

¿Una política sin políticos? La concursabilidad en el Sistema de Alta Dirección Pública

Eduardo Abarzúa C. *

En 2003 se creó en Chile un estamento de directivos públicos profesionales para ocupar los cargos de primer y segundo nivel jerárquico de la Administración Pública. Aunque bien intencionado, el tema no ha estado libre de controversias, ya que crea un espacio ambiguo para la función directiva pública, una de las más importantes en las sociedades modernas pero que, al mismo tiempo, es un espacio disputado y altamente cargado de ideología.

En nuestro país el discurso de la profesionalización toma fuerza disparado por asuntos de la contingencia, sobre todo casos de corrupción que los medios descubren en el aparato gubernamental. En esos momentos, queda en la opinión pública la idea implícita de que mientras menos espacio se deje a los políticos, mejor se resguardará el uso de los recursos de todos.

Sin embargo, las cosas no son tan rápidas ni tan automáticas. La idea de una política sin políticos, aunque pueda sonar atractiva bajo las circunstancias anteriormente descritas, deja fuera algo muy importante: el deber y el derecho que tienen los políticos de llevar adelante los programas. Mal que mal, fue a ellos, y no a los técnicos, a quienes la ciudadanía eligió.

El delicado balance entre estos extremos, y la convivencia más adecuada de los profesionales de la administración con sus jefes políticos es lo que veremos en las siguientes páginas.



(*) Ph.D. en Ciencias del Trabajo, Universidad Católica de Lovaina, Bélgica. Director Magíster en Gestión de Personas.

Los partidos políticos son esenciales y útiles en una democracia, pero no son una escuela de gerencia pública. Por lo mismo, la idea de una gerencia pública profesional en Chile tiene asidero: desarrollar un cuerpo de funcionarios imparcial y altamente profesionalizado que sirva con eficiencia a la política y sea eficientemente controlado por ella. En general los cambios institucionales que se han realizado en Chile están inspirados en el paradigma llamado “Nueva Gestión Pública” (*New Public Management*). Se trata de una modernización de las administraciones públicas que se ha llevado a cabo en muchos países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) desde principios de los años ochenta. Considera una serie de transformaciones inspiradas en lógicas de gestión del sector privado: acento en el resultado y no en el procedimiento; las expectativas de los usuarios o clientes como orientadoras del mejoramiento de la calidad de los servicios; la satisfacción como resultado medible; y el mejoramiento de la transparencia hacia la ciudadanía declarando metas rendibles (*accountables*). (López, 2003, Ramió y Salvador, 2005).



Los gerentes públicos profesionales tienen responsabilidad sobre la fase de ejecución en base a contratos o convenios de desempeño. La etapa de concepción o diseño de política está reservada a los directivos públicos políticos.



Un tema central en el marco de esta Nueva Gestión Pública (NGP) ha sido separar las fases de concepción de las de ejecución de políticas. Los gerentes públicos profesionales tienen responsabilidad sobre la fase de ejecución en base a contratos o convenios de desempeño. La etapa de concepción o diseño de política está reservada a los directivos públicos políticos.

Pero no nos adelantemos. Primero, respecto a la gerencia pública profesional en el Estado, es importante plantear algunas



Este tipo de gerencia es un mecanismo de fortalecimiento del poder político democrático, un camino para que la política controle más eficazmente al aparato administrativo.



precisiones a partir de diferentes autores. Tal vez la primera es que este tipo de gerencia es un mecanismo de fortalecimiento del poder político democrático, un camino para que la política controle más eficazmente al aparato administrativo. Busca evitar que los recursos públicos sean cooptados por grupos de interés internos o externos, distanciando de sus finalidades a las instituciones del Estado. También permite gestionar en contextos cada vez más interrelacionados y variados (Echebarría, 2003; Longo, 2005 y 2007). Al mismo tiempo, la incorporación de una gerencia pública profesional introduce en el Estado los valores de la racionalidad económica y de la eficiencia: un freno a la arbitrariedad. Es un mandato optimizador en la gestión de recursos escasos que buscan beneficiar al conjunto de la sociedad (Longo, 2005 y 2007). Pero como la gerencia pública profesional intenta orientar hacia los resultados, rompe con la lógica tradicional de las burocracias públicas, de orientación a reglas y procedimientos. Incorpora la disciplina de medir y responsabilizarse por los recursos asignados (Longo, 2005 y 2007; Catalá, 2005). Esto, que suena muy “anti-políticos”, en realidad les permite dedicarse a aquello que los hace insustituibles: la detección de la demanda social, el debate, la negociación, la mediación del conflicto social, el liderazgo y la transformación social (Longo, 2005 y 2007)

La gerencia pública profesional en Chile

A principios de 2003 se logró un acuerdo entre el gobierno y la oposición que significó enviar una serie de proyectos de ley que buscaron convertir la crisis generada por los sobresueldos y el llamado “caso coimas” en una oportunidad para modernizar el Estado. Ese año se promulgó la Ley N°19.882, conoci-

da como el “nuevo trato”. Ella estableció la concursabilidad para una serie de cargos de exclusiva confianza: 2.531 de un total de 3.300¹.

Se buscaba profesionalizar el servicio público a través de la creación de un servicio civil de carrera. Por eso la ley creó una institucionalidad: el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP); y una orgánica: la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) y el Consejo de Alta Dirección Pública (CADP), además de una serie de mecanismos para asegurar una gestión directiva y de la carrera funcionaria basada en mérito, transparencia y eficiencia.

En su eje principal este nuevo sistema distingue dos tipos de actores y responsabilidades en la gestión del Estado: los políticos y los directivos profesionales. Pero, ¿cuál es la frontera entre ambos? La ley fue explícita en señalar que aplica a las “jefaturas en la dirección de órganos o servicios públicos o en unidades organizativas de éstos, y cuyas funciones sean predominantemente de ejecución de políticas públicas y de provisión directa de servicios a la comunidad”. Es decir, lo que se conoce como “Altos Directivos Públicos” (ADP), jefes de primer nivel de 101 servicios públicos, cuya selección y búsqueda queda en manos del Consejo de Alta Dirección Pública², junto con 730 cargos de segundo nivel jerárquico cuyo proceso de selección queda en manos de un Comité de Selección³. Así los cargos de director del Instituto Nacional de Estadísticas, del Servicio Agrícola y Ganadero, del Servicio Nacional del Consumidor y de otros, pasaron a ser concursados.

La ley contempló una lógica progresiva respecto a la velocidad de incorporación de los servicios públicos al nuevo sistema. Para 2004 se establecieron a lo menos 48 servicios. Entre 2006 y 2010 se indicó la incorporación anual de, a lo menos, diez servicios. El proceso debería concluir en 2010.

Los resultados a la fecha son los siguientes:

A modo de balance, el desarrollo del Sistema de Alta Dirección Pública es una experiencia de cambio institucional consistente con las tendencias de países desarrollados en la materia. Chile está en una posición de vanguardia en Latinoamérica. Se trata de un proceso desplegado en un plazo muy breve, que implica una gran cantidad de cargos concursados y la instalación nada menos que de una nueva institucionali-

Nivel	Cargos adscritos al SADP	Cargos provistos a través del SAPD		Cargos en proceso		Por concursar	
		Cargos	Porcentaje	Cargos	Porcentaje	Cargos	Porcentaje
I Nivel	101	63	62.3%	7	7.0%	31	31.0%
II Nivel	730	254	34.7%	160	22.0%	316	43.2%
SADP	831	317	38.1%	167	20.0%	347	42.0%

Fuente: Reporte Estadístico Mensual Alta Dirección Pública. Servicio Civil. Agosto 2008

dad. Y todo ha sido desarrollado con altos grados de consenso político. Por otro lado, se ha puesto en práctica un proceso sofisticado de reclutamiento y selección con participación del sector privado, altamente eficiente. Los indicadores de eficacia de los procesos son aceptables y el promedio de demora es razonable (tres meses⁴). Hay un número de postulantes adecuado (109 postulantes por cargo promedio el 2008⁵), baja rotación (6% de abandono) y el sistema ha resistido cambios de gobierno (al menos dentro de la misma coalición).

¿Todos los cargos directivos públicos deben ser concursados?

Más allá de los resultados, hay un hecho que resulta interesante: cada vez que estallan casos de corrupción en el sector público, se levanta como panacea la concursabilidad de los cargos para conjurar la influencia de lo político en la gestión pública y garantizar la calidad profesional.

Es más. Algunos sectores proponen que la única manera de combatir los focos de corrupción sería concursar de inmediato *todos* los cargos públicos de segundo y tercer nivel jerárquico, pasando de inmediato a anunciar una suerte de calendario de solicitudes de renuncia⁶. Se propone aumentar el número de servicios bajo el SADP de los 101 actuales a 120 del total de 141 existentes (Mensaje presidencial N° 577-354, 2006). Algunos sectores de la oposición proponen llevar a 130 los cargos e incluir la Dirección Nacional del Trabajo, el Servicio Electoral, la Comisión Nacional del Medio Ambiente, la CORFO, la Comisión Nacional de Desarrollo Indígena y el FONASA, entre otros. (Piñera, 2008; Libertad y desarrollo, 2008; Costa y Waissbluth, 2007).

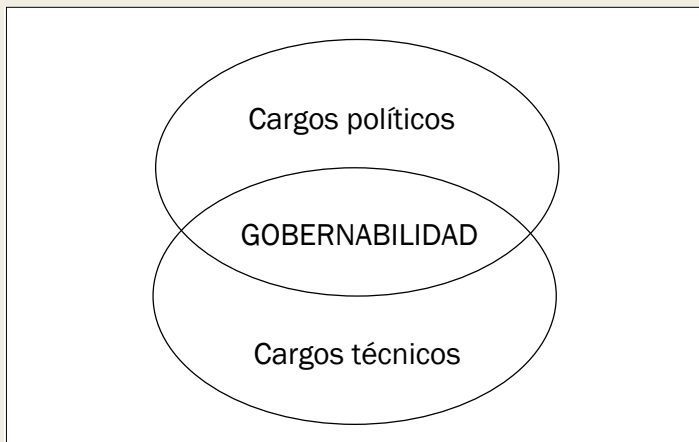
Pareciera existir consenso en el mundo político sobre la necesidad de dar fuerza al Consejo de Alta Dirección Pública. Este sería el único filtro imparcial que garantiza el sistema. Hay en el Congreso un proyecto de ley en esta materia. El ministro del interior Edmundo Pérez Yoma ha puesto este tema como eje central de su propuesta para modernizar el Estado.

¿Es igual el cargo de Director de Casa de Moneda que el de Director del Servicio de Impuestos Internos? Basta un poco de reflexión para concluir que existen diferencias y, por tanto, categorías de servicios que establecer y cobertura del sistema que discutir. La ley distingue entre aquellas instituciones que aplican políticas y aquellas que diseñan o interpretan la ley.

Aparentemente la separación entre poder político y administrativo es una ilusión o un imposible (Stewart, 1996). Lo que resulta válido es una interpenetración entre los dos mundos. De hecho, es esta interrelación la que permite la gobernabilidad, es decir, la continuidad y consistencia de la gestión del ejecutivo:

El desafío de un Servicio Civil durable es asegurar el cruce entre la función gubernamental y la administrativa. Si todo es concursable, el gobierno pierde las facultades mandatadas por la ciudadanía. Si nada es concursable, pierde las herramientas para hacer su gestión eficiente.

El asunto no es de principios, sino de práctica: cómo diferenciar cargos y actores políticos de cargos y actores profesionales en la gestión del Estado. Al respecto es interesante la distinción que establece Francisco Longo (2007). El autor plantea que no es posible poner fronteras precisas, que no hay un criterio nítido, contundente e incontrovertible. En los países desarrollados, se distinguió entre quienes diseñan la es-



trategia y quienes la ejecutan, sin embargo, esta separación hoy es cuestionada por las consecuencias de desalineamiento y falta de integración de las políticas y el proyecto del Estado (Kernaghan, 2001).

La OCDE (1995), recomienda un enfoque pragmático y no dogmático. Es la combinación de diferentes criterios, balanceados en un contexto, lo que nos permitiría dirimir que un cargo sea más político que profesional. Los criterios propuestos por Longo (2007) son:

“

En los países desarrollados, se distinguió entre quienes diseñan la estrategia y quienes la ejecutan, sin embargo, esta separación hoy es cuestionada por las consecuencias de desalineamiento y falta de integración de las políticas y el proyecto del Estado

”

1. La materia. Puede ser políticamente neutra o diferenciadora. Hay ocasiones en que la materia del cargo directivo está en el debate político. Es evidente que no está escrito de antemano qué materia estará en el debate.
2. El rol. Hay veces en que el directivo se ve sometido a una interpelación constante de los medios, del parlamento y debe estar gestionando interacciones políticamente delicadas y complejas. Pero también hay directivos cuyo rol no contempla ninguno de estos factores en sus instituciones.
3. El producto (*output*). Lo que produce la actividad del directivo. Hay productos cuyos objetivos son estables y pueden ser precisados, medidos y llevados a convenios de desempeño con indicadores cuantitativos internos o de mercado.
4. El sistema de gestión. Existen cargos directivos cuyo sistema es extremadamente simple y previsible; hay otros sistemas altamente sofisticados⁷.
5. Importancia estratégica de la materia para cada gobierno y

país. Dependerá de la situación histórica y coyuntural de cada país.

Apliquemos las categorías anteriores a algunos de los cargos pendientes, como se aprecia en la tabla al lado.

Como se ve en el ejemplo, si se aplican los criterios mencionados a los más de 30 cargos que es necesario dirimir en cuanto a si son introducidos al Sistema de Alta Dirección Pública, el resultado no es unívoco. Una parte de ellos podrá ser claramente catalogado como técnico (en azul) y otra parte como político (en rojo). Otros representan un espacio más confuso, que es necesario de discutir y poner en debate.

Que un cargo sea político o técnico no es malo en sí, lo relevante es acertar con el tratamiento que se le dará a dicho cargo para resguardar los principios de eficiencia, eficacia y democracia en su caracterización. Si el debate sólo se centra en elevar la concursabilidad al rango de principio y, por lo tanto, ponerla como condición para asegurar el buen ejercicio de un cargo, el análisis pierde el carácter de realismo político y se instala en categorías ideológicas. Sin analizar dobles intenciones, se hace prevalecer un tipo de racionalidad, la técnica, por sobre otra, la política, en circunstancias que ambas son igualmente legítimas e imprescindibles a la hora de gobernar⁸.

En la misma línea, si no se mantiene y profundiza una lógica de compenetración de los dos roles y se insiste en la competencia, se genera una distancia o contrapoder entre “profesionales” y “políticos”, con la idea que los primeros son más legítimos y probos que los segundos.

El Poder Ejecutivo, en su rol de definir las políticas públicas, debe tener capacidades estratégicas y vinculaciones políticas estrechas con aquellos organismos o servicios públicos que cruzan transversalmente el aparato del Estado. Todo modelo de gerencia pública debe mantener una necesaria supremacía del mando político. Los cuadros gerenciales seleccionados en base a concursos *deben* estar supeditados al equipo político.

¿Autonomía para fortalecer el sistema?

El caso chileno es interesante y único, pues la ley establece un gobierno corporativo del sistema bastante *sui generis*. Se crea la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) que, por una parte, ejecuta e implementa el nuevo sistema de altos directivos, y por otra, se transforma en asesor de las políticas de

Criterio Cargo	Materia	Rol	Producto	Sist. de Gestión	Importancia	Cargo técnico	
	¿neutra?	¿invisible?	¿estable?	¿simple?	¿baja?	Sí	No
Servicio Electoral	Sí	Sí	Sí	Sí	No	4	1
Dirección del Trabajo	No	No	No	No	No	0	5
Servicio Nacional de la Mujer	No	No	Sí	Sí	No	2	3
Servicio de Impuestos Internos	No	No	Sí	Sí	No	1	4
Servicio Nacional de Menores	No	Sí	Sí	Sí	No	3	2
Casa de Moneda	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5	0
Fondo Nacional de la Salud	No	No	No	No	No	0	5
Instituto Nacional de la Juventud	Sí	Sí	No	Sí	No	3	2
Comisión Nacional de Energía	No	No	Sí	No	No	1	4
Dirección de Presupuestos	No	No	No	No	No	0	5

recursos humanos de las instituciones gubernamentales.

Los directivos de la DNSC quedaron excluidos del sistema de Alta Dirección Pública. Esto se equilibró con la figura de un Consejo de Alta Dirección Pública, con cuatro integrantes ratificados por el Senado, que representan a las fuerzas políticas dominantes y que, conforme al acuerdo político-legislativo que originó la dictación de la ley, debe ser un organismo garante de la transparencia y del mérito en la conformación de nóminas de candidatos.

Este Consejo lo integra un quinto miembro, que además lo preside: el director de la DNSC. Dicha presidencia se fun-

da en que las facultades del Consejo no pueden significar un debilitamiento de las del ejecutivo en materias como la definición de perfiles de cargos y estándares de desempeño. Tampoco el Consejo puede limitar la discrecionalidad del ejecutivo en cuanto a su capacidad de rechazar las nóminas



Todo modelo de gerencia pública debe mantener una necesaria supremacía del mando político. Los cuadros gerenciales seleccionados en base a concursos deben estar supeditados al equipo político.



propuestas y las posibilidades de remoción. Es el principio de responsabilidad política que sigue vinculado al actuar del Poder Ejecutivo.

Justamente uno de los temas en controversia, a propósito de mejorar la alta dirección pública, está en los temas de gobierno del sistema. Se plantea que la única forma de avanzar hacia más independencia de la autoridad política de turno es entregar un rol más profundo al Consejo. Cuando se habla de profundizar o ampliar el rol de este Consejo, se promueve la idea de incorporarlo en la gestión de la Dirección Nacional del Servicio Civil o darle el estatus de directorio del sistema. Y que la propia DNSC sea también incorporada: que sus cargos sean concursables.

Pero si el director de la DNSC es elegido bajo el sistema, será el Consejo quien lo elija, cuestión que a todas luces altera la correlación de fuerzas que representa el Ejecutivo y que lo lleva a responsabilizarse de la gestión gubernamental. Justamente por ello el director designado de la DNSC preside el Consejo y representa la línea política y visión de quien preside el país.

Hay que fortalecer a la DNSC como órgano garante del sistema y artífice de la correcta aplicación de las directrices en materia de gestión de personas del ejecutivo. Por lo mismo, hay que potenciar su rol asesor de la Presidencia en materias como

la alineación de directivos y de funcionarios a las políticas gubernamentales definidas, la relación con las asociaciones de funcionarios o los temas de remuneraciones. En Chile, estas facultades se encuentran dispersas en instituciones como la Secretaría General de la Presidencia, el Ministerio del Trabajo y la Dirección de Presupuestos, entre otras. Por lo mismo, hace falta una discusión de fondo acerca de la autoridad política que se encarga de los “Asuntos Corporativos” de la administración del Estado. Otros países lo han resuelto con la creación de un Ministerio o Secretaría ejecutiva de la Función Pública, que incluye la institucionalidad a cargo de los recursos humanos del sector (Servicio Civil), como otras entidades de carácter transversal que se ocupan de los asuntos internos y que alinean la gestión gubernamental.

Acelerar la concursabilidad no es lo mismo que profundizar el sistema

Cuando se propone profundizar el sistema, las propuestas giran, por una parte, en torno a acelerar y ampliar la concursabilidad y, por otro lado, se quiere aumentar las remuneraciones de tal forma de atraer postulantes del sector privado.

Las dos propuestas apuntan a aumentar la cantidad de cargos y la demanda de postulantes para cubrirlos. Si bien el tema salarial es evidente⁹, no es posible aumentar el tamaño de un grupo rompiendo la jerarquía salarial. Esto tensionaría el sector con la discusión respecto de las diferencias salariales entre los distintos niveles y estamentos. Así planteado, el tema no hace más que profundizar la superposición de criterios técnicos por sobre los políticos ya señalada. Es más: se corre el riesgo de generar una oferta mayor que la demanda efectiva en un mercado recién creado, instalando una maquinaria de concursos y perdiendo el control del desarrollo progresivo y consistente del sistema.

La verdad es que aún no se ha profundizado el análisis de diferencias y semejanzas, en materia de habilidades de gestión, entre gerentes del sector privado y público, ni se conocen los efectos de la intercambiabilidad entre estos dos sectores de la economía. Algunas diferencias se refieren al concepto de valor involucrado en la actividad pública, también a la distinción en cuanto a que el directivo público se ocupa de todo un sistema y sus componentes (plano interinstitucional) y que a

nivel interno gestiona diversas culturas estamentales normalmente politizadas¹⁰.

El sistema realmente se fortalece cuando se despliega el conjunto de variables que componen una gerencia pública profesional, lo que requiere cambios estructurales en materia de gestión pública. En particular, transferir poder de decisión y autonomía en la gestión de los recursos a los gerentes públicos, en el sentido de una auténtica delegación de responsabilidades en la gestión de variables claves (Kernaghan, 2001). Sólo así es posible responsabilizarlos por resultados y disponer de una auténtica rendición de cuentas. En la práctica estas facultades radican hoy en la Dirección de Presupuestos (Dipres) y sus sectorialistas más que en los servicios y los gerentes públicos profesionales.

Al fin y al cabo, los servicios sirven

El servicio civil no es un fin en sí mismo, es una estrategia política para modernizar y solucionar los problemas de cada país. Pero esto no significa que todos los cargos deban ser concursables. Es importante templar el integrismo tecnocrático que afirma que todo cargo de gobierno se desempeña mejor si se concursa. La mejor manera de definir si un cargo directivo es político o técnico es hacerlo según los factores de contingencia y los efectos que pueden desencadenar. Resulta riesgoso unir la lucha contra la corrupción y el Sistema de Alta Dirección Pública; un cargo profesional y concursable no evita la corrupción, tampoco todo cargo político es corrupto. Ese tipo de mensaje destruye la política y el sistema de dirección. Es evidente que discutir la función pública en contextos de crítica a la legitimidad del Estado desequilibra la relación a favor de lógicas tecnocráticas.

La evaluación de la experiencia chilena puede hacerse con cálculos simples, como la cantidad de cargos contemplados y cubiertos, la cantidad de procesos efectuados, la duración de los concursos, el costo de cada proceso de selección o la cantidad de directivos despedidos. Tal vez se podría buscar alguna correlación entre aquellos directivos seleccionados bajo el nuevo sistema y el desempeño de la institución de la cual se han hecho cargo.

Sin embargo, estos son criterios insuficientes y prematuros. El

sistema aún no se ha institucionalizado plenamente y la reforma dista mucho de ser integral. Por ejemplo, está pendiente avanzar en una delegación de facultades hacia los directivos públicos que asegure la rendición de cuentas y un sistema de consecuencias consistente¹¹. Del mismo modo, a nivel superior, hay que asegurar el rol de la Dirección Nacional del Servicio Civil de asesoría a la Presidencia de la República y la integración bajo un único responsable de los temas vinculados a la gestión pública.



Resulta riesgoso unir la lucha contra la corrupción y el Sistema de Alta Dirección Pública; un cargo profesional y concursable no evita la corrupción, tampoco todo cargo político es corrupto. Ese tipo de mensaje destruye la política y el sistema de dirección.



Referencias:

Biblioteca del Congreso Nacional (2003) LEY N°19.882: Regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica. Chile. Revisada en internet sitio: <http://www.bcn.cl/leyes/211480>. (Revisión 23/09/2008).

Catalá, R. (2005) Directivos públicos. En Revista Presupuesto y Gasto Público. N° 41/2005: 211-225. Instituto de Estudios Fiscales. España.

Costa, R. y Waissbluth, M. (2007) Tres años del sistema de alta dirección pública en Chile: balance y perspectivas. Centro de Gestión (CEGES), Documento de trabajo, N°94. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Santiago.

Dirección Nacional del Servicio Civil (2008) Reporte Estadístico Mensual, Agosto 2008. Alta Dirección Pública. Servicio Civil. Chile.

Echebarría, K ed. (2003) Servicio Civil: Temas para un diálogo. Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública. Serie de estudios diálogo regional de política Banco Interamericano de Desarrollo. Washington.

Kernaghan, K. (2001) International comparison in human resource management reform. Canadian Centre for Management Development. Strategic Research and Planning Group of the Canadian Centre for Management Development. Canadá.

Libertad y desarrollo (2008) Temas públicos N° 880, 1 de Agosto de 2008. Santiago.

Longo, F. (2005) Servicio Civil Chileno: mérito, profesionalismo y flexibilidad. Avances y desafíos. En Textos Debates: Una nueva concepción en la gestión pública chilena. Santiago, Dirección Nacional del Servicio Civil.

Longo, F. (2007) Seminario Impacto en el Sistema de Alta Dirección Pública de las medidas de probidad y modernización. Universidad Alberto Hurtado, Santiago, 23 de marzo de 2007 (Notas de la exposición).

López, A. (2003) La Nueva Gestión Pública: Algunas precisiones para su aborda-

je Conceptual. Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado. Documento N° 68. INAP. Buenos Aires.

Mensaje presidencial N° 577-354 (2006): Proyecto de ley que perfecciona el sistema de alta dirección pública y modifica el estatuto administrativo en materia de concursabilidad del tercer nivel. Biblioteca del Congreso Nacional. Santiago.

OCDE (1995) *Governance in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries*, París.

Ormond, D. y Löffler, E. (1999) *Nueva Gerencia Pública: ¿qué tomar y qué dejar?* Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 13: 141 a 172. Caracas.

Piñera, S. (2008) *Modernización del estado: Una Revolución Necesaria y Urgente*. Fundación futuro. En http://www.sebastianpinera.cl/archivos_proyectos/modernizacion.pdf (revisión, 22/09/2008).

Ramió, C. y Salvador, M. (2005) *Instituciones y nueva gestión pública en América Latina*. Fundación CIDOB. Barcelona.

Stewart, J. (1996). "A dogma of our times - the separation of policy-making and implementation". *Public Money and Management*, July - September, 1996.

1) Durante los sucesivos gobiernos de la Concertación se han efectuado distintos procesos de reforma al Estado. Pero fue la crisis señalada la que permitió pasar de más de tres mil cargos designados por la Presidencia a poco más de setecientos.

2) Integrado por el Director de la Dirección Nacional del Servicio Civil (que lo preside) y cuatro consejeros designados por el Presidente de la República, ratificados por el Senado, que duran seis años en sus funciones. Para lo efectos de los procesos de selección, se integra el subsecretario respectivo, quién lo hace sólo con derecho a voz.

3) Integrado por un representante del jefe superior del servicio respectivo, un representante del ministro del ramo y un miembro del Consejo de la Alta Dirección Pública (o un representante del Consejo elegido de una lista de profesionales aprobada por el mismo Consejo).

4) Desde la publicación del aviso en el diario hasta definición de la nómina de preseleccionados (entre tres y cinco candidatos).

5) Pérez, R. (2008), Ponencia: "La profesionalización del liderazgo en el sector público. el caso chileno". Panel. Liderazgo para la innovación en los escenarios de la gobernanza contemporánea. XIII Congreso Internacional del CLAD. Buenos Aires.

6) Existen otras consecuencias de la concursabilidad extrema. Imaginemos un sistema puro, en que aquellos cargos bajo este sistema son decididos por el presidente en base a una terna o quina de postulantes. Es evidente que si en el proceso de selección no participa el ministro o subsecretario, este actor ante algún problema de gestión podría alegar que no eligió a su subalterno. Este fenómeno se conoce como "desresponsabilización de los actores políticos".



7) Es evidente que a la escala de los servicios públicos, todos sus sistemas de gestión pueden ser calificados de complejos, sin embargo, lo que se intenta describir con esta categoría es el grado de imprevisibilidad del desarrollo de una institución, lo emergente que pueden resultar sus metas, la dificultad para especificar y medir su alcance y el ejercicio de muchos roles e incluso algunos contradictorios entre sí, entre otras variables.

8) Del mismo modo, para incorporar cargos al Sistema de Alta Dirección Pública, parece insuficiente la distinción entre servicios integrales (aquellos a los que se aplica el SADP para proveer tanto los cargos de primer como de segundo nivel jerárquico) y mixtos (aquellos en que se aplica exclusivamente para la provisión de cargos de segundo nivel). Por ejemplo, en el caso del SII, si es catalogado de mixto, sólo su Director Nacional queda fuera del SADP, pero son igualmente sensibles los cargos de Directores Regionales, que sí se incorporarían a dicho sistema.

9) Al respecto véase el estudio de Nelson Marconi, Laura Carrillo y Claudia Helena Cavalieri, *La Remuneración de los Altos Dirigentes del Sector Público. Un Análisis sobre los Países de América Latina*. BID y CLAD, Diciembre de 2003.

10) Al respecto véase a Koldo Echevarría y Xavier Mendoza (1999), "La Especificidad de la Gestión Pública: el Concepto de Management Público". En *¿De Burócratas a Gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la Administración del Estado*, Carlos Losada (editor), Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C. También a Moore, M. (1998) *Gestión estratégica y Creación de Valor en el Sector Público*. Paidós: Estado y Sociedad. Barcelona.

11) El concepto utilizado a partir es el de "devolución de autoridad": cuáles son los mecanismos apropiados para implementar los desplazamientos de las funciones públicas hacia niveles inferiores de gobierno, por ejemplo, en materia presupuestaria, de gestión de personas, etc. (Ormond y Löffler, 1999).

Master of Arts in Economics Georgetown University

*
Magíster en Economía

* **Doble grado con Georgetown University**

DIRIGIDO A: Profesionales que busquen aumentar sus competencias para desempeñarse con éxito en los sectores público o privado, en el sector académico y en organismos internacionales en el área de la economía.	MODALIDAD: Full Time
	INICIO DE CLASES: Agosto de cada año
	CIERRE DE POSTULACIONES: Mayo de cada año

INFORMACIONES E INSCRIPCIONES
ecoadmi@uahurtado.cl
Erasmó Escala 1835, Santiago / Metro Los Héroes
(562) 692 0289 - 692 0288 / www.economia.uahurtado.cl/mae