

EL CENTRO DE GOBIERNO EN CHILE: UNA HISTORIA DE IDAS Y VENIDAS

THE GOVERNMENT CENTER IN CHILE: A HISTORY OF COMINGS AND GOINGS

Tipo de Publicación: Artículo Científico

Recibido: 15/11/2024

Aceptado: 16/12/2024

Publicado: 30/12/2024

Código Único AV: e417

Páginas: 1 (1791-1812)

DOI: <https://zenodo.org/10.5281/zenodo.14850712>

Autor:

Ricardo Antonio Brodsky Baudet

Licenciado en Literatura



<https://orcid.org/0009-0003-3215-3650>

E-mail: brodskyr@gmail.com

Afiliación: Universidad Miguel de Cervantes

País: Santiago de Chile - Chile

Resumen

El presente resumen aborda el desarrollo del centro de gobierno en Chile, un concepto esencial en la gestión y dirección de políticas públicas. Este componente del Alto Gobierno ha experimentado una evolución marcada por avances, retrocesos y períodos de estancamiento, reflejando las dinámicas políticas y administrativas que han caracterizado a las distintas etapas de la modernización del Estado chileno. La investigación se fundamenta en un análisis exhaustivo de la literatura académica y documental, explorando las características, funciones y desafíos de esta estructura en el contexto chileno. Se destaca cómo el centro de gobierno ha sido clave para la coordinación estratégica y la implementación efectiva de políticas públicas, aunque también ha enfrentado limitaciones derivadas de cambios políticos, administrativos y conceptuales. Metodológicamente, el estudio se basa en la revisión crítica de fuentes teóricas y empíricas, permitiendo identificar los factores que han influido en las idas y venidas de este mecanismo institucional. Los resultados subrayan la importancia del centro de gobierno como un eje central en la gobernanza estatal y su potencial como herramienta para mejorar la eficiencia y la coherencia de las políticas públicas en contextos democráticos.

Palabras Clave: Democracia, evolución, centro de gobierno, gobernanza.

Abstract

This summary addresses the development of the government center in Chile, an essential concept in the management and direction of public policies. This component of the High Government has experienced an evolution marked by advances, setbacks and periods of stagnation, reflecting the political and administrative dynamics that have characterized the different stages of the modernization of the Chilean State. The research is based on an exhaustive analysis of the academic and documentary literature, exploring the characteristics, functions and challenges of this structure in the Chilean context. It is highlighted how the center of government has been key to the strategic coordination and effective implementation of public policies, although it has also faced limitations derived from political, administrative and conceptual changes. Methodologically, the study is based on the critical review of theoretical and empirical sources, allowing to identify the factors that have influenced the comings and goings of this institutional mechanism. The results underline the importance of the center of government as a central axis in state governance and its potential as a tool to improve the efficiency and coherence of public policies in democratic contexts.

Keywords: Democracy, evolution, center of government, governance.



Introducción

El Alto Gobierno o Centro de Gobierno para el diseño y dirección de políticas públicas es un concepto que en Chile ha venido desarrollándose a lo largo del tiempo bajo distintas modalidades. Se trata sin duda de una de las dimensiones claves de la reforma o modernización del Estado, y al igual que ésta, abarca diversos períodos, con gobiernos que avanzan en su diseño e implementación, con ideas que parecen promisorias, pero terminan estancadas y con períodos de retroceso.

El Estado en Chile es un aparato institucional que ha venido complejizándose a lo largo del siglo XX y aumentando su tamaño y presencia muy especialmente a partir de 1990, tras la recuperación de la democracia. Los ciudadanos, por otra parte, cada vez más informados y atentos al cumplimiento de las promesas políticas, exigen servicios de calidad, eficacia y eficiencia por parte del gobierno (Alessandro, et al., 2014; Heiss, et al., 2018). De su evaluación depende en gran medida la adhesión y legitimidad del sistema político democrático.

En el país se han multiplicado los servicios públicos y ministerios. Actualmente se cuenta con 24 ministerios y cerca de 170 servicios públicos, sin contar los 38 Servicios Locales de Educación Pública que están en un dificultoso proceso de creación. Naturalmente, esta complejidad y la natural tendencia de la burocracia estatal a reiterar sus

prácticas, a hacer lo que sabe hacer, plantea exigencias al jefe del gobierno si acaso aspira a imprimir un sello en que se destaquen sus prioridades programáticas y políticas (Huneeus, 2018).

Justamente, de allí nace la necesidad de la planificación estratégica, de realizar una gestión política coherente, de abordar temas transversales y multidimensionales, de conducir las acciones del gobierno en forma congruente con los objetivos generales, de encarar los conflictos adecuadamente, de comunicar empática y razonablemente los resultados de la gestión pública (Alessandro, et al., 2014).

En algunos países estos desafíos se abordan dotando de determinadas capacidades a las oficinas del primer ministro o de la presidencia o bien desarrollando una institucionalidad específica a partir de los ministerios de la presidencia, Interior o similares. Estas capacidades o instancias, es lo que llamamos Alto Gobierno o Centro de Gobierno. Su denominación y ubicación depende de la propia historia institucional de cada país, de la naturaleza de su régimen político, de la madurez de su sistema de gobierno.

En cualquier caso, el denominador común es que se les atribuye la función de dar consistencia programática al quehacer gubernamental y un rol de coordinación y monitoreo global, como contraposición a las responsabilidades sectoriales que asumen los ministerios y servicios (Larroulet, 2024). Quizás la mayor prueba de la importancia que han venido

adquiriendo estas oficinas es el desarrollo en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) del Comité de Gobierno Público que se aboca al intercambio y reflexión sobre los centros de gobierno (Huneus, 2018).

El Centro de Gobierno es, entonces, el encargado de recordar al Jefe del gobierno la dirección, de mantener firme el timón del gobierno. Trabaja para apoyar al gobernante en la definición del rumbo estratégico, en la preparación de los instrumentos políticos y financieros que harán realizable su programa, en la ubicación de los líderes adecuados para encabezar las distintas agencias y programas, en la comunicación de sus prioridades y en la mantención de la coherencia del gobierno a través de una labor de coordinación, gestión política, evaluación y monitoreo (Heiss, et al., 2018).

Ahora bien, es evidente que todas estas tareas no se pueden concentrar en una sola mano. En muchas partes, y Chile no es una excepción en esto, estas funciones están repartidas entre distintas oficinas, todas ellas, por cierto, vinculadas de manera estrecha con el Jefe del Gobierno, que, en Chile, como en la mayoría de las países latinoamericanos es el presidente de la república, quien cumple la doble función de Jefe de Estado y Jefe de Gobierno.

Una cuestión crítica, tiene que ver con el problema de cómo proveer dirección estratégica y mecanismos de control al conjunto del gobierno. Sabemos que muchas veces el principal déficit no es el

de contar con las políticas adecuadas, sino en la capacidad para implementarlas. Dicho déficit de implementación o de gestión corresponde ni más ni menos que a la diferencia entre lo propuesto y lo logrado. Esa diferencia entre lo propuesto y lo logrado es la que puede hacer perder la confianza de los ciudadanos.

Construir, ganar y conservar la confianza de los ciudadanos en el gobierno es un aspecto central de la gobernabilidad. Hay suficiente literatura que afirma que la confianza del público se gana cuando los ciudadanos creen que las autoridades protegen y sirven con eficacia el interés general. Esta certeza se produce cuando los ciudadanos han sido considerados para construir los programas y proyectos, cuando las reformas y las políticas públicas mejoran las condiciones o impactan positivamente, cuando el gobierno es probo y cuando las autoridades cumplen sus promesas.

La confianza, como todos sabemos cuesta mucho tiempo construirla, pero se pierde en menos de un suspiro. Cada país tiene su propia experiencia y valora de distinta manera los diferentes instrumentos a través de los cuales el gobernante hace sus promesas. En Chile, el programa de gobierno cumple una función muy relevante para fijar los compromisos del gobernante, así como los discursos anuales ante el Congreso Pleno, los días 21 de mayo en el pasado y 1° de junio en la actualidad. Son también relevantes en este sentido las intervenciones

públicas del presidente y, por cierto, el presupuesto, que como en todas partes se discute y aprueba año a año (Morales, 2018, Heiss, et al., 2018).

La clave aquí es entonces construir los mecanismos para buscar la consistencia entre estos instrumentos, buscar que se conserve -sin perjuicio de la necesaria flexibilidad ante circunstancias cambiantes- una matriz discursiva a lo largo del ciclo presidencial, que los impulsos legislativos y las reformas sean coherentes con el propósito enunciado y que los presupuestos anuales sean sólidos respaldados a las prioridades definidas.

En tal sentido, el diálogo y la coordinación entre el área política y el área económica o de finanzas, es un aspecto clave para lograr una gestión equilibrada. La autonomía creciente de los ministerios de hacienda no contribuye a lo anterior y, por ende, es un desafío permanente para el Alto Gobierno mantener activo el diálogo político entre las partes de manera de avanzar en lo programático sin afectar la estabilidad de largo plazo.

La búsqueda de la eficiencia en el quehacer del Estado es un desafío inescapable, pero, hay que decir también que en ello no se agota la tarea. La preocupación por el uso de los recursos y por el respeto a las normas y formalidades de una administración proba es importante pero insuficiente. La preocupación por los resultados y los impactos se vuelve cada vez más relevante.

En este sentido, debe ponerse mucha atención en el presupuesto, ya que este es el principal sistema operativo del Gobierno (Alessandro, et al., 2014). Dicho sea de paso, esta conclusión convierte a los ministerios de Finanzas o de Hacienda, en un actor fundamental del Alto Gobierno. En Chile es evidente que las funciones de Alto Gobierno excepción hecha de las comunicaciones son ejercidas principalmente desde la presidencia de la república y los Ministerios Secretaría General de la Presidencia y Hacienda.

El Ministerio del Interior juega un rol político central en tanto ejerce la jefatura del Gabinete, pero carece de instrumentos sistemáticos para ejercer la coordinación y la evaluación, razón por la cual termina siendo asesorado por la Secretaría de la Presidencia y/o por Hacienda (Huneus, 2018).

Breve recapitulación sobre la historia del alto gobierno

Ya en el período de la Dictadura encabezada por el general Augusto Pinochet (1973-1990) el tema de la asesoría al jefe del estado ocupó un lugar relevante en las preocupaciones y organización del trabajo del ejecutivo. La primera instancia creada en 1974 fue el Comité Asesor de la Junta de Gobierno (DL N.º 460) el que se definía como un órgano para cumplir labores consultivas de carácter técnico de la Junta de Gobierno (Larroulet, 2024). El jefe del órgano tenía rango de ministro y el DL que lo creó establecía que su creación obedecía a la necesidad del

Gobierno de disponer al más alto nivel, de un organismo asesor de carácter técnico permanente, que le asegure una acción coordinada en cada uno de los campos de la actividad nacional mediante la centralización del estudio y proposición de los proyectos y programas alternativos, que le permitirán formular las políticas básicas sectoriales correspondientes.

Una vez que Pinochet imponiéndose al resto de la Junta Militar asumió como presidente de la república en diciembre de 1974 se creó el Estado Mayor Presidencial, órgano asesor separado de la Junta de Gobierno, la que asumía la función co-legislativa. El jefe del Estado Mayor Presidencial tenía rango de ministro y todos los servicios de la administración del Estado estaban obligados a proporcionar los informes, antecedentes y la colaboración técnica y administrativa que les solicitará el presidente de la república por intermedio de este organismo (Morales, 2018, Del Valle et al., 2017).

En 1981, la Ley N.º 18.071 creó el Comité Asesor Presidencial. Fue un servicio público centralizado, dependiente de la Presidencia de la República. Su función era asesorar al presidente en todas las materias que éste le requiriera, especialmente en materias legislativas y reforma del Estado. El cargo lo ocupó el general Santiago Sinclair hasta 1983 (Heiss, et al., 2018).

En 1983, por medio de la Ley N.º 18.201 se creó el más directo antecedente del actual ministerio, la Secretaría General de la Presidencia

encabezada por diversos generales de ejército entre 1983 y 1990, siendo el último de ellos el general Jorge Ballerino. El jefe de la Secretaría tenía rango de ministro y encabezaba un servicio público que tenía por función asesorar al presidente “en el ejercicio de sus funciones administrativas y colegisladores y los demás casos en que éste lo requiriera, proporcionándole la información necesaria para la adopción de las decisiones que procedan”. Más allá de lo formal, la labor cumplida por esta Secretaría se hizo tan necesaria para Pinochet que en gran medida siguió utilizando sus servicios tras dejar la presidencia en su rol de comandante en jefe del ejército (Hunneus, 2014).

No obstante, la importancia de las instancias asesoras al jefe del gobierno, es notable constatar como durante este período, y especialmente a partir de 1975 en que se dicta el decreto Ley N.º 966, el Ministerio de Hacienda, bajo el liderazgo de Sergio de Castro, pasa a convertirse en la cabeza del gobierno. En efecto, el mencionado DFL concede facultades extraordinarias al ministro de hacienda para encabezar la política económica y financiera del gobierno, con poderes para administrar la actividad económica que compete al gobierno y velar por el cumplimiento de sus políticas e instrucciones sobre los demás ministerios, además de Corfo, Odeplan y otros organismos estatales, incluyendo la posibilidad de proponer la remoción de funcionarios a fin de asegurar el fiel cumplimiento de las normas e

instrucciones que se impartan (Huneus, 2018, Egaña y Chateau, 2010).

El Decreto fija, además, un plazo de diez días para que el Ministro de Hacienda presente a la Junta de Gobierno y al Presidente de la República un Programa de Recuperación Económica, que marcará el futuro de las transformaciones económicas y reformas estructurales llevadas a cabo durante el período. El peso adquirido por el ministerio de hacienda a partir de ese momento pasará a formar parte de la realidad institucional del país, lo que continuó desarrollándose en momentos posteriores bajo el régimen democrático.

Con la recuperación de la democracia en 1990, y a pesar de contar con un gobierno cuya agenda en gran medida estaba saturada con el problema de las relaciones cívico-militares, la reconstrucción de la institucionalidad democrática y la necesidad de establecer la verdad y hacer justicia a las víctimas de violaciones a los derechos humanos, el Presidente Aylwin (1990-1994) impulsó un conjunto de reformas tales como la creación de organismos destinados a llenar vacíos institucionales en materia de políticas sociales y ambientales y otorgó el rango de Ministerio a la preexistente Secretaría General de la Presidencia, con el objeto de contar con una institucionalidad que permitiera al Ejecutivo tener una visión global del quehacer del sector público y gobernar llevando adelante el programa y sus prioridades.

Para Boeninger, el primer ministro de la Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), se trataba de dotar al gobierno de un organismo que se ocupara de que el Estado lleve adelante programas y políticas eficaces, vale decir, coherentes, consistentes y técnicamente bien fundadas. Para el gobierno de Aylwin, el atributo que se quiso resguardar fue el de la eficacia, que permitiera desactivar los potenciales conflictos y, en palabras de Boeninger, evitar la tentación populista, que bien podía llevar al fracaso de la transición (Morales, 2018). Dicho Ministerio se definió como:

La Secretaría de Estado encargada de realizar funciones de coordinación y de asesorar directamente al Presidente de la República, al Ministro del Interior y a cada uno de los ministros, sin alterar sus atribuciones, proveyéndolos, entre otros medios, de las informaciones y análisis político-técnicos necesarios para la adopción de las decisiones que procedan.

Junto a las funciones de coordinación interministerial y gestión política, la SEGPRES asumió la tarea de relacionar al ejecutivo con el Congreso Nacional, llevando adelante la coordinación, elaboración y tramitación de los proyectos de ley (Del Valle et al., 2017).

En el mensaje del proyecto de ley que dio origen a la SEGPRES se encuentran conceptos tales como visión unitaria de la gestión gubernamental, coordinación de las actividades de los ministerios, visión global, permanentemente actualizada, de la

evolución de las políticas de gobierno y otros que hacen referencia a la idea de Centro de Gobierno o de Alto Gobierno.

No obstante, lo anterior, las tareas propias del Alto Gobierno durante el período del presidente Aylwin, fueron ejecutadas por un trío de ministros de alta confianza del presidente y sintonía entre ellos: aparte de Boeninger en la citada SEGPRES, estaban los ministros de la Secretaría General de Gobierno, Enrique Correa y Alejandro Foxley del Ministerio de Hacienda.

La SEGPRES, como eje del centro de gobierno se organizó en las siguientes divisiones: La División de Estudios, aparte de encargar estudios sobre temas relevantes de la agenda gubernamental, tiene dos funciones críticas: elaboraba informes semanales de detección de posibles conflictos y de coyuntura política.

Este segundo informe sirve de base para confeccionar la tabla del comité Político de Ministros, que reúne semanalmente a los Ministros de Interior, Presidencia, Gobierno y Hacienda con el jefe del gobierno. El informe sobre conflictos, y las propias reuniones del Comité Político, dan origen a reuniones de la Mesa de Conflictos, que coordina el Subsecretario de la SEGPRES y en la que participan la Secretaría de Comunicaciones (SECOM), la Dirección de Presupuestos (DIPRES) –cuando es necesaria su presencia- y el sector comprometido en el eventual conflicto. Las decisiones de esta mesa

pueden dar origen a la constitución de equipos ad hoc para formular alternativas, realizar negociaciones u otras medidas para encauzar los acuerdos (Larroulet, 2024, Huneeus, 2018)

La División Jurídica es otra parte fundamental del ministerio. La función de apoyo en temas legales está referida a tres ámbitos principales: por una parte, tiene que ver con la aplicación de la potestad reglamentaria que tiene el presidente de la república en nuestro ordenamiento jurídico. La potestad reglamentaria se expresa en el dictado de reglamentos, decretos e instructivos presidenciales. Todos los instrumentos normativos del gobierno, cualquiera sea su ministerio de origen, tienen un control de coherencia y de legalidad en esta división, que opera como un filtro jurídico único. Una segunda dimensión de su trabajo tiene que ver con la actividad colegisladora del ejecutivo (Huneeus, 2014).

En este ámbito, la División jurídica realiza la labor de revisión de la consistencia jurídica de las iniciativas legales de los diferentes ministerios y monitorea permanentemente la tramitación de los mismos en el Congreso, siendo normalmente la encargada de redactar las indicaciones del ejecutivo durante la tramitación de los proyectos.

Muchas veces, la división jurídica trabaja en conjunto con la división de Coordinación Interministerial (DCI) en la constitución de mesas de trabajo intersectoriales para la elaboración de proyectos de ley que involucran a varios ministerios. La

tercera dimensión de su quehacer tiene que ver con la asesoría jurídica que requieran el presidente o los ministros en su relación con otros poderes del Estado, ante la presentación de recursos o en la elaboración de informes en derecho para resolver materias controversiales.

La División de Relaciones Políticas e Institucionales, tiene por misión asistir al ministro en la relación con los grupos parlamentarios, los partidos políticos, los gremios, las iglesias y otras organizaciones de la sociedad civil. Lo principal, dado que el ministro es el encargado de la relación con el parlamento, es acompañar la labor del ministro en la tramitación de los proyectos de ley, en la fijación de las urgencias (una función que es exclusiva del poder ejecutivo) y en el diálogo permanente con los diputados y senadores (Heiss, et al., 2018).

Finalmente, la División de Coordinación Interministerial, que, como ya hemos dicho, se ocupa de la coordinación interna del Gobierno. Para ello, la DCI produce diversos instrumentos de seguimiento, entre los cuales el Sistema de Programación Gubernamental, el seguimiento de los compromisos de los mensajes presidenciales del 21 de mayo o 1º de junio, el seguimiento de las prioridades presidenciales nacionales y regionales y el seguimiento de las obras públicas emblemáticas.

En cada uno de estos instrumentos, se busca definir indicadores de alerta, atrasos e incumplimientos, que dan paso a informes trimestrales o

semestrales (de acuerdo al instrumento de que se trate) y a mesas de trabajo intersectoriales para abordar los problemas y buscar las soluciones adecuadas (Larroulet, 2024). Estas mesas, normalmente derivan en proposiciones de coordinación intersectorial, en la necesidad de abordar aspectos financieros, para lo cual se invita a la DIPRES, y/o en la necesidad de tramitar iniciativas legales o normativas, para lo cual se deriva a la División Jurídica.

Con el presidente Frei (1994-2000), el centro de gobierno se traslada hacia una mayor preeminencia al Ministerio de Hacienda, y en particular a su Dirección de Presupuesto (DIPRES) que introdujo la preocupación por la gestión, incorporando conceptos no muy reconocidos hasta entonces por el sector público: calidad de servicio, tecnologías de información, rediseños organizacionales. Se introdujeron en 1998 a través de la Ley N.º 19.553 los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG), los que asociaron el cumplimiento de objetivos anuales con incentivos monetarios para los funcionarios.

De acuerdo a de la Dirección de presupuestos (DIPRES):

A partir de 2010 el incentivo monetario del PMG, formalmente denominado componente variable de la asignación de modernización”, corresponde a un 7,6% de la remuneración base anual, si la institución alcanza un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos anuales comprometidos. Este

incentivo cae a la mitad (3,8% de la remuneración base anual) si dicho cumplimiento es inferior a 90% y cae a cero si el cumplimiento es menor a 75%. El pago se realiza trimestralmente, dado su carácter de remuneración variable, reduciendo así marginalmente su incorporación a la percepción de ingreso permanente de sus receptores. En 2014, los PMG cubrirán un total de 194 servicios y más de 87 mil funcionarios, formando parte de uno de los mecanismos de incentivo de remuneraciones de tipo institucional más importante aplicado en la administración pública de nuestro país. (...) Para aprobar y evaluar los compromisos, metas y objetivos concretos con las que se mide el cumplimiento, la ley define un Comité Triministerial - integrado por los ministros de Interior, Hacienda y Secretaría General de la Presidencia, que tiene como funciones principales aprobar y evaluar los compromisos de los servicios, este comité es asesorado por el Comité Técnico, compuesto por el Director de Presupuestos y los subsecretarios de Desarrollo Regional, Subdere y Segpres. La Dirección de Presupuestos cumple la función de Secretaría Técnica (Drago, 2002, p. 19).

Los nuevos instrumentos de mejoramiento de la gestión, cuya administración quedó en la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda, fueron dejando obsoletas las llamadas Metas Ministeriales de la SEGPRES, obligando a ésta a replantearse el proceso de seguimiento de los compromisos programáticos. El presidente Lagos (2000-2006) replanteó la organización del centro de gobierno a través del desarrollo de un equipo de asesoría radicado en la misma presidencia, popularmente llamado el 2º piso.

Este, en conjunto con el ministerio de hacienda y en especial con la DIPRES, cumplía las funciones propias de planificación, seguimiento, monitoreo de la opinión pública y de los programas gubernamentales, y control político de las comunicaciones del gobierno (Larroulet, 2024).

En la gestión política propiamente tal, jugó un papel destacado el ministro del interior, José Miguel Insulza. La concentración de los ministros de la SEGPRES en las tareas de relación con el congreso nacional y la tramitación de las leyes, hizo perder en la práctica al ministerio su condición de centro de gobierno. No obstante, durante este período la SEGPRES, a través de la DCI desarrolló el Sistema de Programación Gubernamental que permitía monitorear el cumplimiento de los compromisos ministeriales a través de indicadores y reuniones con sus contrapartes sectoriales.

Lo que no es claro es la consideración que esos instrumentos tenían para la DIPRES que desarrolló programas de evaluación de los programas de los distintos servicios y ministerios, y para el propio 2º piso. Por otra parte, a través de la División Jurídica, la SEGPRES mantuvo su carácter de asesoría jurídica o legal al presidente de la república y mantuvo la primacía sobre la redacción de los proyectos de ley del gobierno.

En el primer gobierno de Michelle Bachelet (2006-2010) se conservó la idea de un 2º piso, el que firmemente aliado con el ministerio de hacienda y la

DIPRES, conservó las funciones propias del alto gobierno, creando inclusive en el 2º piso una Dirección de Políticas Públicas que de alguna manera duplicaba funciones de la DCI a nivel sectorial y regional, y abordaba la gestión directa de iniciativas presidenciales de especial preocupación para la jefa del estado (Huneus, 2018).

La llamada Dirección de Políticas Públicas, se conformada por un grupo de asesores directos del presidente. Con ello, la presidencia se convirtió en el eje no sólo de la toma de decisiones sino de la gestión de las políticas públicas, utilizando un staff propio de asesores. Estos últimos llegaron a concebir la necesidad de una reforma, a su juicio indispensable, de la Presidencia de la República que permitiera un desarrollo institucional de las funciones de Centro de Gobierno más funcional a las necesidades y tiempos del Jefe del Gobierno (Lahera, 2005).

Dicha experiencia, sin embargo, tuvo detractores que objetan fundamentalmente la duplicidad de funciones con la SEGPRES y la ausencia de responsabilidad política de los asesores en contraposición a los ministros, jefes de división y otros funcionarios “de línea”. Otra dificultad para la coherencia del gobierno de la época estuvo dada por la escasa relevancia y centralidad de los sucesivos ministros del interior, quienes difícilmente lograban actuar como jefes del gabinete de ministros.

La DCI agregando al ya citado Sistema de Programación Gubernamental, desarrolló en el período la plataforma de seguimiento de los compromisos presidenciales del 21 de mayo, instrumento que permitió presionar a los servicios y ministerios por el cumplimiento de las promesas presidenciales. Durante el período se desarrollaron diversos Comités Interministeriales que, sin embargo, carecían de un protocolo definido para encarar sus trabajos y de secretarías ejecutivas que no dependieran del ministerio líder de cada comité. No obstante, temas como la crisis de empleo derivada de la crisis de 2008, los proyectos energéticos, las evaluaciones ambientales, la construcción de hospitales, la política indígena, entre muchos otros fueron materia de comités interministeriales seguidos por la SEGPRES.

Producto de esta historia se consolidaron sistemas de Monitoreo y Evaluación de los programas e instituciones públicas, que se han venido construyendo a lo largo de los últimos 30 años. Están el Sistema de Programación Gubernamental (SPG) que maneja la División de Coordinación Interministerial de la SEGPRES, los modelos que siguen los asesores presidenciales y el Sistema de Control de Gestión (SCG), de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.

El Sistema de Control de Gestión de la DIPRES se ocupa principalmente de la gestión presupuestaria y del mejoramiento de la gestión de las instituciones, para lo cual cuenta con diversos

instrumentos de evaluación, incentivos a las remuneraciones, incentivos a la innovación y medición de impacto de los programas. La DIPRES informa a través de su página web tanto los procesos como los resultados de su gestión. Su sistema de control es altamente efectivo ya que influye de manera real en la discusión presupuestaria, en las remuneraciones de los funcionarios de cada servicio e inclusive, en la propia existencia futura del servicio o programa. (Donoso, 2005).

Es importante señalar que la información producida por ambos sistemas, pero muy especialmente por los sistemas de Control de Gestión de la DIPRES, es considerada de manera muy importante a lo largo de las etapas que conforman la discusión presupuestaria del gobierno.

En efecto, durante la etapa de evaluación presupuestaria del año anterior, que culmina en el mes de abril de cada año, se observan los indicadores de desempeño, las evaluaciones de programas gubernamentales y los reportes de ejecución de los programas. En la etapa siguiente, es decir, entre julio y septiembre, cuando se reúne la DIPRES con los sectores, se establecen compromisos de mejoramiento de la gestión.

Finalmente, la Comisión Mixta de presupuesto del Congreso Nacional recibe en octubre no sólo el proyecto de presupuesto sino también los reportes del llamado Balance de Gestión Integral (BGI) de cada uno de los servicios del gobierno.

Estos informes son un instrumento del sistema de control de gestión de la DIPRES que contiene el resultado anual del Sistema de Programación Gubernamental de la DCI.

En el primer gobierno de Piñera (2010-2014), el ministerio SEGPRES ocupado por Cristián Larroulet, quien en el segundo período del presidente Piñera (2018-2022) fue jefe del 2º piso, y la presidencia reinstalaron la idea de Centro de Gobierno con nuevas ideas y métodos de trabajo. Se creó la Unidad Presidencial de Gestión de Cumplimiento (UPGC) que junto a una DCI potenciada y empoderada, informaba directamente al presidente del seguimiento y monitoreo de las actividades de los ministerios.

De hecho, el presidente organizaba reuniones bilaterales con los ministros sectoriales en los que participaba la UPGC-DCI y la DIPRES. En dichas reuniones el ministro del ramo entregaba un informe o relato de los avances de su programa y el presidente contaba con una minuta de su equipo asesor para preguntar sobre temas específicos o inquirir mayores detalles sobre el informe de los ministros. (Huneus, 2018)

Para ello, era relevante que la UPGC, a diferencia de la DCI, se organizaba no en relación espejo a los ministerios sino en relación a los objetivos prioritarios del gobierno, que en este caso eran la Reconstrucción post terremoto del 2010, Crecimiento, Empleo, Seguridad, Educación, Salud,

Pobreza y Calidad de Vida. De esta manera, los asesores adscritos a la UPGC se convertían en especialistas para monitorear el avance en temas transversales e incluso en algunos casos terminaron ocupando jefaturas de los servicios que monitoreaban.

Los avances institucionales principales de ambos gobiernos, Piñera I (2010-2014) y Piñera II (2018-2022) fueron la creación del Consejo Fiscal Autónomo, que en el primer gobierno se creó por decreto y en el segundo por ley, que permitió desarrollar una accountability exterior al ministerio de Hacienda, fortaleciendo de este modo la sostenibilidad fiscal de largo plazo.

Otra iniciativa en la misma dirección fueron el Centro de Productividad y Consejo de Evaluación de las Políticas Públicas, idea que ha sido retomada por el gobierno del presidente Gabriel Boric (2022-2026) a través de su propuesta de Pacto Fiscal. Finalmente, el Consejo Permanente para la Modernización del Estado encabezado por el ex Contralor General de la República Ramiro Mendoza, que jugó un rol importante en el debate constitucional de los años 2022 y 2023 instalando los conceptos de concursabilidad en los cargos públicos, fortaleciendo la alta Dirección Pública y promoviendo la movilidad horizontal en el seno de la administración pública.

Durante su segundo gobierno, el ministro SEGPRES del primer período ocupó la jefatura del 2° piso, volviendo de alguna manera al modelo del presidente Lagos para el centro de gobierno. Entre

sus ideas para el segundo gobierno propone crear un centro de gobierno con una estructura más simple y flexible, con una nueva instancia apuntando a una nueva institucionalidad con un jefe de Gabinete (tipo Chief of Staff americano) con encargados temáticos, además de eliminar el ministerio Secretaría General de Gobierno (SEGEOB), reemplazándola por la oficina del Vocero, solo dedicado a las comunicaciones (Heiss, et al., 2018).

En cuanto a los asesores presidenciales se proponía crear una oficina presidencial con un asesor de seguridad nacional y defensa; un asesor en ciencia y futuro y uno económico. También se radicarían allí las Comisiones asesoras presidenciales y las secretarías ejecutivas de los Comités Interministeriales de coordinación temáticos

También se proponía crear una Delivery Unit 2.0., una unidad que haga seguimiento de las metas de política pública comprometidas por el gobierno, con especial enfoque en aquellas relacionadas con materias que afecten a los usuarios del Estado. Su tarea no sería el seguimiento de Proyectos de Ley, sino de gestión de los servicios. Las condiciones en que se desarrolló el gobierno, con el llamado estallido social en 2019 y la pandemia del COVID, modificaron sustancialmente las prioridades y gestión del gobierno.

El gobierno del presidente Boric (2022-2026) se inició sin un claro concepto del Alto Gobierno. Los primeros meses hubo elevados niveles de

improvisación y escasa claridad en la agenda gubernamental, como no sea buscar el éxito del proceso constitucional en curso y la aprobación de la propuesta constitucional de la Convención. El fracaso en el plebiscito del 4 de septiembre de 2022 y errores posteriores (indulto a condenados por hechos del estallido social) obligaron a reformular los equipos de gobierno en el entorno más inmediato del presidente, reformulándose el comité político -cambios en los ministerios de Interior y SEGPRES- y la asesoría directa (2º piso).

La reconfiguración del gobierno implicó el restablecimiento formal del centro de gobierno, esto es un comité que se reúne semanalmente con la participación del Jefe de Asesores, el encargado de Políticas Públicas del 2º piso y representantes del Ministerio del Interior, de la DCI y la división jurídica de la SEGPRES, la DIPRES y la Secretaría de Comunicaciones (SECOM) del Ministerio Secretaría General de Gobierno.

La dirección de Políticas Públicas es el corazón del seguimiento y monitoreo de prioridades presidenciales que se establecen en las cuentas públicas y emanan del programa de gobierno. Dicha dirección, además, levanta alertas de carácter técnico políticas frente a problemas de gestión de los ministerios y servicios y, finalmente, se ocupa de formular lo que será el legado del gobierno Boric.

Junto a lo anterior, se formularon dos gabinetes de ministros especiales: uno para fomentar el

crecimiento económico integrado por los Ministros de Hacienda, Economía, Minería, Obras Públicas y Ciencias; y el segundo conocido como gabinete de seguridad, integrado por los Ministros de Interior, Hacienda, Justicia y Defensa.

Una propuesta interesante en la reformulación de los ministerios es que, a partir de la creación del Ministerio de Seguridad Pública, se estima que la SEGPRES debe dedicarse exclusivamente a la labor legislativa mientras que el ministerio del Interior quedaría a cargo de la jefatura del gabinete para lo cual se trasladaría la DCI a Interior, con el propósito de monitorear la gestión de los ministerios, y se crearía un Centro de Ciencias e Innovación que se ocuparía del análisis prospectivo. Con ello, el eje del centro de gobierno se trasladaría a un Ministerio del Interior despojado de la agenda de seguridad.

Los Sistemas de Monitoreo y Seguimiento

Es relevante considerar la validez de estos instrumentos, especialmente si se piensa trasladar la DCI al ministerio del Interior. Como se ha dicho, la base o el origen de los compromisos del Gobierno se encuentra en su Programa, esto es en su oferta electoral. El Programa se reordena y complementa con los sucesivos mensajes del 21 de mayo (ahora 1º de junio), que es la liturgia republicana más relevante. De estos instrumentos emergen lo que denominamos las prioridades presidenciales o la agenda presidencial, las que tienen un tratamiento diferenciado en cuanto al seguimiento por parte del Centro

del Gobierno que el resto de los programas de cada ministerio o servicio. Los instrumentos de monitoreo y evaluación con que cuenta la SEGPRES son los siguientes:

Prioridades y Compromisos Presidenciales

Se trata de una matriz que contiene todos los compromisos presidenciales, sean estos de carácter nacional o regional. La matriz distingue entre aquellos que son prioritarios, definidos así por la propia presidencia, de aquellos contingentes, esto es compromisos de carácter más local o sectorial (Donoso, 2005). La línea de seguimiento de estos compromisos implica identificar a la institución, servicio o ministerio responsable de su ejecución y considera actualizar estados de avance al menos cada seis meses, los que son informados directamente a la presidencia por su staff de asesores en gestión de políticas públicas. A partir de estos informes la presidencia ordena encargos con el propósito de garantizar el cumplimiento de estos compromisos.

Obras Emblemáticas

Es también una matriz, de seguimiento de proyectos de infraestructura habitualmente a cargo de los ministerios de Obras Públicas, Transporte y telecomunicaciones y Vivienda que tienen una relevancia especial ya sea de carácter nacional, sectorial o regional. En estos casos, junto con la identificación del proyecto, se da cuenta de su ubicación territorial, de los montos involucrados en el proyecto,

de las fechas de inicio y término de la ejecución del proyecto y de su estado de avance al momento de cierre del informe, que es trimestral. Este instrumento es también de gran utilidad para la presidencia ya que permite programar inauguraciones de obras públicas importantes, así como monitorear retrasos y problemas en la ejecución de las mismas.

El seguimiento de los anuncios y compromisos de los discursos ante el Congreso Pleno, es un instrumento algo más sofisticado que se encuentra en Internet y en cuya construcción participan tanto los sectorialistas de la DCI como los encargados sectoriales, que son personas normalmente de los gabinetes de los ministros o de oficinas de planificación y control (Collins, 2010). Esta matriz se construye a partir del discurso presidencial, en donde el equipo de la SEGPRES identifica los compromisos y se los remite a los distintos ministerios. Estos toman nota de ellos, los aceptan y establecen fechas de cumplimiento, así como los principales hitos de su desarrollo, los que funcionan como indicadores de avance. En la misma matriz se establecen las necesidades de coordinación existentes y el responsable del compromiso.

El Estado de Avance se actualiza semestralmente y la evaluación es realizada por el sectorialista de SEGPRES. Este sistema da origen a un informe semestral y otro final. El informe semestral sirve para alertar sobre los atrasos y el informe final forma parte del debate público previo al discurso

ante el congreso en donde el gobierno da cuenta del cumplimiento de sus compromisos. Estos informes permiten visualizar gráficamente los compromisos del discurso por ministerio y por áreas, estableciendo tres niveles de cumplimiento: a) Cumplido, b) En proceso y c) Por implementar.

Junto a este seguimiento, la División de Coordinación Interministerial se ocupa de coordinar la elaboración del Mensaje Presidencial en lo referido al Anexo que acompaña al discurso; cada ministerio y gobierno regional da cuenta de sus planes y metas para el año siguiente, así como del cumplimiento de sus compromisos sectoriales o regionales del año anterior (Larroulet, 2024).

Finalmente, el instrumento estrella de la DCI es el Sistema de Programación Gubernamental. Se trata de una herramienta de información y gestión que ha sido diseñada para monitorear y apoyar el logro de los objetivos estratégicos del gobierno. En especial se encarga de precisar las prioridades gubernamentales dentro de cada ministerio y servicio público y asegurar el cumplimiento de estas prioridades gubernamentales mediante el seguimiento y la evaluación.

El SPG Involucra un proceso continuo que se inicia con la definición, a través de un proceso de negociación, de los objetivos anuales prioritarios por parte de cada ministerio y sus servicios, los que deben estar en concordancia con la definición de los objetivos estratégicos del Gobierno. Luego, para

cada objetivo definido se identifican los productos concretos a alcanzar durante el año, especificando los estados de avance trimestrales programados para cada producto (Collins, 2010).

El proceso incorpora etapas de seguimiento y evaluación al término de cada trimestre. Las evaluaciones trimestrales son entregadas al presidente o presidenta de la República, a los ministros y subsecretarios.

El SPG es un programa que está puesto en la red al que, al igual que para el seguimiento de los compromisos del 21 de mayo, tienen acceso los sectorialistas de la SEGPRES y los representantes de los ministerios. Existen 5 tipos de acceso al sistema: a) El Coordinador Sectorial, que es quien informa los objetivos estratégicos, productos, compromisos trimestrales y avances de su sector. b) El sectorialista DCI-SEGPRES, quien realiza monitoreo y evaluación de su sector. c) También accede el o la sectorialista del Servicio Nacional de la Mujer, SERNAM, ya que ésta debe realizar el monitoreo y evaluación de los compromisos de género por sector. d) El encargado de género sectorial informa los objetivos estratégicos, productos, compromisos trimestrales y avances de género de su sector. e) Finalmente, pueden entrar visitas o altas autoridades, las que tienen acceso a la información de todos los sectores (Heiss, et al., 2018).

En resumen, el enfoque usado por el SPG es la creación de confianza entre la División de

Coordinación Interministerial (DCI) y los organismos ejecutores: para ello se busca evitar el carácter de evaluación del desempeño, con diversas señales: a) Semáforo en vez de índices numéricos, b) Carpetas blancas a los destinatarios (no al conjunto), c) Trato personal en las mesas intersectoriales, d) Un encargado en cada área. e) Finalmente se busca establecer la negociación de los programas hasta que el ejecutante (ministro encargado) se sienta confiado de que cuenta con los recursos, con el respaldo presidencial y de la SEGPRES, y el compromiso firme (Huneus, 2018).

Las grandes ventajas del SPG son:

1. Entrega una Visión de Conjunto. Es posible tener una visión global de las prioridades dentro de cada sector de la administración, su nivel de avance y coherencia con los objetivos fijados por el Gobierno.
2. Mejora el Proceso de Coordinación. Posibilita la adecuada coordinación entre los diferentes órganos que tienen competencia en una misma materia. Permite prever y ayudar a sortear los obstáculos o trabas que el Gobierno pueda enfrentar en el cumplimiento de los objetivos prioritarios.
3. Sistematiza el monitoreo y evaluación. Permite monitorear, en forma permanente y periódica, el cumplimiento de los objetivos, integrar resultados de las distintas áreas de la actividad

gubernamental, así como detectar y corregir las causas de posibles ineficiencias (Heiss, et al., 2018).

4. Suministra información ordenada y oportuna. La información contenida en el SPG permite suministrar información ordenada y oportuna para la elaboración de distintos documentos.
5. Facilita la gestión y administración de la información. Manejar en forma ágil un gran volumen de información correspondiente a la acción de 22 Ministerios, 30 Subsecretarías y 73 Servicios.

Metodología

Para el desarrollo de este artículo, se llevó a cabo una exhaustiva revisión de literatura basada en un análisis detallado que permitió al investigador conceptualizar y teorizar sobre el tema abordado. Este proceso incluyó el estudio de la variable principal y la construcción de un marco teórico fundamentado en el análisis de diversas teorías, autores, taxonomías, fundamentos epistemológicos y modelos, extraídos principalmente de fuentes relacionadas con el ámbito del conocimiento científico.

En la primera fase del estudio, se estableció un enfoque general que permitió abordar el tema desde una perspectiva amplia, describiendo el hábito de lectura tanto a nivel internacional como nacional. Posteriormente, en la segunda fase de sistematización del estudio, se realizó una selección

rigurosa de revistas científicas especializadas en el ámbito educativo, priorizando aquellas indexadas en las principales bases de datos académicas reconocidas a nivel global.

Resultados

Chile enfrenta grandes retos para volver a impulsar un desarrollo sostenido y sostenible, que permita satisfacer las necesidades emergentes de la población e insertarse en la economía digital de un futuro ya muy cercano.

Los procesos constitucionales frustrados vividos entre 2021 y 2023 dieron cuenta de la necesidad de avanzar decididamente en la reforma del sistema político sometido a la fragmentación y la polarización, así como también en la modernización del Estado y la profesionalización de la administración pública (Larroulet, 2024). Volver a crecer económicamente se plantea también como un imperativo transversal que supone desplegar políticas que enfrenten los cuellos de botella institucionales y políticos que frenan las expectativas.

Avanzar en la configuración del centro de gobierno y la reforma del Estado forma parte de aquello. Larroulet (2024) destaca la existencia de acuerdos transversales en el Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado, en la Comisión Marfán y en las iniciativas populares en los procesos constitucionales, que apuntan a modificar los gobiernos corporativos de empresas estatales, permitir al presidente de la república reorganizar los

ministerios en los primeros meses de su gestión, crear una agencia de evaluación de la calidad de las políticas públicas, dotar al Congreso Nacional de una asesoría para la discusión y seguimiento presupuestaria, entre otras medidas relevantes (Brett, et al., 2007).

El Estado chileno, como hemos dicho, ha venido desarrollando múltiples capacidades e incrementando su papel en la economía, aumentando de manera muy notable la disposición de recursos para los municipios y gobiernos regionales y para las políticas públicas especialmente en las áreas de educación, salud, vivienda y previsión social. De hecho, el gasto público alcanza en la actualidad a más del 24% del PIB mientras que los ingresos fiscales rodean solo el 20% del PIB (Ríos, 2007).

El volumen de recursos en manos del estado plantea exigencias en cuanto a la calidad y eficiencia del gasto y del aparato público. La modernización del Estado supone también evaluar los cientos de programas que financia el Estado, muchos de los cuales son de dudoso impacto social y fuentes de captura y corrupción (Larroulet, 2024).

Ahora bien, el perfeccionamiento de las funciones del Alto Gobierno es un desafío continuo. Una parte fundamental consiste en armonizar y posibilitar la complementariedad de diferentes sistemas que sirven para propósitos distintos pero convergentes. A modo de ejemplo, en nuestro caso es claro que, como lo pone de manifiesto el estudio de

Ríos (2007) para el CLAD y Banco Mundial, cada sistema cubre prioritariamente una determinada área de la gestión pública. Así, por ejemplo, el sistema de Control de Gestión de la DIPRES sirve para controlar la gestión presupuestaria y mejorar la gestión de las instituciones. Por otra parte, el sistema de programación gubernamental sirve para planificar y controlar la agenda programática del gobierno. Ambos, sistemas contribuyen a una mejor gobernanza y tienen puntos de encuentro en la discusión presupuestaria (Drago, 2002, Basaure, 2015)

Con todo, y a pesar de ello, en los últimos años el sistema de monitoreo y evaluación en Chile ha venido expandiéndose separadamente en cada subsistema. La integración entre ambos (no necesariamente una fusión) potenciaría los efectos y beneficios de cada uno, y crearía posibilidades crecientes de mejoramiento de la gestión pública.

Este es un deseo que se ha manifestado a nivel de la Secretaría de la Presidencia y de las instituciones sectoriales. La llamada Agencia de Calidad de las Políticas Públicas, una idea largamente compartida por distintos gobiernos y también propuesta en el proceso constitucional, podría constituir un avance en estas líneas. El reto es hacer evidentes los beneficios potenciales al Ministerio de Hacienda.

Conclusiones

Es necesario desarrollar un enfoque global, que muestre las posibilidades, los desafíos y una

estrategia posible. Una segunda cuestión, que es permanente, tiene que ver con consolidar la calidad de los sistemas. Estos tienen que ser confiables, deben mantener su información actualizada con la mayor regularidad posible y a la vez, en su conjunto, estos sistemas de seguimiento no deben implicar una carga adicional excesiva de trabajo a las contrapartes, ya que los distrae de sus propias tareas.

Por ello, parece necesario integrar los instrumentos de monitoreo de la DCI para cruzar información y aliviar la carga de las contrapartes. Un instrumento integrador denominado Matriz Programática Integral (MPI) podría permitir unificar el monitoreo programático, accedería también dar un salto en la gestión de los profesionales de la DCI, así como de sus contrapartes (Egaña y Chateau, 2006).

La Matriz Programática Integral (MPI) permite identificar los compromisos de acuerdo a distintas variables. Se pueden nivelar por ministerios, por origen, por agenda programática, o inclusive por su estado de avance. Así, por ejemplo, el sistema, al integrar la información de las distintas matrices a que se ha hecho referencia más atrás, permitirá evaluar informes en tiempo récord, los que podrán ser detallados o estadísticos, según el requerimiento de la autoridad, la que, por lo demás, tiene acceso al sistema en el momento en que lo desee (Heiss, et al., 2018).

A modo de ejemplo, el Ministro de SEGPRES podrá revisar el listado de compromisos

programáticos que implicaban una tramitación parlamentaria, ver si el proyecto de ley fue ingresado al parlamento y en qué fecha, ver su estado actual en el debate parlamentario, es decir, si está en primer o segundo trámite, en qué comisión se ha radicado, qué indicaciones se le han hecho, con qué nivel de urgencia se ha calificado, etcétera. Del mismo modo, el presidente o sus asesores directos podrán observar en ese mismo instrumento, el estado de avance de las obras de infraestructura o de cualquier programa relevante de su gestión (Morales, 2018).

Un tercer desafío es mejorar y consolidar la calidad técnica del trabajo del centro de gobierno con el objeto de lograr que sus contrapartes escuchen y sientan que la labor de monitoreo les ayuda a cumplir las metas planteadas. Ello supone no sólo empoderar las instancias del centro de gobierno sino también contar con profesionales de alto nivel en su seno.

En períodos de alta inestabilidad, de agendas emergentes y de polarización política, resulta clave volver a los conceptos básicos que dieron origen en Chile al centro de gobierno: visión unitaria de la gestión gubernamental, coordinación de las actividades de los ministerios, visión global, permanentemente actualizada, de la evolución de las políticas de gobierno. En ellas reside la posibilidad de conservar un rumbo y dejar un legado.

Referencias

- Alessandro, M; Lafuente, M y Santiso, C. (2014). *Gobernar para cumplir con los ciudadanos. El Centro de Gobierno en América Latina y el Caribe*. BID.
- Basauré, M. (2015) *Memorias en controversia. La disputa en torno al Museo de la Memoria y los Derechos Humanos en Chile en Cuesta, Fedra (ed.) Una memoria sin testamento: con posterioridad a las dictaduras militares en América Latina*. Santiago: LOM, pp. 171-194.
- Brett, S.; Bickford, C., Ševcenko, L. y Ríos, M. (2007). *Memorialization and Democracy: State Policy and Civic Action*. Santiago de Chile: International Coalition of Historic Site Museums of Conscience.
- Collins, C. (2010). *Human Rights Trials in Chile during and after the 'Pinochet Years*. *The International Journal of Transitional Justice*, 1(4): 67-86.
- Del Valle, N. y Gálvez, D. (2017). *Micro biografías y estudios de memoria en Chile: Observaciones metodológicas desde la investigación social*. *Cultura, Hombre, Sociedad*, 27(1): 159-181. Documento en línea. Disponible DOI: [dx.doi.org/10.7770/cuhso-v27n1-art1091](https://doi.org/10.7770/cuhso-v27n1-art1091).
- Drago, M. (2002). *Coordinación de las oficinas de la presidencia y de las relaciones interministeriales*. En *Reforma y Modernización del Estado – Experiencias y desafíos*. LOM, Santiago.
- DIPRES. *Programas de Mejoramientos de la Gestión PMG: evolución y desafíos futuros 2011-2014*, Santiago de Chile.
- Donoso, S. (2005). *Reforma y política educacional en Chile: 1990 - 2004. El neoliberalismo en crisis*. *Estudios Pedagógicos*, 31(1), 113-135
- Egaña, R. y Chateau, J. (2006). *La coordinación central del gobierno: lecciones de la experiencia chilena*. Documento de trabajo, abril.

- Egaña, R. y Chateau, J. (2010). El Centro de Gobierno: lecciones de la experiencia chilena durante los gobiernos de la concertación (1990-2010) *Revista Chilena de Administración Pública* 17: 137-91.
- Heiss, C y Szmulewicz, E. (2018). La Constitución Política de 1980. En C. Huneeus y O. Avendaño (Eds.), *El sistema político de Chile*. Santiago de Chile: LOM Ediciones. 57-84.
- Huneeus, C. (2018). La democracia semi soberana y la representación política tecnocrática. En C. Huneeus y O. Avendaño (Eds.), *El sistema político de Chile*. Santiago de Chile: LOM Ediciones. 19-56.
- Huneeus, C. (2014). La democracia semisoberana. Chile después de Pinochet. Santiago: Taurus.
- Lahera, E. (2005). Del dicho al hecho: ¿Cómo implementar las políticas?, Ponencia presentada en el X Congreso del CLAD, Santiago, octubre.
- Larroulet, C. (2024). Volver a Crecer. *Revista Empresa y Sociedad. Serie Debates Públicos*. N.º 49.
- Morales, M. (2018). Elecciones y participación en Chile (1988-2017). En C. Huneeus y O. Avendaño (Eds.), *El sistema político de Chile*. Santiago de Chile: LOM Ediciones. 225-258.
- Muñoz, M. (2005). Evaluación de resultados en Chile: el Sistema de Seguimiento de la Programación Gubernamental. Documento de trabajo, Santiago.
- Ríos, S. (2007). Fortalecimiento de los Sistemas de Monitoreo y Evaluación en América latina. Informe Nacional: Chile. CLAD y Banco Mundial.