

# Modernización del Sistema de Elección de Directivos del Estado en Chile: Un proceso inconcluso

*José Julián Inostroza Lara, Marjorie Morales Casetti y  
Javier Eduardo Fuenzalida Aguirre*

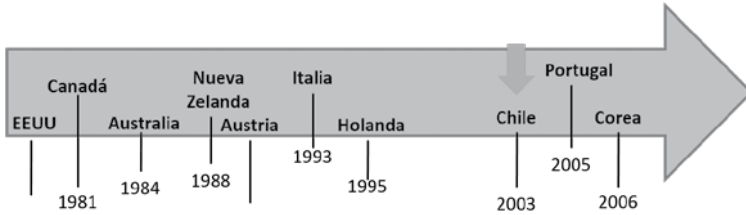
---

## **Introducción**

Países de la OECD, desde la década de 1980 en adelante, han venido implementando sistemas de servicio civil bajo enfoques de mérito y flexibilidad (Echebarría, 2006). Estos cambios se enmarcan en reformas de gestión pública mayores que dejaron atrás los postulados de la llamada burocracia weberiana, caracterizada por una rigurosa jerarquía administrativa en la que funcionarios con las competencias necesarias desempeñaban su cargo en virtud de un contrato, eran recompensados con salarios fijos teniendo la posibilidad de ascender en su carrera laboral –principalmente por antigüedad– y estaban sujetos a una fuerte vigilancia y disciplina (Weber, 1974).

Así, en la búsqueda de profesionalizar y hacer más eficiente al Estado, el predominio de estructuras organizacionales hiperjerarquizadas y de instituciones formales, fue generándose un proceso de deburocratización (Olsen, 2008). Países como EE.UU., Canadá, Australia y Nueva Zelanda, han sido los pioneros en la implantación de Sistemas de Alta Dirección Pública (SADP). Pese a que no existen reglas claras ni simples en la formas en cómo se institucionalizan estos sistemas, con implementaciones variadas, la pregunta que se ha constituido como principal es saber la justa medida de conveniencia política y económica hasta la cual se deben designar funcionarios de confianza de los gobiernos y, por otra parte, hasta dónde debe llegar el Servicio Civil de carrera (Martínez, 2008).

**Figura 1**  
**Modelos, Países y Línea de tiempo de Sistemas de Alta Dirección Pública**



Fuente: Lafuente (2011).

Diversos países han optado por distintas configuraciones de su Servicio Civil. Algunos son completamente profesionales como el caso británico, en donde casi no existe el concepto de confianza política por la existencia de una total separación entre los directivos públicos y las autoridades; otros, como el estadounidense, podrían considerarse como completamente de confianza del gobierno de turno, en este caso los cinco primeros niveles son nombrados de ese modo. Un sistema mixto ha sido implementado en algunos países europeos, donde un Consejo asesora en la contratación, promoción, despidos y evaluación de desempeño a los distintos funcionarios. El modelo chileno sería similar a este último (Aninat, 2010; Ketelaar, Manning y Turkisch, 2007).

**Cuadro 1. Modo de asignación de directivos públicos según país**

País	Cinco primeros niveles jerárquicos				
	I	II	III	IV	V
Estados Unidos	Político	Político	Político	Político/mixto	Político/mixto
Suecia	Político	Político	Político	Político	Profesional
México	Político	Político	Profesional	Profesional	Profesional
Francia	Político	Mixto	Mixto	Mixto	Profesional
Bélgica	Mixto	Mixto	Mixto	Mixto	Mixto
Polonia	Político	Mixto	Profesional	Profesional	Profesional
Chile	Mixto	Mixto	Profesional	Profesional	Profesional

Nueva Zelanda	Mixto	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional
Reino Unido	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Ketelaar *et al.* (2007).<sup>1</sup>

Los primeros indicios de una Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) en Chile se encuentran durante el gobierno de Eduardo Frei (1994-2000) por medio del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. No fue sino hasta el año 2003 en donde su creación se vio catalizada por una crisis de orden político-institucional generada por un estallido de casos de corrupción cuya máxima expresión fue el denominado “MOP-GATE”.<sup>2</sup> De esta forma, el sistema político llegó a la convicción de la urgencia de crear un sistema que contribuyera a una mayor profesionalización en el Estado y a la reducción de la discrecionalidad en la selección de directivos públicos. Así se creó el SADP de Chile (Ley 19.882 del Nuevo Trato Laboral), cuyo diseño se inspiró especialmente en las experiencias de Nueva Zelanda y en estudios previos elaborados por el Centro de Estudios Públicos<sup>3</sup> (Valdés, 2001).

¿Qué ventajas se derivan de la implementación de un Sistema como el mencionado? Según Lafuente (2011), permitió el aseguramiento de las personas correctas en posiciones estratégicas en base al mérito, no a la política. Adicionalmente, Williamson (2011) destaca el impacto positivo que ha tenido el SADP en los índices internacionales de modernización y transparencia pública, permitiéndole al país escalar posiciones en *rankings* de dicha índole. Entre otras cualidades, el mismo autor destaca que el SADP ha provisto a los directivos de las competencias que necesitan, como también ha mejorado la retención de personas que llegan al

1. Para todos los países, excepto Chile.

2. Caso en el cual, por medio de la vinculación comercial entre la empresa Gestión Ambiental y Territorial S.A. (GATE) y el Ministerio de Obras Públicas (MOP), se descubrió el financiamiento de campañas políticas. Una pericia contable concluyó que el perjuicio total de fraude alcanzó los \$1.253.352.295 (CLP, casi u\$s3 MM). Para mayor información revisar el portal del Centro de Derechos Humanos de la Universidad de Chile (en línea) <http://www.transparenciacdh.uchile.cl/>

3. Para mayor información visitar [www.cepchile.cl](http://www.cepchile.cl)

Estado. En la misma línea, Huerta (2011) destaca al ADP como un buen interfaz entre los gabinetes políticos y la administración pública.

Actualmente, el SADP ofrece a los organismos adscritos el servicio de reclutamiento para directivos públicos competentes, el soporte en la misma gestión directiva y además la asesoría en materias de selección, formación y evaluación de directivos de alto nivel a autoridades, ministros de Estado, subsecretarios y jefes de servicios.

Tras ocho años de vida desde su creación, existe suficiente consenso sobre el avance que debe dar el sistema hacia un siguiente estadio de desarrollo y así ser un socio estratégico de organizaciones públicas con desafíos mayores en número y cada vez más complejos (Acuña, Avendaño, Inostroza, Lagos y Waissbluth, 2012; Beyer, 2010; Lambertini y Silva 2009; Williamson, 2011), ¿pero en qué y cómo avanzar?, ¿qué cambios sustanciales y factibles permiten materializar este avance? Previo a dar respuesta a estas preguntas, es necesario solucionar otras interrogantes, como (i) cuáles fueron los objetivos del SADP y cuál es el grado de cumplimiento actual en función de dichos objetivos, y –en el supuesto de estarlos cumpliendo al menos parcialmente– (ii) saber si se están logrando con la calidad suficiente, es decir, si se está atrayendo una buena cantidad de postulantes con competencias gerenciales adecuadas para la dirección pública y si su tiempo de permanencia está permitiendo generar los impactos necesarios en la organización respectiva.

Todos los análisis descritos, con miras a generar recomendaciones de mejora estratégica, organizacional y operacional del sistema chileno. En este proceso de revisión, es probable que se puedan generar aprendizajes extrapolables a otros países del continente. Así, la importancia de este estudio puede resumirse en dos ejes analíticos fundamentales, uno de orden metodológico-conceptual y otro de un tenor más prescriptivo-normativo.

Mintzberg (2010:7) concibe la gerencia –desde quien ocupa un rol directivo– como una integración virtuosa entre ciencia, arte y oficio. La primera dimensión, responde al análisis y la evidencia sistemática; la segunda, a la intuición del tomador de decisiones; y la última, a la experiencia y el aprendizaje práctico. En esta comprensión, se hace evidente la importancia del contexto cultural en donde se gestiona, por lo tanto, sabiendo que el SADP fue extrapolado desde la experiencia

neozelandesa/anglosajona, conocer su desempeño sirve no solo en su propósito evaluativo, sino que también permite analizar la pertinencia de esta reforma al contexto en donde fue insertada.

Por otra parte, ha sido reconocida la relevancia, impacto y en muchos casos el carácter primordial de generar políticas públicas que provisionen de mejores directivos públicos si se quieren modernizar y elevar los estándares de gestión organizacional dentro del Estado. Acuña *et al.* (2012) plantean, en base a un estudio de 28 organizaciones públicas chilenas, que el liderazgo directivo es uno de los ejes fundamentales para un buen desempeño en el sector público particularmente por su incidencia en el clima organizacional. Por su parte Waissbluth (2005), analizando los procesos de reforma del Estado desde el año 1990 al 2005 en Chile, señala: "... las reformas más exitosas, las instituciones que más avanzaron, estuvieron ligadas a liderazgos gerenciales de alta calidad. Por el contrario, donde esto no ocurrió, el avance fue casi nulo".

En línea con aproximar el impacto de contar con directivos públicos de calidad, Valdés (2001:353) cita a Evans & Rauch (1999) para señalar que la calidad de directivos públicos incide de manera importante en el crecimiento económico de un país. De hecho, el mismo autor señala que si Chile hubiera tenido de calidad similar al de los de Hong Kong durante el período 1970-1990, el crecimiento económico nacional hubiese sido superior en 1,5 puntos porcentuales del PIB cada año. Si se efectúa la misma comparación con Singapur, el crecimiento hubiese sido superior en 2,1 puntos porcentuales del PIB anuales, es decir, aproximadamente entre u\$s3.000 y u\$s4.000 millones al año.

Collins (2008) establece una diferenciación entre los ámbitos donde un directivo público tiene incidencia directa respecto de otros en que la injerencia es más difusa. De este modo, señala que el éxito de las organizaciones se debe más a actitudes y enfoques de sus líderes que a macro-factores ajenos a sus espacios de intervención. Deming (2009) explica esto asociando los efectos positivos que se generan, cuando el directivo es competente, en la gestión de los procesos de transformación.

En una perspectiva distinta a los autores anteriormente citados, Seddon (2010), sin menospreciar el rol directivo dentro de una institución, no atribuye una categoría superior al rol directivo, argumentando que en un sistema productivo en el cual sus funcionarios desempeñan

adecuadamente su trabajo, la tarea de motivación, articulación y control que desarrollan los líderes de una organización es menos crítica.

### **Diagnóstico para Chile**

Con miras a precisar el análisis, vale la pena describir ciertos principios de diseño sobre los cuales fue concebido el SADP y que actualmente lo caracterizan. Entre los aspectos más relevantes, Williamson (2011) destaca:

- La Alta Dirección Pública es uno de los avances más relevantes en el proceso chileno de modernización y reforma del Estado.
- Mediante concursos públicos y en base al mérito, su objetivo es incorporar a los servicios del Estado a directivos idóneos con capacidad de gestión para implementar con calidad y eficiencia las políticas públicas del programa de Gobierno.
- Fue concebida como una política de Estado, como queda de manifiesto en la conformación plural y autónoma del Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) y por su regulación legal.
- Se trabaja en una alianza público-privada, ya que parte importante del proceso de búsqueda y selección lo llevan adelante empresas especializadas en reclutamiento y selección.

Considerando los elementos mencionados, a continuación se presenta un estudio sobre el diseño y funcionamiento del SADP en Chile con foco en tres aspectos: cobertura, calidad del proceso y directivos seleccionados. Posteriormente –y a la luz de los resultados– se propondrán algunas explicaciones causales de las fallas identificadas.

## ¿Cómo ha funcionado el SADP?

### 1. Cobertura

A partir de la Ley 19.882 del año 2004 se establece que el SADP contemplaría 98<sup>4</sup> servicios públicos cuya función no sea el diseño de políticas sino más bien su ejecución. “Si bien no existe una declaración explícita (...) se da una lógica (...) consistente en incluir aquellos (servicios) que tienen un rol prioritariamente ejecutivo, y excluir a aquellos que cumplen un rol de definición de políticas” (Lambertini & Silva, 2009:319).

El 2004 debían ingresar 48 servicios al Sistema y a partir de 2006, diez más por año, finalizando el proceso el 2010. Los cargos serían llenados a medida que se produjesen vacantes (por renunciaciones o petición del cargo). Sin embargo, y como consecuencia de algunos casos de corrupción, la presidenta de la época, Michelle Bachelet adelantó la incorporación de los servicios al sistema e incluyó otros, de manera que para el año 2007 ya eran 101 los organismos públicos que habían ingresado al SADP.

A diciembre de 2011 existían 111 servicios adscritos legalmente al SADP y 45 servicios que no estando adscritos, también lo utilizaban. Esto corresponde en total a la selección de 185 cargos de primer nivel y 839 de segundo nivel jerárquico. Los servicios no adscritos son organismos públicos que utilizan voluntariamente el SADP como mecanismo de selección y provisión pese a no estar incluidos en el sistema por ley y cuyos cargos no están sujetos a las condiciones de desempeño que tienen los altos directivos públicos (confianza, tres años de duración en el cargo, dedicación exclusiva, entre otras).

Considerando todos los servicios (adscritos y no adscritos legalmente), el avance del Sistema en cobertura es de un 85% de los servicios

---

4. Si bien es difícil calcular cuántos servicios públicos existen en Chile, podemos aproximarlos de la siguiente manera: 186 servicios comprometen metas en el Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG), 16 establecen Metas de Eficiencia Institucional (MEI), y además, 255 servicios de salud están adscritos a la Ley Médica; lo que otorga un estimado de 457 servicios públicos en el país. Por tanto, en un comienzo el SADP cubría un 21% del total de servicios.

o públicos(as), habiéndose concursado 874 de los 1024 cargos incluidos en el Sistema. No obstante, estas cifras de avance se reducen al considerar los cargos concursados que han terminado efectivamente en un nombramiento: 741 directivos, lo que equivale a un 72%.

Otro punto importante en relación a la cobertura es el avance por ministerio (secretarías de Estado). A diciembre de 2011, se han provisto todos los cargos ministeriales contemplados en el Sistema para el Ministerio Secretaría General de Gobierno y el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (quince y veinte cargos respectivamente). Le siguen los Ministerios de Agricultura, Minería y Economía, con un avance superior al 90%. Lo que habría que preguntarse en este punto y que tiene que ver con el diseño del sistema es cuánto es lo adecuado, esto es, es posible que algunos organismos requieran de más o menos cargos asignados vía SADP y es posible que su cobertura esté explicada por esta consideración.

En un contexto comparado respecto de otros SADP, Chile al 2003 contaba con 250 cargos de confianza política por cada millón de habitantes, cifra muy superior a los treinta de EE.UU. y aún más al 1,3 de Gran Bretaña (Costa, 2010).<sup>5</sup> Pese a la importante distancia respecto de los países enunciados, se debe ser cuidadoso en el análisis pues el diseño del sistema determina en gran medida este ratio. Mientras en el modelo ADP estadounidense existe una dependencia política de los primeros cinco niveles del SC pero con mecanismos de control de la incidencia política y en el británico el SC se encuentra absolutamente desvinculado de la política, en Chile el modelo es mixto e integra consideraciones técnicas y políticas (Aninat, 2010).

## 2. Calidad del Proceso

Centrándose en la *calidad del proceso*, interesa saber cuántos concursos son declarados desiertos, la duración del proceso de selección, el

---

5. Se debe ser cuidadoso con esta comparación pues podría generar sesgos relevantes por el tamaño del Estado en los países mencionados (el Estado chileno es bastante más pequeño en presupuesto y funcionarios que el de EE.UU. y de Gran Bretaña). Idealmente estas cifras deberían controlarse también en relación con la cantidad de personal de cada Estado.



costo de los concursos, la cantidad de postulantes y las características de los directivos seleccionados, entre otros indicadores.

El proceso de selección de directivos consta de los siguientes hitos:

1. Ocurrencia de vacancia
2. Solicitud de inicio de concurso
3. Aprobación del perfil de cargo
4. Publicación
5. Envío de nómina a la autoridad facultada para el nombramiento
6. Nombramiento

La Figura 2 detalla el proceso que existe desde la publicación del llamado a concurso hasta el nombramiento.

**Figura 2**  
**Proceso de reclutamiento y Selección de Altos Directivos Públicos**

1. Servicio Civil	2. Empresas especializadas en búsqueda y selección	3. Consejo de Alta Dirección Pública o Comité de Selección determinan los candidatos que avanzan a la etapa final	4. Autoridad Facultada
Inicio del Proceso	Evaluación General	Entrevistas Finales	Nombramiento
<b>Convocatoria Pública</b> A través de medios de comunicación masivos, prensa escrita y web del Servicio Civil (www.serviciocivil.cl)	<b>Primera Fase</b> Análisis curricular	Consejo de Alta Dirección Pública o Comité de Selección definen los candidatos que avanzan a la fase de entrevistas finales a partir de los resultados de las evaluaciones realizadas por empresas especializadas	<b>Nombramiento por autoridad facultada</b> Presidente de la República: 1er. Nivel jerárquico Jefe/a del Servicio: 2do nivel jerárquico
<b>Reclutamiento:</b> a través del sistema de postulación en línea (SPEL) y de empresas especializadas en reclutamiento y selección	De acuerdo a los resultados del análisis curricular entregados por empresa especializada, el Consejo de Alta Dirección Pública y el Comité de Selección eligen los candidatos que pasan a la segunda fase.	<b>Entrevistas Finales</b> Realizadas por: Consejo de Alta Dirección Pública: primer nivel jerárquico Comité de Selección: segundo nivel jerárquico.	
<b>Análisis de Admisibilidad de la Postulación:</b> Cumplimiento de requisitos legales de los candidatos	<b>Segunda Fase</b> Evaluación gerencial	<b>Definición de Nómina</b> Definida por: Consejo de Alta Dirección Pública: primer nivel jerárquico Comité de Selección: segundo nivel jerárquico.	
	De acuerdo a los resultados de la evaluación gerencial la empresa elige los candidatos que avanzan a la tercera fase.		
	<b>Tercera Fase</b> Evaluación psicolaboral y referencias laborales		
El proceso de selección tiene una duración aproximada de tres meses			

Fuente: [www.serviciocivil.gob.cl](http://www.serviciocivil.gob.cl)

De los 263 concursos de primer nivel jerárquico finalizados a diciembre de 2011, han sido declarados desiertos por el CADP un 5% de los concursos y por la autoridad facultada, un 9%. Cabe señalar que según el proceso de selección, el CADP selecciona una nómina que posteriormente es presentada a la autoridad facultada para realizar el nombramiento, por tanto, solo si el Consejo determina la existencia de una nómina válida, es posible que la autoridad decida sobre el concurso (efectuando el nombramiento o declarándolo desierto). En el segundo nivel el CADP ha declarado desierto un 20% de los concursos y la autoridad, un 11%. Lo anterior sugiere que en el primer nivel jerárquico la autoridad es más estricta en su selección que el Consejo pese a contar con postulantes idóneos, o bien la calidad de los candidatos que llegan a la instancia final no es la más adecuada desde una perspectiva técnico-política. Sea cual fuere el escenario, el hecho es que la autoridad no confía en la nómina final y no asigna el cargo.

Por otro lado, la duración media desde que se publica un concurso hasta que se realiza el nombramiento es de 135 días en el primer nivel jerárquico, y de 131 en el segundo (Servicio Civil, 2011), generándose los mayores tiempos entre la publicación y el envío de la nómina a la autoridad, y anteriormente entre que se produce la vacancia hasta que se solicita el inicio del concurso. Evidentemente, en este punto es posible realizar ajustes para mejorar la eficiencia del proceso de selección: se puede disminuir significativamente el tiempo que transcurre desde la vacancia hasta la solicitud de inicio del concurso.

El siguiente gráfico muestra el costo medio de los concursos de primer y segundo nivel jerárquico y su evolución entre los años 2006 y 2010, así como el costo promedio total (sin diferenciar por nivel), el cual es de \$8.800.000.- (CLP)<sup>6</sup> en el año 2010 (Servicio Civil, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010). Se observa que un concurso de primer nivel jerárquico tiene un costo muy superior a uno de segundo nivel, dos a tres veces superior.

---

6. Aproximadamente, u\$s18.600.- al 2013.

**Gráfico 1**  
**Costo promedio por concurso (en US\$)**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Servicio Civil (2012).

Desde que partió el sistema, el 5 de julio de 2004 y hasta diciembre de 2011 se han recibido 35.651 postulaciones para cargos de primer nivel<sup>7</sup> y 147.712 para el segundo nivel (Servicio Civil, 2012). El gráfico muestra el promedio de postulaciones por concurso según nivel jerárquico entre los años 2004 y hasta diciembre de 2011. Durante el 2011, el promedio de postulaciones en cargos del primer nivel es 113 y 101 en el segundo, habiendo disminuido notoriamente en relación al año 2010 y siendo inferiores al promedio de todos los años. Esto podría indicar que el sistema en lugar de estar aumentando su atractivo, ha disminuido en el último tiempo. Otra hipótesis plausible es que los cargos que se han ido incorporando a este sistema tengan un menor atractivo relativo y por ende disminuyan el promedio general de postulaciones.

7. Un 21% de estas son realizadas por mujeres.

**Gráfico 2**  
**Promedio de postulaciones por concurso**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Servicio Civil (2012).

A pesar de la alta participación en los concursos de personas provenientes del sector privado (59% de las postulaciones), se reconoce que uno de los problemas a los que se enfrenta la incorporación de gerentes altamente capacitados al gobierno es que los salarios a los que pueden acceder los profesionales son en general mucho más bajos de lo que podrían ganar en el sector privado<sup>8</sup> (Waissbluth, 2006:8-9). Lamentablemente, no es tan simple aumentar los salarios de los directivos, ya que esto puede generar brechas al interior del servicio público, con los consecuentes efectos políticos si es que antes no se mejoran las remuneraciones de los cargos inferiores. Actualmente, y como una forma de mejorar los salarios, los altos directivos tienen una asignación correspondiente a las responsabilidades de su cargo que puede alcanzar hasta el 100% del monto bruto de la remuneración fija y, además, acceden a un incentivo por desempeño que no puede exceder el 10% de la

8. A nivel de directivos la diferencia salarial entre sector público y privado son de entre 200% y 500% (Waissbluth, 2006). Recordemos que esto fue lo que provocó la crisis de sobresueldos del MOP.

remuneración total (Lambertini & Silva, 2009). En países como Noruega el porcentaje de remuneración asociado a desempeño es de hasta el 30%.

### 3. Características de directivos seleccionados

Por último, resulta interesante desde el punto de vista de la calidad del proceso saber qué características tienen los directivos nombrados a través del SADP. En esta línea, es importante resaltar dos aspectos: equidad de género y sector laboral de procedencia. En relación a las actuales tendencias de equidad de género en el sector público, cabe señalar que, en el año 2005 la participación femenina en cargos directivos en Reino Unido era de casi un 30%, en Estados Unidos un 28%, en Noruega alrededor del 23% y en Chile el 41% considerando los estamentos autoridades, directivos profesionales y directivos no profesionales (DIPRES, 2005). Hasta diciembre de 2011, de los cargos nombrados por el SADP un 26% ha sido ocupado por mujeres en el primer nivel jerárquico y un 31% en el segundo nivel, manteniéndose una tasa de selección de mujeres en estos cargos similar a la existente en países desarrollados. En este punto también es importante notar que en Chile, en el sector privado la participación femenina en la alta gerencia es alrededor del 15%.

Por otro lado, el 18% de los cargos provistos han sido asignados a personas provenientes del sector privado dando cuenta de la relativamente baja renovación en la alta gerencia pública (Servicio Civil, 2012). Lo anterior puede tener consecuencias positivas y negativas. Por un lado, es posible que estos profesionales que provienen del sector privado tengan dominio de metodologías de gestión más modernas, sean más innovadores y flexibles, y que por tanto contribuyan a la resolución de problemas técnicamente sofisticados. Por otra parte, si estos profesionales no poseen un conocimiento o una formación adecuada en temas de políticas públicas, decisiones de gobierno, problemas sociales, gestión política, entre otros, les será difícil adaptarse a la complejidad inherente de la gestión pública, caracterizada por una cantidad relativamente superior (al sector privado) de actores clave e intereses para considerar en el desarrollo de cualquier actividad y por restricciones administrativo-presupuestarias propias del Estado (Waissbluth, 2008a).

De manera similar debemos apuntar que, de los directivos nombrados hasta diciembre de 2011, un 55% no desempeñaban el cargo al

ser nombrados, demostrándose el poder renovador de los cuadros directivos por medio del Sistema. Esta alentadora cifra –no obstante– debe de ser analizada cuidadosamente pues no necesariamente la generación de nuevos candidatos y directivos públicos es beneficiosa.

La duración de los cargos se fija en un plazo de tres años<sup>9</sup> pudiendo existir renovación de acuerdo al desempeño del directivo. Considerando el insuficiente tiempo que representan tres años para implementar cambios reales en la gestión de una institución, y el tiempo que toma el periodo de inserción de una nueva autoridad, la ratificación de una misma autoridad competente por otros tres años constituye una solución, si bien no definitiva, adecuada. De los 62 cargos totales nombrados en diciembre de 2008, el porcentaje de directivos renovados para un segundo periodo de mando fue de 26%, es decir, casi uno de cada tres directivos permanecía en su cargo por tres años más (Servicio Civil, 2012).

Adicionalmente, es importante señalar que como resultado del cambio de coalición gobernante, hasta diciembre de 2010 se desvinculó (por solicitud o renuncia) el 75% de los directivos de primer nivel jerárquico seleccionados por el SADP y el 43% de los de segundo nivel (Egaña, 2011). Ahora bien, considerando los nombramientos hechos antes del 11 de marzo de 2010,<sup>10</sup> este mismo indicador alcanza un 52% para los cargos de primer nivel y un 41% para los de segundo. Esto ha provocado una práctica, criticada por algunos especialistas, por parte de la autoridades de las agencias o secretarías ministeriales respectivas, al nombrar de manera provisional o transitoria a personas de su confianza política poniendo en tela de juicio la validez del sistema.

Como una forma de evitar el mal uso del sistema en cuanto al nombramiento de estos directivos transitorios –lo cual está previsto en la ley de 2004– el CADP preparó una propuesta de instructivo que restringe las libertades del gobierno en esta materia, a partir del cual se redactó un proyecto de ley que fue enviado desde el Ejecutivo al Congreso, ingresando el día 1 de marzo de 2011.

---

9. Aunque en rigor siempre se les puede pedir, sin expresión de causa, el cargo simplemente por pérdida de confianza con la autoridad.

10. El Presidente Sebastián Piñera asumió el 12 de marzo de 2010.

#### 4. Síntesis

Luego de esta breve revisión de datos es importante señalar cuáles son, en resumen, las fortalezas y debilidades del sistema. Partamos por las primeras:

- El SADP cuenta con un Consejo autónomo y políticamente equilibrado<sup>11</sup> que trasciende ciclos presidenciales. Adicionalmente, los consejeros han tenido un buen perfil político-técnico y han dado muestras de su compromiso con la selección de mejores candidatos.
- La idea de coproducir el proceso de reclutamiento y selección en una alianza público privada (mediante la contratación de servicios) permite la intervención de entidades especializadas, lo que aporta con más imparcialidad y profesionalización en el sistema.
- El sistema ha permitido una renovación en los cuadros directivos de la administración pública, abriendo al mercado privado un espacio anteriormente circunscrito –casi exclusivamente– a la arbitrariedad y al flujo de información de ofertas laborales. Además ha contribuido a la equidad de género.

Respecto de las debilidades podemos señalar:

- El sistema se ha mostrado frágil frente a las decisiones arbitrarias de los gobiernos de turno, particularmente al enfrentar el primer cambio en la coalición de gobierno el 2010, dado el alto número de remociones de cargos y falta de renovaciones. Esto

---

11. Algunos críticos a esta composición señalan que los consejeros representan solo a las dos grandes coaliciones favorecidas por el sistema electoral binominal del país, la Concertación de Partidos por la Democracia y la Alianza por Chile.

representa una señal absolutamente negativa que daña gravemente la confianza respecto de su carácter meritocrático (en integración con la afinidad política). Mientras menos confiable sea el sistema, menos buenos candidatos tendrá y su objetivo de asignar idoneidad en cargos directivos se verá amenazado. Esto puede empeorar y la recuperación de la confianza perdida puede ser un proceso con costos significativos.<sup>12</sup>

- Los costos de los concursos han ido en ascenso, lo cual podría traer consecuencias negativas si tal aumento no está asociado con una mejora en la calidad de los candidatos que el sistema proporciona. Esta hipótesis es la más razonable si se observan y analizan los costos por concurso a los largo del tiempo en función de los promedios de postulaciones por concurso. En efecto, no es posible determinar el alza de los costos del proceso debido a un mayor volumen de perfiles en proceso, por ejemplo, analizando los cargos de primer nivel jerárquico del año 2008 al 2009, un alza de casi el 60% en el costo promedio por concurso se contrapone a una reducción del 30% del promedio de postulantes por concurso.
- Si bien se recibe una cantidad alta de postulaciones del sector privado, la baja cantidad de nombramientos de personas procedentes de este sector, es signo de que los postulantes del sector privado que el sistema está captando no tiene las competencias

---

12. Se suele estudiar el número de postulantes como una señal del nivel de confianza en el sistema. Este modo de medir confianza es pobre porque existen muchas facilidades para postular vía Internet, lo cual abre la puerta a postulaciones muy masivas (con bajo costos de transacción para postulantes con baja probabilidad de ser seleccionados incluso en una primera etapa). Además, Chile tiene altas y crecientes tasas de penetración de Internet. Lo importante sería medir vía encuestas la confianza general del país en el sistema y muy especialmente de los potenciales buenos postulantes que el Estado requiere. Habría que estudiar otras medidas, en base a registro de postulantes, que aproximen una medición fiable de “buena calidad de postulantes”. El Servicio Civil debiera generar un indicador que mida este aspecto, y transparentar esa cifra como modo de *accountability* mínimo.



o no se ajustan adecuadamente a los perfiles que la alta dirección pública requiere.

- Los salarios de los directivos siguen siendo uno de los obstáculos para atraer a los mejores profesionales.

A continuación reflexionaremos en torno a las posibles causas de las fallas o debilidades detectadas en el sistema.

### **Análisis exploratorio de mecanismos causales**

Siendo este un estudio de caso y teniendo un carácter exploratorio, en este apartado se pretende una aproximación a la identificación de los mecanismos causales del panorama descrito con anterioridad. Dichos mecanismos, bajo la definición de Yacuzzi (2005:4) los entenderemos como “factores estables e independientes que, bajo ciertas condiciones, vinculan causas con efectos”. De esta forma, se buscará proveer un mecanismo causal y reducir el riesgo de que la relación encontrada sea espuria.

*La fragilidad política.* Algo un tanto inevitable puesto que pese a tener un componente técnico, el nombramiento finalmente sigue estando determinado por la confianza que tenga el Ejecutivo en la persona que sea designada para el cargo. El mecanismo causal en este caso, viene dado por esa característica inherente del sistema, si el directivo seleccionado es de la confianza del gobierno A, muy probablemente cuando estemos en un gobierno dirigido por B, ese directivo no pueda seguir ejerciendo el cargo. Por tanto, siempre que exista un cambio de gobierno y más aún un cambio en la coalición gobernante, el sistema estará expuesto a desvinculaciones masivas. Para suavizar este fenómeno se deben aumentar los costos asociados a esa solicitud de renuncia, esto es en parte lo que busca hacer la “ley corta”:<sup>13</sup> que para el Presidente o Ministro de turno sea costoso remover a un alto directivo por razones de confianza política. Todo esto, considerando el tiempo y los recursos económicos que insumen un nuevo concurso, además de la indemnización

---

13. Proyecto de ley actualmente disponible en el parlamento.

al directivo que es removido antes de concluir su periodo. Incluso algunos autores como Waissbluth (2012) han acusado y calificado la materialización efectiva de despidos injustificados –independiente de la coalición política gobernante– como una verdadera destrucción del SADP.

*Altos costos.* El mecanismo que causa estos elevados costos es el propio diseño del sistema que a su vez se considera una de sus fortalezas: la colaboración público-privada. Así, por ejemplo, en la elaboración de perfiles y selección de nóminas de candidatos, participan *head hunters*, empresas especializadas en la búsqueda y selección de altos ejecutivos. Esta parte del proceso es la más cara, correspondiendo al 70% del costo total del proceso. Claramente una oportunidad de mejora que debe ser analizada y que puede ayudar a aumentar el costo/efectividad del SADP es determinar si las empresas están cobrando un precio adecuado y si los márgenes de ganancia que obtienen son demasiado altos. También surge la inquietud si el Estado está acumulando suficiente conocimiento de estos procesos o, si por el contrario, la externalización resta esta posibilidad. Sería recomendable usar mecanismo mixto, eventualmente equipos integrados de profesionales del sector público y privado, u otro mecanismo. La otra pregunta que se podría hacer es si las empresas contratadas tienen suficiente comprensión del mundo público para generar búsquedas especializadas que efectivamente agreguen valor o si solo están replicando conocimiento del mundo privado para la selección de directivos públicos.

*Poca competencia, poco atractivo y bajos salarios.* Lamentablemente, al realizar este análisis no se cuenta con información detallada acerca de quiénes son los postulantes, por ejemplo, sería importante saber: cuál es su formación profesional, qué grado académico poseen, en qué universidad estudiaron, cuál es su ciudad/región de procedencia, qué edad tienen, entre otros. Por ahora solo se conoce el género y sector laboral de procedencia, tanto de los postulantes como de quienes son nombrados. A partir de esa información se podría estudiar a quienes postulan y provienen del sector privado y si tienen o no el perfil adecuado. Este sería un indicador de la baja competencia que existe para acceder a los cargos. El solo hecho de que exista un bajo nivel de información del postulante sugiere que el sistema –tras sus ocho años de existencia– no está pensando en mecanismos de aprendizaje. En general, el SADP

ha invertido poco en investigación. Se ha montado un sistema muy relevante para el país, muy regulado, con altos costos, pero con poco análisis que sustente sus políticas. Esto es una falla grave.

¿Qué se necesita para postular al SADP? Los requisitos básicos para postular a un cargo de este tipo son: ser ciudadano; poseer título profesional de una carrera de a lo menos ocho semestres de duración otorgado por una Universidad o Instituto Profesional del Estado o reconocido por este o aquellos validados en Chile de acuerdo con la legislación vigente y acreditar una experiencia profesional no inferior a cinco años en el sector público o privado.

¿Qué ofrece el SADP? En cuanto al desarrollo profesional, trabajar en un sector de gran relevancia para el desarrollo social y económico del país, aportar con conocimiento y experiencia al logro de los objetivos de la administración pública. En términos de estabilidad laboral, un contrato de tres años, posible de ser renovado dependiendo del desempeño; pero también se advierte al postulante que este es un cargo de confianza y que probablemente ante un cambio en las autoridades políticas, su continuidad sea puesta a disposición de estas. En suma, no permite al postulante tener certeza de su seguridad laboral ni siquiera por los tres años que debe durar el nombramiento. Si unimos las dos partes analizadas (desarrollo profesional y tiempo de permanencia), los tres años tampoco permiten a un gerente planificar, ni menos materializar cambios de largo plazo en la organización que dirige, pues está sujeto a evaluación y debe entregar resultados concretos antes de finalizar su periodo. Lo anterior afecta el desarrollo de los planes estratégicos de los servicios públicos y dificulta la realización de mejoras importantes en los sistemas de gestión existentes.

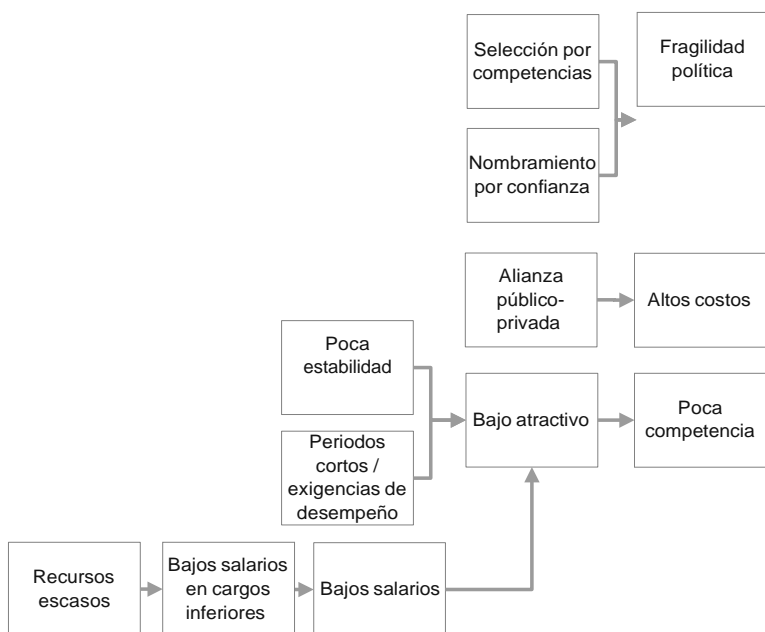
Es preciso ahondar en los actuales mecanismos de evaluación de los directivos públicos asociados al SADP. Con un plazo máximo de cinco días posterior al nombramiento del directivo, su autoridad jerárquicamente superior debe presentar una propuesta convenio de desempeño, instrumento que fija los objetivos, metas e indicadores asociados al rendimiento directivo. Como herramienta de evaluación estos instrumentos no han estado exentos de críticas. Por ejemplo, la insuficiente consideración de un entorno burocrático-administrativo ya demandante debido a un número no menor de instancias de medición y control del desempeño

en el Estado de Chile producto de un exhaustivo enfoque de comando y control; además, un restrictivo sesgo cuantitativo en el diseño de los medios de verificación del rendimiento, intentándose expresar mediante indicadores el cumplimiento de propósitos de compleja cuantificación. Como resultado de esto último, las métricas que se consiguen en algunos casos no expresan efectivamente el desempeño directivo y resultan en casos extremos incluso triviales (Costa y Waissbluth, 2007; Lambertini y Silva, 2009; Larráin y Waissbluth, 2009).

Por último, en términos económicos los salarios ofrecidos por el SADP si bien han ido mejorando, todavía son inferiores a los que ofrece el mercado, particularmente en el área de salud, en donde el atractivo del SADP es más bien bajo y se produce una alta tasa de concursos desiertos.

Las posibles causas se resumen en la Figura 3, donde adicionalmente se han incorporado otras que también pueden influir.

**Figura 3**  
**Posibles causas de las debilidades del SADP**



Fuente: Elaboración propia (2012).

## Propuestas de mejora

Considerando los análisis anteriores y especialmente la necesidad de fortalecer al sistema en el largo plazo, parece razonable que el sistema adopte los siguientes enfoques y recomendaciones puntuales.

### *1. Objetivos estratégicos que debiera asumir el sistema:*

- I. Mejorar la pertinencia/calidad de las nóminas de candidatos. En este caso pertinencia, se entiende, en un sentido muy amplio, como la selección de candidatos que se puedan desempeñar como directivos de un modo eficiente y duren el tiempo adecuado para la implementación de las políticas públicas, contribuyendo significativamente al impacto de las políticas públicas y a la modernización de las organizaciones. Nótese que explícitamente se recomienda maximizar –y no solo “filtrar”– calidad con criterios mínimos. Diversos autores han señalado que el sistema, en la práctica, más que maximizar la pertinencia de directivos, está diseñado y gestionado para una pretensión mucho más modesta: asegurar que los malos candidatos no pasen el proceso de selección. Llegó el momento de ponerse objetivos más altos.
- II. Para lograr el objetivo anterior, un factor clave es maximizar confianza en los buenos postulantes respecto del profesionalismo y transparencia del proceso completo. No se trata de una confianza generalizada de todos los actores relevantes, sino de un grupo que representa el *target* deseable de buenos candidatos. Si esa confianza no estuviere dada, necesariamente la calidad (entendida como presencia relevante de atributos deseables en los postulantes) debiera ser insuficiente e incluso –en promedio– podría empeorar.
- III. Por último, el sistema debiera maximizar la legitimidad en los actores clave (*stakeholders*) para efectos de contribuir a su sustentabilidad política y financiera y profundización en sus atributos deseables. Estos actores clave son: partidos políticos,

Congreso, Poder Ejecutivo, prensa, Asociación de Funcionarios Públicos, autoridades financieras (Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda). Al aumentar esta legitimidad, habrá mayor protección ante críticas políticas y el sistema contará crecientemente con los recursos necesarios para su mejoría, y especialmente mejores remuneraciones.

*2) Desde un punto de vista más organizacional y operacional, se recomiendan las siguientes líneas de acción:*

- I. Generar mediciones en torno a los tres objetivos descritos. Lo que no se mide no se mejora. Por ejemplo, en cuanto a pertinencia se deberían medir cuestiones como tiempo de duración en el cargo, los concursos declarados desiertos por la autoridad, la relación entre indicadores de desempeño de las organizaciones dirigidas por los directivos del SADP, y otros tantos que debieran diseñarse y que directamente —o de un modo aproximado— den cuenta de la calidad en la selección de los candidatos. En relación a la confianza de los postulantes deseables: debieran construirse indicadores en base a la percepción de muestras potenciales de postulantes, tratando de captar su percepción en relación al posicionamiento, transparencia de la selección y calidad del proceso; asimismo, debiera medirse el número promedio de postulantes y participación de profesionales del sector. En esta misma línea, respecto de la legitimidad de los actores clave debieran ser monitoreados permanentemente con encuestas especialmente dirigidas a ellos.
- II. En otra línea de mejoría, en referencia al actual proyecto de “ley corta” que se está discutiendo en el Congreso y con la finalidad de maximizar la confianza de postulante se recomienda: (a) prohibir absolutamente la figura del provisional-transitorio, con las subrogancias normales del Estado basta como regla general, salvo situaciones muy excepcionales que debieran justificarse ante el Consejo de Alta Dirección Pública que debiera autorizar dicha posibilidad; (b) blindar al sistema de solicitudes de renuncias trivializantes para adelantarse a los

riesgos de descabezamiento masivo frente a cambios de gobierno, exigiendo a la autoridad la expresión confidencial de motivos y registro en el Consejo de Alta Dirección Pública (sin que este pueda pronunciarse); (c) aumentar indemnización por renuncia anticipada a seis meses de remuneración, con lo cual se estaría dando una señal fuerte de la anomalía en la solicitud de renuncias anticipadas, sin por ello impedir de modo absoluto el cambio en el cargo si el gobierno lo estima necesario.

- III. Desde una perspectiva de más largo plazo, se sugiere: (a) aumentar autonomía del Consejo de Alta Dirección Pública, permitiendo que sea este quien elija a su presidente avanzado hacia una gobernabilidad similar a la del Consejo para La Transparencia de Chile. En forma preliminar, esto mismo no debiera afectar o ser aplicable para el caso subdirección de las personas por ser una función de una naturaleza mucho más extendida en cuanto al ámbito de aplicación; (b) perfeccionar el sistema de remuneraciones en dos sentidos: subiendo aquellas que evidentemente implican un impedimento para la atracción de una masa de postulantes interesantes y en el sentido de corregir las inconsistencias en la escala global del Estado, especialmente en aquellos casos de directivos que tienen funciones y responsabilidades que exigen competencias relativamente escasas.
- IV. En cuanto al ámbito de aplicabilidad, se recomienda la expansión del Sistema hacia los Municipios y Gobiernos regionales. Ciertamente, para el caso de los Municipios se deberá considerar fuertemente el hecho que estos son constitucionalmente autónomos y, por tanto, las fórmulas institucionales deben adaptarse para preservar dicha autonomía. En primer lugar, quien efectúe el nombramiento debiera ser el Alcalde y tal vez en instancias de selección anteriores a esta etapa, debieran participar representantes de esta máxima autoridad local. De no pensarse medidas de este tipo, existe el riesgo que el sistema sea mucho más resistido en la práctica y constitucionalmente.
- V. Por último, el Consejo debiera adquirir funciones más estratégicas y no vinculadas con la selección de ternas, tales como:

diseño y gestión en materia de medición del desempeño de los directivos, desarrollo de carrera, retención y apoyo para el perfeccionamiento de las competencias gerenciales.

### **Reflexiones al cierre**

Las recomendaciones anteriormente esbozadas, si bien responden específicamente a la realidad en Chile, son perfectamente útiles para el caso latinoamericano en la medida en que sean pertinentemente consideradas. No cabe duda que la agenda de modernización y las ideas de la nueva gestión pública han tocado la puerta de muchos países de la región. De hecho, el Banco Interamericano de Desarrollo [BID], al orientar las estrategias de modernización y con ello su intervención, definió cuatro pilares fundamentales de acción: los sistemas democráticos, el Estado de derecho y reformas judiciales, la vinculación Estado, mercado y sociedad, y finalmente la gestión pública, dentro de la que se destaca el fortalecimiento y/o desarrollo de sistemas de servicio civil meritocráticos y flexibles (2004:20).

Esta declaración de propósitos de nivel regional tiene un duro contraste en la realidad si se considera que desde el año 2000 en América Latina, muchos países ya tenían base legal para la introducción de reformas al servicio civil y son solo algunos países como Chile, Brasil y Costa Rica los que seleccionan parte importante de sus funcionarios del Estado a través de sistemas, al menos, semi-profesionales. En los otros casos, se han generado mecanismos resilientes de defensa para contrarrestar estas reformas, tales como la simple negación por parte de agencias o servicios públicos de adoptar los cambios, la reducción presupuestaria para los concursos públicos y bajas en la cobertura del sistema, entre otros (Grindle, 2010).

Entonces –y considerando el caso chileno– ¿qué elementos, recomendaciones y condiciones base serían aplicables a países de la región? En primer lugar, (i) la generación de consensos políticos básicos que blinden al sistema; (ii) la generación de estructuras organizacionales robustas y de alto nivel técnico y (iii) el sustento en la investigación académica y medidas de *accountability*.



Chile ha implantado en estos últimos veinte años una serie de reformas estatales bien orientadas y el SADP está en esa línea, pues se ha blindado razonablemente al Estado de la incorporación de funcionarios de bajo nivel técnico con contactos político-partidistas por medio de un buen filtro de estándares mínimos de calidad. Otro mérito del Sistema es que ha logrado instalarse e implementarse no solo desde un punto de vista formal, también se debe destacar la creciente valoración del sistema político.

Por otra parte, el SADP tiene desafíos y riesgos importantes. En primer lugar, no es claro que el nivel de confianza que este genera en los buenos postulantes sea hoy suficiente. Es más, es probable que esta confianza esté empeorando dado el alto nivel de desvinculaciones con marcado carácter político. Esto podría generar un escenario paradójico donde el país, aun contando con un sistema formal –y de alto costo– para la selección de sus directivos, no tenga los impactos esperados y estos sean más bien mediocres. De no tomarse medidas adecuadas, dicha mediocridad mermaría el posicionamiento del Sistema y por tanto aumentarían las resistencias explícitas o implícitas al mismo.

El objetivo esencial del Sistema es lograr contratar buenos directivos, que duren en sus cargos el tiempo necesario para generar impactos relevantes. Por tanto, se requiere mejorar el nivel de conocimiento sobre el cual el SADP sustenta sus políticas y acciones. Asimismo, debe transformarse su estructura corporativa para generar más confianza, aumentando el rol del CADP por sobre el del funcionario designado por el gobierno de turno. En esta misma línea, la medición de la confianza como una medida de *accountability*, es clave.

## **Bibliografía**

Acuña, E., Avendaño, C. Inostroza, J., Lagos, R. & Waissbluth, M. (2012). *Análisis organizacional de entidades públicas en Chile: Lecciones para la gestión y el diseño de políticas* (Serie Sistemas Públicos N° 6). Centro de Sistemas Públicos, Universidad de Chile.

- Aninat, C. (2010). SADP: Experiencia internacional y posibles mejoras. Centro ComunityDemocracia. Extraído el 24 de mayo de 2012 desde <http://www.cdc.cl/columna/sadp-experiencia-internacional-y-posibles-mejoras>.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2003). *Modernización del Estado: Documento de estrategia* (306.02/M282-dc). Washington: Autor.
- Beyer, H. (2010, mayo). *Sobre la Alta Dirección Pública*. El Mercurio. Extraído el 29 de mayo de 2012 desde [http://www.cepchile.cl/1\\_4581/doc/sobre\\_la\\_alta\\_direccion\\_publica.html#.UYhoVrWQXzw](http://www.cepchile.cl/1_4581/doc/sobre_la_alta_direccion_publica.html#.UYhoVrWQXzw)
- Collins, J. (2005). *Good to Great and the Social Sectors: A Monograph to Accompany Good to Great*. Unanbridge Edition.
- Costa, R. (2007). *Alta Dirección Pública y Modernización del Estado*. Ponencia presentada en el Seminario Transparencia y Corrupción: Más allá de la agenda de probidad. Santiago, Chile.
- Costa, R. & Waissbluth, M. (2007). *Tres años del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: Balance y perspectivas*. (Serie de Gestión N° 94). Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.
- Deming, W.E. (2000). *The New Economics: For industry, government, education* (2° edition). Cambridge, Massachusetts, USA: The MIT Press.
- Dirección de Presupuestos [DIPRES], Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile. (2005). *Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 1995-2004*. Extraído el 2 de diciembre de 2009 desde [http://www.dipres.gob.cl/572/articles-21745\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/572/articles-21745_doc_pdf.pdf)
- Echebarría, K. (2006). Introducción. En Echebarría (Ed.) *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo [BID].
- Egaña, R. (2011). *Tapados en la alta dirección pública*. Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile. Extraído el 10 de abril de 2011 desde <http://www.inap.uchile.cl/columna-de-opinion/769-itapados-en-la-alta-direccion-publica.html>.
- Grindle, M. (2010). *Constructing, Deconstructing, and Reconstructing Career Civil Service Systems in Latin America* (Faculty Research Working Paper Series, RWP10-025). Cambridge: Harvard Kennedy School of Government.
- Huerta, O. (2011, noviembre). *Alta Dirección Pública en los Países de la OCDE: Retos y lecciones*. Ponencia Presentada en el Seminario Internacional de Alta Dirección Pública, Santiago, Chile.

- Ketelaar, A., Manning, N. & Turkisch, E. (2007). *Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Countries Experiences*. OECD Working Papers on Public Governance, N° 2007/5.
- Lafuente, M. (2011, noviembre). *Experiencias Comparadas en Alta Dirección Pública: Modelos, Gestión del Desempeño e Incentivos*. Ponencia Presentada en el Seminario Internacional de Alta Dirección Pública, Santiago, Chile.
- Lago, I. (2009). *Causalidad, estadística y mecanismos causales*. Departamento de Ciencias Políticas y Sociales. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra. Extraído el 17 de noviembre de 2011 desde [http://www.upf.edu/grcp/\\_pdf/documents/2009/metodologia-espaxol.pdf](http://www.upf.edu/grcp/_pdf/documents/2009/metodologia-espaxol.pdf).
- Lambertini, G., & Silva, E. (2009). Hacia un perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública. En C. García, E. Pérez & V. Tomicic (Eds.), *Un mejor Estado para Chile: Propuestas de Modernización y Reforma* (pp. 315-351). Santiago: Consorcio para la Reforma del Estado.
- Larraín, F. & Waissbluth, M. (2009). Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado. En C. García, E. Pérez & V. Tomicic (Eds.), *Un mejor Estado para Chile: Propuestas de Modernización y Reforma* (pp. 541-559). Santiago: Consorcio para la Reforma del Estado.
- Martínez, R. (2008). Cinco mitos sobre el servicio profesional de carrera en México. *Convergencia*, 48(15), 203-221.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Bogotá: Norma.
- Olsen, J. (2008). The Ups and Downs of Bureaucratic Organization. *Annual Review of Political Science*, 11, 13-37.
- Seddon, J. 2008. *Systems Thinking in the Public Sector*. Triarchy Press, UK.
- Servicio Civil, Ministerio de hacienda (2011). *Reporte Estadístico Mensual Alta Dirección Pública (serie consultada: 2006-2011)*. Recuperado 31 de mayo de 2012 desde <http://www.serviciocivil.gob.cl/reportestad%C3%ADstico-mensual-de-alta-direcci%C3%B3n-p%C3%BAblica>.
- Valdés, S. (2001). Contratos y Remuneraciones de Altos Directivos Públicos. En Valdés, S. (Ed.), *Reforma de Estado. Volumen II: Dirección Pública y Compras Públicas* (pp. 349-479). Santiago: Editor. Centro de Estudios Públicos.

- Waissbluth, M. (2005). *La Reforma del Estado en Chile 1990-2005: De la Confrontación al Consenso*. (Serie de Gestión N° 76). Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.
- Waissbluth, M. (2006). Gerencia Pública en Chile. *Revista Trend Management*. Extraído el 12 de noviembre de 2011 desde [http://www.mariowaissbluth.com/descargas/gerencia\\_publica\\_en\\_chile.pdf](http://www.mariowaissbluth.com/descargas/gerencia_publica_en_chile.pdf)
- Waissbluth, M. (2008). *Sistemas complejos y gestión pública* (Serie Gestión N° 99). Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.
- Waissbluth, M. (2008). *Gestión del cambio en el sector público* (Serie de Gestión N° 109). Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.
- Waissbluth, M. (2012, septiembre). *Alta Dirección Pública: Pronóstico reservado*. Diario La Tercera. Extraído el 29 de mayo de 2013 desde [http://blog.latercera.com/blog/mwaissbluth/entry/alta\\_direcci%C3%B3n\\_p%C3%BAblica\\_pron%C3%B3stico\\_reservado](http://blog.latercera.com/blog/mwaissbluth/entry/alta_direcci%C3%B3n_p%C3%BAblica_pron%C3%B3stico_reservado).
- Weber, M. (1974). *Economía y Sociedad: Esbozo de Sociología Comprensiva*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Williamson, C. (2011, noviembre). *Apertura en el Seminario Internacional de Alta Dirección Pública*, Santiago, Chile.
- Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*. Buenos Aires: Universidad de CEMA. Extraído el 17 de noviembre de 2011 desde [http://www.automark.com.mx/MYRNA\\_estudiosdecaso.pdf](http://www.automark.com.mx/MYRNA_estudiosdecaso.pdf).