

## Frente a frente



**Nicolás Didier**  
 Académico Facultad de Gobierno U. de Chile

### Gestión municipal: dejad que los administradores administren

La discusión pública sobre la gestión municipal suele girar en torno a lugares comunes. Se habla de la responsabilidad de los partidos en casos de corrupción, de la falta de capacidades para implementar políticas territoriales y, por supuesto, del escándalo de turno, acompañado de una indignación transversal. También aparecen, como es debido, quienes recuerdan la enorme heterogeneidad del mundo municipal. Todo eso es cierto. Pero, a estas alturas, también es insuficiente.

Más allá del tono inquisidor con que se comentan causas judiciales o informes de Contraloría, el problema de fondo permanece. Hace algunos años, era habitual conocer municipios que destinaban recursos a bonos, cotizaciones o remuneraciones para cubrir gastos básicos de funcionamiento. Hoy observamos problemas más complejos: contrataciones cuestionables, compras públicas con adjudicaciones dudosas, estrategias financieras que terminan produciendo déficit y deuda encubierta, además de múltiples zonas grises en el uso de los recursos públicos. Cambian los casos, pero no cambia la fragilidad de la gestión.

Conviene entonces volver sobre una premisa simple: si los problemas políticos se resuelven con más política, los problemas de gestión se resuelven con más gestión. Eso no significa ignorar la responsabilidad de partidos, alcaldes o concejales, ni relativizar la captura política del Estado local. Significa algo más elemental: que una parte del problema debe abordarse desde la administración pública y no solo desde la denuncia moral o la disputa partidaria.

Y allí el diagnóstico es conocido. Hay procesos mal diseñados, roles difusos, sistemas de información que no se comunican entre sí y decisiones que descansan en rutinas informales. Esa combinación abre espacio tanto para la ineficiencia como para el abuso. La opacidad no siempre nace de una red deliberada de corrupción; muchas veces, de una organización mal hecha. En municipios donde nadie sabe con precisión quién decide, bajo qué criterio, con qué respaldo y con qué control, la irregularidad deja de ser un accidente y se convierte en una posibilidad estructural.

No hay recetas simples. La Subdere ha promovido la profesionalización, la Contraloría ha intensificado la fiscalización y se han impulsado mecanismos de participación y control ciudadano. Sin embargo, los problemas persisten. Eso obliga a cambiar el enfoque.

Antes de seguir acumulando control tardío, hay que intervenir en los procesos donde se genera el riesgo. Contrataciones, compras, pagos, gestión de personal y transferencias deben contar con reglas claras, responsables identificables y trazabilidad completa. La profesionalización, además, no puede reducirse a escalafones o formalidades vacías: debe expresarse en concursos públicos efectivos, perfiles de cargo claros y mecanismos de selección que aseguren la idoneidad. Y esas reglas deben ser conocidas, exigibles y públicas, no quedar entregadas al criterio variable de cada municipio.

En suma, necesitamos construir capacidades de gestión, no solo castigar su ausencia. Dejad que los administradores administren, pero obliguémoslos a hacerlo bien: con reglas, trazabilidad y responsabilidad. Solo entonces el escándalo será la excepción. Mientras eso no ocurra, seguiremos confundiendo la crisis de probidad con una verdad más incómoda: que todavía no nos tomamos en serio la gestión pública municipal.



**Ignacio Irrázaval**  
 Director del Centro de Políticas Públicas UC

### El eslabón pendiente de la transformación digital del Estado

La Clave Única es quizás el mayor logro de la transformación digital del Estado de Chile: más de 16 millones de personas pueden acceder hoy a múltiples plataformas públicas con un único mecanismo de identificación, sin que cada servicio haya tenido que desarrollar el propio.

Estos sistemas se denominan infraestructura pública digital y constituyen bienes públicos claves para la gestión del Estado. Permiten construir herramientas digitales que pueden usar diversos organismos públicos y que facilitan su interacción con los ciudadanos.

Sin embargo, las municipalidades en Chile se están quedando atrás en este desafío. Mientras más del 80% de los servicios públicos utilizan la clave única, menos del 50% de los municipios la han incorporado. Hace algunos años el Ministerio de Vivienda y Urbanismo desarrolló la plataforma DOM en Línea, para promover la digitalización de los trámites y servicios que se deben realizar en las Direcciones de Obras Municipales, sin embargo, según datos oficiales, sólo un 55% de los municipios la ha adoptado.

El problema no es sólo el bajo uso de la infraestructura pública digital disponible, sino que la inexistencia de piezas digitales claves para la gestión de los municipios. Como no existe un mecanismo único para obtener el permiso de circulación, cada municipio desarrolla o contrata directamente uno. Algunos funcionan bastante bien, conectados a la revisión técnica y seguros, pero otros ofrecen funciones mínimas. Lo que ninguno permite hacer es el traslado del permiso de circulación de una comuna a otra, debido a que falta la infraestructura digital pública que permita la interoperabilidad, por lo que ese trámite se sigue haciendo manualmente.

Algo parecido ocurre con los Juzgados de Policía Local, donde cada municipio ha desarrollado o contratado su propio sistema de gestión. Unos permiten pagar digitalmente una infracción de tránsito, o asisten en la elaboración de una denuncia (como el exitoso sistema de Lo Barnechea), en cambio otros sólo permiten la gestión básica interna, por lo que las personas deben concurrir físicamente al juzgado. Ni hablar de exhortos o pagos de infracciones en otras comunas, acá tampoco funciona la interoperabilidad.

Las brechas en infraestructura pública digital a nivel municipal son innumerables: gestor documental, firma digital, notificador, mecanismos de pago, comunicación bidireccional con los vecinos, entre otros. Algunos municipios cuentan con algunas de estas aplicaciones, pero como sus sistemas no interoperan con los demás municipios ni con el resto del Estado, su aplicación es limitada. La concentración de los softwares actuales, que usan los municipios, en unas pocas empresas tampoco ayuda a construir un arquitectura abierta y robusta interoperable a nivel local.

Será difícil mejorar la gestión municipal si no cuentan con mejores herramientas digitales. Para ello es imprescindible que construyamos la infraestructura pública digital mínima que permita incentivar desarrollos propios y del sector privado en un modelo abierto e interoperable. No se trata de inteligencia artificial ni de soluciones sofisticadas: se trata de construir el piso digital mínimo que cualquier municipio debería tener. Y ese piso, a estas alturas, es perfectamente alcanzable.

## ¿Qué se debe hacer para mejorar la gestión municipal?

De acuerdo a la ley, el fin de las municipalidades es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas. Cómo se desarrolla eso y se administran sus recursos ha sido, sin embargo, objeto de cuestionamientos, una materia que abordan los especialistas.

