

# UNA HOJA DE RUTA COMPARTIDA

DOCE CENTROS DE ESTUDIOS  
POR LA GOBERNABILIDAD,  
LA SEGURIDAD Y EL BIENESTAR

INSTITUTO LIBERTAD • INSTITUTO DE ESTUDIOS DE LA SOCIEDAD (IES) • IDEAPAÍS •  
PIENSA • LIBERTAD Y DESARROLLO • INSTITUTO RES PÚBLICA • HORIZONTAL • CENTRO  
DE ESTUDIOS PÚBLICOS (CEP) • FUNDACIÓN JAIME GUZMÁN • PIVOTES • FUNDACIÓN  
PARA EL PROGRESO • CENTRO DE ESTUDIOS IDEAS REPUBLICANAS

## Introducción

Este documento recoge un conjunto de mínimos comunes elaborado a partir del trabajo y las ideas de doce centros de estudios<sup>1</sup>, con el propósito de contribuir al debate público y ofrecer una hoja de ruta compartida frente a los principales desafíos urgentes que enfrenta el país. Lejos de agotar las discusiones sectoriales o de sustituir los planteamientos propios de cada institución, este texto introductorio identifica aquellos puntos de convergencia que permiten delinear prioridades estratégicas para el próximo ciclo político.

Las propuestas, diagnósticos y enfoques específicos desarrollados por cada centro de estudios se presentan de manera independiente en el anexo de este documento. De este modo, el cuerpo principal busca ordenar y articular una visión común —en materias de gobernabilidad, seguridad, desarrollo económico, fortalecimiento institucional y bienestar social—, mientras que el anexo ofrece el respaldo analítico y programático de cada centro, dando cuenta de la diversidad desde la cual se construyen estas miradas convergentes.

## Gobernabilidad y conducción política

La gobernabilidad y la conducción política del próximo período serán claves para enfrentar un escenario de múltiples urgencias sociales y desafíos de largo plazo. Ello exige una clara priorización de objetivos, metas y plazos, equipos de gobierno con capacidades técnicas y políticas, y una articulación que favorezca la unidad, la estabilidad institucional y la confianza ciudadana. Asimismo, el manejo responsable de los símbolos y de los momentos de alta carga histórica será relevante para resguardar la cohesión social y la institucionalidad democrática. En este marco de conducción política y de priorización, el primer desafío sustantivo que enfrenta el país dice relación con la seguridad y el orden público.

## Modernización del Estado

En un contexto de estrechez fiscal y crecientes demandas sociales, la modernización y actualización del Estado se vuelve una condición indispensable para recuperar la confianza ciudadana, fortalecer la gobernabilidad y mejorar la capacidad de respuesta frente a las necesidades de bienestar. Ello exige poner el foco en el servicio que presta el Estado a las personas, avanzando hacia un Estado más eficiente, profesional y orientado a resultados, lo que incluye una reforma al empleo público que fortalezca la gestión de personas, corrija los incentivos al desempeño, mejore los mecanismos de evaluación y corrección de malas prácticas y refuerce tanto el compromiso como la responsabilidad en el uso de los recursos públicos. Junto con ello, resulta clave profundizar la probidad, la transparencia y el control del gasto mediante instituciones más coordinadas, fiscalización oportuna, uso estratégico de tecnologías y sanciones efectivas frente

---

<sup>1</sup> Instituto Libertad, Instituto de Estudios de la Sociedad (IES), IdeaPaís, Plensa, Libertad y Desarrollo, Instituto Res Pública, Horizontal, Centro de Estudios Públicos, Fundación Jaime Guzmán, Fundación para el Progreso, Pivotes e Ideas Republicanas.

a abusos y corrupción. Asimismo, una arquitectura institucional más simple y coherente —incluida la adecuada implementación de la reforma a los permisos sectoriales y una política social mejor focalizada— permitiría reducir ineficiencias, combatir la informalidad y asegurar que los recursos públicos se traduzcan en mejores servicios y oportunidades para la ciudadanía.

Un Estado más eficiente y confiable es también una condición necesaria para recuperar el crecimiento económico, condición que a su vez permite generar empleo, financiar políticas sociales sostenibles y crear oportunidades para los más vulnerables.

## **Sistema político**

La experiencia reciente muestra que las debilidades del sistema político han afectado la gobernabilidad democrática y la capacidad del Estado para responder de manera eficaz y oportuna a las demandas ciudadanas. La fragmentación del sistema de partidos, la indisciplina y el transfuguismo parlamentario, junto con tensiones persistentes en la relación entre el Ejecutivo y el Legislativo, han dificultado la construcción de acuerdos, estancando y distorsionando el proceso legislativo. En este contexto, una reforma al sistema político y electoral aparece como un componente decisivo para fortalecer la estabilidad, mejorar la calidad de la representación y crear un entorno institucional que facilite la adopción de soluciones, mejore la ejecución de las políticas públicas y refuerce la legitimidad del proceso democrático.

## **Reforma judicial**

El fortalecimiento del sistema de justicia es clave para resguardar el Estado de derecho, la igualdad ante la ley y la confianza ciudadana. Avanzar hacia una justicia más independiente, eficiente y accesible requiere modernizar su arquitectura institucional, fortalecer los estándares de integridad y mejorar la coordinación y gestión del sistema, de modo de asegurar mayor certeza jurídica y una mejor protección de los derechos de las personas. Esto permitirá acercar la justicia a la ciudadanía —particularmente a las víctimas— y comenzar a reconstruir el prestigio de los tribunales, fuertemente cuestionados en el último tiempo.

## **Crecimiento económico**

Existe un amplio consenso en que Chile enfrenta el desafío urgente de retomar una senda de crecimiento económico sostenido —en torno al 3,5–4% anual— como condición necesaria para mejorar el bienestar de las personas, a través de más y mejores empleos formales, una trayectoria fiscal sostenible y mayores oportunidades de desarrollo para las comunidades del país. Para ello, se requiere una hoja de ruta clara de mediano y largo plazo que permita crear un entorno favorable para la inversión pública y privada, basado en reglas estables, mayor certeza jurídica y una modernización institucional que aborde de manera decidida el problema de la “permisología”, reduciendo la incertidumbre regulatoria. Entre los elemen-

tos prioritarios y esenciales se identifican la simplificación y coordinación de los sistemas de permisos y evaluación ambiental, la generación de un marco tributario más atractivo y competitivo —incluida una reducción del impuesto corporativo—, el impulso a la productividad y al capital humano, el fortalecimiento de la colaboración público-privada —especialmente en infraestructura y concesiones—, y una agenda de reformas estructurales coherente y fiscalmente responsable, que permita al país recuperar el dinamismo económico y avanzar de manera sostenida hacia el desarrollo.

Para que el énfasis en el crecimiento económico sea efectivo y compartido, resulta imprescindible que los beneficios y capacidades se desplieguen adecuadamente en los distintos territorios del país.

## **Seguridad**

La seguridad constituye hoy la principal preocupación de la ciudadanía y una condición habilitante para el Estado de derecho, el bienestar y el desarrollo del país. Enfrentar este desafío prioritario requiere una aproximación integral, que reconozca la creciente complejidad del fenómeno delictual y del crimen organizado, no solo como un problema policial, sino también como una amenaza al Estado de derecho, a la gobernabilidad democrática y a la confianza en las instituciones. Requiere también reconocer al temor como un fenómeno que exige una aproximación en sí mismo, no bastando los esfuerzos para reducir la tasa de victimización. Ello exige fortalecer las capacidades del Estado en prevención, control y persecución del delito, mejorar la coordinación interinstitucional, resguardar el control territorial y fronterizo, y avanzar en un sistema penitenciario más eficaz, que limite la expansión del crimen organizado y refuerce la seguridad pública, siempre con pleno respeto a los derechos fundamentales.

## **Educación**

El desempeño del sistema educativo es decisivo para el bienestar, la cohesión social y las oportunidades de desarrollo del país. Sin embargo, pese al aumento sostenido del gasto, los resultados muestran un estancamiento persistente en los aprendizajes, lo que ha debilitado la movilidad social y la confianza en la educación pública como motor de progreso. En este contexto, se vuelve prioritario reorientar la política educativa hacia la mejora efectiva de la calidad, fortaleciendo la educación inicial, la carrera docente y la gestión de los establecimientos, recuperando el foco en los aprendizajes esenciales. Asimismo, resulta clave resguardar la diversidad de proyectos educativos y el rol de los distintos actores en la provisión del servicio educativo, especialmente el de la familia en el proceso educativo y la autoridad de los docentes dentro del aula, así como la vinculación entre educación, empleabilidad y desarrollo productivo. Necesitamos volver a esa convicción sobre la educación. Lo cambia todo: el destino de una persona, de una familia, de un país.

## **Descentralización**

La descentralización forma parte de una agenda más amplia de modernización del Estado orientada a fortalecer su capacidad de respuesta y acercar su acción a las personas en los distintos territorios. Avanzar en esta dirección requiere robustecer las capacidades de los gobiernos regionales y locales, perfeccionar los mecanismos de coordinación entre niveles de gobierno y asegurar altos estándares de transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad fiscal. Una descentralización bien diseñada puede contribuir a una asignación más eficiente de los recursos, a una mejor planificación del desarrollo territorial y a una gestión pública más coherente y efectiva en beneficio de las comunidades a lo largo del país. Además, puede ayudar a remediar la crisis de confianza, en la medida en que permite respuestas más oportunas, visibles y ajustadas a las necesidades locales.

## **Salud**

El sistema de salud enfrenta hoy tensiones que afectan la oportunidad, la calidad y la equidad en el acceso a la atención, reflejadas especialmente en las largas listas de espera que se traducen en lamentables riesgos de vida y en las persistentes dificultades de gestión. Es evidente que, pese al aumento del gasto, persisten problemas de productividad, coordinación y sostenibilidad, y por tanto la confianza de las personas se ha deteriorado. En este contexto, se vuelve prioritario fortalecer la gestión y el uso eficiente de los recursos, mejorar la información para la toma de decisiones y avanzar hacia una mayor articulación entre el sector público y privado, de modo de asegurar una atención más oportuna, centrada en las personas y sus familias, con resguardo de la sostenibilidad fiscal.

## **Vivienda**

Enfrentar la crisis habitacional es una condición necesaria para promover el bienestar y fortalecer la estabilidad familiar. El aumento del déficit de vivienda, el hacinamiento y el encarecimiento del acceso a soluciones habitacionales evidencian la necesidad de reactivar la oferta y mejorar las condiciones para el desarrollo de proyectos, especialmente en zonas urbanas. Ello requiere un marco regulatorio más flexible y coherente, una mejor gestión del suelo y una colaboración más efectiva entre el sector público y privado, que permita ampliar el acceso a viviendas adecuadas y bien localizadas.

## **Familia**

La familia chilena atraviesa una transformación estructural que debe ser reconocida, comprendida y atendida con urgencia desde el diseño de las políticas públicas. Reconocer el rol

que cumplen la familia, el hogar, los vínculos cotidianos y las comunidades locales en la protección, la educación y el desarrollo de las personas permite abordar de manera más integral estos desafíos. Debemos revalorizar el rol de la familia, fortaleciendo políticas públicas que respeten su autonomía y dignidad, y que, conforme al principio de subsidiariedad, la apoyen cuando sea necesario sin sustituir sus funciones propias.

## **Conclusión**

Esta hoja de ruta consensuada entre los doce centros de estudios firmantes busca aportar mínimos comunes para enfrentar los desafíos urgentes y de largo plazo, reforzando la gobernabilidad, el desarrollo y el bienestar de las personas. Su propósito es contribuir a una acción pública responsable, basada en acuerdos amplios con organizaciones privadas y públicas, instituciones sólidas y una mirada de futuro compartida.

## ANEXO PIVOTES

En Pivotes hemos centrado nuestro trabajo en las reformas estructurales, que consideramos impostergables, y que serán habilitantes para reactivar la economía y el empleo, mejorar el funcionamiento de la política y del Estado y enmendar el rumbo de deterioro que trae la educación.

### Reforma 1: Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental

- Existen cuellos de botella críticos que afectan a los proyectos de inversión que se someten al sistema, lo que genera retrasos, incertidumbre y desincentivos a la inversión.
- El sistema exige que los proyectos estén completamente definidos al momento de ingresar, lo que implica que sólo aquellos con certeza económica, una decisión previa de inversión y espaldas económicas pueden iniciar su evaluación. Esta rigidez impide que inversionistas evalúen la viabilidad ambiental como parte de su decisión de invertir, lo que reduce el número de proyectos que ingresan y limita el diálogo temprano con comunidades y autoridades.
- Todos los organismos públicos participan sin filtro, lo que genera observaciones desproporcionadas o redundantes, sin criterios de pertinencia ni análisis de costo-beneficio. Esta es la principal causa de suspensiones de plazos solicitadas por los titulares, lo que explica buena parte de los extensos plazos legales y tiempos de evaluación.
- El sistema de impugnaciones (tribunales ambientales, Comité de Ministros y Corte Suprema) incentiva su uso como mecanismo dilatorio, más que como herramienta legítima de corrección. Esto puede extender el proceso hasta en 4 años adicionales tras la evaluación y aumenta la incertidumbre jurídica.
- Se requiere una reforma estructural al sistema, que permita evaluaciones más tempranas y flexibles, con criterios claros para la participación de organismos públicos, y mayor protagonismo de comunidades y autoridades locales, reduciendo la conflictividad y mejorando la certeza jurídica.
- **Pivotes propone** una nueva vía de ingreso al SEIA basada en un proceso en dos etapas: una primera etapa de análisis temprano que culmine con Términos de Referencia Ambientales vinculantes y que permita tomar definiciones tempranas a partir de información general de un proyecto. Y una segunda etapa técnica, predecible y acotada, que reduzca la arbitrariedad, incertidumbre y judicialización.

### Reforma 2: Nuevo estatuto de empleo público

- El estatuto administrativo que regula el empleo público data de 1989 y ha permanecido casi intacto hasta nuestros días.

- Es un sistema laxo en la entrada: La contratación se ha realizado a través de la modalidad excepcional de contrata, que hoy representa un 56,9% del empleo público (debiendo según la ley no exceder el 20%).
- El sistema habilita la contratación por cercanía política en espacios del Estado donde debiera prevalecer el mérito.
- Es un sistema rígido en la salida y sin movilidad. No existe una evaluación de desempeño eficaz: un 97% de los empleados públicos reciben evaluación de desempeño máxima, no se puede desvincular por mal desempeño y no existe la movilidad horizontal entre organismos públicos. Más aún con la aplicación del principio de la confianza legítima.
- El sistema ha permitido un crecimiento del gasto en personal sin redundar en un mejor servicio a los ciudadanos: sólo un 23% de los consultados en Chile expresan un nivel alto o moderadamente alto de confianza hacia los funcionarios públicos (OECD).
- **Pivotes propone** un nuevo estatuto del empleo público que establezca una distinción entre gobierno y administración pública y que elimine la distinción entre funcionarios de planta, contrata y honorarios, para integrarlos todos a un régimen general de empleo público (salvo para asesorías puntuales y transitorias). Se integran a este régimen hasta los más altos niveles de la administración pública que deben ser seleccionados a través del sistema de ADP.
- Se establecen concursos públicos, objetivos y trazables para todo ingreso al Estado, con directrices definidas por el servicio civil y se fomenta la movilidad horizontal entre distintas reparticiones públicas.
- Se establece un sistema de evaluación de desempeño eficaz y diferenciador con curvas de distribución estandarizadas y obligatorias y se amplían las causales de desvinculación a desempeño insatisfactorio en dos años consecutivos; insubordinación o actos lesivos al interés público del organismo público; cambios en condiciones financieras según Ley de Presupuesto; reestructuración o supresión de programas o servicios públicos.
- Se incorpora un sistema de protección en caso de desvinculación, ya sea en la forma de seguro de desempleo o indemnización por años de servicio.
- Se establece un régimen Especial para el Gobierno, sus funcionarios de confianza y asesores con alcance a ministros de Estado, viceministros, embajadores, seremis y delegados presidenciales y asesores. Los funcionarios de confianza y asesores bajarán a 1/3 del número actual.
- Se establece un límite máximo para asesores de funcionarios de confianza de un 0,5% de la dotación máxima autorizada para todo el sector público, con un registro público del número, individualización y presupuesto de los asesores.
- Se fortalece el Servicio Civil y del Consejo de la Alta Dirección Pública:

### Reforma 3: Mejorar la oferta educativa

- La Ley de Inclusión Escolar de 2015 modificó supuestos esenciales que le daban sentido al Sistema de Aseguramiento de la Calidad, creado en 2011, que buscaba garantizar estándares mínimos de calidad de la educación.
- Esta ley congeló la creación de nuevos establecimientos particulares subvencionados y aseguró la matrícula de los ya existentes, lo que ha debilitado los incentivos para la mejora. Como resultado en 2019 un 30% de los establecimientos escolares fue catalogado con desempeño deficiente (medio-bajo o insuficiente), lo que equivale a que uno de cada cuatro estudiantes recibe educación de baja calidad.
- El sistema educacional se encuentra estancado. Los incentivos quedaron congelados y no se han desarrollado mecanismos intermedios para mejorar la calidad. Esto configura un cuadro de inequidad en que las brechas de aprendizaje se acumulan sin respuesta, en un contexto cada vez más desafiado por las tendencias demográficas y migratorias.
- **Pivotes propone** romper esta inercia y avanzar hacia un modelo que premie a los sostenedores de buen desempeño y los autorice a abrir nuevos cursos o colegios incluso en territorios donde hay demanda satisfecha.
- Propone además habilitar fórmulas de reemplazo que permitan a sostenedores de trayectoria reconocida asumir la administración de colegios de bajo rendimiento mediante convenios regulados, con compromisos rigurosos en gestión, participación y resultados pedagógicos. Junto con ello, se deben abrir espacios razonables para el surgimiento de proyectos de altos estándares en liderazgo, infraestructura y equipo docente, evitando la sobreoferta.

### Reforma 4: Rediseño a la indemnización por años de servicio

- Nuestro mercado laboral presenta síntomas de deterioro. Hemos perdido la capacidad de crear empleos formales y la tasa de desempleo está sobre el nivel de pre-pandemia.
- Somos el país de la OECD que exige los mayores montos de Indemnización por Años de Servicio (IAS) al despedir a un trabajador con contrato indefinido. Tener una IAS muy alta tiene efectos negativos sobre los trabajadores. Si es caro despedir es caro contratar.
- Altos montos de IAS desincentivan al trabajador a cambiarse voluntariamente de empleo, y esa rigidez laboral daña la productividad y el ambiente de trabajo.

- **Pivotes propone** reducir la indemnización y hacerla a todo evento a través de la creación de una cuenta de ahorro en la que el trabajador es dueño de los recursos, independiente de la causal del término del contrato.
- Se financia con una cotización mensual e 4,11 puntos: se integra la actual cotización de 2,2 puntos de la cuenta individual del seguro de cesantía del trabajador, más una cotización extra de 1,91 puntos. Este aporte equivale a medio sueldo por año trabajado.

### **Reforma 5: Mejorar la política regulatoria**

- La buena regulación afecta la vida de las personas, la confianza en las instituciones y la capacidad de crecer y atraer inversión.
- Chile está en los últimos lugares de la OCDE en calidad regulatoria: 33 de 37 países en participación de grupos de interés en la elaboración de leyes; 34 de 37 en análisis de impacto regulatorio para la aprobación de nueva legislación y 23 de 38 en evaluación ex post de leyes vigentes.
- **Pivotes propone** un sistema integral de mejora regulatoria que ordene y eleve la calidad en todo el ciclo: diseño, implementación y evaluación, a través de la creación de una Agencia para la Calidad de las Políticas Públicas, de carácter autónomo, estable y protegida de vaivenes políticos. Esta entidad debe consagrar competencias para fijar estándares, coordinar y supervisar evaluaciones ex ante y realizar o encomendar revisiones ex post, además de tener facultades para recomendar modificar o derogar normas ineficaces.

# UNA HOJA DE RUTA COMPARTIDA

DOCE CENTROS DE ESTUDIOS  
POR LA GOBERNABILIDAD,  
LA SEGURIDAD Y EL BIENESTAR

INSTITUTO LIBERTAD • INSTITUTO DE ESTUDIOS DE LA SOCIEDAD (IES) • IDEAPÁIS •  
PIENSA • LIBERTAD Y DESARROLLO • INSTITUTO RES PÚBLICA • HORIZONTAL • CENTRO  
DE ESTUDIOS PÚBLICOS (CEP) • FUNDACIÓN JAIME GUZMÁN • PIVOTES • FUNDACIÓN  
PARA EL PROGRESO • CENTRO DE ESTUDIOS IDEAS REPUBLICANAS