

---

## EL SERVICIO CIVIL. UNA NECESIDAD PARA UNA ADMINISTRACIÓN POSBUROCRÁTICA.

---

WALESKA MUÑOZ ARAVENA<sup>1</sup>

### RESUMEN

En las últimas décadas las administraciones públicas han intentado mejorar su gestión. La voluntad de querer avanzar ha sido fundamental, sin embargo, ello no ha garantizado su éxito.

En este largo camino, el enfoque burocrático fue el modelo a seguir por las administraciones públicas, cuyas propuestas para la renovación, significaron lo que se conoce como reformas burocráticas. Transcurrido el tiempo, con una nueva ciudadanía que demanda calidad del servicio, se hizo necesario apostar por una nueva forma de gestionar la administración pública, una administración posburocrática, que para los países pioneros resultó exitosa su implementación. Sin embargo, para las administraciones latinoamericanas, y en el caso particular de nuestro país, falta aun por consolidar un elemento esencial para poder implementar de mejor forma este nuevo paradigma, y que dice relación con su personal público, en especial lo referente a su servicio civil.

**Palabras claves:** Administración pública; burocracia; posburocracia; nueva gestión pública; reforma administrativa, servicio civil.

### ABSTRACT

Government management has improved in recent decades. Although willingness to improve has been critical, it has not guaranteed success. On this long journey, public administrations followed a bureaucratic approach in which proposals for renovation took the form of bureaucratic reforms. In time, the new citizenship demanded quality of service, making it necessary to find a new way to manage public administration. The implementation of this postbureaucratic administration proved successful for the pioneering countries. However, for governments in Latin America and Chile, in particular, the consolidation lacks an essential element for better implementing this new paradigm: the civil service of the public staff.

**Keywords:** Public administration, bureaucracy, postbureaucracy, new public management, administrative reform, civil service.

---

<sup>1</sup> Licenciada en Ciencias Políticas y Administrativas por la Universidad de Concepción, Magíster en Gestión, Investigación y Desarrollo Local por la Universidad Complutense de Madrid y Doctoranda en Gobierno y Administración Pública del Instituto Universitario Ortega y Gasset. Becaria MAEC AECI España. Profesora Asistente del Departamento de Administración Pública y Ciencia Política e integrante del programa interdisciplinario de Estudios de la Responsabilidad Social Universitaria en la Universidad de Concepción. Contacto: [wmunoz@udec.cl](mailto:wmunoz@udec.cl)

## **I. INTRODUCCIÓN**

Una de las principales transformaciones que han debido enfrentar las administraciones públicas, tiene que ver con su modelo de organización, en muchos casos como resultado de una serie de hechos, entre ellos: una sociedad más informada que reclama mas eficiencia de parte de las administraciones; nuevas tecnologías que obligan a ser utilizadas para el mejor aprovechamiento de los recursos y, a su vez, disminuir plazos en beneficio de la ciudadanía; también la percepción de que en la administración privada hay más eficiencia y eficacia; y el hecho que la burocracia, sistematizada e implementada formalmente como modelo de organización a inicios del siglo XX, inició su camino abrazado de críticas que le han acompañado hasta estos días. Ahora bien, este proceso de transformación iniciado por distintas administraciones de países desarrollados, ha contagiado a las administraciones publicas latinoamericanas, entre ellas Chile, cuyos cambios comenzaron hace ya unas décadas. Sin embargo, las reformas planteadas carecen de algunos elementos considerados como indispensables para alcanzar adecuadamente una nueva gestión pública, con los resultados que se esperan de ella.

En la línea descrita, este artículo hará referencia al modelo burocrático, profundizando en el tema del personal público; el cual, como veremos, es una pieza fundamental en cualquier proceso de cambio. Rescatando el diagnostico realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo a las reformas emprendidas por el gobierno de Chile, podremos establecer en qué situación se encuentra esta administración para enfrentar un proceso de reforma como lo es la referida a la era posburocrática.

## **II. METODOLOGÍA DE TRABAJO**

Este artículo se basa en el estudio de la literatura referida a la burocracia y posburocracia, dando una visión general de ambos paradigmas. Asimismo, se analiza la situación del personal público, elemento tan importante para enfrentar los procesos de cambio que trae aparejado el nuevo paradigma posburocrático. La evidencia empírica que existe a nivel latinoamericano y, en especial, de la administración pública chilena en materia de su personal, se plasma en los últimos apartados de este trabajo. Se han utilizado fuentes secundarias de carácter directo como lo son los informes del Banco Interamericano de Desarrollo, Ministerio de Hacienda y de la Dirección Nacional del Servicio Civil, éstos últimos pertenecientes a la administración publica chilena.

## **III. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA BUROCRÁTICA**

Dado por cierto que el Estado es un ente abstracto, necesita de una institucionalidad para poder concretar los fines para los que ha sido creado. Una de ellas es la administración pública, que se encarga de ejecutar las decisiones políticas que adoptan las autoridades, hayan sido éstas electas o no. Por lo mismo, es considerada un elemento del Estado.

Definiéndola, la administración pública es “*Tattività pratica che lo Statu dispiega per curare, in modo immediato, gli interessi publicci che assume nei propri*

fini”<sup>2</sup>(Zanobini, 1958:13).

Es decir, la administración pública es la actividad concreta y práctica que realiza el Estado para poder cumplir con su finalidad. Para ello, la institucionalidad administrativa ha debido crear los órganos necesarios para atender los intereses del Estado. En este sentido, y para su buen funcionamiento, ha debido organizarse de forma tal de cumplir con su cometido. La forma tradicional ha sido la burocrática, cuyo significado veremos a continuación.

En teoría de la organización, uno de los enfoques clásicos es la escuela estructuralista, weberiana o burocrática.<sup>3</sup> Su referente ideológico es Max Weber<sup>4</sup>, quien definió un modelo de organización en el cual se relacionan estructuras y procesos organizativos, que hoy sirve como marco teórico.

Este modelo burocrático, que ya venía dándose en la administración prusiana allá por el siglo XVIII, parecía la panacea y debido a su aceptación apostaba a quedarse por mucho tiempo en las organizaciones públicas.<sup>5</sup>

Weber planteaba la burocracia como una “Organización regulada por normas que establecen un orden racional para distribuir y gestionar los asuntos que le son propios”<sup>6</sup>. Las reformas burocráticas (Barzelay, 1998) pretendían, entre otras cosas, acabar con el patrocinio partidista e intromisiones del mismo tipo, con consecuencias negativas para la misma administración. Las metas que había que alcanzar eran la probidad, la eficiencia y el trabajo constante con su debida remuneración.<sup>7</sup> Las propuestas weberianas calzaban perfecto con un entorno estable, no competitivo y sin complejidades; es decir, respondían a las necesidades derivadas de ese momento. Una modernidad racionalizadora que se caracterizaba por el dominio de la predictibilidad, la calculabilidad y el control tecnológico (Ramio y Salvador, 2005).

Este modelo sienta las bases de funcionamiento de una organización burocrática, la que sería, según Ramio (1999), “un sistema organizativo” basado en una serie de postulados, que recordamos:

1. Funciones formales, establecidas en distintas normas legales y reglamentarias.

---

2 La actividad práctica que el Estado desarrolla para atender de manera inmediata los intereses públicos que toma a su cargo para el cumplimiento de sus fines

3 Otros enfoque clásicos son la dirección científica(Taylor) y administrativa(Fayol, Glick y Urwick) y la escuela de las relaciones humanas(Mayo, Likert, Mc Gregor y Argyris). Las administraciones burocráticas tendrían influencias de la dirección científica.

4 En su célebre libro “Economía y Sociedad”, publicado a comienzos del siglo XX

5 Este paradigma Weberiano, a su vez, tiene antecedentes fuera del ámbito público, como lo es, el eclesiástico, cuya estructura orgánica ya se establecía y se compilaba en el Decretum Gratiani (nombre original Concordia Discordantium Canonum). Este Decretum antecede casi de forma perfecta al modelo burocrático. En ella la iglesia católica impone el principio de jerarquía, unidad de mando, centralización, carrera por merito, entre otras, al interior de su propia organización (Villoria y Del Pino,1997). Este Decretum(año 1140) era una síntesis de distintas normas eclesiásticas que se habían hecho a la fecha, realizada por el monje Juan Graciano, fallecido en el año 1169.

6 Real Academia Española, disponible en web <<http://www.rae.es>>

7 Lo plantea Altshuler, en el prologo de “Atravesando la burocracia”

En este punto Weber, señala que las atribuciones están por lo general, establecidas “mediante reglas, leyes o disposiciones del reglamento administrativo” (1993:716)

2. Formalismo en el detalle de las actividades a realizar. Es decir, la administración burocrática se funda en documentos respaldados en borradores y minutas. En la misma actividad a desarrollar se encuentran respaldadas por manuales de procedimientos
3. Jerarquía y estructuración de poder. Existe una estructuración piramidal, en que las decisiones tomadas en el nivel superior determinan las acciones que se realizan a nivel inferior.
4. En un mismo orden jerárquico existe un control y supervisión por parte de un cargo en un puesto superior sobre un cargo de un puesto inferior. Así el “puesto de arriba supervisa al de abajo pero también hay una división de responsabilidades, de tal manera que la oficina superior no se hace cargo del trabajo del inferior”.(Harmon y Mayer:1999)
5. El desempeño de un cargo está basado en la preparación especializada de quien ocupa dicho puesto, ya que “presupone normalmente un concienzudo aprendizaje profesional” (Weber, 1993: 718) por parte de todos los funcionarios públicos.
6. El poder del funcionario es impersonal y procede de la norma que ha creado el cargo. Los integrantes de la organización no son propietarios de los medios de producción. Son profesionales, especialistas y asalariados. Su actividad principal es desempeñar su puesto de trabajo. Los funcionarios son seleccionados bajo principios del mérito. El personal es parte de un servicio civil de carrera, en el cual va ascendiendo por su capacidad y mérito. En este punto, el cargo es una profesión por lo que se exige una serie de conocimientos para el ingreso y para la ocupación del cargo. Los últimos postulados, sin duda, tienen relación con el elemento primordial en cualquier organización como lo es su recurso humano. Queda reflejada esta importancia en la siguiente frase de Faya Viesca (1983: 69): “La verdadera administración, la administración concreta, se hace con hombres, para hombres y por hombres, porque el factor humano siempre predomina en el desarrollo de todas las labores administrativas”. Por esto mismo, Weber se preocupó de incorporar en sus postulados al personal que debía trabajar en las administraciones públicas a la hora de desarrollar su modelo burocrático<sup>8</sup>. En cuanto a profesionalizarlo, este autor prusiano alemán nos señaló aquellas consecuencias que tendrían en los funcionarios apostar por este modelo burocrático. Traería como consecuencia lo siguiente (Villoria y Del Pino, 2000:19):

---

8 Recalamos que Weber sin duda se inspiró en el modelo de la administración prusiana, y en lo referente al personal, a lo iniciado por Federico Guillermo I (1713-1749), a quien se le reconoce el ethos de profesionalidad de los funcionarios, aun estando en un Estado Absolutista.

- (a) El cargo es asignado a funcionarios individuales
- (b) Están sometidos a relaciones jerárquicas
- (c) Son nombrados por autoridad competente
- (d) Están técnicamente preparados para desempeñar el cargo
- (e) Su relación es voluntaria
- (f) Tienen seguridad en el empleo
- (g) Su dedicación al cargo es plena u ocupa la mayor parte de su tiempo
- (h) Trabajan dentro de un sistema de carrera
- (i) Son retribuidos con un salario periódico y poseen beneficios de pensión
- (j) Son retribuidos de conformidad a su rango
- (k) Promocionados por antigüedad
- (l) Trabajan bajo la protección formal de su cargo.

Considerando lo último, podemos afirmar que las propuestas burocráticas apuntaban a incorporar y desarrollar al personal público en un servicio civil de carrera, cuyo significado veremos mas adelante.

#### **IV. UNA REFORMA POSBUROCRÁTICA**

Aun cuando en sus inicios parecía una buena alternativa acoger el modelo weberiano, las críticas afloraron de forma inmediata, lo que de seguro influyó para que con el tiempo la palabra “burocrático” haya ido adquiriendo más un carácter peyorativo en su uso, desvirtuando así la esencia de su enfoque para la ciudadanía<sup>9</sup>. A las críticas recibidas y sumado a los problemas que aquejaron a los Estados en la década de los setenta, quien fue juzgado sin derecho a defensa era la administración pública. Por ello, se hizo necesario reformarla. Surgieron varias propuestas para mejorar la gestión, con lo que se empieza a hablar de una nueva era, la Posburocrática, basada en propuestas de corte liberal con el fin de hacer más eficiente la administración pública. Países como Nueva Zelanda, Reino Unido y Estados Unidos fueron pioneros en dichas reformas posburocráticas,<sup>10</sup> los

---

9 Ya Crozier(1969:9) en su introducción del fenómeno burocrático, daba cuenta que “cuando decimos organización, es fácil que pensemos burocracia, es decir, complicaciones inútiles, estandarización constrictiva, ahogo de la personalidad”.

10 Las reformas Westminster, cuyos referentes son Reino Unido y Nueva Zelanda. Las reformas del Reino Unido, se asocian con Margaret Thatcher como Primera Ministra. El primer objetivo en materia económica fue reducir el tamaño del Estado recortando drásticamente el gasto público, reduciendo los impuestos y retornando las empresas en poder del Estado al sector privado (Dunsire, Hood:1989:13). Se puede decir que la estrategia de eficiencia, en 1979, fue la que inauguró este proceso (Aguilar, 2006). Las reformas de Nueva Zelanda son consideradas las más audaces y contundentes al ser las mejores aplicadas en la práctica. Su punto de partida se le asigna al informe Government Management que se preparó en 1987. La reinención de gobierno norteamericano resultó ser más incremental y, paradójicamente, más radical que las reformas Westminster. Estas reformas partieron primero de forma discursiva con ocasión de la elección de Ronald Reagan en 1980. La iniciativa más reconocida es la Grace Commission de 1982, comisión presidencial cuya misión fue identificar las ineficiencias y desperdicios de la burocracia y presentar recomendaciones para combatir sus causas.

resultados fueron positivos. Se disminuyeron costos y se mejoró la atención al ciudadano. De forma breve diremos que los términos más comunes hoy en día y que forman parte de la administración posburocrática son: cliente, calidad, servicio, creación de valor, innovación, autorización y flexibilidad.<sup>11</sup>

En la línea de destacar los puntos centrales de la nueva forma de administración, Aguilar(2006) evoca a Christopher Hood, quien enuncia siete componentes: Búsqueda de una administración profesional y proactiva de las organizaciones; creación y utilización de estándares e indicadores claros de desempeño; mayor énfasis en el control de productos y menor en el de insumos y procesos; impulso a la desagregación y descentralización de las entidades administrativas; mayor competencia en el sector público; impulso a los estilos gerenciales provenientes del sector privado y mayor disciplina y austeridad en el uso de los recursos. Todos estos apuntan a prestar un mejor servicio al ciudadano, ya que a éstos se les ha reconocido el protagonismo en el devenir de la misma sociedad que da vida al Estado. Ciudadanos o clientes, según el enfoque,<sup>12</sup> se han ido convirtiendo en sujetos activos, dejando atrás la pasividad en el acontecer de su comunidad. Para ello, nuevos programas y procesos van en esa línea; pero no basta, ya que la administración pública debe contar con el personal más idóneo para enfrentar un proceso de reforma que tenga como fin principal atender de forma eficiente y eficaz las demandas de estos nuevos ciudadanos.

Sin duda que los países pioneros en aplicar estas reformas han tenido como base una sólida estructura en materia de su personal público, basado en un servicio civil adecuado que ha permitido llevar a cabo de forma eficaz las transformaciones iniciadas.

## **V. EL SERVICIO CIVIL**

En la literatura existe una variada interpretación sobre el concepto de Servicio Civil. Asimismo, no podríamos indicar cual es el término más usado, si es Servicio Civil o Función Pública. Instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), utilizan el término de Servicio Civil, que se usará en el desarrollo de este artículo, aunque se reconoce que es equivalente a Función Pública.

---

11 Se le comenzó a utilizar conceptos como: “paradigma posburocrático” (Michael Barzelay y Babak Armanjani (“Managing state government operations: changing visions of staff agencies”, 1990), “gobierno empresarial, emprendedor” (Osborne y Gaebler, 1992), “gerencialismo” (Pollito, 1993), “gobierno por el mercado” (Self, 1993) y “nueva gestión pública” (Christopher Hood, 1989), siendo este último el que ha tenido más éxito en su utilización. Por lo mismo, utilizaremos indistintamente posburocracia y nueva gestión pública, a esta nueva forma de organización en la que están inmersas muchas de las administraciones públicas.

12 Los neo empresariales hablan de clientes y los neo públicos han retomado el concepto de ciudadano, sujeto de derechos y obligaciones.

Ahora bien, ahondando en el término Servicio Civil y basado en un carácter institucional, existe una panoplia de definiciones. Para Ramió y Salvador (2005:24) es el “conjunto de normas, reglas, valores, rutinas y procedimientos que, a través de su interacción, dan cuenta de la configuración de un modelo de empleo público profesional”. Para Prats i Catalá sería el “conjunto de valores, principios y normas -formales e informales- que pautan el acceso, la promoción, la retribución, la responsabilidad, el comportamiento, las relaciones con la dirección política y con los ciudadanos y, en general, todos los aspectos de la vida funcionaria considerados socialmente relevantes” (Losada, 1999:255). La Carta Iberoamericana de función pública (2003) la define como “...el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada”. No muy distinta, la propuesta de Longo (2001) parece la más completa y posible de adecuar a cualquier realidad de país que quiera contar con una administración pública profesional, aún cuando no la tengan, pero que se propongan implementar. Para él, Servicio Civil sería “el sistema de articulación del empleo público mediante el que determinados países garantizan, con enfoques, sistemas e instrumentos diversos, ciertos elementos básicos para la existencia de administraciones públicas profesionales” (Longo, 2001:6). En este sentido, tanto la estructura y como la gestión del personal que se desempeña en la administración pública se definiría como servicio civil (RAMIO, 1999).

Para hablar de la existencia de servicio civil en un determinado país, se debe considerar la existencia de (Longo, 2001; Longo, 2006 y Cifp, 2003):

1. Administración pública profesional: en la cual se preserve la independencia e imparcialidad de su funcionamiento, manteniéndose al margen del clientelismo político.
2. Regulación del empleo público, que va más allá de la existencia de normas jurídicas.
3. El concepto de servicio civil “engloba supuestos en los que el grado de singularidad de sus regulaciones propias respecto del derecho del empleo común puede ser muy diverso: desde un considerable alejamiento hasta la virtual identificación”. Es decir, la relación de empleo público puede estar entre el derecho administrativo y/o el derecho privado.

Resumiendo, para hablar de Servicio Civil en un determinado país, debieran garantizarse mecanismos de selección adecuados, transparentes y en especial la observancia de los principios de mérito y de igualdad en el acceso<sup>13</sup>. Asimismo, que el mérito al desempeño sea el ingrediente primordial en la carrera de los funcionarios. Todo esto plasmado en una institucionalidad adecuada que

---

13 La importancia de estos principios viene desde finales del siglo XVIII (Adoptada por la Asamblea Constituyente francesa del 20 al 26 de agosto de 1789, aceptada por el Rey de Francia el 5 de octubre de 1789) con la declaración de Derechos del Hombre y el Ciudadano, que en su artículo 6 establecía: “...todos son igualmente elegibles para todos los honores, colocaciones y empleos, conforme a sus distintas capacidades, sin ninguna otra distinción que la creada por sus virtudes y conocimientos.

no permita excepciones de forma permanente.

## **VI. SERVICIO CIVIL EN AMERICA LATINA**

En América Latina, los sistemas de acceso del personal público se han visto influenciados por impulsos clientelares y políticos más que por aquellos de base más profesional. Además, los incentivos económicos y de status no son significativos, por lo que no concitan un mayor interés en aquellos que podrían tener las capacidades necesarias para el buen desempeño de la función pública, pero que por dichas razones optan por el sector privado (Ramio y Salvador 2005). Además, en muchos casos no existe mayor preocupación de parte de la autoridades en profesionalizar su personal y especialmente en hacerlo estable, ya que estos cargos los utilizan como botín<sup>14</sup>. Esta realidad es tal, aun cuando las mismas autoridades han manifestado públicamente la intención de superar dicha falencia.

Retomando las propuestas posburocráticas y sobre los beneficios que se ven, los países latinoamericanos han querido repetir la fórmula y han iniciado algunas reformas. Sin embargo, como ya hemos dicho, han carecido de la visión y/o voluntad necesaria para dotar a sus respectivos países del elemento primordial para las administraciones de su personal público; mejor dicho, con un adecuado servicio civil. Es más, se hace indispensable contar con un cuerpo de funcionarios que, garantizando los principios de igualdad y de mérito, estén en mejores condiciones para obtener los mejores resultados en un proceso de cambio, como lo serían en este caso las reformas posburocráticas. Muchos países carecen de un servicio civil con las características ya dichas, que alejen la utilización de mecanismos clientelares, que condicionen el actuar mismo de los funcionarios a los compromisos políticos o de amistad con la autoridad que lo ha nombrado, relegando los intereses y demandas de la ciudadanía a un último lugar.

Ramio y Salvador (2005) nos reafirman esta misma línea, al señalarnos que si bien, algunos principios enunciados del modelo burocrático resultan estar obsoletos, existen otros que se encuentran plenamente vigentes, como la capacidad y el mérito en el acceso y la progresión profesional en el servicio civil, como también el referente a la jerarquía. Estos principios no podrían dejar de estar presentes, por cuanto ellos permiten su valoración por parte de la ciudadanía y, además, la consolidación del sistema institucional público. Con otras palabras, no podríamos dejar de resaltar que cualquier intento por desmoronar por completo el modelo burocrático, siempre se verá limitado y coartado por el hecho de contener el aspecto esencial de cualquier organización, que dice relación con tener un personal con características de profesionalismo, de capacidad y de

14 El sistema de **botín**, o *spoils system*, se asocia a un cierto grado de politización del personal público bajo criterios de confianza política. Este sistema tiene como principal característica, no vincular al personal en forma permanente, lo que hace que se produzca su discontinuidad cuando cambia la autoridad que le nombra. Este mismo sistema se hizo famoso en los Estados Unidos en el siglo XIX por su institucionalización, como también por sus consecuencias negativas, que incluso llevó a la muerte a un recién asumido Presidente Garfield, allá por 1881, a manos de un frustrado aspirante a un cargo público.



mérito. Los mismos programas de modernización para América latina, reconocen su importancia y establecen que para cualquier transformación del funcionamiento de las administraciones públicas el personal público juega un rol esencial, especialmente en lo referido a su profesionalización. En este mismo sentido, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, en adelante CLAD, en sus orientaciones establece lo fundamental que es, “la existencia de funcionarios públicos calificados y permanentemente entrenados, protegidos de las interferencias políticas, bien remunerados y motivados. Esto es una condición sine qua non para la implantación del modelo gerencial” (CLAD, 1998). Por ello, este Centro propuso entonces, y tiene plena vigencia aún, para los países de América Latina completar primero la tarea del modelo weberiano, en el sentido de fortalecer un núcleo estratégico ocupado por una burocracia profesional, antes de pensar en un nuevo paradigma a seguir,<sup>15</sup> ya que en muchos casos, la forma de acceso a un cargo público está sujeto a la afinidad política o personal con las autoridades, no importando las competencias necesarias para el buen desempeño de la función pública ni la garantía de igualdad de oportunidades para acceder a un determinado puesto. Este tema lo han asumido como carencia las autoridades de nuestros países y han suscrito un compromiso para revertirlo,<sup>16</sup> lo que permitirá enfrentar de mejor forma los cambios propuestos por la nueva gestión pública, ya que la vulnerabilidad de este principio, muchas veces, trae como consecuencia la falta de formalidad en la estructura, las normas y prácticas. En este sentido, el Banco Interamericano de Desarrollo, al definir su estrategia en materia de modernización del Estado, el año 2003, da cuenta que “En ocasiones estrategias y políticas bien concebidas fallan en alcanzar sus objetivos por deficiencias en el aparato administrativo del Estado y en la gestión de las mismas”. Por lo mismo, esta institución priorizó, en materia de gestión pública, la financiación a través de sus diferentes instrumentos aquellas acciones encaminadas, entre otras, a: “desarrollar y fortalecer sistemas de servicio civil bajo criterios de mérito y flexibilidad”.

Este mismo organismo se ha propuesto realizar una serie de diagnósticos con el fin de evaluar aquellos países que necesitan ser apoyados financieramente en los ámbitos establecidos en su línea estratégica. Uno de los diagnósticos que ha sido presentado en el año 2006, es de la situación del servicio civil en América

---

15 Entre las propuestas en esta materia tenemos profesionalizar la alta burocracia. Sin embargo, no se debe separar radicalmente el tema técnico con el político, ya que la tendencia en países europeos y Estados Unidos es que la elite burocrática se está convirtiendo en hacedores de políticas (policymakers) en cuanto al resto del personal que desarrolla la función pública, tener una política activa para dignificar su trabajo, valorizándolos y exigiendo a cambio la observancia de estrictos patrones éticos. En este sentido, habría que orientarse a lo propuesto por el modelo burocrático.

16 Los Jefes de Estado de Iberoamérica reconocen que para la consecución de un mejor Estado, instrumento indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública es una condición necesaria, por lo que suscribieron el 2003 la Carta Iberoamericana de Función Pública (CIFP)

Latina, realizado en 18 países.<sup>17</sup> Los resultados proporcionados de este estudio nos refuerza la idea de fragilidad, de carencia, en la que se encuentran las administraciones latinoamericanas en cuanto a contar con el personal idóneo. En relación al índice de mérito (que evalúa el nivel de las garantías de profesionalidad en el funcionamiento del Servicio Civil, y el grado de protección efectiva frente a la arbitrariedad, la politización y la búsqueda de rentas) y cuyo máximo es 100, solo cinco países superan la mitad, lo que nos indica que la mayoría de los países están aún muy atrasados y aun se encuentran en una etapa preburocrática, que les impedirá una buena implementación de las propuestas de la nueva gestión pública, lo que supondría a su vez estar condicionando no sólo su plena aplicación, sino que también los beneficios de estos cambios.

No resuelto el tema de su personal, las administraciones públicas latinoamericanas que han iniciado reformas posburocráticas están propensas a no obtener resultados positivos, por cuanto el elemento humano de las organizaciones es el principal aliado en cualquier proceso de cambio y los resultados de éstos dependerán de las reales competencias y capacidades que tengan sus funcionarios.

## VII. SERVICIO CIVIL EN CHILE

Aún cuando para el BID (2006), Chile en el contexto latinoamericano está bien posicionado por detrás de Brasil y Costa Rica,<sup>18</sup> existe una realidad que sin duda hay que mejorar. Para ello, veremos cómo se encuentra nuestro país en esta materia, centrándonos en los funcionarios de la administración central que se rigen por el Estatuto Ley 18.834 (texto refundido por el DFL 29 del año 2005).

Esta norma establece un sistema de concurso público de antecedentes para el ingreso a la planta y da posibilidad a la autoridad de utilizar, además, un sistema de oposición que podría permitir de mejor forma la selección del mejor postulante. Sin embargo, al hacer voluntaria esta última opción, es utilizado por muy pocos organismos, entre ellos, el Servicio de Impuestos Internos, el Ministerio Público y la Dirección del Trabajo.<sup>19</sup>

Otro punto que merece ser señalado, es que el Estatuto deja entrever la figura del personal a contrata con carácter transitorio y cuyos contratos duran hasta el 31 de diciembre, pudiéndoseles renovar sin establecer una limitación a

---

17 Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela

18 Considerando el promedio de los índices de mérito, eficiencia, consistencia estructural, capacidad funcional y capacidad integradora.

19 La Ley 19.882, conocida como ley del nuevo trato, introdujo un sistema de alta dirección pública, en el cual se selecciona bajo criterios estrictos basados en el mérito de los candidatos. Si bien es un gran avance, solo es aplicado para la selección de directores de servicio, jefaturas de segundo y tercer nivel jerárquico. Otro punto positivo de esta ley, es que traspasó una serie de cargos que eran de designación de la autoridad, al sistema de alta dirección pública, disminuyendo con ello los cargos políticos.

ello,<sup>20</sup> para el cual no existe ninguna obligación de utilizar algún mecanismo de selección sin más, que los requisitos mínimos que establecen las leyes, que sin duda deja abierta la puerta a los cuestionamientos al no garantizar los méritos bajo ningún sistema de selección de este personal.<sup>21</sup> El número de este personal no es menor, ya que al año 2005, paralelamente a los 91.252 funcionarios de planta de la administración central, a los que supuestamente se le han aplicado criterios que aseguren el mérito a su ingreso, existen otros 71.738 a contrata<sup>22</sup>(Hacienda, 2006), los cuales, aun cuando puedan tener los méritos para el cargo, surgen dudas de su procedencia. Dudas que no debiera tener la ciudadanía que exige una transparencia e igualdad de oportunidades a través del respeto del principio de mérito (postulado burocrático). Además, para este mismo personal, la inestabilidad propia de su transitoriedad,<sup>23</sup> que por años se mantienen en dicha categoría, supone con el tiempo desmotivación, lo que a su vez se ve reflejado en la atención que recibe el ciudadano en las prestaciones de servicio.

En cuanto a la carrera, si bien está contemplado en el estatuto de los funcionarios públicos, por muchos años se desarrolló de forma no armónica al merito de las personas, sino más bien se basaba en la antigüedad, descartando toda relación con el buen desempeño del personal. Con la Ley 19.882 (del nuevo trato) la promoción se contempla vía concurso público para las distintas plantas de directivos, profesionales, fiscalizadores y técnicos. Para el caso de administrativos y auxiliares la forma establecida es por ascenso.

Ahora bien, otra materia en la que puede decirse que se ha dado un gran salto es en materia de retribuciones, al incorporarse incentivos al desempeño, ya sea de carácter colectivo, como también institucional, lo que ha hecho actuar al personal en base al cumplimiento de determinadas metas previamente definidas.

Para reforzar una nueva institucionalidad en materia de servicio civil de carrera, la ley del nuevo trato dio vida a la Dirección Nacional del Servicio Civil<sup>24</sup>, en adelante DNSC, servicio público descentralizado, que se relaciona con el

20 El artículo 10 inciso primero actualmente establece que “Los empleos a contrata, durarán, como máximo, sólo hasta el 31 de diciembre de cada año y los empleados que los sirvan expirarán en sus funciones en esa fecha, por el solo ministerio de la ley, salvo que hubiere sido propuesta la prórroga con treinta días de anticipación a lo menos”.

21 No se ahondará en el personal en calidad a honorarios, por cuanto el Estatuto hace referencia al desempeño del cargo público solo a funcionarios de planta y contrata (Art. 3, letra a).

22 Se agrega el tema que el artículo 10 inciso segundo de la ley 18.834 establece: “El número de funcionarios a contrata de una institución no podrá exceder de una cantidad equivalente al veinte por ciento del total de los cargos de la planta de personal de ésta”, por lo que se está infringiendo la misma ley.

23 Se han hecho gestiones por parte de la Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF) para que este personal sea traspasado a planta. Además, existe un compromiso (07 enero 2006) de la presidenta Bachelet con la ANEF para dar: “estabilidad laboral para los funcionarios a contrata y honorarios”. La idea es regularizar al personal a contrata que lleva años en esa condición, lo que sin duda será un premio a la permanencia. Sin embargo, esto tiene su lado nefasto, por cuanto no se darían las condiciones de igualdad de acceso al resto de los ciudadanos para acceder a un cargo público, como tampoco se garantiza que sea el personal más idóneo, ya que recordemos, no existe la obligatoriedad de utilizar ningún sistema de selección en el nombramiento a contrata.

24 Inicio sus actividades el 17 de enero de 2004

Presidente de la República, a través del Ministerio de Hacienda y cuya misión es “institucionalizar una nueva política de gestión de directivos y desarrollo de las personas de la administración civil del Estado, basada en el mérito y la idoneidad, que contribuya a mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios a la ciudadanía”.<sup>25</sup>

Sin embargo, cuando la ley le asignó sus funciones, no le otorgó mayor atribución en materia de profesionalizar a la administración pública: sólo más bien se le otorgó el carácter de órgano asesor.

En cuanto a la gerencia pública, distinto es el caso, ya que se definió en materia de directivos, un Sistema de Alta Dirección Pública, en la cual a través de su Consejo de Alta Dirección<sup>26</sup> toma las riendas para hacer de la elite burocrática un estamento profesional, basado en criterios meritocráticos y que “corresponden a cargos de jefaturas en la dirección de órganos o servicios públicos o en unidades organizativas de éstos, y cuyas funciones sean predominantemente de ejecución de políticas públicas y de provisión directa de servicios a la comunidad”.<sup>27</sup> La ley no solo deja en claro que esta elite debe proveerse mediante concurso público, ya que “La competencia profesional, la integridad y probidad son criterios básicos que han de prevalecer en el acceso.”; sino que, además, establece requisitos mínimos, con los cuales elimina la posibilidad de tener directivos sin título profesional.<sup>28 29</sup> Cabe destacar en esta materia, que el número de cargos de exclusiva confianza de la autoridad máxima que había antes de la ley era de 3.112, y con la creación del Sistema de Alta Dirección Pública los cargos de confianza disminuirán a 600, lo que se concretará una vez implementada en su totalidad esta ley. Ahora bien, si bien es meritorio este avance, el problema que se percibe es que estos cargos no gozan de una estabilidad que permita hablar de una carrera gerencial pública. Por un lado, se mantiene la posibilidad de que ingresen a estos cargos personas ajenas al conocimiento de lo público, como también de generar una discontinuidad administrativa en el alto nivel. Sobre el éxito o no de este nuevo mecanismo de selección para la elite burocrática, aún no se ha podido determinar, ya que no se ha completado un ciclo de permanencia

---

25 DNSC, documento de presentación, año 2005

26 Consejo de Alta Dirección Pública está al alero de la Dirección Nacional del Servicio Civil y lo integra el director de este Servicio y cuatro representantes, designados por el Presidente de la República y ratificados por el Senado.

27 Artículo 31

28 Para ejercer un cargo de alta dirección pública se requerirá estar en posesión de un título de una carrera de a lo menos 8 semestres de duración, otorgado por una universidad o instituto profesional del Estado reconocidos por éste y acreditar una experiencia profesional no inferior a 5 años, sin perjuicio de otros requisitos que pueda exigir la ley para cargos determinados.

29 En el año 2004, había 7.231 directivos profesionales y 1.771 no profesionales

de este personal<sup>30 31</sup> (DNSC, 2007)

Siguiendo en la línea de las últimas reformas, el artículo 22 del Estatuto, incorporó un nuevo mecanismo que se llama “empleo a prueba” como medio de selección -y que se parece al sistema que utiliza la administración alemana<sup>32-</sup>. En él se somete a un periodo de prueba de entre tres y seis meses a un postulante (o hasta tres, dependiendo si la institución cuenta con los recursos para desembolsar sus remuneraciones), en calidad de personal a contrata y antes de concluir dicho periodo de prueba, se evalúa el desempeño de la persona, para definir si procede o no el nombramiento como titular de un cargo. El problema que se da en este nuevo sistema es que ya viene viciado, por cuanto el mismo artículo hace voluntario su uso por parte de la autoridad.

Otra preocupación tiene que ver con las distintas unidades de gestión de recursos humanos, ya que como resultado de un diagnóstico realizado por la DNSC, “presentaron en general niveles de desarrollo relativamente bajos respecto al nivel idóneo establecido”<sup>33</sup>.

Resumiendo, existen fortalezas como también debilidades en el servicio civil chileno actual. Las primeras, sin duda, son resultado de la Ley del nuevo trato 19.882<sup>34</sup> y otras normas en materia de personal que se han dictado en la última década, con el fin de mejorar las condiciones de los trabajadores públicos,

30 El artículo decimocuarto transitorio de la Ley 19.882 estable como plazo para su completa aplicación a más tardar el año 2010.

31 Para los que quieran profundizar sobre este proceso al año 2007, se recomienda consultar el Documento de trabajo N° 94: Tres Años del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: Balance y Perspectivas, de los autores Waissbluth y Costa que se encuentra en disponible en:  
[http://www.mariowaissbluth.cl/descargas/alta\\_direccion.pdf](http://www.mariowaissbluth.cl/descargas/alta_direccion.pdf).

32 El sistema alemán fija un periodo que oscila entre seis meses a tres años, dependiendo de la categoría. Finalizado el periodo se realiza un examen, si es superado la persona está en condiciones de presentarse a candidatura para ocupar una vacante concreta (Map, 1997)

33 DNSC. Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos 2006 (informe ejecutivo)

34 El diagnóstico realizado a la situación que existía antes de la ley, dio como resultado lo siguiente (DNSC, 2005):  
a) Reglas de ingreso, desarrollo y término de la relación laboral con el Estado, se regían por criterios diferentes del mérito y la eficiencia. Carrera funcionaria reducida al ascenso solo por antigüedad, dejando un estrecho margen de profesionalización y ascenso basado en el desempeño. b) Remuneraciones de directivos depreciados con relación al mercado laboral privado. Esto hacía necesario buscar alternativas de solución al margen de la estructura salarial. En este sentido, se desencadenó una serie de situaciones poco honrosas para la propia administración (caso sobresueldos). c) En cuanto al sistema de remuneraciones del personal público, estaba constituido por un conjunto de escalas salariales de amplia cobertura. Las que correspondían a una remuneración fija, independiente de las funciones del trabajador, las condiciones en que éste se desempeñaba o a su rendimiento individual (Marcel, 2000), es decir, estaban relacionadas según el grado asignado al funcionario, independiente si tenía un buen o mal desempeño. d) Alto grado de insatisfacción de los funcionarios públicos mayoritariamente jóvenes, respecto del funcionamiento de la carrera funcionaria. Básicamente, este tema tiene que ver, con que muchos de ellos, ingresan bajo una modalidad de transitoriedad y se mantienen en ella, por muchos años. e) Una cultura organizacional reticente a las evaluaciones, con bajo incentivo a la creatividad y eficiencia, entendida como el mero cumplimiento de normas. f) Falta de una política transversal en el manejo de los recursos humanos de la administración pública, en especial en temas de no discriminación por factores de género, discapacidad entre otros.

como también en cuanto a su desempeño. Sin embargo, sobre las debilidades aún queda mucho por hacer y tienen que ver con asegurarle a la ciudadanía que el personal encargado de satisfacer sus demandas sea seleccionado en base al mérito, garantizando la igualdad de oportunidades para acceder a dichos cargos. Situación que no ocurre hoy en día, al carecer de instrumentos técnicos obligatorios para seleccionar al personal de planta, como también en cuanto a mantener un porcentaje tan elevado de funcionarios, como lo es el personal a contrata, que carece de la transparencia, garantía de mérito e igualdad en su selección; como también que éstos se mantengan por tanto tiempo en la incertidumbre cada vez que se acercan los 31 de diciembre de cada año, para confirmar o no la renovación de su contrato<sup>35</sup>.

## CONCLUSIÓN

Mucho se ha dicho sobre la burocracia. El uso peyorativo de ella obedece a su incapacidad para adaptarse a los nuevos tiempos, en los cuales la sociedad está haciendo valer sus derechos, demandando de las administraciones bienes y servicios de forma eficiente y eficaz. La incorporación del mercado en la satisfacción de mucho de estos bienes de forma más rápida y eficiente, también ha ayudado a que la sociedad cuestione la diferencia entre un sector y el otro. Sin embargo, no por ello se debe rechazar de forma radical el modelo burocrático, en búsqueda de una alternativa que satisfaga de mejor forma las demandas de la ciudadanía.

La nueva propuesta, una administración pública posburocrática, tiene que ver con modernizar, adaptar y adecuar según estos nuevos tiempos, abriéndose a la participación de este nuevo ciudadano, más exigente y no a desmantelar al tradicional esquema de administración.

En la línea de los cambios, las nuevas propuestas se han enmarcado dentro de ciertos esquemas y ciertas peculiaridades y, según ella, se han obtenido buenos resultados. Considerando los países que han sido ejemplo en esta materia, es importante destacar que éstos poseen esquemas institucionales consolidados que les han permitido a su vez poseer una solidez democrática. Además, han construido un sistema de mérito en cuanto a su personal, premisa del sistema burocrático que nadie cuestiona ni quiere desmantelar. Ahora bien, considerando la realidad de las administraciones latinoamericanas, debemos ser conscientes que la inestabilidad política ha sido la gran barrera para salir del subdesarrollo. Esta misma debilidad ha incidido en que muchas de las administraciones latinoamericanas estén en un punto pre burocrático, por cuanto no han podido

---

35 La DNSC “no posee antecedentes de algún proceso de regularización del personal a contrata a través de normas específicas, en los últimos 5 años”. Para ese mismo periodo sólo le consta que: “4 servicios públicos han desarrollado procesos concursables de encasillamiento, que permiten al personal a contrata postular a las vacantes de las plantas respectivas, cuando éstas han sido modificadas o se crean nuevas plantas”. Respuesta a la autora de este artículo, por parte de la DNSC a consulta sistema folio número 1489, del día 26 de febrero.

consolidar un esquema de servicio civil, en mucho de los casos por seguir utilizando un sistema clientelar, es decir, contratación de personal según afinidad política o personal, provocando la discontinuidad administrativa. La firma de la Carta Iberoamericana de la Función Pública es un gran avance en este aspecto, por cuanto una de las carencias que tienen para abordar de mejor forma un esquema posburocrático tiene que ver con contar con el personal idóneo para enfrentar un proceso de cambio como el que ya hemos planteado. Sin embargo, ello no es fácil. Por lo pronto, Latinoamérica ha iniciado la reforma a finales del siglo pasado. Los resultados de las primeras de ellas, de carácter estructural, han supuesto costos negativos para la población, profundizando las desigualdades. De las segundas (principalmente de carácter administrativo) falta reforzarse con la implementación y consolidación de servicios civiles de carácter profesionales para poder concluir si las reformas posburocráticas han significado un beneficio para los ciudadanos y ciudadanas de estos países.

En el caso de Chile, creemos que estamos mejor preparados para enfrentar el gran desafío posburocrático. Estamos lejos de contar con servicios civiles como el del Reino Unido, Francia o Nueva Zelanda; sin embargo, no podemos negar que hemos avanzado en la última década en materia de personal. Las autoridades han generado las instancias para resolver algunas falencias, faltando por resolver otras, pero creemos que el camino se está construyendo con bases sólidas para seguir avanzando.

## REFERENCIAS

- AGUILAR, L. 2006: Gobernanza y gestión pública. Fondo de Cultura Económica. Primera edición. Distrito Federal México
- ARENAS, ALBERTO. 2003. Sistema de alta dirección pública. Desarrollo del servicio civil chileno. Disponible en web: <http://www.modernizacion.cl/1350/article-50388.html>. Acceso 06 febrero 2008
- BAENA DEL ALCÁZAR, M. 1988. Curso de ciencia de la administración. Editorial Tecnos. Segunda edición. España
- BAENA DEL ALCÁZAR, M. 2005. Manual de Ciencia de la Administración. Editorial Síntesis. Primera edición. Madrid España.
- BARZELAY, M. 1998. Atravesando la Burocracia: una perspectiva de la administración Pública. Fondo de Cultura Económica. Primera edición en español. Distrito Federal. México. Título original Breaking Through Bureaucracy. A New visión for managing government.
- BARZELAY, M. 2003. La Nueva Gestión Pública: un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas. Fondo de Cultura Económica. México distrito Federal. Primera edición en español. Distrito Federal México. Título original The New Public Management.
- CROZIER, M. 1969A. El fenómeno burocrático, Volumen I. Amorrortu editores, Buenos Aires. Primera edición en español. Título original Le phénomène bureaucratique.

- CROZIER, M. 1969B. El fenómeno burocrático, Volumen II. Amorrortu editores, Buenos Aires. Primera edición en español. Título original Le phénomène bureaucratique
- DUNSIRE, A. y HOOD, C. 1989. Cutback Management in Public Burocracias. Popular theories and observed outcomes in Whitehall. Cambridge University Press. Firts published. Australia.
- ECHEVERRÍA, K. 2000. Reivindicación de la reforma administrativa: significado y modelos conceptuales". Disponible en web:  
<http://www.iadb.org/sds/doc/sgc-koldo1-S.pdf>. Acceso 6 febrero 2008
- FAYA VIESCA, J. 1983. Administración publica federal. Primera Edición. Editorial Porrúa, México
- GUY PETERS, B. 1999. La política de la Burocracia. Fondo de Cultura Económica. Primera edición en español. Distrito Federal. México.
- LONGO, F. 1999. Capitulo Burocracia y posburocracia en el diseño organizativo. En LOSADA, C. (Eds) De burócratas a Gerentes. Edición del Banco Interamericano de Desarrollo. Primera edición. Washintong, Estados Unidos de América. Pp. 212 - 244.
- LONGO, F. 2001. La reforma del servicio civil en las democracias Avanzadas: mérito con flexibilidad. Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en web:  
[http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ca4freforma\\_del\\_servicio.pdf](http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ca4freforma_del_servicio.pdf). Acceso 06 febrero de 2007
- LONGO, F. 2006. Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil, en Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina. Banco Interamericano de desarrollo. Disponible en web:  
<http://www.iadb.org/publications/search.cfm?pagePos=1&keywords=&searchLang=&title=&author=&topics=RM-LEG&countries=&fromyear=&toyear=&doctype=&activity=&orderby=&language=English&page=1>. Acceso Ref. 15 febrero de 2007
- MARCEL, M. 2000. Capítulo Opciones para la reforma del Estado de Chile. En libro digital Reforma del Estado. Volumen II. Centro de Estudios Públicos. Disponible en web:  
[http://www.cepchile.cl/dms/lang\\_1/cat\\_792\\_indicelibro.html](http://www.cepchile.cl/dms/lang_1/cat_792_indicelibro.html) . Acceso 06 febrero de 2007
- MERTON, R. 2002. Teoría y estructuras sociales. Fondo Cultura económica. Cuarta edición en español. DF México.paz
- NIETO, A. 1965. El mito de la administración prusiana. Instituto García Oviedo. Primera edición. Sevilla, España
- NIETO, A. 1976. La burocracia. Instituto de Estudios Administrativos. Primera edición. Madrid, España
- OLÍAS DE LIMA, B. coord. 2001. La Nueva Gestión Pública. Prentice Hall. Primera edición. Madrid España.
- OSBORNE, D y GAEBLER, T. 1997. La Reinención del Gobierno. La influencia



- del espíritu empresarial en el sector público. Paidós. Segunda reimpresión de la primera edición en español. Barcelona, España
- PILOWSKY, J. 2002. Modernización del Estado y Directivos Públicos: el caso chileno. Papeles de trabajo, Instituto Universitario Ortega y Gasset. Madrid España
- PRATS, J. 2005. De la Burocracia al Management, del Management a la Gobernanza. Las transformaciones de las administraciones públicas de nuestro tiempo. Instituto Nacional de Administración Pública. Primera edición. Madrid, España
- RAMIÓ, C. 1999. Teoría de la Organización y Administración Pública. Editorial Tecnos. Segunda reimpresión de la primera edición. Madrid España.
- RAMIÓ, C. y SALVADOR, M. 2005. Instituciones y Nueva Gestión Pública en América Latina. Fundación CIDOB. Primera edición. Barcelona España.
- VILLORIA, M. y DEL PINO, E. 2000. Manual de Gestión de recursos humanos en las administraciones públicas. Editorial Tecnos. Segunda edición. Madrid, España.
- WEBER, M. 1993. Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económica. Décima reimpresión de la segunda edición en español. Madrid España.
- WEBER, M. 1985. ¿Qué es la burocracia?. Editorial Leviatán. Buenos Aires – Argentina
- ZANOBINI, G. 1958. Corso di Diritto Administrativo, Volume primo Principi Generali. Dott. A. Giuffrè. Editore. Ottava Edizione. Milano – Italia 1958.

### **Documentos Institucionales**

- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID). 2003. Estrategia para la modernización del Estado. Referencia electrónica:  
<http://www.iadb.org/sds/doc/SGC-GN-2235-1-s.pdf>. Acceso 03 diciembre de 2007
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID). 2006. [Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina](#). Referencia electrónica:  
<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=737337>. Acceso 03 diciembre de 2007.
- CARTA IBEROAMERICANA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. 2003. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003. Respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (Resolución N° 11 de la “Declaración de Santa Cruz de la Sierra”) Bolivia, 14-15 de noviembre de 2003
- CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO (CLAD). 1998. Una nueva Gestión Pública para América latina. Disponible en web: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0032400.pdf>. Acceso 02 octubre de 2007
- DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL (DNSC). 2007. Memoria

Consejo Alta Dirección Pública  
MINISTERIO DE HACIENDA, GOBIERNO DE CHILE. 2006. Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 1996 – 2005.  
MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (MAP) 1997. “Modelos de Función Pública Comparada”. Boletín Oficial del Estado. Madrid España

### **Legislación**

- LEY 1.8834. Estatuto de los Funcionarios Públicos. Texto refundido mediante DFL 29 del año 2005.  
LEY 18.882, Del Nuevo Trato Laboral y Sistema de Alta Dirección Pública  
LEY 19.553. Concede asignación de modernización y otros beneficios que indican.  
LEY 19.863, Sobre remuneraciones de autoridades de gobierno y cargos críticos de la administración pública y normas sobre gastos reservados.  
LEY 20.212. Modifica las leyes 19.553, 19.882, y otros cuerpos legales, con el objeto de incentivar el desempeño de Funcionarios públicos.