



navegador

Alta direcció pública a Xile

vista prèvia >

Les reformes de l'administració pública sempre són complicades i difícils de poder dur a terme.

A Xile s'ha posat en marxa una reforma que cerca professionalitzar els càrrecs directius públics per aconseguir més capacitat i millorar els resultats d'eficiència política. Després de dues dècades d'implementació el Sistema d'Alta Direcció Pública gaudeix d'un alt nivell d'acceptació i de resultats. Ara afronta el repte de millorar per donar major resposta a les necessitats de la ciutadania.



Francisco José Silva Durán

Membre de la Dirección Nacional del Servicio Civil de Xile i docent a la Pontificia Universidad Católica, la Universidad Alberto Hurtado i la Universidad Central de Chile

franciscosilvaduran@gmail.com

La nova Institucionalitat

El Sistema d'Alta Direcció Pública (SADP) de Xile té per objecte dotar de directius idonis aquells serveis públics del govern central que executen polítiques públiques i forneixen la ciutadania de serveis directes. Els 1.441 càrrecs que formen part del SADP són el cos gerencial de l'Estat en institucions dependents o relacionades amb els diversos ministeris. Aquests corresponen a 128 càrrecs de prefectures de servei o de primer nivell jeràrquic, i 1.313 càrrecs de segon nivell jeràrquic dels mateixos òrgans. A més a més, el SADP s'ha ampliat per seleccionar prop de 3.200 càrrecs de directors d'escoles, 226 responsables d'Educació de Municipis i 302 càrrecs més de rellevants entitats autònomes com són els directors d'empreses públiques com CODELCO, ENAP i *Desarrollo País*, jutges de tribunals ambientals, jutges i secretaris advocats dels Tribunals Tributaris i Duaners, i membres del Comitè d'Auditoria Parlamentària, entre d'altres. En suma, el nombre de càrrecs que el legislador ha sotmès a l'assignació del SADP ha tingut un creixement exponencial durant les dues primeres dècades del segle

XXI, tal com es mostra a la taula a continuació, passant d'un univers de 688 càrrecs el 2004 a més de 5.000 actualment.

Es tracta d'una reforma sofisticada en la qual ha confiat el legislador des que es va implementar el 2004, inspirada en un model d'ocupació que obre la cerca i avaluació dels directius tant al sector privat com al públic, i pot postular qualsevol ciutadà que compleixi amb els requisits legals per a l'exercici del càrrec i les competències específiques exigides per a cada plaça.

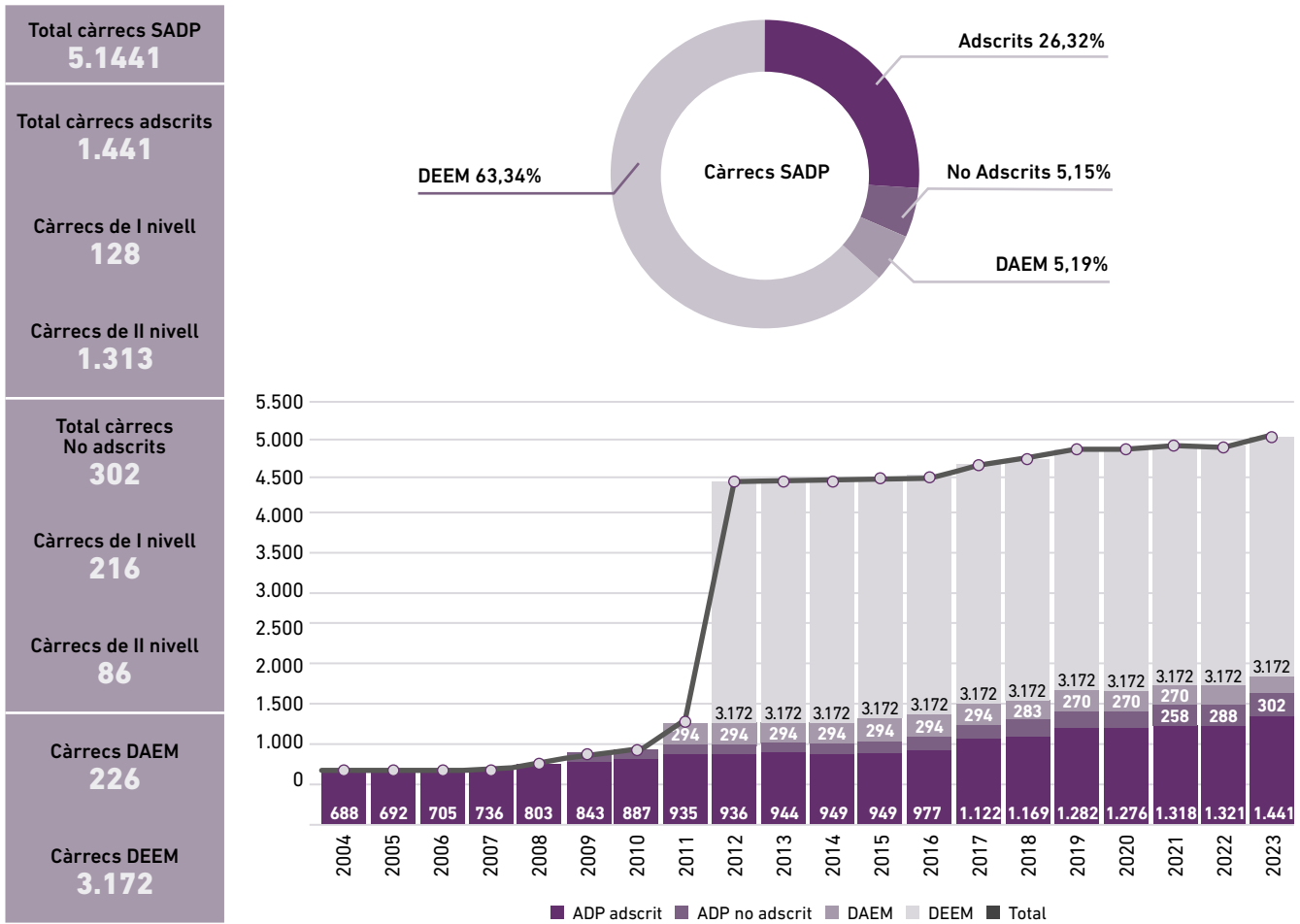
Es tracta d'una institucionalitat mixta que concilia mèrit i confiança política, cercant capacitat professional en els directius en sintonia amb els traços programàtics de govern. Els processos de selecció són a càrrec del Consell d'Alta Direcció Pública (CADP), òrgan garant del model, amb quatre membres inamovibles designats pel president de la República i ratificats per quatre setens del Senat. Presideix el Consell un cinquè membre, que és el director nacional del Servei Civil i que és designat directament pel president de la República sense intervenció del Senat.

Entre les funcions més rellevants del CADP hi ha les següents:

- Regular els processos de selecció de candidats a càrrecs del SADP, o aquells que han de ser seleccionats amb la seva participació o d'acord amb els seus procediments.
- Resoldre la contractació d'empreses especialitzades en selecció de personal per assessorar o realitzar, del tot o part, les tasques involucrades en els processos de selecció.
- Revisar i aprovar els perfils professionals dels candidats proposats pel ministre, pel sotssecretari del ram o pel cap de servei respectiu, segons correspongui, per proveir els càrrecs.
- Plantejar al president de la República una proposta de tres o quatre candidats escollits en el procés de selecció efectuat per la provisió d'un càrrec de cap de servei.
- Participar en el Comitè de Selecció de directius del segon nivell jeràrquic, mitjançant la designació d'un dels quatre consellers ratificats pel Senat o de professionals experts seleccionats per

**Es tracta d'una institucionalitat mixta
que concilia mèrit i confiança política**

Figura 1
Evolució i tipus de càrrecs sota el sistema SADP 2004-2023 (persones)



Font: Servicio civil Chile.

Les empreses esmentades són contractades mitjançant un procés de licitació pública conforme els estàndards exigits per la llei de compres públiques

aquest mateix òrgan. Aquests professionals experts han de tenir les capacitats reconegudes en les àrees d'administració de personal i/o polítiques públiques.

- Conèixer les reclamacions interposades pels participants en els processos de selecció del SADP.
- Proposar al ministre d'Hisenda els percentatges de l'assignació d'alta direcció pública per als caps superiors de servei del SADP, tenint en compte els antecedents recollits relatius als nivells de tecnificació i de responsabilitat de les institucions respectives i els perfils requerits, així com el coneixement obtingut de les remuneracions del mercat en el sector públic o privat per a funcions afins o assimilables.

El CADP o un Comitè de Selecció –segons es tracta d'un càrrec de primer o de segon nivell jeràrquic– condueix els processos de selecció, per finalment proposar una nòmina de tres o quatre candidats elegibles a l'autoritat encarregada del nomenament, la que pot triar lliurement entre els nominats i fins i tot desestimar-los i sol·licitar un nou procés de selecció. En tots els processos

de selecció, són empreses privades especialitzades les que recluten i avaluen els candidats que participen en els certàmens de selecció. Es tracta d'una aliança publicoprivada que ha funcionat amb èxit des del 2004. Les empreses esmentades són contractades mitjançant un procés de licitació pública conforme als estàndards exigits per la llei de compres públiques aprovada el juliol del 2003.¹

La història

Abans de 2004, els directius a càrrec de les institucions públiques eren designats al si dels partits polítics governants. Així, un director del Servei Nacional de Duanes, del Servei d'Impostos Interns, dels Serveis de Salut o d'Habitatge i Urbanització, entre molts d'altres, l'elegia discrecionalment l'autoritat sense un procés de selecció que valorés habilitats, destreses o competències per a l'exercici de les funcions.

¹ CONGRESO DE CHILE, «Ley de bases sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios».

Són diverses les causes i circumstàncies que el 2003 van dur a transitar cap a l'elaboració d'un model institucionalitzat de direcció pública, entre elles, la capacitat de diàleg de les elits polítiques, la baixa tolerància als casos de corrupció, la fortalesa tècnica dels equips de govern de l'època, com també la confiança en el paper d'Estat com a eix del sistema de convivència democràtica.

Va ser així com els casos de corrupció ocorreguts el 2002 –el cas MOP-GATE²–, van desencadenar

² El cas MOP-GATE és l'aspecte més important del cas més gran de corrupció ocorregut durant el govern de Ricardo Lagos (2000-2006), que va tenir com a autors membres del Ministeri d'Obres Públiques (MOP) i de l'Empresa de Gestió Administrativa i Territorial (GATE). El Ministeri d'Obres Públiques va pagar sobresous a 129 funcionaris per tasques que mai es van executar. Així mateix, l'empresa va rebre pagaments no justificats per autopistes concedides des del 1997. El juliol del 2010 es va condemnar catorze persones per frau fiscal i estafa, entre les quals l'exministre de transport i obres públiques, Carlos Cruz, a tres anys de pena remesa i al pagament d'una multa; l'excap de finances del MOP, Sergio Cortés, a cinc anys també de presidi remès però en llibertat vigilada i al pagament d'una multa; i a Héctor Peña Véliz, propietari de l'empresa GATE, condemnat a 60 dies i també al pagament d'una multa. A més a més, es va condemnar Eduardo Balbontín, exdirector d'Obres Hidràuliques i a Gonzalo Castillo, excap de gabinet del Ministeri d'Obres Públiques, a 61 dies de reclusió remesa; a Nazir Sapag, exdirector del Centre de Recerca Aplicada per al Desenvolupament de l'Empresa (CIADE) de la Universitat de Xile, a 200 dies de pena remesa per frau; i a l'Oscar Araos, a 541 dies de pena remesa pel delictes d'estafa.

El govern va proposar crear una direcció pública i amb això aconseguir una millor gestió dels organismes públics

una crisi de tal envergadura que no només van exigir avançar cap a un model de direcció pública professional, sinó que va incloure un ampli catàleg de mesures administratives i legals al voltant de la millora dels estàndards d'integritat que han marcat el desenvolupament institucional dels darrers anys. Cada cert temps, les últimes vegades el 2015 –Comissió Engel³– i 2023 –Comissió Jaraquemada–, es reediten aquestes agendes d'anticorrupció que permeten fer-se càrrec de fets que la societat en el seu conjunt cataloga com a recriminables i que requereixen nous arranjaments institucionals per a corregir el rumb.

Tal com s'assenyala al llibre *Alta Direcció Pública: camino a la profesionalización del Estado 2003-2017*, va ser durant el 2001 i el 2002 quan van sortir a la premsa una sèrie d'antecedents relatius

3 La Comissió Engel, designada durant el segon govern de la presidenta Bachelet, fou encarregada d'una agenda en resposta a casos del finançament il·legal en la política i dels conflictes d'interessos. Entre les mesures proposades van destacar l'enfortiment dels municipis, la reforma del Sistema d'Alta Direcció Pública, la reforma del Sistema de Compres Públiques, la persecució i sanció penal de la corrupció, la transparència i l'accés a la funció pública i la responsabilitat penal de les persones jurídiques.

a conflictes d'interès, informació privilegiada i ús de mecanismes informals de remuneració de directius públics. Aquests directius rebien sobres amb diners de manera informal i il·legal. Aviat la informació periodística va aixecar un enrenou important i el cas va derivar en una de les crisis polítiques més grans encarada per la coalició de govern que havia estat a càrrec de país des del retorn a la democràcia. Però les irregularitats assenyalades van propiciar una oportunitat immillorable per concretar iniciatives ambicioses en matèria de modernització de la gestió pública. El govern va veure's obligat a negociar amb l'oposició de dretes de l'època – liderada pel president de la Unió Demócrata Independiente (UDI), en Pablo Longueira– una sortida a la crisi politicoinstitucional que va acabar en els «*Acuerdos político-legislativos para la modernización del Estado, la transparencia y la promoción del crecimiento*», el gener del 2003.

El document, subscrit per l'Executiu i els líders dels partits de govern i d'oposició, recollia 49 iniciatives

que replegaven formulacions i idees de compromisos previs amb els sindicats de funcionaris públics i propostes del Centre d'Estudis Públics, de la Direcció de Presuposts i el Projecte de Reforma de l'Estat (PRIME). El conjunt de mesures incorporava reformes al finançament dels partits polítics, a la regulació de les compres públiques, a la modernització de diverses institucions i a l'establiment d'un sistema d'alta direcció pública. Per a aquest últim, en lloc de fer una nova proposta de llei, el govern va optar per incloure una directriu al projecte de llei del Nou Tracte Laboral. La Comissió d'Hisenda del Congrés, encarregada de conèixer el projecte, convidà a participar en les discussions les màximes autoritats i els assessors del Ministeri d'Hisenda i dels sindicats dels treballadors públics.

El govern va proposar crear una direcció pública per així obtenir una millor gestió dels organismes públics, particularment amb la millora de la gestió de les persones a l'administració civil de l'Estat. Al debat hi hagué resistències dels sindicats de funcionaris, que si bé reconeixen la

En el moment de concebre el SADP, la reflexió va estar influïda pels sistemes anglosaxons de servei civil

iniciativa, van fer pública la seva molèstia per no veure reflectides totes les expectatives dels seus representats. Particularment no compartien la dependència de la Direcció Nacional del Servei Civil i del CAPD al Ministeri d'Hisenda, ja que consideraven que l'àmbit de gestió de persones requeria una percepció més política i no merament pressupostària.

Finalment, gràcies a l'acord subscrit per les forces polítiques, es va aconseguir aprovar la iniciativa i donar peu a superar la crisi. La Cambra de Diputats, en primer tràmit constitucional, va aprovar en general el projecte amb el vot conforme de 91 diputats d'un total de 113 en exercici, i en particular els mateixos articles van ser aprovats amb el vot de 86. En segon tràmit constitucional, el Senat va aprovar les normes sotmeses al seu coneixement amb el vot de 29 senadors d'un total de 48 en exercici.

Algunes de les crítiques que se li va fer al model del SADP van ser encapçalades pel llavors senador de centreesquerra Nelson Ávila, que va argumentar que es tractava d'un «empelt anglosaxó». Fonamentava

aquesta crítica en la concepció que alguns dels que administren l'Estat ho fan malament i que només els gerents privats provinents del món dels negocis ho podien fer amb excel·lència.

Tal com es pot apreciar, en el moment de concebre el SADP, la reflexió va estar influïda pels sistemes anglosaxons de servei civil i el «model d'ocupació», buscant així establir garanties que reduïssin la discrecionalitat en la selecció de càrrecs directius de l'administració de l'Estat, conceptualització coneguda com a «paradigma postburocràtic» o de «nova gestió pública», que els països desenvolupats ja adoptaven a partir de la dècada de 1980. Els exemples de Nova Zelanda –país a què el Comitè Interministerial de Modernització de l'Estat va organitzar una visita prospectiva d'una delegació d'autoritats dels poders executiu i legislatiu per conèixer el seu procés de reforma de l'Estat–, Austràlia i el Regne Unit es presentaven com a referència en l'esforç per reduir els càrrecs de confiança política i de crear un cos de directius professionals,

reclutats amb transparència i amb criteris de mèrit i capacitats professionals.

Deu anys després d'implementar-se la reforma el 2014, el Banc Interamericà de Desenvolupament (BID) donava compte al seu informe «*Una Década de Reformas de Servicio Civil en América Latina –2004-2013*» de l'impacte positiu de la creació de la Direcció Nacional del Servei Civil a Xile i el SADP. Particularment, el SADP es constituïa com una innovació complexa i d'avantguarda sense cap parangó a l'àmbit regional i només assimilable a allò que han construït en la matèria les democràcies avançades. A més a més, el BID indica en aquest informe que la Direcció Nacional del Servei Civil es crea sota un disseny de polítiques centralitzades, però descentralitzant-se la instrumentalització. Es constitueix com una xarxa experta en matèria de sistemes de capacitació i avaluació de l'exercici. Així mateix –assenyala– contribueix a la utilització de models de gestió estratègica de persones com a la contractació meritocràtica, creant el portal <www.empleospublicos.cl> que integra la possibilitat de concursar a escala nacional.

Els processos de selecció del SADP han de ser regulats pel Consell d'Alta Direcció Pública, aprovant els perfils de selecció, designant l'empresa que reclutarà i avaluarà els candidats

El procés de selecció

D'acord amb el que indica la llei, els processos de selecció del SADP han de ser regulats pel Consell d'Alta Direcció Pública, aprovant els perfils de selecció, designant l'empresa que reclutarà i avaluarà els candidats, definint el seu representant al Comitè de Selecció en el cas de concursos de càrrecs de segon nivell jeràrquic i establint la forma de convocar públicament els certàmens com a diverses etapes de preselecció i avaluació. A més a més, defineix la manera com s'atendran les reclamacions.

A grans trets, les etapes dels processos de selecció són les següents:

- Sol·licitud del procés de selecció per part de l'autoritat: un cop vacants els càrrecs, l'autoritat ho ha d'informar en cinc dies a fi d'activar el concurs.
- Aprovació del perfil de selecció: el ministre del ram o bé el cap de servei ha de proposar el perfil de selecció del càrrec que es concursarà. Després el CADP ho aprova, tenint la facultat d'efectuar les modificacions que estimi pertinents.
- Convocatòria pública de concursos: a la convocatòria, el CADP, mitjançant la Direcció Nacional del Servei Civil, crida a un procés de selecció públic i obert, d'àmplia difusió, que s'informa mitjançant anuncis publicats en mitjans electrònics a través de les pàgines web institucionals el lloc web de la referida Direcció o altres que es creïn per a aquests efectes.
- Determinació de l'empresa que efectua la cerca especialitzada, i recluta i avalua els candidats. Amb els anys, la tasca d'aquestes companyies s'ha constituït en un dels principals actius del sistema i ha aconseguit mantenir un conjunt d'actors privats que garanteixen qualitat i imparcialitat en el proveïment d'aquests serveis. Durant les dues dècades de funcionament, no s'ha rebut reclamacions ni cap informe d'intervenció en aquestes fases del procés d'avaluació. Les crítiques que s'ha rebut tracten del cost dels concursos. Indiquen que és elevat –entre 8.000 i 10.000 dòlars per concurs– i que el problema seria aquesta despesa. El que cal indicar, segons el nostre parer, és que no s'ha calibrat el valor afegit per a l'Estat i a cada organització d'un directiu amb les competències adequades per exercir el càrrec. La despesa des d'aquest punt de vista és mínima comparada amb els impactes negatius que té la mala qualitat de la gestió directiva a l'àmbit públic.
- Admissibilitat: aquesta etapa inclou la revisió del compliment dels requisits legals per a l'exercici del càrrec.
- Anàlisi Curricular: és la categorització per part de l'empresa especialitzada de totes les persones candidates sobre la base d'elements propis del perfil de selecció i el tipus de càrrec i organització a què s'accedeix.
- Avaluació de Competències: les competències que s'avaluen en el procés de selecció són visió estratègica, gestió i èxit, gestió de xarxes, maneig de crisis i contingències, i lideratge i gestió de persones. Durant aquests anys, el CADP ha efectuat un important procés de desenvolupament del model de competències,

Els nomenaments dels alts directius públics tenen una durada de tres anys, renovables per dos períodes iguals, fins a un màxim de nou anys

escoltant diversos especialistes, contractant serveis i implementant millores permanents, com la certificació d'empreses en matèria d'avaluació.

- Entrevistes del CADP o Comitè de Selecció de les persones candidates finalistes segons es tracti de càrrecs de primer o de segon nivell jeràrquic respectivament.
- Definició de nòmina de tres o quatre candidats.
- Definició de l'autoritat respecte del nomenament o declaració de desert el concurs. En cas que l'autoritat decideixi declarar desert un procés de selecció de segon nivell, només en té una oportunitat. En el cas del primer nivell, el president de la República té un termini de 90 dies per nomenar o de declarar desert. En segon nivell, el termini per al cap de servei és de 20 dies per prendre aquesta decisió.

Condicions d'acompliment

Els nomenaments d'alts directius públics tenen una durada de tres anys, renovables per dos períodes iguals,

fins a un màxim de nou anys. Els càrrecs s'han d'exercir amb dedicació exclusiva i, en cas de cessament, renúncia no voluntària o termini del període, compten amb una indemnització d'un mes per any amb límit de sis.

Els alts directius públics han de respondre de la gestió eficaç i eficient a les seves funcions en el marc de les polítiques públiques. La seva funció és incompatible amb l'exercici de qualsevol altra activitat remunerada al sector públic o privat, a excepció de tasques docents o acadèmiques, sempre que aquestes no superin les dotze hores setmanals. Així mateix, el directiu compta amb un termini màxim de tres mesos des del seu nomenament per subscriure un conveni d'acompliment amb el ministre o el cap superior del servei, segons es tracti de primer o segon nivell jeràrquic. Aquest conveni ha de ser proposat per l'autoritat dins dels trenta dies següents al nomenament. El directiu ha d'informar anualment el seu superior jeràrquic del grau de compliment de les fites i objectius compromesos en el seu conveni d'acord amb la qual cosa se'n determinarà o no el compliment, el

que té efectes en la remuneració del directiu l'any següent de gestió.

Oportunitats de millora

La principal àrea de millora del SADP té a veure amb la taxa de desvinculacions que es genera particularment en el context de canvis de govern. El desembre de 2023, dos anys després de l'inici del període de govern del president Gabriel Boric, d'esquerres, la taxa de desvinculació en càrrecs de primer nivell és propera al 59%, superior al 55,4% a la mateixa data del govern anterior. El 2023, respecte de càrrecs de segon nivell, les sol·licituds de renúncia a dos anys de govern, van assolir prop del 32%, per sota del 34% del 2018.

Cal advertir que el 2016 es va dictar una nova llei,⁴ la qual perseguia corregir la problemàtica de l'excessiva remoció d'alts directius públics. La nova normativa va eliminar la figura dels directius

4 CONGRESO DE CHILE, «Perfecciona el sistema de alta dirección pública y fortalece la dirección nacional del servicio civil».

Cada quatre anys, en assumir un nou govern, el SADP es tensa per les baixes de directius nomenats durant el govern anterior

«transitoris i provisionals»⁵ –nomenats directament mentre es duia a terme el concurs– i va possibilitar el relleu només per mitjà de la subrogació legal o per directius de segon nivell jeràrquic del mateix servei elegits per l'Alta Direcció Pública. Així mateix, s'establí una quota de fins a dotze càrrecs de primer nivell –caps de servei–, que el president de la República pogués nomenar directament o sense procés de selecció durant els primers tres mesos del seu mandat. També es va exigir un acord del CADP per dur a terme concursos en els vuit mesos finals d'un govern i es va establir l'obligació d'efectuar una comunicació fundada, prèvia al consell esmentat, per demanar la renúncia d'alts directius públics de segon nivell jeràrquic durant els primers sis mesos d'un govern nou. Així mateix, es va exigir que la sol·licitud de renúncia indiqués motiu de confiança o exercici en remocions de segon nivell.

5 Les designacions en qualitat de transitòries i provisionals permetien al president de la República i als caps de servei designar directius de primer i segon nivell, respectivament, pel període d'execució del concurs respectiu i possibilitant la postulació d'aquestes persones en els processos de selecció. Els números indiquen que en el 60% dels concursos eren designats finalment els que s'exercien en qualitat de transitoris i provisionals.

Totes les mesures indicades suara buscaren calibrar de la millor manera els principis de mèrit i confiança que inspiren el model, però no van aconseguir l'efecte de disminuir de manera més absoluta les desvinculacions, particularment en el primer any de govern.

Així, cada quatre anys, en assumir un nou govern, el SADP es tensa per les baixes de directius nomenats durant el govern anterior, particularment tractant-se de càrrecs de caps de servei. Si bé el sistema té com a base l'ingrés per mèrit, la desvinculació dels alts directius seleccionats no té la mateixa lògica, i es permet que les desvinculacions s'efectuïn segons la confiança exclusiva. Així, per desvincular un cap de servei no es requereix legalment una avaluació sobre la base del seu mèrit i exercici.

L'Alta Direcció Pública s'ha implementat amb èxit a Xile. El Sistema –per cert, millorable– ha implicat des de 2004 desplegar una reforma d'alt nivell de sofisticació. Perfils tècnicament sòlids, basats en un model de competències acuradament treballat. Confiança ciutadana

recolzada per les més de 134 i 141 postulacions⁶ mitjançant concursos en primer i segon nivell, respectivament.

Cal indicar que el 2021 el govern del president Sebastián Piñera va presentar un projecte de llei per enfortir el SADP. En matèria de rotació, si bé la norma proposada va restringir el marge de discrecionalitat, va mantenir igualment un règim de lliure cessament. El projecte de llei esmentat indica que *«en els casos de petició de renúncia dels càrrecs de segon nivell jeràrquic, l'autoritat competent ha d'expressar per escrit el o els motius de la sol·licitud, la qual es pot basar en l'incompliment del respectiu conveni d'exercici, en una deficiència avaluació sobre fets o aspectes rellevants no compresos en aquest, o en les modificacions del perfil del directiu i de les prioritats o reptes del càrrec, degudament fundada. Aquesta sol·licitud s'ha de remetre al directiu i al Consell d'Alta Direcció Pública perquè en tingui coneixement»*.

6 Estadístiques sobre postulacions del SADP, contingudes en dades obertes, al web <www.servicio.civil.cl>.

S'ha de continuar avançant, donar més objectivitat a la manera com se substitueixen els directius públics

Les solucions proposades fins al dia d'avui demanen donar competències al CADP en la matèria, i fins i tot poden retrotreure la decisió de desvinculació en els segons nivells, a mantenir les coses com estan, però limitant la discrecionalitat de l'autoritat respecte dels cessaments.

Propostes de millora com les del professor Waissbluth han fet referència a donar-li al CADP la facultat de rebutjar la proposta de desvinculació que fa l'autoritat.⁷ Això implica obligar l'autoritat a fer la petició de renúncia amb causes justificades i per escrit, però a més a més, remeient-la al CADP abans de cursar-la, i donant-li la potestat de rebutjar-la, en una audiència ad hoc al respecte. Així mateix, assenyala Waissbluth,⁸ es pot eliminar la causa de confiança per sol·licitar la renúncia en càrrecs de segon nivell. També planteja la possibilitat d'estendre el període de durada del càrrec de tres a cinc anys, de manera que el topall màxim seria més raonable, de quinze anys.

7 WAISSBLUTH, «Reformar la Alta Dirección Pública (para evitar razzias)».

8 *Ibidem*.

A títol de conclusions

Tal com s'ha indicat, s'està davant d'una reforma integral que, des del 2004, ha permès a Xile implementar un model de direcció pública que el legislador ha sostingut i reforçat permanentment. Es pot afirmar que l'impacte del Sistema d'Alta Direcció Pública en la correcta implementació de polítiques públiques és una realitat. D'això en reten compte diversos estudis que mostren millores en àmbits com la gestió de la salut pública, la integritat a l'Estat, l'educació i els resultats de les institucions adscrites al model.

Per exemple, en matèria de serveis de salut i, d'acord amb un estudi de la Universitat UC Berkeley,⁹ el SADP va permetre que la taxa de mortalitat hospitalària es reduís en un 8%, a més d'augmentar substancialment la proporció de directius amb títols universitaris en gestió i de metges directors amb postgraus en àrees d'administració. Així mateix, un estudi del Centre de Sistemes Públics de

9 OTERO; MUÑOZ, «Investigación de Imperfecciones de Mercado y Políticas Públicas (MIPP)».

la Universitat de Xile de 2020¹⁰ indica que en analitzar dades és possible plantejar que com més presència d'alts directius públics en càrrecs de Direcció d'Administració i Finances i Fiscal, més alt serà el compliment d'estàndards de probitat i transparència. Un altre estudi¹¹ de la Universitat de la Frontera de Xile mostra els efectes de la durada efectiva dels alts directius públics de primer nivell jeràrquic sobre la millora de la gestió dels serveis que lideren.

S'ha de continuar avançant, donant més objectivitat a la manera com se substitueixen els directius públics. La sola argumentació de confiança o exercici no ha de ser suficient. Cal augmentar el cost de transacció però sense alterar l'essència del model.

De la mateixa manera, cal fer valdre la tasca de govern que ha fet el CADP, un actor clau per a la legitimitat del model i on els seus membres han

10 CASTRO (ed), «Estudio cualitativo sobre los factores que inciden en el resultado de los estándares de probidad y transparencia de servicios públicos chilenos».

11 MORALES; SALAS; BUSTOS, «Sistema de Alta Dirección Pública en Chile (2004-2015): análisis de sus efectos en el desempeño institucional mediante panel de datos».

Cal estandarditzar millor la gestió de les institucions públiques del SADP

captat l'essència del seu paper de garant.

Així mateix, cal destacar la feina en matèria de reclutament i avaluació de candidats que han fet les empreses del món privat, donant valor públic a la insubstituïble tasca d'implantar el mèrit a la direcció pública.

És possible pensar també a augmentar els anys del període de nomenament i donar-li més força a l'acompanyament dels directius, particularment en allò que fa a l'assoliment de llurs fites d'acompliment. Cal estandarditzar millor la gestió de les institucions públiques del SADP. Per exemple, es podria crear a la Presidència de la República o bé al Ministeri d'Hisenda una àrea que s'ocupi dels convenis d'acompliment dels alts directius públics i així avançar en assegurar les prestacions de serveis que es lliuren a la ciutadania per part de l'Estat. La importància que doni l'executiu a aquests convenis juga un paper fonamental en la gestió politicoinstitucional dels governs.

Així mateix, es pot avançar en matèria d'eficàcia del SADP en proveir els

càrrecs de manera cada vegada més oportuna, disminuint els períodes de vacança, i també donant més mobilitat horitzontal als bons directius, el qual es contemplava en el projecte de llei de 2021.

No hi ha dubte que estem davant d'una reforma que ha realçat la funció pública xilena i que alhora planteja desafiament pel que fa a la necessitat de millores en matèria d'ocupació pública, tant en el seu conjunt, on bons directius públics requereixen les capacitats institucionals i millors eines per administrar el pressupost, com per avançar en matèria de professionalització del conjunt de servidors públics de cada institució. ■

■ Bibliografía

CASTRO, Carlos (ed). «Estudio cualitativo sobre los factores que inciden en el resultado de los estándares de probidad y transparencia de servicios públicos chilenos» [en línea]. A *Centro de Sistemas Públicos Universidad de Chile*, diciembre 2021. Disponible a: <www.sistemaspublicos.cl>.

CONGRESO DE CHILE. «Ley N°20.955. Perfecciona el sistema de alta dirección pública y fortalece la dirección nacional del servicio civil». [en línea]. A *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Disponible a: <www.bcn.cl/leychile>.

CONGRESO DE CHILE. «Ley N°19.886 de bases sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios» [en línea]. Disponible a: <www.bcn.cl/leychile>.

CORTAZAR, Juan Carlos (et. al). «Una década de reformas de servicio civil en América Latina —2004-2013» [en línea]. Disponible a: <www.publications.iadb.org>.

PALET, Roberto. *Alta Dirección Pública: camino a la profesionalización del Estado 2003-2017*. Santiago de Chile: Certera Comunicaciones-Dirección Nacional del Servicio Civil, 2017.

MORALES, Marjorie; SALAS, Rodrigo; BUSTOS, Marco. «Sistema de Alta Dirección Pública en Chile (2004-2015): análisis de sus efectos en el desempeño institucional mediante panel de datos». A *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm. 82, 2022.

OTERO, Cristóbal; MUÑOZ, Pablo. «Investigación de Imperfecciones de Mercado y Políticas Públicas (MIPP)». Berkeley:

Universidad de California en Berkeley, 2022.

SENADO CHILE. Boletín 14.582, de maig de 2021 [en línea]. Disponible a: <www.senado.cl>.

WAISSBLUTH, Mario. «Reformar la Alta Dirección Pública (para evitar razzias)» [en línea]. Disponible a: <www.mariowaiissbluth.com>.