

Entrevista a Jorge Tuñón sobre la Modernización del Estado en la Cuenta Pública del Presidente Kast

Visión general

Jorge Tuñón valora positivamente que la modernización del Estado haya sido presentada como una prioridad dentro de la Cuenta Pública. Sin embargo, sostiene que el desafío va mucho más allá de reducir ministerios o modificar estructuras administrativas. A su juicio, el objetivo central debe ser construir un Estado más eficiente, capaz de entregar mejores servicios a la ciudadanía y utilizar de manera más efectiva los recursos públicos. La capacidad de control es también fundamental.

La modernización del Estado no se reduce a fusionar ministerios

Respecto de la propuesta de fusionar algunos ministerios, particularmente Interior y Secretaría General de Gobierno, Tuñón considera que puede ser una medida positiva para simplificar procesos y eliminar redundancias administrativas. Sin embargo, advierte que sería un error pensar que este tipo de cambios estructurales, por sí solos, resolverán los problemas de eficiencia del Estado.

Según plantea, el problema principal radica en la forma desarticulada y poco coordinada en que opera la administración pública y no únicamente en su organigrama institucional.

Integración de información y digitalización del Estado

Uno de los aspectos más relevantes identificados por Tuñón es la necesidad de integrar la información pública entre los distintos organismos del Estado.

Critica que actualmente:

- Los ministerios y servicios operan con sistemas de información fragmentados.
- Existen bases de datos que no se comunican entre sí.
- Los ciudadanos deben entregar repetidamente la misma información a distintas instituciones.
- Se generan pérdidas de tiempo y costos administrativos innecesarios.
- Los plazos establecidos en muchas ocasiones no se cumplen.

A su juicio, una verdadera modernización debe garantizar que la información fluya entre las instituciones y que el Estado funcione como una sola contraparte frente al ciudadano. Se debe asegurar el cumplimiento de plazos.

La eficiencia debe medirse por resultados

Tuñón sostiene que el debate sobre el tamaño del Estado suele centrarse excesivamente en la cantidad de funcionarios o ministerios, cuando el verdadero criterio de evaluación debería ser la calidad de los resultados obtenidos.

Define un Estado eficiente como aquel que:

- Entrega servicios de calidad.
- Logra que un alto porcentaje de los recursos lleguen efectivamente a los beneficiarios.
- Minimiza los costos administrativos.
- Genera valor público mediante el uso responsable de los recursos fiscales.

Desde esta perspectiva, considera que el tamaño del aparato estatal es importante, pero secundario respecto de la capacidad para producir resultados concretos para la ciudadanía. El tamaño importa, pero el ratio de eficiencia del gasto es más relevante.

Más gasto no siempre significa mejores resultados

Uno de los diagnósticos más reiterados por Tuñón es que durante las últimas décadas el gasto público ha aumentado de manera sostenida, sin que ello necesariamente se haya traducido en una mejor percepción ciudadana o en servicios públicos significativamente superiores.

Advierte que:

- Se han incrementado los recursos destinados a múltiples áreas del Estado.
- No siempre existen mecanismos claros para medir los resultados obtenidos.
- Con frecuencia se agregan recursos sin evaluar adecuadamente el impacto de las inversiones previas.

Por ello, plantea que cualquier aumento presupuestario debería estar asociado a objetivos verificables y a mecanismos de evaluación que permitan determinar si dichos recursos están generando mejoras reales. No es sano continuar agregando recursos en áreas que no muestren efectos reales positivos debido a dichos aumentos.

Eficiencia no debería significar menos derechos sociales

El entrevistado rechaza la idea de que una reducción de gastos o una mayor eficiencia implique necesariamente una disminución de beneficios sociales.

Por el contrario, sostiene que la eficiencia debe permitir:

- Obtener mejores resultados con los mismos o menores recursos.
- Optimizar el uso de recursos humanos y financieros, en simple, eliminar “grasa”.
- Aumentar el impacto de las políticas públicas sin incrementar permanentemente y exponencialmente el gasto.

A su juicio, debería existir un consenso transversal respecto de que gastar mejor no equivale a entregar menos servicios, sino a entregar mejores servicios a los ciudadanos, incurriendo en costos mas eficientes.

Medición permanente y rendición de cuentas

Tuñón considera que uno de los principales déficits del Estado es la falta de evaluación sistemática y en tiempo real de los resultados.

Propone que la modernización incorpore:

- Indicadores permanentes de desempeño.
- Evaluaciones periódicas de programas públicos.

- Mediciones de satisfacción ciudadana.
- Mecanismos de corrección cuando las políticas no producen los resultados esperados.

Sostiene que los avances tecnológicos actuales permiten monitorear resultados en tiempo real y realizar ajustes oportunos, evitando que errores de diseño o implementación se mantengan durante años evitando que las correcciones se adopten tardíamente y se malgasten recursos.

Tecnología e inteligencia artificial para mejorar la gestión pública

El entrevistado destaca que las nuevas tecnologías, el análisis de datos y la inteligencia artificial ofrecen oportunidades inéditas para modernizar el Estado, especialmente para países en vía de desarrollo como Chile

Considera que estas herramientas permitirían:

- Monitorear políticas públicas con mayor precisión.
- Detectar ineficiencias tempranamente.
- Corregir desviaciones de manera oportuna.
- Mejorar la toma de decisiones basada en evidencia.

Por ello, sostiene que la transformación digital y al mejora de infraestructura tecnológica debe ocupar un lugar central dentro de cualquier proceso serio de modernización estatal.

Acuerdos políticos y clima de colaboración

En el plano político, Tuñón valora la alternancia democrática como una fortaleza del sistema chileno y destaca que los cambios impulsados por cada gobierno son legítimos en la medida en que cuentan con respaldo ciudadano.

No obstante, advierte que el país enfrenta un clima excesivamente confrontacional del cual necesitamos salir, donde la polarización dificulta la construcción de acuerdos y genera incertidumbre.

A su juicio, Chile avanzó con mayor éxito durante períodos caracterizados por consensos amplios y cooperación política, por lo que considera necesario recuperar esa capacidad de diálogo para impulsar reformas duraderas. Discutamos todo lo necesario, pero avancemos.

Mejor gestión de los recursos públicos

Tuñón plantea que uno de los desafíos más importantes no es únicamente aumentar recursos, sino asegurar que las instituciones tengan capacidad para administrarlos correctamente.

Señala que:

- La asignación de mayores presupuestos debe ir acompañada de mejoras en gestión. Una institución pública que recibe un 30% más de recursos, no puede mantener los mismos mecanismos de control interno que tenía antes del aumento presupuestario.
- Las organizaciones públicas deben estar preparadas para tanto para administrar como para ejecutar eficientemente los recursos recibidos.
- El éxito de una política pública depende tanto de los recursos asignados como de la capacidad para administrarlos y utilizarlos adecuadamente.

Compras públicas y eficiencia del gasto

Uno de los énfasis más distintivos de la entrevista es la importancia que Tuñón asigna a las compras públicas.

Argumenta que una parte fundamental de la eficiencia estatal consiste en verificar si el Estado adquiere bienes y servicios a precios competitivos. Adquirirlos a un costo elevado impide lograr las coberturas necesarias.

Propone que las evaluaciones de programas públicos incorporen preguntas como:

- ¿Se compró al precio de mercado?
- ¿Existían alternativas más eficientes?
- ¿Era preferible entregar directamente recursos a los beneficiarios (voucher)?
- ¿La burocracia estatal encareció innecesariamente la provisión del servicio o hizo posible comprar adquirirlo a un precio competitivo?

Según Tuñón, un programa puede ser socialmente valioso, pero aun así resultar ineficiente si los bienes o servicios que entrega son adquiridos a costos significativamente superiores a los de mercado. El parámetro más importante de eficiencia es saber si compramos caro o barato.

Conclusión

La evaluación general de Jorge Tuñón es favorable respecto al énfasis que la Cuenta Pública pone en la modernización del Estado. Sin embargo, sostiene que el verdadero desafío no radica únicamente en reducir estructuras administrativas, sino en transformar la forma en que el Estado gestiona información, evalúa resultados y utiliza y/o administra los recursos públicos. Para ello propone una combinación de digitalización, integración de datos, medición permanente, rendición de cuentas, uso de nuevas tecnologías y mejores prácticas de gestión. Asimismo, destaca la necesidad de avanzar mediante acuerdos políticos amplios y de asegurar que cada peso gastado por el Estado genere el máximo beneficio posible para los ciudadanos. Ojalá se pudiera establecer un porcentaje máximo permitido a los costos administrativos de cada programa social. Claramente no es lo mismo que al beneficiario le llegue el 95% que 50% o menos.