

Pablo González, académico de Ingeniería Industrial U. de Chile:

“La reforma política es el gran tema pendiente para la modernización del Estado en Chile”

Una de las mayores fallas es el rol de la representatividad, así como la falta de confianza y de una mirada de largo plazo, dice el director del Centro de Sistemas Públicos del plantel.

LINA CASTAÑEDA

Al igual que otros países con un nivel de desarrollo similar o superior, el principal tema pendiente en la modernización del Estado que tiene Chile es una reforma política. Problema que, según Pablo González, director del Centro de Sistemas Públicos de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, es transversal a las democracias occidentales, desde Europa a Corea del Sur.

La unidad académica que dirige, cumple 15 años en mayo y su función es aplicar herramientas de las ciencias de sistemas para enfrentar los desafíos públicos. Desarrolla proyectos de investigación y consultorías para el sector público y dicta cursos, charlas y seminarios para fortalecer las capacidades dentro del aparato estatal y de la sociedad civil.

El Departamento de Ingeniería Industrial imparte el Magister de Gestión de Políticas Públicas desde 1993, el más antiguo de América Latina, y desde hace 22 años, el diplomado de Gerencia Pública.

A partir de las investigaciones, consultorías y de la formación académica que han desarrollado, González destaca la mirada amplia y estratégica que tiene el Centro sobre cuáles son los desafíos que tiene el país para tener un mejor Estado y señala la política. La política en el sentido de “politics” (ligado a la gobernanza de un país), no de “policy”, dice el directivo, doctorado en Economía de la Universidad de Cambridge.

“Hay una necesidad de reformar el sistema político, que es el que toma decisiones fundamentales acerca de hacia dónde va el país, el que define las reglas del juego no solo para la administración, sino también para otros actores. Como esa política está en crisis, eso repercute en el funcionamiento de las organizaciones dentro del Estado y en otros actores que colaboran con el Estado, como la sociedad civil”, sostiene.

—¿Dónde ve las fallas, es la multiplicidad de partidos?

“Ese es un síntoma. El problema es que el aparato que define las reglas del juego está atrapado en sus propias reglas y con pocos incentivos a salir de esa situación. La política está fallando en dos roles esenciales. Uno es el rol de representatividad, de interpretar la subjetividad, los miedos y expectativas de la gente, de procesarlos y transformarlos en un proyecto común. De ponerse de acuerdo en un proyecto que haga sentido para todos, en que todos nos sintamos incluidos, los que votan hoy y también los

votantes dentro de 20 y 100 años más. Hay que pensar siempre más allá, pero en este momento la política es más bien una caja de resonancia de los miedos y las frustraciones y los amplifica”.

—¿Cuál es la otra dificultad?

“El otro problema es que no está priorizando adecuadamente. Llevamos mucho tiempo discutiendo sobre redistribuciones diversas y perdimos de vista la creación de valor. Al crear valor, hay más para redistribuir y eso se dio en los años 90, bajo el modelo de un crecimiento con equidad que convocó a un espectro relativamente amplio, incluso a la oposición en ese período. Había una cierta afinidad en el discurso de crecimiento económico con igualdad de oportunidades y justicia social. Mi impresión es que hace una década perdimos la brújula. Hoy, desde el Ministerio de Hacienda y Corfo emerge la idea del desarrollo sostenible. Está por verse si puede traducirse en un proyecto de largo plazo que nos permita fijar mejor las prioridades. Eso requiere más deliberación y participación”.

—¿Qué ve detrás del problema de representatividad?

“Una falla en generar confianza. Que se observa en lo que la gente piensa de los partidos y de los políticos y este es un fenómeno internacional, un tema de las reglas del juego que luego no se cumplen, lo cual afecta el funcionamiento del sistema estatal y deteriora la confianza de la ciudadanía en el funcionamiento de la democracia y el apego a los valores democráticos. Al revés, necesitamos más colaboración y confianza”.

—¿Cómo se puede graficar eso?

“Por ejemplo, el caso de las fundaciones. La respuesta institucional (a casos de corrupción) ha sido paralizar un poco a las instituciones de la sociedad civil que llevan décadas contribu-

yendo a solucionar problemas públicos. Las llenaron de procedimientos y fiscalizaciones, cuando el problema no son las fundaciones, sino el uso que la política hizo de ellas. Es una obsesión por fiscalizar, en vez de tener una mirada estratégica. No pensamos en los resultados finales, pensamos en los procedimientos, llenar 500 papeles y eso conspira contra la entrega de valor público por parte de las organizaciones. Los directores de escuela se están llenando de papeles, sin tiempo para liderar y conducir”.

—¿Qué hacer en los tiempos actuales?

“Un desafío que ya está presente es el de problemas cada vez más complejos. En los tiempos actuales hay que pensar en cómo organizar el Estado y responder a situaciones complejas

que exceden el ámbito del servicio público o de mirar solo la salud y solo la educación. Para eso hay que fortalecer la descentralización, integrar distintas miradas y abordar los desafíos en red en los territorios. Ninguna organización, ni siquiera todo el Estado, tiene capacidades para abordar todos los problemas, necesita la colaboración y hay otros dispuestos a hacerlo, porque en eso se juega la calidad de vida y el desarrollo del país”.

—¿Dónde observa un desafío complejo?

“Por ejemplo, la pobreza multidimensional. Ya no la entendemos solo como la falta de dinero. El exministro de Desarrollo Social Alfredo Moreno lo entendió muy bien cuando estableció el programa ‘Compromiso País’. La pobreza tiene múltiples dimensiones, vivienda, salud, educación, soledad, falta de redes, gente que vive allegada en campamentos, por lo cual hay que abordarla en todos sus ámbitos. Él convocó al sector privado, la academia y la sociedad civil a resolver el problema. Lamentablemente, ese programa

perdió prioridad luego de su salida del Ministerio de Desarrollo Social y finalmente se terminó”.

“Este modelo sigue la experiencia de Corea del Sur que instauró un modelo de triple hélice —sector público, sector privado y universidades— convocando a líderes públicos para actuar coordinadamente y en red desde distintas perspectivas disciplinarias. Aquí lo estamos haciendo al revés, incluso dentro de la misma organización estamos funcionando compartimentalizados en el sistema público, reproduciendo las islas que caracterizan nuestra cultura. Falta una mirada de cómo implementar bien las cosas, pensar en los usuarios, mejorar la experiencia del ciudadano cuando va al servicio público. Para eso la ingeniería y las ciencias del sistema son fundamentales porque tienen una caja de herramientas que puede ponerse al servicio del conocimiento experto y diseñar la producción en red en torno a la cadena de valor, para alcanzar las mejores soluciones”.

—¿Hasta qué punto los servicios públicos operan como islas en lugar de estar en red, por temor a verse envueltos en irregularidades?

“Se responde a la corrupción con más control, pidiendo boletas y cotizaciones por la compra de cada lápiz. Los países que avanzan en mejorar el Estado hacen rato pasaron a funcionar con un sistema que mira más bien los resultados. Por ejemplo, en el Servicio de Salud en Inglaterra, se aprovecha la energía de actores privados que quieren mejorar la salud de la población. Asimismo, hay que tratar de recuperar una ética de lo público y para eso tenemos que poner a los ciudadanos por delante. El municipio es el principal punto de contacto con la ciudadanía. ¿Por qué las reglas que rigen a los municipios o a los distintos poderes del Estado son diferentes? Debíamos tener las mismas normas de probidad, transparencia, rendición de cuentas, de compras públicas y a lo mejor también de personal, para poder atraer a las mejores personas al Estado”.

“Por otro lado, uno de los déficits clave en la modernización del Estado es la participación social. Tratar de extender las técnicas de gestión del sector privado al Estado es una mirada equivocada, porque las motivaciones son distintas. Hay otras formas de mejorar la calidad de los servicios, una de ellas es incluir la voz de la ciudadanía, además de mejorar la gestión del Estado en la forma que señala. Un ejemplo es la política de energía que lideró Máximo Pacheco, con una mirada de largo plazo y mucha participación de la gente, lo que ha significado un enorme beneficio en las energías no convencionales”.

“El problema es que el aparato que define las reglas del juego está atrapado en sus propias reglas y con pocos incentivos a salir de esa situación”.

“Hay otras formas de mejorar la calidad de los servicios, una de ellas es incluir la voz de la ciudadanía, además de mejorar la gestión del Estado”.

Ante anuncios de Trump:

Actividad del mercado crece los viernes por la nueva volatilidad

El número promedio de acciones negociadas en los mercados de valores cada semana ha aumentado un 37% en 2025.

BLOOMBERG

Los viernes solían ser un día tranquilo para Tony Trzcinka, gestor de carteras de Impax Asset Management, pero ahora son los días más ajetreados de la semana.

Lo que antes era un día para reflexionar sobre las tendencias a largo plazo se ha convertido en un momento crítico para preparar las carteras ante las noticias que mueven el mercado y que el Presidente de Estados Unidos, Donald Trump, ha convertido en una costumbre durante los fines de semana.

La demanda de ajustes en las carteras los viernes ha sido tal, que el comercio de bonos corporativos de alta calificación los viernes es un 31% más caro que el resto de la semana, según un análisis de Barclays Plc.

“Sin duda, hemos notado más actividad en el mercado los viernes”, afirma Trzcinka, de Impax, que supervisa alrededor de US\$3.000 millones en activos.

“No se sabe lo que va a pasar el fin de semana”.

Cambio de tendencia

La situación es una reversión de la tendencia de los últimos años, cuando el viernes era el día más barato de la semana para comprar y vender bonos. En marzo y abril, el último día de negociación de la semana representó el 18% del volumen semanal de bonos corporativos con grado de inversión, frente al 16% en 2023 y 2024, según escribieron en un informe los analistas de Barclays Zornitsa Todorova y Andrea Diaz Lafuente.

Su análisis se centró en el valor notional total de los bonos con grado de inversión que cambian de manos cada día.

Decisiones políticas

El aumento del ritmo los viernes forma parte de un repunte más amplio de la actividad en los mercados desde que

Trump volvió a la Casa Blanca y trastornó las perspectivas económicas con sus decisiones políticas, a menudo inesperadas, en materia de aranceles, inmigración y asuntos exteriores. El número promedio de acciones negociadas en los mercados de valores cada semana ha aumentado un 37% en 2025 con respecto a los cuatro años anteriores, mientras que la negociación de acciones el viernes se ha disparado un 42%, según el análisis realizado por el analista de Bloomberg Intelligence Athanasios Psarofagis.

Las razones de este aumento quedaron patentes el fin de semana pasado. El viernes, Trump dijo que podría estar dispuesto a reducir la tasa arancelaria a China al 80%. Luego, el lunes por la mañana temprano, la situación cambió drásticamente cuando el secretario del Tesoro, Scott Bessent, anunció una pausa en muchos aranceles dirigidos a China y un reinicio de las negociaciones comerciales entre ambos países.

El S&P 500 subió un 3,3%, el índice Nasdaq 100 volvió a entrar en un merca-



La demanda de ajustes en las carteras ha sido tal, que el comercio de bonos corporativos de alta calificación el quinto día de la semana es un 31% más caro.

do alcista y los mercados crediticios señalaron una fuerte disminución de los temores de los inversores a los impagos.

En los mercados de bonos corporativos, los patrones de negociación semanales también han cambiado debido al auge de la negociación electrónica y la negociación de carteras, que han facilitado la compra o venta rápida de toda una cesta de bonos.

“Todo se ha acelerado un poco”, afirmó Todorova, de Barclays. “Como todo va más rápido, los inversores pueden permitirse hacerlo los viernes porque tienen la certeza de que podrán ejecutar sus operaciones”, agregó.

Vender lo que pueden

Sin embargo, el aumento de la velocidad y el volumen no ha abarataado las operaciones, especialmente para los gestores de activos, que en las últimas semanas se han visto presionados por la proximidad del fin de semana.

“Los gestores de carteras se ven obligados a vender lo que pueden, no lo que quieren”, afirma David Schiffman, gestor de carteras de Cantor Fitzgerald Asset Management, quien añade que los viernes suele estar atento a los precios relativamente bajos.

Pablo González, académico U. de Chile.

SERGIO LÓPEZ