



DEMOCRACIA Y *DELIVERY*: LA LEGITIMIDAD POLÍTICA EN LA ERA DE LA INMEDIATEZ

SEPTIEMBRE 2025

SERIE
INFORME
SOCIEDAD
Y POLÍTICA

203

AUTOR: JORGE RAMÍREZ

0718-4093



AUTOR:
JORGE RAMÍREZ

Cientista político de la Pontificia Universidad Católica. Se desempeñó como Coordinador del Programa Sociedad y Política de Libertad y Desarrollo entre los años 2015 y 2018 y como Asesor del Gabinete de la Presidencia de la República entre los años 2018-2022.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN	6
I. EL IMPERATIVO DEL <i>DELIVERY</i>	7
II. EL <i>DELIVERY</i> COMO <i>DRIVER</i> DE LA CONFIANZA PÚBLICA EN LAS INSTITUCIONES	9
III. LOS TIEMPOS LEGISLATIVOS	13
IV. LA BRECHA ENTRE MERCADO Y ESTADO	15
V. EL <i>DELIVERY</i> EN LA GESTIÓN PÚBLICA: LA EXPERIENCIA PIONERA DEL REINO UNIDO	17
VI. EL <i>DELIVERY UNIT</i> EN CHILE: EL CASO PIÑERA I	19
VII. <i>DELIVERY</i> VERSUS DEMOCRACIA PROCEDIMENTAL	21
VIII. LA PARADOJA DE LOS REGÍMENES AUTORITARIOS CON ALTO <i>DELIVERY</i>	23
IX. EL IMPERATIVO DE MODERNIZAR EL ESTADO	24
CONCLUSIONES	26
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28

RESUMEN EJECUTIVO

El presente ensayo explora cómo la “cultura del *delivery*”, nacida en el ámbito del consumo privado y extendida al conjunto de la vida social, se ha convertido en una métrica central para evaluar la legitimidad de la democracia contemporánea.

La tesis principal sostiene que la brecha entre la velocidad de respuesta que los ciudadanos esperan —moldeada por la lógica del mercado y las redes sociales— y los tiempos que toma la política deliberativa constituye hoy un desafío estructural para la gobernabilidad.

El texto aborda, en primer lugar, el trasfondo cultural de esta transformación: la digitalización y la globalización han instalado la inmediatez como expectativa dominante, trasladando al terreno de la política la lógica de satisfacción instantánea. Estudios como los de Claudius Gros muestran que este desfase entre dinámicas sociales aceleradas y procesos institucionales lentos genera inestabilidad democrática.

En segundo lugar, se analiza cómo la confianza pública en las instituciones está directamente vinculada a la capacidad del Estado de ofrecer resultados tangibles en áreas como salud, educación y digitalización.

Chile aparece rezagado en estos indicadores frente a la OCDE, lo que alimenta la percepción de ineficiencia y desconexión.

Este déficit ayuda a explicar fenómenos como la validación creciente de opciones autoritarias reflejada en estudios de opinión como la encuesta CEP: cuando la democracia no entrega resultados, se abre espacio a liderazgos fuertes que prometen soluciones inmediatas.

El ensayo revisa también experiencias internacionales y locales en torno al *delivery*. Desde la “*Delivery Unit*” británica bajo Tony Blair, hasta el caso chileno en el primer gobierno de Sebastián Piñera con la creación de la Unidad de Gestión del Cumplimiento y la red Chile Atiende.

Estas experiencias muestran que es posible acercar el Estado al ciudadano con instrumentos de gestión orientados a resultados, aunque su sostenibilidad depende de liderazgo político, coordinación interministerial y una cultura administrativa idónea y profesional.

Asimismo, se contrasta la paradoja de regímenes autoritarios con alto *delivery*, como China o el gobier-

no de Nayib Bukele en El Salvador. Ambos, ilustran que la eficacia en áreas sensibles puede traducirse en legitimidad social incluso a costa de los contrapesos democráticos. La lección es clara: si la democracia no logra modernizarse y responder en plazos razonables, se expone a perder adhesión frente a modelos más expeditivos.

Finalmente, el texto enfatiza el imperativo de modernizar el Estado chileno. Esto implica restaurar mecanismos de coordinación central, avanzar en digitalización, reformar los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMGs), racionalizar ministerios, profesionalizar el empleo público y fortalecer la Alta Dirección Pública. Más que un lujo tecnocrático, estas reformas son una condición de posibilidad para el correcto funcionamiento del Estado y, a partir de ahí, la confianza ciudadana en la democracia.

En síntesis, el ensayo concluye que el *delivery* es hoy un componente esencial de la legitimidad democrática. La clave está en equilibrar eficacia con deliberación, de modo que la democracia logre demostrar que puede ser simultáneamente representativa y efectiva. Solo así podrá sobrevivir en tiempos donde predomina lo instantáneo.

INTRODUCCIÓN

En la última década la economía del “*delivery*” ha transformado no solo la forma en que se consumen bienes y servicios, sino también en el modo en que hemos pasado a comprender y a modelar las expectativas que tenemos sobre el mundo que nos rodea.

Lo que comenzó como un fenómeno circunscrito a la cadena logística para llegar de manera más directa y eficiente al consumidor, se ha convertido en un nuevo paradigma cultural: inmediatez y disponibilidad total de una amplia gama de bienes y servicios.

En el sector privado, esta mentalidad ha impulsado invaluables innovaciones tecnológicas, modelos de negocio más flexibles y procesos que reducen drásticamente los costos de transacción y tiempos de espera. Sin embargo, la política y las instituciones públicas no han logrado replicar este ritmo, quedando de algún modo, rezagada o “fuera de juego”.

La tensión es evidente: los ciudadanos, acostumbrados a resolver en minutos lo que antes tomaba días, trasladan esa expectativa a la democracia representativa, un sistema que por su diseño es deliberativo y orientado al consenso más que al resultado.

Por consiguiente, el contraste entre la capacidad de adaptación del mercado y la rigidez de las estructuras estatales se traduce en una brecha de insatisfacción. Así, cuanto más eficiente parece el sector privado en cumplir expectativas inmediatas, más frustrante parece la respuesta del sector público para los ciudadanos.

El tema ha cobrado gran relevancia, sin ir más lejos, más del 70% de los países de la OCDE están otorgándole cada vez más atención a la prestación de servicios públicos para priorizar la agenda de *delivery* con foco en los usuarios.

Este ensayo intenta explorar esa brecha entre el vertiginoso ritmo de los tiempos del *delivery* y los tiempos de la política, a efectos de evaluar cómo esta tensión se convierte en un desafío estructural para la gobernabilidad democrática.

Se analizará el origen de esta asimetría, su impacto en la confianza institucional y los desafíos que supone plantear estrategias para que la democracia recupere su capacidad de respuesta en tiempos convulsos sin sacrificar su esencia deliberativa.

I. EL IMPERATIVO DEL *DELIVERY*

En las últimas tres décadas, el progreso tecnológico, la globalización y la digitalización masiva han configurado un ecosistema de consumo caracterizado por la inmediatez. El comercio electrónico, los servicios *on demand* y las plataformas de distribución ultrarrápida no solo han acortado radicalmente los tiempos de espera para el consumidor, sino que han instalado un nuevo estándar: la lógica de la experiencia usuario como centro absoluto del proceso de toma decisiones.

Los servicios de última milla prometen entregas en cuestión de días, horas o minutos, trasladando productos a la puerta del cliente. A la par, las redes sociales conectan personas de las más extensas y diversas latitudes de manera instantánea y, por si fuera poco, las personas se han habituado no solo a una recepción inmediata, sino también a exigir transparencia, personalización y control en cada etapa del proceso de distribución y entrega.

Este modelo, desarrollado y perfeccionado en el ámbito privado ha permeado de forma silenciosa, pero profunda a otras esferas de la vida social.

Así las cosas, la política también se expone a ser evaluada bajo esta exigente métrica de instantaneidad y velocidad

en la capacidad de respuesta. Por ende, los procesos de negociación política, la gestión pública y la provisión de servicios estatales, tradicionalmente mediadas por la deliberación, la planificación y la burocracia, se ven hoy evaluadas bajo parámetros propios de un *marketplace*.

El ciudadano, convertido en usuario por esta lógica cultural, espera que la respuesta del Estado se ajuste a sus necesidades con la misma velocidad, customización y eficiencia que un servicio de última milla o *streaming*. En consecuencia, si el tiempo de espera excede el estándar internalizado y modelado por esta expectativa, la percepción de ineficiencia y desconexión se instala de inmediato.

Este desajuste incide en la política desde una óptica electoral, pero también en la gobernabilidad que es capaz de generar. No es casual que, a la par de la irrupción de las redes sociales, se hayan desencadenado importantes procesos de movilización social en distintas latitudes y por las más diversas razones. Como plantea Moisés Naím en *El fin del poder* (2013), la tecnología y la globalización han multiplicado las formas de acceso al poder y han facilitado que actores previamente marginales se organicen y desafíen a las estructuras establecidas.

Las redes sociales, en particular, han reducido drásticamente los costos de coordinación y han erosionado las barreras que antes protegían a gobiernos y élites de la presión social. De este modo, la aceleración de la opinión pública y la facilidad de movilización son rasgos constitutivos de la fragilidad del poder de las democracias contemporáneas.

Como plantea la OCDE en su último *Government at a Glance* (2025), los cambios en la confianza en las instituciones públicas pueden estar reflejando una brecha entre las expectativas de los ciudadanos y el *delivery* que las instituciones ofrecen (OCDE, 2025).

Sin ir más lejos, en su artículo *Entrenched time delays versus accelerating opinion dynamics: Is democracy sustainable?* (2017), Claudius Gros, físico que complementa esta disciplina con las ciencias sociales, construye un modelo matemático para analizar la estabilidad de la democracia en contextos de aceleración social.

Su tesis central no deja de ser relevante: la democracia funciona con un desfase estructural, en el sentido de que las instituciones representativas (parlamentos, gobiernos, ciclos electorales) operan con tiempos largos, mientras que la opinión pública cambia cada vez más rápido, impulsada por medios de comunicación, redes sociales y shocks fulminantes de información.

El modelo muestra que, cuando la velocidad de cambio en la opinión ciudadana supera la capacidad de respuesta institucional, la democracia entra en una zona de inestabilidad sistémica. En ese punto, las decisiones políticas tienden a quedar siempre desfasadas respecto de las expectativas sociales, generando un círculo vicioso de frustración, polarización y deslegitimación.

En esta línea, resulta pertinente vincular la tesis del *delivery* con la literatura sobre *state capacity*. Como plantean Acemoglu, García-Jimeno y Robinson (2013), la capacidad estatal no se reduce únicamente a la existencia de

instituciones formales, sino que depende de la habilidad efectiva del Estado para implementar políticas públicas, hacerlas cumplir y sostener en el tiempo bienes esenciales. El argumento central es que existe una estrecha relación entre capacidad estatal y desarrollo económico, de modo que los países que han logrado generar prosperidad lo han hecho gracias a instituciones capaces de ejecutar políticas coherentes y de largo plazo.

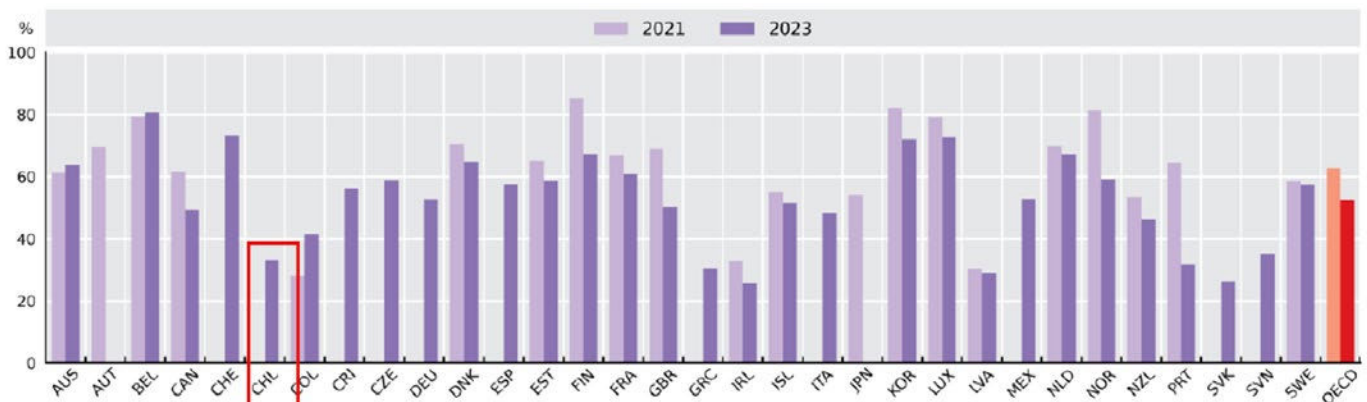
Así, la “cultura del *delivery*” puede entenderse como un síntoma contemporáneo de una vieja cuestión: los Estados que no logran traducir sus decisiones en resultados tangibles pierden legitimidad, generando un terreno fértil para la inestabilidad política y económica. La tesis de Acemoglu et al. ayuda así a profundizar el diagnóstico planteado por Gros: cuando las instituciones no cuentan con la capacidad material y organizativa para acompañar la dinámica de cambio social acelerado, el desajuste se convierte en un riesgo estructural para la democracia y el desarrollo.

II. EL *DELIVERY* COMO *DRIVER* DE LA CONFIANZA PÚBLICA EN LAS INSTITUCIONES

El último informe Government at a Glance de la OCDE señala que la capacidad de respuesta e impacto directo de los servicios públicos en los ciudadanos es un factor relevante a la hora de explicar la confianza pública en las instituciones del Estado (OECD, 2025).

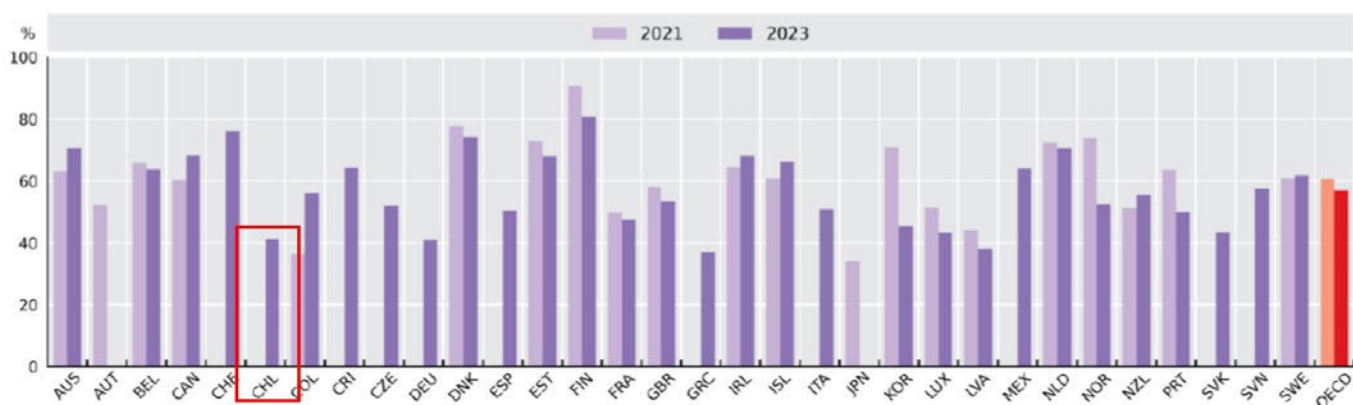
Así, Chile está al debe. De acuerdo con indicadores de la propia OCDE, nuestro país registra niveles de satisfacción ciudadana en áreas tales como servicios de salud y educación pública por debajo del promedio de los países pertenecientes a esta organización (ver Gráficos 1 y 2).

Gráfico 1 Satisfacción con los servicios de salud pública 2021 y 2023 (OCDE)



Fuente: OECD Trust Survey, 2023, <http://oe.cd/trust>

Gráfico 2 Satisfacción con los servicios de educación pública 2021 y 2023 (OCDE)



Fuente: OECD Trust Survey 2023.

En efecto, mientras en la OCDE más del 70 % de la población declara estar satisfecha con la atención en hospitales y colegios públicos, en Chile la cifra ronda apenas la mitad. Esto refleja una brecha estructural entre las expectativas de los ciudadanos y la capacidad del Estado para entregar bienes básicos en tiempo y forma.

La transformación digital del Estado también muestra rezagos: a pesar de avances puntuales, Chile se ubica en el tercio inferior de la OCDE en indicadores de gobierno digital, lo que significa que procesos que en otros países se realizan en minutos, en Chile aún tardan semanas o requieren trámites presenciales (OCDE, 2025).

Resulta clave destacar estas cifras en la medida de que podrían ser un factor a la hora de explicar por qué la confianza en las instituciones estatales se encuentra en abierto declive. Aunque también existen otros, como por ejemplo, los bajos niveles de confianza interpersonal que poseen sociedades como la chilena reflejadas en otros estudios comparados de la OCDE (2024) y la falta de experiencia usuario en la prestación de bienes y servicios públicos.

La desafección con la prestación de bienes públicos podría emanar del hecho de que el ciudadano que compara su experiencia con el Estado, con la de una app, un *marketplace*, la banca en línea, el retail o las telecomunicaciones

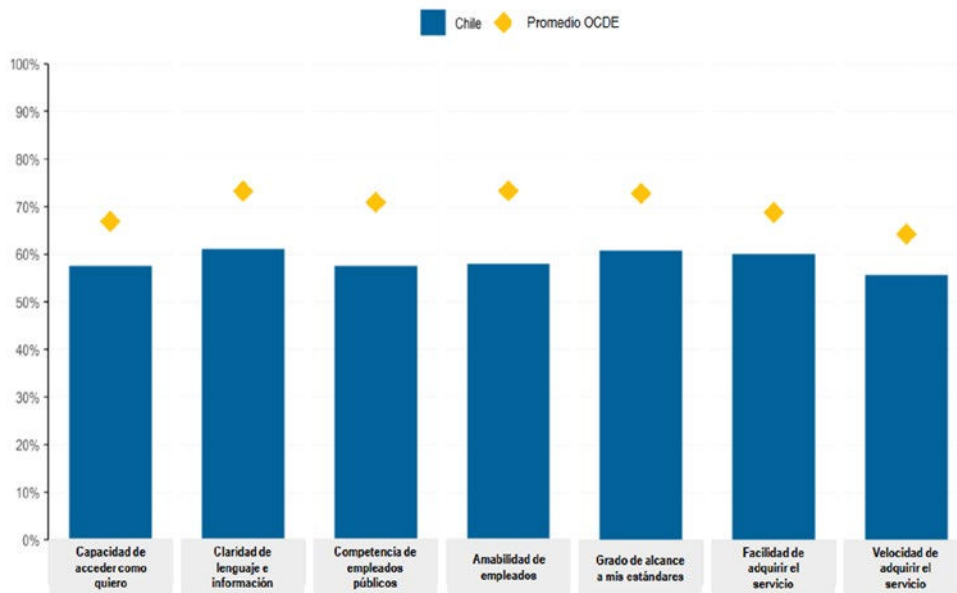
—donde resuelve problemas de forma instantánea— no comprende por qué el aparato público mantiene procedimientos lentos, extensos y poco amigables. Así lo reflejan los indicadores comparados que arrojan una evaluación de la experiencia usuario del ciudadano en el ámbito de la prestación de servicios públicos que está por debajo del promedio de los países de la OCDE (ver Gráfico 3).

Por ende, la ineficiencia en servicios de alto impacto como salud, educación y la atención general a la hora de interactuar con el Estado impacta directamente en la percepción de desconexión, alimentando la brecha entre la democracia procedimental y la experiencia cotidiana de los usuarios-ciudadanos.

Otra dimensión que podría estar reflejando la falta de eficiencia del sistema político en procesar demandas ciudadanas a través de mecanismos concretos y accionables, surge a partir de una lectura de la encuesta del Centro de Estudios Públicos (CEP), estudio que comienza a reflejar una validación creciente de formas autoritarias como alternativas para resolver los problemas del país. Aunque de acuerdo con la serie histórica de la encuesta del CEP el respaldo a la democracia sigue siendo mayoritario, una fracción significativa de encuestados manifiesta que “Da lo mismo un régimen autoritario que un democrático”, pasando esta cifra desde un 11% a un 33% entre 2008 y 2025 (ver Gráfico 4).

Gráfico 3

Satisfacción con la rapidez, cortesía y competencia en la prestación de servicios públicos (Chile y Promedio OCDE)



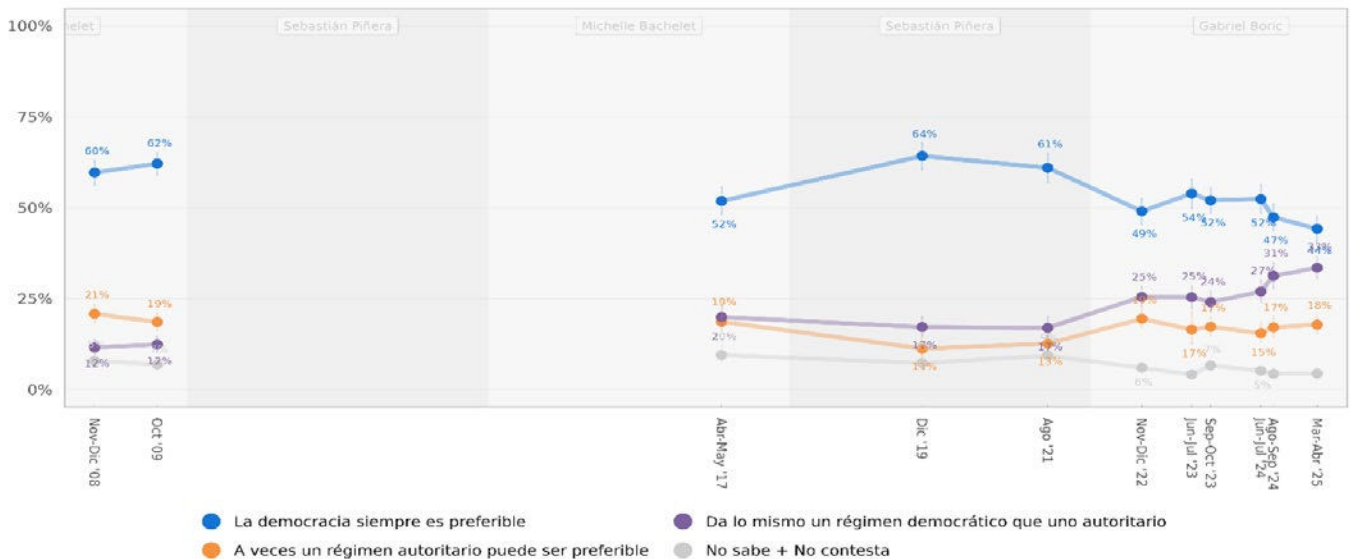
Nota: La figura presenta las distribuciones dentro del país por subgrupos de respuestas a la pregunta: "Piense en la última vez que trató con instituciones públicas, ¿qué tan satisfecho estuvo con cada uno de los siguientes aspectos? [OPCIÓN]". Las variables "Chile" y "Promedio OCDE" representan la agregación de respuestas de 6 a 10 en la escala. El "Promedio OCDE" presenta el promedio no ponderado de respuestas entre los países.

Fuente: OCDE (2024). Los determinantes de la confianza en las instituciones públicas de Chile.

Gráfico 4

La democracia es preferible a cualquier otra forma de gobierno / a gente como uno le da lo mismo un régimen democrático que uno autoritario. Encuesta CEP (2008-2025).

¿Con cuál de las siguientes frases está Ud. más de acuerdo? La democracia es preferible a cualquier otra forma de gobierno / En algunas circunstancias, un gobierno autoritario puede ser preferible a uno democrático / A la gente como uno, le da lo mismo un régimen democrático que uno autoritario



Fuente: Encuesta CEP (2008-2025).

Esta disposición de la opinión pública no surge en el vacío pudiendo estar vinculada con la percepción de que el sistema democrático chileno no logra responder a las demandas ciudadanas con la velocidad y efectividad que hoy se espera. Escenario ante el cual la opción de un gobierno autoritario que resuelva los problemas “aquí y ahora” comienza a tomar más sentido.

La falta de capacidad de ejecución y resolución del Estado como un todo, podría estar convirtiéndose así en un factor explicativo del malestar con la democracia. Cuando los ciudadanos observan que el sistema público demora años en implementar reformas prometidas, que la burocracia bloquea soluciones o que los anuncios no se traducen en mejoras concretas, surge la tentación de preferir liderazgos fuertes que prometan “resolverlos de una vez”.

Por lo tanto, el *delivery*, entendido como la traducción de las decisiones políticas en resultados verificables, no es un lujo tecnocrático, sino un componente esencial de la

legitimidad democrática en los tiempos que transcurren. En la medida en que Chile no logre acortar esa brecha, el escenario podrá ser idóneo para la existencia de discursos que cuestionen los procedimientos de la democracia liberal en nombre de la eficiencia.

III. LOS TIEMPOS LEGISLATIVOS

La lógica de la política democrática implica necesariamente cierto grado de desfase respecto a la cronología de la dinámica social. Mientras la ciudadanía percibe y demanda respuestas inmediatas, el proceso legislativo opera bajo ritmos más pausados, condicionados por la deliberación, la negociación entre partidos y los equilibrios institucionales propios del sistema político respectivo.

Esta asincronía no es en sí misma un defecto, sino una característica de los sistemas representativos, cuyo valor también radica en moderar pulsiones y procesar demandas de forma estable y sostenible.

Sin embargo, cuando los tiempos legislativos se alargan más allá de lo razonable o quedan desfasados respecto de la intensidad de las demandas ciudadanas, la per-

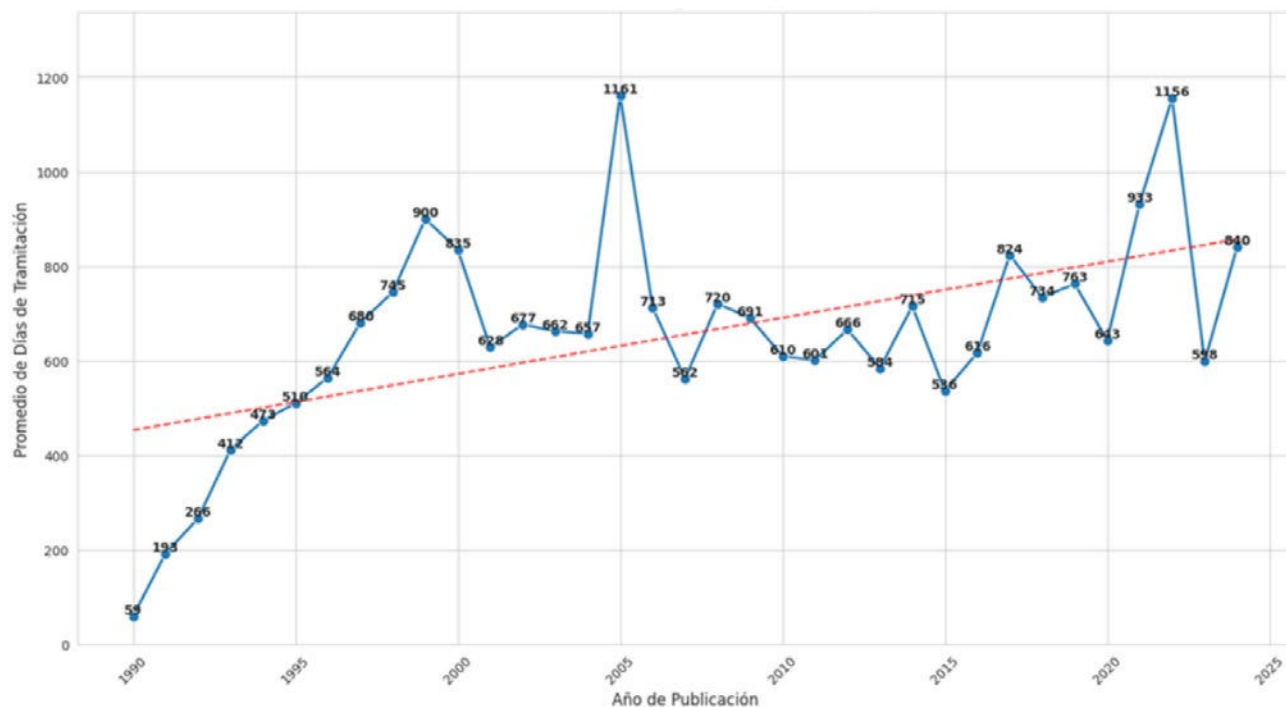
cepción de ineficiencia se magnifica, alimentando la idea de que la democracia es incapaz de dar respuestas en el marco temporal que hoy se considera legítimo.

En lo que respecta a Chile, Miguel Ángel Fernández y Jorge Cordero (2024) analizan los patrones temporales en la tramitación legislativa del Congreso Nacional durante el período 1990-2024, con foco en evaluar la capacidad de respuesta de la legislatura ante nuevas demandas ciudadanas y de políticas públicas.

Los hallazgos que los investigadores obtienen a partir del análisis de datos abiertos del Congreso arrojan una tendencia clara en términos de aumento de los tiempos de tramitación de iniciativas en la legislatura (ver Gráfico 5).

Gráfico 5

Promedio de días de tramitación en proyectos aprobados por año de publicación (1990-2024)



Fuente: Fernández y Cordero (2024).

Los factores que se plantean en el estudio como incidentes en esta dinámica son, por un lado, el nuevo sistema electoral que ha complejizado la tramitación legislativa aumentando los costos de coordinación y, por otra parte, los ciclos de convulsión social: estallido y pandemia, que habilitaron un proceder de la legislatura extraordinariamente rápido para emergencias, pero significativamente más lento para dar cuenta de la legislación regular. La te-

sis central del artículo es que este incremento en los tiempos de tramitación legislativa podría ser un indicador de una transformación más profunda en el funcionamiento del presidencialismo chileno, donde la tradicional capacidad del Ejecutivo para dirigir el proceso legislativo se ve crecientemente desafiada por una combinación de fragmentación política, polarización ideológica y demandas sociales urgentes (p.20).

IV. LA BRECHA ENTRE MERCADO Y ESTADO

Como señala William Baumol (2002), el capitalismo contemporáneo se ha convertido en una verdadera “máquina de innovación”, donde la competencia obliga a las empresas a reducir costos, mejorar procesos y responder de manera inmediata a las demandas cada vez más exigentes del cliente. La innovación ya no es excepcional, sino un imperativo de supervivencia en un mundo donde la competencia es total. El ciudadano, acostumbrado a esa dinámica en su vida cotidiana, espera que el Estado opere con la misma lógica.

Sin embargo, al no enfrentar presiones competitivas, la burocracia mantiene ritmos y procedimientos más propios de un mundo analógico. De ahí surge la brecha cultural: mientras el mercado ofrece resultados casi instantáneos, la política democrática se mueve en horizontes temporales largos, deliberativos y procedimentales.

A su vez, desde el punto de vista organizacional surge la pregunta sobre ¿cómo se puede lograr la eficiencia si las

administraciones públicas trabajan de forma aislada, con mandatos a menudo superpuestos, responsabilidades fragmentadas entre varias entidades, recursos mal asignados y falta de estrategias de comunicación? (La Fuente y González, 2018).

Chile ilustra bien este fenómeno. La gestión estatal, aunque relativamente más eficiente que la de muchos países vecinos, sigue atrapada en procedimientos formales, tramitaciones extensas, trabas a la inversión también recientemente acuñada como “permisología” y resistencias internas que impiden una adaptación real al nuevo tiempo social.

Esta brecha entre la velocidad del mercado y la del Estado genera un ciclo de impaciencia que, políticamente, puede abrir espacio a discursos populistas y/o rupturistas. Si la democracia representativa no entrega resultados “en tiempo real”, gana atractivo la promesa de un liderazgo que, en nombre de la eficiencia, prescindiera de los contrapesos institucionales.

De no abordarse bien el tema, el riesgo es claro: la erosión paulatina de los mecanismos deliberativos que sostienen a la democracia liberal.

Los líderes populistas capitalizan esta lógica ofreciendo “soluciones exprés” que prescinden de los procesos y, muchas veces, del marco legal que asegura la igualdad de trato. Así, la “cultura del *delivery*” mal canalizada se convierte en un incentivo perverso para la concentración de poder, debilitando el consenso, los contrapesos y el debate informado.

Pero, además, la lógica del *delivery* no solo responde a la cultura digital y al mercado, sino también a una condición existencial propia de nuestros tiempos atravesada por la incertidumbre. Como muestra el estudio *Despojados del futuro* (IPP-UNAB, 2024), buena parte de la ciudadanía ha perdido la capacidad de planear su vida cotidiana en horizontes largos: la violencia, la inestabilidad laboral y la fragilidad institucional han reducido el futuro a un “aquí y ahora” permanente.

Esta “tiranía del instante” no es solo un efecto del consumo digital, sino también de un entorno social y político que difumina certezas básicas. De allí que la demanda por inmediatez adquiera un cariz más profundo: no es únicamente impaciencia cultural, sino la búsqueda de anclajes en un presente profundamente volátil. La paradoja es evidente: cuanto más incierto parece el futuro, más se radicaliza la exigencia de resultados inmediatos del Estado, aun a costa de la deliberación democrática.

En definitiva, la política se juega hoy en un terreno de expectativas conjugadas en tiempo presente. Por lo tanto, el *delivery* se convierte en medida de legitimidad no porque los ciudadanos sean simples consumidores impacientes, sino porque un futuro incierto los obliga a reducir sus aspiraciones a lo inmediato.

La pregunta central

Este nuevo marco cultural plantea un dilema de fondo: ¿cómo puede la democracia, cuya fortaleza radica en la deliberación y el respeto a procedimientos, sobrevivir en una sociedad que mide su legitimidad ya no en perspectiva de años, sino que de instantes? La respuesta no pasa únicamente por replicar la lógica del mercado, sino por rediseñar la gestión pública para ganar agilidad sin perder legitimidad.

El filósofo Daniel Innerarity advierte en *A Theory of Complex Democracy* sobre cómo nuestras instituciones políticas se han quedado atrapadas en conceptos obsoletos frente a un orden social marcado por la complejidad y la velocidad (Innerarity, 2025).

Esta disonancia teórica está acompañada del avance de una política mediatizada por el vertiginoso ritmo de las redes sociales: igual que un consumidor espera recibir su pedido en minutos o accede a contenido inmediato a través de su feed de Instagram, el ciudadano exige respuestas políticas rápidas y visibles, aunque muchas de éstas sean superficiales.

En la misma línea, Kornbluh (2025) plantea que la inmediatez se ha vuelto un estilo cultural dominante: lo inmediato desplaza a la mediación, lo presente eclipsa el futuro, la urgencia sustituye la reflexión. Además, la inmediatez “aplana” los procesos intermedios: se busca eliminar al mediador y todo aquello que sea asimilado como institucional.

V. EL *DELIVERY* EN LA GESTIÓN PÚBLICA: LA EXPERIENCIA PIONERA DEL REINO UNIDO

El concepto de *delivery* en políticas públicas fue sistematizado por Michael Barber en su obra *Instruction to Deliver: Tony Blair, Public Services and the Challenge of Achieving Targets* (2007). Barber, quien dirigió la *Prime Minister's Delivery Unit* (PMDU) en el Reino Unido durante el segundo gobierno de Tony Blair, definió el *delivery* como un enfoque de gestión orientado a garantizar que las prioridades políticas se transformen en resultados concretos, medibles y verificables.

La PMDU fue creada en 2001 como un equipo pequeño y altamente especializado con acceso directo al primer ministro. Su función no era diseñar políticas, sino asegurar que las prioridades estratégicas —en áreas como salud, educación, transporte y seguridad— se implementaran de manera efectiva. Este énfasis en la ejecución supuso una ruptura con la tradición británica de confiar exclusivamente en los ministerios para la aplicación de políticas.

El método combinaba tres elementos centrales: definición clara de metas prioritarias (*targets*), monitoreo ri-

guroso del desempeño mediante reuniones periódicas y análisis de datos y responsabilidad directa de los equipos ejecutores. En palabras de Barber, se trataba de “hacer que las promesas políticas se conviertan en hechos tangibles”.

Así, la *Delivery Unit* buscaba romper la inercia burocrática, resolver cuellos de botella y garantizar que el programa de gobierno avanzara en los plazos comprometidos.

Los resultados fueron notorios: entre 2001 y 2005, las listas de espera en el sistema de salud británico se redujeron drásticamente, los indicadores educativos mejoraron y el transporte público elevó sus estándares de seguridad y confiabilidad. Para Barber, estos logros demostraban que un gobierno podía acercarse a la lógica de gestión basada en resultados propios del sector privado.

Tal como señaló un estudio de King's College London, la “revolución del *delivery*” de Blair transformó la forma de concebir la capacidad estatal, consolidando la idea de que la legitimidad de un gobierno depende no solo de su

origen democrático, sino también de su eficacia en la ejecución (King's College, 2015; The Economist, 2015).

Con todo, el modelo enfrentó críticas: parte de la burocracia lo vio como una intromisión centralizada y algunos académicos advirtieron riesgos de “gobernar por indicadores”, privilegiando lo fácilmente medible sobre lo esencial, pero menos visible. El propio blog oficial del gobierno británico reconoce que el desafío fue balancear la cultura de resultados inmediatos con los valores deliberativos de la política democrática (UK Government History Blog, 2022).

A pesar de estas tensiones, la PMDU se convirtió en un referente internacional. Gobiernos de distintos continentes hicieron adaptaciones locales del modelo, incluyendo Chile durante el primer mandato del ex Presidente Sebastián Piñera.

Más allá de sus limitaciones, la experiencia británica ilustra la tesis central de este ensayo: en democracias expuestas a la presión de la inmediatez, la capacidad de ejecución es hoy un componente esencial de la legitimidad política.

VI. EL *DELIVERY UNIT* EN CHILE: EL CASO PIÑERA I

El primer gobierno de Sebastián Piñera (2010–2014) intentó adaptar al contexto chileno la experiencia británica del *delivery*.

Apenas instalado en La Moneda y en medio de la urgencia nacional por el terremoto del 27 de febrero de 2010, se diseñó una Unidad de Gestión del Cumplimiento Presidencial que tenía como propósito monitorear y acelerar el avance en un conjunto acotado de compromisos prioritarios.

Entre ellos se encontraban la reconstrucción post-terremoto, la reducción de las listas de espera en el sistema de salud y el fortalecimiento de la seguridad ciudadana, entre otros.

La idea central era contar con un instrumento que permitiera al Presidente ejercer un control directo sobre la ejecución, evitando que las metas del programa quedaran diluidas en la rutina y silos burocráticos de los mi-

nisterios. El mecanismo se estructuró en torno a tres funciones principales: monitoreo sistemático de indicadores, reuniones periódicas de seguimiento con ministros y equipos técnicos y coordinación interministerial para resolver cuellos de botella administrativos.

En efecto, la unidad actuaba como un observatorio permanente del cumplimiento de metas presidenciales, centralizando la información en reportes que eran discutidos directamente con el mandatario. Esta dinámica buscaba imprimir un ritmo distinto al trabajo gubernamental, instalando una lógica de plazos estrictos y resultados verificables.

Uno de los ámbitos donde se pudo apreciar la utilidad de este esquema fue en la reconstrucción post-terremoto. En un contexto de devastación material y con fuertes presiones sociales, la capacidad de acelerar proyectos de vivienda, infraestructura escolar y hospitales se transformó en un test crucial de eficiencia para el nuevo gobierno.

La Unidad de Gestión permitió ordenar prioridades, destrabar procesos administrativos y rendir cuentas periódicas sobre los avances. Hacia el final del período, más del 90% de las viviendas destruidas habían sido entregadas o estaban en construcción¹, un logro que el Ejecutivo destacó como evidencia de eficacia en la gestión pública.

La relevancia de este intento radica en que constituyó la primera aproximación en Chile a un modelo de gestión centrado en el *delivery*. Su creación respondió tanto a la emergencia, como a la convicción de que el gobierno debía rendir cuentas en base a resultados tangibles.

Pero su implementación reveló que, más allá del diseño técnico, el éxito de una *Delivery Unit* depende de factores políticos y culturales: liderazgo presidencial sostenido, coordinación efectiva entre ministerios y una burocracia capaz de internalizar la lógica de resultados.

En balance, el *delivery* durante Piñera I fue una experiencia híbrida: logró avances significativos en áreas de alta visibilidad como la reconstrucción, pero no logró instalarse como un mecanismo estable de gestión pública que trascendiera en el tiempo.

Su aporte al debate contemporáneo es claro: la eficacia no puede lograrse únicamente mediante importación de herramientas, sino que exige transformar la cultura administrativa y fortalecer la capacidad estatal para ejecutar políticas públicas de manera consistente y sostenible.

Otro aporte a esta lógica del *delivery* impulsada por el ex Presidente Piñera fue la creación, en 2012, de la red Chile Atiende, concebida como ventanilla única de atención ciudadana. Inspirada en experiencias internacionales de simplificación administrativa, su propósito fue acercar el Estado al ciudadano bajo un modelo de proximidad y accesibilidad. A través de sucursales físicas distribuidas en todo el país y una plataforma digital

integrada, Chile Atiende permitió que las personas pudieran acceder en un solo punto a trámites, beneficios y servicios provistos por distintas instituciones públicas.

Así, en lugar de peregrinar por ministerios y servicios fragmentados, el ciudadano encontraba en estas oficinas un canal directo y unificado para relacionarse con el Estado.

Resulta clave destacar que Chile Atiende trasladó la discusión sobre el *delivery* desde el plano de los grandes compromisos presidenciales hacia la vida cotidiana de las personas. Reducir tiempos de espera, facilitar trámites y otorgar información confiable en un mismo lugar representaba una mejora tangible en la experiencia ciudadana con la burocracia.

Al mismo tiempo, significó un esfuerzo por construir confianza en la capacidad estatal de adaptarse a la lógica de inmediatez que impregna otros ámbitos de la vida social. En cierto sentido, Chile Atiende encarnó la promesa de que el Estado podía —al menos en algunos servicios— funcionar con la misma lógica de proximidad y eficiencia que un *marketplace* digital.

Si bien la iniciativa enfrentó limitaciones —particularmente en lo referido a interoperabilidad de sistemas entre instituciones y cobertura territorial completa—, constituyó un hito en la modernización del aparato público chileno. No solo por la racionalización de trámites, sino porque instaló la idea de que la legitimidad democrática también depende del contacto directo entre Estado y ciudadanía en su dimensión más concreta y circundante.

En esa línea, Chile Atiende no solo fue una innovación de gestión, sino también un esfuerzo por reconstituir el vínculo de confianza entre la institucionalidad pública y las personas, mostrando que el *delivery* en democracia debe comenzar por asegurar experiencias de servicio simples, dignas y accesibles para todos.

1. Véase La Reconstrucción de Chile. (2013). Colección Memoria Presidencial. Presidencia de la República de Chile.

VII. *DELIVERY* VERSUS DEMOCRACIA PROCEDIMENTAL

La literatura contemporánea en ciencia política ha renovado el interés por la capacidad estatal como componente esencial de la legitimidad política. Francis Fukuyama (2014) distingue tres pilares del orden político: Estado, imperio de la ley y rendición de cuentas democrática. Sin embargo, enfatiza que sin un aparato estatal capaz de implementar políticas, los otros dos pilares carecen de eficacia real.

Lant Pritchett, por su parte, describe la “capacidad isomórfica”: muchos países imitan las formas institucionales del mundo desarrollado sin desarrollar su funcionalidad, siendo aquello lo que distingue al “Estado real” del “Estado de papel”.

En Chile, el malestar con la democracia procedimental es palpable. La encuesta del CEP de abril de 2025 reveló que la confianza en el Gobierno es de un 16%, en el Congreso de un 8% y en los partidos políticos de un 3%. Esta percepción podría estar más vinculada con la

falta de resultados tangibles que con el funcionamiento propio de las reglas democráticas.

En consecuencia, la frustración con la burocracia, la lentitud legislativa y la ineficiencia estatal ha provocado que el ciudadano promedio valore más las soluciones concretas, que el respeto a los procedimientos.

La cultura digital ha acortado el horizonte de expectativas y ha instalado la urgencia como criterio de evaluación de las autoridades. Lo que antes era un proyecto a cuatro años, hoy se mide en semanas. El resultado es que los ciudadanos demandan respuestas rápidas, y tienden a desconfiar de instituciones que deliberan lentamente. Esta aceleración ha hecho del *delivery* un marcador de eficacia y legitimidad mucho más influyente que la calidad de los procedimientos. Porque evidentemente que la legitimidad política no solo se construye por el origen del poder (elecciones), sino también por su ejercicio (eficacia).

La tensión entre resultados y procedimientos también se ve afectada por el presentismo. Bajo la presión del ciclo noticioso, las redes sociales y la ansiedad ciudadana, los gobiernos tienden a privilegiar soluciones simbólicas o superficiales. La política corre así el riesgo de perder profundidad para convertirse únicamente en gestión reactiva.

VIII. LA PARADOJA DE LOS REGÍMENES AUTORITARIOS CON ALTO *DELIVERY*

La centralidad del *delivery* ha llevado a que ciertos regímenes autoritarios adquieran legitimidad pragmática que ha comenzado a ser un componente de *soft power*. China es el caso paradigmático: con un modelo de partido único y sin elecciones libres, ha logrado una capacidad de ejecución notable en infraestructura, educación, salud y tecnología. Aunque el régimen carece de rendición de cuentas democrática, su eficacia en la entrega de bienes públicos genera un consentimiento ciudadano nacional e internacional (Pew Research Center, 2025) de facto.

El caso de Nayib Bukele en El Salvador constituye otro ejemplo paradigmático de cómo el *delivery* puede convertirse en fuente de legitimidad política en regímenes con crecientes rasgos autoritarios.

Su estrategia de seguridad, conocida como “Plan Control Territorial” y la instauración del régimen de excepción en 2022, redujeron drásticamente los homicidios en un país

que hasta hace poco figuraba entre los más violentos del mundo. Este resultado inmediato, celebrado por buena parte de la población, ha generado niveles de popularidad inéditos, al punto de superar consistentemente el 80% de aprobación local, como también internacional². Sin embargo, el costo institucional ha sido alto: debilitamiento del sistema judicial, concentración de poder en el Ejecutivo, modificaciones a las reglas del juego y significativas restricciones a las libertades civiles.

Así, El Salvador refleja la tensión central del debate: el alto *delivery* en áreas sensibles como la seguridad puede fortalecer la adhesión social incluso a costa de socavar los contrapesos democráticos.

La paradoja es que, cuanto más tangible es el resultado en el corto plazo, más difusa se vuelve la percepción ciudadana sobre la importancia de preservar procedimientos deliberativos y garantías constitucionales de largo plazo.

2. Sin ir más lejos, de acuerdo con estudios de opinión como Cadem N° 565 de noviembre de 2024, en Chile Nayib Bukele posee un 80% de imagen favorable.

IX. EL IMPERATIVO DE MODERNIZAR EL ESTADO

La modernización del Estado se ha convertido en uno de los ejes más decisivos para la legitimidad democrática en Chile. En un contexto en que los ciudadanos comparan la velocidad y eficacia del mercado con la lentitud de las instituciones públicas, la demanda por un Estado más ágil, moderno y efectivo ya no admite postergaciones.

La cultura del *delivery* no solo plantea expectativas de inmediatez en la política, sino que obliga a revisar con crujeza la arquitectura estatal, sus incentivos y sus lógicas de gestión. En otras palabras, la gobernabilidad democrática en nuestros tiempos depende en buena medida de que el Estado sea capaz de actualizar sus estructuras y responder con resultados tangibles.

Para avanzar en la consecución de estos fines, en primer lugar, parece necesario restaurar y otorgar el respaldo político requerido a la lógica de *delivery unit*, situándolo una vez más en el centro de gobierno. Tras el impulso que se le dio a este concepto bajo el primer mandato del ex Presidente Piñera, por razones políticas, cambios en el

signo ideológico de las sucesivas administraciones y la imposición de otras coyunturas (estallido de 2019 y pandemia) la unidad de la gestión del cumplimiento ha perdido realce dentro de la estructura gubernamental.

En segundo lugar, resulta fundamental avanzar de manera decidida hacia una auténtica lógica de Gobierno Digital. Proyectos como el Laboratorio de Gobierno debieran adquirir mayor realce a efectos de ser incubadoras de mejoras significativas a nivel de innovación y eficiencia dentro la gestión pública de manera transversal a las diferentes reparticiones.

Luego, un aspecto ineludible en la modernización del Estado chileno dice relación con los mecanismos de evaluación y desempeño de los funcionarios públicos. Al respecto, desde la década de los noventa, los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMGs) fueron concebidos como una herramienta para instalar incentivos de eficiencia en los servicios públicos, vinculando parte de las remuneraciones de los funcionarios al cumplimiento de metas previamente definidas.

En la práctica, sin embargo, el sistema se ha desvirtuado. La evidencia muestra que, año tras año, la gran mayoría de los funcionarios es calificada con nota sobresaliente, lo que termina vaciando de contenido el instrumento y transformándolo en un mero suplemento salarial. Por ende, el problema es doble. Por un lado, se diluye la función meritocrática que debiera distinguir y premiar el buen desempeño. Por otro, se priva al Estado de una herramienta crítica para introducir mejoras sustantivas en la gestión. En lugar de convertirse en un instrumento de aprendizaje organizacional y de *accountability* interna, los PMGs han consolidado una cultura de simulación en que todos cumplen, pero pocos mejoran efectivamente. En este sentido, avanzar hacia criterios de evaluación más exigentes, realistas y diferenciados permitiría instalar una cultura de desempeño que premie la innovación, sancione la inercia y, sobre todo, genere mejor capital humano para implementar políticas públicas.

Luego, en un plano más estructural, Chile enfrenta un aparato estatal excesivamente fragmentado y un régimen de empleo público obsoleto. Lejos de ser un problema meramente administrativo, esta inercia constituye un obstáculo directo y mayor para la capacidad del Estado de ejecutar políticas públicas de manera consistente y coherente, y de generar confianza en la ciudadanía. Modernizar el Estado, por tanto, no es un lujo tecnocrático, sino un imperativo democrático.

Desde una aproximación más estructural, una reforma necesaria es la racionalización de la estructura ministerial, reduciendo el número con énfasis en lograr fusiones es-

tratégicas. El diagnóstico es claro: la proliferación de ministerios, que han pasado de 18 en 1990 a 25 en 2025, lejos de haber mejorado la gestión, ha contribuido a una dispersión de esfuerzos y a una coordinación deficiente.

La consecuencia es un aparato estatal que multiplica programas, pero que carece de una visión integradora capaz de evaluar resultados en conjunto. Reducir ministerios no implica invisibilizar temáticas, sino fortalecer la capacidad del Estado para coordinar y priorizar de manera coherente (LyD, 2025).

Junto a lo anterior, resulta necesario la actualización del régimen de empleo público, aún regido por el Estatuto Administrativo de 1989. Este marco legal fue diseñado para un Estado de planta estable, pero hoy solo un 25% de los funcionarios pertenece a esa modalidad, frente al 70% de 1995. El resto corresponde principalmente a contratados, quienes en la práctica han adquirido una estabilidad casi idéntica a la de los funcionarios de planta, debilitando el principio de mérito y dificultando la movilidad interna. En circunstancias que se debiera avanzar hacia la creación de un régimen único basado en mérito, movilidad horizontal y vertical, concursos públicos efectivos y evaluaciones de desempeño reales. Se trata, en definitiva, de superar un sistema laboral que perpetúa la rigidez y abrir paso a una gestión más profesional y flexible (El Puente, 2025).

El conjunto de estas reformas contribuiría a acelerar y optimizar los engranajes del Estado para responder de mejor manera a los requerimientos de una ciudadanía cada día más demandante e impaciente.

X. CONCLUSIONES

El presente ensayo ha mostrado cómo la cultura del *delivery* —nacida en la esfera del consumo privado y extendida al conjunto de la vida social— se ha convertido en una vara inevitable para medir la legitimidad de la política democrática. Allí donde el mercado entrega inmediatez, personalización y eficiencia, el Estado parece lento, rígido y fragmentado. Esta brecha entre expectativas y capacidad institucional no es un detalle cultural, sino un factor estructural que erosiona la confianza ciudadana, alimenta el desencanto y abre espacio a discursos populistas o autoritarios. La lección es clara: cuando la democracia fracasa en ofrecer eficacia tangible, los ciudadanos pueden estar dispuestos a sacrificar procedimientos en nombre de la eficiencia.

Chile no es ajeno a esta tensión. La experiencia del primer gobierno de Sebastián Piñera, con la creación de la Unidad de Gestión del Cumplimiento Presidencial y de la red Chile Atiende, mostró que es posible acercar el Estado a la ciudadanía mediante herramientas de gestión orientadas a resultados y proximidad. Sin embargo, también demostró que la continuidad de estos esfuerzos

depende de liderazgo político sostenido, coordinación estratégica y una cultura administrativa que incorpore de manera permanente la lógica de desempeño.

El diagnóstico estructural es conocido: un aparato estatal fragmentado, un régimen de empleo público obsoleto y con incentivos mal diseñados —como los PMGs, que califican a todos por igual— no contribuye a una puesta a punto idónea del sector público ante la auténtica revolución de la innovación que se está desatando en el sector privado.

La conclusión central es que el *delivery* no es un lujo tecnocrático, sino una condición de posibilidad de la legitimidad democrática contemporánea. En tiempos marcados por la incertidumbre y el presentismo, la política no puede limitarse a defender procedimientos; debe también garantizar resultados tangibles en plazos razonables. Como en todo, la clave parece estar en encontrar un equilibrio: acelerar la capacidad de ejecución sin sacrificar los valores deliberativos que distinguen a la democracia liberal de los regímenes autoritarios.

El desafío es enorme, pero ineludible. Si el Estado chileno no logra modernizar sus estructuras, revisar sus incentivos y profesionalizar su burocracia, seguirá alimentando el desencanto y la tentación de soluciones autoritarias. Por el contrario, si es capaz de demostrar que la democracia puede ser eficaz e impactar positivamente en la vida cotidiana, habrá dado un paso decisivo para reconstruir la confianza y asegurar su vigencia en un tiempo completamente dominado por la urgencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acemoglu, D., García-Jimeno, C., & Robinson, J. A. (2013). State capacity and economic development: A network approach. *American Economic Review*, 103(3), 236–239.
- Barber, M. (2007). *Instruction to Deliver: Tony Blair, Public Services and the Challenge of Achieving Targets*. London: Politico's.
- Baumol, W. J. (2002). *The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*. Princeton: Princeton University Press.
- Centro de Estudios Públicos (CEP). (2008–2025). *Encuesta Nacional de Opinión Pública*. Santiago: CEP.
- El Puente (2025). Documento de trabajo, recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1sPeCZ13oX-q17P4YlsuopdqykfKgq-Cf/view>
- Fernández, M. Á., & Cordero, J. (2024). Los tiempos de la legislatura: Patrones temporales en la tramitación de proyectos de ley en Chile, 1990–2024. Documento de trabajo, Universidad del Desarrollo.
- Fukuyama, F. (2011). *The Origins of Political Order: From Prehuman Times to the French Revolution*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Fukuyama, F. (2014). *Political Order and Political Decay: From the Industrial Revolution to the Globalization of Democracy*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Gros, Claudius. Entrenched Time Delays Versus Accelerating Opinion Dynamics - Are Advanced Democracies Inherently Unstable? Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3060230> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3060230>
- Innerarity, D. (2025). *A Theory of Complex Democracy*. Cham: Springer.
- Kornbluh, A. (2023). *Immediacy: Or, the Style of Too-Late Capitalism*. London: Verso.
- La Fuente, M., & González, S. (2018). Do delivery units deliver? Assessing Government Innovation. Inter-American Development Bank (IDB Technical Note 1431).
- LyD (2025). Tres propuestas para modernizar y hacer más efectivo al Estado. *Temas Públicos* N°1693, 19 de junio.
- Naím, M. (2013). *El fin del poder: Empresas que se esfuman, militares derrotados, Papas que renuncian y gobiernos impotentes*. Madrid: Debate.
- OECD (2023). *Government at a Glance 2023*. Paris: OECD Publishing.

OCDE (2024). Los determinantes de la confianza en las instituciones públicas de Chile.

OECD (2025). Government at a Glance 2025. Paris: OECD Publishing.

Pritchett, L., Andrews, M., & Woolcock, M. (2017). Building State Capability: Evidence, Analysis, Action. Oxford: Oxford University Press.

Rothstein, B. (2011). The Quality of Government: Corruption, Social Trust, and Inequality in International Perspective. Chicago: University of Chicago Press.

UK Government History Blog. (2022). The Prime Minister's Delivery Unit (2001–2005): A Short History. Disponible en: <https://history.blog.gov.uk>