Directora Ejecutiva Espacio Público
25. **Ramiro Mendoza** / Presidente del Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado. Ex Contralor General de la República
26. **Rodrigo Egaña** / Académico U. de Chile. Ex Director Nacional de Educación Pública, del Servicio Civil y ex Presidente del Consejo de Alta Dirección Pública
27. **Rodrigo Vásquez** / Activista medioambiental y Director Domoayllu, Paine
28. **Roman Yosif** / Director Ejecutivo Laboratorio de Gobierno
29. **Santiago Montt** / Profesor Asistente de la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile. Ex Vicepresidente de Asuntos Corporativos de BHP
30. **Sebastián Depolo** / Director de Investigación y Desarrollo del Centro de Ingeniería Organizacional U. de Chile

31. **Sebastián Izquierdo** / Director Ejecutivo Horizontal
32. **Víctor Maldonado** / Ex Subsecretario de Desarrollo Regional y Administrativo y ex Subsecretario General de la Presidencia

## Participantes de la sesión ampliada

1. **Abelgo Mamani** / Participante de Chile a Escala, Luthier, Artesano del Sonido y Cultor Natural Aymara, Comuna de Colchane
2. **Alberto Albornoz** / Participante de Chile a Escala, Presidente Unión de Panaderos de la Quinta Región (UNIPAN), Comuna de Quilpué
3. **Alejandra Canessa** / Directora Ejecutiva Corporación Simón de Cirene
4. **Alejandro Nuñez** - Participante de Chile a Escala, Encargado de Vinculación con el Medio CFT Magallanes, Comuna de Porvenir
5. **Alessia Injoque** / Presidenta Ejecutiva Fundación Iguales
6. **Cecilia Santelices** / Participante de Chile a Escala, Cultivadora Orgánica y Artesana en Totora, Comuna de Calera de Tango
7. **Doris Aguilera** / Participante de Chile a Escala, Presidenta Asociación Indígena Chacha, Warmi, Imillas y Yuquallas, Mujer Indígena Aymara, Comuna de Putre
8. **Doris González** / Ex vocera nacional Movimiento UKAMAU y ex Candidata Constituyente Distrito 8
9. **Ermelinda Vicente** / Participante de Chile a Escala, Directora de Jardín Infantil “Semillitas de Camiña”, Comuna de Camiña
10. **Felipe Trureo** / Participante de Chile a Escala, Werken Mapuche Asociación Mari Epu Peñi Wen, Comuna de Saavedra
11. **Francisco Donoso** / Coordinador Regional de Programas INJUV Bío Bío
12. **Giuliano Capelli** / Participante de Chile a Escala, Emprendedor Gastronómico, Comuna de Huechuraba
13. **Ligia Cataldo** / Participante de Chile a Escala, Olverlista y Asesora del Hogar, Comuna de La Ligua
14. **Loreto Wahr** / Gerente Inmobiliaria Social Fundación TECHO
15. **Luis Matías Orellana** / Director Fundación Egresados de Casas de Menores de Chile (ECAM)
16. **Marcelo Sánchez** / Gerente General Fundación San Carlos de Maipo
17. **Margarita Cruz** / Participante de Chile a Escala, Presidenta JJVV Ranquilhue y Madre Tierra “Germinando”, Comuna de Pumanque
18. **María Eugenia Rodríguez** / Participante de Chile a Escala, Agrupación de Mujeres Migrantes con Visión de Futuro, Comuna de Tocopilla
19. **Mario Weissbluth** / Fundador y Consejero Centro de Sistemas Públicos U. de Chile
20. **Matías Cociña** / Investigador PNUD
21. **Pablo Bosch** / Fundador y Director de Las Majadas de Pirque
22. **Paulina Saball** / Coordinadora Regional Horizonte Ciudadano y ex Ministra de Vivienda y Urbanismo
23. **Pilar Goycoolea** / Directora Ejecutiva Fundación Urbanismo Social
24. **Rigoberto Guíñez** / Participante de Chile a Escala, Presidente Unión Comunal de Adulto Mayor Los Lagos, Presidente Agua Potable Rural de Antilhue y Ex Profesor Normalista, Comuna de Los Lagos
25. **Valeria Pakarati** / Participante de Chile a Escala, Facilitadora Indígena Rapa Nui y Dirigenta Mesa de Educación Cívica, Comuna de Rapa Nui
26. **Ximena Araya** / Participante de Chile a Escala, Emprendedora y Dueña de Casa, Comuna de Copiapó



# Intentando un diagnóstico: tres posibles causas para entender la mirada ciudadana sobre el Estado

A continuación se proponen tres factores que permitirían entender la mirada ciudadana respecto al Estado, anhelos de cambio que se entienden en medio de un ambiente de vulnerabilidad e inseguridad, existiendo incluso una sensación de abandono, especialmente en las zonas rurales y más vulnerables.

## 1. Al Estado le cuesta pensar en el largo plazo: la política electoral por sobre la política pública

Un primer elemento sería un **Estado que está fuertemente determinado por los ciclos políticos**, permitiendo que las dinámicas electorales repercutan en políticas públicas y haciendo que estas respondan más a definiciones partidistas y cálculos electorales que a definiciones técnicas.

Se percibe así que las políticas públicas frecuentemente se formulan desde una perspectiva de corto plazo, **reduciendo la posibilidad de implementar cambios que requieren tiempo y continuidad para su efectividad**. En este ámbito un aspecto relevante es la constante rotación de cargos directivos al interior del Estado, cuestión que dificulta la consolidación de grupos de trabajo estables para diseñar e implementar respuestas a la ciudadanía. Cuando cambian las autoridades, muchas veces se desmantelan una serie de programas, independiente de su evaluación, afectando directamente a sus beneficiarios y profundizando, con ello, la desconfianza ciudadana.

En definitiva, la política electoral tiende a primar por sobre la política programática de largo plazo, y el Estado se utilizaría como un espacio de disputa permanente. Esa dinámica repercute en que el Estado sea visto por la ciudadanía como un botín para el cuoteo de diferentes sectores políticos, un problema transversal en todos sus niveles, tanto en el gobierno central (ministerios y servicios públicos), como a nivel local (municipios y gobiernos regionales).

## 2. Un Estado poco flexible y fragmentado

Un segundo elemento pone foco en **la actual estructura del Estado**. Al Estado le cuesta adaptarse a las necesidades ciudadanas y gestionar acciones y respuestas que lleguen a tiempo. **En el Estado es difícil responder a las urgencias y a los cambios de contextos, mientras que directores o jefes de servicios con voluntad de innovar, no pueden hacerlo**, ya que están limitados por una serie de normativas que impiden adaptarse a entornos dinámicos y atender a estas necesidades cuando se requiere.

La fragmentación, descoordinación y disparidad entre las distintas “caras” del Estado se vincula a duplicidad de funciones y exceso de burocracia. **Las personas estarían obligadas a relacionarse con múltiples entidades públicas, incluso frente a un mismo requerimiento**, entidades que tienen distintos estándares de calidad y carecen de comunicación interna y coordinación. Asimismo, los indicadores y sistemas de rendición de cuentas son débiles y no incorporan adecuadamente la percepción ciudadana.

Por otro lado, a pesar de los avances en la materia, como el acceso a la información, nuevas sanciones ante delitos de corrupción y la implementación del sistema de Alta Dirección Pública, **el “pituto” y el “saltarse la fila” son vistos por la ciudadanía como elementos recurrentes en el Estado**, aspectos que probablemente se vinculan con los problemas de burocracia, sistemas de transparencia, coordinación e innovación al interior de los ministerios, servicios y agencias públicas.

Todo esto se relaciona con un diseño de políticas públicas con diagnósticos parciales, inestabilidad presupuestaria, dificultad en el procesamiento de datos y una estructura centralizada que permea el diseño y no anticipa las dificultades de implementación que aparecen en el territorio.

## 3. Las autoridades del Estado están desconectadas de las distintas realidades de la ciudadanía

Un tercer ámbito pone foco en la **desconexión entre los tomadores de decisión y la ciudadanía**, así como la invisibilidad de la diversidad territorial y cultural del país para el Estado.

Se percibe la vivencia de “mundos paralelos” entre la política pública y la vida cotidiana de las personas. En general, los tomadores de decisión no son usuarios de los servicios públicos y, por lo tanto, **se diseñan políticas y programas públicos poco flexibles, no son pertinentes a las necesidades de las personas y sus territorios y enfrentan inmensas dificultades de implementación.** No es solo que el diseño de las políticas públicas no se conecte con la multiplicidad de vivencias a lo largo del país, sino que además se discuten, en forma y fondo, temas que no permiten a las personas conectarse con el mundo político. En la misma línea, se implementan políticas públicas estandarizadas que no responden a la diversidad territorial de Chile y que ponen en el centro un diseño pensado desde el centro urbano del país.

Todo lo anterior dificulta el diálogo, se tienen lenguajes distintos, y deja al margen del debate público a importantes urgencias ciudadanas. Así, **el Estado emerge como algo ajeno y distante**, especialmente entre personas pertenecientes a comunidades indígenas, localidades rurales y regiones, particularmente las extremas, quienes no se sentirían escuchadas o parte de este.

# ¿Cuál es el Estado que queremos y debemos construir?

En las sesiones de trabajo se reflexionó en torno a cómo enfrentar los desafíos analizados, cuáles son las medidas relevantes que deben implementarse y que fortalezas tiene el Estado para abordar estas tareas.

En estas conversaciones emergen anhelos y principios que deben orientar al Estado para que responda a las expectativas de la ciudadanía, relevándose la necesidad de pensar políticas públicas en el largo plazo, incorporando la visión de distintos actores de la sociedad y promoviendo su colaboración para resolver asuntos de interés público. En esta línea, es clave que el Estado recoja y gestione la experiencia de lo micro y lo local para inspirar políticas a nivel nacional, al mismo tiempo que incorpora los aportes del espacio académico, empresarial, de la sociedad civil organizada y de los distintos actores con trabajo en ámbitos públicos.

Se plantean así **principios guía del Estado** en su accionar, estructura y funcionamiento:

1. Un Estado al servicio de la ciudadanía, que promueva una relación dedicada a las personas a través de sus instituciones, y que trate dignamente, visibilizando, respetando y valorando sus proyectos de vida.
2. Un Estado que reconozca y valore la diversidad territorial, social y cultural del país, considerando especialmente las visiones y pensamientos de los pueblos indígenas.
3. Un Estado que planifique en el largo plazo, adelantándose a nuevos desafíos y poniendo foco en las preocupaciones, necesidades y proyectos de vida de las personas.
4. Un Estado que busque constantemente una mayor transparencia y probidad en sus instituciones, funcionarias y funcionarios, y sea un espacio que promueva la mejora continua de quienes allí trabajan.
5. Un Estado que cumpla los compromisos adquiridos y sea responsable en su promesas de cara a la ciudadanía. Que transparente sus límites y avance hacia una mayor eficiencia, eficacia y responsabilidad en el uso de los recursos públicos para dar respuesta a los desafíos del país.

- 6.** Un Estado donde la participación ciudadana tenga un rol importante e incidente, promoviendo una cultura participativa al interior de sus instituciones.
- 7.** Un Estado que promueva la igualdad de género tanto en la toma de decisiones dentro de las instituciones como en su promoción en la sociedad a través de políticas públicas.
- 8.** Un Estado que promueva el desarrollo sustentable y el cuidado del medio ambiente, además de garantizar la adecuada protección de los recursos naturales.
- 9.** Un Estado que reconozca y respete los derechos humanos, tanto en el diseño como en la ejecución de sus acciones.
- 10.** Un Estado que se adapte, coordine, colabore e innove para entregar mejores respuestas a la ciudadanía, mejorando permanentemente sus servicios y procesos.

# Cinco propuestas para un Estado apañador

Para enfrentar los factores que explicarían el diagnóstico ciudadano respecto al Estado, y avanzar hacia una institucionalidad que actúe de acuerdo con los principios recién propuestos, es fundamental promover alianzas y espacios de coordinación donde el Estado lidere y articule respuestas a las diversas necesidades de las personas en el territorio. Es necesario pensar una colaboración público-privada donde distintos actores de la sociedad civil puedan aportar sus redes y trayectorias de trabajo para la resolución de problemas públicos.

Al mismo tiempo, es clave distinguir el trabajo del Estado de aquellas discusiones políticas y electorales que muchas veces dificultan el vínculo de las instituciones con la ciudadanía. El Estado requiere de capacidades técnicas y una mirada de largo plazo difícil de implementar en medio del polarizado debate que ha caracterizado a los representantes y autoridades.

En este sentido, algunas de las propuestas refieren a cuestiones concretas del gobierno central, otras refieren a aspectos de los gobiernos locales, al mismo tiempo que se plantean ideas respecto de la estructura del Estado. A continuación se exponen propuestas en cinco áreas para avanzar hacia los principios acordados.

## 1. Un Estado flexible, coordinado e innovador

El Estado debe tener la capacidad de innovar y ensayar nuevas fórmulas para responder a los desafíos que enfrenta y, para ello, se debe avanzar hacia una **mayor flexibilidad y desconcentración en su estructura central y sectorial**, permitiendo, por ejemplo, que los distintos gobiernos tengan la facultad de agrupar servicios públicos o programas bajo la coordinación de espacios interinstitucionales con atribuciones reales, que no impliquen la duplicación de funciones.

En esta línea, una posibilidad es **revisar el alcance operativo de los ministerios**, de manera que la implementación de los planes y programas no esté exclusivamente sujeta a definiciones del nivel central y pueda ser definida y desarrollada por niveles regionales. Sobre esto es importante considerar que una parte importante de las políticas públicas

son implementadas por los niveles subnacionales (gobiernos regionales, municipios), aspecto que debe ser tomado en cuenta en el diseño y desarrollo de planes y programas.

El Estado debe buscar activamente la coordinación interna entre las distintas entidades públicas (ministerios, servicios públicos, municipios, gobiernos regionales, etc.), al mismo tiempo que debe **fomentar espacios de colaboración con otros actores** como la academia, la sociedad civil organizada y el mundo privado. **La colaboración es clave.**

También se plantea la importancia de **implementar una orgánica que vele por la innovación transversal en el Estado**, para ensayar programas y propuestas que no respondan solo a los desafíos públicos contingentes ni puedan ser eliminados discrecionalmente ante cambios de gobierno. En este contexto se menciona la transformación digital y el mejoramiento en la gestión de los datos como un aspecto relevante, impulsando la coordinación y facilitando la relación con las y los usuarios de los servicios públicos, para evitar, por ejemplo, la exigencia de antecedentes similares en las distintas “ventanillas” de los servicios públicos.

De forma paralela, es importante **avanzar hacia un nuevo sistema de evaluación de políticas públicas** que vele por su efectividad considerando aspectos más amplios que los presupuestarios y que, además de analizar los programas implementados por el ejecutivo, también evalúe los proyectos de ley discutidos y aprobados por el Congreso. Entre las condiciones necesarias para su funcionamiento, es clave que esta evaluación sea realizada por una entidad autónoma que disponga de profesionales capacitados en la materia. Asimismo, es fundamental que los resultados de su evaluación tengan consecuencias a la hora de definir la continuidad de los programas.

Por último, en relación a la duración de los ciclos de gobierno, existe acuerdo en las complejidades de contar con gobiernos de cuatro años sin reelección, período que dificulta la continuidad de políticas estructurales que requieren mayor tiempo para su discusión, implementación y evaluación. Al respecto, se propone **alargar el período presidencial o bien permitir la posibilidad de reelección inmediata.**

## 2. El Estado debe ser un empleador modelo

Teniendo en cuenta la necesidad de todo gobierno y autoridad de tener cargos de confianza en su equipo de trabajo, es necesario **distinguir entre cargos de confianza y cargos permanentes al interior del Estado**. Es importante clarificar el número, las formas de contratación y las funciones y competencias de funcionarias y funcionarios de confianza, distinguiéndose de aquellos cargos permanentes en la administración pública. De esta manera se acotaría el espacio de injerencia de cada administración en relación con empleo público y se validaría el trabajo de asesores y otros cargos no permanentes. En cualquier caso, cargos permanentes y de confianza deben basar su política de contratación en el mérito de las y los postulantes.

Por otra parte, para que el Estado sea un espacio atractivo para la vocación de servicio público, se debe **avanzar hacia un nuevo sistema de desarrollo de funcionarios y profesionales** que fomente las capacitaciones, reconocimientos y consecuencias de acuerdo al desempeño (evaluado bajo un nuevo sistema), condiciones laborales competitivas respecto al sector privado, y otras acciones que promuevan el crecimiento profesional. También es necesario repensar la lógica de movilidad al interior del Estado, incorporando la movilidad horizontal de funcionarios entre ministerios y/o servicios públicos, y territorial entre el nivel central, regional y local.

Por último, el Estado debiese promover el enfoque de género y la valoración de la diversidad en sus espacios laborales, siendo un catalizador de estas dimensiones a través de una práctica cotidiana en sus concursos y contrataciones. Al respecto, es importante avanzar hacia el **equilibrio de género** en los espacios de toma de decisión en el Estado, donde iniciativas como las cuotas de género al interior de las empresas públicas son ejemplos en marcha cuyos resultados debieran explorarse.

## 3. Acercar la toma de decisiones a los distintos territorios

El arribo de los gobernadores regionales se plantea como una oportunidad relevante para avanzar hacia una mayor equidad, promover mejoras en la atención a la ciudadanía, y para **fortalecer las atribuciones y capacidades de los gobiernos locales**. Se abre un espacio para que estas autoridades puedan priorizar e implementar políticas públicas, disponer de un mayor financiamiento, decisión y capacidad de gasto e inversión y, al mismo tiempo, contar con personal capacitado para abordar estos desafíos.



En complemento a lo anterior, el nivel municipal requiere incrementar sus recursos y fortalecer su capital humano. Para ello, en ambos espacios es clave **eleva los niveles de transparencia**, ampliando el sistema de Alta Dirección Pública y estableciendo normas de revisión y mayor fiscalización a procesos y presupuestos.

Estas propuestas requieren implementarse velando por un desarrollo equitativo de los distintos territorios de las regiones del país, con especial foco en las localidades rurales, de manera que las dinámicas centralistas no se repitan entre la capital regional o grandes urbes y las localidades más alejadas de la misma región. En este sentido, una alternativa discutida en la mesa es **definir un estándar de calidad de los servicios públicos en todo el país**, de manera que la presencia del Estado responda al cumplimiento de estos estándares en todo el territorio, independiente de su urbanidad y densidad poblacional.

#### 4. Potenciar, ampliar y transformar la participación ciudadana en el ciclo de las políticas públicas

Existe la necesidad de **implementar nuevas instancias formales de participación** que vayan más allá de las elecciones, incorporando plebiscitos resolutivos, iniciativas populares de ley y otros mecanismos en esta línea. Pero no basta con más instancias de este tipo. La idea es complementar y enriquecer la representatividad política, con instancias de participación de la ciudadanía. Por ello, es importante aumentar la voz de la ciudadanía en el diseño, implementación, evaluación y fiscalización de las políticas públicas, en los distintos niveles del Estado. Se trata de **cambiar la forma de entender la participación ciudadana, avanzando hacia una que sea incidente**: que sea considerada en la deliberación y pueda ayudar a orientar las definiciones de política pública.

Un aspecto relevante en este ámbito es que todo proceso participativo implementado por el Estado clarifique previamente la naturaleza de la participación y el flujo del proceso. Por ejemplo, si los mecanismos a utilizar son procesos deliberativos o votaciones, cómo va a nutrir al proceso de toma de decisiones y disponga a los participantes de una devolución o retroalimentación. También es importante cuidar que la participación logre incluir a personas que no necesariamente están agrupadas y organizadas.

Para avanzar en esta dirección es relevante que la ciudadanía disponga de la información y las herramientas necesarias. Para esto es clave **fortalecer la formación ciudadana**, de manera que las personas conozcan aspectos vinculados al funcionamiento del sistema político, así como sus derechos y deberes al momento de relacionarse con el Estado, para promover un ciudadano activo, participe y protagonista de la deliberación pública. Al mismo tiempo, **el Estado debe utilizar un lenguaje claro y sencillo**, que emplee palabras y conceptos que hagan sentido a todos los habitantes del territorio nacional y que, por ejemplo, considere otras lenguas como la de los pueblos indígenas, migrantes y el lenguaje de señas.

Por último se propone **potenciar a las organizaciones sociales** a través de un apoyo que incluya elementos como un financiamiento estable, la formación de los dirigentes y representantes, integrando a estas entidades a espacios de discusión de políticas públicas pertinentes a sus ámbitos de acción.

## 5. Recursos para responder a las necesidades de las personas y nuevos estándares de gasto público

**Para poder atender a las necesidades ciudadanas**, considerando especialmente las dificultades adicionales que ha impuesto la crisis sanitaria, existe cierto consenso en la necesidad de **augmentar los recursos del Estado**. Para ello es urgente crecer económicamente, facilitando el emprendimiento, la innovación y la sostenibilidad que el exige el escenario global, al mismo tiempo que es relevante avanzar hacia una mayor eficacia y responsabilidad en el uso de los recursos públicos, de manera que el aumento en el gasto se oriente a políticas y programas bien evaluados y con alto impacto en la calidad de vida de las personas.

También existen elementos formales que deben revisarse para una mejor gestión de los recursos. Por ejemplo, discutir anualmente (en la Ley de Presupuestos) cada uno de los gastos e inversiones a implementar tiene inconvenientes que podrían solucionarse **incorporando el financiamiento de algunos programas y servicios públicos con una perspectiva de más largo plazo**, apuntando a la durabilidad de programas y proyectos de probado impacto de la ciudadanía. Asimismo, es fundamental que el Estado evalúe permanentemente sus programas e inversiones, y en esta línea resulta relevante que los sistemas de inversión pública y evaluación de proyectos **incorporen incentivos a la colaboración y la pertinencia territorial**.

## Desafíos, oportunidades y amenazas relevantes

En la última sesión de trabajo se consultó a la mesa por hitos que debiesen ocurrir y barreras que se deben superar para que, de aquí al año 2030, el Estado actúe de acuerdo a los principios elaborados en las sesiones anteriores.

En primer lugar, debemos tener en cuenta el estallido social, hacernos cargo como país de sus orígenes, manifestaciones, demandas y expectativas para que, a partir de aquello, podamos avanzar a la construcción de un proyecto país.

En este sentido, la participación ciudadana en torno al proceso constituyente es clave para reconstruir la convivencia, el diálogo y la forma en cómo nos organizamos como sociedad. Muchos de los elementos propuestos en este documento han sido parte de discusiones de comisiones técnicas y políticas, por lo tanto, el principal elemento diferenciador que se puede aportar y que necesita el proceso constituyente es la **construcción de legitimidad a través de una discusión amplia y diversa** que involucre a toda la ciudadanía.

Por todo lo anterior, es vital la existencia de **canales de participación y estrategias que permitan promover el interés y vínculo de las personas con el proceso constituyente**, asegurando que la ciudadanía sea parte activa tanto en la redacción como en el plebiscito de salida de la nueva Constitución. Una aprobación masiva del nuevo texto constitucional, que logre representar el anhelo de un proyecto país, requiere del involucramiento de la sociedad en el proceso, y del cuidado de las expectativas.

Tomando en consideración las grandes expectativas en este proceso, también se plantea la preocupación por una eventual **frustración ciudadana frente a una Constitución que no logre recoger los diversos anhelos ciudadanos** y un Estado que “no se la pueda”, pese a tener nuevos principios que orienten su accionar. Por ello es relevante desarrollar políticas, programas, planes y medidas concretas que hagan reales las expectativas de cambio frente al Estado, un desafío especialmente desafiante en un contexto que anticipa un escenario fiscal complejo para los próximos años.

En este escenario los actores políticos (autoridades y representantes, constituyentes, etc.) tienen la responsabilidad de **propiciar un clima de diálogo que promueva el interés ciudadano**. Es un desafío evitar quedarnos solo con lo que polariza la discusión,

afectando con ello la capacidad de diálogo y acuerdo. El proceso constituyente, con sus dificultades, puede ser una ventana para renovar la relación de las personas con la política, producir miradas comunes dentro de nuestras diferencias y construir un proyecto país que nos integre y prepare para el futuro. Requiere para ello deliberación, escucha y mucho diálogo. La experiencia de esta mesa da cuenta de que los acuerdos son posibles.