

Desafíos de función pública en el marco de trabajo con la OCDE: experiencia chilena

Magdalena Rojas Wettig
Rafael Leite

1. Antecedentes

El proceso de reforma del Estado en Chile ha seguido una lógica gradual, progresiva e influenciada por la Nueva Gerencia Pública (Alberts, Dávila y Valenzuela, 2012) en las últimas tres décadas. Bajo un continuo proceso de consolidación democrática (tras el traspaso de poder entre distintas coaliciones gobernantes), institucionalización de políticas macroeconómicas y drástica disminución de los índices de pobreza, el país ha liderado los avances regionales en materia modernización gubernamental.

El elevado grado de estabilidad y consenso político sumado al aumento de la presión por el avance en los estándares de competitividad (influenciada por el alto grado apertura de la economía) impulsaron un contexto favorable a los cambios.

A diferencia de otros países de la región donde la agenda de modernización fue relegada a instituciones con insuficiente capacidad de *enforcement*, el avance de las reformas en Chile ha contado, desde muy temprano, con el apoyo decisivo del Ministerio de Hacienda, que apostó por una modernización de procesos transversales como herramienta de racionalización de las finanzas públicas (apoyadas en una institucionalidad de restricciones de orden fiscal). El proceso de modernización de función pública en Chile en las últimas décadas puede resumirse en las siguientes etapas (Ver cuadro 1):

1. **Primera generación de reformas (década de los 80's):** Disminuir el déficit fiscal.
2. **Segunda generación de reformas (1990-1994):** Retorno a la democracia.
3. **Tercera generación de reformas (1994-2000):** Mejora de la gestión pública.
4. **2003: Acuerdos político-legislativos para la Modernización del Estado,** la transparencia y la promoción del crecimiento.

El proceso de reformas tuvo especial impulso a partir del 2003, con la creación de los "Acuerdos de Modernización Pública", establecidos entre el ministerio y otros órganos de la administración.

Fueron desarrolladas reformas en distintas áreas de gestión: implementación de indicadores de desempeño y eficiencia presupuestaria, la modernización de los sistemas de compras y contrataciones y, por supuesto, las reformas en materia de gestión de personas en el sector público.

De manera general, hasta el 2003 la gestión de personas en el sector público permanecía fuera de la agenda de modernización, bajo el mantenimiento del Estatuto Administrativo:

- Un sistema de carrera poco flexible, basado en promoción por antigüedad, con funcionarios con estabilidad prácticamente asegurada, bajos índices de promoción y bajas remuneraciones.

- Amplio grupo de cargos de alta dirección pública en sistemas de exclusiva confianza política.
- Aumento sostenido de la contratación en esquemas flexibles, trabajadores a “honorarios”, y bajo régimen de “contratas”.

En 2003 el gobierno estableció un acuerdo político con la oposición, debido a la crisis institucional relacionada al pago irregular de directivos públicos del Ministerio de Obras Públicas (MOP), lo que dio pie para modernizar y reformar la función pública del país.

2. La reforma del Servicio Civil

Uno de los acuerdos legislativos pactados con la oposición fue la aprobación de la Ley del “Nuevo Trato Laboral”, que modificó de manera inédita las bases de la gestión de personas en la administración pública del país. Fundamentalmente se realizó un cambio estructural al establecerse dos niveles distintos de gestión del servicio civil: la gestión estratégica de personas y la gestión de alta dirección. Tal distinción permitió avanzar y profundizar el proceso de modernización de sobremanera en el grupo de directivos públicos.

La institucionalidad de este nuevo sistema fue establecida en dos organismos principales, la Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC), responsable por la institución del nuevo Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) -mecanismo de reclutamiento, selección y gestión de altos directivos públicos-, y el Consejo de Alta Dirección Pública (CADP), órgano autónomo e inamovible, adjunto a la estructura de la DNSC e integrado por cinco miembros: el Director del Servicio Civil (nombrado por la presidencia de la república), quien preside el CADP, y otros cuatro consejeros, propuestos por la presidencia de la República para períodos de seis años, nominados por pares alternadamente, y aprobados en el Congreso.

El SADP es responsable por la selección y gestión de cargos de Altos Directivos Públicos de primer nivel (I), que corresponden a los jefes de servicios, y de segundo nivel (II) - subdirectores de servicio, directores regionales, jefaturas de unidades organizativas, etc.

3. Implementación y resultados

El SADP se caracteriza por ser un sistema híbrido que combina mérito con confianza. Este introduce un filtro de mérito a la decisión de las autoridades políticas, equilibrando cuatro lógicas en la selección de los altos directivos en el Estado: la capacidad técnica, la idoneidad, la confianza y la gobernabilidad democrática.

La introducción del SADP logró generar un nuevo estándar de calidad para la alta dirección pública en el país, constituyéndose en un importante aporte a la profundización de la transparencia y legitimidad de la función pública. La apuesta por la profesionalización del grupo de funcionarios de designación política, en un modelo que mantiene los espacios de confianza, pero establece mecanismos de filtro por mérito, generó reconocimiento internacional (Iacovello, 2011).

Se valoró positivamente la reforma (ver imágenes 1, 2 y 3), existiendo siempre un amplio espacio de mejoras al sistema. Distintos estudios destacan el caso chileno por haber logrado mayores avances en la modernización y fortalecimiento de la gestión de personas en el Estado en toda América Latina (BID, 2014).

Durante los 13 años de la instauración del SADP, estableciendo un proceso competitivo y moderno para el reclutamiento y selección de directivos, ha logrado contribuir con la transformación de la alta dirección pública chilena:

- Renovación de la alta dirección pública: cerca del 60% de los ocupantes seleccionados vía SADP no ejercían los mismos cargos antes del nombramiento. Se puede afirmar que el sistema ha promovido la renovación del talento directivo en la administración pública del país.
- Aumento de la participación femenina: las mujeres representan cerca del 23% del total de candidatas inscritas en los procesos de selección y 28% de los cargos de alta dirección pública (ver imagen 4). Estos índices son más elevados que los del sector privado del país (15% en cargos de alta gerencia privada y 5% en directorios de sociedades anónimas abiertas).
- Alianza público-privada: la realización de los procesos de reclutamiento y selección cuenta con la participación de distintas empresas especializadas en reclutamiento, análisis y selección de talento humano.
- Referente regional: se ha consolidado la imagen del Servicio Civil como un referente internacional en gestión de personas en el Estado (BID, 2014).

Además de las transformaciones realizadas en materia de alta dirección, la reforma del servicio civil también promovió avances en la gestión de personas a nivel transversal. Se modificó el Estatuto Administrativo, introduciendo mecanismos de promoción interna en los sistemas de carrera y perfeccionando los concursos públicos. Por otro lado, se ha avanzado en la instalación de procedimientos transparentes, meritocráticos y abiertos para la gestión de funcionarios en cargos “a contrata”.

4. Convergencia con los patrones OCDE

La modernización del Servicio Civil chileno iniciada en 2003 comprendió un alineamiento entre el modelo de gestión de personas en el Estado adoptado en la administración pública en el país y las tendencias en administración de recursos humanos en gobiernos de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

Se destacan 5 tendencias principales:

- **La hibridación de modelos de servicio civil basados en carrera con los basados en puestos.**

En los países de la OCDE se observa una tendencia de aproximación entre los modelos de carrera y puestos. Se ha avanzado en una dirección hacia la continua incorporación de cargos externos en las estructuras clásicas de carrera al mismo tiempo en que sistemas

basados en puesto han implementado mecanismos de retención y movilidad interna de funcionarios.

- **La promoción de mecanismos flexibles para promover la renovación de cuadros directivos.**

Para garantizar un nivel adecuado de renovación de cuadros directivos, la tendencia ha sido promover la disminución de privilegios y protección excesiva a la permanencia en los cargos.

- **Énfasis en el desempeño individual.**

La gestión orientada a resultados es una tendencia general de las reformas inspiradas en la Nueva Gestión Pública (*New Public Management*). En el área de gestión de personas, el diseño de mecanismos de medición, evaluación y promoción del desempeño son herramientas importantes para establecer estrategias de motivación y remuneración basadas en resultados.

- **Descentralización de las políticas de recursos humanos.**

Se ha observado una tendencia hacia la descentralización de funciones en materia de gestión de personas en las administraciones públicas de la OCDE. La evidencia destaca la delegación de funciones a las agencias y entidades descentralizadas, en relación a la gestión de cargos, remuneraciones, contrataciones, etc.

- **Implementación de sistemas diferenciados de reclutamiento, selección y gestión para cargos de alta dirección.**

Distintos países han promovido la creación o reestructuración de sistemas de reclutamiento, selección y gestión de altos directivos públicos. Específicamente se ha tendido a definir con mayor claridad diferencias entre los mecanismos de gobierno político (definición de prioridades y políticas públicas) y la gestión tecnocrática (implementación de políticas).

De manera general, tras el inicio de las conversaciones -en 2007- para el ingreso de Chile a la OCDE (formalmente realizado en 2010), se relevó la necesidad de contar con estándares institucionales y operativos de la OCDE en una serie de temáticas. En septiembre de 2008 el gobierno chileno presentó un memorando oficial ante la OCDE en el cual aceptaba y se comprometía a adecuarse a los instrumentos legales, acercándose a las recomendaciones establecidas por la organización.

La participación en el grupo de países que se distingue por la aplicación de buenas prácticas en el diseño y ejecución de políticas públicas no fue un proceso simple. Por meses, delegaciones del gobierno chileno realizaron presentaciones a distintos comités de evaluación de la OCDE, comprometiéndose a explicar, revisar y modernizar prácticas de gestión pública adoptadas en el país. La invitación oficial del Consejo de la OCDE, en diciembre de 2009, para convertir a Chile en su miembro número 31, se materializó después de casi tres años de intensas negociaciones.

Se puede afirmar, en este sentido, que el avance del proceso de Reforma del Estado Chile fue la carta de presentación del país ante la OCDE, y que reformas como la emprendida en

la creación del Servicio Civil fueron muestras de la capacidad institucional del país en avanzar en la modernización de la función pública. De la misma manera, la expectativa de ser parte en dicha organización y luego la participación efectiva fueron factores positivos para mantener y acelerar los procesos de modernización en marcha.

5. Segunda generación de desafíos

5.1. Diagnóstico del SADP

Además de la adhesión a la OCDE, el cambio de gobierno en 2010 fue un período de especial importancia para el seguimiento del proceso de modernización del Servicio Civil chileno. Fue la primera vez que se observó un cambio de coalición en el gobierno desde la instauración del nuevo modelo de función pública.

Se observó un alto recambio en cargos directivos adscritos al SADP, impactando su legitimidad. A modo de responder estos cuestionamientos, los gobiernos han decretado Instructivos Presidenciales con directivas para perfeccionar el funcionamiento del sistema. Con un nuevo cambio de coalición gobernante en 2014, el sistema una vez más fue cuestionado, tras un aumento en el número de desvinculaciones de cargos de primer y segundo nivel jerárquico (ver imagen 5).

Adicionalmente, uno de los obstáculos al SADP es el uso de la figura legal del directivo Provisional y Transitorio (TyP). Estos corresponden a ocupantes transitorios de cargos de alta dirección pública, nombrados por las autoridades correspondientes para ejercer tales cargos mientras se realiza el concurso destinado a proveerlo (ver imágenes 6 y 7).

Los TyP no sufren ningún tipo de impedimento para participar del concurso del mismo cargo que ellos ejercen de manera transitoria. En este caso es importante destacar que los TyP debieran cumplir un rol provisional hasta que se nombra al directivo por SADP; sin embargo, este pudiera transformarse en una alternativa al filtro de mérito establecido por el sistema.

Cabe destacar que pese a los trece años del sistema, aún quedan cargos en servicios públicos que aún no se han adscrito al SADP. Finalmente, es necesario fortalecer el sistema de desarrollo y acompañamiento de altos directivos públicos, dentro de lo que se destaca la mejora de los convenios de desempeño de los directivos.

5.2. Diagnóstico sobre la gestión de personas para el segmento no directivo de funcionarios públicos.

Prácticamente el 99% del empleo público de la Administración Central de Chile son funcionarios de cargos no directivos.

En los últimos años se observa un cambio en la confirmación del empleo público en Chile según su tipo de contrato: ha disminuido el porcentaje de funcionarios de carrera (“planta”) incrementándose el porcentaje de funcionarios en un sistema de contratación temporal flexible (“contrata”). En 1990, los sistemas de carrera representaban cerca de 75% de todo el empleo público, mientras que en 2010 representa un 40%.

Este cambio conlleva una serie de efectos sobre la gestión de recursos humanos en el sector público. La flexibilidad existente para gestionar los cargos de contrata provee una rápida

capacidad de respuesta, sin embargo, el nivel de discrecionalidad implícito es alto. Es por lo que sigue siendo un desafío traducir tales prácticas en impacto estratégico y mejora efectiva de la calidad de gestión de personas.

En otro extremo, el marco legal del sistema de carrera (cargos de plata) en el país se caracteriza por niveles de rigidez muy elevados, en comparación con países de la región. En Chile la modificación de las estructuras de cargos de planta en el poder ejecutivo requiere intervención del poder legislativo, ya que se hace necesaria la modificación de las leyes de planta. Tal característica es muy poco común en los países de la OCDE.

Otras entidades públicas también tienen funciones en materia de gestión de personas en el país: la Dirección de Presupuestos, el Ministerio del Interior, la Contraloría General de la República, y como visto anteriormente, el propio poder legislativo. Este escenario de múltiples entidades complejiza la gestión de personas en el Estado de Chile.

Finalmente, existe un elevado grado de complejidad del sistema de remuneraciones, además de un débil sistema de evaluación del desempeño (entre 2004 y 2010 cerca del 98% de los funcionarios-de planta o contrata- fueron calificados en Lista 1, la que representa la mejor puntuación posible).

La avanzada reforma en materia de modernización del SADP no se condice con el sistema de gestión de personas no-directivo en el gobierno de Chile. La adopción de los estándares promedios de los países de la OCDE todavía es un desafío en abierto.

En dichas administraciones públicas la tendencia reside en el establecimiento de unidades centrales de gestión de personas responsables por fijar normas y directrices, diseñando estándares generales de aplicación descentralizada, pero acompañados de sistemas de carrera -con gestión centralizada- para el desempeño de funciones transversales, como es el caso del Reino Unido. Otro ejemplo, es el establecimiento de una curva normal de desempeño, es decir, mecanismos de restricción de las calificaciones máximas obtenidas en las evaluaciones de desempeño.

Como fue planteando anteriormente, la tendencia en países de la OCDE es la evolución hacia el establecimiento de modelos híbridos, pero lo observado en Chile fue justamente la profundización de un modelo dual, donde la coexistencia de dos esquemas radicalmente distintos no permite la aplicación de una política de gestión de personas no-directivo consistente con las aspiraciones de modernización y desarrollo de una administración pública efectiva.

6. Nueva agenda de reformas

A más de trece años de creación del Servicio Civil chileno y de la implementación del SADP se han realizado, de manera gradual, distintos perfeccionamientos en el funcionamiento del modelo (como la inclusión de nuevos servicios, el establecimiento de Instructivos Presidenciales, entre otros).

El segundo mandato de la Presidenta Michelle Bachelet (iniciado en 2014) ya incluía en su plan de gobierno la aprobación de cambios en la gestión de directivos públicos, lo que fue

potenciado por la creación del Consejo Asesor Presidencial contra los Conflictos de Interés, el Tráfico de Influencias y la Corrupción, también conocida como “Comisión Engel” en marzo de 2015. Esta comisión tuvo el objetivo de diseñar y proponer un nuevo marco institucional para luchar contra la corrupción. Tras las recomendaciones entregadas por dicha comisión, el gobierno estableció la Agenda para la Transparencia y la Probidad en los Negocios y en la Política, un conjunto de medidas administrativas y legislativas, comprometiéndose con su aprobación en un corto período de tiempo.

Entre las medidas presentadas destacó el envío de un proyecto de ley sobre “Perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública y Fortalecimiento de la Dirección Nacional del Servicio Civil”¹. Las principales propuestas incluidas son:

1) Mayores facultades para la Dirección Nacional del Servicio Civil

El proyecto establece nuevas funciones para el Servicio Civil, atribuyéndole nuevas potestades para establecer directrices en materia de gestión de personas, además de ejercer la coordinación y supervisión de subsistemas de administración de personas (reclutamiento y selección, concurso y promoción, capacitación y calificación, etc.). Además de esto, el Servicio Civil liderará la difusión y promoción de normas de probidad administrativa y transparencia en toda la administración pública, asesorando a las organizaciones públicas (los ministerios y sus servicios) en la elaboración de códigos de ética.

2) Supresión de altos directivos Provisionales y Transitorios (TyP)

Se propone extinguir la figura legal de los directivos TyP. La propuesta es condicionar la ocupación de cargos de alta dirección vacantes por los subrogantes legales durante todo el período de realización de un nuevo concurso.

3) Designación directa de un número acotado de Jefes Superiores de Servicio (de primer nivel)

Se establece una nueva facultad presidencial de alterar el mecanismo de selección de altos directivos públicos para un número acotado de cargos de primer nivel jerárquico, permitiendo a los presidentes, durante sus primeros tres meses de gobierno, el nombramiento directo, por el plazo de su mandato, de hasta doce jefes superiores de servicio (quién deberá cumplir con el perfil técnico definido para el cargo).

Considerando los plazos para realización de nuevos concursos y la duración de los períodos presidenciales, la idea es facilitar la provisión de cargos estratégicos para la implementación de nuevas directrices gubernamentales, permitiendo a los nuevos gobiernos más libertad para emplazar sus prioridades programáticas en temas pertinentes a su agenda política.

4) Mecanismos de gestión de candidatos

Además de otorgar la responsabilidad al Servicio Civil para crear y administrar un registro general de postulantes a cargos de alta dirección pública, se propone establecer nuevas facultades al Consejo de Alta Dirección Pública para incrementar la eficiencia de los procesos de selección de nuevos directivos. Un ejemplo de esto, es la

¹ El proyecto ya fue aprobado en el Congreso el día 9 de agosto del 2016.

creación de un banco de candidatos (a ser parte de nóminas) y que cumplan con los requisitos definidos.

5) Ampliación del acceso a la Alta Dirección Pública a funcionarios del sistema de planta

Se propone asegurar a los funcionarios de planta el mantenimiento, por un plazo acotado, de sus cargos en caso que sean nombrados vía SADP.

7. Conclusiones

Tras 13 años de la creación de la Dirección Nacional de Servicio Civil y del Sistema de Alta Dirección Pública, sumado a los más de 6 años de ingreso a la OCDE, Chile ha presentado avances indiscutibles en materia de modernización de la función pública. Más allá de un marco en la gestión del empleo público, el establecimiento de una nueva institucionalidad para la gestión de la alta dirección pública del país, representó el inicio de más de una década de avances, innovaciones y perfeccionamientos en materia de gestión de personas en el Estado. El país se ha transformado en un referente regional e internacional por los avances en estos temas.

El nuevo modelo generó un nuevo estándar en términos de gestión de altos cargos públicos y consolidó un alto nivel de confianza en el sistema que permitió el desarrollo de reformas graduales que consistentemente expandieron los límites del SADP y las competencias del Servicio Civil.

El ingreso a la OCDE, además de un reconocimiento a la experiencia chilena en materia de reforma del Estado, permitió el intercambio de experiencias y la cooperación técnica con países líderes en profesionalización de la función pública, promoviendo un acercamiento del proceso de modernización en Chile a las tendencias observadas al interior de la OCDE.

Los sucesivos cambios de coalición han mostrado las principales debilidades del SADP y la necesidad de fortalecer el mandato del Servicio Civil en materia de gestión de personas y generó compromiso de distintos actores del espectro político acerca de la necesidad de acelerar el fortalecimiento del modelo.

La nueva ley recientemente aprobada busca aumentar la eficiencia del sistema, además de establecer novedosos mecanismos para acotar los índices de desvinculación de altos directivos en períodos de cambio de coalición gobernante y, al mismo tiempo, aumentar la capacidad de los gobiernos recién electos para promover sus agendas en períodos de transición.

De manera general, el proceso gradual de fortalecimiento y reforma del Servicio Civil y del SADP mantuvo en el debate público el interés por la modernización y profesionalización de la alta dirección pública en el país, comprometiendo a distintos actores políticos e institucionales en el gobierno y en la sociedad civil, elemento indispensable en la construcción de consensos y acuerdos sucesivos y transparentes.

Por otro lado, a luz de las tendencias observadas en países de la OCDE y en contraste a los avances en materia de profesionalización de alta dirección, la gestión de personas del

segmento no directivo permanece un desafío en abierto. Lo que distancia a Chile de la tendencia observada en la OCDE de hibridación entre los modelos de puestos y de carrera.

8. Bibliografía

- Alberts, S., M. Dávila y A. Valenzuela. 2012. "Chile". En: Peters y Alba (eds.), Handbook on Public Administration in Latin America (versión preliminar).
- BID (2002), Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil, F. Longo.
- CLAD (2013), XVIII Congreso Internacional sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Montevideo, Uruguay, 29 oct. - 1 nov. 2013 "Dinámicas, condicionantes políticas y enfoques viables de reformas del servicio civil: lecciones de América Latina", Mariano Lafuente, Christian Schuster, Magdalena Rojas-Wettig.
- Denis José Ortega Carmona (2015). Análisis de los factores impulsores y obstaculizadores en el avance de la implementación del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) de Chile del 2003 al 2014. Tesis de magister. Universidad de Chile.
- Dirección Nacional del Servicio Civil (2006). Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los servicios públicos. Subdirección de Desarrollo de las Personas, Informe Ejecutivo. Chile.
- Dirección Nacional del Servicio Civil, República de Chile. Reporte Estadístico Mensual Alta Dirección Pública, febrero 2016.
- Egaña, Rodrigo. 2014. "Nuevos desafíos y reformas pendientes". Seminario Internacional de Alta Dirección Pública, "Mérito y Reformas Pendientes". Santiago, Chile: Dirección Nacional de Servicio Civil, septiembre de 2014.
- Iacoviello, Mercedes, Mercedes Llano y Luciano Strazza (2012). "Fortalecimiento de la función directiva pública: exploración a partir de una selección de experiencias latinoamericanas y anglosajonas". Revista Reforma y Democracia, CLAD. N°52, pp. 1 – 22. Caracas, Venezuela.
- Informe Diagnóstico Sobre la Gestión de Información de Personas en el Estado (a publicarse). Fundación Chile, 2016.
- OECD. (2008). Themes, Challenges and Trends. The Public Service of 2025
- Longo, F. (2005), Diagnóstico Institucional Comparado de Sistemas de Servicio Civil: Informe Final de Síntesis.
- Waissblut, M., & Inostroza, J. (2006). "Reforma del Servicio Civil chileno". Santiago, Chile. Ver en: http://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/files_mf/1291208901PaperBrasilia_Nov2006_FINAL_enero2007.pdf
- Legislación
- LEY 1.8834. Estatuto de los Funcionarios Públicos. Texto refundido mediante DFL 29 del año 2005.
- LEY 18.882, Del Nuevo Trato Laboral y Sistema de Alta Dirección Pública
- LEY 19.863, Sobre remuneraciones de autoridades de gobierno y cargos críticos de la administración pública y normas sobre gastos reservados.
- LEY 20.212. Modifica las leyes 19.553, 19.882, y otros cuerpos legales, con el objeto de incentivar el desempeño de Funcionarios públicos.
- PROYECTO DE LEY 9084-05/2013, legislatura 361. Perfecciona la gestión en el sector público, mediante nueva herramientas de gestión y el mejoramiento del Sistema de Alta Dirección Pública.

PROYECTO DE LEY 10164-05/2015, legislatura 363. Perfecciona al Sistema de Alta Dirección Pública y Fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil.

9. Reseñas biográficas

Magdalena Rojas Wettig

Jefa de Estudios y Cooperación en la Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile.
Contacto: mrojas@serviciocivil.cl

Ha liderado y participado en proyectos y estudios en gestión del Estado, como políticas de recursos humanos en el Estado, descentralización regional y local, inversión pública, entre otros. Anteriormente se desempeñó como consultora del Banco Mundial y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID); coordinadora de gestión pública del Centro de Políticas Públicas de la Universidad Católica; e ingeniero de estudios estratégicos en empresas del sector privado. Obtuvo su Maestría en Asuntos Internacionales enfocada en Desarrollo Económico y Político en la Escuela de Asuntos Públicos e Internacionales (SIPA) de Columbia University, y una Maestría en Ciencias de la Ingeniería, además del grado de Ingeniero Civil de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Rafael Leite

Técnico en gestión cultural y estudiante de grado en administración pública (Fundação Getulio Vargas | FGV). Tiene experiencia de trabajo en el sector público (Alcaldía de São Paulo | Contraloría General de la Municipalidad), en organizaciones multilaterales (Banco Interamericano de Desarrollo | BID) y en investigación académica (Centro de Estudos em Administração Pública e Governo | CEAPG). Contacto: leiterafaelo@gmail.com.

10. Anexos

Cuadro 1. Contexto de la reforma de la función pública en Chile.

Primera generación de reformas (década de los 80's): Disminuir el déficit fiscal.

- Reducción del gasto público.
- Reducción del tamaño de sector público.
- Privatización de empresas públicas.

Segunda generación de reformas (1990-1994): Retorno a la democracia.

- Freno del proceso de reducción del Estado.
- Creación de nuevos organismos gubernamentales.
- Regulación del sector privado.
- Mejora de la calidad de las instituciones públicas.

Tercera generación de reformas (1994-2000): Mejora de la gestión pública.

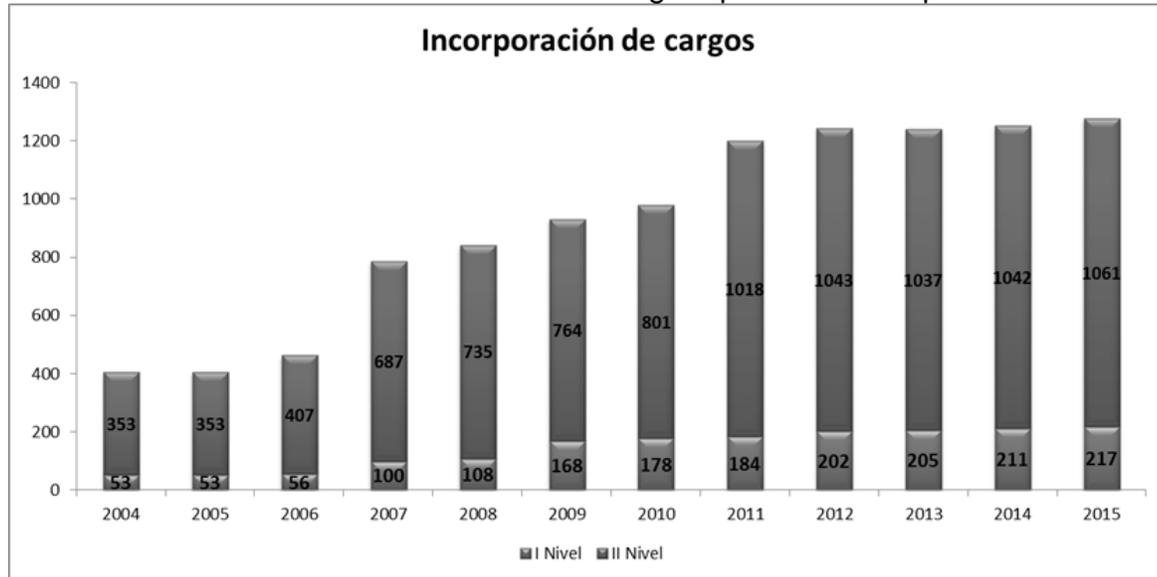
- Tecnologías de la Información.
- Transparencia y probidad.
- Mejora de la calidad de los servicios públicos y la participación ciudadana.
- Gestión de recursos humanos.

2003: Acuerdos político-legislativos para la Modernización del Estado, la transparencia y la promoción del crecimiento.

- Creación del Sistema de Alta Dirección Pública.
- Creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil.
- Modernización y profesionalización de la carrera funcionaria.
- Cambios en Política de Remuneraciones del sector público.

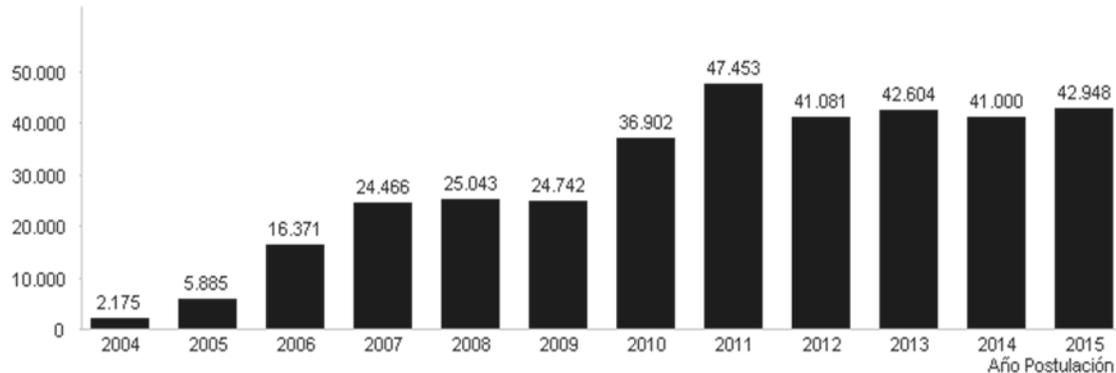
Fuente: DNSC, 2016

Imagen 1. Ampliación del SADP. A través del tiempo, el legislador ha demostrado su confianza en el sistema de alta dirección pública al extender sus límites originales al disponer el uso de sus mecanismos de selección a cargos que no forman parte del sistema.



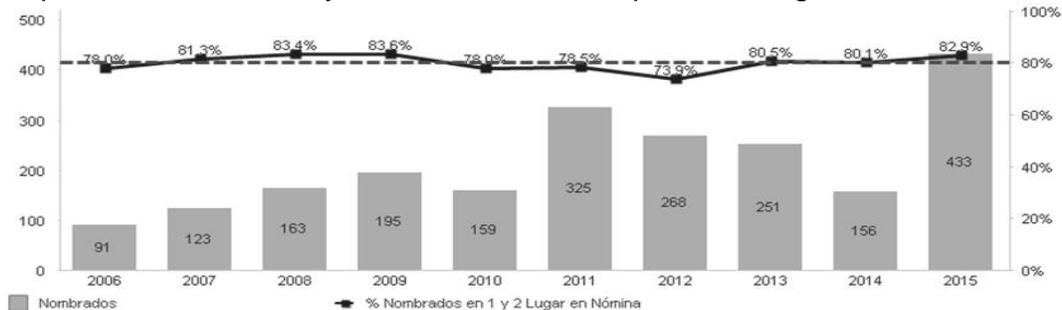
Fuente: DNSC, 2016.

Imagen 2. El alto número de postulaciones a los concursos demuestran la alta confianza en el SADP.



Fuente: DNSC, 2016.

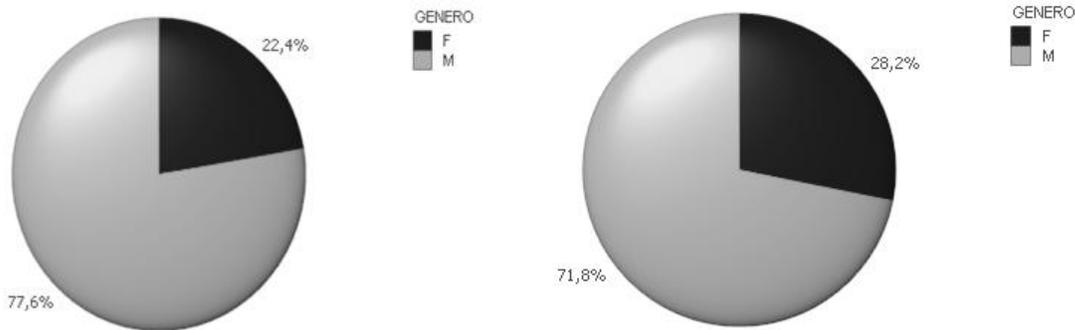
Imagen 3. Lugar ocupado en la nómina por nombrados: la autoridad confía en la calidad de los procesos del SADP y tiende a nombrar al primer o segundo candidato de la nómina.



Fuente: DNSC, 2016.

Imagen 4. Menos postulantes mujeres pero más efectivas en los concursos: el SADP abrió un espacio al talento directivo femenino mayor que el existente en el sector privado, que se compara con lo que sucede en países de la OCDE.

Postulantes por género Nombrados por género



Fuente: DNSC, 2016.

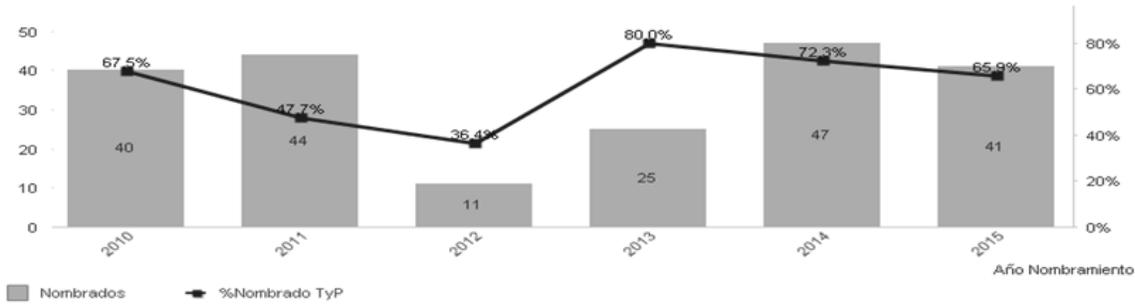
Imagen 5. Porcentaje de desvinculaciones por nivel jerárquico de cargo tras los cambio de gobierno.

Cambio de coalición gobernante	I nivel jerárquico		II nivel jerárquico	
	Renuncia voluntaria	Renuncia no voluntaria	Renuncia voluntaria	Renuncia no voluntaria
2006 (Lagos-Bachelet, cambio de gobierno bajo misma coalición)	8%	15%	3%	0%
2010 (Bachelet-Piñera, cambio de gobierno y de coalición)	4%	63%	8%	24%
2014 (Piñera-Bachelet, cambio de gobierno y de coalición)	14%	63%	5%	42%

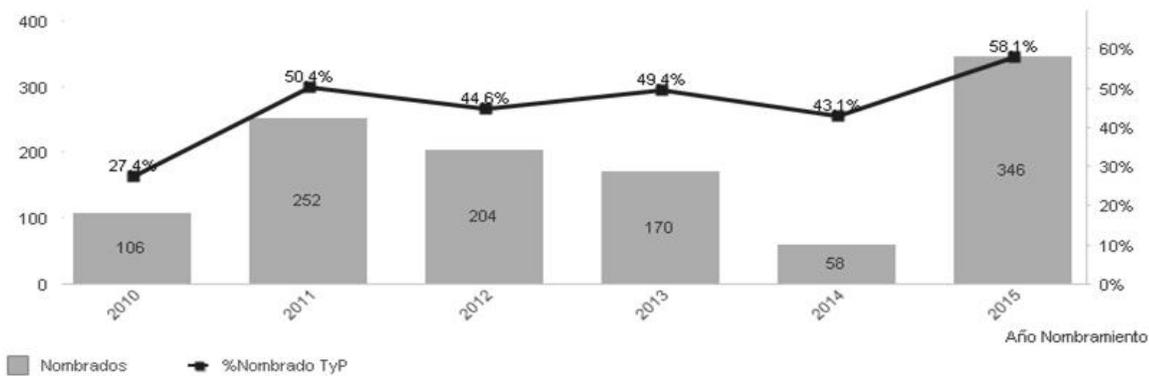
Fuente: Egaña (2014)

Imagen 6. Directivos Transitorios y Provisionales (TyP) nombrados como titulares: la autoridad tiende a nombrar al TyP, lo que atenta contra la legitimidad del SADP.

I Nivel

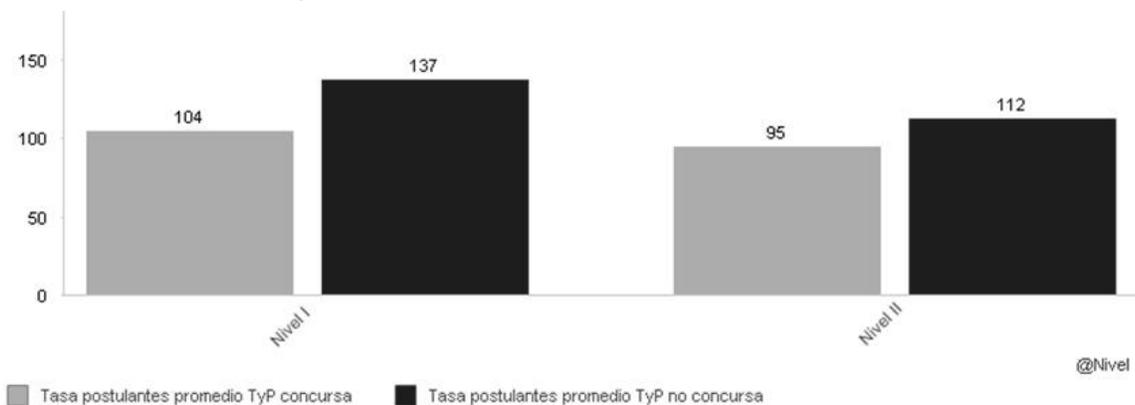


II Nivel



Fuente: DNSC, 2016.

Imagen 7: Cuando concursa el TyP se aprecia un impacto negativo en la tasa de postulación, particularmente en el primer nivel



Fuente: DNSC, 2016.