

Camino hacia un Nuevo Empleo Público

La hoja ruta para alcanzar un Estado
moderno al servicio de las personas

MARÍA JOSEFINA JORDÁN

MARZO 2026

Camino hacia un Nuevo Empleo Público

La hoja ruta para alcanzar un Estado
moderno al servicio de las personas

MARÍA JOSEFINA JORDÁN

MARZO 2026

CONTENIDO

Resumen Ejecutivo	4
Introducción	6
Diagnóstico	9
1. Contabilidad funcionarios.....	9
2. Evolución y gestión del empleo público general.....	10
3. Calidad jurídica de contratos.....	15
4. Acenso y desvinculación.....	20
5. Incentivos monetarios a la productividad.....	21
6. Asesores de confianza.....	23
7. Sistema de Alta Dirección Pública.....	24
8. Institucionalidad del Servicio Civil.....	27
Propuestas	29
1. Unificación y armonización de regímenes:.....	29
2. Derechos laborales de los funcionarios:.....	29
3. Consolidación del mérito en el ingreso y desvinculación:.....	30
4. Nuevo sistema de evaluación individual:.....	30
5. Re-enfoque de actuales incentivos monetarios institucionales:.....	31
6. Fomento de la movilidad y transparencia en contabilidad:.....	31
7. Regulación de Asesores de Confianza en la Administración Central:.....	32
8. Reforma al Sistema de Alta Dirección Pública (SADP):.....	32
9. Creación y Ampliación del Consejo Autónomo del Servicio Civil (CASC):.....	33
Bibliografía Temática	34
1. Modelo Actual de Administración Pública.....	34
2. Documentos de Propuestas.....	35
3. Análisis Cuantitativos sobre Empleo Público.....	36
4. Reclutamiento por Mérito.....	37
5. Incentivos a la Productividad.....	38
6. Modernización del Estado.....	38
Anexo:	39

RESUMEN EJECUTIVO

- El empleo público enfrenta una crisis de confianza ciudadana y un rezago normativo que compromete la eficiencia fiscal en un contexto de bajo crecimiento y deuda creciente. **El problema central es un modelo de gestión fragmentado y desactualizado que ha fomentado una “maraña” regulatoria donde predominan mecanismos de discrecionalidad política sobre el mérito.**
- Una reforma al empleo público debe tener como objetivo **profesionalizar la burocracia, aumentar la satisfacción usuaria de los servicios públicos, robustecer las posiciones de jefatura, reducir los riesgos de corrupción y generar ahorros fiscales y eficiencia operativa.** La inacción en esta materia perpetúa las actuales “cajas negras” en la contabilidad de recursos municipales, la desprotección y proliferación de trabajadores temporales, la percepción indiscriminada de bonos por desempeño y la pérdida de *expertise* institucional por la alta rotación directiva.
- El objetivo de este documento es ser una hoja ruta para una nueva reforma, presentando tanto diagnósticos como propuestas en materia de empleo público a nivel de Gobierno Central y municipal. Para ello se procesaron bases de datos de Dipres, DNSC, SINIM y INE-ENE, se revisó la legislación actual (Leyes 18.834 y 18.883) y sistematizaron diversos diagnósticos académicos. Entre los principales problemas diagnosticados y soluciones propuestas se destacan:

- 1) **Opacidad y fragmentación en contabilidad de personal:** Se desconoce el número funcionarios públicos, particularmente en los municipios, donde **1 de cada 5 personas con rentas municipales informadas al SII no figura en los registros oficiales de la CGR (SIAPER).**

Propuesta: Crear un **Registro Nacional de Empleo Público** a cargo de la DNSC con la información ya dispuesta por Dipres en un **formato unificado, digital y automatizado** para garantizar transparencia y facilitar el reporte de municipios.

- 2) **Discrecionalidad y abuso de la temporalidad de contratos:** Las calidades jurídicas temporales tienden a operar como puertas traseras al sector público, sin distinguir adecuadamente entre aquellos que ingresan por mérito de quienes acceden por su afinidad política. Esto ha llevado a que actualmente **el 53% del personal del Gobierno Central y municipios posean contratos “temporales” que acaban siendo indefinidos de facto. Además, existen entre 2.400 y 10.400 funcionarios de confianza exclusiva del Ejecutivo designados directamente,** que en algunas circunstancias permanecen más allá del período de la administración que los contrató.

Propuesta: Unificar y armonizar los regímenes jurídicos del personal a contrata con más de 5 años de antigüedad y de planta en un nuevo estatuto básico que habilite una **nueva carrera funcionaria** basada en el mérito, excluyendo legalmente a personas que ingresan por su cercanía con el gobierno bajo la figura de **“asesores de gobierno”**.

- 3) Inflación de calificaciones:** El sistema de incentivos no refleja o incentiva la productividad real; **el 97,4% de los funcionarios es calificado en distinción (Lista 1) y el 99% de los servicios recibe la totalidad del bono de productividad (PMG).**

Propuesta: Implementar un nuevo sistema de **evaluación individual con curvas forzadas**, incorporar a la **remuneración base de los funcionarios de la nueva carrera el incentivo PMG y re-enfocar sus metas a la transparencia**, el reporte y la rendición de cuentas.

- 4) Rezago de profesionalización municipal:** La inclusión de directivos hospitalarios y educativos al SADP **ha reducido tasas de mortalidad y aumentado puntajes SIMCE. Pese a estos resultados, aún se excluyen del sistema cargos técnicos de la administración municipal con alta incidencia en la gestión de políticas locales.**

Propuesta: Incorporar gradualmente cargos técnicos municipales al SADP, tales como el Administrador Municipal, el Secretario Comunal de Planificación (SECPLA), y los Directores de Obras (DOM), Administración y Finanzas (DAF), Seguridad Municipal (DSM), entre otros.

- 5) Arbitrariedad en el SADP en el Gobierno Central: El 49,3% y 27,9% de los altos directivos de primer y segundo nivel jerárquico son removidos antes de cumplir dos años de un nuevo gobierno.** No se precisa de fundamentos en desempeño para estas desvinculaciones, priorizándose la confianza política sobre la gestión estratégica.

Propuesta: Restringir la remoción discrecional de directivos exigiendo **informes fundados en el desempeño evaluados por el CADP**, quien para el caso de **directivos de segundo nivel jerárquico deberá además aprobar o rechazar directamente la desvinculación**. Alternativamente, se podrá definir un **porcentaje límite de altos directivos a desvincular el primer año de gobierno**.

- La modernización del empleo público no consiste solamente en una reforma administrativa, sino que responde a una exigencia democrática para mejorar los servicios estatales. La inacción perpetuará la ineficiencia del gasto público y la erosión de la confianza hacia las instituciones. Sin embargo, hoy existe una oportunidad estratégica e inmediata para que los decisores políticos cierren la brecha entre la normativa vigente y la realidad laboral, consolidando un Estado moderno al servicio efectivo a las personas.

INTRODUCCIÓN

Los funcionarios públicos son un pilar fundamental para la capacidad operativa del Estado y la implementación efectiva de políticas públicas¹. La modernización del Estado en esta materia consiste entonces en que el sector público se componga principalmente de una burocracia profesional al servicio de la ciudadanía, que contribuya a una mayor satisfacción en la calidad de las prestaciones públicas y mejore la confianza en las instituciones². Pese a que este proceso es siempre necesario, el actual contexto de desconfianza hacia los organismos de gestión pública³, el aumento progresivo en la deuda fiscal⁴ y el bajo crecimiento de la economía⁵ presionan al apoyo de políticas enfocadas en la eficiencia y eficacia. Este escenario representa así una oportunidad estratégica para concretar la modernización del servicio civil, superando el rezago normativo de los últimos años y consolidando un modelo de gestión basado en el mérito que robustezca el empleo público.

Desde el retorno a la democracia, Chile ha impulsado tres reformas clave en esta materia⁶:

1. La Ley 19.553 (1998) – parte del Plan de Modernización de la Gestión Pública 1997-2000 y el Nuevo Trato Laboral – surgió como resultado de las negociaciones entre el Gobierno y la Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF)⁷, y estableció mecanismos para mejorar las remuneraciones de funcionarios, como beneficios por el cumplimiento de metas y de **Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG)**⁸.
2. Luego de la crisis de probidad del 2002 (casos Coimas y MOP-GATE) surgieron varios acuerdos político-legislativos que crearon, entre otras reformas, la Ley 19.882 (2003)⁹. Se instaura entonces la **Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC)**, donde opera el **Consejo de Alta Dirección Pública (CADP)**, organismo encargado del **Sistema de Alta Dirección Pública (SADP)**¹⁰. El Servicio Civil se establece como un organismo descentralizado del Ministerio de Hacienda para gestionar el desarrollo del personal público del Gobierno Central. Su función principal es administrar el SADP, que regula directa-

1. Ver Lira (2013); Morales Casetti (2014); Cortázar et al. (2016); Muñoz y Prem (2024); Muñoz y Otero (2025). Para el detalle de estos estudios, consultar la sección “Reclutamiento por Mérito” en la bibliografía.

2. Ministerio de Hacienda, Secretaría de Modernización del Estado, consultado el 12 de febrero de 2026, [\[Enlace\]](#)

3. Los partidos políticos (14 %), el parlamento nacional (19 %), la administración pública regional (23 %) y nacional (24 %) son las instituciones con los niveles más bajos de confianza ciudadana en Chile. OCDE “Encuesta de la OCDE sobre los motores de la confianza 2024: Chile” (2024). [\[Enlace\]](#)

4. Consejo Fiscal Autónomo, consultado el 13 de febrero de 2026, [\[Enlace\]](#)

5. Fondo Monetario Internacional, consultado el 13 de febrero de 2026, [\[Enlace\]](#)

6. Valdebenito y Pliscoff, “Mayor competitividad en los procesos de reclutamiento y selección, ¿mejor satisfacción usuaria? Evidencia a partir de los servicios públicos del Estado chileno” (2023), 128.

7. Cuevas et al., “Motivación de servicio público entre funcionarios públicos chilenos” (2021), 109.

8. Ver Arenas y Berner (2010), 37; Guzmán (2005), 16. Detalles en sección “Incentivos a la Productividad” en la bibliografía.

9. Irrarázaval, “La oportunidad que nos dejó la crisis” (11 de noviembre, 2023) Centro UC Políticas Públicas. [\[Enlace\]](#)

10. Rajevic, “La crisis de la regulación del empleo público en Chile: ideas para un nuevo modelo” CEP (2018), 418. [\[Enlace\]](#)

mente el ingreso por concurso, la remuneración y la medición de los **Convenios de Desempeño (CD)** de los cargos de primer y segundo nivel jerárquico de la administración central¹¹.

3. Finalmente, frente a nuevos casos de corrupción y necesidades de mejora, la Ley 20.955 (2016) **robusteció el SADP, eliminó los cargos Previsionales y Transitorios (PyT)¹² y facultó al Servicio Civil para que pudiera impartir normas de aplicación general** en materia de ingreso y gestión del personal del estado¹³.

A pesar de que estas mejoras constituyeron importantes logros políticos y sociales para Chile al avanzar hacia la profesionalización de la administración pública, el sistema aún requiere ajustes estructurales¹⁴. A diez años de la última reforma, se observan importantes grietas y falencias en el empleo público actual que o bien nunca han sido abordadas, o cuyas soluciones evidencian revisión. Por ello, tal como han impulsado diversos académicos, actores políticos, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)¹⁵ y el Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado, es imperativo incorporar a la agenda política de los próximos años una nueva reforma al empleo público¹⁶.

En el contexto de urgencia que recae tal renovación, el presente estudio busca ser una hoja de ruta para avanzar en los cambios necesarios al empleo público. Para lograr esto se realizó una revisión exhaustiva de los principales desafíos en la materia, articulando propuestas concretas respaldadas por evidencia. Así, el documento primero presenta el diagnóstico realizado, dividido en ocho subsecciones; (1) contabilidad funcionarios, (2) evolución del empleo público general, (3) calidad jurídica de contratos, (4) acenso y desvinculación, (5) incentivos monetarios a la productividad, (6) asesores de confianza, (7) sistema de alta dirección pública y (8) institucionalidad servicio civil. Finalmente, se enumeran y desarrollan las nueve soluciones propuestas; la unificación y armonización de regímenes jurídicos, incorporación del mérito en el ingreso y desvinculación, creación de calidad de asesores de gobierno, un nuevo sistema de evaluación individual, un cambio de enfoque para los incentivos monetarios institucionales, una reforma al SADP,

11. Fraile G, "13 años de funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: Un modelo de gestión incompleto" CEP (2018) [[Enlace](#)]; Pliscoff, "Alta Dirección Pública: elementos teóricos y reflexiones a partir del caso chileno" (2016).

12. Cargos "Provisionales y Transitorios" de nombramiento directo que ocupaban un puesto de primer o segundo nivel jerárquico mientras se realizaba un concurso. En la práctica estas figuras sustituyeron a un gran número de altos cargos, contradiciendo el espíritu meritocrático del SADP. Fraile G (2018).

13. Fraile G (2018); Valdebenito y Pliscoff (2023).

14. Corrales "Diagnóstico Institucional del Servicio Civil en América Latina: Chile 2024" (2024) BID [[Enlace](#)]; Rajevic "El empleo público en crisis: ideas para salir del marasmo" (2019) [[Enlace](#)]; Fraile G (2018).

15. OCDE "Public Service Review of Chile" (2026) [[Enlace](#)].

16. Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado "Reforma del Estado en Chile: Tiempo de actuar con decisión" (enero 2026) [[Enlace](#)]; Chile, Presidencia de la República "Mensaje de S.E. el Presidente de la República con el que se inicia un proyecto de ley que modifica el Estatuto Administrativo y moderniza el régimen de empleo público en la Administración del Estado", n.º 479-369 (Santiago, 10 de marzo de 2022); Centro de Estudios Público "Un Estado para la Ciudadanía: Estudios para su modernización" (2018) [[Enlace](#)].

la incorporación de derechos laborales para los funcionarios, el fomento de la movilidad horizontal y la creación del Consejo Autónomo del Servicio Civil (CASC).

En particular, se analizó el empleo público administrativo del Gobierno Central y municipios, ya que estos suponen el núcleo de la gestión del aparato estatal y cuya labor abarca la ejecución de las principales políticas públicas y la administración de los recursos destinados al desarrollo nacional y local.

Para esto, se procesaron bases de datos de la Dirección de Presupuestos (Dipres), la DNSC, el Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM), la Encuesta Nacional de Empleo (ENE) del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), y las dos normativas pilares para dichos funcionarios: el Estatuto Administrativo para el Gobierno Central (EA - Ley N° 18.834) y el Estatuto Administrativo Municipal (EAM - Ley N° 18.883).

DIAGNÓSTICO

1. Contabilidad funcionarios

- **Pese a que Chile se sitúa entre los diez países con mayor “Índice de Gobierno Digital” y ha mostrado mejoras significativas en el “Índice de Datos Abiertos, Útiles y Reutilizables” de la OCDE¹⁷, aún se desconoce con precisión el número de funcionarios públicos en el país.** La falta de articulación entre las políticas y mecanismos de contabilidad de los distintos organismos encargados del registro de funcionarios (Dipres, CGR, CPLT y SUBDERE)¹⁸ genera discrepancias en las cifras reportadas e impide contar con una fuente unificada que integre a todos los trabajadores del Gobierno Central y municipios¹⁹.
- **Esta problemática se agrava en el ámbito municipal donde, a 2023, se observaron discrepancias de hasta 155.387 funcionarios entre las cifras de Dipres (309.617) y los registros del SINIM (465.004)²⁰.** Pese a que los municipios cuentan con la obligación legal de informar sus nóminas de personal a los organismos mencionados²¹, su falta de infraestructura y capacidad digital dificulta el reporte sistemático de datos. Según cifras de la AMUCH, el 83,3% de los municipios carece de una política de gestión documental²² (2024), mientras que el 2022 un número significativo de informáticos declaró que existían restricciones presupuestarias para la transformación digital, la cual además tenía una baja prioridad frente a otras urgencias locales²³. Además, según la CGR, 1 de cada 5 personas con rentas municipales informadas por el SII no figura en los registros de SIAPER²⁴. Asimismo, Horizontal estima que solo el 34% de los municipios reportó sus nóminas con regularidad entre 2021 y 2023²⁵, mientras que el “Semáforo Municipal” de la CGR identifica a cientos de localidades en situación de incumpli-

17. OCDE “Digital Government Index and Open, Useful and Re-usable Data Index” (2025). [\[Enlace\]](#)

18. La Dipres es la encargada principal de la recopilación y el reporte trimestral para el nivel central (aunque también reporta a nivel agregado las cifras municipales), la Contraloría General de la República (CGR) registra los datos del personal en el SIAPER para efectos de su labor fiscalizadora, el Consejo para la Transparencia (CPLT) dispone además de cifras respectivas para distintos servicios disponibles al público mediante el portal de transparencia o solicitudes de información, y por último la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) contabiliza, entre otros aspectos, el personal Municipal en la plataforma abierta SINIM.

19. A modo de ejemplo, la Dipres a veces contabiliza el número de cargos en una institución, que puede diferir del número de funcionarios.

20. España y Obach “¿Cuántos funcionarios municipales hay en el país? Análisis del gasto y dotación” Horizontal (agosto 2024), 5.

21. Actualmente deben reportar por separado a Dipres (Ley N° 21.306, Art. 70), CGR (Resolución N° 7 de 2025, Art. 2, sistema SIAPER), y la SUBDERE (Ley N° 18.695, Art. 27 e), sistema SINIM además de mantener actualizado sus sitios electrónicos por Ley de Transparencia Activa (20.285, Art. 2 y 7).

22. AMUCH “Innovación y Tecnología en los Municipios de Chile: Diagnóstico de las Estructuras de Información, Tecnología e Informática Local para la Transformación Digital” (octubre 2024), 20. [\[Enlace\]](#). Las políticas de gestión documental consisten en implementar un modelo que garantice que toda la información institucional (física o digital) sea íntegra, auténtica, accesible y preservarle en el tiempo.

23. En la encuesta AMUCH 2022—respondida por encargados de informática de 201 municipios— se observó que un 79,5% de los funcionarios reportaba falta de presupuesto para la transformación digital y un 83,6% no la considera una prioridad frente a otras urgencias locales. AMUCH “Programa Nacional de Impulso a la Transformación Digital a Nivel Local” (2022), 22. [\[Enlace\]](#)

24. CGR “Principales Resultados de Fiscalización 2024: Informes despachados entre el 1 de abril de 2024 y el 31 de marzo de 2025” (2025), 191. [\[Enlace\]](#)

25. España y Obach (agosto 2024), 4.

miento²⁶. Por último, el CPLT evidenció que a 2024 existían 81.112 registros múltiples de funcionarios en más de 320 municipalidades²⁷.

- **Finalmente, esta opacidad en el empleo local se acentúa en las corporaciones municipales²⁸, las cuales, a pesar de los avances, aún se mantienen al margen de los estándares de transparencia y control del sector público, consolidándose como una “caja negra” en cuanto a su personal y ejecución presupuestaria.** Por un lado, a partir del 2021 la CGR ha determinado que estas entidades deben someterse a regímenes de derecho público al administrar recursos fiscales²⁹, mientras que el Ministerio de Hacienda (2025) – bajo el marco de la Ley de Presupuestos del 2025 – ha supeditado las transferencias hacia corporaciones a su inscripción en el Registro Central de Colaboradores del Estado y Municipalidades³⁰. Esto permitiría una mayor transparencia en el rendimiento de gastos y personal de dichas entidades. Sin embargo, debido la gran carga operativa que implica la activa fiscalización hacia corporaciones³¹, aún hay rezagos en su regulación. A modo de ejemplo, el 2024 solo el 37% de las corporaciones cumplió con las obligaciones de transparencia activa³².

2. Evolución y gestión del empleo público general

Con el objetivo de analizar la magnitud y evolución del empleo público en Chile, se utiliza la Encuesta Nacional de Empleo (ENE) del Instituto Nacional de Estadísticas (INE)³³.

26. Se contabilizan 114 y 238 municipios que incumplen con el reporte de su dotación de personal a SIAPER y Dipres respectivamente. El reporte a SIAPER se considera incumplido si el Municipio no ha remitido la información, cumpliéndose los plazos otorgados, o la información remitida ha sido declarada inadmisibles en más de una ocasión, sin proporcionar las correcciones en los términos solicitados. En cuanto a Dipres, se considera incumplido si no cumple con su obligación de remitir reporte sobre dotación a DIPRES al primer trimestre del 2024. CGR “Semáforo Municipal” [\[Enlace\]](#).

27. El CPLT percibió 81.112 registros múltiples en 324 municipalidades en su fiscalización, donde un funcionario aparecía contratado más de una vez. El 73% de los casos correspondían a funcionarios en una misma institución, mientras que el 27% fue en instituciones distintas. CPLT “CPLT alerta sobre brechas en transparencia local: corporaciones municipales registran solo un 37% de cumplimiento en transparencia activa en 2024” (13 de noviembre, 2025). [\[Enlace\]](#)

28. Personas jurídicas de derecho privado, sin fines de lucro, creadas por los municipios para gestionar servicios. A partir de 1988 el Tribunal Constitucional prohibió la creación de más corporaciones cuya finalidad sea administrar servicios traspasados de las áreas salud, educación y atención al menor. Sin embargo, desde 1992 se autorizó la creación de corporaciones “para la promoción y difusión del arte, cultura y el deporte, el fomento de obras de desarrollo comunal y productivo”, o establecidas por leyes especiales. Lübbert “Desafíos de Anticorrupción en Municipios en Chile” (2023), 24. [\[Enlace\]](#)

29. Dictamen N° E160316 (2021) de la CGR: Establece que, pese a su naturaleza privada, las corporaciones municipales cumplen funciones públicas con financiamiento fiscal, por lo que deben sujetarse a las leyes de Procedimientos Administrativos (N° 19.880), Compras Públicas (N° 19.886), Transparencia (N° 20.285), Lobby (N° 20.730) y Probidad (N° 20.880).

30. La Circular N° 21 de Hacienda (2025) ordena a los municipios a mantener un registro de receptores de fondos y cargar esta información en el Registro Central de Colaboradores del Estado y Municipalidades (en relación a la Ley N° 19.862). La transferencia de recursos sin esta inscripción previa está prohibida y obliga a la entidad receptora a restituir los fondos con el “interés máximo convencional”. En el marco de la ley de Presupuestos 2025 (Ley N° 21.722) se establece una antigüedad mínima de dos años desde la constitución para las instituciones privadas ejecutoras de políticas públicas. Además, el convenio de transferencia debe obligar a que las rendiciones se realicen mediante el Sistema de Rendición Electrónica de Cuentas (SISREC) de la CGR.

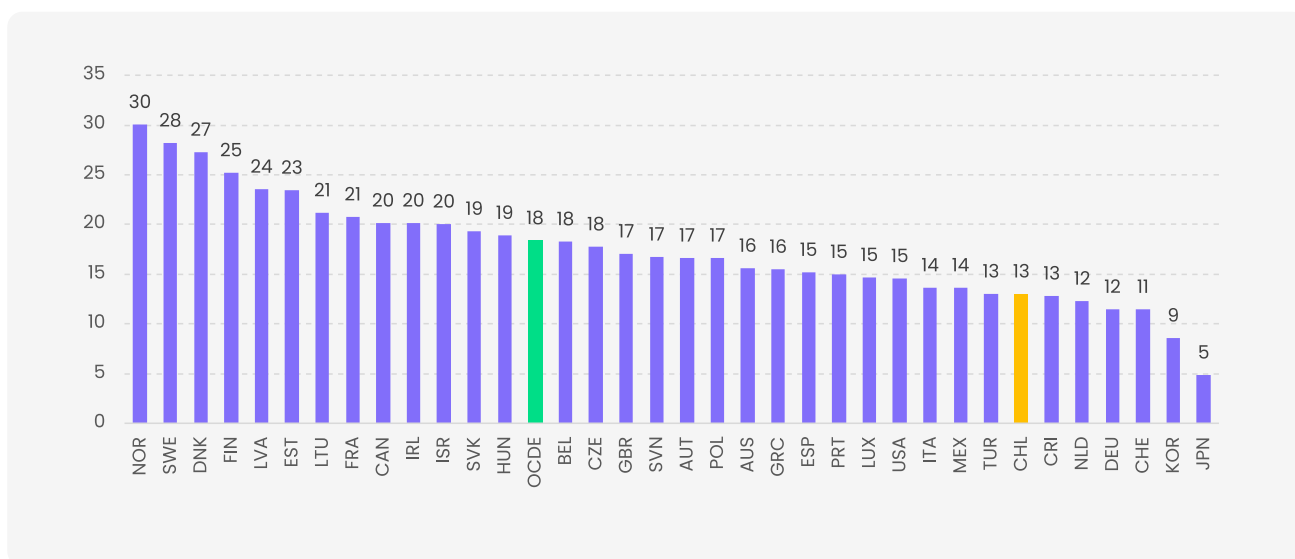
31. Lübbert (2023), 26.

32. CPLT (13 de noviembre, 2025).

33. Cuyas estimaciones son basadas en modelos probabilísticos y proyecciones a base del Censo 2017, en línea con estándares de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la OCDE. INE “Documento Metodológico Encuesta Nacional de Empleo (ENE)” (2021). [\[Enlace\]](#)

- **Bajo estas estimaciones, el empleo público en Chile representaría una menor proporción del empleo total que el promedio OCDE (Gráfico 1).** Según las últimas cifras disponibles (NDE 2025), existirían 1.210.356 personas trabajando en el sector público, correspondiente al 12,7% del total de ocupados.

Gráfico 1: Porcentaje de ocupados en el sector público por país OCDE (2023)



Fuente: OCDE "Government at a Glance 2025" (2025)

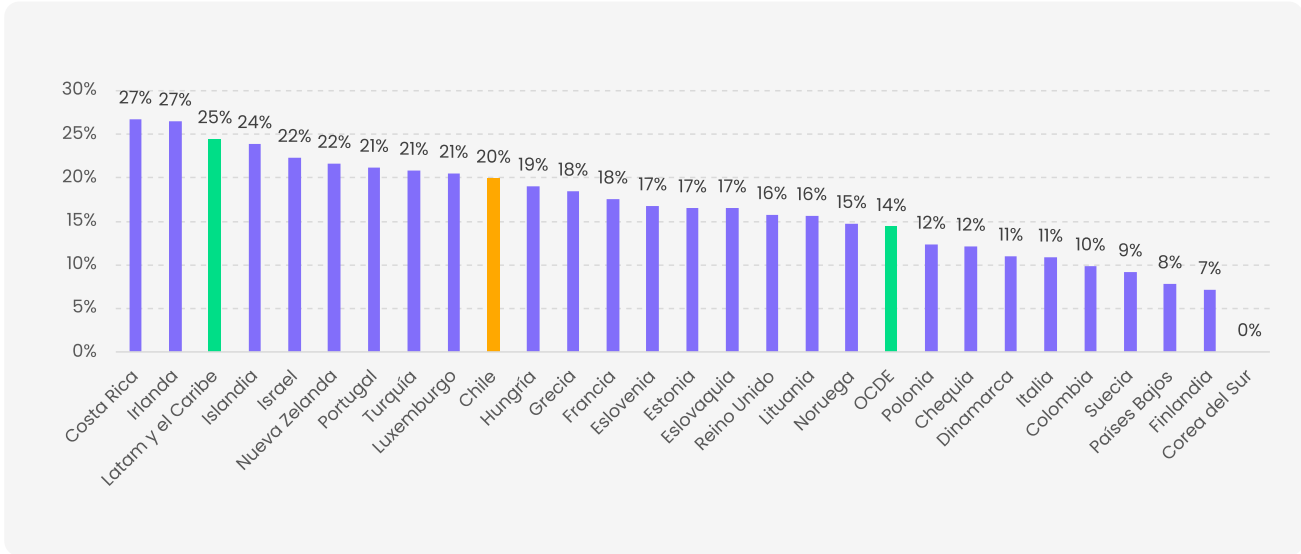
Nota: Datos del INE-ENE 2023 para Chile. Sector público incluye funcionarios de cualquier institución y empresa del Estado.

- Adicionalmente, al comparar a Chile con otros estados unitarios de la OCDE, se observa que el porcentaje del gasto del Gobierno Central en remuneraciones (19,9%, 2023) es superior al promedio, aunque se mantiene en niveles similares a los de la mayoría de los países no federales del bloque (Gráfico 2). **En contraste, a nivel subnacional³⁴, la proporción del gasto comprometido en personal es el más elevado del grupo, alcanzando un 54,6% frente al 32,7% del promedio de la OCDE el 2023 (Gráfico 3).**

34. Correspondiente a 16 gobiernos regionales y 345 municipios.

Gráfico 2 y 3: Porcentajes del gasto de Gobierno en personal en países unitarios OCDE (2023)

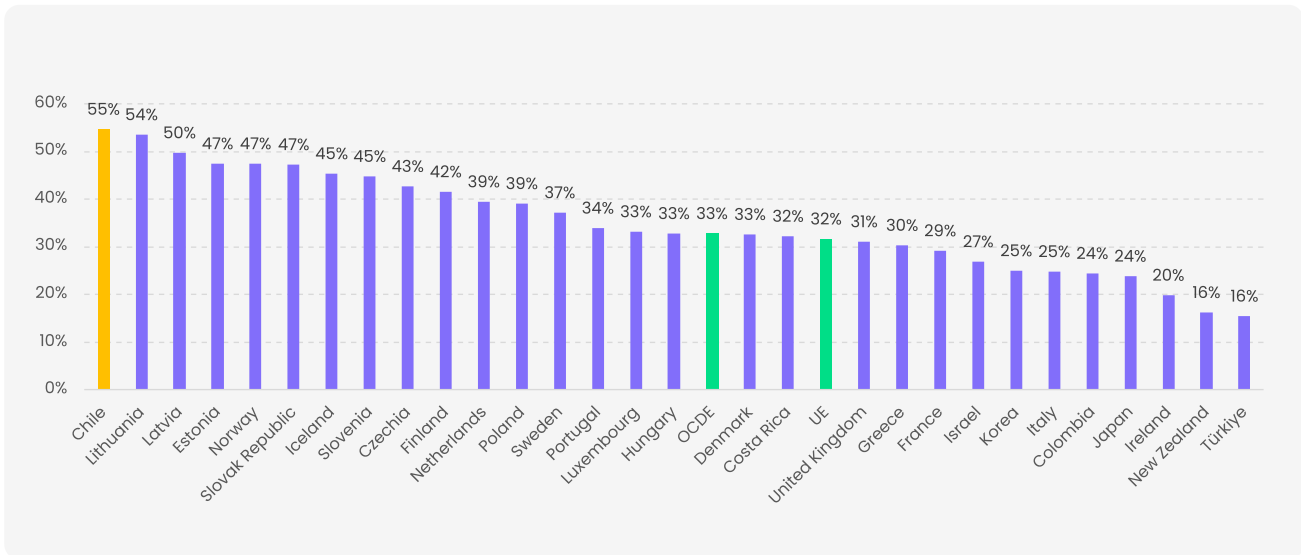
Gobierno Central



Fuente: Fondo Monetario Internacional (FMI) "Government Finance Statistics", recuperado del Banco Mundial (2026)

Nota: Los datos de algunos países corresponden a 2022, cifra más reciente. El porcentaje para Corea del Sur es "< 0,0001"

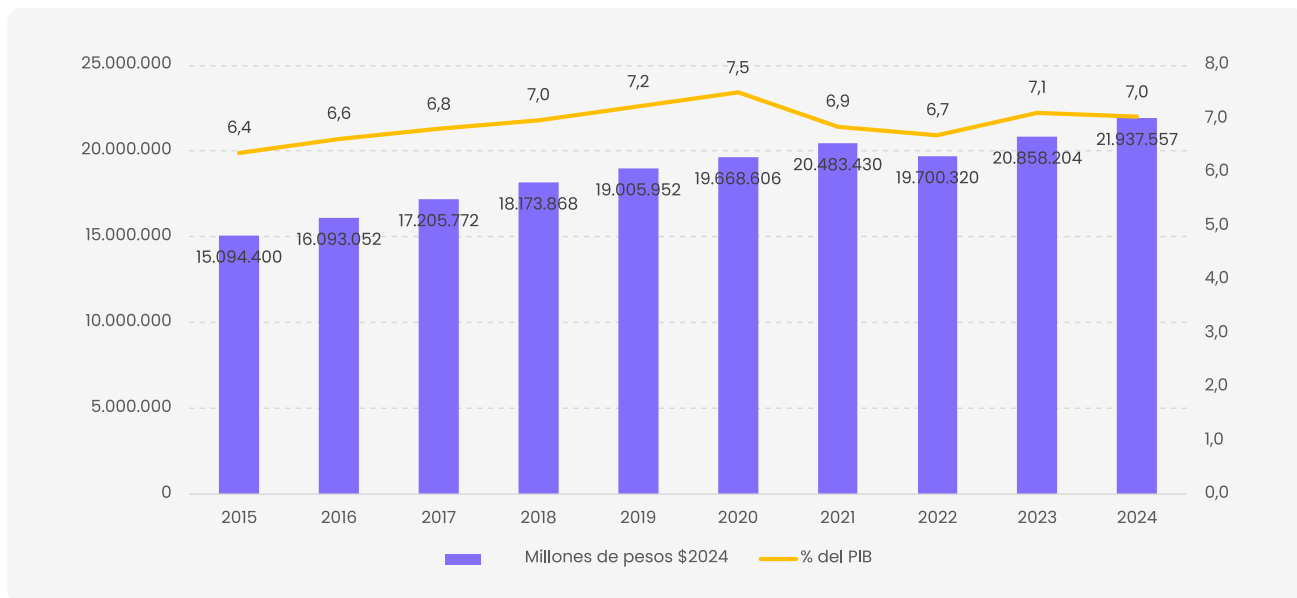
Gobierno Subnacional



Fuente: OCDE "Subnational governments structure and finance in OECD countries" (2025)

- El gasto en personal del Gobierno General ha crecido en la última década, aunque se ha mantenido relativamente estable como porcentaje del PIB (Gráfico 4) y de los ingresos fiscales³⁵.** En promedio, este ítem representó el 28,7% del gasto total entre 2015 y 2024, consolidándose como el segundo mayor componente del presupuesto fiscal³⁶. Durante 2024, el gasto en personal alcanzó el 7% del PIB —equivalente a 21,9 billones de pesos—, distribuido en 4,9% en el Gobierno Central y 2,1% en los municipios³⁷.

Gráfico 4: Evolución del gasto en personal en el Gobierno General (2015-2024)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Dipres “Anuario de las Estadísticas de las Finanzas Públicas” (2015-2024)

- Paralelamente, desde 2017 el crecimiento de trabajadores en el sector público ha superado al del sector privado³⁸ (Gráfico 5).** En particular, entre diciembre 2016 y diciembre 2025, el número de funcionarios públicos aumentó en 319 mil personas (36%), mientras que los trabajadores del sector privado —quienes representan el 61,4% de los ocupados— crecieron en 731 mil (14%)³⁹. Horizontal estima que el 49% del aumento en los últimos años (2022-2024) se explica principalmente por una mayor cantidad de funcionarios municipales y no a nivel central⁴⁰.

35. En promedio, entre 2015-2024 el gasto en personal en el Gobierno General ha correspondido al 28,8% de los Ingresos totales.

36. Los tres mayores componentes del gasto público los últimos 10 años han sido; Subsidios y donaciones (33,2%), Personal (28,7%) y Prestaciones Previsionales (17,8%). Dipres “Estadísticas de las Finanzas Públicas 2015-2024” (2025).

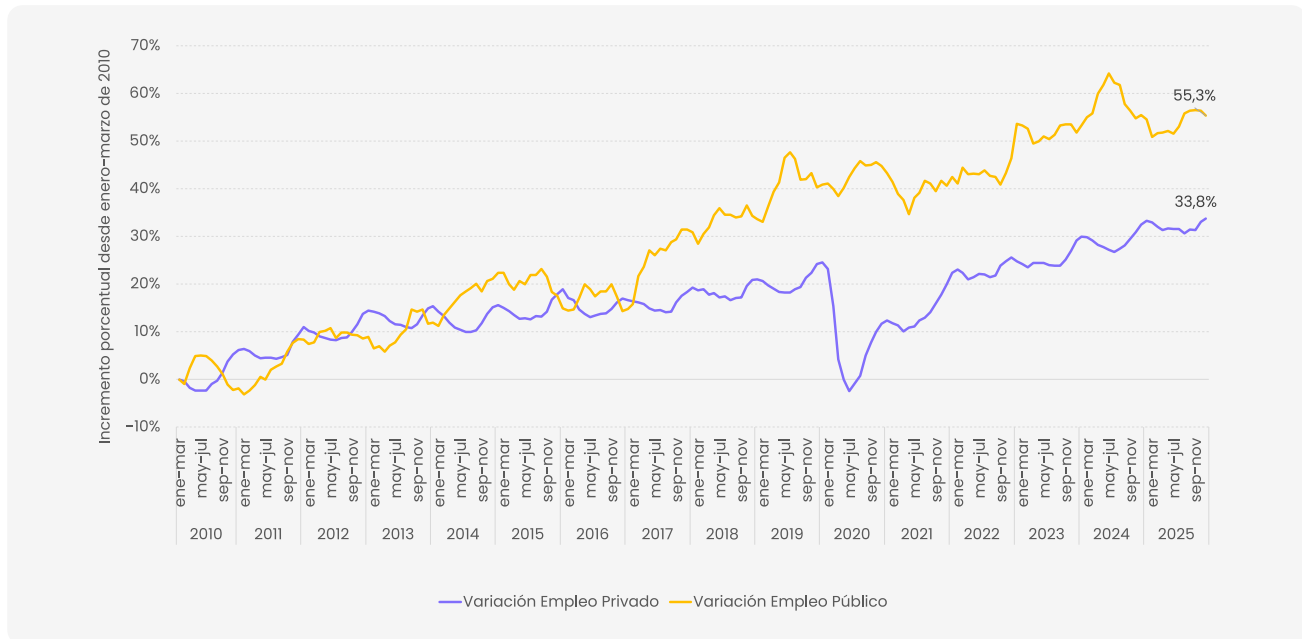
37. Ibid.

38. Centro de Investigación de Empresa y Sociedad (CIES UDD) y Asociación de AFP “Barómetro Laboral y Previsional: Octubre 2025” (2025), 5. [Enlace]

39. Crecimiento calculado a partir de la variación entre los trimestres móviles NDE 2016 y NDE 2025 reportados en el INE-ENE.

40. España “Análisis de la variación del empleo público 2022-2024” Horizontal (octubre, 2024) [Enlace].

Gráfico 5: Variación de asalariados públicos y privados con respecto a enero-marzo 2010



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE-ENE

Nota: Asalariados privados excluye categorías de empleadores, cuenta propia, asesoras de hogar y familiares no remunerados. Asalariados públicos incluye funcionarios de cualquier institución y empresa del Estado. Los períodos 2010–2024 MAM corresponden a datos compilados, 2024 AMJ – 2025 OND corresponden a datos no compilados.

Sin embargo, esta expansión no se ha traducido en una mejora sistemática de la eficacia gubernamental, cuya tendencia es a la baja desde 2012⁴¹. La calidad y gestión del servicio público en Chile evidencian un rezago estructural frente a estándares internacionales y metas locales. Mientras el promedio OCDE de percepción de trato justo en instituciones públicas alcanza el 52%, en Chile esta cifra cae al 39%, brecha atribuida a la ausencia de modelos centrados en el usuario y la falta de perfiles de cargo definidos⁴². A nivel local, según el Diagnóstico Nacional de Calidad de la Gestión Municipal (2023) el 58% de los municipios cumplió con menos de la mitad de sus metas de gestión de personas, las cuales consideran pilares críticos como la evaluación de competencias del personal, la medición del impacto de capacitaciones y la sistematización de ingresos, ascensos y desvinculaciones⁴³.

41. Según la "Efectividad del Gobierno" de los Indicadores Mundiales de Gobernanza (WGI) del Banco Mundial. Los WGI evalúan la gobernanza basándose en encuestas a expertos y ciudadanos, donde la "Efectividad del Gobierno" captura las percepciones sobre la calidad de los servicios públicos y de la función pública, el grado de su independencia de las presiones políticas, la calidad de la formulación e implementación de políticas y la credibilidad del compromiso del gobierno con estas. Disponible en [\[Enlace\]](#)

42. OCDE "Los determinantes de la confianza en las instituciones públicas de Chile" (2024). Citado en: Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado (enero 2026). El informe original de la OCDE está disponible en [\[Enlace\]](#).

43. SUBDERE "Diagnóstico Nacional de Calidad de la Gestión Municipal (2023)". [\[Enlace\]](#)

3. Calidad jurídica de contratos

El empleo público está regulado fundamentalmente por dos normativas promulgadas a fines de la dictadura militar; la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado (LOBGAE) (Ley N° 18.575) de 1986 y el Estatuto Administrativo (EA) de 1989. Es en este último donde se establecen los principios y bases que rigen la relación contractual entre los funcionarios y el Estado⁴⁴.

- **Sin embargo, debido a la desactualización de la normativa y la necesidad de nuevas consideraciones, al EA se le han aplicado excepciones para múltiples servicios⁴⁵, naciendo así una verdadera “maraña” normativa⁴⁶.** En la práctica, esto ha derivado en la coexistencia de más de 20 regímenes legales distintos para el empleo público en Chile, entre los cuales se encuentra el Estatuto Administrativo Municipal (EAM)⁴⁷. Además, debido a que a dichas legislaciones se le suman normativas provenientes de otros organismos – dictámenes de la CGR, fallos de la Corte Suprema y directrices de la DNSC – existen contradicciones activas en las “reglas del juego” que rigen el empleo público⁴⁸. **Lo anterior revela un marco regulatorio atomizado que, más que obedecer a una planificación orgánica o deliberativa, se ha construido mediante excepciones y criterios casuísticos⁴⁹.**
- **Además, debido al uso excesivo de contrataciones temporales para funciones permanentes⁵⁰, se ha desvirtuado la naturaleza del vínculo laboral en el sector público, contravenido las recomendaciones de la OCDE, que advierte sobre el riesgo de transformar los mecanismos de ingreso simplificados en una “puerta trasera” al empleo permanente⁵¹.** Legalmente, el personal público se divide en tres calidades jurídicas; planta (funcionario indefinido), contrata (anual)⁵² y honorarios (esporádico).

44. La denominada “carrera funcionaria” es el sistema integral de regulación del empleo público que aplica a los funcionarios de planta (Ley N° 18.834, Art. 3), el cual regula el ingreso, promoción y desvinculación.

45. Bermúdez “Derecho administrativo general” (2011) 2.ª ed, 341.

46. Ramiro Mendoza y Enrique Rajevic “Empleo público: Desvincular por mal desempeño es muy complejo”, entrevista por Antonieta De la Fuente y José Antonio Valenzuela, Pivotes (5 de mayo 2025). [\[Enlace\]](#)

47. (1) EA, régimen general, Ministerios, Gobiernos Regionales (GORE), Delegaciones Presidenciales y servicios públicos centralizados y descentralizados, (2) EAM, estatuto especial, municipalidades, (3) Código de Trabajo, excepcional para empresas públicas y servicios traspasados desde municipios, (4) Estatuto Fuerzas Armadas, régimen especial, (5) Estatuto de las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública, Carabineros y PDI, (6) Estatuto del Poder Judicial, Código Orgánico de Tribunales (COT) (7) Estatuto Docente, (8) Estatuto de los Asistentes de la Educación, (9) Estatutos de Educación Parvularia, (10) Estatuto de Atención Primaria de Salud Municipal, (11) Estatuto para Profesionales Funcionarios de Salud (12) Estatuto de los Diplomáticos. Organismos autónomos con leyes orgánicas propias; (13) Estatuto CGR, (14) Estatuto Banco Central, (15) Estatuto de Ministerio Público, (16) Estatuto del Consejo Nacional de Televisión (CNTV), (17) Estatuto del Servicio Electoral (Servel), (18) Estatuto del Tribunal Constitucional, (19) Estatuto del Personal del Senado, (20) Estatuto del Personal de la Cámara de Diputados, (21) Estatuto del Personal de la Biblioteca del Congreso Nacional, (22) Otros Estatutos de organismos autónomos u otras instituciones. Clasificación propia basada en Bermúdez (2011), DFL N° 1 de 1996, DFL N° 33 de 1979, Ley N° 21.109, Ley N° 20.244, Ley N° 19.378, Ley N° 15.076 y Ley N° 18.918.

48. Se ha llegado incluso a aplicar garantías del derecho laboral privado a funcionarios públicos. Rajevic (2018), 410.

49. Chile “Mensaje N° 479-369” (10 de marzo de 2022).

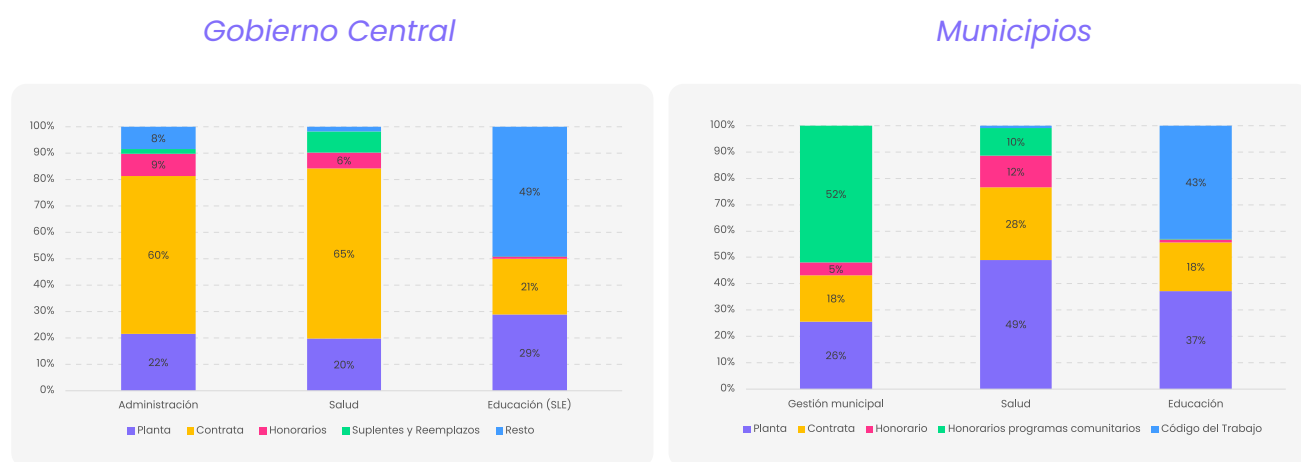
50. OCDE (2026).

51. OCDE “Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service” (2023), 92. [\[Enlace\]](#)

52. Los empleos a contrata son aquellos de carácter transitorio, que expiran legalmente el 31 de diciembre de cada año, y cuyo número de funcionarios no podrá exceder el 20% del total de los cargos de la planta de personal de una institución (Ley N° 18.834, Art. 10).

A pesar de que los cargos indefinidos deberían ser mayoritarios en el Gobierno Central y municipios⁵³, en la práctica el 53% de su personal posee contratos temporales – 39,4% contrata y 14,1% honorarios⁵⁴ – mientras que solo el 29% pertenece a la planta⁵⁵. Esta brecha se observa de manera pronunciada en las áreas administrativas, donde a nivel central los empleos a contrata crecieron un 59,7% desde el 2013, frente al marginal 2,6% de la planta. Dicha tendencia se replica a nivel municipal, donde tanto las contrataciones como honorarios aumentaron en un 120% (Gráfico 6.3)⁵⁶.

Gráfico 6.1: Distribución de funcionarios por calidad jurídica en el Gobierno (2024 y 2025)



Fuente: Elaboración propia a base de Dipres “Informe Trimestral de los Recursos Humanos en el Sector Público” (2025 septiembre).

Nota: Datos de Administración Datos corresponden al grupo de análisis “Resto Gobierno Central” según clasificación Dipres. Esta agrupación considera a los Ministerios de la Administración Central e Instituciones autónomas (Congreso Nacional, Poder Judicial, Contraloría General de la República, Ministerio Público, Servicio Electoral y Otras instituciones públicas). Excluye a subconjuntos compuestos por los Servicios de Salud (SERSAL) y por los Servicios Locales de Educación (SLE).

Fuente: Elaboración propia a base de SINIM (2024)

Nota: Las variables utilizadas para estimar el número de funcionarios a partir de SINIM 2024 son: a) Educación: IEDU040, IEDU041, IEDU042, IEDU043, MPECT; b) Salud: MPSCC, MPSH, MPSCDT, MPSP, MPSOC; c) Gestión Municipal: IRH05, IRH12, IRH15, IRH16.

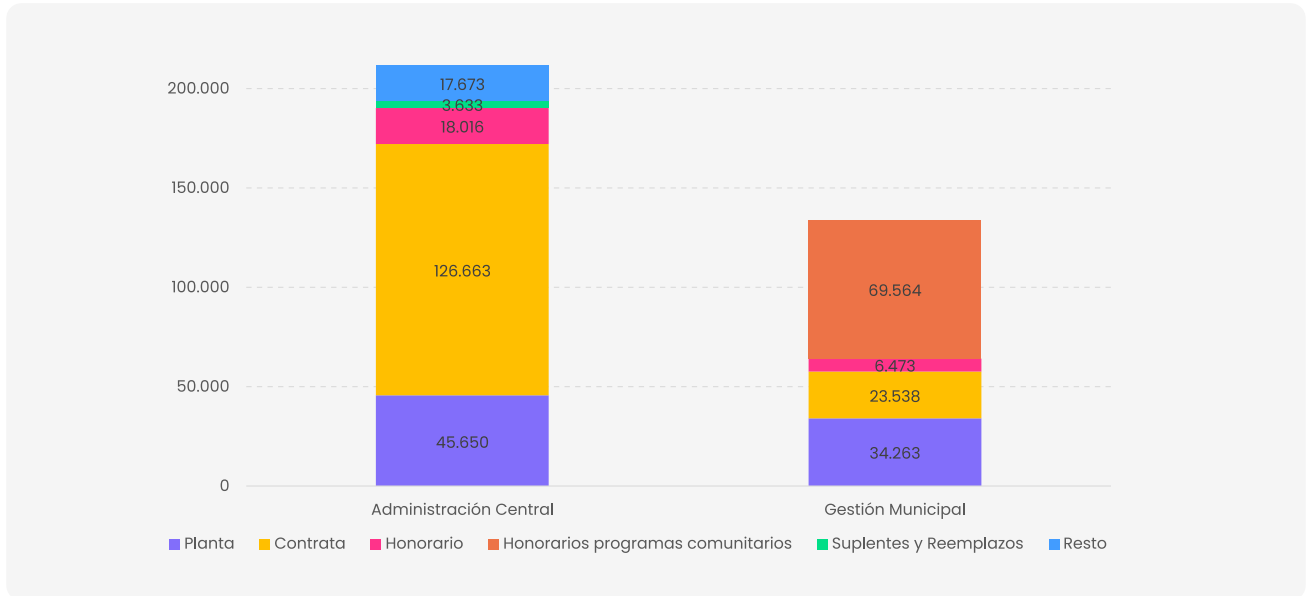
53. Rajevic (2018), 408.

54. Se consideran honorarios y honorarios en programas comunitarios de gasto municipal.

55. Estimación propia a base de datos de Dipres (septiembre 2025) y SINIM (2024). Ver Tablas 1 y 2 en el Anexo para el detalle.

56. Estimación propia a partir de datos de Dipres y SINIM.

Gráfico 6.2: Cantidad de funcionarios por calidad jurídica en administración (2024 y 2025)

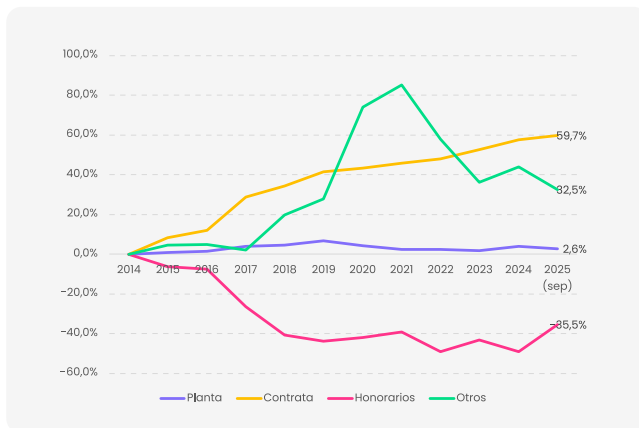


Fuente: Datos de Gestión Municipal recuperados de SINIM (2024), Administración Central de Dipres "Informe Trimestral de los Recursos Humanos en el Sector Público" (2025 septiembre)

Nota: Honorarios de programas comunitarios de gasto municipal

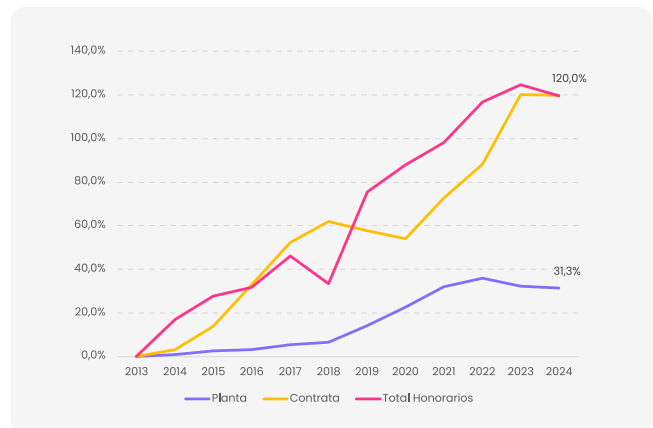
Gráfico 6.3: Variación de funcionarios en áreas de administración por calidad jurídica

Administración Gobierno Central



Fuente: Elaboración propia a base de Dipres "Informe Trimestral de los Recursos Humanos en el Sector Público" (2025 septiembre).

Gestión Municipal



Fuente: Elaboración propia a base de SINIM (2024)
 Nota: Total Honorarios corresponden a Honorarios y Honorarios para programas comunitarios de gasto municipal. Gestión Municipal: IRH05,IRH12, IRH15, IRH16. Se excluyen servicios de Salud y Educación Municipal.

- Esta dinámica de contratación compromete la profesionalización del empleo público, ya que el ingreso del personal temporal no siempre se rige por los mismos estándares de reclutamiento y selección meritocrática aplicados a los cargos de planta**⁵⁷. Debido a su renovación continua⁵⁸, la antigüedad promedio de los funcionarios a contrata alcanzó los 7,4 años el 2024⁵⁹, donde el 53,7%⁶⁰ podía invocar el principio de “confianza legítima”⁶¹ por superar los cinco años de servicio⁶², lo que les otorga protección frente a desvinculaciones al establecerse una “expectativa razonable de continuidad”⁶³ (Gráfico 7). Esto provoca que los funcionarios con contratos anuales operen bajo una estabilidad de facto⁶⁴: desempeñan labores permanentes⁶⁵, ocupan cargos de jefatura⁶⁶ e inclusive registran tasas de desvinculación similares a las de planta (7% vs. 5,3%), aun en periodos de cambio de gobierno⁶⁷. Finalmente, aunque desde el 2018 la DNSC exige procesos meritocráticos para ingresos a contrata (y Código del Trabajo) en la administración central, esta norma permite excepciones que pueden aplicarse con facilidad⁶⁸, lo que ha resultado en que el 27% de dichos ingresos a 2024 fueran nombramientos directos sin concurso⁶⁹. Asimismo, en los municipios no hay exigencia alguna para los ingresos de temporales (EAM, Art. 2, 4 y 15). Dado lo anterior, queda evidenciado que el Estado carece de una puerta única de ingreso al empleo público, reflejado también en que solo el 41% de los funcionarios se enteró de su primer cargo por anuncio público, cifra inferior al promedio internacional (51%) a 2023⁷⁰.

57. OCDE “Panorama de las Administraciones públicas: América Latina y el Caribe 2020” (2020), 12. [\[Enlace\]](#), OCDE (2026).

58. España “Análisis de la variación del empleo público 2022-2024” Horizontal (octubre, 2024) [\[Enlace\]](#); Rajevic (2018).

59. España y Obach “Confianza legítima” en el Estado: número de funcionarios y propuestas” Horizontal (enero, 2025) [\[Enlace\]](#).

60. Ibid.

61. Principio definido inicialmente por la CGR considerando una antigüedad mínima de 2 años (dictámenes N° 6400-2018 y N° 156769-2021), ratificado por la Corte Suprema (fallos como Rol N° 15.122-2018) y luego limitado a 5 años por la misma (Roles N° 26.112, N° 26.131, 26.279, 26.301 en 2023). A partir del 2024 (dictamen N° 561358) la CGR sostuvo que su postura oficial frente a la materia sería la abstención, ya que la ley “impide a esta Entidad Fiscalizadora emitir pronunciamiento en aquellos casos en que se plantea un asunto de naturaleza litigiosa”. [\[Enlace\]](#)

62. Actualmente la confianza legítima exige 5 años continuos en un mismo servicio. Diario Constitucional (enero 2026) [\[Enlace\]](#)

63. CGR dictámenes N° 6400-2018 y N° 156769-2021

64. OCDE (2026), 8.

65. Las vacantes de planta están fijadas por ley (Ley 18.834, Art. 3 b), pero la dotación efectiva por servicio se determina anualmente en la Ley de Presupuesto, forzando la cobertura de funciones permanentes mediante empleos a contrata u honorarios.

66. CGR, dictamen N° E149556-2025. [\[Enlace\]](#)

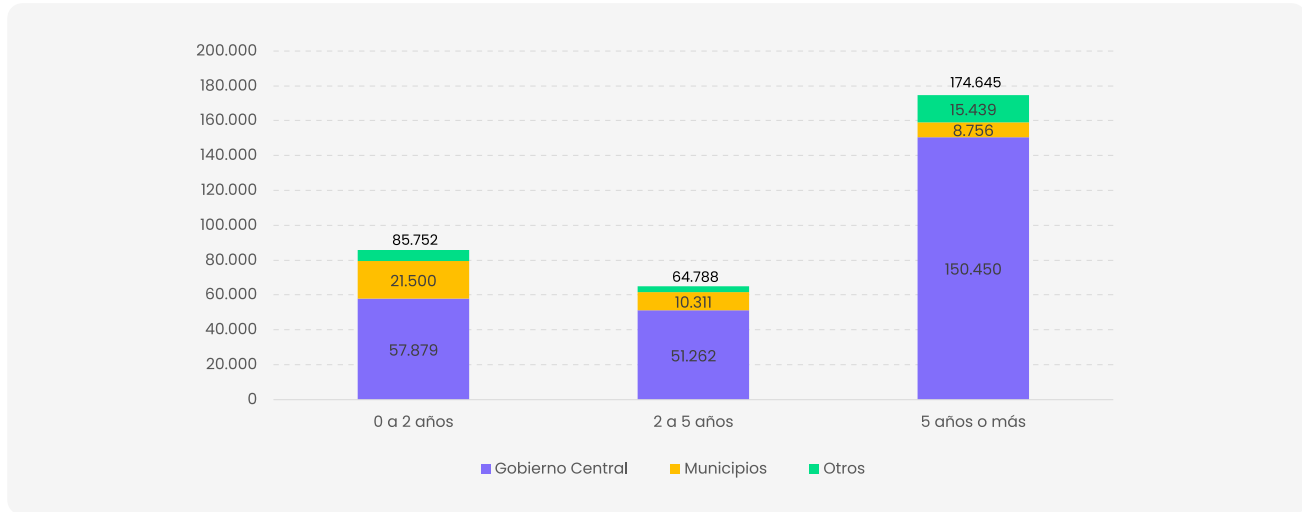
67. La rotación de honorarios en comparación es de 31%. Las cifras corresponden a la desvinculación anual promedio entre 2006-2019 del personal del Gobierno Central, excluyen posiciones de jefatura. Brieba et al. “Inside the Black Box: Uncovering Dynamics and Characteristics of the Chilean Central Government Bureaucracy with a Novel Dataset” (2024), 118.

68. La aplicación de reclutamiento por concurso a funcionarios bajo contrata o el código civil puede ser anulada con una resolución fundada (Resolución N°1 DNSC, Art. 13 y 14).

69. DNSC “Undécimo Informe: Implementación de normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas y verificación de cumplimiento” (mayo 2025), 27. [\[Enlace\]](#).

70. Schuster et al. “Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos ” (2023), 62. [\[Enlace\]](#)

Gráfico 7: Rangos de antigüedad de funcionarios a contrata (2024)



Fuente: Elaboración de Horizontal en base a Dipres (2024), “Confianza legítima en el Estado: número de funcionarios y propuestas” (2025).

Nota: “Otros” incluye Universidades, Centros de Formación Técnica, Empresas del Estado, CPLT, Tribunales Tributarios Aduaneros, Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, Instituto Forestal e Instituto Nacional de Derechos Humanos. Análisis realizado a partir de base mensualizada Dipres, por lo que no todas las instituciones se encuentran representadas. A nivel municipal se consignan datos de 228 de 345 municipios. Cifras de “Otros”: 6.373 (0-2 años) y 3.215 (2-5 años).”

- Finalmente, el incumplimiento de la normativa central y la debilidad institucional en la fiscalización de municipios han exacerbado las contrataciones temporales.** A pesar de que el límite legal para contrataciones temporales en el gobierno central es del 20% (EA, Art. 10), este se ha flexibilizado en la práctica mediante glosas presupuestarias y normas transitorias⁷¹. A nivel local, el EAM establece que el gasto en compensaciones del personal a contrata no puede superar el 40% de las remuneraciones de la planta (EAM, Art.2). Sin embargo, el 2022 (Ley N°21.526, Art. 74) se entregó al alcalde la facultad de traspasar personal de honorarios a contrata entre los años 2023 y 2026, y por lo mismo, se permitió superar el límite de gasto de esta calidad jurídica. Así, el porcentaje de municipios que superaban este límite aumentó de 36,2% el 2021 al 70% el 2024⁷². Finalmente, debido al alto número de personal contratado como honorario de programas comunitarios⁷³, el límite para el gasto total en personal municipal – que no considera a estos trabajadores (EAM, Art. 2) – se ve artificialmente disminuido, ya que al incluirlos la proporción de municipios que incumplen este límite pasa del 16,2% (sin incluir) al 58,8% (incluyendo) el 2024⁷⁴.

71. De la Maza “Empleo público: el Estado en su laberinto” (5 de agosto, 2025) CEP. [\[Enlace\]](#)

72. Estimación propia a base de datos del SINIM; IADM79, IADM78 y IADM621.

73. Honorarios de programas comunitarios de gasto municipal.

74. Estimación propia a base de datos del SINIM; IADM232, IADM58, IADM111.

4. Acenso y desvinculación

La carrera funcionaria constituye el sistema legal de regulación del empleo para el personal de planta (EA, Art. 3; EAM, Art. 5), orientado a garantizar el mérito, la estabilidad y el ascenso objetivo por idoneidad y antigüedad. Bajo este esquema, el sistema de calificaciones (evaluaciones de desempeño) es el eje reglamentario que determina la progresión o permanencia del funcionario en el servicio⁷⁵.

- **Debido a que el sistema garantiza la estabilidad del personal de planta⁷⁶, la desvinculación de estos funcionarios es excepcional, y cuenta con escasos mecanismos ligados a la realidad financiera de la institución⁷⁷. Por su parte, el término de los empleos a contrata al cierre del ejercicio anual⁷⁸ se ha visto condicionado por el principio de “confianza legítima” mencionado anteriormente, de carácter administrativo y que aún no cuenta con ratificación legislativa⁷⁹. La cesación de funciones por voluntad de la autoridad puede operar mediante la destitución⁸⁰ —derivada de infracciones graves acreditadas vía sumario administrativo y con oportunidad de defensa⁸¹— o la declaración de vacancia por razones de salud o falta de idoneidad⁸². Esta última causa se determina a través del sistema de calificaciones, donde se deben desvincular a los funcionarios con desempeño deficiente, es decir, que se sitúen en Lista N° 3 (Condicional) por dos años consecutivos o en Lista N° 4 (de Eliminación) en un año.⁸³**
- **Sin embargo, dichas evaluaciones de desempeño no están ligadas a la productividad de los funcionarios, pues existe una concentración de funcionarios desproporcionada calificados con distinción⁸⁴, lo que impide diferenciar habilidades y vicia los procesos de promoción y desvinculación⁸⁵. El 2025, el 97,4% de los funcionarios de la administración central obtuvo la máxima calificación (Lista N°1; Distinción), tendencia que se ha mantenido históricamente⁸⁶. En paralelo, un alto porcentaje de trabajadores considera que las conexiones personales (37%) o políticas (31%) influyen en sus ascensos (2019)⁸⁷. A**

75. Las calificaciones definen el puntaje para ascensos, la asignación de estímulos por desempeño y la remoción obligatoria en caso de evaluaciones deficientes (EA, Art. 32; EAM, Art. 29).

76. EA, Art. 89 y EAM, Art. 87.

77. La principal excepción es la supresión del empleo por reestructuración o fusión, donde no se incluye explícitamente el cierre de programas o disminución de presupuesto (Art. 154 EA y Art. 150 EAM).

78. EA, Art. 10 y EAM, Art. 2.

79. Este principio no ha sido codificado formalmente como ley por el Congreso Nacional.

80. Decidida por la autoridad facultada para el nombramiento en el nivel central o el Alcalde en el ámbito municipal (EA, Art. 125; EAM, Art. 123)

81. EA, Art. 119 y 126 y EAM, Art. 118 y 139

82. EA, Art. 150 y EAM, Art. 147

83. Existen cuatro listas de evaluación (N°1 Distinción, N°2 Buena, N°3 Condicional y N°4 Eliminación), si el funcionario es calificado en Eliminación o si permanece dos años consecutivos en Condicional el trabajador cesará sus funciones. (Ley 18.883 -EAM- Art. 31, 32, 48 y 147; Ley N18.834 -EA- Art. 50 y 150).

84. OCDE (2026), 49.

85. Asimismo, los avances en la Carrera Funcionaria (determinación del escalafón) se basan en las evaluaciones de desempeño (Ley 18.883 -EAM- Art. 49, 50, 51 y 52; Ley 18.834 -EA- Art. 51, 52, 53 y 54).

86. Históricamente, el promedio de distinción ha superado el 97%: 98,1% (2004-2010), 98% (2018) y 97,4% (2021). Datos de la DNSC recobrados por ley de transparencia y del documento “Gestión del Desempeño en Servicios Públicos” (2012), 26. [Enlace].

87. Schuster et al. “Encuesta Nacional de Funcionarios en Chile” (2019) [Enlace]

nivel municipal, el sistema arriesga una discrecionalidad política innecesaria, dado que la Junta Calificadora que determina el resultado de la evaluación de desempeño está integrada por los tres cargos de mayor rango, quienes son evaluados directamente por el Alcalde⁸⁸. Finalmente, los directores de las asociaciones de funcionarios —quienes gozan de fuero desde su elección hasta seis meses después de cesar su mandato— están eximidos de la calificación anual y cuentan con inamovilidad en su localidad o funciones sin su consentimiento explícito⁸⁹.

- **Por último, el sistema de empleo público presenta una movilidad horizontal limitada, lo que restringe la adaptabilidad del Estado y el desarrollo profesional transversal⁹⁰.** Según la Encuesta Nacional de Funcionarios (2019), apenas el 8% de los encuestados declara tener intenciones de trasladarse a una institución diferente del sector público⁹¹. Esta inmovilidad se ve reforzada por un marco legal que no reconoce explícitamente la antigüedad previa al cambiar de organismo, lo que confina la carrera funcionaria al interior de cada servicio e impide que la experticia técnica se redistribuya eficientemente hacia áreas críticas o nuevas entidades⁹². Finalmente, a pesar de la creación de instrumentos para formalizar la movilidad horizontal, como el programa CoLabora⁹³, aún existen desafíos en la aplicación exitosa de estas soluciones, pues entre el 40% y 50% de las solicitudes son rechazadas por los jefes directos de los empleados⁹⁴.

5. Incentivos monetarios a la productividad

Sobre el sueldo base de los funcionarios, existen también los sobresueldos, aportes del empleador, remuneraciones variables, aguinaldos y bonos y asignaciones de desempeño⁹⁵. Dentro de estas últimas, existen los Convenios de Desempeño Colectivos (CDC) y los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG)⁹⁶ que cubren a 180 instituciones⁹⁷ y a más de 87.000 funcionarios⁹⁸. También existen para los altos directivos públicos regidos por el SADP los Convenios de Desempeño (CD), sobre los cuales se profundizará en la sección 7.

88. La Junta Calificadora municipal se compone por los tres funcionarios de más alto rango y un delegado del personal (Ley 18.883, Art. 31-34).
89. Ley N° 19.296, Art. 25 .

90. Existe incluso una desestabilización del empleo indefinido, donde en algunos casos *“debido a la configuración de la regulación (de movilidad dentro de las instituciones), para moverse a otra posición con mayores responsabilidades y/o mejores remuneraciones, el funcionario de planta debía salir temporalmente de la planta (se le reservaba su puesto) y utilizar un cargo de contrata”*. Corrales (2024), 51.

91. Schuster et al. (2019),18 [\[Enlace\]](#)

92. Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado *“Recomendaciones para la modernización del empleo público”* (diciembre 2025).

93. Este es un programa piloto del Servicio Civil financiado por el Ministerio de Hacienda diseñado para promover la colaboración y movilidad entre las y los funcionarios públicos de distintas instituciones del Estado. Más información en [\[Enlace\]](#).

94. OCDE (2026),33.

95. Existen alrededor de 13 asignaciones de aplicación general, 7 particulares, 3 asignaciones de “modernización” (Ley N°19.553), entre otros. Torres y Weber *“Remuneraciones en el Sector Público”* Universidad San Sebastián (12 de septiembre, 2025). [\[Enlace\]](#)

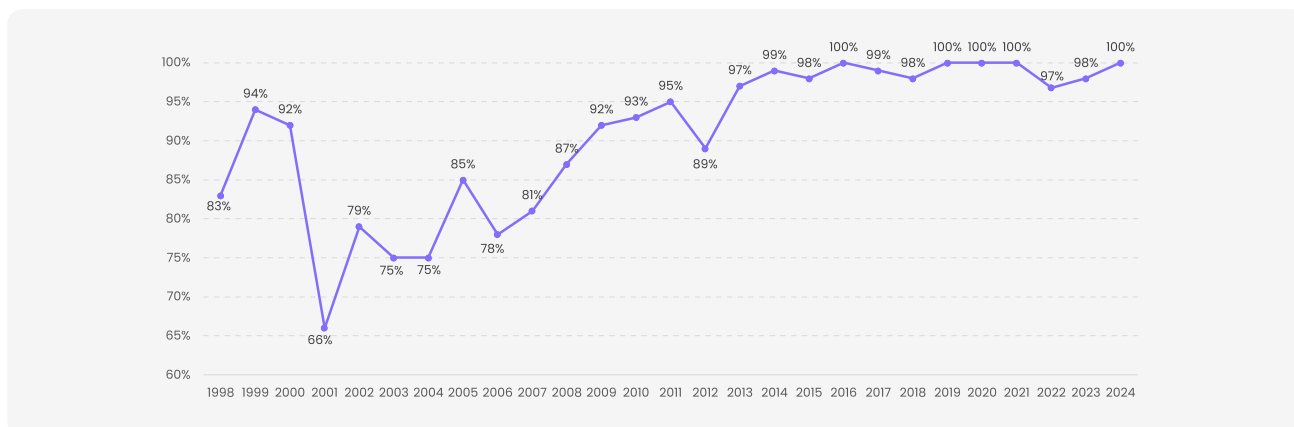
96. El CDC es asignado a equipos, unidades o áreas de trabajo de un servicio, mientras que los PMG son aplicados a todo el personal de una institución.

97. Se contabilizan los servicios con PMG a 2024, excluyéndose los con PMG adscrito (3), PMG Minsal (3), MEI (15) y MAG (1).

98. Dipres *“Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG)”* Accedido el 20 de febrero de 2024. [\[Enlace\]](#)

- A pesar de promover una cultura de gestión basada en resultados, el diseño actual de los incentivos monetarios de los PMG no evalúa ni incentiva eficazmente la mejora de la función pública⁹⁹.** En la práctica, estos programas han derivado en un sistema que implica altos costos fiscales y de administración, sin lograr una correlación directa con la eficiencia institucional o la calidad del servicio¹⁰⁰. La aplicación de estos incentivos genera frecuentemente una manipulación de las metas con el propósito de facilitar la obtención de bonos (*gaming*)¹⁰¹. Así, el 2024 el promedio de cumplimiento de metas fue del 98,6%¹⁰², mientras que en la última década (2014-2024) el 99% de los servicios han recibido el bono PMG en su totalidad (Gráfico 8). Esto ha llevado a que el incentivo sea percibido como fijo por los funcionarios, dando lugar a conflictos en las escasas ocasiones que las metas no se alcanzan¹⁰³. Finalmente, estos bonos podrían explicar el existente premio salarial en el sector público, donde trabajadores con las mismas características – años de educación o experiencia laboral – ganarían aproximadamente 20% más en el Estado que en el sector privado (2017)¹⁰⁴.

Gráfico 8 : Porcentaje de Servicios que Perciben la Totalidad del Bono PMG (1998-2024)



Fuente: Elaboración propia a base de datos Dipres en <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-24036.html>
 Nota: Porcentaje de percepción corresponde exclusivamente a PMG, se excluyen PMG adscritos, PMG MINSAL, MEI y MAG.

99. Zaviezo et al. "Estudio de Diseño e Implementación de los Incentivos Institucionales del Sector Público" Centro de Sistemas Público, Ministerio de Hacienda, BID (julio 2016), 92 [Enlace]; Corrales (2024), 11.

100. Ibid, 8. "Sin embargo, este costo directo no es el más relevante ya que hay, además, un dispendio de recursos humanos (...) no sólo en las Unidades de Control de Gestión de los Servicios, sino en todas las demás dependencias de cada organización que deben alimentar a dichas unidades con datos. Debe además considerarse que, si la suma de los indicadores y metas es excesiva, pierde relevancia estratégica el conjunto de los mismos y las decisiones relevantes se toman por medio de otros conductos y consideraciones".

101. Ibid, 6.

102. Solo considerando servicios con PMG. De incluirse todos los mecanismos institucionales (PMG, PMG adscrito, PMG Minsal, MEI y MAG) el porcentaje aumenta a 97,7%. La bonificación varía entre el 6,6% y 19,6% de la base monetaria según la institución. Dipres "Cumplimiento Global por Servicio de Compromisos 2024 de Mecanismo de Incentivo Institucional" (2025).

103. Zaviezo et al. (julio 2016); Por ejemplo, véase el paro nacional de 4 días por funcionarios del Ministerio de Salud a propósito del no recibo del "Bono PMG" [Enlace].

104. Vergara y Fuentes "Premio salarial en el sector público: evolución en el periodo 1990-2017" Estudios Públicos (2019) [Enlace]; Lorca y Bravo "Brecha salarial en el sector público: ¿premio o castigo?" (2025) OCEC-UDP. [Enlace]. En sus estimaciones a base de la Encuesta Suplementaria de Ingresos (ESI), Vergara y Fuentes (2019) sitúa el premio en 22,7% a 2017 mientras que Lorca y Bravo (2025) lo estima en un 19% para el mismo año. A 2023 este premio no relacionado a características del trabajador fue situado en 13,9% por Lorca y Bravo.

- **En consecuencia, la débil conexión entre desempeño y beneficios incentiva la subutilización de la jornada laboral, afectando tanto el rendimiento como el ausentismo.** Al no operar una meritocracia efectiva, se propicia la reducción del esfuerzo y ausencias recurrentes, calificadas como “excesivas” por el Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado¹⁰⁵. Según datos de la CGR, al cierre de 2025 se contabilizaron 29 mil funcionarios con incumplimientos en sus licencias médicas¹⁰⁶, donde, tras un mayor control fiscal, se generó un monto de ahorros estimados entre \$68 mil millones y \$170 mil millones durante el primer semestre del 2025¹⁰⁷.
- **Finalmente, el propio diseño institucional de los PMG incentiva la fijación de metas reducidas, dado que los responsables de su diseño también perciben el beneficio.** Si bien la normativa vigente (Ley 19.553, Art. 1 y 2) establece que el bono se otorga al personal de planta, a contrata y bajo el Código del Trabajo, existe ambigüedad respecto a su aplicación a los cargos de confianza y directivos, incluyendo al propio Presidente de la República, figura que continuamente ha recibido el beneficio¹⁰⁸. En consecuencia, los actores que integran su cadena de diseño y aprobación —Comité Trimestral de ministros, Dipres y jefes de servicio¹⁰⁹— enfrentan el incentivo de proponer metas poco exigentes para asegurar la percepción del bono y mitigar potenciales conflictos con sus subordinados.

6. Asesores de confianza

Para permitir una mayor gobernabilidad la legislación chilena define un listado de cargos de confianza exclusiva del Ejecutivo, como ministros, subsecretarios, entre otros¹¹⁰. Estos son designados y removidos libremente por el Presidente de la República o la autoridad respectiva, y deben cesar sus funciones al término de gobierno (LOCBGAE, Art. 49).

105. Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado (diciembre 2025), 5. A su vez, Horizontal estima que la brecha de licencias médicas del sector público versus el privado se exacerba desde 2019, con un costo de USD MM\$954 en 2022 y USD MM\$736 en 2023. España y Hormazábal “¿Dónde está el mayor gasto en licencias médicas en el Estado?” (junio 2025) [Enlace].

106. Dipres “Dirección de Presupuestos publica séptimo balance sobre sumarios por mal uso de licencias médicas” (5 de febrero 2026) [Enlace]. En paralelo, se detectó que 25 mil funcionarios se encontraban fuera del país mientras hacían uso de licencias médicas entre 2023 y 2024. CGR “Noveno Consolidado de Información Circularizada” (20 de mayo 2025) [Enlace].

107. Ahorro estimado respecto a la disminución acumulada del 9,3% en el total de licencias emitidas entre enero y julio del 2025. Emol “A cuatro meses del “Contralorazo”: Licencias han caído con fuerza y el ahorro para el Estado llegaría a cifras millonarias” (14 de septiembre, 2025). [Enlace]

108. El Mostrador “Bono PMG que incluye al Presidente abre discusión por uso de incentivo a autoridades electas” (19 febrero, 2026). [Enlace]

109. Primero los ministros que integran el Comité Triministerial – ministros de Interior, Hacienda y Secretaría General de la Presidencia – son los encargados de aprobar los objetivos generales para los servicios bajo el “Programa Marco”. Luego, la Dipres, que asume el rol de Secretaría Técnica, diseña indicadores y asegura la coherencia presupuestaria de las propuestas. Finalmente, cada jefe de servicio define las metas específicas para su institución (alineadas al marco), las cuales se oficializan mediante un Decreto Supremo suscrito por los ministros del ramo y de Hacienda.

110. (1) Los ministros/as de Estado, (2) subsecretarios, (3) gobernadores regionales, (4) gobernadores provinciales, (5) embajadores, (6) ministros diplomáticos, (7) representantes ante organismos internacionales (Art. 32 N° 7 y N° 8 de la Constitución), (8) los cargos de planta de la Presidencia de la República, y otros. El resto de los funcionarios debe ser definido por la ley (Art. 32 N° 10). Rajevic (2018), 426.

- Sin embargo, persiste la incertidumbre sobre el número de funcionarios que desempeñan cargos por afinidad política, quienes en algunas circunstancias permanecen más allá del período de la administración que los contrató¹¹¹. Según estimaciones de Pivotes, a 2025 existían 2.449 cargos de confianza que pueden ser secundados por hasta 8.000 de sus “asesores” (Cuadro 1)¹¹², lo que representa entre el 1,2% y el 3,8% del personal administrativo del Gobierno Central¹¹³. Esta carencia de delimitación entre cargos de carrera y de designación política se correlaciona con un menor desempeño y probidad administrativa, pues la contratación no meritocrática prioriza los intereses particulares sobre el servicio público, incrementándose los riesgos de corrupción¹¹⁴.

Cuadro 1: Cargos de exclusiva confianza en el Gobierno Central (2025)

CATEGORÍA	NÚMERO DE FUNCIONARIOS
Exclusiva confianza de nombramiento libre	468
Exclusiva confianza embajadores	94
ADP adscritos I Nivel	144
ADP adscritos II Nivel	1163
Presidencia de la República	375
Jefes de División Subsecretarías	205
TOTAL	2449

Fuente: Elaboración de Pivotes “Propuesta de Reforma al Régimen de Empleo Público” (mayo 2025)

Nota: Para el detalle de la metodología consultar Anexo 1 en <https://www.pivotes.cl/web/wp-content/uploads/2025/05/250604-Pivotes-Propone-Nuevo-estatuto-de-empleo-publico-2.pdf>

7. Sistema de Alta Dirección Pública

El Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) fue establecido en 2003 tras un acuerdo político-legislativo entre gobierno y oposición, con el objetivo de profesionalizar los cargos de los altos directivos mediante el ingreso por concurso y los Convenios de Desempeño (CD). Los cargos incorporados a esta normativa han sido los de jefes de servicio (primer nivel jerárquico) y los segundos niveles jerárquicos¹¹⁵. Las personas nombradas bajo dichos procesos –conducidos por el Consejo de Alta Dirección Pública (CADP)¹¹⁶– tienen

111. De la Maza (2025).

112. Pivotes “Propuesta de Reforma al Régimen de Empleo Público” (mayo 2025) [Enlace]

113. Porcentaje calculado sobre una base de 211.635 funcionarios a septiembre de 2025 (categoría “Resto del Gobierno Central”, según clasificación de Dipres).

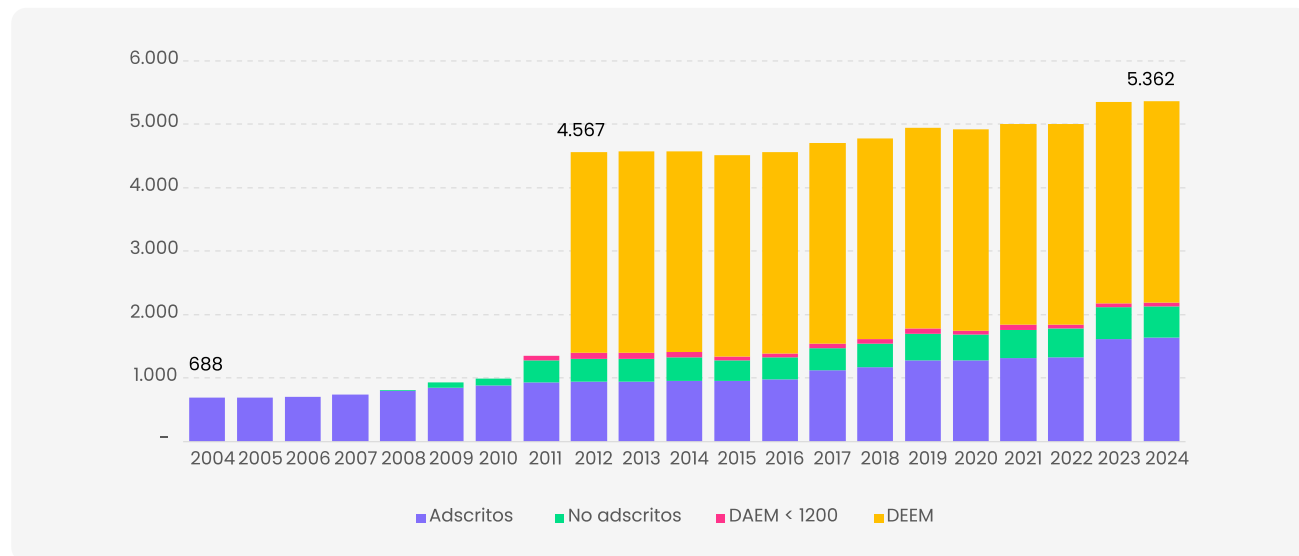
114. Dahlström et al. “Careers, Connections and Corruption Risks in Europe” (2016) [Enlace]; Dahlström y Lapuente “Organizing Leviathan: Politicians, Bureaucrats, and the Making of Good Government” Cambridge (2017). [Enlace]

115. Cargos que dependen en forma inmediata del Jefe Superior, como directores regionales o subdirectores.

116. Dependiendo del tipo de cargo son conducidos por el Consejo de Alta Dirección Pública, un Comité de Selección o una Comisión Calificadora. También participan empresas privadas consultoras que prestan los servicios de búsqueda especializada y de evaluación de candidatos.

una duración de tres años en su cargo y pueden ser renovados hasta dos veces¹¹⁷. La expansión más notoria de este sistema fue el 2011 (Ley N°20.501) cuando se incorporan los directores de establecimientos educacionales municipales (DEEM) y los jefes de Departamentos de Administración de Educación Municipal (Jefes DAEM). Así, en la actualidad el SADP abarca 5.362 cargos, de los cuales 2.133 corresponden a la administración del Gobierno Central (Gráfico 9).

Gráfico 9 : Cargos sujetos al Sistema de Alta Dirección Pública (2004-2024)



Fuente: CADP “Funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública 2024” (2024)

Nota: 1. Cargos Adscritos: Son aquellos cargos pertenecientes a servicios públicos de la Administración Central del Estado, que de acuerdo a la ley 19.882, utilizan el SADP y cumplen con todas las condiciones de desempeño establecidas por él.

2. Cargos NO Adscritos: Son aquellos cargos pertenecientes a servicios públicos de la Administración Central del Estado, que de acuerdo a la ley 19.882, utilizan el SADP y no cumplen con todas las condiciones de desempeño establecidas por él.

3. DAEM: Jefe/a Departamento de Administración de Educación Municipal. (con menos de 1.200 alumnos matriculados)

4. DEEM: Director/a de establecimiento educacional (puede ser público o municipal)

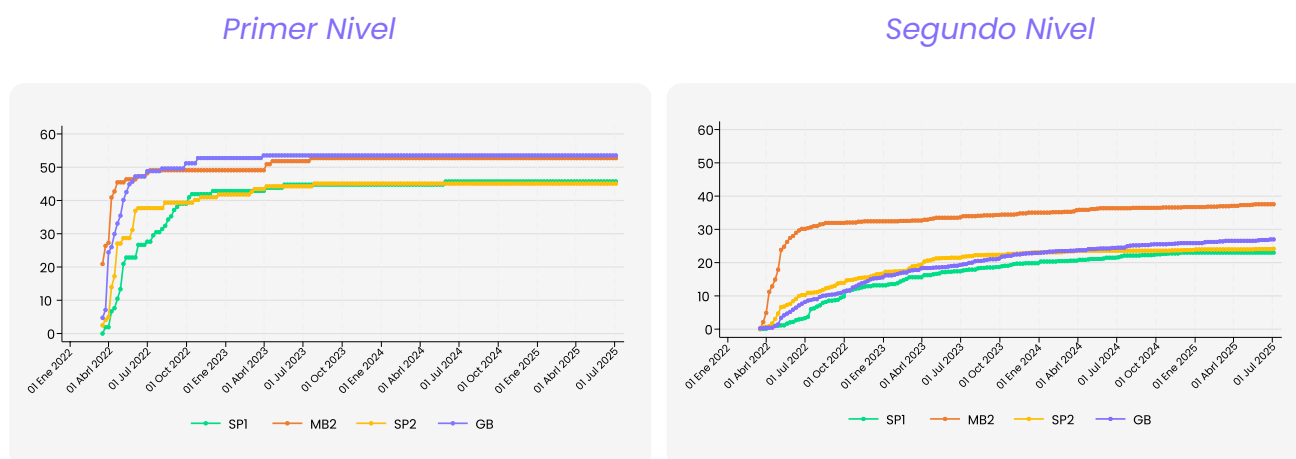
- **Al ser estos cargos de exclusiva confianza (Ley 19.882, Art. 35), la autoridad facultada puede solicitar la renuncia de los directivos con independencia de sus resultados en los CD (Art. 148, Ley 18.834)¹¹⁸. Esta discrecionalidad contraviene el espíritu profesionalizador del sistema y eleva los costos de reemplazo.** Las desvinculaciones no voluntarias aumentan significativamente al inicio de cada administración (Gráfico 10), lo que

117. DNSC “Conoce más del Sistema de Alta Dirección Pública” Accedido el 23 de febrero de 2026. [Enlace]

118. Barros et al. “Convenios de desempeño en la Alta Dirección Pública: Orientaciones de optimización como herramienta de gestión del desempeño” CEP (2018), 323. [Enlace]

supone un impacto presupuestario relevante¹¹⁹ y una pérdida de conocimiento y experiencia en la alta dirección. En este contexto, resulta crítico que el egreso no voluntario en las últimas cuatro administraciones alcance al 49,3% de los jefes de primer nivel y al 27,9% de los de segundo nivel al término del segundo año de gobierno¹²⁰. El escenario se agrava además con la facultad presidencial de designar directamente a 12 jefes de servicio, lo que debilita la estabilidad la profesionalización del empleo público¹²¹.

Gráfico 10 : Porcentaje acumulado de renuncias no voluntarias a partir del 11 de marzo



Fuente: Elaboración propia a partir de Servicio Civil (2025) "Dashboard de Egresos – Sistema de Alta Dirección Pública". Disponible en: <https://lookerstudio.google.com/reporting/949d05a3-35a1-4618-8e71-9f3997765136>

- **Pese a la reforma de 2016, la retención de los directivos seleccionados continúa siendo reducida, con una permanencia promedio en las últimas cuatro administraciones de 3,3 años, cifra escasamente superior al mínimo legal¹²².** Esta tendencia se acentúa durante los ciclos políticos, ya que al cierre del primer año de gestión la continuidad en el cargo disminuye significativamente, reteniéndose solamente al 15% de los directivos de primer nivel y 43% del segundo¹²³.
- **A lo anterior se añade la disfuncionalidad de los CD, los cuales funcionan meramente como un "formalismo burocrático", ya que, al permitirse la desvinculación discrecional de los directivos, se incentiva la gestión de confianza política por sobre la estratégica¹²⁴.** Además, la vinculación de estos instrumentos a incentivos monetarios, sumada a que los propios directivos participan en la definición de las metas y auto reportan su

119. El costo promedio por concurso en 2024 correspondió a 11,7 millones de pesos para primer nivel y 7,2 millones para segundo nivel. CADP "Funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública" (2024), 11. [Enlace]

120. DNSC "Informe de Egresos Alta Dirección Pública" (2025). [Enlace]

121. Barros et al. (2018), 328.

122. CADP "Sistema de Alta Dirección Pública: Propuestas de Reforma Legal A 20 Años de Su Creación" (septiembre 2024), 5. [Enlace]

123. Ibid. Porcentaje de ADPs con nombramiento vigente al inicio de cada gobierno y que permanecen en sus cargos a finales del primer año.

124. Barros et al (2018), 328.

cumplimiento¹²⁵, genera un incentivo estructural hacia la fijación de objetivos poco exigentes para asegurar la obtención del beneficio. Esto se refleja en un cumplimiento promedio de los CD del 95,7% entre 2005 y 2020¹²⁶. Asimismo, la normativa de la DNSC permite modificar los convenios bajo criterios de “causas externas”¹²⁷, cuya definición técnica tiende a ser lo suficientemente amplia como para facilitar el ajuste o eliminación discrecional de objetivos.

- **Por último, el sistema excluye actualmente a cargos técnicos de la administración municipal cuyo mandato institucional está orientado a la ejecución operativa más que a la formulación de políticas públicas.** Entre estos cargos se encuentra el Administrador Municipal, el Secretario Comunal de Planificación (SECPLA), y los Directores de Obras (DOM), de Administración y Finanzas (DAF) y de Seguridad Municipal (DSM), entre otros. Esta exclusión ignora los efectos positivos encontrados respecto a la aplicación del SADP a nivel Municipal en directores de hospitales y directivos escolares¹²⁸ y las áreas posibles de mejora en los cargos mencionados. Al respecto, de acuerdo al “Semáforo Municipal” de la CGR, 142 municipalidades presentaron entre 2020 y 2024 irregularidades significativas respecto a materias de licitación, adjudicación, de estudio, diseño de contratos o similar que se encontraban a cargo de la Dirección de Obras Municipales o del municipio¹²⁹.

8. Institucionalidad del Servicio Civil

- **Considerando todo lo anterior, la DNSC carece de la autonomía y herramientas necesarias para gestionar el empleo público adecuadamente y ejercer una gobernanza de largo plazo**¹³⁰. A pesar de poder dictar normas de aplicación general desde el 2016, la DNSC solo cuenta con facultades normativas y de seguimiento, pero no tiene capacidad sancionadora¹³¹ y no abarca al personal de gestión Municipal. Esto profundiza la fragmentación normativa en el empleo público y debilita la relación homogénea entre el sector público con sus funcionarios.
- **Finalmente, aunque el CADP fue concebido como un órgano plural, su diseño institucional asegura una mayoría estructural para el Gobierno de turno, lo que limita el**

125. Establecido en el artículo 24 del Decreto 172 del Ministerio de Hacienda. El informe de cumplimiento de metas debe ser validado por la misma autoridad con quien se suscribe el convenio (Ministro para primer nivel jerárquico, y jefe de servicio para segundo nivel).

126. Fernández y Fuenzalida “Evaluación de efectos Ley 20.955 sobre convenios de desempeño” (2021), 1. [\[Enlace\]](#)

127. Se definen estas causas como situaciones fortuitas ajenas a la gestión del directivo con nulo o bajo control que limiten seriamente el logro de los compromisos (excluyendo factores de gestión interna institucional). DNSC “Instructivo de Desempeño” (2017),13. [\[Enlace\]](#)

128. Muñoz y Prem (2024); Muñoz y Otero (2025).

129. El número de municipios en área amarilla para “Relativos a contratos de diseño, de obra o estudio ingeniería” fue de 142, lo que implica recibir entre 1 y 3 informes u oficios de fiscalización CGR en que se ha observado situaciones sobre la materia. CGR “Semáforo Municipal; Fiscalizaciones DOM”. [\[Enlace\]](#)

130. Rajevic (2018), 418.

131. La sanción por incumplimiento depende de las acciones de fiscalización que pueda realizar la CGR. Corrales (2024), 8.

funcionamiento independiente del SADP. Según la Ley N° 19.882 (Art. 43 y 44), el Consejo es presidido por el Director del Servicio Civil, quien, además de liderar la gestión, posee voto dirimente en caso de empate (Art. 46). Si bien los otros cuatro consejeros son ratificados por el Senado en pares alternados para garantizar pluralismo, la dinámica política ha derivado en una composición paritaria (dos afines al gobierno y dos a la oposición). Como resultado, el voto del Director del Servicio Civil garantiza que el Ejecutivo mantenga siempre el control mayoritario del organismo¹³², a diferencia de la experiencia internacional donde los símiles a este organismo son independientes¹³³.

132. Rajevic (2018), 419.

133. Nueva Zelanda (*State Services Commission*), Canadá (*Public Service Commission*) y Reino Unido (*Civil Service Commission*). Rajevic "Informe final del estudio comparado de sistemas de contratación y modelos de empleo público de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OECD" Ministerio de Hacienda (2016).

PROPUESTAS

Para la redacción de las siguientes propuestas se realizó una revisión de literatura que consideró diversos estudios y documentos pertinentes a las problemáticas presentadas¹³⁴. Los detalles de estas propuestas y sus fuentes pueden consultarse en la Tabla 5 del Anexo y en la bibliografía.

1. Unificación y armonización de regímenes:

Crear un nuevo régimen laboral básico de principios generales que acuerde normas de aplicación universal (especificadas en las propuestas 2-5) garantizando estabilidad laboral basada en el mérito y respetando los derechos de los trabajadores¹³⁵. Este régimen abarcaría a los nuevos funcionarios de carrera, diferenciándolos de los Asesores de Gobierno (calidad jurídica de exclusiva confianza creada en la propuesta 7).

- El nuevo régimen aplicará para todos los nuevos ingresos al empleo público administrativo y promociones realizadas en adelante.
- Los funcionarios de **contrata con más de cinco años y planta** se incorporarán **automáticamente**¹³⁶.
- Personas a contrata con menos de cinco años mantendrán su actual contrato hasta cumplir la antigüedad estipulada anteriormente o podrán optar por integrarse inmediatamente participando del concurso público respectivo.
- No se incorporará el personal de planta, contrata u honorarios que hubiesen realizado funciones de confianza.

2. Derechos laborales de los funcionarios:

Institucionalizar el derecho a la indemnización por años de servicio en el empleo público¹³⁷, considerándose los años de antigüedad a partir de la fecha de contratación o ingreso al nuevo régimen, independiente de la institución pública a la que se haya ingresado.

134. Para más detalle consultar la sección "Documentos de Propuestas" en la bibliografía.

135. Chile "Mensaje N° 479-369" (10 de marzo de 2022); Consejo para Modernización (diciembre 2025); Corrales (2024); CEP et al. (2018); Rajevic (2019).

136. Como será detallado más adelante, existen incentivos relevantes para esta incorporación, ya que los funcionarios de la nueva carrera funcionaria gozarán de una percepción permanente de los bonos PMG, derechos de indemnización por años de servicio y mayor estabilidad jurídica.

137. Chile "Mensaje N° 479-369" (10 de marzo de 2022); Consejo para Modernización (diciembre 2025); CEP et al. (2018)

3. Consolidación del mérito en el ingreso y desvinculación:

- **Ingreso:** Establecer por ley un listado de requisitos mínimos para los procesos de reclutamiento y selección, similar a los estándares provistos por la DNSC¹³⁸, y volver obligatorio el periodo de prueba antes del nombramiento definitivo¹³⁹. Cada proceso incluiría al menos:
 1. Publicación de la vacante en el Portal de Empleos o similar.
 2. Publicación del perfil de cargo con los requisitos de competencias, conocimientos y experiencia requeridos para el cargo.
 3. Corresponderá a un comité de selección, nombrado por el jefe superior del servicio o la autoridad facultada, gestionar el proceso y proponer los candidatos seleccionados a dicha autoridad nominadora¹⁴⁰. Para municipios, la Secretaría Municipal (incorporada al SADP en la propuesta 8) determinará los miembros del comité.

Para facilitar el cumplimiento de estos estándares la DNSC deberá establecer una ficha base con los criterios generales para la creación de perfiles y los parámetros universales a considerar para cada concurso¹⁴¹, a modo de contar con formatos homogéneos y rigurosidad técnica.

- **Desvinculación:** Flexibilizar las cláusulas de cese de funciones para los trabajadores bajo el nuevo régimen, agregando:
 1. Un desempeño deficiente reiterado, cuya justificación no recaerá en las exigencias de calificación actual sino en otras evaluaciones particulares que cuenten con un respaldo suficiente. Éstas pueden provenir de informes del jefe de servicio, el jefe directo, o de terceros, así como la evaluación de pares y de satisfacción del usuario¹⁴².
 2. Modificación de estrategias y programas (o de su prioridad en la agenda del servicio) que determinen como innecesarias algunas labores.
 3. Nuevas condiciones presupuestarias que obliguen la reducción del personal¹⁴³.

4. Nuevo sistema de evaluación individual:

Implementar modelos simples de evaluación orientados al desarrollo, utilizando curvas forzadas de distribución para asegurar que las calificaciones reflejen realmente el desempeño y permitan diferenciar a los funcionarios destacados¹⁴⁴. Este nuevo

138. Título III de la Resolución N°1 (2017).

139. Actualmente el empleo a prueba es optativo para el jefe de servicio superior (EA, Art. 25).

140. Estas tres propuestas han sido mencionadas en Chile "Mensaje N° 479-369" (10 de marzo de 2022). Se espera que con la expansión y avances en el SADP las decisiones del alto directivo serán de carácter técnico, por lo que se disminuirá el grado de discrecionalidad del proceso.

141. Propuesto en CEP et al. (2018).

142. Solo se deberían considerar aspectos técnicos relacionados a la labor realizada, medibles y comprobables.

143. Estas tres propuestas han sido mencionadas en Chile "Mensaje N° 479-369" (10 de marzo de 2022); CEP et al. (2018).

144. Chile "Mensaje N° 479-369" (10 de marzo de 2022); Consejo para Modernización (diciembre 2025); CEP et al. (2018); Rajevic (2018)

sistema de calificaciones será dispuesto para informar a las autoridades pertinentes sobre la ejecución de las labores dentro de los servicios o municipios, y no serán vinculantes como antecedentes para el cese de funciones¹⁴⁵.

5. [Re-enfoque de actuales incentivos monetarios institucionales:](#)

Establecer el bono PMG como parte de la remuneración base de los funcionarios de carrera. En el caso de los cargos directivos, el incentivo debe estar vinculado al cumplimiento de metas acotadas de información, transparencia y rendición de cuentas, especialmente con respecto a la cantidad de funcionarios y seguimiento de avances en la implementación de leyes. Por último, se debe excluir explícitamente de dicha bonificación a los “asesores de gobierno” y a los cargos encargados de diseñar y aprobar las metas (Comité Triministerial, Ministerio de Hacienda, Dipres y DNSC).

6. [Fomento de la movilidad y transparencia en contabilidad:](#)

Crear un “Registro Nacional de Empleo Público” unificado y digital a cargo de la DNSC, para permitir el traslado expedito de funcionarios de carrera con experticia entre servicios públicos, además de establecer una contabilidad clara de las dotaciones en servicios y municipios. La información corresponderá a la actualmente recibida por la Dipres (Ley N° 21.306, Art. 70), cuya disponibilidad deberá ser preferentemente pública y mensualizada, exceptuando aquellos casos justificados por razones de seguridad nacional. Se deberán establecer las medidas de protección de datos que el CPLT estime necesarias.

- **Contenido:** Se establecerá un formato estandarizado donde se especificarán al menos los siguientes datos por funcionario: cargo, antigüedad, calidad jurídica (bajo la antigua o nueva clasificación¹⁴⁶), remuneración base, asignaciones extras, horas extra, título o educación y calidad jurídica.
- **Automatización de contabilidad:** Construir una plataforma digital para que los servicios y municipios puedan actualizar de manera automática y homogénea la información de su personal, eliminando el costo y fragmentación de los multi-reporte actuales. Esto será acompañado de un instructivo, capacitación y cápsulas claras para que los funcionarios de informática puedan cumplir con esta tarea. Cada vez que se efectúe un ingreso o una desvinculación, deberá ser registrada dentro de un plazo establecido a la plataforma. Se entiende que ya operativo este sistema no será necesario el reporte a otros órganos.

145. Con el fin de reducir la carga administrativa y centrar la gestión en el diálogo de desarrollo y la retroalimentación, Irlanda implementó una escala de evaluación de solo dos niveles (“efectivo” y “necesita mejorar”). Para más información consultar OCDE (2026).

146. Si pertenece al nuevo régimen podrá especificarse “nueva carrera funcionaria”, de pertenecer al anterior se detallará “contrata” o correspondiente.

- **Movilidad horizontal:** Se fomentará o requerirá que una proporción de las vacantes sea provista internamente dentro del servicio público, facultando a las jefaturas para consultar el registro centralizado con dicho fin¹⁴⁷. Asimismo, para efectos de experiencia y beneficios, se reconocerá la antigüedad total acumulada en la administración pública de los funcionarios, independientemente de la institución de origen.

7. [Regulación de Asesores de Confianza en la Administración Central:](#)

Crear la figura legal de “Asesores de Gobierno” para los cargos de exclusiva confianza, con cuotas limitadas, cuyas funciones expiren automáticamente con la autoridad que los nombró¹⁴⁸. Se propone eliminar de esta categoría a los ADP de segundo nivel jerárquico y a los Jefes de División Subsecretarías¹⁴⁹, reduciendo del 1,2% al 0,5% los cargos de confianza basal sin asesores¹⁵⁰.

- Tanto los cargos de confianza actuales como los asesores que los acompañan serán regidos por esta calidad jurídica, y cuyo límite se establecería en base al presupuesto histórico de cada servicio o anualmente por Ley de Presupuesto.
- Estos funcionarios no podrán participar en concursos públicos y no percibirán el bono PMG.

8. [Reforma al Sistema de Alta Dirección Pública \(SADP\):](#)

- **Modificar fijación de metas de los CD y establecer procesos de gestión de desempeño:** Los indicadores de desempeño deberán alinearse a los productos principales de los servicios, de tal manera que las metas contempladas en los CD sean definidas en base a la demanda ciudadana del servicio, la capacidad operativa actual y los objetivos deseados, según los recursos disponibles. Se propone también instaurar un proceso dinámico de planificación, evaluación y apoyo, que incorpore diálogos de desempeño, retroalimentaciones estructuradas y compromisos concretos entre los ADP y la autoridad correspondiente, además de instaurar una plataforma digital para facilitar el control de gestión¹⁵¹.
- **Incluir en el SADP a:**
 1. Cargos técnicos municipales, tales como el Administrador Municipal, el Secretario Comunal de Planificación (SECPLA), y los Directores de; Obras (DOM), Administra-

147. El registro centralizado permitirá a las autoridades identificar perfiles idóneos dentro de la administración, reduciendo los tiempos de reclutamiento y promoviendo el desarrollo de carrera.

148. Chile “Mensaje N° 479-369” (10 de marzo de 2022); Consejo para Modernización (diciembre 2025); CEP et al. (2018); Rajevic (2019).

149. Por estimaciones de Pivotes, esto correspondería a 1.368 cargos. Pivotes (mayo 2025).

150. Así, de optar por ejemplo a limitar el número de “asesores” a uno por cargo de confianza, esta calidad jurídica conformaría el 1% del empleo administrativo central.

151. Barros et al. (2018), 341-349.

ción y Finanzas (DAF), Seguridad Municipal (DSM), entre otros¹⁵².

2. Todos los cargos de primer y segundo nivel jerárquico del Gobierno Central.
3. Jefaturas de divisiones ministeriales estratégicas, tales como la división administrativa y de personal, la división jurídica, entre otras¹⁵³.

- **Restringir la remoción de cargos:**

1. Primer nivel Jerárquico: para su remoción se requerirá un informe fundado por parte del ministro de ramo hacia la Presidencia, el cual deberá incorporar la evaluación técnica del CADP sobre el desempeño del directivo.
2. Segundo nivel Jerárquico: supeditar su remoción a la aprobación del CADP.
3. Alternativamente, se podrá definir un porcentaje límite de altos directivos a desvincular el primer año de gobierno¹⁵⁴.

9. Creación y Ampliación del Consejo Autónomo del Servicio Civil (CASC):

Transformación del actual CADP en un organismo colegiado, autónomo e independiente, facultado para supervisar el SADP y la DNSC. El CASC podrá dictar normas de cumplimiento obligatorio y sus consejeros se ampliarán de cinco a siete miembros. Respecto a su gobernanza, seis de los consejeros serán designados por el Presidente de la República —con ratificación del Senado—, quienes elegirán entre ellos a un presidente de dedicación exclusiva¹⁵⁵ o propondrán una terna al Ejecutivo. Para efectos de las propuestas anteriores, el CADP se considera equivalente al CASC.

152. (1) Director de la unidad de medio ambiente, aseo y ornato municipal, (2) Director de la unidad de tránsito y transporte público municipal, (3) Jefe de la unidad de control municipal, (4) Jefe de División de Presupuesto e Inversión del gobierno regional, (5) Jefe de División de Fomento e Industria del gobierno regional, (6) Jefe de División de Infraestructura y Tránsito del gobierno regional, (7) Jefe de División de Desarrollo Social y Humano del gobierno regional, entre otros. Chile "Mensaje N° 479-369" (10 de marzo de 2022).

153. Rajevic (2018).

154. Centro de Sistemas Públicos "Estudio de la modernización del Estado en Chile desde el año 1990 hasta la actualidad" Universidad de Chile (2024), 169. [[Enlace](#)]

155. Similar al modelo del CPLT, en el cual el Presidente de la República designa a los consejeros con ratificación del Senado, quienes posteriormente eligen de entre sus pares a quien presidirá el organismo.

BIBLIOGRAFÍA TEMÁTICA

I. Modelo Actual de Administración Pública

Bermúdez Soto, Jorge. "Derecho administrativo general", 2.ª ed. Santiago: Ediciones Universitarias de Valparaíso (2011).

Corrales Angulo, Andrés Alfonso Martín. "Diagnóstico Institucional del Servicio Civil en América Latina: Chile 2024", editado por Sandra Naranjo Bautista, Banco Interamericano de Desarrollo (2024). <https://doi.org/10.18235/0013086>

De la Maza, Tomás. "Empleo público: el Estado en su laberinto". Centro de Estudio Público, 5 de agosto de 2025. <https://www.cepchile.cl/investigacion/voces-del-cep-19-agosto-2025/>

España, Alfonso. "Ley de 'amarre' en el sector público". Santiago: Horizontal (diciembre de 2025). <https://horizontalchile.cl/publicacion/ley-de-amarre-del-sector-publico/>

Fraile G, Amaya. "13 años de funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: Un modelo de gestión incompleto". En Un Estado para la Ciudadanía: Estudios para su modernización, editado por Isabel Aninat y Slaven Razmilic, Centro de Estudios Públicos (2018): 361-402. https://static.cepchile.cl/uploads/cepchile/2022/09/libro_un_estado_para_la_ciudadania_fraile.pdf

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). "Public Service Review of Chile". París: OECD Publishing (2026). https://www.dipres.gob.cl/598/articulos-406517_doc_pdf.pdf

Pliscoff, Cristian. "Alta Dirección Pública: elementos teóricos y reflexiones a partir del caso chileno". En Manual de Administración Pública, editado por Ignacio Cienfuegos y Francesco Penaglia. Santiago: RIL Editores (2016): 383-401.

Rajevic, Enrique. "La crisis de la regulación del empleo público en Chile: ideas para un nuevo modelo". En Un Estado para la Ciudadanía: Estudios para su modernización, editado por Isabel Aninat y Slaven Razmilic, Centro de Estudios Públicos (2018): 403-432. https://static.cepchile.cl/uploads/cepchile/2022/09/libro_un_estado_para_la_ciudadania_rajevic.pdf.

Rajevic Mosler, Enrique. "El empleo público en crisis: ideas para salir del marasmo". Revista Chilena de la Administración del Estado, n.º 1 (2019): 21-48. <https://doi.org/10.57211/revista.vli01.32>.

2. Documentos de Propuestas

Barros, Eduardo, Alejandro Weber y Daniel Díaz. “Convenios de desempeño en la Alta Dirección Pública: Orientaciones de optimización como herramienta de gestión del desempeño”. En *Un Estado para la Ciudadanía: Estudios para su modernización*, editado por Isabel Aninat y Slaven Razmilic, Centro de Estudios Públicos (2018): 319-360.

https://static.cepchile.cl/uploads/cepchile/2022/09/libro_un_estado_para_la_ciudadania_barros.pdf

Centro de Estudios Públicos (CEP), Chile21, Espacio Público, y Libertad y Desarrollo. “Gestión de personas en el Estado”. Santiago: Centro de Estudios Públicos (2018a). https://static.cepchile.cl/uploads/cepchile/2022/09/libro_gestion_3ene2018.pdf

Centro de Estudios Públicos (CEP), Chile21, Espacio Público, y Libertad y Desarrollo. “Transparencia, acceso a información pública y gestión de la información en el Estado”. Santiago: Centro de Estudios Públicos (2018b). https://static.cepchile.cl/uploads/cepchile/2022/09/libro_transparencia_3ene2018.pdf

Centro de Sistemas Públicos (CSP). “Estudio de la modernización del Estado en Chile desde el año 1990 hasta la actualidad”. Santiago: Universidad de Chile (2024). <https://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2025/03/2024-09-13-csp-uchile-2024-estudio-de-la-modernizacion-del-estado-en-chile-1990-2023-rev.pdf>

Chile. Presidencia de la República. Mensaje de S.E. el Presidente de la República con el que se inicia un proyecto de ley que modifica el Estatuto Administrativo y moderniza el régimen de empleo público en la Administración del Estado. N° 479-369. Santiago (10 de marzo de 2022).

Corrales (2024).

Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado. “Recomendaciones para la modernización del empleo público”. Santiago (diciembre de 2025).

<https://consejomodernizacion.cl/documentos>

Fraile G (2018).

Ministerio de Hacienda. “Resultados de consulta ciudadana sobre el anteproyecto de modernización del empleo público”. Estudio realizado por la Dirección de Estudios Sociales de la Pontificia Universidad Católica de Chile (DESUC). Subsecretaría de Hacienda (julio de 2021). <https://www.hacienda.cl/subsecretaria/noticias/un-90-de-las-personas-cree-que-es-necesario-mejorar-la-calidad-del-empleo>.

Rajevic (2018).

Rajevic, Enrique. "El empleo público en crisis: ideas para salir del marasmo". Revista de Derecho Administrativo Económico (2019). <https://doi.org/10.57211/revista.vli01.32>

Zaviezo, Luis, Pablo González, Mario Waissbluth, Carlos Castro, Cristián Pliscoff, Rodrigo Salas, Jerko Juretic, et al. "Estudio de diseño e implementación de los incentivos institucionales del sector público: Informe final". Santiago: Centro de Sistemas Públicos, Universidad de Chile (2016).

<https://www.sistemaspublicos.cl/2016/09/19/estudio-diseno-e-implementacion-de-los-incentivos-institucionales-del-sector-publico/>

3. Análisis Cuantitativos sobre Empleo Público

Briebe, Daniel, Mauricio-René Herrera-Marín, Marcelo Riffo, and Danilo Garrido. "Inside the Black Box: Uncovering Dynamics and Characteristics of the Chilean Central Government Bureaucracy with a Novel Dataset." Latin American Politics and Society 66, no. 3 (2024): 107–35. <https://doi.org/10.1017/lap.2023.41>.

Centro de Investigación de Empresa y Sociedad (CIES UDD) y Asociación de AFP. "Barómetro Laboral y Previsional: Octubre 2025", Santiago: Universidad del Desarrollo(2025). <https://negocios.udd.cl/cies/files/2025/11/071125-barometro-previsional-octubre-2025.pdf>.

España, Alfonso. "Análisis de la variación del empleo público: 2022-2024". Santiago: Horizontal (octubre 2024). <https://horizontalchile.cl/publicacion/analisis-de-la-variacion-del-empleo-publico-2022-2024/>.

España, Alfonso y Obach, Juan. "Confianza legítima en el Estado: número de funcionarios y propuestas". Santiago: Horizontal (enero 2025). <https://horizontalchile.cl/publicacion/confianza-legitima-en-el-estado-numero-de-funcionarios-y-propuestas/>

España, Alfonso y Obach, Juan. "¿Cuántos funcionarios municipales hay en el país? Análisis del gasto y dotación". Santiago: Horizontal (agosto 2024). <https://horizontalchile.cl/publicacion/cuantos-funcionarios-municipales-hay-en-el-pais-analisis-del-gasto-y-dotacion/>

España, Alfonso y Hormazábal, Soledad. "¿Dónde está el mayor gasto en licencias médicas en el Estado?". Santiago: Horizontal (junio 2025). <https://horizontalchile.cl/publicacion/donde-esta-el-mayor-gasto-en-licencias-medicas-en-el-estado/>

Lorca, Joaquín y David Bravo. "Brecha salarial en el sector público: ¿premio o castigo?". Documento de Trabajo No. 36. Santiago: Observatorio del Contexto Económico, Universidad Diego Portales (OCEC-UDP), (abril 2025).

<https://ocec.udp.cl/proyecto/documento-de-trabajo-no36-brecha-salarial-en-el-sector-publico-premio-o-castigo/>

Pivotes. "Propuesta de Reforma al Régimen de Empleo Público". Santiago (mayo 2025).

<https://www.pivotes.cl/web/wp-content/uploads/2025/05/250604-Pivotes-Propone-Nuevo-estatuto-de-empleo-publico-2.pdf>

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. "Diagnóstico Nacional: Calidad de la Gestión Municipal 2023". Santiago: Subdere (2023).

<https://diagnostico.subdere.gov.cl/>.

4. Reclutamiento por Mérito

Cortázar Velarde, Juan Carlos, Javier Fuenzalida y Mariano Lafuente. Sistemas de mérito para la selección de directivos públicos: ¿Mejor desempeño del Estado? Un estudio exploratorio. Nota Técnica n.º IDB-TN-1054. Banco Interamericano de Desarrollo (2016). <https://doi.org/10.18235/0010650>.

Lira, Loreto. "Impacto del Sistema de Alta Dirección Pública en la gestión hospitalaria: un análisis empírico". Estudios Públicos, n.º 131 (2013): 61-102. <https://www.estudiospublicos.cl/index.php/cep/article/view/268>.

Morales Casetti, Marjorie. "Nueva Gestión Pública en Chile: Orígenes y efectos". Revista de Ciencia Política 34, n.º 2 (2014): 417-38.

<https://doi.org/10.4067/S0718-090X2014000200004>.

Muñoz, Pablo y Cristóbal Otero. "Managers and Public Hospital Performance". American Economic Review 115, n.º 11 (2025): 4040-74.

<https://doi.org/10.1257/aer.20240615>

Muñoz, Pablo y Mounu Prem. "Managers' Productivity and Recruitment in the Public Sector". American Economic Journal: Economic Policy 16, n.º 4 (2024): 223-53. <https://doi.org/10.1257/pol.20220732>

Valdebenito, Sebastián y Cristian Pliscoff. "Mayor competitividad en los procesos de reclutamiento y selección, ¿mejor satisfacción usuaria? Evidencia a partir de los servicios públicos del Estado chileno". Revista del CLAD Reforma y Democracia, n.º 86 (2023): 117-48. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n86.a4>.

Dahlström, Carl, y Victor Lapuente. "Organizing Leviathan: Politicians, Bureaucrats, and the Making of Good Government". Cambridge: Cambridge University Press (2017).

Dahlström, Carl, Nicholas Charron, Mihaly Fazekas y Victor Lapuente. Careers, Connections and Corruption Risks in Europe. SSRN (6 de abril 2015). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2711956>.

5. Incentivos a la Productividad

Arenas de Mesa, A. y Berner Herrera, H. "Presupuesto por resultados y consolidación del sistema de evaluación y control de gestión del gobierno central", Santiago, Ministerio de Hacienda. Dirección de Presupuestos (2010).

https://www.dipres.gob.cl/598/articles-60578_doc_pdf.pdf

Cuevas, Cristian, Bastián González-Bustamante, Mabel Calderón-Orellana y Diego Barría. "Motivación de servicio público entre funcionarios públicos chilenos". Revista del CLAD Reforma y Democracia, n.º 81 (2021): 105-38.

<https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n81.a302>.

Fernández, Alejandro, y Javier Fuenzalida. "Evaluación de efectos Ley 20.955 sobre convenios de desempeño". Santiago: Servicio Civil (2021).

https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2021/12/estudio_efectos_impacto_sadp_cd_julio2021-1.pdf

Guzmán S., Marcela. "Sistema de Control de Gestión y Presupuesto por Resultados: la experiencia chilena", Santiago, Ministerio de Hacienda. Dirección de Presupuesto (2005).

<http://bibliotecadigital.dipres.gob.cl/handle/11626/16521>

6. Modernización del Estado

Centro de Estudios Públicos. "Un Estado para la ciudadanía: estudios para su modernización", editado por Isabel Aninat y Slaven Razmilic, Santiago, CEP (2022). https://static.cepchile.cl/uploads/cepchile/2022/09/un_estado_para_la_ciudadania_cep.pdf

Centro de Estudios Públicos. "Un Estado para la ciudadanía: estudios para su modernización", editado por Isabel Aninat y Slaven Razmilic. Santiago: CEP (2018). https://static.cepchile.cl/uploads/cepchile/2022/09/libro_un_estado_para_la_ciudadania_cep_2018.pdf.

Irarrázaval, Ignacio. "La oportunidad que nos dejó la crisis". Centro de Políticas Públicas UC, 11 de noviembre de 2023. <https://politicaspublicas.uc.cl/opinion/la-oportunidad-que-nos-dejo-la-crisis/>.

ANEXO:

Tabla 1: Cantidad de servidores Gobierno Central, 2025

CALIDAD JURÍDICA	RESTO GOBIERNO CENTRAL	SALUD	EDUCACIÓN (SLE)	TOTAL
Planta	45.650	44.729	27.549	117.928
Contrata	126.663	147.223	20.259	294.145
Honorarios	18.016	13.590	851	32.457
Suplentes y Reemplazos	3.633	17.998	9	21.640
Resto	17.673	4.026	46.938	68.637
TOTAL	211.635	227.566	95.606	534.807

Fuente: Dirección de Presupuesto (septiembre 2025) "Informe Trimestral de Los Recursos Humanos del Sector Público"

Nota: Los profesionales afectos a las leyes N°15.076 y N°19.664, así como el personal afecto al estatuto docente y el de los Jardines Infantiles dependientes de los SLE, están contabilizados según la cantidad de cargos en ejercicio y no en cuanto al número de personas que desempeñan esos cargos de acuerdo a la metodología de medición de la Dipres.

No se incluyen Empresas Públicas, Universidades y Centros de Formación Técnica estatales.

Datos disponibles en: https://www.dipres.gob.cl/598/articles-393858_version_pdf.pdf

Tabla 2: Cantidad de servidores Municipalidades, 2024

CALIDAD JURÍDICA	GESTIÓN MUNICIPAL	SALUD	EDUCACIÓN	TOTAL
Planta	34.263	59.889	71.468	165.620
Contrata	23.538	33.733	35.589	92.860
Honorario	6.473	14.689	2.310	23.472
Honorarios programas comunitarios	69.564	12.772	374	82.710
Código del Trabajo	0	1.173	82.711	83.884
TOTAL	133.838	122.256	192.452	448.546

Fuente: Elaboración propia a base de SINIM (2024)

Nota: Las variables utilizadas para estimar el número de funcionarios a partir de SINIM 2024 son: a) Educación: IEDU040, IEDU041, IEDU042, IEDU043, MPECT; b) Salud: MPSCC, MP SH, MPSCDT, MPSP, MPSOC; c) Gestión Municipal: IRH05, IRH12, IRH15, IRH16.

Datos disponibles en: https://datos.sinim.gov.cl/datos_municipales.php

Tabla 3: Cantidad de servidores Resto de Gobierno Central, 2014-2025 septiembre

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (SEP)
Planta	44.486	44.892	45.128	46.265	46.538	47.458	46.375	45.555	45.572	45.246	46.292	45.650
Contrata	79.317	85.967	88.873	102.131	106.632	112.114	113.648	115.623	117.344	120.988	124.938	126.663
Honorarios	27.919	26.160	25.797	20.487	16.523	15.672	16.180	16.968	14.201	15.857	14.194	18.016
Suplentes y Reemplazos	2.688	2.522	2.507	2.442	2.663	2.704	1.714	2.751	3.175	3.102	5.454	3.633
Resto	13.391	14.285	14.350	13.943	16.573	17.832	26.238	27.024	22.208	18.784	17.707	17.673
TOTAL	167.801	173.826	176.655	185.268	188.929	195.780	204.155	207.921	202.500	203.977	208.585	211.635

Fuente: Dirección de resupuesto (2025)
 INFORME TRIMESTRAL DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR PÚBLICO (2024 diciembre, 2025 septiembre)

Tabla 4: Cantidad de servidores Gestión Municipal, 2013-2024

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Planta	26.094	26.315	26.742	26.903	27.505	27.826	29.767	32.022	34.398	35.490	34.524	34.263
Contrata	10.700	11.021	12.186	14.221	16.291	17.324	16.878	16.473	18.470	20.132	23.571	23.538
Honorario	6.585	10.516	13.064	11.406	15.362	8.176	9.128	9.947	11.302	12.971	7.773	6.473
Honorarios programas comunitarios	28.055	29.992	31.183	34.174	35.268	38.049	51.678	55.187	57.376	62.137	70.082	69.564
TOTAL	71.434	77.844	83.175	86.704	94.426	91.375	107.451	113.629	121.546	130.730	135.950	133.838

Fuente: Elaboración propia a base de SINIM (2024)
 Gestión Municipal: IRH05,IRH12, IRH15, IRH16.

Tabla 5: Desagregación de Propuestas por Estudio o Documento consultado

	CENTRO DE ESTUDIOS PÚBLICOS (CEP), CHILE21, ESPACIO PÚBLICO, Y LIBERTAD Y DESARROLLO (2018A)	"UN ESTADO PARA LA CIUDADANÍA: ESTUDIOS PARA SU MODERNIZACIÓN", EDITADO POR ISABEL ANINAT Y SLAVEN RAZMILIC, CEP (2018)	CONSEJO ASESOR PERMANENTE PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO (2025)	"PROYECTO DE LEY QUE MODIFICA EL ESTATUTO ADMINISTRATIVO (...)" INGRESADO EL 10 DE MARZO DE 2022 POR EL EXPRESIDENTE SEBASTIÁN PIÑERA (2022)	"DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DEL SERVICIO CIVIL EN AMÉRICA LATINA: CHILE 2024" POR ANDRÉS A.M CORRALES, BID (2024)	"ESTUDIO DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS INCENTIVOS INSTITUCIONALES DEL SECTOR PÚBLICO: INFORME FINAL", CSP (2016)	APOYO CIUDADANO: RESULTADOS DE CONSULTA CIUDADANA SOBRE EL ANTEPROYECTO DE MODERNIZACIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO, DESUC (2021) ¹⁵⁶
1) Unificación de regímenes	●	●*	●	●	○	●	86% ¹⁵⁷
Planta	Voluntariamente, mismo cargo o promoción por concurso	Optar por promoción mediante concurso	N/M	N/E	N/E		
Contrata de 2 años o más	Voluntariamente, por concurso	Inclusión directa	N/M	N/E	N/E		
Contrata de menos años	Próxima renovación, por concurso	Extinguir relación	N/M	N/E	N/E		
Honorario	Pueden incluirse.	Bajo subordinación y con más de un año	N/M	N/E	N/E		
Código de Trabajo	N/M	No se incluyen directamente. Pueden concursar	N/M	N/E	N/E		
Asesores de Gobierno	No se deben incluir	No se deben incluir a menos a que ejerciera por más de un periodo presidencial	Se deben distinguir del régimen general para carrera funcionaria	Deben distinguirse en una nueva calidad jurídica	N/M		
2) Derechos laborales	●	●*	●	●	○	○	
Código de Trabajo	Equiparar derechos de nuevos ingresos al Código de Trabajo	Aplicación supletoria del Código del Trabajo.	N/M	N/M			
Indemnizaciones	Solamente para funcionarios en el nuevo régimen. Solo se consideran años a partir de la vigencia de nueva norma	N/E	Opción propuesta como forma de compensación por egresos no voluntarios	Se consideran años a partir del ingreso a contrata o al nuevo régimen, independiente de la institución ¹⁵⁸			91% ¹⁵⁹
Huelga y sindicalización	N/E	Reconoce estos derechos, salvo FFAA y de Orden	N/M	N/M			
3) Mérito en ingreso, y desvinculación	●	●*	●	●	○	○	95% ¹⁶⁰

156. Consulta pública realizada digitalmente entre el 7 y 28 de enero de 2021 por encargo de la Secretaría de Modernización del Estado del Ministerio de Hacienda y de la Dirección Nacional del Servicio Civil. Se registraron 58.385 respuestas (58% de funcionarios públicos y 42% a ciudadanos no funcionarios). Adicionalmente, se recibieron 33.664 comentarios vía web. Más información sobre la consulta en [Enlace]. Más información sobre el anteproyecto en [Enlace].

157. 86% de los ciudadanos está de acuerdo o muy de acuerdo con otorgar un contrato indefinido a funcionarios a contrata y honorarios.

158. Por egreso no voluntario, un mes por año de servicio continuo en administración central, con tope de seis meses y noventa unidades de fomento por mes.

159. 91% de los consultados apoya el derecho a indemnización para los empleados públicos.

160. 95% de los participantes apoya la selección por mérito de los funcionarios públicos en base a sus competencias, a través de concursos abiertos, competitivos y transparentes. 82% apoya establecer un periodo de prueba al integrarse al servicio público antes de una contratación definitiva.

	CENTRO DE ESTUDIOS PÚBLICOS (CEP), CHILE21, ESPACIO PÚBLICO, Y LIBERTAD Y DESARROLLO (2018A)	"UN ESTADO PARA LA CIUDADANÍA: ESTUDIOS PARA SU MODERNIZACIÓN", EDITADO POR ISABEL ANINAT Y SLAVEN RAZMILIC, CEP (2018)	CONSEJO ASESOR PERMANENTE PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO (2025)	"PROYECTO DE LEY QUE MODIFICA EL ESTATUTO ADMINISTRATIVO (...)" INGRESADO EL 10 DE MARZO DE 2022 POR EL EXPRESIDENTE SEBASTIÁN PIÑERA (2022)	"DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DEL SERVICIO CIVIL EN AMÉRICA LATINA: CHILE 2024" POR ANDRÉS A.M CORRALES, BID (2024)	"ESTUDIO DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS INCENTIVOS INSTITUCIONALES DEL SECTOR PÚBLICO: INFORME FINAL", CSP (2016)	APOYO CIUDADANO: RESULTADOS DE CONSULTA CIUDADANA SOBRE EL ANTEPROYECTO DE MODERNIZACIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO, DESUC (2021) ¹⁶³
Ingreso	Los concursos utilizados deben ser de carácter técnico ¹⁶¹ , publicados en el portal de empleos públicos y los portales de los servicios (independiente de la publicidad en otros medios), además de definir el perfil de cargo y permitir la posibilidad de movilidad horizontal. El SC establecerá directrices generales para los perfiles, parámetros y ponderaciones y resolverá consultas para la conducción de los concursos.	N/E	Se define como regla general para todos los cargos el uso de concursos basados en mérito (abiertos y competitivos) en los procesos de reclutamiento y selección. Se debe comunicar el perfil del cargo y las competencias requeridas, utilizando la plataforma de empleos públicos. El proceso será sujeto a una doble revisión, rendición de cuentas y mecanismos para la movilidad horizontal de funcionarios entre servicios (manteniendo la antigüedad)	Se publicará la vacante en el portal online con el perfil de cargo y requisitos. Los postulantes deberán aprobar un filtro de admisibilidad y pasar una o más pruebas estandarizadas. Un comité de selección deberá presentar una terna al jefe superior de servicio para la selección final.			
Periodo de prueba	N/M	N/M	Establecer de manera obligatoria el empleo de prueba regulado en el EA (Ley N°18.834, Art 20 bis ¹⁶²), el cual define un periodo de prueba opcional	A los funcionarios que ingresen por primera vez se les exigirá un periodo de prueba de 90 días, donde podrán ser desvinculados sin expresión de causa por la autoridad facultada para el nombramiento ¹⁶³			82%
Promoción	Las vacantes se proveerán mediante concurso, salvo en promociones internas donde el Jefe de Servicio podrá seleccionar a funcionarios del nuevo régimen (en el mismo grado o hasta tres inferiores) basándose en méritos y antigüedad. La vacante resultante de dicha promoción deberá concursarse obligatoriamente.	N/E	Será vía concurso y no automática.	Se propone la promoción basada en el mérito, medida a través de un nuevo sistema de evaluación y promocionando la movilidad horizontal. Ambas propuestas se detallan más adelante (propuestas 4 y 6).			

161. Se deben utilizar los criterios establecidos por el Servicio Civil en la Resolución N°1 (2007) en los artículos 13 en adelante.

162. No se identificó una directriz similar en el EAM.

163. En este caso, "la autoridad podrá, por una única vez, contratar para dicha vacante a cualquier otro integrante de la nómina de tres o cuatro personas preseleccionadas".

	CENTRO DE ESTUDIOS PÚBLICOS (CEP), CHILE21, ESPACIO PÚBLICO, Y LIBERTAD Y DESARROLLO (2018A)	"UN ESTADO PARA LA CIUDADANÍA: ESTUDIOS PARA SU MODERNIZACIÓN", EDITADO POR ISABEL ANINAT Y SLAVEN RAZMILIC, CEP (2018)	CONSEJO ASESOR PERMANENTE PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO (2025)	"PROYECTO DE LEY QUE MODIFICA EL ESTATUTO ADMINISTRATIVO (...)" INGRESADO EL 10 DE MARZO DE 2022 POR EL EXPRESIDENTE SEBASTIÁN PIÑERA (2022)	"DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DEL SERVICIO CIVIL EN AMÉRICA LATINA: CHILE 2024" POR ANDRÉS A.M CORRALES, BID (2024)	"ESTUDIO DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS INCENTIVOS INSTITUCIONALES DEL SECTOR PÚBLICO: INFORME FINAL", CSP (2016)	APOYO CIUDADANO: RESULTADOS DE CONSULTA CIUDADANA SOBRE EL ANTEPROYECTO DE MODERNIZACIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO, DESUC (2021) ¹⁶⁶
Desvinculación	Los fundamentos para las desvinculaciones serían: realización de sumario (sin indemnización), bajo desempeño ¹⁶⁴ , reestructuración del servicio, supresión o cambio de programas/estrategias y cambios presupuestarios	Crear una cláusula más flexible de cese por necesidades de servicio. Se recomienda una adaptación del actual modelo de las Superintendencias del Medio Ambiente y Educación ¹⁶⁵	N/M	Se establecen causales para las desvinculaciones no voluntarias: Bajo desempeño ¹⁶⁶ , reestructuración del servicio, supresión o cambio de programas/estrategias y cambios presupuestarios			
4) Nuevo sistema de evaluación individual							93% ¹⁶⁷
	Se propone un modelo de evaluación basado en una curva forzada de distribución grupal, orientado al diálogo y la mejora del clima laboral. El proceso inicia con una autoevaluación del funcionario, sujeta a ratificación o corrección por su jefe directo (precalificador). Por su parte, la Junta Calificadora mantendrá su estructura actual, pero limitando su competencia exclusivamente a la resolución de discrepancias relevantes y reclamaciones.	Aconseja crear sistemas de curvas de distribución obligatorias y estandarizadas. Se utiliza como ejemplo la implementación de este sistema por el SII en la década de los 90'.	Se propone como ejemplo el uso de curvas de distribución forzadas.	Cada dos años, el Jefe Superior de Servicio dictará una resolución –sujeta a aprobación de la DNSC– que fije las etapas, escalas, instrumentos y plazos del proceso evaluativo. Se elimina la junta calificadora, otorgando la facultad de calificar al jefe directo. Finalmente, los resultados deberán ajustarse obligatoriamente a una distribución en tres grupos de evaluados, independientemente de la escala de puntaje utilizada.			
5) Re-enfoque de actuales incentivos monetarios institucionales.		No se consultó el documento en esta materia					
Incentivos generales	Se propone una simplificación de la actual dispersión de asignaciones especiales, proponiendo una división de cuatro categorías complementarias; antigüedad, profesionalización, desempeño y relevancia del cargo.		N/M			N/E	

164. Se establece que es suficiente una evaluación deficiente formal y reiterada, sin necesidad de cumplirse el Art. 50 del EA.

165. En la Superintendencias de Medio Ambiente (Ley N° 20.417) y Educación (Ley N° 20.529) se permite declarar vacancia por "necesidades de la Superintendencia", con indemnización por decisión del jefe superior del servicio. Solo puede adoptarse una vez al año, "fundado en el buen, oportuno y eficiente funcionamiento del servicio y sobre la base de un informe de los directivos de segundo nivel jerárquico". Rajejic (2018), 425.

166. Al respecto, se establece que la deficiente evaluación puede ser tanto por la calificación regular y periódica u otra evaluación particular no considerada en esta.

167. El 93% de los consultados cree que se deben mejorar las evaluaciones de desempeño en el sector público.

	CENTRO DE ESTUDIOS PÚBLICOS (CEP), CHILE21, ESPACIO PÚBLICO, Y LIBERTAD Y DESARROLLO (2018A)	"UN ESTADO PARA LA CIUDADANÍA: ESTUDIOS PARA SU MODERNIZACIÓN", EDITADO POR ISABEL ANINAT Y SLAVEN RAZMILIC, CEP (2018)	CONSEJO ASESOR PERMANENTE PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO (2025)	"PROYECTO DE LEY QUE MODIFICA EL ESTATUTO ADMINISTRATIVO (...)" INGRESADO EL 10 DE MARZO DE 2022 POR EL EXPRESIDENTE SEBASTIÁN PIÑERA (2022)	"DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DEL SERVICIO CIVIL EN AMÉRICA LATINA: CHILE 2024" POR ANDRÉS A.M CORRALES, BID (2024)	"ESTUDIO DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS INCENTIVOS INSTITUCIONALES DEL SECTOR PÚBLICO: INFORME FINAL", CSP (2016)	APOYO CIUDADANO: RESULTADOS DE CONSULTA CIUDADANA SOBRE EL ANTEPROYECTO DE MODERNIZACIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO, DESUC (2021) ¹⁶⁸
PMG	Se propone reformar los PMG para simplificar su operatoria y reducir la burocracia, implementando un cambio gradual que ajuste los incentivos monetarios a un porcentaje variable menor, condicionado exclusivamente a indicadores transversales. Asimismo, se establecerán topes a los incentivos colectivos. No se recomienda su eliminación debido al uso de la herramienta por altos directivos para motivar a subordinados.		Simplificar el régimen de asignaciones especiales para funcionarios públicos. Propone evaluar la eliminación del PMG.			Se propone transformar gradualmente la asignación de variable a fija mediante reforma legal (o reducirla al 2% priorizando indicadores transversales). Como objetivo de largo plazo se eliminarían todos los incentivos monetarios por metas (incluyendo convenios colectivos).	
6) Movilidad y transparencia en contabilidad							85% ¹⁶⁸
	Incorporar en las ternas de selección de ingreso un mínimo de dos funcionarios públicos, incluyendo funcionarios de otros servicios y de áreas municipales.	Se propone modificar el Art. 8 b) del Estatuto Administrativo para eliminar la restricción que hoy prioriza exclusivamente al personal de planta del servicio en los concursos internos. Se detalla que las ternas o quinas deberán abrirse a funcionarios a contrata y de otras instituciones, reemplazando la exclusividad actual por una reserva de cupos proporcional (por ejemplo, un tercio de la nómina para la planta interna).	Promoción de concursos entre entidades que permitan cubrir vacantes por interno, ampliando la iniciativa "Colabora" de pasantías temporales en un sistema de movilidad estructural y descentralizada. Se propone también un Registro Nacional de Empleo Público centralizado y de cobertura total, que sistematice trayectorias, evaluaciones y competencias acreditadas por organismos independientes.	Se promueve la movilidad horizontal resguardando la antigüedad del funcionario mediante la creación de un Registro de Empleo Público administrado por el Servicio Civil. Este registro centralizará perfiles, trayectorias y resultados de acreditación de competencias transversales, permitiendo que los Jefes de Servicio consulten el sistema en línea para invitar a candidatos a procesos de selección. Finalmente, un reglamento del Ministerio de Hacienda definirá los procedimientos de acceso, permanencia y la ejecución efectiva de estos traslados entre instituciones.	Se destaca la iniciativa "Colabora" como un propulsor de la movilidad interna en el Estado.		
7) Asesores de Gobierno							87% ¹⁶⁹
Creación de categoría jurídica separada	Sí	Sí	Sí	Sí			

168. Un 85% considera necesario fortalecer los procesos de movilidad entre instituciones públicas (a través de concursos cerrados o internos). Asimismo, el 31% considera que hoy no existen oportunidades de desarrollo laboral en el Estado.

169. 87% de los participantes está de acuerdo con la creación de la categoría "Asesores de Gobierno" y un 80% cree que sus funciones deben cesar con la autoridad.

	CENTRO DE ESTUDIOS PÚBLICOS (CEP), CHILE21, ESPACIO PÚBLICO, Y LIBERTAD Y DESARROLLO (2018A)	“UN ESTADO PARA LA CIUDADANÍA: ESTUDIOS PARA SU MODERNIZACIÓN”, EDITADO POR ISABEL ANINAT Y SLAVEN RAZMILIC, CEP (2018)	CONSEJO ASESOR PERMANENTE PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO (2025)	“PROYECTO DE LEY QUE MODIFICA EL ESTATUTO ADMINISTRATIVO (...)” INGRESADO EL 10 DE MARZO DE 2022 POR EL EXPRESIDENTE SEBASTIÁN PIÑERA (2022)	“DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DEL SERVICIO CIVIL EN AMÉRICA LATINA: CHILE 2024” POR ANDRÉS A.M CORRALES, BID (2024)	“ESTUDIO DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS INCENTIVOS INSTITUCIONALES DEL SECTOR PÚBLICO: INFORME FINAL”, CSP (2016)	APOYO CIUDADANO: RESULTADOS DE CONSULTA CIUDADANA SOBRE EL ANTEPROYECTO DE MODERNIZACIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO, DESUC (2021) ⁶⁸
Límite de cargos	Límite de cargos más restrictivo en servicios que ministerios. En primera instancia el número y gasto del grupo se definirá en base al presupuesto histórico	Dotación máxima anualmente definida por la Ley de Presupuestos ¹⁷⁰	Debe definirse por ley las cuotas, pueden ser un número o un porcentaje del personal del servicio.	Número de asesores no puede superar el 1% de la dotación máxima autorizada en cada mes del año fiscal de la dotación total de la administración central del Estado			
Cese de funciones	Cese automático junto a la autoridad que lo designó	Cese automático junto a la autoridad que lo designó	N/E	Junto al cese del jefe superior del servicio			80%
Otras regulaciones	Sujetos a ley de lobby y a un Código de Conducta redactado por el SC. No podrán concursar para cargos dentro de su institución o de organismos dependientes	Supresión de las plantas compuestas exclusivamente de personal de confianza, excepto para la Presidencia de la República	No pueden postular a cargos de carrera funcionaria mientras estén ejerciendo su labor. Se deberá establecer un período de carencia durante algunos meses luego del cese en el cargo.	Los servicios públicos con cupo y presupuesto para Asesores de Gobierno deberán reportar el detalle de este personal mensualmente a la Dipres y la DNSC			
Cargos adscritos	N/E	Agregar jefes de departamento de divisiones estratégicas de los ministerios ¹⁷¹	N/E	Excluir de esta categoría a los Altos Directivos Públicos, los Jefes de División en los ministerios y subsecretarías y los directivos de tercer nivel jerárquico.			
8) Reforma al SADP	●	●	●	○	●	○	
Convenios de Desempeño	N/M	Se propone fijar el incentivo variable del CD en la remuneración base, con un diseño ajustado según la exposición política de cada cargo. Para gestionar este cambio, se establece un ciclo dinámico de desempeño basado en diálogos de retroalimentación y compromisos explícitos entre la autoridad y el directivo ADP, soportado técnicamente por una plataforma digital de control de gestión ^{172***}	N/M		Se propone diferenciar legalmente los cargos de primer y segundo nivel jerárquico para restringir las causales de remoción. En el caso del segundo nivel, la solicitud de renuncia solo podrá fundarse en razones de desempeño.		

170. El autor especifica además la aplicación de las cutas dispuestas en el decreto ley N° 1.608, de 1976 (Art. 13, inciso segundo).

171. Sobre el actual número de asesores de confianza y la nueva cuota definida por la Ley de Presupuesto.

172. Los autores detallan sus propuestas en el punto “Reemplazar el actual proceso de evaluación del desempeño por uno de gestión del desempeño”. Para más detalle consultar Barros et al. (2018).

	CENTRO DE ESTUDIOS PÚBLICOS (CEP), CHILE21, ESPACIO PÚBLICO, Y LIBERTAD Y DESARROLLO (2018A)	"UN ESTADO PARA LA CIUDADANÍA: ESTUDIOS PARA SU MODERNIZACIÓN", EDITADO POR ISABEL ANINAT Y SLAVEN RAZMILIC, CEP (2018)	CONSEJO ASESOR PERMANENTE PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO (2025)	"PROYECTO DE LEY QUE MODIFICA EL ESTATUTO ADMINISTRATIVO (...)" INGRESADO EL 10 DE MARZO DE 2022 POR EL EXPRESIDENTE SEBASTIÁN PIÑERA (2022)	"DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DEL SERVICIO CIVIL EN AMÉRICA LATINA: CHILE 2024" POR ANDRÉS A.M CORRALES, BID (2024)	"ESTUDIO DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS INCENTIVOS INSTITUCIONALES DEL SECTOR PÚBLICO: INFORME FINAL", CSP (2016)	APOYO CIUDADANO: RESULTADOS DE CONSULTA CIUDADANA SOBRE EL ANTEPROYECTO DE MODERNIZACIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO, DESUC (2021) ⁶⁶
Ampliación del SADP	N/E	Se sugiere incluir en el sistema a las jefaturas de división ministeriales que no sean del "giro estratégico" del negocio, como las divisiones jurídicas o administrativas.*	Propone incorporar los municipios al SADP, en línea con lo recomendado por la OCDE y la Comisión Engel. Se estima que los costos de esta propuesta "no serán altos".		N/E		
9) Autonomía del CADP	●	●*	○	○	○	○	
	<p>Se propone transformar el CADP en un Consejo del Servicio Civil (CSC) encargado de la selección de altos directivos y la gestión estratégica del desarrollo de personas. El CSC asumiría un rol deliberativo y normativo, mientras que la DNSC (liderada por un Director SADP de primer nivel) actuaría como el brazo ejecutivo autónomo.</p> <p>Se propone además el traspaso del SIAPER a Dipres o la DNSC para la digitalización total de procesos de gestión de vacantes.</p> <p>Finalmente, se imponer dedicación exclusiva a los miembros del CSC o permitir el apoyo de profesionales delegados para entrevistas, y aumentar el número de concejeros.</p>	<p>Transformar el CADP en un Consejo del Servicio Civil autónomo que asuma la dirección superior de la DNSC, con cuatro consejeros y un presidente con voto dirimente y dedicación exclusiva por tres años. Este organismo contaría con un Secretario Ejecutivo para la gestión operativa y, fundamentalmente, adquiriría competencia para resolver reclamaciones administrativas.</p>					

N/M: No se menciona para esta propuesta.

N/E: Se menciona o subentiende en la propuesta, pero no especifica.

Menciones Específicas:

* Rajevic "La crisis de la regulación del empleo público en Chile: ideas para un nuevo modelo" CEP (2018)

** Rajevic "El empleo público en crisis: ideas para salir del marasmo" (2019)

*** Barros et al. "Convenios de desempeño en la Alta Dirección Pública: Orientaciones de optimización como herramienta de gestión del desempeño" CEP (2018).

www.horizontalchile.cl
horizontal@horizontalchile.cl

 [horizontalchile](#)  [horizontalchile](#)  [horizontal_chile](#)  [Horizontal Chile](#)

 HORIZONTAL