



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 —mandado 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 tejiendo un sistema que, con avances, todavía tiene una larga lista de desafíos pendientes.

"El Mercurio" preguntó a distintos entendidos en la materia cuáles son las iniciativas más destacables en estas más de tres décadas y cuáles las urgencias por resolver.

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-Tagle 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 2003, 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 Coimas y MOP-Gate, que involucraban a funcionarios públicos.

"Sin duda, este ha sido uno de los grandes avances de las últimas dos décadas, con sus defectos, 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.

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 Experta—** contenía iniciativas sobre la gestión y administración pública que tuvieron apoyo transversal, 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, consignaba "el derecho a un trato digno y servicial 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 regularía la designación, contratación, desarrollo, promoción y cese de estas funciones. Ese régimen, entre otros puntos, contemplaría las normas sobre estabilidad en el cargo o empleo "conforme al desempeño" y un sistema de seguro o 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, establecía 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 evaluación de desempeño 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.

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.

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

Entre las iniciativas que impulsa actualmente el Ejecutivo, Rodrigo Lavanderos, 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 usuaria; 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 niñez, 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, asegura, para impulsar iniciativas como la implementación de la **Ley de Transformación Digital**, "la cual contempla tener interoperabilidad hacia el año 2027 a la administración central del Estado con los gobiernos regionales y todas las municipalidades del país".

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 acierto, 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 resaltado 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 Estatuto 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.

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, el 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 Compin.

bién han aumentado los desafíos.

El estudio del CSP detectó seis grandes brechas en el país actualmente: el Estatuto 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.

Son puntos en 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".