



ChileAtiende, como la puerta de entrada a beneficios y servicios del Estado, es altamente valorado.

Actualmente hay más de 15 millones de claves únicas activas.

**NADIA CABELLO**

Un total de 254 reformas sustanciales. Ese fue el número al que llegó el reciente "Estudio de Modernización del Estado desde el año 1990 a la actualidad" realizado por el Centro de Sistemas Públicos (CSP) de la U. de Chile—mandatado por la Subsecretaría de Hacienda—, que revisó "todo tipo de cambios orientados a mejorar la eficiencia, eficacia, cobertura, calidad y legitimidad del Estado". La iniciativa es uno de los pocos esfuerzos—si no el único—que se han hecho para realizar un repaso acabado de todos los cambios que ha experimentado el país en materia de modernización, y en este se observa cómo se ha ido tejendo un sistema que, con avances, todavía tiene una larga lista de desafíos pendientes.

**En respuesta a crisis**

Una característica que destacan los consultados es que en buena medida los progresos se han llevado a cabo en respuesta a crisis. Por ejemplo, tras la recuperación de la democracia se conocieron hechos de corrupción que motivaron al presidente Eduardo Frei Ruiz-Taglia a convocar a una Comisión Nacional de Ética Pública. Si bien esta instancia no tenía como objetivo sentar las bases para un proceso de modernización, varias de sus recomendaciones inspiraron medidas posteriores en esa línea.

La comisión propuso una política de incentivos para la función pública, la instalación de un sistema de adjudicación electrónica de propuestas del Estado, una ley de acceso a la información pública, y la difusión obligatoria y periódica de informes de actividades o balances por parte de los organismos públicos, entre otros puntos.

Otro hito ocurrió en 2005, cuando luego de un acuerdo político transversal que permitió la aprobación de la llamada "ley de Nuevo Trato" se creó el Servicio Civil y el Sistema de Alta Dirección Pública (ADP). Fue en medio de la crisis derivada de los casos Coimbas y MOP-Gate, que involucraban a funcionarios públicos.

"Sin duda, este ha sido uno de los grandes avances de las últimas dos décadas, que es algo que al Estado, como su defecto, como por ejemplo que todavía cuando hay cambios de administración hay una rotación importante de personal", reflexiona Claudio Seebach, decano de la Facultad de Ingeniería y Ciencias de la U. Adolfo Ibáñez.

En más de tres décadas, se reconocen avances, pero existe un diagnóstico crítico de la burocracia:

# Expertos destacan digitalización e institucionalidad, pero advierten que se están acumulando pendientes

Estudio de la U. de Chile detectó seis brechas, entre ellas, el estatuto del empleo público, una agencia de calidad de políticas públicas y la optimización de procesos para la obtención de permisos.

El mismo año se aprobó la ley que creó el Sistema de Compras Públicas, Trinidad Inostroza, presidenta del Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado, destaca esta como uno de los principales avances del período. "Fue una de las iniciativas que se propuso la agenda de la Comisión Nacional de Ética Pública y que se cristalizó la década siguiente, producto de un acuerdo político de gobierno y oposición. Se evidenciaba desde un inicio la necesidad de transparentar la forma en que el Estado utiliza y gasta los recursos públicos", dice.

**Gobernanza**

Comisiones asesoras, comités de expertos y otra serie de instancias han tenido cabida durante todos estos años. Pero en materia de gobernanza, se destaca la creación del Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado y la Secretaría de Modernización en 2018, durante el gobierno del presidente Sebastián Piñera.

"Creo que un punto importante es la continuidad y la gobernanza. Y comenzó con el presidente Piñera con la creación del consejo asesor. Me parece una iniciativa interesante porque lamentablemente los ciclos políticos son muy cortos y estas iniciativas que son de más largo plazo compiten con los programas políticos, con los compromisos de gobierno. Es importante tener esta mirada más global", opina Inostroza.

"Ha sido valioso que en el Ministerio de Hacienda haya, por un lado, una Secretaría de Modernización, una unidad de Gobierno Digital y también hay un Laboratorio de Gobierno, que es algo que al Estado, en general, le cuesta hacer porque ahí, si tú innovas y te va mal, le caen las penas del infierno", postula Seebach. En ese sentido, valora también el Laboratorio de Gobierno creado en 2015, en la se-

## Gobierno apunta a la interoperabilidad de la administración central y gobiernos locales en 2027

Entre las iniciativas que impulsa actualmente el Ejecutivo, Rodrigo Lavaredo, coordinador de Modernización del Estado del Ministerio de Hacienda, destaca la **Agenda 2022-2026** que considera seis ejes transversales de modernización (personas en el Estado; servicios ciudadanos y experiencia usuario; descentralización; transformación digital; transparencia e integridad pública; y mejor gasto público) y uno intersectorial con 30 iniciativas, como la implementación del sistema de garantías y protección de la riñez, el Sistema Nacional de Cuidados, la implementación de los SLEP y el Sistema Integrado de Fiscalización Tributaria y crimen organizado. A su juicio, "se ha fortalecido el ecosistema de modernización en el país", por ejemplo, sumando a la Coordinación de Modernización la nueva Secretaría de Gobierno Digital, además del Laboratorio de Gobierno y la Secretaría de Modernización. Ello es importante para asegurar, para impulsar iniciativas como la implementación de la **Ley de Transformación Digital**, "la cual contempla tener interoperados hacia el año 2027 a la administración central del Estado con los gobiernos regionales y todas las municipalidades del país".

En materia legislativa, Lavaredo detalla que "en los próximos meses ingresará al Congreso la ley que crea el **Sistema Nacional de Gestión de Datos**, el cual permitirá la generación de estándares de interoperabilidad segura y confiable entre los distintos poderes del Estado", además de impulsar iniciativas para agilizar permisos para proyectos de inversión, la optimización de las concesiones marítimas y del funcionamiento del Consejo de Monumentos Nacionales. "Seguimos comprometidos en impulsar el proyecto de ley, arrojado por múltiples gobiernos, que crea la **Agencia para la Calidad de las Políticas Públicas y la Productividad**", actualmente en la comisión de Hacienda del Senado, añade. Asimismo, afirma que desde la Secretaría de Modernización están entregando apoyo técnico y cofinanciando proyectos como la optimización de procesos asociados a proyectos de inversión en la Subsecretaría para las Fuerzas Armadas, al Servicio Nacional de Patrimonio y Dirección General de Aguas, entre otras instituciones, y la agilización del proceso de licencias médicas en la Superintendencia de Seguridad Social y la Complan.

gunda administración de Michelle Bachelet.

**Trámites en línea**

Pero si hay un aspecto que tiene valoración transversal es la digitalización que se ha implementado en el país. Y la creación de la Clave Única es la iniciativa más destacada entre los consultados.

Se trata del número personal e intransferible que permite acceder a servicios del Estado. Se implementó en 2010 y a la fecha hay 15.725.295 claves activas. Con ella se pueden realizar 1.787 trámites en 1.422 plataformas de 376 instituciones. Los servicios donde más se ha usado en lo que va del año son Poder Judicial, la Dirección del Trabajo, Mercado Público y el Servicio de Impuestos Internos.

"Se trata de hacer más eficientes las interacciones de las personas con el Estado", opina Raúl Figueroa, director ejecutivo del Instituto UNAB de políticas públicas. Eso sí, Seebach cree que "si bien ha sido un gran acuerdo, la Clave

Única ha sido algo abandonada (...). Creo que falta una conciencia de invertir en ella y que, por ejemplo, tenga mecanismos de doble autenticación y una serie de cosas más que faciliten aún más el proceso".

Desde las universidades públicas cuentan que también han tenido progresos en digitalización. La rectora de la U. de Chile, Rosa Devés, afirma que "en este momento nosotros estamos entregando los títulos digitales, que significa que son totalmente seguros, no vulnerables. Esto tiene una importancia no solo del punto de vista de la eficiencia, sino también de seguridad".

Otro aspecto resalado es ChileAtiende, la red que ofrece orientación e información sobre trámites del Estado a través de canales presenciales, telefónicos y online. Se creó en 2011 y su rol fue clave, por ejemplo, durante la pandemia, para facilitar el acceso a las ayudas fiscales.

**Urgen mejoras**

Aunque han sido varios los cambios con el paso del tiempo tam-

bién han aumentado los desafíos.

El estudio del CSP detectó seis grandes brechas en el país actualmente: el Estado Administrativo del empleo público; una agencia de calidad de las políticas públicas; profundización de la descentralización fiscal y administrativa; optimización de procesos para la obtención de permisos; ampliación de la Alta Dirección Pública a más cargos clave y mayor "blindaje" frente a las elevadas rotaciones de cargo, y consolidación legislativa de la gobernanza de reformas del Estado.

Señalando los que coinciden los consultados por "El Mercurio". Raúl Figueroa postula que "hoy la prioridad está en revisar el volumen de la dotación de funcionarios públicos, aportando mayor eficiencia en el gasto y mayor profesionalismo en los servicios que se prestan, y racionalizar combinándolo con nueva tecnología".

Desde su punto de vista, "se puede hacer la analogía del Estado con un árbol. Por naturaleza, un árbol tiende a crecer. Si se deja crecer y no se cuida, no se poda, es probable que deje de dar frutos. La poda disminuye el volumen del árbol, pero este da frutos con mayor abundancia y de forma más permanente".

A juicio de Seebach, en el país urge "un sistema de documentación interno para todos los ministerios y servicios. Es una pérdida de tiempo que instituciones que tienen a la mano los documentos no los puedan compartir con otras reparticiones y así reducir la burocracia". Para Devés, en tanto, "es muy importante cuidar el balance entre transparencia, las regulaciones y la eficiencia, porque sin mayor intención muchas veces se introducen trabas. Mercado Público es un tema para las universidades que tienen que realizar compras de alta complejidad. Estar sometidos permanentemente a licitaciones es algo realmente complejo".

## Proyecto de Constitución de 2023 incluía crear un Consejo de evaluación de leyes y políticas públicas

Aunque fue rechazada, así como ha ocurrido con ideas sobre cambios en el sistema político, la **propuesta de Constitución de 2023—redactada por el Consejo Constitucional sobre la base del anteproyecto de la Comisión Expert—** contenía iniciativas sobre la gestión y administración pública que tuvieron nulo efecto, en su mayoría, y que hoy son vistas por algunos como un eventual punto de partida.

Por ejemplo, el texto, además de establecer el principio de responsabilidad fiscal, constataba "el derecho a un trato digno y seriedad de los órganos de la administración pública, así como sus autoridades y funcionarios". Incluía también que "la administración de Estado está al servicio de las personas y de la sociedad", que "los órganos de la administración del Estado propenderán a la eficacia y coherencia de las normas que dictan en el

marco de sus atribuciones, y promoverán la modernización de sus procesos (...)".

Respecto de los trabajadores del sector público, el texto sostenía que una "ley institucional establecerá un régimen general de la función y empleo público" que regulará la designación, contratación, desarrollo, promoción y cese de estas funciones. Ese régimen, entre otros puntos, contemplaría las normas sobre estabilidad por cargo o empleo "conforme al desempeño" y un sistema de seguro e indemnización por años de servicio, según correspondiera.

Un punto que fue ampliamente destacado es que la propuesta creaba un "Consejo de evaluación de leyes y políticas públicas", que entre sus facultades tendría proponer "al Presidente de la República y a las instituciones correspondientes, la modificación o derogación de los preceptos legales y reglamen-

tarios y la modificación o cese de los programas que estime convenientes".

La también rechazada **propuesta de 2022, redactada por la Convención Constitucional**, en tanto, estableció que "la administración pública tiene por objeto satisfacer necesidades de las personas y las comunidades" con principios de juridicidad, celeridad, objetividad, participación, control, jerarquía y buen trato; que "el Estado definirá mecanismos de modernización de sus procesos y organización (...)" y que el desarrollo, la evolución de despenpeto y el cese en estas funciones deberán respetar su carácter técnico y profesional". Sin embargo, distintos análisis a este texto mostraron que su implementación implicaría un aumento del gasto público, la creación de decenas de nuevas instituciones y, en definitiva, un Estado más grande.