



**Universidad
de Valparaíso**
CHILE

ACREDITADA
NIVEL DE EXCELENCIA

Gestión Institucional, Docencia de Pregrado
Investigación, Vinculación con el Medio y
Docencia de Postgrado

HASTA MARZO DE 2029



**FACEA
UV**

FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA EN CHILE: BALANCE Y PROPUESTAS DE PERFECCIONAMIENTO

Danae Mlynarz Puig

BOLETÍN AGENDA PÚBLICA N° 18



Junio | 2026

ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA EN CHILE: BALANCE Y PROPUESTAS DE PERFECCIONAMIENTO

Danae Mlynarz Puig
Magíster en Política y Gobierno

PRESENTACIÓN

El año 2026 marca el vigésimo tercer aniversario del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) de Chile, considerada una de las reformas más relevantes del Estado chileno desde el retorno a la democracia. Este sistema surgió en respuesta a la crisis política del 2002-2003, conocida como el “caso MOP-Gate”, que destapó graves irregularidades en la contratación de funcionarios públicos. La Ley N° 19.882 fue un punto de inflexión, estableciendo una nueva política de gestión de personal en el Estado, creando el Servicio Civil y el SADP como mecanismo de selección meritocrática para cargos de alta responsabilidad pública.

La literatura sobre reformas estatales destaca que las crisis institucionales abren oportunidades para transformaciones profundas, siempre que estén acompañadas de liderazgos políticos dispuestos al diálogo (Kingdon, 1984; Cortázar, Lafuente y Sanginés, 2014). Chile ejemplifica esto: la creación del SADP fue posible gracias a un acuerdo entre gobierno y oposición que, en otro contexto político, habría sido improbable.

Desde su creación, el sistema ha resistido distintos escenarios políticos, económicos y sociales, aumentando su legitimidad y cobertura de manera sostenida. Es reconocido como el modelo más avanzado de profesionalización directiva en América Latina (Corrales, 2024), aunque no está exento de desafíos estructurales que requieren atención. En 2016, su marco normativo fue mejorado mediante la Ley N° 20.955, pero persiste la tensión entre el mérito que orienta la selección y la confianza política que rige la desvinculación, una tensión que el tiempo no ha resuelto, sino administrado.

Este artículo examina el funcionamiento actual del SADP, identifica sus logros y desafíos principales, y propone medidas para su perfeccionamiento. Se organiza en cuatro secciones: caracterización del sistema y sus condiciones de operación; análisis de impacto y desafíos estructurales; propuestas de mejora; y conclusiones. Se espera que contribuya a una discusión aún pendiente.

1. CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

El SADP opera como un modelo híbrido que combina mérito y confianza política: el mérito como criterio central de selección, y la confianza como base para el nombramiento y la eventual desvinculación. Esta combinación es típica de los sistemas de alta dirección pública en democracias presidencialistas

de la región (Iacoviello y Strazza, 2014), aunque su tensión inherente se hace más evidente con cada cambio de gobierno.

Su objetivo es dotar al Estado de directivos adecuados —con capacidades de gestión, liderazgo técnico y orientación a resultados— mediante concursos abiertos y transparentes administrados por la Subdirección de Alta Dirección Pública del Servicio Civil.

El sistema se rige por cinco principios: participación igualitaria, no discriminación, confidencialidad, transparencia y mérito, que se implementan en procesos estandarizados con retroalimentación a los postulantes si así lo requieren (Rivera, 2024).

Al 31 de diciembre de 2024, el SADP participaba en la selección de 5.362 cargos distribuidos en 449 instituciones. Este universo incluye 1.634 cargos adscritos al sistema original —directores de servicios nacionales, directores regionales, subdirecciones y directores de hospitales, entre otros—, además de 3.172 cargos de directores de establecimientos educacionales y 57 jefes de departamento de educación municipal. Desde su creación hasta 2024, el ámbito del sistema se ha multiplicado 4,8 veces y los concursos gestionados por el Consejo crecieron de 93 a 357 (CADP, 2025).

A partir del 2 de abril de 2026, la entrada en vigor de la Reforma al Sistema Registral y Notarial —introducida por la Ley N° 21.772— incorpora al SADP, 512 cargos de notarios, archiveros, conservadores y cargos mixtos, extendiendo su alcance más allá de la administración pública en sentido estricto.

1.1 Actores principales del sistema

El SADP articula organismos públicos y empresas privadas en una arquitectura institucional con múltiples actores (Mlynarz, 2025; Rivera, 2024):

- Consejo de Alta Dirección Pública (CADP): cuerpo colegiado autónomo integrado por cinco miembros (el director nacional del Servicio Civil y cuatro consejeros), designados por el Presidente de la República con acuerdo del Senado por períodos de seis años. Conduce los procesos de primer nivel jerárquico y propone nóminas de tres o cuatro personas.
- Comité de selección: instancia ad hoc de tres miembros para los procesos de segundo nivel, integrado por un representante del CADP, uno de la jefatura del servicio y uno de la cartera ministerial correspondiente.
- Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC): organismo público encargado de implementar y administrar el sistema, con soporte técnico y administrativo al CADP y a los comités de selección.
- Empresas consultoras externas: contratadas por licitación pública, a cargo de la evaluación técnica de postulantes.
- Autoridad nominadora: el Presidente de la República para los cargos de primer nivel; las jefaturas superiores de servicio para los de segundo.

1.2 Etapas del proceso de selección

El proceso es secuencial y garantiza igualdad de condiciones entre postulantes. Sus etapas principales son (CADP, 2025):

- Planificación: elaboración del perfil del cargo con requisitos técnicos, legales y competenciales.
- Convocatoria abierta: publicada durante quince días en medios masivos y en el portal institucional; postulación mediante currículum estandarizado en línea.

- Admisibilidad: verificación del cumplimiento de requisitos legales mínimos (título profesional y experiencia requerida).
- Evaluación general: análisis curricular con rúbrica estandarizada, evaluación gerencial y evaluación por competencias. En promedio avanzan entre 20 y 25 personas.
- Entrevista final: el CADP o el comité de selección entrevista a los finalistas y elabora la nómina de tres o cuatro candidatos elegibles.
- Nombramiento: la Presidencia dispone de 90 días hábiles; las jefaturas superiores, de 20. En ambos casos es posible declarar desierto el concurso.

1.3 Condiciones de desempeño

Los altos directivos públicos se desempeñan bajo condiciones que buscan garantizar su efectividad e independencia relativa:

- Dedicación exclusiva, salvo excepciones contempladas en la ley (actividades docentes hasta 12 horas semanales; funciones clínicas para cargos del sector salud).
- Nombramiento por tres años, renovable hasta en dos ocasiones, con un tope de nueve años en el mismo cargo.
- Remoción por exclusiva confianza de la autoridad nominadora, sin expresión de causa.
- Convenios de desempeño suscritos con la jefatura superior, con indicadores medibles vinculados a resultados y al cumplimiento de políticas gubernamentales; su grado de cumplimiento incide en las remuneraciones.
- Indemnización equivalente al total de las remuneraciones del último mes por cada año de servicio, con tope de seis años, cuando corresponda.

2. IMPACTO, LOGROS Y DESAFÍOS ESTRUCTURALES

En veintitrés años, el SADP ha consolidado logros que justifican su reconocimiento como referente regional. Pero también enfrenta desafíos estructurales cuya resolución es condición de su sostenibilidad.

2.1 Principales logros

La evidencia disponible documenta avances relevantes en cuatro dimensiones (CADP, 2025; Corrales, 2024):

- En cobertura, el sistema pasó de participar en la selección de 688 cargos en 2004 a 5.362 en 2024. La expansión ha abarcado el gobierno central, hospitales, establecimientos educacionales, empresas públicas estratégicas -CODELCO, ENAP, Fondo de Infraestructura- y, recientemente, el sistema notarial y registral. La selección meritocrática de directores escolares ha contribuido a mejorar resultados en evaluaciones estandarizadas; en el ámbito hospitalario ha contribuido a reducir la mortalidad en 7% (Naranjo Bautista, Mosqueira y Lafuente, 2024), lo que es coherente con la literatura que correlaciona contratación meritocrática con mejor desempeño institucional (Dahlström, Lapuente y Teorell, 2012; Oliveira et al., 2023).

- En eficiencia operativa, los costos por concurso bajaron de \$16,2 millones en 2013 a \$8,6 millones en 2023 y los procesos declarados desiertos por la autoridad representan solo el 11% del total (CADP, 2025).
- En equidad de género, 2023 marcó un récord histórico con el 41% de mujeres nombradas en cargos de alta dirección -superando el promedio OCDE del 40,8%-, resultado de una estrategia multidimensional que incluyó lenguaje inclusivo en los llamados, mentorías para funcionarias, ajustes en la comunicación institucional y la obligatoriedad de incorporar al menos una mujer en cada comité de selección (Mlynarz, 2025).
- En reconocimiento internacional, el diagnóstico del BID (2024) destaca que Chile ha logrado sostener sus reformas institucionales a lo largo de varios cambios de administración, lo que lo distingue en una región donde esa continuidad es más excepción que regla.

2.2. Desafíos estructurales

A pesar de sus logros, el SADP enfrenta tres desafíos estructurales interrelacionados que amenazan su capacidad para cumplir su función:

- 1) **Excesiva rotación política:** el promedio de permanencia en los cargos es de 3,5 años, muy por debajo del máximo de nueve que contempla la ley. El análisis de los últimos cuatro gobiernos muestra que, al concluir el primer año de una nueva administración, solo el 20% de los directivos de primer nivel y el 51% de los de segundo siguen en sus cargos; al finalizar el segundo año, esas cifras caen al 15% y 43%, respectivamente (CADP, 2025).

Los datos de los primeros 50 días de los últimos tres gobiernos, que pueden compararse por contar con las mismas reglas, ilustran la magnitud del fenómeno:

Tabla 1: Renuncias no voluntarias en los primeros 50 días de gobierno — últimos tres períodos, por nivel

Período de Gobierno	I Nivel	II Nivel	Total
Piñera 2018	33	53	86
Boric 2022	45	17	62
Kast 2026	32	59	91

Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

El actual gobierno registra el mayor volumen de desvinculaciones no voluntarias en los primeros 50 días: 91 altos directivos. Esta situación compromete la estabilidad institucional y afecta la retención de talento; profesionales altamente calificados tienden a mantenerse al margen del servicio público cuando no existen condiciones mínimas de estabilidad y proyección (Dahlström y Lapuente, 2017). La evidencia es consistente: mayor permanencia directiva se asocia a mejor desempeño organizacional (Oliveira et al., 2023), y la politización de la burocracia reduce la calidad del gasto público y debilita el control de la corrupción (Dahlström, Lapuente y Teorell, 2012).

- 2) **Elevada vacancia:** en promedio, el 30% de los cargos adscritos al SADP permanece vacante, lo que obliga a recurrir sistemáticamente a la subrogancia y afecta la continuidad de las políticas públicas y la conducción institucional. El origen del problema es estructural: el sistema creció 4,8 veces en cobertura, pero ese crecimiento no fue

acompañado de recursos proporcionales para administrarlo (CADP, 2025). El número de consejeros se ha mantenido invariable y, aunque la dotación del Servicio Civil fue reforzada en los últimos dos años, su rendimiento en la nueva escala operativa está aún por verse.

Esta brecha entre demanda y capacidad instalada prolonga los períodos de vacancia, con consecuencias directas sobre la toma de decisiones, la implementación de políticas y la gestión de equipos. En períodos presidenciales de cuatro años, donde el tiempo es un recurso escaso, eso tiene un costo que no conviene subestimar.

- 3) Ausencia de movilidad y carrera directiva:** la imposibilidad de que los directivos se trasladen entre cargos dentro de la Administración del Estado es una limitación que el SADP comparte con el empleo público chileno en general. Impide retener y aprovechar el talento probado y la experiencia acumulada, recursos difíciles de reponer una vez perdidos (CADP, 2025).

Una carrera directiva permitiría que los altos directivos transitaran desde posiciones de menor complejidad hacia otras de mayor exigencia, combinando experiencia interna con renovación de perfiles mediante concursos abiertos. Contribuiría, además, a consolidar una distinción fundamental para el Estado moderno: la separación entre Gobierno -esfera política contingente- y Administración -cuerpo técnico permanente-, reconocida como condición necesaria para la eficiencia y coherencia de la gestión pública (Longo, 2004; Ramió y Salvador, 2005).

3. PROPUESTAS DE MEJORA DEL SISTEMA

Las propuestas que siguen recogen reflexiones propias, articuladas con las iniciativas del Boletín N°14582-05 ingresado durante el segundo gobierno del Presidente Piñera y con las recomendaciones elaboradas por el CADP en el contexto de los veinte años del sistema, entregadas al Ministerio de Hacienda en 2024 y expuestas ante las comisiones de Hacienda del Senado y de la Cámara.

3.1. Estabilidad directiva y mérito como eje de la desvinculación

La propuesta central es que la desvinculación de los altos directivos se base exclusivamente en criterios de mérito: causales de remoción acotadas, vinculadas al incumplimiento grave de convenios de desempeño, faltas a la probidad o negligencia manifiesta, debidamente acreditadas ante el CADP. Este rediseño reemplaza la discrecionalidad actual por rendición de cuentas basada en evidencia, protegiendo la inversión pública en capital directivo.

A diferencia de la propuesta del CADP -que contempla causales diferenciadas según nivel jerárquico- se considera que un servicio civil profesional debe aplicar este principio de forma igualitaria a ambos niveles. La distinción entre “más expuesto a confianza política” y “más técnico” es, en la práctica, difusa y puede convertirse en una puerta de entrada para la politización encubierta.

Esta propuesta es coherente con la literatura internacional. Oliveira et al. (2023), en una revisión sistemática de 96 estudios publicados entre 1991 y 2022, encontraron que las prácticas meritocráticas de nombramiento y desvinculación se asocian positivamente con el desempeño gubernamental. Meyer-Sahling, Schuster y Mikkelsen (2018) documentan, además, que ampliar los procesos de reclutamiento meritocrático es la intervención con mayor impacto en la motivación de servicio público en países en desarrollo.

La debilidad de los convenios de desempeño como instrumento de gestión no es solo una

percepción: los datos del período marzo 2024-marzo 2025 muestran tasas de cumplimiento de 97,7% en el primer nivel y 97,5% en el segundo (CADP, 2025; Gamboni et al., 2026). Un sistema donde prácticamente todos los directivos cumplen sus compromisos no está midiendo el desempeño real, sino que está documentando un trámite. Esta disfunción se origina en procesos de formulación excesivamente formalistas, donde las metas tienden a replicar indicadores presupuestarios o de proceso ya existentes, en lugar de recoger los desafíos prioritarios de cada gobierno y las exigencias específicas de gestión de cada servicio.

Para corregirlo, se propone dotar a la Dirección Nacional del Servicio Civil de mayores facultades para apoyar la definición de contenidos en los convenios, reconociendo su condición de organismo técnico en la materia. En la misma línea, se plantea homologar los plazos a días hábiles para evitar confusiones en su cómputo.

Respecto de la estructura de la evaluación, se propone que los objetivos y resultados se midan por año calendario y no por año de gestión de cada directivo, lo que permite un monitoreo más sistemático. Se requiere también que los convenios incorporen indicadores de resultado y no sólo de proceso, orientando las metas hacia lo que efectivamente produce la gestión pública. A esto se suma la incorporación de hitos cualitativos que reflejen compromisos críticos para el desarrollo del servicio y que no necesariamente forman parte de su operación regular -el inicio de un proceso de licitación estratégico, la resolución de una deuda institucional acumulada o el cumplimiento de un plazo normativo relevante- capturando dimensiones del desempeño directivo que los indicadores habituales tienden a invisibilizar (Gamboni et al., 2026).

Finalmente, se propone consagrar legalmente el concepto y la finalidad del convenio de desempeño, alineándolo con las metas institucionales, las evaluaciones de desempeño colectivo y los Programas de Mejoramiento de la Gestión. Para cada inicio de gobierno se establecería un plazo de seis meses para actualizar y realinear todos los convenios con las prioridades de la nueva administración.

En el mediano plazo, el fortalecimiento técnico de los convenios debería acompañarse de un cambio más profundo: transitar desde un instrumento de evaluación formal hacia un mecanismo de diálogo continuo entre el directivo y su autoridad. Esa reorientación, coherente con las mejores prácticas comparadas (OCDE, 2021), permitiría que el convenio cumpla su función original: orientar la gestión, no solo certificar su cumplimiento.

3.2. Hacia una cuota de confianza planificada: rediseño del equilibrio entre mérito y confianza

Una de las tensiones más persistentes del SADP se activa en cada cambio de gobierno. La llegada de una nueva administración impone la lógica de confianza política sobre un sistema diseñado principalmente bajo la lógica del mérito, generando presiones de remoción masiva que el marco normativo vigente no resuelve bien. Las doce remociones sin expresión de causa que permite la normativa actual resultan insuficientes para garantizar la conducción política del programa del gobierno entrante, pero cualquier ampliación indiscriminada de esa facultad amenaza los cimientos meritocráticos del sistema.

Frente a este dilema, la literatura comparada ofrece una distinción analítica que el diseño institucional chileno ha tendido a ignorar: la diferencia entre politización de la selección y politización de la remoción no es de grado, sino de naturaleza. Dahlström y Lapuente (2017) demuestran que es la politización de la entrada, es decir, proveer cargos sin concurso, la que destruye el mérito como principio organizador, genera incentivos para el patronazgo y deteriora la calidad de la burocracia en el largo plazo. La discrecionalidad en la remoción, en cambio, cuando está acotada y regulada, es compatible con servicios civiles robustos, como muestran los casos de Nueva Zelanda y Reino Unido analizados por Halligan (2003) y Hood y Lodge (2006): en esos sistemas, ciertos directivos de alto

nivel se designan bajo contratos de confianza política sin que eso implique abandonar la selección competitiva como regla general.

Sobre esa base se propone un sistema de cuota de confianza planificada, articulado en dos elementos: primero, mantener el límite de doce remociones libres para situaciones de urgencia o incompatibilidad sobreviniente; segundo, establecer que hasta un diez por ciento de los cargos adscritos al sistema —aproximadamente 160 posiciones sobre un universo de 1.634 cargos clásicos— puedan ser declarados por el gobierno entrante como cargos de confianza para efectos de remoción, manteniendo en todo caso la selección por concurso como mecanismo de provisión obligatorio.

El elemento más relevante de esta propuesta es la planificación previa. El gobierno entrante deberá identificar y declarar formalmente, antes de asumir el mando, cuáles son los cargos que ejercerán esa modalidad de confianza. No es una formalidad burocrática: es un mecanismo de disciplina que transforma la concesión política en una exigencia de gestión estratégica. Cortázar, Lafuente y Sanginés (2014) identifican la planificación de la función directiva como una de las dimensiones más débiles de los servicios civiles latinoamericanos: los gobiernos frecuentemente toman decisiones sobre cargos directivos de manera reactiva y sin criterios programáticos explícitos. Obligar al centro de gobierno a definir previamente sus prioridades directivas contribuye a subsanar esa debilidad, reduce la arbitrariedad y disminuye los incentivos para la captura partidaria.

Esta arquitectura preserva los dos principios que Longo (2004) identifica como condiciones de sostenibilidad de un sistema directivo profesional: el mérito como criterio de entrada, que protege la calidad técnica y la autonomía funcional; y la responsabilidad política como criterio de continuidad, que permite a los gobiernos electos conducir efectivamente su programa. La propuesta no busca resolver la tensión entre ambos principios, sino arbitrar entre ellos con criterios claros, en lugar de dejarla en la informalidad.

Por último, esta reforma tiene mejores posibilidades de construir consenso transversal que alternativas basadas en la ampliación de nombramientos sin concurso, precisamente porque preserva íntegramente la selección meritocrática. Puede ser defendida por cualquier gobierno con independencia de su signo político, incluidas las fuerzas que hoy están en la oposición y que razonablemente anticipan gobernar en el futuro.

Los altos directivos desvinculados por esta vía tendrían derecho a la indemnización máxima de seis meses de remuneración, reconociendo su trayectoria y contribución al servicio público.

3.3 *Renovación y fortalecimiento del Consejo de Alta Dirección Pública*

Se propone ampliar la composición del CADP de cinco a siete miembros, incorporando dos consejeros que reflejen la diversidad política del Parlamento y robustezcan la legitimidad del sistema. Se establece además la inhabilidad para optar a un nuevo nombramiento una vez cumplido el período de seis años. Estas medidas contribuirían a descongestionar los concursos de primer nivel, renovar los elencos del Consejo y reducir el riesgo de captura institucional de largo plazo.

3.4 *Organización en subsistemas especializados*

La heterogeneidad de los cargos que hoy integra el sistema aconseja estructurarlo en subsistemas sectoriales, con mecanismos de selección y trayectorias adaptadas a las particularidades de cada área. Se propone crear al menos tres:

- Auxiliares al sistema de justicia: diseño de mecanismos de selección homogéneos y técnicamente robustos para notarios, archiveros, conservadores y tribunales ambientales, de compras públicas y aduaneros.

- Educación escolar: construcción de una carrera directiva con trayectorias definidas que integre a directores de establecimientos educacionales y servicios locales de educación pública con una mirada territorial.
- Salud: abandono de la lógica de concursos aislados en favor de trayectorias sectoriales que articulen la selección de subdirectores de hospitales, directores de hospitales y directores de servicios de salud; extracción del sistema de los subdirectores médicos, cuya provisión requiere tratamiento diferenciado.

3.5 *Movilidad y carrera directiva*

Se propone establecer mecanismos que permitan el traslado o promoción de altos directivos entre cargos del sistema, previa clasificación de los servicios según complejidad de gestión y con el consentimiento del directivo. La autoridad estaría obligada a promover esta movilidad para retener talento y preservar la experiencia acumulada. Esta medida coexistiría con una mayoría de concursos abiertos, combinando experiencia interna con renovación de perfiles (Longo, 2004; OCDE, 2021). Esta propuesta coincide con la formulada por el CADP (2025), que incluye la definición de categorías de servicios según complejidad de gestión como condición previa para el funcionamiento de la movilidad.

3.6 *Rediseño del esquema de incentivos remuneracionales*

Se propone reemplazar el modelo actual de penalización -reducción salarial ante incumplimiento del convenio de desempeño- por uno de reconocimiento positivo, en que el cumplimiento y la superación de metas se traduzcan en incrementos remuneracionales. Este enfoque fortalece la motivación intrínseca y favorece la retención directiva (OCDE, 2021).

3.7 *Desarrollo de competencias y formación continua*

Se propone establecer la obligatoriedad de participar en actividades de acompañamiento y formación continua orientadas al desarrollo de capacidades de liderazgo y gestión, vinculando su cumplimiento a las decisiones de renovación en el cargo. La medida consolida una cultura de aprendizaje permanente, alineada con los principios de la Carta Iberoamericana de la Función Pública.

3.8 *Inclusividad y representación territorial*

Se propone mantener y profundizar las estrategias multidimensionales implementadas durante el anterior gobierno para incentivar la participación de mujeres, reconociendo la paridad como imperativo ético y de eficiencia institucional. Se propone también incorporar un componente regional en la selección de profesionales expertos, ampliando el reclutamiento hacia académicos y especialistas de universidades de regiones y superando la concentración metropolitana que históricamente ha caracterizado a la alta función pública chilena.

3.9 *Otras medidas de mejora operativa*

Complementariamente, se recogen las siguientes propuestas del CADP y del Boletín N° 14582-05:

- Extender a los cargos no adscritos herramientas como la gestión de candidatos, complementos de nómina y el nombramiento de otro nominado ante el desistimiento del seleccionado en un plazo de seis meses.

- Establecer procedimientos para procesos de selección anticipados y simultáneos para cargos de naturaleza transversal, agilizando su provisión.
- Avanzar hacia la homogeneidad en las modalidades de provisión de cargos no adscritos.
- Incorporar al sistema la totalidad de los cargos de primer y segundo nivel jerárquico que reúnan las condiciones normativas para ello.

CONCLUSIONES

El Sistema de Alta Dirección Pública de Chile representa una de las reformas más exitosas y duraderas de la institucionalidad pública latinoamericana. En veintitrés años ha mostrado capacidad de adaptación frente a ciclos políticos cambiantes, ha ampliado su cobertura de manera sostenida, ha reducido costos operativos y ha alcanzado avances relevantes en equidad de género. Su reconocimiento por parte del BID no es casual: refleja el esfuerzo sistemático por mantener el mérito como eje de la selección directiva en un entorno presidencialista donde las presiones de politización son estructurales.

Pero la madurez del sistema no puede ocultar sus tensiones no resueltas. La rotación política, que se intensifica en cada inicio de gobierno, erosiona la estabilidad institucional, aleja el talento calificado y compromete la continuidad de políticas cuyo horizonte trasciende los ciclos electorales de cuatro años. La vacancia crónica y la ausencia de mecanismos de movilidad y carrera directiva completan un cuadro de fragilidades estructurales que requieren intervención legislativa.

Las propuestas presentadas apuntan a tres transformaciones: 1) anclar la desvinculación directiva exclusivamente en criterios de mérito, protegiendo la inversión pública en capital directivo; 2) crear las condiciones para una carrera directiva en el Estado, que combine experiencia acumulada con renovación de perfiles; 3) modernizar la arquitectura institucional mediante subsistemas sectoriales especializados, el fortalecimiento del CADP y el rediseño de los incentivos de desempeño.

Transitar desde el mérito como “puerta de entrada” hacia el mérito como garantía de permanencia no es un ajuste técnico menor. Es la condición para que el Estado sirva a los ciudadanos con continuidad y excelencia. El Estado chileno lo requiere y la ciudadanía lo merece. Esperamos que este texto colabore en esta dirección.

NOTA ACLARATORIA. En la redacción de este documento se utilizó inteligencia artificial generativa como apoyo en la síntesis y mejora de textos. La responsabilidad sobre el contenido final, es de la autora.

REFERENCIAS

CONSEJO DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA (CADP) (2025). Informe al Congreso Nacional 2024. Santiago de Chile: Servicio Civil. Informe SADP 2024 al Congreso Nacional - Servicio Civil Servicio Civil.

CORRALES ANGULO, A. A. M. (2024). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Chile 2024. Naranjo Bautista, S. (Ed.). <https://doi.org/10.18235/0013086> BID.

CORTÁZAR, J.C., LAFUENTE, M. Y SANGINÉS, M. (EDS.) (2014). Al servicio del ciudadano: Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-13). Washington D.C.: BID.

DAHLSTRÖM, C. Y LAPUENTE, V. (2017). Organizing Leviathan: Politicians, Bureaucrats, and the Making of Good Government. Cambridge: Cambridge University Press.

DAHLSTRÖM, C., LAPUENTE, V. Y TEORELL, J. (2012). The Merit of Meritocratization: Politics, Bureaucracy, and the Institutional Deterrents of Corruption. *Political Research Quarterly*, 65(3), 656-668.

GAMBONI, C., IRARRÁZVAL, I., RODRÍGUEZ, J. Y SOTO, S. (2026). Modernizar el Estado: Una agenda prioritaria de corto plazo. Santiago: CEP / Centro UC Políticas Públicas / CPC.

IACOVIELLO, M. Y STRAZZA, L. (2014). Diagnóstico del servicio civil en América Latina. En Cortázar, J.C., Lafuente, M. y Sanginés, M. (Eds.), *Al servicio del ciudadano*. Washington D.C.: BID.

KINGDON, J.W. (1984). *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. Boston: Little, Brown.

LONGO, F. (2004). Mérito y flexibilidad: La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Barcelona: Paidós.

MEYER-SÄHLING, J.H., SCHUSTER, C. Y MIKKELSEN, K.S. (2018). *Civil Service Management in Developing Countries: What Works? Evidence from a Survey with 23,000 Public Servants in Africa, Asia, Eastern Europe and Latin America*. Londres: DFID.

MLYNARZ PUIG, D. (2025). Rompiendo el techo de cristal, incremento de mujeres en puestos de Alta Dirección Pública en Chile: 2022-2024. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 23(45), 84-111. <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2025.80016>

NARANJO BAUTISTA, S., MOSQUEIRA, E., & LAFUENTE, M. (2024). Mejores gobiernos para mejores vidas: fortaleciendo las capacidades del Estado para una gestión estratégica, meritocrática e inclusiva del servicio civil en América Latina y el Caribe: resumen ejecutivo. <https://doi.org/10.18235/0013264>, BID.

OLIVEIRA, C., SIEVERT, M., DAHLSTRÖM, C. Y BERTELLI, A. (2023). What does the evidence tell us about merit principles and government performance? A systematic review. *Public Administration*, 102(1), 14-31. <https://doi.org/10.1111/padm.12945>

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE) (2021). *Government at a Glance 2021*. París: OCDE Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>

RAMIÓ, C. Y SALVADOR, M. (2005). *Instituciones y nueva gestión pública en América Latina*. Barcelona: Fundació CIDOB.

RIVERA, M. (2024). El proceso de selección en la Alta Dirección Pública chilena. Santiago: Documento de trabajo Servicio Civil.

LEY N° 19.882 (2003). Regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica; crea el Servicio Civil y la Dirección Nacional del Servicio Civil. *Diario Oficial de Chile*, 23 de junio de 2003.

LEY N° 20.261 (2008). Modifica la Ley N° 19.882 en materia de cargos de Alta Dirección Pública del sector salud. *Diario Oficial de Chile*, 1 de febrero de 2008.

LEY N° 20.955 (2016). Perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil. *Diario Oficial de Chile*, 20 de octubre de 2016.

LEY N° 21.040 (2017). Crea el Sistema de Educación Pública. *Diario Oficial de Chile*, 24 de noviembre de 2017.

LEY N° 21.772 (2024). Reforma el Sistema Registral y Notarial. *Diario Oficial de Chile*.

BOLETÍN N° 14582-05 (2021). Proyecto de Ley que fortalece el Sistema de Alta Dirección Pública y la Dirección Nacional del Servicio Civil. Ingreso 9 de septiembre de 2021. Cámara de Diputados de Chile.

