Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública
ISSN impreso: 0717-8980
ISSN en línea: 0717-6759
Nº 31 (2018) pp. 119–174

SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA: DIRECTIVOS PÚBLICOS DE SEGUNDO NIVEL JERÁRQUICO. ANÁLISIS DE PERMANENCIAS, SEGÚN ORIGEN

Daniela Baeza Neira
Instituto de Asuntos Públicos
dbaezaneira@gmail.com

El Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) es parte del proceso de selección de directivos públicos para los Servicios de la Administración Civil del Estado y a 15 años de su implementación es oportuno analizar su desarrollo y consolidación. En este sentido, es fundamental comprobar si los directivos públicos seleccionados a través del SADP cumplen los periodos para los cuales fueron nombrados e identificar aquellos factores que podrían ser determinantes para su permanencia en el cargo. Este estudio analiza los tiempos de permanencia de los directivos públicos de 2° nivel jerárquico nombrados a través del SADP durante el periodo 2006–2014, según su origen.

Palabras Clave: Alto Directivo Público, Segundo Nivel Jerárquico, Permanencia, Origen.

THE SENIOR CIVIL SERVICE: DIRECTORS OF THE SECOND HIERARCHICAL LEVEL. ANALYSIS OF PERMANENCES, ACCORDING TO ORIGIN

The Senior Civil Service (SADP) takes part on the selection to fulfill public management positions for the state public administration services. It has been 15 years since its implementation, and therefore, it seems appropriate to make a thorough analysis of its development and consolidation. Thus, it is of great importance to verify if the public managers selected though the SADP are complaint with the periods they have been elected for, and to identify the factors that are crucial for them to fulfill their terms. This analysis studies the permanence periods of the public managers of the 2° hierarchy level, elected through the SADP within the period 2006–2014, according to their origin.

Keywords: Senior Manager Public, Second Hierarchy Level, Permanence, Origin.

 ISSN impreso: 0717-8980; ISSN en línea: 0717-6759

Introducción

Con el objetivo de impulsar y fortalecer el proceso de profesionalización y mejoramiento de la Gestión Pública, el año 2003 se crea en Chile a través de la Ley N° 19.882[1] la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC),[2] institución responsable de implementar el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP)[3] para seleccionar Altos Directivos Públicos y dotar al Estado de un cuerpo de directivos idóneos y competentes.

Los Altos Directivos Públicos se definen como aquellos funcionarios que desempeñan un cargo de 1° o 2° nivel jerárquico (Ley 19.882):

> **1° Nivel Jerárquico**: Jefes Superiores de Servicios.
> **2° Nivel Jerárquico**: Cargos que dependen en forma inmediata del Jefe Superior de Servicio o jefaturas de unidades organizativas con dependencia inmediata del superior jerárquico.

Algunas condiciones de los cargos adscritos al SADP son la dedicación exclusiva al cargo, que firman un Convenio de Desempeño, que tienen derecho a una Asignación de Alta Dirección Pública (AADP) y que tienen derecho a indemnización (Ley 19.882).

Entre las características del SADP se encuentran los Perfiles de Cargos propuestos por la autoridad gubernamental competente, la Selección mediante concursos públicos basados en el mérito (que privilegia la idoneidad, experiencia y conocimiento), los Procesos de Selección asegurados por el Consejo de Alta Dirección Pública (CADP),[4] Lista de candidatos preseleccionados por el SADP y el Nombramiento por la Autoridad (Ley 19.882).

1 Ley N° 19.882: El presente trabajo de investigación se enmarca en la vigencia de Ley N° 19.882, sin considerar su posterior modificación, de fecha 03/10/2016, mediante la Ley N° 20.955.

2 **DNSC**: Dirección Nacional del Servicio Civil.

3 **SADP**: Sistema de Alta Dirección Pública.

4 **CADP**: Consejo de Alta Dirección Pública. Organismo transversal e independiente, cuyos miembros son nominados por el Presidente de la República y ratificados por el Senado, inserto en la estructura de la DNSC y encargado de conducir y regular los procesos de selección de directivos públicos, velando por valores del SADP (Egaña, 2016, pág. 4). Su misión es conducir y regular, de forma coordinada con el Servicio Civil, los procesos de selección para cargos de Alta Dirección Pública, en http://www.serviciocivil.gob.cl/node/8

El perfil genérico de Altos Directivos Públicos contempla, entre otros aspectos, la gestión y el logro, la relación de entorno y gestión de redes, la innovación y flexibilidad, la visión estratégica, el liderazgo y el manejo de crisis y contingencias (Ley 19.882).

Las condiciones de desempeño de los cargos de Alta Dirección Pública son:

- Período de Nombramiento: Los cargos de altos directivos públicos adscritos al Sistema son designados para ejercer por un período de tres años, pudiendo ser renovados en dos oportunidades, por igual plazo (Longo F., 2016, pág. 10).
- Exclusiva Confianza: Son funcionarios de exclusiva confianza, es decir, su renuncia puede ser solicitada en cualquier momento por la autoridad facultada para el nombramiento (Ley 19.882).
- Derecho a Indemnización: En caso de solicitud de renuncia o no renovación del nombramiento cuentan con una indemnización de un mes por cada año de servicio en el cargo, con un máximo de seis años (Ley 19.882).

El modelo SADP es de naturaleza mixta: la selección se realiza en base al mérito (en donde las barreras de entrada son más evidenciables o de fácil medición) y la permanencia y desvinculación dependen de la confianza de la autoridad competente para su nombramiento (en donde las barreras de salida son menos evidenciables y/o de difícil medición).

Se puede indicar que el modelo actual del SADP no considera el impacto que puede tener en la Dirección Pública el nivel de impermeabilidad del modelo ante una crisis política, la tensión mérito-confianza ante el cambio de coalición política en el Gobierno o durante un mismo Gobierno, las presiones e intervenciones de actores políticos relevantes, los retiros anticipados y el pago de indemnizaciones asociadas, la apertura de la Dirección Pública a candidatos no provenientes de la Administración Pública, la retención de habilidades adquiridas y fortalecimiento del desarrollo directivo, la evaluación al liderazgo directivo, a las propuestas y proyectos de dirección específicos para mejorar la Gestión Pública y las diferencias entre la extensión del periodo presidencial de la creación del modelo (6 años) respecto a su aplicación (4 años).

ISSN impreso: 0717-8980; ISSN en línea: 0717-6759

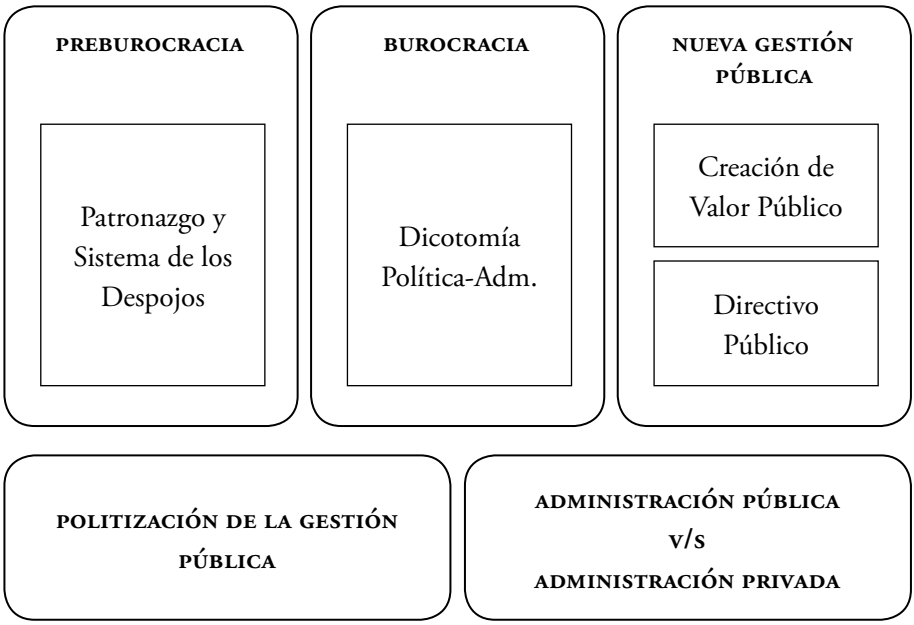
Según lo señalado en párrafo anterior, es posible identificar una problemática asociada a la tensión natural del SADP, denominada ***"Términos Anticipados del Periodo de Nombramiento de Directivos Públicos"***. La presente investigación aborda esta problemática; a través de un análisis a la permanencia de los directivos públicos de 2° nivel jerárquico nombrados a través del SADP durante el periodo 2006–2014, según su origen.

Para efectos de esta investigación, el ***origen*** se identificará al ***momento de la postulación al cargo***, como ***público (perteneciente a la Administración Pública) o privado (no perteneciente a la Administración Pública)***.

La investigación incluye una descripción de los nombramientos de directivos públicos de 2° nivel jerárquico realizados durante el periodo 2006–2014 según origen, incluyendo el detalle de: cumplimientos del periodo de nombramiento y términos anticipados del periodo de nombramiento. Además, se realiza una comparación de promedios de permanencia por origen, según distintas variables (causas de términos anticipados del periodo de nombramiento, periodos de renovación, ministerios y gobiernos). Se considera un análisis de regresión para identificar relaciones de dependencia entre los tiempos de permanencia y el origen y se presenta un Test de Hipótesis con su respectiva conclusión. También se incluye un análisis a la experiencia obtenida de actores relevantes e informantes claves involucrados en términos anticipados de periodo de nombramiento.

2. Marco Teórico

El marco teórico que sustenta el presente estudio de investigación se ha elaborado sobre la base de la revisión de literatura disponible relacionada con el Servicio Civil. También se contempló una fundamentación para la variable denominada "origen". Está conformado por 5 apartados:



2.1 Patronazgo y Sistema de los Despojos

El *Patronazgo o Sistema de Confianza Política* nació el año 1828 permitiendo el acceso de los commonman[5] a los empleos públicos; disminuyó los niveles de competencia profesional, objetividad y seguridad jurídica y aumentó el compromiso, dedicación y responsabilidad de aquellos que estaban a disposición de los partidos políticos. A través de un complejo sistema de comités y asambleas territoriales, cada partido político designaba los cargos públicos. Una vez en el cargo, el patrocinado debía velar por el bienestar de los ciudadanos-clientes para obtener nuevamente su voto (Prats, 1994).

El fortalecimiento y durabilidad de la relación entre el *ciudadano-cliente* y el *cargo público-partido político* puede explicarse por la existencia de un capital de reconocimiento, denominado *capital simbólico*, que resulta fundamental en el respeto a las reglas del intercambio voluntario de favores. El político que otorga favores

5 **Commonman**: "Menos letrados, pero activos, comprometidos, receptivos, responsables ante sus patronos políticos y por lo general honestos hasta el desbordamiento del sistema tras la guerra civil" (Prats, 1994, pág. 32).

 ISSN impreso: 0717-8980; ISSN en línea: 0717-6759

genera consecuencias simbólicas en el otro, fortaleciendo el entramado clientelar (Arriagada, 2013).

De esta estructura se identifican 3 agentes: los patrones (partido político), los mediadores (cargos públicos) y los clientes (votantes), siendo fundamental el rol del mediador, que canaliza la lealtad y apoyo entre los patrones y los clientes (Arriagada, 2013).

Se debe considerar que la vinculación política entre un patrón y su cliente se construye sobre una relación asimétrica, en donde el patrón es quien detenta poder, recursos y acceso a los bienes públicos y le garantiza a sus clientes, a cambio de apoyo y lealtad, cargos de poder, contrataciones e intercambios de puestos de trabajo. Se distinguen 2 tipos de vinculación política entre líderes y masas, basadas en *Marchandage*[6] o *Discussion*[7] (Rehren, 2002).

Hay acuerdos de que el *Patronazgo* funcionó relativamente bien hasta la Guerra Civil[8], momento en que factores de cambio institucional generaron su destrucción y posterior sustitución por el *Sistema de los Despojos*, caracterizado por la ineficiencia, irresponsabilidad y corrupción (Prats, 1994).

El 1° motivo fue una fuerte expansión de los servicios y empleos públicos: el sistema de designación se complejizó, aumentaron los costos de selección y monitoreo y se generaron problemas de agencia entre el principal (políticos elegidos) y el agente (empleados públicos). Los empleados públicos tuvieron la suficiente libertad para velar por sus propios intereses y las agendas de sus partidos políticos (Prats, 1994).

El 2° motivo fue una fuerte expansión económica, que provocó que potentes grupos empresariales demandaran al gobierno mayor seguridad jurídica en beneficio

6 **Marchandage**: intercambios interesados del líder al interpelado, en base a una retribución monetaria. Argumentar para acordar un precio. Este tipo de vinculación es una manifestación del clientelismo (Rehren, 2002).

7 **Discussion**: intercambios desinteresados del líder al interpelado, en base al razonamiento y la argumentación. Argumentar para convencer. Este tipo de vinculación es más afín a los gobiernos representativos (Rehren, 2002).

8 Desarrollada en EUA durante el periodo 1861–1865.

de las pequeñas y medianas empresas en expansión. Dado que el *"patronazgo favorece la manipulación político-administrativa de la legislación"* (Prats, 1994:37), esta distorsión administrativa resulta contraria a los intereses de los políticos y de los grupos de interés (Prats, 1994).

Ante la nueva realidad socio-económica fueron los propios políticos quienes impulsaron el nuevo arreglo institucional que sustituyó progresivamente al *Patronazgo* fortalecimiento del *Servicio Civil* y el *Sistema de Mérito* (Prats, 1994).

En esta investigación Servicio Civil se entenderá como "el conjunto de reglas, jurídicas e instrumentales, relativas al modo y condiciones en que el Estado asegura la disponibilidad de personal con las aptitudes y actitudes requeridas para el desempeño eficiente de actividades encuadradas en el cumplimiento de su rol frente a la sociedad" (Oszlak, 2001:2).

El *Servicio Civil s*e fundamenta sobre 2 pilares básicos: la igualdad ante la ley y el mérito para el acceso al empleo público para resguardar la seguridad jurídica de una nación (Longo F. , 2001).

El *Sistema de Mérito* se considera *"menos vulnerable a la manipulación política y el oportunismo legislativo"* (Prats, 1994:37) y promueve la eficiencia en el mercado y la eficiencia asignativa de las Administraciones (Prats, 1994).

Se plantea que el origen del *Servicio Civil* moderno se relaciona con 5 fenómenos históricos (Longo F., 2001:7):

- *"La separación de lo público y lo privado;*
- *La separación de lo político y lo administrativo;*
- *El desarrollo de la responsabilidad individual;*
- *La seguridad en el empleo; y*
- *La selección por mérito e igualdad".*

ISSN impreso: 0717-8980; ISSN en línea: 0717-6759

2.2 Dicotomía Política-Administración

Para entender la dicotomía entre *Política* y *Administración* en el ámbito de la Administración Pública es necesario recurrir a los modelos desarrollados por los autores Weber[9] y Wilson[10] en el siglo XIX.

El modelo ideal de Weber corresponde a la *Burocracia Administrativa*, que se entiende como el marco legal que entrega legitimidad a la autoridad para desarrollar su dominación y al *Cuadro Administrativo Burocrático* que será el conjunto de funcionarios individuales encargados de desarrollar tareas administrativas bajo ciertas normas claras y estrictas para el pueblo o dominados. Tanto el dirigente como el cuadro administrativo son servidores del pueblo, en donde reside la soberanía (Weber, 2008).

Los funcionarios individuales poseen una restringida discrecionalidad en su actuar, ya que se deben sólo a las obligaciones objetivas de su cargo, se encuentran en una relación de jerarquía administrativa, tienen fijadas sus competencias, están separados de los medios administrativos, no tienen apropiación privada del cargo y están sometidos a disciplina y vigilancia (Weber, 2008).

Se plantea que la burocracia weberiana requiere 3 características institucionales claves (Longo F., 2001:8):

- *"Reclutamiento por mérito mediante pruebas competitivas;*
- *Procedimientos específicos —no políticos— para contratar y despedir; y*
- *Carrera profesional basada en promoción interna."*

Wilson planteó una crítica hacia la forma en que EUA había desarrollado la Administración Pública en comparación con Europa. Una reforma al *Servicio Civil* materializada en el mejoramiento del cargo público, de la organización y del método de las oficinas, sería el preámbulo necesario para el desarrollo de la Ciencia de la Administración (Wilson, 1999).

9 Max Weber, 1864–1920.
10 Woodrow Wilson, 1856–1924.

Los gobernantes son servidores de los gobernados y el pueblo soberano decide desarrollar la *Administración* de acuerdo con la constitución que ha llevado al gobierno al poder. La *Administración* se encuentra fuera de la *Política*, aunque las tareas administrativas deben ajustarse a las normas políticas. Por lo tanto, la *Política* debe estar separada de la *Administración* y ésta no debería permitir que la *Política* influyera en sus actuaciones y las domine; sólo las debe guiar para la satisfacción de las necesidades (Wilson, 1999).

El modelo burocrático de Weber plantea que los funcionarios burócratas son los encargados de implementar las acciones indicadas por el funcionario electo a través de votación (se entienden funcionarios sólo en sentido formal, no material) y para Wilson la *Administración* es el cómo y la *Política* es el qué. De ambos modelos, se pueden distinguir las siguientes similitudes:

1. Soberanía residente en el Pueblo.
2. Separación entre las actividades administrativas y políticas.
3. Altas exigencias a los funcionarios públicos. Es necesario un perfil de funcionario, exigencias de calificación profesional, capacidades técnicas, conocimiento profesional especializado, perfeccionamiento, cualidades y habilidades personales para su selección; es decir, fundamentar su nombramiento.

En EUA a partir de 1880 comienza una política reformista con el objeto de reducir el *Patronazgo*, aumentar la neutralidad política y responder a la teoría de la Ciencia de la Administración; incorporándose el merito como exigencia de acceso a los cargos públicos. Luego de muchos intentos de reorganización administrativa, casi 100 años después, se crea el *Senior Executive Service (SES)*[11] como una alternativa intermedia entre las competencias técnicas y la obediencia al liderazgo político (Rehren, 2002).

La *contratación por méritos* es el instrumento lógico que tiene la burocracia para contratar al mejor personal posible, con el objetivo de erradicar las ineficiencias y

11 **SES**: Creada en 1978, tuvo por objetivos reconciliar la relación entre la obediencia al liderazgo político y la competencia técnica neutra para dar continuidad y estabilidad a las políticas públicas de un gobierno a otro y aumentar la efectividad de la gestión, la confianza pública y la satisfacción con la administración (Rehren, 2002).

ISSN impreso: 0717-8980; ISSN en línea: 0717-6759

el favoritismo de la designación política. En ese sentido, la discusión se centraría en saber hasta dónde llegan los límites de las designaciones políticas y a qué nivel de la escala jerárquica administrativa podrán hacerse designaciones por mérito (Peters, G., Suárez, G., 1999).

2.3 Creación de Valor Público

El autor Mark Moore presentó su propio argumento administrativo o más bien su *argumento doctrinario*, que se aleja del diseño organizacional para acercarse a la conducción organizacional y que gira en torno al liderazgo ejecutivo por parte de los gerentes públicos (Barzelay, 2001).

En relación a lo anterior, se propone el fortalecimiento de las funciones directivas o gerenciales, que a diferencia del ámbito privado, en el ámbito público se encontraban escasamente valoradas (Echebarría, Mendoza, 1999).

El *valor público* se define como *"todos aquellos valores que los individuos y los grupos voluntarios de individuos vinculan al Estado y a la sociedad, más allá de su propio bienestar material, y que buscan poner en ejecución a través de acciones individuales o colectivas, cívicas o políticas"* (Moore, 2006:18).

Se plantea que la creación de *valor público* es la clave de éxito de las organizaciones burocráticas (Moore, 1998):

1. El valor se encuentra en los deseos y percepciones de los individuos, no en la sociedad como conjunto abstracto.

2. Existen distintos tipos de deseos y percepciones a satisfacer.

3. El directivo público pueden satisfacer los deseos de clientes y beneficiarios a través de la producción de cosas de valor (productos y servicios individuales y/o colectivos) y los deseos de los ciudadanos a través de la organización y gestión de las instituciones públicas (equitativas, eficientes y responsables).

4. La actividad pública implica el uso de autoridad política, por lo tanto, el directivo público deberá economizar tanto el uso de su autoridad como el uso de recursos públicos.

5. Las políticas que guíen las actividades de una institución pública deben reflejar los deseos de los ciudadanos y sus representantes.

6. La realidad de un directivo público estará en permanente cambio, ya que pueden variar las demandas ciudadanas, los métodos de respuesta y la organización que dirige.

Se debe incluir también el concepto de *Estrategia Organizativa*, que permitirá eliminar la incertidumbre y guiar a una organización hacia la creación de valor público de manera sostenible (Moore, 1998). Para que la *Estrategia Organizativa* sea exitosa, simultáneamente (Moore, 1998: 115–116):

- *"Declara la misión o propósito general de la organización (construido en base a valores públicos importantes);*
- *Explica las fuentes de apoyo y legitimidad que se utilizarán para satisfacer el compromiso de la sociedad en dicha tarea; y*
- *Explica cómo la tarea se organizará y gestionará para conseguir los objetivos."*

La *Estrategia Organizativa* se desarrolla a través de la metodología del *Triángulo Estratégico* (Moore, 1998):

- Análisis del propósito ideado: la estrategia debe ser valiosa en términos sustantivo. Que el propósito sea sustantivamente valioso y eficaz.
- Gestión hacia arriba: la estrategia debe ser legítima y sostenible políticamente. Que el propósito reciba apoyo político y legal.
- Gestión hacia abajo: técnicamente factible. Que el propósito sea viable administrativa y operativamente.

Dado que la creación de valor público es un concepto abstracto, se han estudiado las distintas causas que dificultarían su medición, entre ellas, la carencia de precio en los bienes públicos, que dificultan la medición de los ingresos y costos del

ISSN impreso: 0717-8980; ISSN en línea: 0717-6759

presupuesto público, la distinción ente productos (outputs) y resultados/impacto (outcomes) de la acción administrativa y la relación causal de difícil comprobación empírica entre productos y resultados/impacto (Echebarría, Mendoza, 1999):

Sin embargo, se plantean 2 dimensiones fundamentales para medir el valor público. Por una parte la Eficacia, que considera los logros, se introducen las dimensiones temporal y política, en donde se genera una tensión entre la efectividad (logros del pasado) y la sostenibilidad (logros futuros) y por otra parte la Eficiencia de los recursos utilizados para conseguir logros. Ya que los recursos son siempre escasos, deben ser usados con eficiencia, es decir, gestionando cada unidad de recurso y distribuyéndolos equitativamente (Hintze, 2005)

Finalmente, se establece que el *Servicio Civil* es una institución que crea valor público en un Estado democrático de derecho: la seguridad jurídica; en donde el Estado garantizará a todas las personas, a través de los siguientes principios, el comportamiento de los empleados públicos (Longo F. , 2001:8):

1. *"Acceso abierto y transparente;*
2. *Promoción según el mérito;*
3. *Integridad, objetividad e imparcialidad; y*
4. *No politización".*

2.4 Directivo Público

Los *directivos públicos* son considerados como exploradores que intentan descubrir, definir y crear valor público y poseen un espíritu emprendedor, donde en lugar de ver las nuevas demandas como un problema, las consideran una oportunidad para servir al ciudadano con calidad (Moore, 1998).

Los *directivos públicos*, como funcionarios profesionalizados, son el nexo entre las esferas *Política* y *Administración,* ya que son los encargados de ejecutar y administrar proyectos que representan los programas electorales y objetivos de los políticos (Polo, 2005).

Los *directivos públicos* están en una posición intermedia y su objetivo es mantener la satisfacción de los votantes. Los *directivos públicos* cumplen un conjunto de roles que pueden basarse en: las relaciones interpersonales (representativo, enlace y líder), la gestión de la información (monitor, difusor y portavoz) y la toma de decisiones (gestor de crisis, innovador, negociador y asignador de recursos; Polo, 2005).

Existen 3 modelos de relación entre políticos y directivos (Martínez, 2016:7–8):

1. Control absoluto de la burocracia por los políticos en democracias representativas; tiende a promover la separación de la política y la administración entre los hacedores de políticas.

2. Se rechaza la existencia de la dicotomía; este enfoque trata a los burócratas como parte íntegra de la elaboración de políticas y de gobernanza en general y sostiene que la teoría de la administración es teoría política.

3. Dentro de la burocracia; se trata a la función directiva con cierta autonomía con los políticos. Este enfoque tiende a empoderar a la función directiva contra el partidismo y los abusos de los políticos.

Se plantea que la gestión política de un *directivo público* es determinante para proteger los valores democráticos, por tanto, se sugiere que la gestión política exitosa de un *directivo público* se base en un aprendizaje abierto de los demás a través de la deliberación y el respeto a las diferencias (Moore, 1998).

Se definen 5 técnicas de gestión política para *directivos públicos* (Moore, 1998):

1. Promoción Emprendedora
2. Gestionar el desarrollo de la política
3. Negociación
4. Deliberación pública, aprendizaje y liderazgo social
5. Marketing público o comunicación estratégica

ISSN impreso: 0717-8980; ISSN en línea: 0717-6759

Respecto al liderazgo directivo en la esfera pública, se debe distinguir la diferencia entre el liderazgo propiamente tal y sus funciones de dirección: *"El liderazgo centra la atención en hacer las cosas apropiadas; la dirección centra su atención en hacer las cosas bien. El liderazgo se asegura de que las escaleras por las que subimos se apoyen contra la pared apropiada; la dirección se asegura de que subamos las escaleras del modo más eficaz posible..."* (Ramírez, 2004:9).

El *espacio directivo* se define como un sistema de personal de posiciones gerenciales no políticas del más alto nivel, reconocido formal o informalmente por una autoridad o por el acuerdo tácito de la organización. Implica un marco de carrera vinculado a proporcionar en forma competitiva personal para cubrir funciones de asesoramiento en materia de formulación de políticas públicas o entrega de servicios (Zuvanic, 2016). Se plantea que *"los directivos del Estado deben ejercer su función en una arena o escenario donde interactúan dinámicas, intereses, instituciones y actores de naturaleza muy variada"* (Rogers, 2015:27).

Existen 4 aspectos que claves para determinar la labor del directivo (Rogers, 2015):

1. El escenario país.
2. La organización pública y su complejidad.
3. El entorno organizacional.
4. La agenda gubernamental y la estructura del centro de gobierno.

Otros componentes importantes para la *profesionalización* son (Martínez, 2012):

1. Contar con el apoyo desde el más alto nivel tanto de autoridades ejecutivas como legislativas.
2. Construcción de arreglos institucionales entre políticos y directivos.
3. Diseñar una legislación específica para su regulación (garantías y derechos y deberes profesionales).
4. Establecer el ámbito de aplicación para el desarrollo de la función directiva.
5. Delimitar el número de puestos a ser sujetos para la función directiva.
6. Proponer el modelo de profesionalización.
7. Crear los entornos institucionales indispensables.
8. Impulsar un proceso de socialización de la función directiva.

Ahora bien, se sostiene que la *profesionalización* no debe atentar en contra de la *gobernabilidad*[12]. Esta opinión revela la importancia del equilibrio entre una alta *profesionalización* y la continuidad del gobierno que ganó las elecciones; en cuanto lo óptimo será mantener a los recomendados políticos que cuentan con la confianza de la coalición ganadora de las elecciones presidenciales en los cargos de formulación de políticas públicas y a los directivos públicos como ejecutores de las mismas. Estos *directivos públicos* serán tecnócratas sin un compromiso con la alianza de gobierno; pero no llegarán al extremo de ser totalmente indiferentes para disminuir la *gobernabilidad*. Los *directivos públicos* podrán desarrollar una carrera que se extienda incluso más allá que la duración de un gobierno (Valdés, 2001).

2.5 Politización de la Gestión Pública

El conjunto de normas que deberá satisfacer un partido político para gobernar después de su elección son (Peters, G., Suárez, G., 1999):

- El grupo debe formular las políticas que tratará de promulgar una vez en el poder.
- Estas intenciones deberán estar apoyadas por manifestaciones de medios afines funcionales.
- Deberá haber cierta competencia a propósito de la asignación de los recursos.
- El grupo deberá tener suficiente fuerza numérica en los puestos más importantes del régimen.
- Quienes reciban un puesto deberán tener la capacidad necesaria para administrar una gran organización burocrática.
- Deberá otorgarse la mayor prioridad al alcance de metas.

En el contexto latinoamericano, se han planteado 2 enfoques teóricos para justificar el rechazo y desconfianza de los *políticos* a la *burocracia profesional*; bajo un *"juicio de valor negativo a cerca de su legitimidad social"* (Ferraro, 2006, pág. 180). Se plantea que durante el proceso de reforma al *Servicio Civil* se han desarrollado prácticas como la *Burocracia Paralela* para ignorar, neutralizar y reducir al *Servicio*

12 **Gobernabilidad**: "creación de condiciones para reconocer y enfrentar colectivamente los retos y oportunidades de cada tiempo y exige reinventar también la ciudadanía y la propia sociedad civil" (Prats, 1994:19).

ISSN impreso: 0717-8980; ISSN en línea: 0717-6759

Civil, realizando designaciones por fuera de la estructura burocrática, pero bajo la dirección política (Ferraro, 2006).

La 1° hipótesis es *"la suposición de que los funcionarios públicos son expertos y cuentan con la capacidad para implementar políticas públicas no se aplica, en muchas ocasiones, a democracias en vías de desarrollo"* (Ferraro, 2006:178) y la 2° plantea que *"los políticos latinoamericanos buscan mejorar sus perspectivas de reelección mediante la designación de tantos seguidores leales (personales o partidarios) como sea posible, a pesar de que esto implique una reducción a largo plazo de la capacidad estatal"* (Ferraro, 2006:179).

Se plantea un tercer enfoque que complementaría los 2 anteriores y tiene que ver con un "*patrón cognitivo*" (Ferraro, 2006:180), es decir, *"una serie de preconceptos sobre la legitimidad de las instituciones que fundamentan y refuerzan la desconfianza"* (Ferraro, 2006:180).

También se indica que los partidos políticos pueden basar su éxito electoral en 2 motivos (Rehren, 2002):

- Su capacidad para ofrecer a sus militantes y/o simpatizantes cargos públicos; vinculación política que se define como clientelismo político.
- Su capacidad para desarrollar políticos estrellas, que cuentan con una buena imagen ante la opinión pública y tienen la capacidad de obtener el apoyo mayoritario de los votantes, sabiendo que incurrirán en mayores gastos electorales.

Ambas formas de hacer política competirán permanentemente y dentro de esa competencia se indica que la promoción de reformas al Estado propiciada por políticos estrellas reduciría la maquinaria clientelista y aumentaría la eficiencia administrativa de la burocracia, abriendo la posibilidad de que estos políticos estrellas sean los nuevos gerentes públicos (Rehren, 2002).

En América Latina se han desarrollado 4 tipos de burocracias distintas del ideal weberiano y éstas pueden coexistir simultáneamente y con distintos grados de intensidad en cada país (Echebarría, 2004):

1. Burocracia Administrativa Clásica: posee normas formales de mérito, pero no se aplican en la práctica. Tiene una capacidad reducida en el ciclo de políticas públicas.

2. Burocracia Clientelar: no posee normas de mérito, los funcionarios públicos ingresan temporalmente por afiliación política, alta rotación funcionaria. Tiene un papel irrelevante en el ciclo de políticas públicas.

3. Burocracia Paralela: los funcionarios ingresan bajo contrataciones flexibles, que no forman parte de la estructura permanente y en general se renuevan constantemente. Los funcionarios no representan a un partido político en particular y poseen solido conocimiento técnico en algún área de la política pública.

4. Burocracia Meritocrática: los funcionarios ingresan por mérito y capacidad, cuentan con incentivos y se les asegura estabilidad. La burocracia protege la estabilidad y orientación al interés público de las políticas públicas.

2.6 Administración Pública v/s Administración Privada

La *Administración Pública* es la ejecución detallada y sistemática de la ley pública (Wilson, 1999), es la encargada de establecer reglas del juego para las empresas y comercio entre países, establece la cuota social que cada negocio aportará a la sociedad y mecanismos para proteger la propiedad intelectual e implementa la legislación protectora del ambiente y de promoción del desarrollo sustentable (Vera, 2016).

La *Administración Privada* concierne a las actividades de los particulares en todo orden y es muy amplia. Se encuentra por ejemplo en la industria, organizaciones eclesiásticas, colegios, etc. (Galván, 1991:44).

ISSN impreso: 0717-8980; ISSN en línea: 0717-6759

En términos comparativos, se puede mencionar:

LEYES:

Las leyes les sirven al administrador público para saber qué es lo que se debe hacer y al administrador privado qué es lo que no debe hacer (Galván, 1991).

El *Principio de la Legalidad* implica que la *Administración Pública* está sometida a leyes que limitan su poder coercitivo sobre la sociedad y limitan su ámbito de actuación, que siempre deberá estar supeditado al interés público (Echebarría, Mendoza, 1999).

Se plantea que la administración pública tiene 2 fuentes de legitimidad (Echebarría, Mendoza, 1999):

1. El principio de la confianza legislativa que da legitimidad al gobierno.
2. La legitimidad de la administración, instrumento profesional del gobierno, basado en el principio constitucional del mérito.

OBJETIVOS:

El gobierno busca el bien común y servicio al ciudadano (Galván, 1991) y las empresas principalmente a la obtención del lucro, ganancias, plusvalía o el dinero (Bautista, 2016).

ÉTICA:

Es posible identificar ciertos valores centrales en cada sector (Vera, 2016):

- Valores más públicos: justicia social, imparcialidad, transparencia, obediencia, eficiencia, sujeción a la ley, dedicación, servicio, incorruptibilidad y responsabilidad.

- Valores neutrales o compartidos: honestidad, rendición de cuentas, profesionalismo y confiabilidad.
- Valores más privados: efectividad, autoeficacia, innovación, trabajo en equipo y sostenibilidad.

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y SISTEMAS DE INCENTIVOS MONETARIOS:

El sector público proporciona servicios intangibles por los cuales el consumidor mayormente no paga directamente, esto genera problemas en las normas de medición de la eficiencia administrativa (Galván, 1991).

Se plantea que el énfasis de la evaluación del desempeño en los servicios públicos debe estar puesto más en los objetivos y resultados que en los procedimientos, así también se establece que hay funciones que son más fácilmente evaluables que otras y se deben desarrollar y aplicar indicadores de desempeño (Peters, Suárez, 1999).

La evaluación del desempeño directivo requiere de los siguientes pre-requisitos (Mejía, 2016:3):

- *"Claridad para el directivo de los elementos que serán evaluados.*
- *Procedimientos previamente definidos y transparentes.*
- *Acuerdos y compromisos de realización y alcances.*
- *Metodologías para disponer de información y datos objetivos.*
- *Medios de verificación.*
- *Sistemas de retroalimentación".*

Los *incentivos monetarios* tienen por objeto vincular una fracción de la remuneración con el nivel de desempeño o rendimiento de un funcionario (Cornejo, Cortés, 2007).

Asociados a la mejora del desempeño, los incentivos son bastante utilizados en el sector privado (Pliscoff, 2005), en cambio, en la *Administración Pública*, su incorporación desde la segunda mitad de la década de 1970 (Cornejo, Cortés, 2007) corresponden a un *"cambio drástico del*

ISSN impreso: 0717-8980; ISSN en línea: 0717-6759

paradigma burocrático, en donde los salarios se definen como retribuciones de eficiencia ligadas de forma reglada al escalafón y a la antigüedad, con un escaso peso del componente discrecional o de productividad" (Cornejo, 2012:4).

"Los efectos de la aplicación de incentivos monetarios mediante esquemas de pago por desempeño pueden observarse en la decisión de un funcionario respecto a la posibilidad de unirse, mantenerse o dejar una organización, lo que tiene una repercusión directa sobre el sistema de reclutamiento y retención" (Cornejo, Cortés, 2007:129–130).

SUELDOS, PRESTACIONES Y CONDICIONES DE TRABAJO:

La atracción de los empleos públicos es especialmente grande en épocas de recesión, dada la relativa seguridad de un empleo gubernamental. Se debe considerar que en la mayoría de los países se paga sustancialmente menos en los empleos gubernamentales que en los empleos de responsabilidades similares en el sector privado. Y en términos comparativos, algunos empleos gubernamentales no tienen equivalente en el sector privado

Además el gerente del sector privado no tiene la responsabilidad política, la exposición a los medios de difusión masiva, ni las dificultades gerenciales de un gerente gubernamental (Peters, Suárez, 1999). *"La complejidad de los problemas afrontados por el sector público y lo intrincado de sus entornos autorizantes, hacen que la gestión política y estratégica sean más relevantes para el directivo público que para el directivo privado"* (Peftouloglou, 2016:5).

CLIENTES:

Se plantea que la definición de usuario en la *Administración Pública*, a diferencia de la *Administración Privada*, es controversial y no existen acuerdos. Uno de los principales desarrollos de enfoque al usuario se asimila al modelo del consumidor que interactúa con las empresas a través de

mercados mediante precios, pero se debe considerar que los usuarios de los organismos públicos son los ciudadanos (Cornejo, 2012).

Los organismos públicos entregan prestaciones de servicios y beneficios, pero también imponen obligaciones a los ciudadanos en función del interés público, por lo tanto, se presenta el *dilema del consumidor insatisfecho* (Cornejo, 2012).

A similitud del sector privado, donde existen *Compradores* y *Accionistas y Creditores,* en el sector público se identifican 2 categorías de usuarios (Cornejo, 2012):

1. Usuarios y beneficiarios directos, que son identificables.
2. Ciudadanos y sus representantes: existe la necesidad de que las iniciativas implementadas sean percibidas como legítimas por parte de los ciudadanos y la opinión pública, lo que obliga a considerar mecanismos de participación y consulta ciudadana (Rogers, 2015).

Diseño Metodológico

En el siguiente cuadro se presenta el diseño metodológico de la investigación:

pregunta de investigación	**¿Cuáles son los efectos que genera el origen en los tiempos de permanencia de los directivos públicos de 2° nivel jerárquico que fueron seleccionados a través del sadp durante el periodo 2006–2014?**
objetivo general	Analizar los tiempos de permanencia de los directivos públicos de 2° nivel jerárquico nombrados a través del sadp durante el periodo 2006–2014 según su origen al momento de la postulación al cargo.

ISSN impreso: 0717-8980; ISSN en línea: 0717-6759

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1. Comparar promedios de permanencia, según el origen de los postulantes y causas de términos anticipados de nombramientos. 2. Identificar las relaciones de dependencia entre la permanencia en el cargo, el origen de los postulantes y la Asignación de Alta Dirección Pública (AADP). 3. Conocer y analizar la experiencia de actores involucrados en términos anticipados de nombramientos de directivos públicos de 2° nivel jerárquico, según el origen de los postulantes y causas de términos anticipados de nombramientos.
HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	Los postulantes de origen público que fueron seleccionados como directivos públicos de 2° nivel jerárquico a través del SADP durante el periodo 2006–2014 permanecen más tiempo en sus cargos que los postulantes de origen privado.
TIPO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	Investigación Descriptiva, con un Enfoque Mixto de Investigación. Metodología combinada y secuencial, compuesta por 2 etapas: Inicial (cuantitativa) – Final (cualitativa).

I. Etapa Inicial

En esta etapa se busca responder los Objetivos Específicos Nº 1 y 2 y comprobar la Hipótesis de Investigación:

	Objetivo específico n° 1 Comparar promedios de permanencia, según el origen de los postulantes y causas de términos anticipados de nombramientos.	**Objetivo específico n°2** Identificar las relaciones de dependencia entre la permanencia en el cargo, el origen de los postulantes y la Asignación de Alta Dirección Pública (AADP).	**Test de hipótesis comprobación de hipótesis de investigación**
Unidad de análisis	Universo de directivos públicos de 2° nivel jerárquico nombrados durante el periodo 2006–2014 en todos los servicios públicos adscritos por ley al SADP.		
Técnica de recolección de datos *Microsoft Office Excel 2007–2013 del sistema operativo Windows*	Aplicación de estadística descriptiva.	Aplicación de medidas de asociación.	Aplicación de pruebas de significancia de los coeficientes de regresión[13] (Prueba t de Student[14], Prueba F de Fisher[15]).

13 **Pruebas de Significancia:** "procedimiento que utiliza los resultados muestrales para verificar la verdad o falsedad de una hipótesis nula (H_0). La idea básica de las pruebas de significancia es la de un estadístico de prueba (un estimador) y su distribución muestral según la H_0. La decisión de aceptar o rechazar H_0 se toma con base en el valor del estadístico de prueba obtenido con los datos disponibles". Son pruebas de significancia "bilaterales, o de dos colas, pues se consideran las dos colas extremas de la distribución de probabilidad relevante, las regiones de rechazo, y se rechaza la hipótesis nula si cae en cualquiera de ellas" (Gujarati, D., Porter, D., 2010, págs. 115–116).

14 **Test t de Student**: Utilizado para comparar las medias (promedio) de sólo 2 grupos o categorías (Gujarati, D., Porter, D., 2010).

15 **Test F de Fisher**: Va acompañado de un Modelo de análisis de varianza de dos o más grupos o categorías (Test ANOVA; Gujarati, D., Porter, D., 2010).

ISSN impreso: 0717-8980; ISSN en línea: 0717-6759

FUENTE DE INFORMACIÓN	Directivos Públicos de 2° nivel jerárquico nombrados durante el periodo 2006–2014 en todos los servicios públicos adscritos por ley al SADP.[16]	Variables "Permanencia" (dependiente) y "Origen" (independiente).[17] Variable "AADP" (independiente).[18]	Muestra 1: Permanencia Directivos Públicos de 2° nivel jerárquico de origen público que terminaron anticipadamente sus periodos de nombramiento, medida en meses y Muestra 2: Permanencia Directivos Públicos de 2° nivel jerárquico de origen privado que terminaron anticipadamente sus periodos de nombramiento, medida en meses.[19]

16 **Base de Datos (1.128 registros)** elaborada según solicitudes de información requeridas a la Dirección Nacional del Servicio Civil conforme a lo dispuesto en el Artículo N°10 de la Ley N°20.285 Sobre Transparencia y Acceso a la Información Pública, en link: http://www.serviciocivil.gob.cl/transparencia/solicitud_informacion.html

17 **Base de Datos (766 registros)** elaborada según solicitudes de información requeridas a la Dirección Nacional del Servicio Civil conforme a lo dispuesto en el Artículo N°10 de la Ley N°20.285 Sobre Transparencia y Acceso a la Información Pública, en link: http://www.serviciocivil.gob.cl/transparencia/solicitud_informacion.html

18 **Base de Datos (614 registros)** elaborada con los porcentajes de AADP autorizados para Directivos Públicos de 2° nivel jerárquico, informados en los *Actos y Resoluciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil que tienen efecto sobre Terceros*, disponibles en "Gobierno Transparente Ley N° 20.285 - sobre Acceso a la Información Pública", link: http://transparencia.serviciocivil.cl/iris_gplus/Transparencia/indexa.jsp
En Gobierno Transparente, los "Actos con Efectos sobre Terceros" se encuentran ordenados por fecha, antes del 1 de septiembre de 2010 y después del 1 de septiembre de 2010.

19 Ídem 17.

II. Etapa Final

En esta etapa se busca responder el Objetivo Específico Nº3:

OBJETIVO ESPECÍFICO Nº3 *Conocer y analizar la experiencia de actores involucrados en términos anticipados de nombramientos de directivos públicos de 2° nivel jerárquico, según el origen de los postulantes y causas de términos anticipados de nombramientos.*	
UNIDAD DE ANÁLISIS	Muestra no probabilística de *Informantes Claves y Actores Relevantes*.
CRITERIOS DE SELECCIÓN	*Actores Relevantes:* → Experiencia en SADP. *Informantes Claves:* → 1° nivel jerárquico, a cargo de 2° niveles jerárquicos de origen público y privado. → 2° nivel jerárquico de origen público. → 2° nivel jerárquico de origen privado.
TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Análisis de entrevistas individuales semi-estructuradas.
METODOLOGÍA ANÁLISIS DE ENTREVISTAS.	1. Transcripción de entrevistas. 2. Elaboración matriz para análisis de entrevistas actores relevantes. 3. Elaboración matriz para análisis de entrevistas informantes claves. 4. Identificación de ideas fuerza por temática.

A continuación, se detallan las 9 temáticas de investigación:

1. Motivaciones para postular al cargo de directivo de 2° nivel jerárquico.
2. Ventajas del ejercicio del cargo de directivo de 2° nivel jerárquico.

ISSN impreso: 0717-8980; ISSN en línea: 0717-6759

3. Desventajas del ejercicio del cargo de directivo de 2° nivel jerárquico.
4. Motivaciones de un directivo de 2° nivel jerárquico para terminar anticipadamente y de manera voluntaria su periodo de nombramiento.
5. Preferencia del sector, para la continuidad laboral de un directivo de 2° nivel jerárquico.
6. Causales de término anticipado del periodo de nombramiento de un directivo de 2° nivel jerárquico
7. Influencias del origen en el desempeño del directivo de 2° nivel jerárquico
8. Influencias del origen en la permanencia del directivo de 2° nivel jerárquico
9. Factores de permanencia del directivo de 2° nivel jerárquico en su periodo de nombramiento.

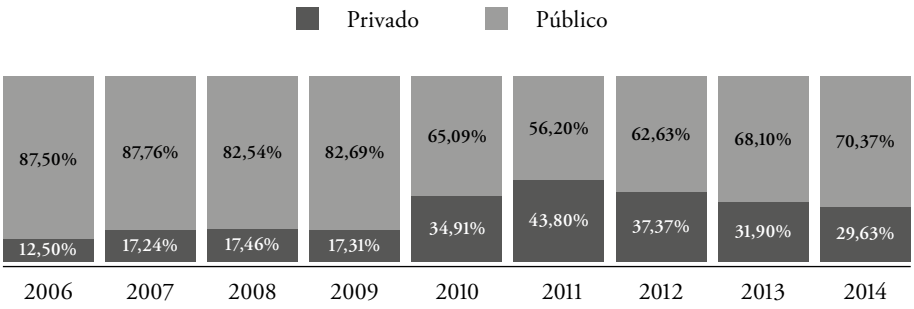
Análisis y Resultados

Los principales hallazgos de la investigación, identificados por Objetivos Específicos son:

Objetivo Específico N°1

Al analizar la muestra de nombramientos por origen, se obtiene el siguiente detalle:

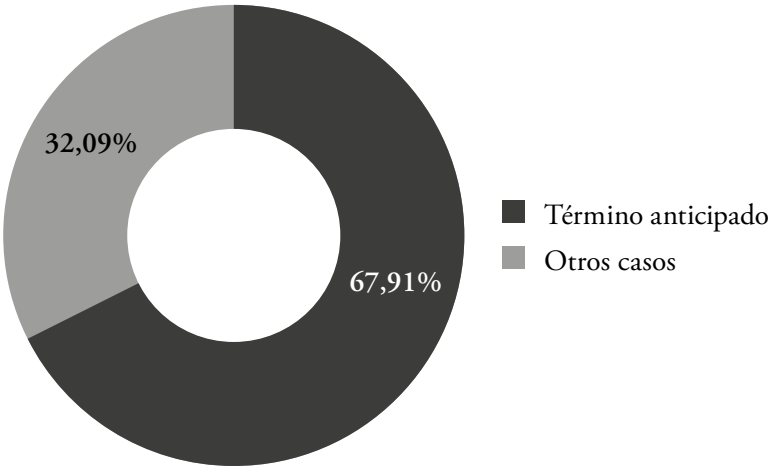
FIGURA 1 Nombramientos, según origen.



De la figura 1 se obtiene que los nombramientos de directivos de origen público son mayores que los nombramientos de directivos de origen privado para el periodo 2006–2014. Los nombramientos de directivos de origen público del periodo 2006–2009 son mayores que los del periodo 2010–2014 y los nombramientos de directivos de origen privado muestran un aumento progresivo entre el periodo 2009–2011.

Respecto a la descripción de términos anticipados, el 67,91 % de la muestra termina de manera anticipada su periodo de nombramiento. De este total, el 67,10 % de la muestra corresponde a directivos de origen público y el 32,90 % restante a directivos de origen privado.

figura 2 Términos anticipados de nombramientos

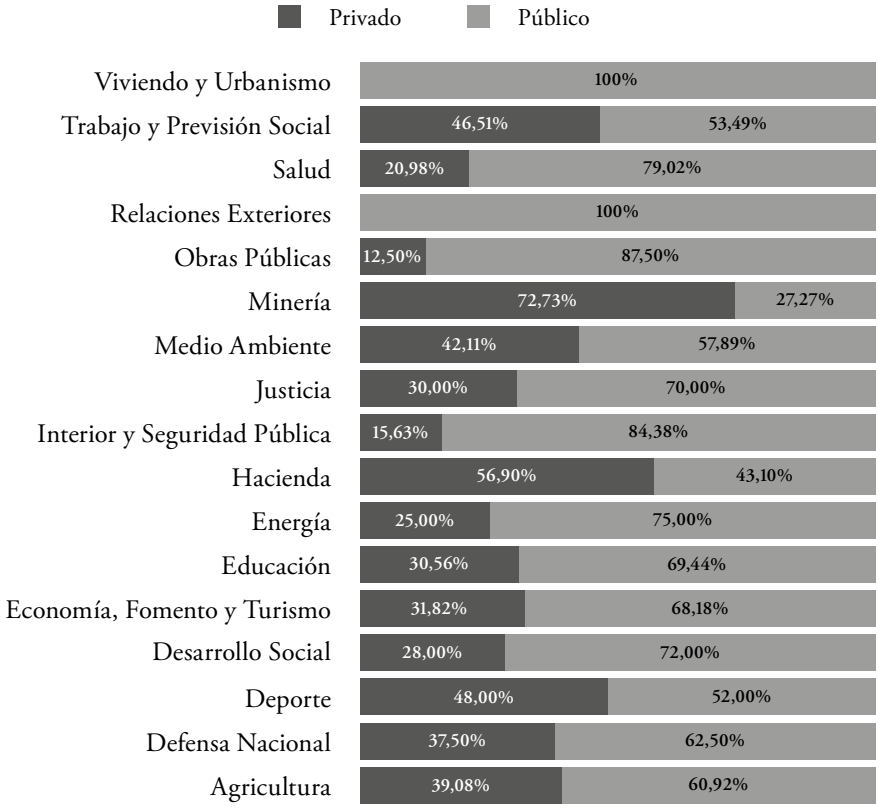


Se obtiene que los ministerios que registran mayores términos anticipados corresponden a Salud (29,24 %), Agricultura (11,36 %), y Trabajo y Previsión Social (11,23 %).

Las salidas de directivos de origen público están mayormente concentradas en los Ministerios de Obras Públicas (87,50 %), Interior (84,38 %) y Salud (79,02 %) y las salidas de directivos de origen privado están mayormente concentradas en los Ministerios de Minería (72,73 %), Hacienda (56,90 %) y Deporte (48 %).

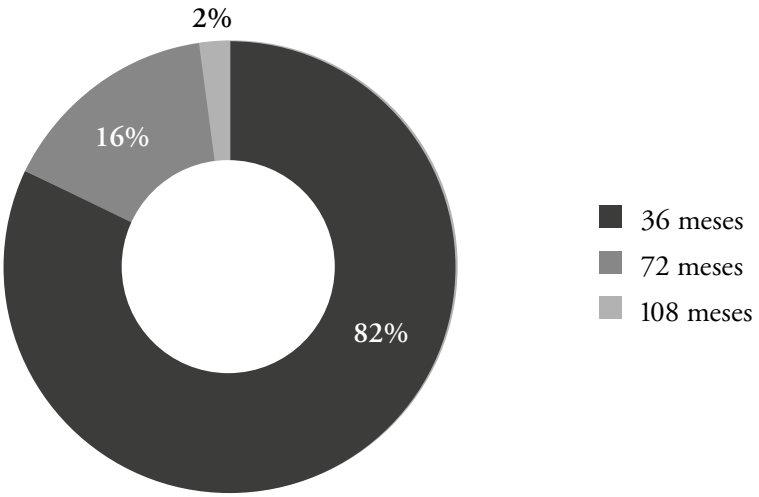
ISSN impreso: 0717-8980; ISSN en línea: 0717-6759

FIGURA 3 Términos anticipados de nombramientos por ministerios, según origen



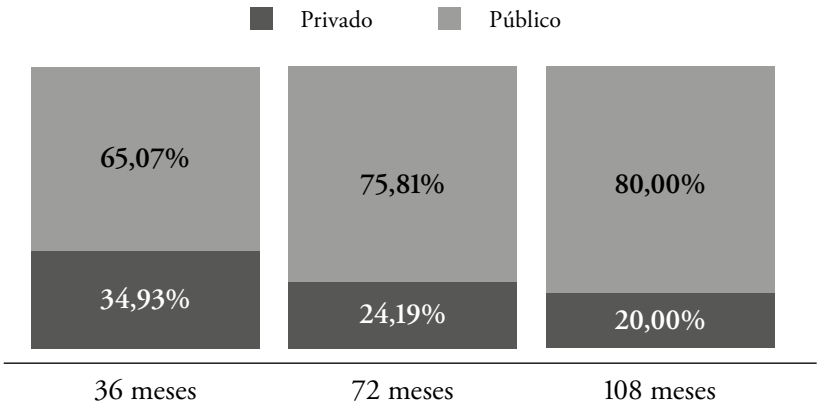
El 82% de los términos anticipados de nombramientos se ocasionan en el periodo de nombramiento de 36 meses.

figura 4 Términos anticipados de nombramientos, según periodos de renovación



De este total, el 65,07 % de la muestra corresponde a directivos de origen público y el 34,93 % restante a directivos de origen privado.

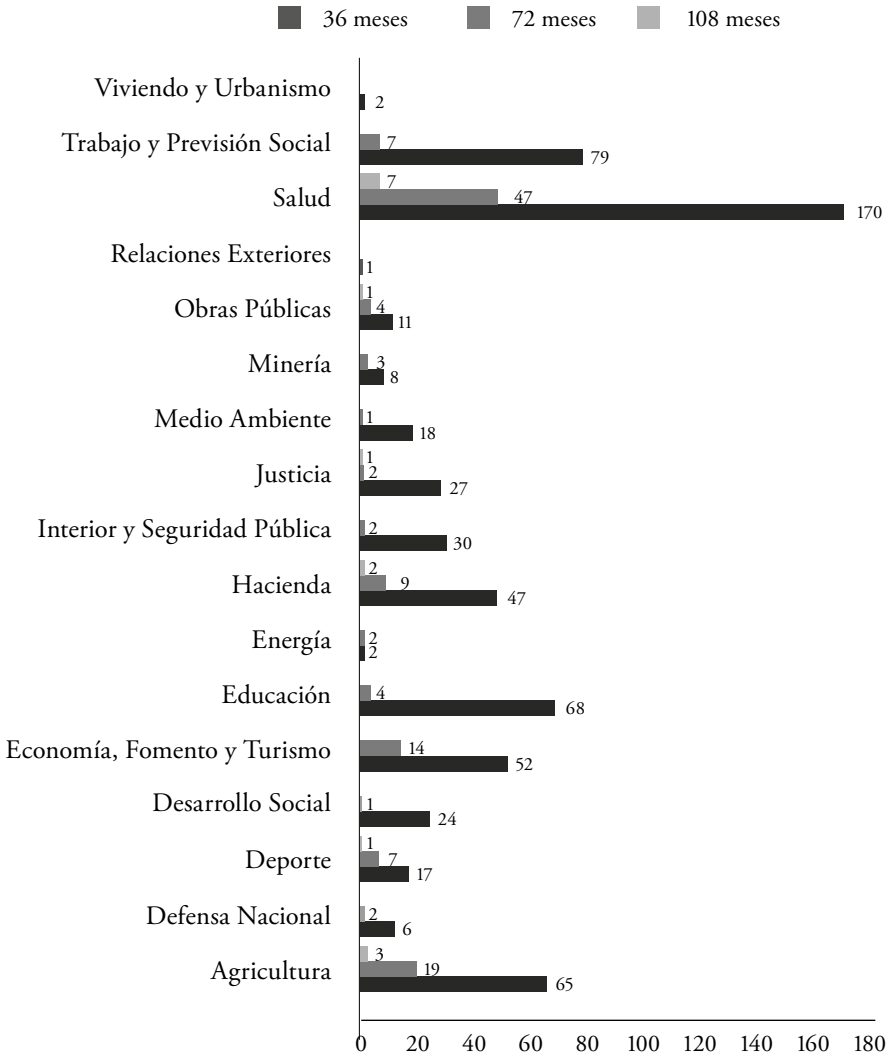
figura 5 Términos anticipados de nombramientos por periodos de renovación, % según origen



ISSN impreso: 0717-8980; ISSN en línea: 0717-6759

Los ministerios que registran mayores términos anticipados a los 36 meses de nombramiento corresponden a Salud (27,11 %), Trabajo y Previsión Social (12,60 %) y Educación (10,85 %).

FIGURA 6 Términos anticipados de nombramientos por periodos de renovación, según ministerios

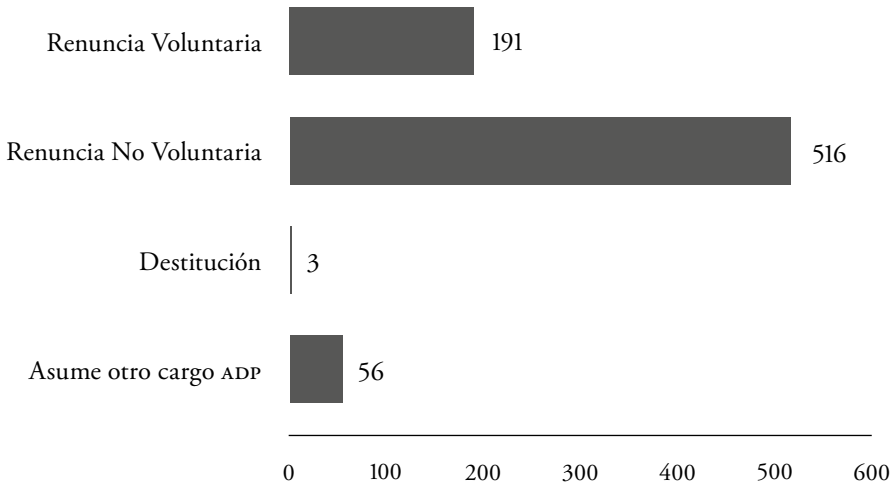


Las salidas de directivos de origen público a los 36 meses de nombramiento están mayormente concentradas en los Ministerios de Vivienda y Urbanismo (100 %), Relaciones Exteriores (100 %) y Desarrollo Social (100 %)

Las salidas de directivos de origen privado a los 36 meses de nombramiento están mayormente concentradas en los Ministerios de Defensa Nacional (100 %), Obras Públicas (100 %) y Trabajo y Previsión Social (97,50 %).

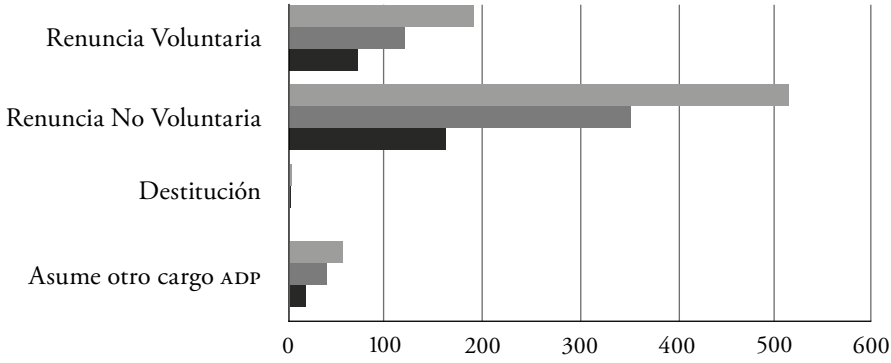
Las principales causas de término anticipado son las Renuncias No Voluntarias (67,36 %) y las Renuncias Voluntarias (24,93 %). El porcentaje restante se divide entre las causas Destitución (0,39 %) y Asume otro cargo ADP (7,31 %).

FIGURA 7 Términos anticipados de nombramientos, según causas de término



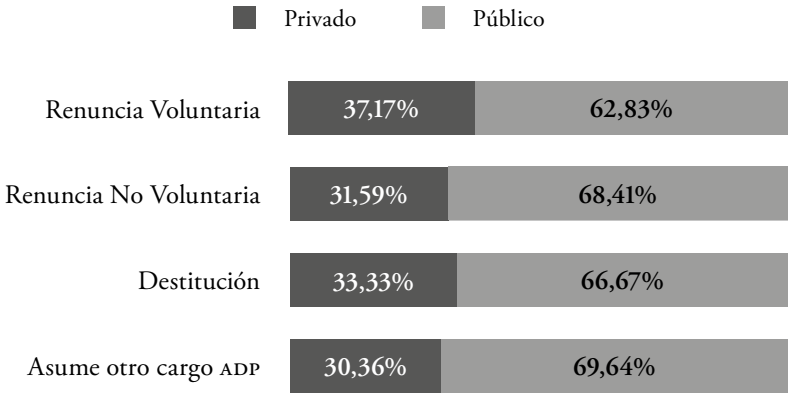
ISSN impreso: 0717-8980; ISSN en línea: 0717-6759

FIGURA 8 Causas de Términos anticipados de Nombramientos, según origen.



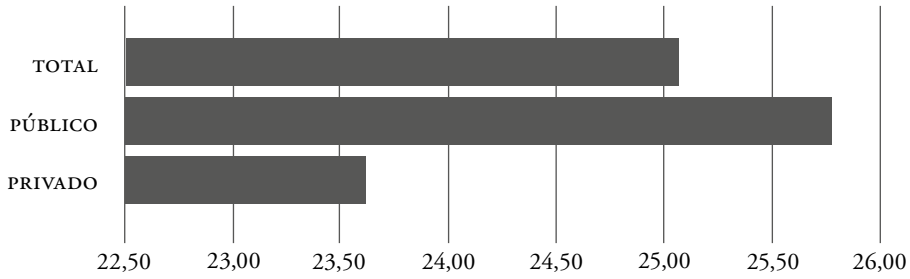
Del total de Renuncias No Voluntarias, el 68,41 % de la muestra corresponde a directivos de origen público y el 31,59 % restante a directivos de origen privado. Y del total de Renuncias Voluntarias, el 62,83 % de la muestra corresponde a directivos de origen público y el 37,17 % restante a directivos de origen privado.

FIGURA 9 Causas de términos anticipados de nombramientos, % según origen



Respecto a los promedios de permanencia de los directivos hasta antes del retiro anticipado, se debe mencionar que éstos se calcularon en función de las 4 causales de término anticipado mencionadas, obteniendo que los directivos de origen público permanecen 25,78 meses y los directivos de origen privado 23,61 meses.

FIGURA 10 Promedios de permanencia, según origen

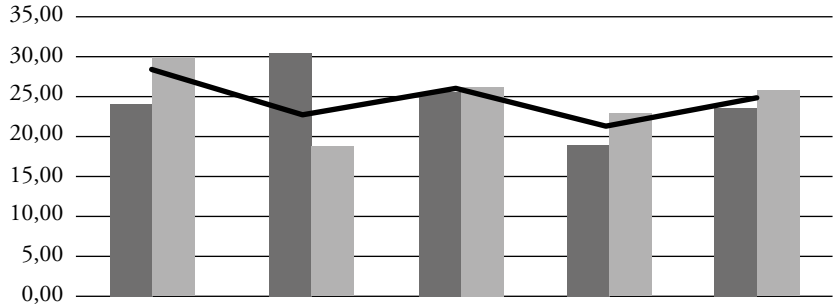


	PRIVADO	PÚBLICO	TOTAL
Total	23,61	25,78	25,07

Bajo la causal Renuncias No Voluntarias, los directivos de origen público y privado permanecen 26 meses. Esto permite concluir que la Administración Pública descarta de manera voluntaria a los directivos que se eligen a través de SADP, independiente de su origen, a los 26 meses de ejercicio. Bajo la causal Renuncias Voluntarias, los directivos de origen público permanecen 22,88 meses y los directivos de origen privado 19,01 meses.

ISSN impreso: 0717-8980; ISSN en línea: 0717-6759

FIGURA 11 Promedios de permanencia por origen, según causas de término



	ASUME OTRO CARGO ADP	DESTITUCIÓN	RENUNCIA NO VOLUNTARIA	RENUNCIA VOLUNTARIA	TOTAL
Privado	24,21	30,47	26	19,01	23,61
Público	30,08	18,75	26	22,88	25,78
Total	28,30	22,66	26,07	21,44	25,07

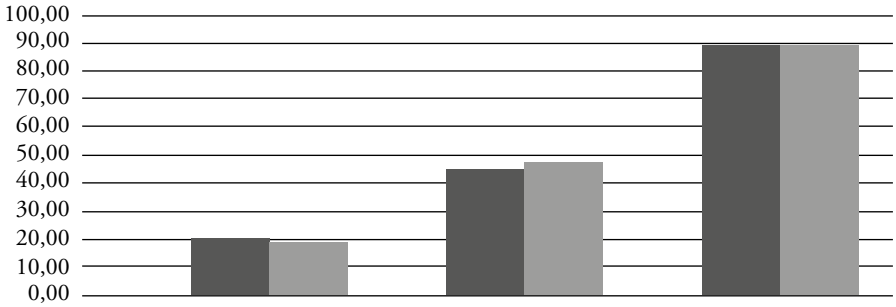
Analizando los promedios de permanencia según periodos de renovación, para los nombramientos de 36 meses, los directivos de origen público permanecen 18,94 meses y los directivos de origen privado 19,78 meses. La diferencia se explica porque se produjeron destituciones de directivos de origen público en los nombramientos de 36 meses.

Adicionalmente, se menciona que en los nombramientos de 36 meses, la permanencia por Renuncia No Voluntaria (20,44 meses) es mayor que la permanencia por Renuncia Voluntaria (16,08 meses).

En la renovación de 72 meses, los directivos de origen público (47,36 meses) permanecen más tiempo que los directivos de origen privado (45,07 meses).

En la renovación de 108 meses, directivos de origen público y privado permanecen 89,32 meses. Esto permite concluir que el origen no favorece la extensión de la permanencia porque ambos grupos duran lo mismo.

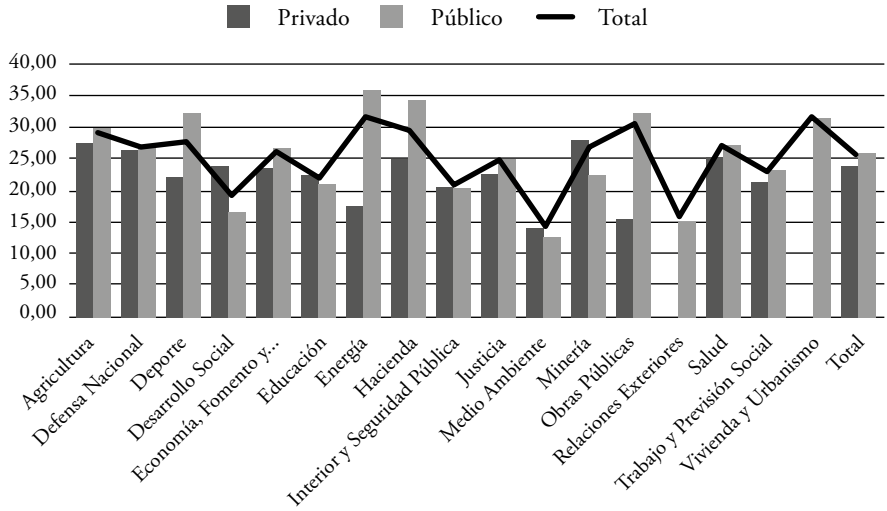
figura 12 Promedios de permanencia por origen, según periodos de renovación



	36 meses	72 meses	108 meses
Privado	19,78	45,07	**89,32**
Público	18,94	47,36	**89,32**

El ministerio que registra mayor permanencia corresponde a Vivienda y Urbanismo con 31,43 meses y el que registra menor permanencia corresponde a Medio Ambiente con 13,01 meses.

figura 13 Promedios de permanencia por origen, según ministerios



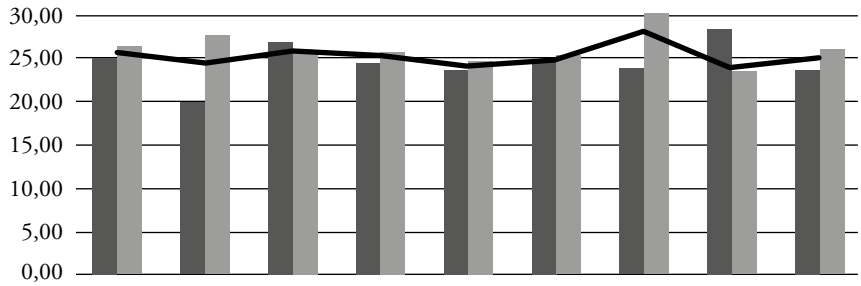
 ISSN impreso: 0717-8980; ISSN en línea: 0717-6759

Las permanencias de directivos de origen público están mayormente concentradas en el Ministerio de Energía con 35,77 meses. El Ministerio de Medio Ambiente registra la menor permanencia con 12,38 meses.

Las permanencias de directivos de origen privado están mayormente concentradas en el Ministerio de Minería con 27,80 meses. El Ministerio de Medio Ambiente registra la menor permanencia con 13,87 meses.

La familia de cargos que registra mayor permanencia corresponde a Áreas de Apoyo con 28,19 meses y el que registra menor permanencia corresponde a la Subdirección Técnica con 24,11 meses. Del origen público, la mayor permanencia corresponde a Áreas de Apoyo y del origen privado la mayor permanencia corresponde a la Subdirección Técnica.

FIGURA 14 Promedios de permanencia por familias de cargos, según origen

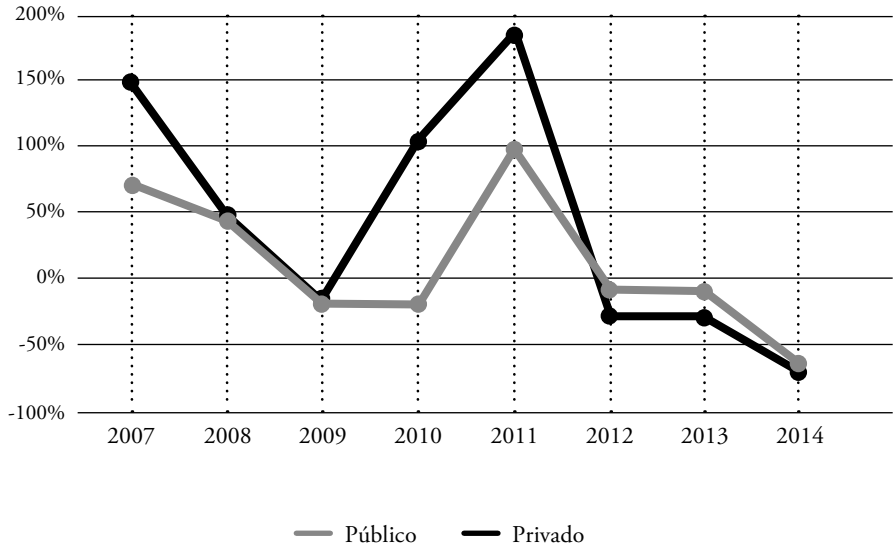


	Adm. y finanzas	Área Técnica Específica	Dirección Hospital	Subd. Administrativa	Dirección Regional	Área Legal	Áreas de Apoyo	Subd. Técnica	TOTAL
Privado	25,05	19,95	26,73	24,38	23,46	24,53	23,68	28,40	23,61
Público	26,35	27,36	25,67	25,67	24,69	25,33	31,74	23,39	25,78
Total	25,78	24,76	25,89	25,36	24,25	25,02	28,19	24,11	25,07

En último lugar, se analizan los nombramientos y términos anticipados de nombramientos por periodos de gobierno y se obtiene que:

La mayor tasa crecimiento de los nombramientos se produce en el año 2011 durante el gobierno del Presidente Sebastián Piñera E., tanto de directivos de origen público como privado.

FIGURA 15 Tasas de crecimiento de nombramientos anuales, según origen



Las mayores tasas de crecimiento de términos anticipados de nombramientos se producen en el año 2010, durante el gobierno del Presidente Sebastián Piñera E. y en el año 2014, actual gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet J., tanto de directivos de origen público como privado.

ISSN impreso: 0717-8980; ISSN en línea: 0717-6759

FIGURA 16 Tasas de crecimiento de términos anticipados de nombramientos anuales, según origen

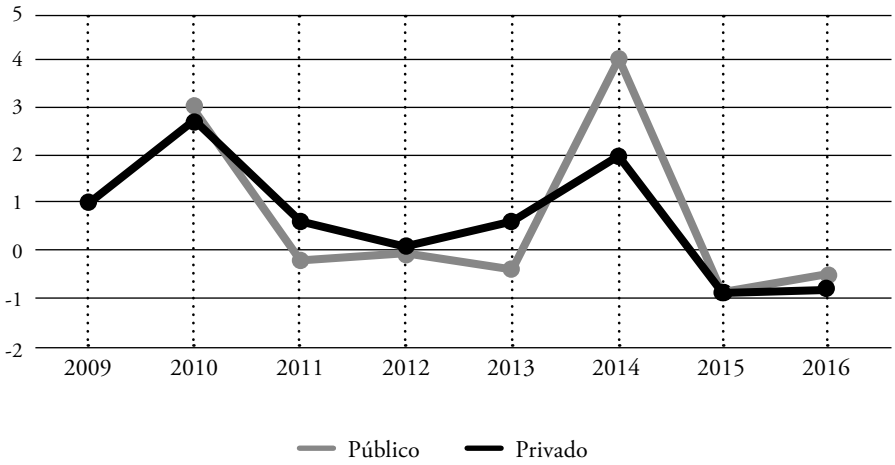
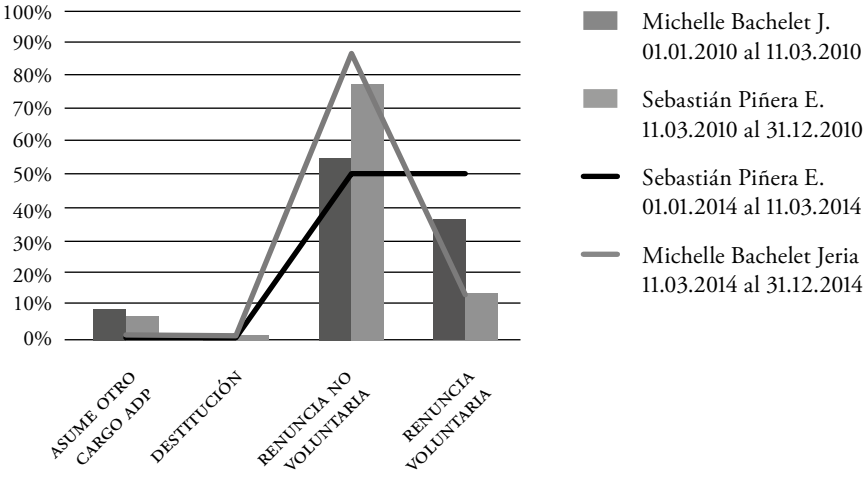
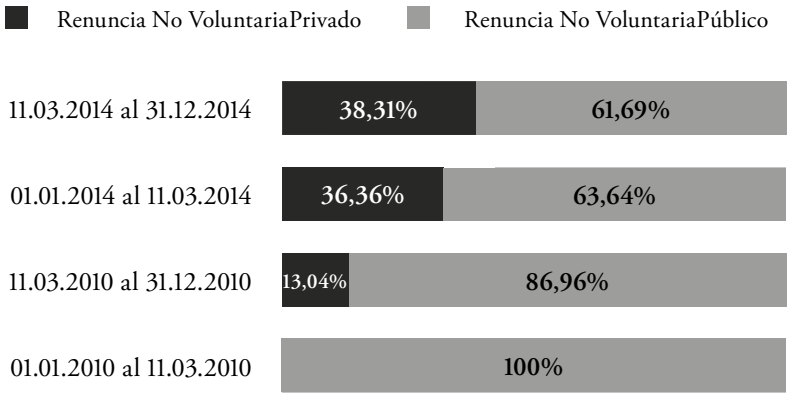


FIGURA 17 Términos anticipados de nombramientos en años de cambio de gobiernos 2010 y 2014, según causas de término



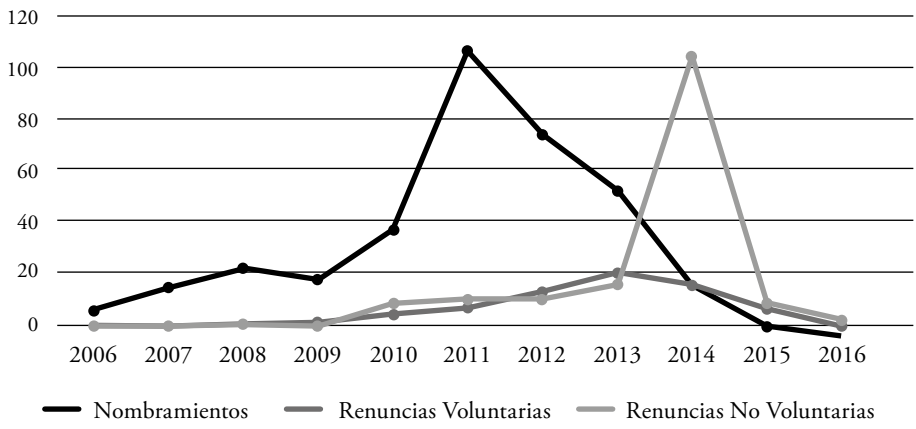
En el año 2010, desde enero hasta marzo del año, sólo se producen Renuncias No Voluntarias de directivos de origen público. De marzo a diciembre, el 13,04 % corresponde a Renuncias No Voluntarias directivos de origen privado. En el año 2014, las proporciones de Renuncias No Voluntarias de directivos por origen se mantienen similares desde enero hasta marzo y desde marzo a diciembre.

figura 18 Términos anticipados de nombramientos en años de cambio de gobierno 2010 y 2014 por origen, según Renuncias No Voluntarias



Las entradas y salidas anuales de origen privado, corresponden a:

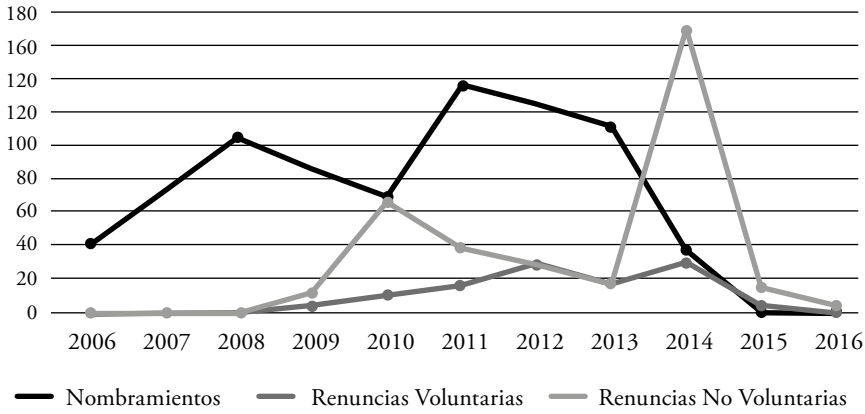
figura 19 Entradas y Salidas anuales, origen privado.



ISSN impreso: 0717-8980; ISSN en línea: 0717-6759

Finalmente, las entradas y salidas anuales origen público, corresponden a:

FIGURA 20 Entradas y Salidas anuales, origen público.



Objetivo Específico N°2:

¿Cuáles son los efectos que genera el origen en los tiempos de permanencia de los directivos públicos de 2° nivel jerárquico que fueron seleccionados a través del SADP durante el periodo 2006–2014?

El origen no genera ningún efecto significativo sobre los tiempos de permanencia, pues ambas variables consideradas en el modelo (origen y AADP) explican sólo en un 0,344 % la permanencia de los directivos públicos de 2° nivel jerárquico nombrados durante el periodo 2006–2014 en todos los servicios públicos adscritos por ley al SADP que terminaron anticipadamente sus periodos de nombramiento.

Test de Hipótesis

¿Se puede comprobar la hipótesis de investigación?

Con un 95 % de confianza, se demuestra de manera estadísticamente significativa que el promedio de duración en el cargo de directivos públicos de 2° nivel

jerárquico de origen público es mayor que el promedio de duración en el cargo de directivos públicos de 2° nivel jerárquico de origen privado, con un 5 % de riesgo.

Objetivo Específico N°3:

1. Se identifican como una desventaja importante en el ejercicio del cargo de directivo, los cambios de gobierno.

2. Existe preocupación respecto a la evaluación del desempeño del directivo, especialmente de los indicadores de desempeño que no recogen las restricciones y variabilidades del contexto laboral (que pueden afectar el rendimiento).

3. Se valora la continuidad laboral, por cuanto permitirá alcanzar los planes y programas de desarrollo estratégico institucional. Los cambios profundos no pueden realizarse en el corto plazo.

4. Se valora la posibilidad que tienen los directivos para interactuar en decisiones, temas y/o áreas no relacionadas directamente con el área de ejercicio.

5. Se reconoce la multiplicidad de normas legales de la función pública y el riesgo alto que significa no cumplirlas.

6. Se reconoce la importancia del rol que juega el Servicio Civil en el proceso de inducción y acompañamiento del directivo público.

7. Respecto a los factores de permanencia, se identifican aquellas que dependen del directivo de aquellas que no, por ejemplo del Servicio Civil, del 1° nivel jerárquico o de la institución en general.

ISSN impreso: 0717-8980; ISSN en línea: 0717-6759

Las principales ideas fuerza por temáticas de investigación son:

MOTIVACIONES PARA POSTULAR AL CARGO DE DIRECTIVO DE 2° NIVEL JERÁRQUICO:

- Vocación de servicio público.
- Desafío profesional.
- Atractivo salarial.
- Interés en el desarrollo de políticas públicas.
- Interés por la etapa en que encontraba la institución para ejercer el cargo.

VENTAJAS DEL EJERCICIO DEL CARGO DE DIRECTIVO DE 2° NIVEL JERÁRQUICO:

- Desarrollo profesional.
- Proponer y desarrollar planes estratégicos.
- Continuidad y estabilidad laboral, asegurada por la modificación de la Ley N° 19.882.
- Posibilidad de interactuar en decisiones, temas y/o áreas no relacionadas directamente con el área de ejercicio.
- Validez del proceso de selección.
- Alternativas de apoyo y formación entregadas por el Servicio Civil.

DESVENTAJAS DEL EJERCICIO DEL CARGO DE DIRECTIVO DE 2° NIVEL JERÁRQUICO:

- Exceso de demanda de tiempo personal.
- Asumir crisis institucionales multifactoriales: alta de recursos financieros, de personas, de infraestructura, de tecnología, de definición y potestades legales.
- Cambios de Gobiernos.
- Indicadores de desempeño; que no recogen las restricciones y variabilidades del contexto laboral (que pueden afectar el rendimiento).

- Débil flujo de información entre servicios: de agendas y programas de Modernización del Estado.
- Riesgos altos: de no seguir el Estatuto Administrativo y normas infinitas, por el apoyo y/u oposiciones a sus decisiones y sobreexposición.
- Restricciones y rigidez en desvinculaciones de subalternos mal evaluados.
- Restricciones administrativas: compras, contrataciones de servicios y personas, etc.
- Periodos de nombramiento y de gobierno: corto para hacer cambios profundos.

MOTIVACIONES DE UN DIRECTIVO DE 2° NIVEL JERÁRQUICO PARA TERMINAR ANTICIPADAMENTE Y DE MANERA VOLUNTARIA SU PERIODO DE NOMBRAMIENTO:

- Mejores ofertas salariales.
- Nuevas expectativas de aprendizaje.
- Discontinuidad de los planes y programas de desarrollo estratégico de la institución.
- Altas rotaciones de directivos del primer nivel y del equipo de trabajo.
- Incapacidad institucional para la gestión del directivo.
- Sobrecarga laboral.

PREFERENCIA DEL SECTOR, PARA LA CONTINUIDAD LABORAL DE UN DIRECTIVO DE 2° NIVEL JERÁRQUICO:

- Directivos de origen público: sector público.
- Directivo de origen privado: sector público y privado.

CAUSAS DE TÉRMINO ANTICIPADO DEL PERIODO DE NOMBRAMIENTO:

Que dependen del directivo:

- Pérdida de confianza por incumplimiento en la gestión y evaluación deficiente.
- Pérdida de confianza, no relacionada con el cumplimiento de metas y evaluación.

ISSN impreso: 0717-8980; ISSN en línea: 0717-6759

- Renuncias voluntarias en base a las expectativas personales.

Que no dependen del directivo:

- Cambios en el 1° nivel jerárquico.
- Cambios de Gobierno.
- Pérdida de confianza, no relacionada con el cumplimiento de metas y evaluación.

INFLUENCIAS DEL ORIGEN EN EL DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO DE 2° NIVEL JERÁRQUICO:

- Se deben definir los tipos de origen: privado-público, público-público, público-privado.
- Del origen público, se debe distinguir entre quienes vienen del sector público o de la misma organización.
- El origen no es determinante en el desempeño, por el modelo de selección: basado en un perfil de cargo.
- El directivo de origen público tiene una ventaja comparativa respecto del directivo de origen privado, ya que conoce el contexto público: temas políticos, programación, dinámica, procesos, cultura organizacional, valor público, trato igualitario, marco regulatorio, entre otros.
- La etapa de aprendizaje de un directivo de origen privado puede convertirse en un obstáculo para su desempeño.
- El directivo de origen privado debe desarrollar mayor capacidad de adaptación que un directivo de origen público.
- La inducción y el acompañamiento por parte de la institución y del Servicio Civil son instrumentos que aminoran las diferencias de desempeño entre directivos de distinto origen.
- El desempeño depende del diseño del instrumento de medición, del equipo de trabajo y de la institución.
- La decisión de evaluación depende del desempeño diario del directivo.

INFLUENCIAS DEL ORIGEN EN LA PERMANENCIA DEL DIRECTIVO DE 2° NIVEL JERÁRQUICO:

- El origen no influencia la permanencia.
- Se deben definir los tipos de origen: privado-público, público-público, público-privado.
- Los directivos de origen privado podrían enfrentarse a mayores niveles de frustración: sector público menos dinámico, más restricciones legales, diversidad de actores a quien responder (asociaciones de funcionarios, equipo de trabajo, equipo directivo, programa de gobierno).
- Los directivos del sector privado no tienen conocimiento del factor político del sector público, la implementación de política pública y el entorno de los actores políticos.

FACTORES DE PERMANENCIA DEL DIRECTIVO DE 2° NIVEL JERÁRQUICO:

Que dependen del directivo:

- El cumplimiento de metas.
- Conocimiento de la cultura institucional y de la lógica pública.
- Comportamiento ético y probo.
- Manejo de altos niveles de estrés.
- Motivación por lo público.
- Concebir el equipo de trabajo, respetando las diferencias y generando equidad y justicia.
- Manejo de códigos políticos; no de política partidista sino de políticas de poder y relaciones políticas.
- Capacidad para desarrollar instancias de coordinación y colaboración dentro del equipo de trabajo, el equipo directivo y el resto de la institución.

Que dependen del Servicio Civil:

- Asegurar la estabilidad laboral.
- Brindar un mejor acompañamiento; asociado al perfil de cargo, a las brechas y ámbito de desempeño.
- Mejorar el sistema de evaluación de los directivos: convenio de desempeño que dé cuenta de la gestión del directivo.

ISSN impreso: 0717-8980; ISSN en línea: 0717-6759

- Establecer ciertas exigencias legales para la desvinculación.
- Actualizar los perfiles de cargo según el momento que vive la institución (creación, implementación, desarrollo).
- El SADP tiene que ser confiable para los postulantes (reglas estándares y justas).

Que dependen del 1° Nivel Jerárquico:

- Evaluación del directivo sólo en términos objetivos y formales a través del convenio de desempeño.

Que dependen de la institución donde se ejerce el cargo:

- Se debe contar con los apoyos políticos institucionales; de política pública, de carácter estratégico (diferenciado del apoyo político de la contingencia).
- La institución debe bridar las condiciones mínimas para cumplir con las metas: financiamiento, recursos físicos, materiales, personas, etc.
- Continuidad del equipo directivo.
- Continuidad de los proyectos estratégicos.

Conclusiones

El Servicio Civil se definió en esta investigación como el conjunto de reglas, jurídicas e instrumentales, relativas al modo y condiciones en que el Estado asegura la disponibilidad de personal con las aptitudes y actitudes requeridas para el desempeño eficiente de actividades encuadradas en el cumplimiento de su rol frente a la sociedad" (Oszlak, 2001:2) y respecto a los contenidos planteados en el *Marco Teórico*, surgen las siguientes reflexiones:

1. El Servicio Civil asegura la igualdad ante la ley y el mérito para el acceso al empleo público (Longo, 2001).

2. El Servicio Civil crea valor público (Longo, 2001).

3. El Servicio Civil se considera *"menos vulnerable a la manipulación política y el oportunismo legislativo"* (Prats, 1994:37) y promueve la eficiencia en el mercado y la eficiencia asignativa de las Administraciones (Prats, 1994).

4. La discusión se centraría en saber hasta dónde llegan los límites de las designaciones políticas y a qué nivel de la escala jerárquica administrativa podrán hacerse designaciones por mérito (Peters, Suárez, 1999).

5. Los directivos públicos son funcionarios profesionalizados y son el nexo entre las esferas Política y Administración (Polo, 2005).

6. La *profesionalización* no debe atentar en contra de la *gobernabilidad* (Valdés, 2001).

7. Los directivos públicos son tecnócratas sin un compromiso con una alianza de gobierno; pero no llegarán al extremo de ser totalmente indiferentes para disminuir la *gobernabilidad*. Los *directivos públicos* podrán desarrollar una carrera que se extienda incluso más allá que la duración de un gobierno (Valdés, 2001)

8. La gestión política de un *directivo público* es determinante para proteger los valores democráticos.

9. Se han planteado enfoques teóricos para justificar el rechazo de la burocracia profesional. Un enfoque tiene que ver con un "*patrón cognitivo*" (Ferraro, 2006:180), es decir, *"una serie de preconceptos sobre la legitimidad de las instituciones que fundamentan y refuerzan la desconfianza"* (Ferraro, 2006:180).

10. Existen diferencias y similitudes entre la Administración Privada y Pública.

Se debe mencionar que el *Objetivo General* de esta investigación se cumple, por cuanto se obtienen resultados concretos en cada uno de los objetivos específicos planteados; permitiendo al investigador ofrecer un análisis de los tiempos de permanencia de los directivos públicos de 2° nivel jerárquico nombrados a través del SADP durante el periodo 2006–2014, según su origen o procedencia al momento de la postulación al cargo.

ISSN impreso: 0717-8980; ISSN en línea: 0717-6759

Respecto a la *Metodología*, es posible afirmar que la investigación descriptiva se robusteció con las fortalezas de cada método utilizado en cada etapa: cuantitativo (Etapa Inicial) – cualitativo (Etapa Final) y facilitó la elaboración de recomendaciones que se incluyen al final de este capítulo.

En base a los porcentajes obtenidos en la Etapa Inicial de la investigación, se puede concluir que es la propia Administración Pública quien de manera voluntaria descarta a los directivos de 2° nivel jerárquico que se eligen a través de SADP, independiente del origen de éstos. Bajo el supuesto de que los directivos están cumpliendo sus convenios de desempeño, surge la pregunta ¿por qué se le solicita la renuncia a un directivo público que cumple con los requisitos de selección SADP y con los compromisos de su evaluación del desempeño?

En este punto es fundamental continuar indagando sobre los reales motivos que justifican esta debilidad manifiesta del SADP, incluyendo temas como:

- Pérdida de capital humano (talento y experiencia).
- Recursos públicos invertidos en el proceso de selección y de desvinculación (pagos de indemnizaciones en los casos que corresponda).
- Confianza en el sistema de selección: consultoras externas de selección, CADP, perfiles de cargos, etc.
- Criterios de desvinculación: a cargo del 1° nivel jerárquico.

Respecto a la variable "origen", cabe mencionar que en una próxima investigación podría ampliarse el análisis; considerando el origen más que al "momento de la postulación"; a la "experiencia anterior del candidato a su postulación al cargo" ya sea de mediano plazo (3 a 5 años) o de largo plazo (más de 10 años), para despejar la mixtura de su origen: público-público, privado-público-privado, público-privado-público, privado-privado.

Cabe mencionar que tanto en el año 2010 como en el año 2014, años de recambio gubernamental, la principal causa de término anticipado de nombramientos corresponde a la Renuncia No Voluntaria. Esto permite concluir que, independiente

del tipo de coalición política, la facultad de la autoridad correspondiente para solicitar las renuncias, se intensifica en los años de recambio gubernamental.

Respecto a la aplicación de medidas de asociación, dado que las variables consideradas en el modelo de regresión son poco significativas, el desafío para un próximo estudio será indagar la permanencia con otras variables explicativas, como por ejemplo, el *género* la *edad* o la *tendencia o militancia política*, entre otros.

En relación a la *Hipótesis de Investigación* planteada en este estudio, es posible aceptarla, por cuanto con un 95 % de confianza se demuestra de manera estadísticamente significativa que el promedio de duración en el cargo de directivos públicos de 2° nivel jerárquico de origen público es mayor que el promedio de duración en el cargo de directivos públicos de 2° nivel jerárquico de origen privado, con un 5% de riesgo.

Sin embargo, cabe mencionar que en el Test de Hipótesis desarrollado, la muestra 1 de directivos de origen público corresponde a 514 registros y la muestra 2 de origen privado a 252 registros; siendo la muestra 1 (67,10 %) proporcionalmente mayor a la muestra 2 (32,90 %). En una próxima investigación podría realizarse el Test de Hipótesis sobre muestras de igual número. Podrían igualarse numéricamente ambas muestras, por ejemplo, a través de una "muestra aleatoria" sobre la muestra 1, utilizando como tope de número de la muestra 2 más pequeña.

En función del análisis cualitativo realizado en la Etapa Final de la investigación, se puede concluir que:

1. La permanencia no estaría causada o influenciada sólo por el origen, sino más bien está multi-causada.

2. El origen no sería determinante en el desempeño de un directivo, por el modelo de selección, que está basado en un perfil de cargo.

3. Respecto a las causales de término anticipado, se identifican aquellas que dependen del directivo de aquellas que no, diferenciando las causas que son

 ISSN impreso: 0717-8980; ISSN en línea: 0717-6759

fácilmente detectables y medibles (a través del desempeño del directivo) de otras más difíciles de medir (valores, confianza, lealtades, etc.).

4. El conocimiento de lo público juega un papel fundamental para el ejercicio y permanencia del cargo del directivo. Las habilidades, experiencia y talento de cada directivo es fundamental.

5. En el análisis de permanencia del 2° nivel jerárquico, también se deben analizar las rotaciones de directivos del 1° nivel y del equipo de trabajo.

Finalmente, se proponen las siguientes recomendaciones a la Dirección Nacional del Servicio Civil:

1. Implementar y Evaluar el proyecto Modelo de Acompañamiento y Desarrollo para Altos Directivos Públicos, especialmente el 3° ciclo relacionado con el Egreso y Desvinculación.

2. Realizar seguimiento a las modificaciones incluidas en la Ley N° 20.955, especialmente en los siguientes puntos:

   → "*Se faculta al Presidente de la República para nombrar directamente hasta 15 altos directivos de 1° nivel dentro de los 3 primeros meses de gobierno"* (Morales, 2016:8).
   → *"Se faculta al CADP para citar a Subsecretarios y Jefes de Servicio a informar sobre cumplimiento del convenio de desempeño y sobre motivos de desvinculación"* (Morales, 2016:9).

3. Relacionado con el punto anterior, trabajar directamente con los 1° niveles jerárquicos para generar y fortalecer una cultura de desvinculación, en que respetando su facultad legal para tomar una decisión, los motivos que den cuenta de las peticiones de renuncias sean realmente justificadas.

4. Realizar una revisión, actualización y mejora de Perfiles de Cargos para directivos de 2° nivel jerárquico. En este punto se deben incluir las exigencias que

se esperan del candidato en coherencia con la etapa que vive la institución solicitante: creación, desarrollo, consolidación, etc.

5. Utilizar como insumos los resultados de la presente investigación, para la evaluación y mejora del comportamiento de permanencia en los ministerios que mostraron menores resultados en la investigación:

   - Origen Público: Obras Públicas, Interior, Salud, Medio Ambiente.
   - Origen Privado: Minería, Hacienda, Deporte, Medio Ambiente.

6. Actualización y mejora de los Convenios de Evaluación del Desempeño, especialmente de los indicadores de desempeño que no recogen las restricciones y variabilidades del contexto laboral (que pueden afectar el rendimiento).

7. Revisión al desempeño de las consultoras encargadas de la selección de candidatos.

Referencias Bibliográficas

Abarzúa, E. (2016). Evolución y logros en materia de selección de los altos directivos públicos. *XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.* Santiago, Chile.

Arriagada, E. (2013). Clientelismo político y participación local, *Polis* (36).

Arroyo, J. (2016). Tendencias y tipo de razonamiento ético en los gerentes públicos y privados de Costa Rica. *XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.* Santiago, Chile.

Barzelay, M. (2001). La nueva gerencia pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros). *Revista del CLAD Reforma y Democracia N°19*, 1–35.

Bautista, Ó. (2016). Perfil ético en la profesionalización de los servidores públicos. *XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.*

CLAD (2002). Declaración de Santo Domingo. *IV Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado.* Boca Chica, Provincia de Santo Domingo, República Dominicana, 27 y 28 de junio de 2002.

 ISSN impreso: 0717-8980; ISSN en línea: 0717-6759

CLAD-ONU (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. *V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado.* Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26–27 de junio de 2003.

Cornejo, M. Á. (2012). Calidad de servicio y atención al usuario: la experiencia del Servicio de Registro Civil e Identificación de Chile. *XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.* Cartagena, Colombia.

Cornejo, M., Cortés, J. (2007). Implementación de la Asignación por desempeño de funciones críticas en el sector público chileno. *Estado, Gobierno, Gestión pública*, 125–154.

Cortázar, J. C. (2011). Aprendiendo a partir de la reforma del Servicio Civil en Chile. Algunas lecciones de interés para países latinoamericanos. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* (49).

Costa, R., Waissbluth, M. (2007). *Tres años del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: balance y perspectivas.* Documento de Trabajo N°94.

Doña, K. (2006). *Síntesis del proceso de modernización del Estado en Chile (1994–2003).* Documentos de Apoyo Docente N°6.

Echebarría, K. (2004). *La gestión de los Recursos Humanos en el Sector Público Tendencias y Desafíos.* Inter-American Development Bank.

Echebarría, K. (2005). Analizando la burocracia: una mirada desde el BID. *X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.* Santiago, Chile.

Echebarría, K., Mendoza, X. (1999). *La especificidad de la gestión pública: el concepto de management público.* ¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado: 15–46.

Egaña, R. (2016). El empleo público en Chile: caracterización, evolución reciente y el rol que cumple el Servicio Civil. *XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.* Santiago, Chile.

Ferraro, A. (2006). Una idea muy precaria: El nuevo servicio civil y los viejos designados políticos en Argentina. *Latin American Research Review, 41*(2).

Figueroa, V., Olavarría, M., & Navarrete, B. (2011). Política de Modernización de la Gestión Pública en Chile 1990-2006: evidencias a partir de un modelo de análisis. *Convergencia, 18*(57), 61–99.

Galvan, J. (1991). *Tratado de Administración General.* Trillas México.

Gujarati, D., Porter, D. (2010). *Econometría, Quinta Edición.* México: Mc Graw-Hill.

Hintze, J. (2005). Evaluación de resultados, efectos e impactos de valor público. *X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.* Santiago, Chile.

Iacoviello, M., Essayag, S. (2011). *El desafío de profesionalizar la función pública en América Latina.* Proyecto PNUD, área de Gobernabilidad local y Descentralización del Centro Regional del PNUD.

Inostroza, J., Morales, M. & Fuenzalida, J. (2011). Modernización del Sistema de Elección de Directivos del Estado: Un proceso inconcluso. *Serie Sistemas Públicos* (7).

Longo, F. (2001). *La Reforma del Servicio Civil en las Democracias Avanzadas: Méritos con flexibilidad.* Inter-American Development Bank.

Longo, F. (2005). *Diagnóstico institucional comparado de sistemas de servicio civil: informe final de síntesis.* Inter-American Development Bank.

Longo, F. (2013). Diez años de Alta Dirección Pública en Chile. *XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.* Montevideo, Uruguay, 29 oct.–1 nov.

Longo, F. (2016). Presente y futuro del proceso de profesionalización chileno. *XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.* Santiago, Chile.

Martínez, R. (2012). Hacia la profesionalización de la función directiva en Latinoamerica. *Revista de Gestión Pública, 1*(2), 387–419.

Martínez, R. (2016). Modelos de relaciones entre políticos y directivos: ¿qué pasa en Latinoamérica? *XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.*

Mejía, J. (2016). La evaluación del desempeño del directivo público como herramienta del éxito gubernamental. *XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.* Santiago, Chile.

Moore, M. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público.* Paidós.

Moore, M. (2006). Creando valor público a través de asociaciones público-privadas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* (34).

Morales, M. (2014). Nueva Gestión Pública en Chile: Orígenes y efectos. *Revista de ciencia política (Santiago), versión Online ISSN 0718090X, 34*(2).

Morales, M. (2016). Sistema de Alta Dirección Pública: un análisis de su funcionamiento y resultados. *XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.* Santiago, Chile.

Oszlak, O. (2001). *El servicio civil en América Latina y el Caribe: situación y retos futuros.* Inter-American Development Bank.

Peftouloglou, B. (2016). Desafíos de la dirección pública para un Chile desarrollado: modelo de acompañamiento y desarrollo de Alta Dirección Pública. *XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.* Santiago, Chile.

Peters, G., Suárez, G. (1999). *La Política de la Burocracia.* Fondo de Cultura Económica.

Pliscoff, C. (2005). Sistema de Incentivos Monetarios y Reforma del Estado: Elementos para una discusión necesaria. *X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.* Santiago, Chile.

Polo, R. (2005). Directivos públicos. *Presupuesto y Gasto Público, 4* (41), 211–225.

Prats, J. (1994). Los fundamentos institucionales del sistema de mérito: la obligada distinción entre función pública y empleo público. *Documentación Administrativa* (241), 11–59.

Ramírez, Á. (2004). *El proceso de reforma del Estado y modernización de la gestión pública en Chile: lecciones, experiencias y aprendizajes (1990–2003).* Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

Rehren, A. (2002). Clientelismo político, corrupción y reforma del Estado en Chile. *Reforma de Estado*(2), 127–164.

Rogers, R. (2015). *El Directivo Público Hoy. Contexto, roles y desafíos.*

Rojas, M. (2016). Desafíos de función pública en el marco de trabajo con la OCDE: experiencia chilena. *XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.* Santiago, Chile.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la investigación.* McGraw-Hill. Cuarta Edición.

Valdés, S. (2001). *Contratos y remuneraciones de altos directivos públicos.* Documento de Trabajo N° 323.

Vera, H. (2016). Tendencias y tipo de razonamiento ético en una muestra de gerentes de los sectores público y privado de Puerto Rico. *XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.* Santiago, Chile.

Waissbluth, M. (2008). *Sistemas complejos y gestión pública.* Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Documento de Trabajo N°99.

Waissbluth, M., Inostroza, J. (2006). *Reforma al Servicio Civil Chileno.* Brasilia, 22 de Noviembre de 2006: Documento de Trabajo, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

Weber, M. (2008). *Economía y sociedad.* 170–193, México: Fondo de cultura económica.

Wilson, W. (1999). *El estudio de la administración.* Shafritz, J y Hyde, A. Clásicos de la Administración Pública, 73-96, México: Fondo de Cultura Económica.

Zuvanic, L. (2016). La Alta Dirección Pública en América Latina: algo viejo, algo nuevo y algo prestado. *XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.* Santiago, Chile.

Fuentes Electrónicas

http://www.bcn.cl/. (s.f.). Recuperado el 07 de 07 de 2016, de http://www.bcn.cl/: http://www.bcn.cl/historiadelaley/nc/historia-de-la-ley/5859/

http://www.bcn.cl/. (s.f.). Recuperado el 07 de 07 de 2016, de http://www.bcn.cl/: http://www.ley-chile.cl/Navegar?idNorma=248243

http://www.serviciocivil.gob.cl/. (s.f.). Recuperado el 27 de 07 de 2016, de http://www.serviciocivil.gob.cl/: http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/memoria_cadp_2013_2014.pdf

http://www.serviciocivil.gob.cl/. (s.f.). Recuperado el 28 de 06 de 2016, de http://www.serviciocivil.gob.cl/: http://www.serviciocivil.gob.cl/node/6

http://www.serviciocivil.gob.cl/. (s.f.). Recuperado el 28 de 06 de 2016, de http://www.serviciocivil.gob.cl/: http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/bgi_2015_sc.pdf

http://www.serviciocivil.gob.cl/. (s.f.). Recuperado el 27 de 07 de 2016, de http://www.serviciocivil.gob.cl/: http://www.serviciocivil.gob.cl/cuenta-publica-2015

http://www.serviciocivil.gob.cl/. (s.f.). Recuperado el 12 de 09 de 2015, de http://www.serviciocivil.gob.cl/: http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/LEY%2019882_0.pdf

http://www.serviciocivil.gob.cl/. (s.f.). Recuperado el 22 de 11 de 2016, de http://www.serviciocivil.gob.cl/: http://www.serviciocivil.cl/sistema-de-alta-direcci%C3%B3n-p%C3%BAblica-0

http://www.serviciocivil.gob.cl/. (s.f.). Recuperado el 28 de 06 de 2016, de http://www.serviciocivil.gob.cl/content/qu-contenidos-aborda-la-pol-tica-de-gesti-n-de-personas

http://www.serviciocivil.gob.cl/. (s.f.). Recuperado el 23 de 10 de 2016, de http://www.serviciocivil.gob.cl/: http://www.serviciocivil.gob.cl/convenios-remuneraciones

 ISSN impreso: 0717-8980; ISSN en línea: 0717-6759