CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

FACULTAD DE ECONOMÍA, NEGOCIOS Y GOBIERNO · UNIVERSIDAD SAN SEBASTIÁN

Modernización del empleo público: Lineamientos para una reforma viable

SERIE DE DOCUMENTOS CPP

POLÍTICA FISCAL

Septiembre de 2026

Sebastián Aravena | Felipe Bettancourt | Cristina Torres | Académicos del Centro de Políticas Públicas FENG | Alejandro Weber, decano Facultad de Economía, Negocios y Gobierno, USS

UNIVERSIDAD SAN SEBASTIAN | FACULTAD DE ECONOMÍA, NEGOCIOS Y GOBIERNO | Centro de Políticas Públicas

I. Contexto del empleo público en Chile

El empleo público constituye la base sobre la cual el Estado presta sus servicios a la ciudadanía. Su marco regulatorio, la forma en que se distribuyen las distintas modalidades contractuales y la magnitud que ha alcanzado en las últimas dos décadas son antecedentes indispensables para comprender por qué su modernización continúa siendo, casi 40 años después de dictado el Estatuto Administrativo, un desafío pendiente.

Marco regulatorio

El sistema de empleo público en Chile está regulado principalmente en el Estatuto Administrativo del año 1989, correspondiente a la Ley N° 18.834, cuyo texto refundido, coordinado y sistematizado fue fijado mediante el DFL N° 29, de 2004, del Ministerio de Hacienda. Este cuerpo legal dispone que las relaciones entre el Estado y el personal de los ministerios, intendencias, gobernaciones[1] y de los servicios públicos centralizados y descentralizados creados para el cumplimiento de la función administrativa se rigen por sus normas, con las excepciones que establece el inciso segundo del artículo 21 de la ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.

El Estatuto define, entre otros, los siguientes conceptos centrales para el análisis del empleo público:

- **Cargo público:** aquel que se contempla en las plantas o como empleo a contrata en las instituciones regidas por el Estatuto, a través del cual se realiza una función administrativa.
- **Planta de personal:** el conjunto de cargos permanentes asignados por ley a cada institución.
- **Empleo a contrata:** aquel de carácter transitorio que se consulta en la dotación de una institución.
- **Sueldo:** la retribución pecuniaria fija, por períodos iguales, asignada a un empleo público según el nivel o grado en que se encuentra clasificado.
- **Remuneración:** toda contraprestación en dinero que el funcionario tiene derecho a percibir en razón de su empleo o función (sueldo, asignación de zona, asignación profesional, entre otras).
- **Carrera funcionaria:** un sistema integral de regulación del empleo público, aplicable al personal titular de planta, fundado en principios jerárquicos, profesionales y técnicos, que garantiza la igualdad de oportunidades para el ingreso, la dignidad de la función pública, la capacitación y el ascenso, la estabilidad en el empleo y la objetividad de las calificaciones en función del mérito y de la antigüedad.

Sobre esta base, el Estatuto dispone que, para efectos de la carrera funcionaria, cada institución solo puede tener plantas de Directivos, Profesionales, Técnicos, Administrativos y Auxiliares. Además, establece que la **carrera funcionaria** se inicia con el ingreso en calidad de titular a **un cargo de planta** y se extiende hasta los cargos de jerarquía inmediatamente inferior a los de exclusiva confianza, en tanto que reserva la **calidad de exclusiva confianza** del Presidente de la República, o de la autoridad facultada para nombrar, a los cargos de la planta de la Presidencia, a los Secretarios Regionales Ministeriales y Jefes de División de rango equivalente o superior en los

[1] De acuerdo a la Ley vigente, esta referencia debe entender que el personal de los Gobiernos Regionales y Delegaciones Regionales y Provinciales les es aplicable las normas estatutarias.

ministerios, y a los jefes superiores de servicio, subdirectores y directores regionales (o jefaturas equivalentes) en los servicios públicos.

Calidad jurídica en el empleo público

De la normativa señalada precedentemente y de su aplicación práctica en la Administración del Estado, se desprenden las principales calidades jurídicas bajo las cuales se contrata al personal público en Chile:

- **Planta:** se trata de cargos permanentes de carrera, con ingreso, calificación y ascenso reglados por el Estatuto Administrativo. Es la única calidad jurídica a la que se aplica en plenitud el concepto de carrera funcionaria y quienes la sirven, tienen la propiedad de su cargo.
- **Contrata:** es por naturaleza transitorio, con una duración máxima hasta el 31 de diciembre de cada año, y que expira por el solo ministerio de la ley, salvo que se proponga su prórroga con treinta días de anticipación. La dotación a contrata en cada institución no puede exceder del 20% del total de los cargos de la planta de personal, sin embargo, sucesivas leyes de presupuestos anuales han eximido de esta regla. El grado de cada contrata, se asigna según la importancia de la función y la idoneidad de quien la desempeña, sin poder superar el tope máximo contemplado para el personal de planta de la misma naturaleza en el respectivo servicio. En la práctica se han consolidado como la principal vía de acceso y permanencia en el empleo público, con renovaciones sucesivas que en los hechos operan como una relación de largo plazo.
- **Honorarios:** es aplicable a profesionales y técnicos de educación superior o expertos en determinadas materias para la realización de labores accidentales y no habituales de la institución, o para la prestación de servicios en cometidos específicos. Se rigen por las reglas del respectivo contrato y no les son aplicables las disposiciones del Estatuto Administrativo, por tanto, técnicamente, no son funcionarios públicos.
- **Código del Trabajo y otras calidades:** personal regido por la legislación laboral común o por estatutos especiales, presente de forma significativa en sectores como los Servicios Locales de Educación (docentes y asistentes de la educación) y otros servicios traspasados o con regímenes propios.

A este marco general se agregan estatutos especiales, como los que rigen a los profesionales de la salud, a los docentes y asistentes de la educación, o a las Fuerzas Armadas y de Orden, y la legislación sobre Alta Dirección Pública, correspondiente a la Ley N° 19.882. Esta última no constituye una calidad jurídica adicional sino un mecanismo de selección por mérito aplicable a los cargos directivos de primer y segundo nivel jerárquico.

La dimensión actual del empleo público

De acuerdo con el "Informe Trimestral de Empleo en el Sector Público" de la Dirección de Presupuestos, que describe la evolución trimestral del personal civil del Gobierno Central desde marzo de 2014 a marzo de 2026, a esta fecha, el total del personal del Gobierno Central alcanzó los **549.237 cargos efectivos**[2]. De ese total, un 89,2% corresponde a personal que cumple funciones permanentes (dotación) y un 10,8% a personal que desempeña funciones transitorias (fuera de dotación). El personal de dotación llegó a 489.822 cargos, aumentando un 5,7% respecto de diciembre de 2025, esto es, 26.540 cargos adicionales en un solo trimestre.

[2] https://www.dipres.gob.cl/598/articles-416521_version_PDF.pdf

Dentro de la dotación, la distribución por calidad jurídica confirma el diagnóstico señalado en el punto anterior: la contrata concentra la mayor parte de los cargos, muy por sobre la planta, mientras que un porcentaje no menor se explica por personal regido por el Código del Trabajo u otras calidades, concentrado principalmente en los Servicios Locales de Educación.

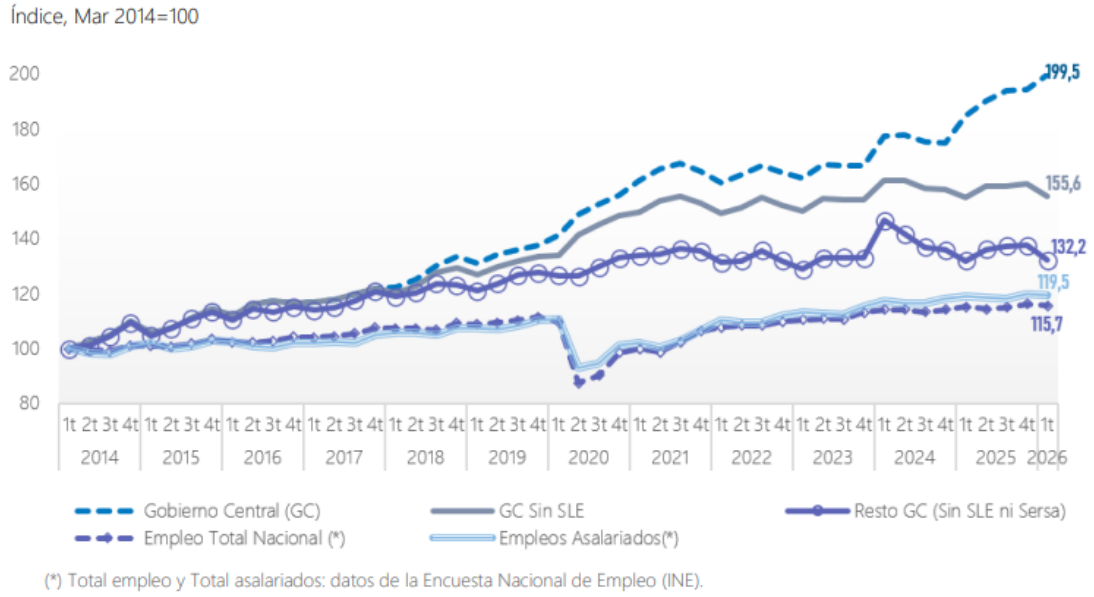
Tabla 1: Número y porcentaje de cargos por calidad jurídica en el Gobierno Central

Calidad jurídica	N° cargos (aprox.)	%	Observación
Planta	128.439	23,4%	Cargos permanentes de carrera; ingreso y ascensos reglados por el Estatuto Administrativo.
Contrata	300.466	54,7%	De carácter legalmente transitorio (máx. hasta el 31 de diciembre de cada año). Modalidad predominante de la dotación.
Honorarios	22.160	4,0%	Honorarios a profesionales, técnicos o expertos en determinadas materias y/o labores de asesoría altamente calificada.
Suplentes y reemplazos	21.728	4,0%	Personal contratado transitoriamente para cubrir la ausencia o la vacancia temporal de un cargo desempeñado regularmente por personal de dotación.
Código del Trabajo / otras calidades	76.444	13,9%	Concentradas principalmente en los Servicios Locales de Educación y otros regímenes especiales.
TOTAL	**549.237**	**100%**	

Fuente: elaboración propia en base a Informe Trimestral de Empleo en el Sector Público, Dipres, marzo 2026.

La magnitud alcanzada por el empleo público solo se comprende cabalmente al contrastarla con la evolución del empleo en el resto de la economía. Entre marzo de 2014 y marzo de 2026, el empleo en el Gobierno Central mostró un incremento acumulado de 99,5%; esta cifra desciende a 55,6% al excluir a los Servicios Locales de Educación (SLE), y a 32,2% al excluir además los Servicios de Salud de menor complejidad (Sersal). En el mismo período, las estadísticas del INE muestran un incremento de apenas 15,7% en el empleo total del país y de 19,5% en el empleo asalariado. En términos anualizados, el crecimiento del Gobierno Central fue de 5,9% al año, de 3,8% excluyendo los SLE y de 2,4% excluyendo tanto los SLE como los Sersal.

Gráfico 1: Evolución de puestos públicos y total de la economía



Fuente: Informe Trimestral de Empleo en el Sector Público, pag. 31. Dipres, marzo 2026.

Este contraste, que comprende a un empleo público que crece de forma sostenida a tasas varias veces superiores a las del resto de la economía, sobre una base normativa de más de tres décadas de antigüedad y con una calidad jurídica predominante (la contrata) concebida legalmente como transitoria, es precisamente el punto de partida que justifica retomar, en las secciones siguientes, los lineamientos y ejes de una reforma al empleo público que continúa pendiente.

II. Satisfacción de las personas con los servicios que entrega el Estado

1. Encuesta Chile Nos Habla USS: Experiencia ciudadana con los trámites del Estado

El diagnóstico anterior se enriquece cuando se contrasta con la calidad del servicio que el Estado entrega a la ciudadanía. Para ese propósito, se presenta un resumen de la encuesta Chile Nos Habla de la Universidad San Sebastián, cuya medición de enero de 2025 estuvo íntegramente dedicada a la experiencia de realizar trámites en el Estado.

Un primer hallazgo de la encuesta es que hay una percepción general predominantemente negativa en la población. Con independencia de si han realizado o no un trámite recientemente, los encuestados evalúan negativamente su interacción con el Estado en las cuatro dimensiones consultadas. La valoración negativa duplica a la positiva en complejidad y agrado, y la supera con holgura en efectividad; en materia de tiempo, la respuesta es prácticamente unánime.

Tabla 2: Valoración ciudadana de algunos trámites en servicios públicos

Dimensión consultada	Valoración positiva	Valoración neutra	Valoración negativa
Complejidad del trámite	27,9%	26,9%	44,7%
Agrado del trámite	20,1%	29,9%	49,9%
Efectividad de la interacción	29,6%	24,8%	45,3%
Tiempo destinado	9,8%	8,7%	80,9%

Fuente: elaboración propia en base a Encuesta Chile Nos Habla, "Trámites en el Estado", USS, enero de 2025. Las categorías positiva, negativa y neutra agrupan las respuestas de la escala original (por ejemplo, "simple" y "muy simple"). En la dimensión "tiempo", la valoración negativa corresponde a "mucho o algo de tiempo". Se omite la categoría "no sabe/no responde", inferior a 1% en todos los casos.

Un segundo hallazgo, de mayor relevancia para el debate sobre modernización, es que la experiencia de atención y la confianza institucional se mueven conjuntamente, y que esa asociación es más intensa precisamente en los servicios públicos (0,80) y las municipalidades (0,79) que en las instituciones privadas. Un modelo logístico con efectos fijos por edad, sexo y nivel socioeconómico permite dimensionar el efecto de cada atributo sobre la probabilidad de evaluar positivamente (notas 5, 6 o 7) la experiencia en servicios públicos:

- Percibir la interacción con el Estado como "efectiva" aumenta esa probabilidad en 22 puntos porcentuales; percibirla como "simple", en 12 puntos; y como "agradable", en 9 puntos.
- A la inversa, percibirla como "compleja" la reduce en 11 puntos porcentuales y como "desagradable", en 13 puntos.

Sin que estos resultados permitan por sí solos establecer causalidad, sí sugieren que la confianza en las instituciones públicas no se juega únicamente en el plano de la probidad o del diseño institucional, sino también en la calidad de la interacción cotidiana entre el Estado y las personas. Esa interacción es, en último término, obra de quienes trabajan en el Estado.

2. Satisfacción usuaria y recursos institucionales

Como se mostró en el punto anterior, la experiencia concreta de las personas en su interacción con el Estado constituye una dimensión estrechamente vinculada con su evaluación sobre las instituciones. Sin embargo, también se debe tener en cuenta los esfuerzos y capacidades que pueden tener las instituciones para mejorar tanto la percepción de la ciudadanía como la satisfacción con la experiencia de ser atendido por el Estado. Como ejercicio ilustrativo de esta relación, a continuación, se indaga en torno a la relación de la satisfacción usaria en instituciones estatales con los recursos que se destinan para proveer los servicios por parte de las instituciones, en particular, se puede explorar si ¿**las instituciones con mayores recursos tienen mayores niveles de satisfacción entre sus usuarios**? y si ¿**el aumento de recursos dentro de una misma institución se traduce en mayor satisfacción de sus usuarios**?

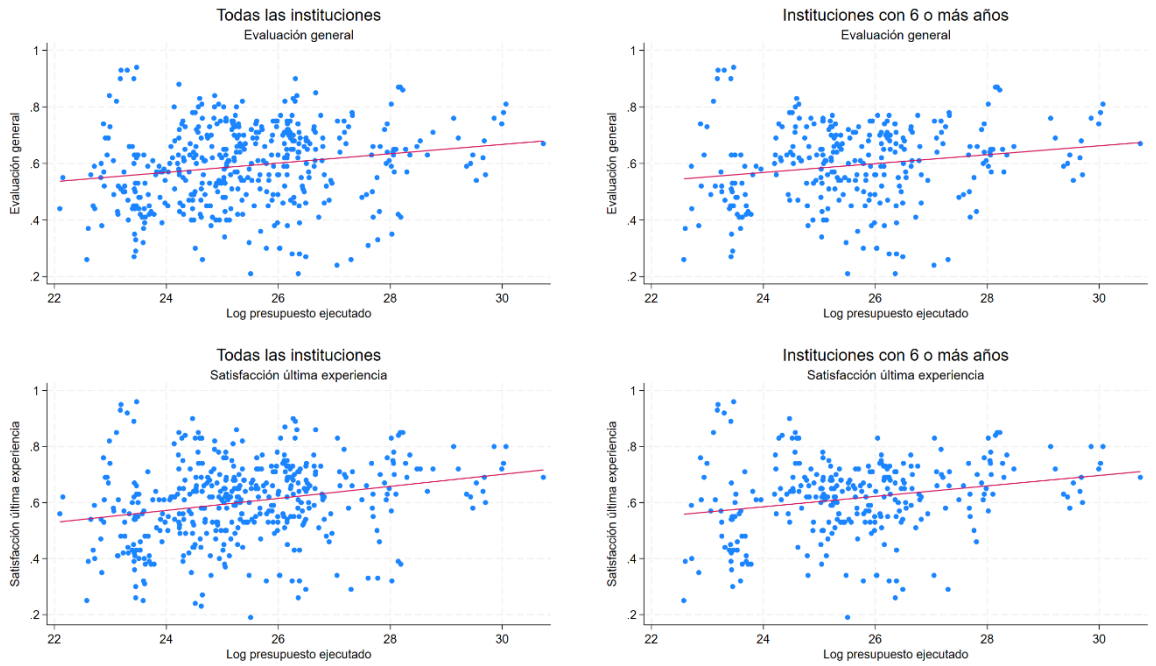
Para explorar esta relación, a partir de los resultados de la **Medición de Satisfacción Usuaria (MESU)**[3] se construyó un panel (no balanceado) de servicios públicos que contiene la satisfacción usuaria medida por la evaluación general de la institución y la satisfacción con la última experiencia, ambos indicadores calculados como el porcentaje de usuarios que los evalúa con nota 6 o 7. Estos datos fueron cruzados por año e institución, con información de ejecución presupuestaria obtenidos de Presupuesto Abierto publicados por la DIPRES. Cabe mencionar que, la MESU ha cambiado a través del tiempo, experimentando tanto cambios metodológicos como de cobertura, por lo que los resultados aquí expresados deben ser interpretados con cautela.

La muestra final contiene 82 instituciones y 438 observaciones institución-año con información simultánea de satisfacción usuaria y ejecución presupuestaria, dado que el panel resultante no es balanceado, se realizaron adicionalmente ejercicios sobre submuestras con mayor continuidad temporal. Al exigir más de seis años de información completa, la muestra se reduce a 41 instituciones y 286 observaciones; y al considerar únicamente instituciones con al menos ocho años de información, a 10 instituciones y 83 observaciones. Estas restricciones permiten evaluar si los resultados se mantienen al comparar instituciones con una participación más sostenida en la medición.

Al considerar la muestra completa de instituciones se observa una asociación positiva, aunque moderada, entre presupuesto y satisfacción. La correlación entre el logaritmo del presupuesto ejecutado (para controlar los presupuestos muy distintos en magnitud entre instituciones) y la evaluación general alcanza 0,19, mientras que con la satisfacción de la última experiencia llega a 0,24. Estos resultados son relativamente estables al restringir la muestra a instituciones con al menos seis años de información, las correlaciones alcanzan 0,18 y 0,23, respectivamente. Sin embargo, la relación es considerablemente mayor entre las diez instituciones para las que se dispone de al menos ocho años de información, donde las correlaciones llegan a 0,59 para la evaluación general y 0,67 para la satisfacción con la última experiencia.

[3] La Medición de Satisfacción Usuaria es un ejercicio anual que realiza la Secretaría de Modernización del Estado del Ministerio de Hacienda para identificar oportunidades de mejora en los servicios públicos.

Gráfico 2: Correlaciones entre presupuesto ejecutado y satisfacción usuaria (muestra completa y restricción a 6 años de información completa)



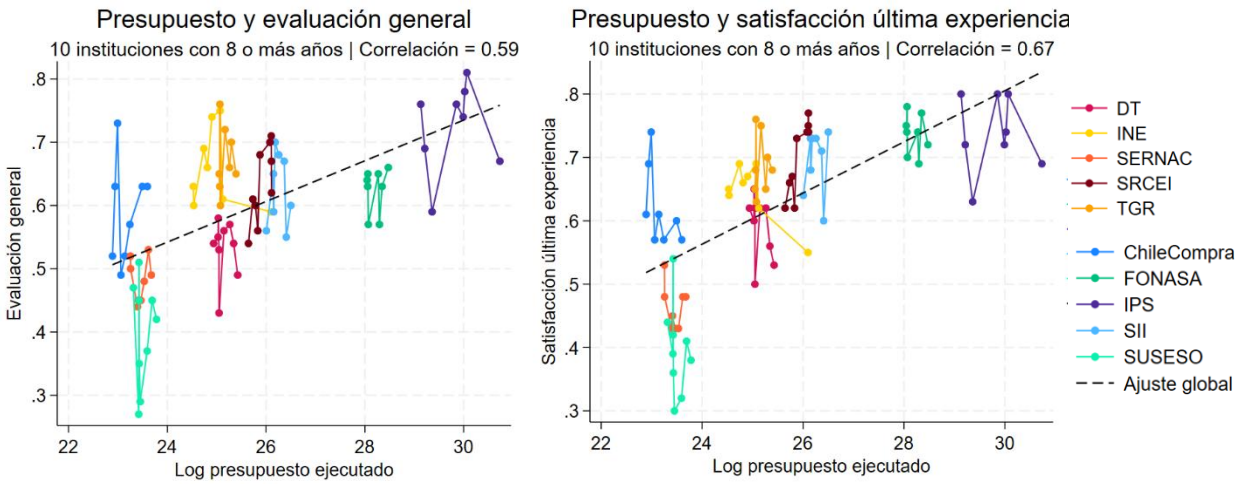
Nota explicativa: cada punto representa la satisfacción y el presupuesto ejecutado en una institución en un año determinado. El eje horizontal muestra el logaritmo del presupuesto ejecutado de cada institución, transformación utilizada para facilitar la comparación entre instituciones con presupuestos de magnitudes muy diferentes. El eje vertical toma valores entre 0 y 1 y representa la proporción de usuarios que evalúa con nota 6 o 7, ya sea la evaluación general de la institución (paneles superiores) o la satisfacción con la última experiencia (paneles inferiores). Los gráficos a la izquierda consideran todas las instituciones con información disponible, mientras que los de la derecha están restringidos a la muestra de instituciones con seis o más años de información completa. La línea roja corresponde al ajuste lineal entre ambas variables. Las correlaciones respectivas de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo son 0,19, 0,18, 0,24 y 0,23.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de MESU y DIPRES.

Sin embargo, estas correlaciones, si bien pueden dar indicios de una relación positiva entre satisfacción usuaria y gasto ejecutado, no permiten determinar si un aumento de recursos dentro de una misma institución está asociado con una mejora en su evaluación. Las instituciones con presupuestos distintos en magnitud pueden también ser distintas en funciones, escala, usuarios, servicios que prestan, etc. Por ejemplo, como se puede ver en los gráficos a continuación, que consideran solo a las 10 instituciones[4] que tienen panel completo de 8 años o más, se ve que las dinámicas entre instituciones varían notoriamente y no siguen el mismo patrón.

[4] Las 10 instituciones de esta submuestra son: ChileCompra, DT, FONASA, INE, IPS, SERNAC, SII, Registro Civil, SUSESO y TGR. Es decir, son, principalmente organismos percibidos como grandes y de alcance nacional, varios con interacción frecuente y directa con sus usuarios, pero que de igual manera presentan diferencias en tamaño, presupuesto y funciones.

Gráfico 3: Correlaciones entre presupuesto ejecutado y satisfacción usuaria (10 servicios con información de 8 años o más completa):



Nota explicativa: Cada punto representa la satisfacción y el presupuesto ejecutado en una institución en un año determinado. El eje horizontal muestra el logaritmo del presupuesto ejecutado de cada institución, transformación utilizada para facilitar la comparación entre instituciones con presupuestos de magnitudes muy diferentes. El eje vertical toma valores entre 0 y 1 y representa la proporción de usuarios que evalúa con nota 6 o 7 la evaluación general de la institución (panel izquierdo) o la satisfacción con la última experiencia (panel derecho). La muestra considera los 10 servicios con ocho o más años de información completa. Los colores identifican a cada institución y las líneas unen sus observaciones a través del tiempo. La línea negra segmentada corresponde al ajuste lineal para el conjunto de las observaciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de MESU y DIPRES.

Para aislar la variación temporal dentro de cada institución, se estimaron modelos con efectos fijos de institución y año, comparando a cada servicio consigo mismo a través del tiempo y controlando por factores comunes a cada año. Los resultados cambian notoriamente al utilizar dicha especificación. Para el conjunto de instituciones, el coeficiente asociado al logaritmo del presupuesto es prácticamente nulo y sin significancia estadística, tanto para la evaluación general como para la satisfacción con la última experiencia en la institución (−0,002 y −0,008, respectivamente). Resultado similar se obtiene para la muestra con 6 o más años de información (41 instituciones), donde los coeficientes son no significantes y de -0,016 y -0,024 para evaluación general y de la última experiencia. Entre las diez instituciones con al menos ocho años de información, donde la correlación simple es elevada, los coeficientes al controlar con efectos fijos de tiempo e institución son negativos de −0,041 y −0,047 pero tampoco resultan estadísticamente significativos.

En conjunto, los resultados nos hablan tanto de la comparación entre instituciones según su presupuesto como de la evolución de la satisfacción ante cambios de presupuesto de la misma institución. **Los servicios que poseen más presupuesto tienden a tener mejores evaluaciones por parte de sus usuarios. Sin embargo, aumentos en presupuesto dentro de una misma institución no derivan en una mejor satisfacción usuaria**. Aunque el ejercicio no se debe interpretar como causal, sugiere que, aunque las instituciones con más presupuesto pueden dar mayor satisfacción a sus usuarios, esto no lo garantiza y existen espacios de eficiencia dentro de las instituciones para aprovechar de mejor manera los aumentos presupuestarios, por ejemplo, mejorando la capacidad de gestión y de prestación de servicios a los usuarios.

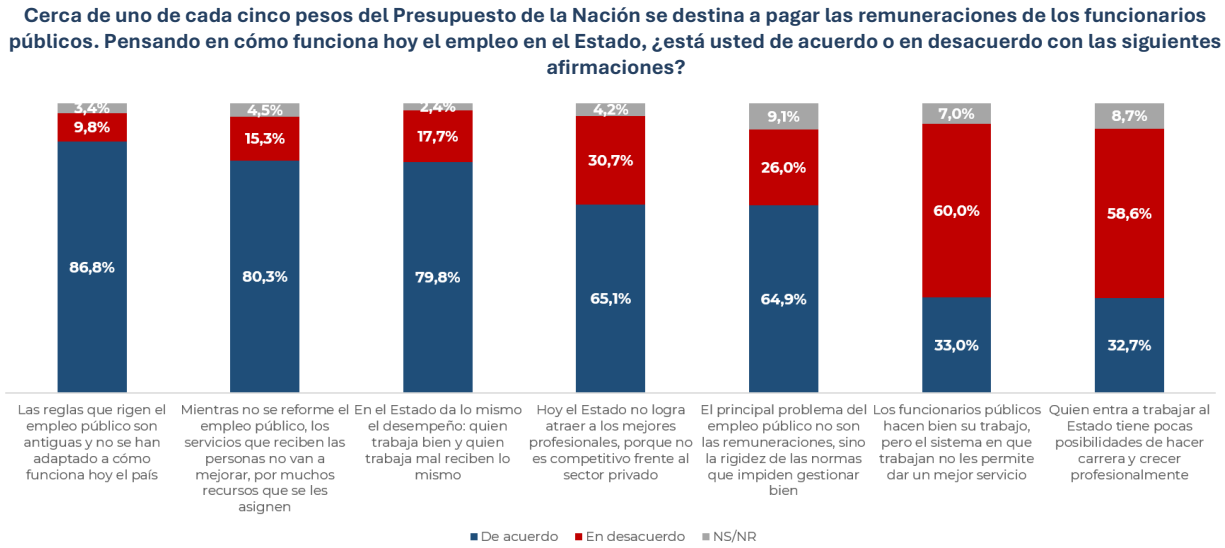
III. Impresión ciudadana sobre el empleo público

La encuesta **Chile Nos Habla sobre Prioridades del Presupuesto 2027, en su 4ta versión**, realizada durante los días 14 y 23 de septiembre, introdujo por primera vez una consulta asociada directamente al **empleo público**[5].

En la pregunta se entregó como contexto que cerca de uno de cada cinco pesos del Presupuesto de la Nación se destina a pagar las remuneraciones de los funcionarios públicos. Desde ahí, se les preguntaba si estaban de acuerdo o no respecto a una serie de afirmaciones, pensando en cómo funciona hoy el empleo en el Estado. Las respuestas arrojaron lo siguiente como resultado:

- **La reforma del empleo público aparece como condición para mejorar los servicios**. El 86,8% está de acuerdo en que las reglas que rigen el empleo público son antiguas y no se han adaptado a cómo funciona hoy el país. En la misma línea, el 80,3% cree que, mientras no se reforme el empleo público, los servicios que reciben las personas no van a mejorar, por muchos recursos que se les asignen.
- **La ciudadanía critica la falta de incentivos al desempeño.** El 79,8% está de acuerdo en que en el Estado da lo mismo el desempeño, pues quien trabaja bien y quien trabaja mal reciben lo mismo. Además, el 65,1% considera que hoy el Estado no logra atraer a los mejores profesionales porque no es competitivo frente al sector privado.
- **El problema se ubica en las reglas y no en las personas.** El 64,9% señala que el principal problema del empleo público no son las remuneraciones, sino la rigidez de las normas que impiden gestionar bien. Consistentemente, el 60% rechaza que los funcionarios públicos hagan bien su trabajo pero que el sistema no les permita dar un mejor servicio (33% de acuerdo).
- **Existe una percepción favorable sobre las posibilidades de desarrollo en el Estado.** Solo el 32,7% cree que quien entra a trabajar al Estado tiene pocas posibilidades de hacer carrera y crecer profesionalmente, mientras que el 58,6% está en desacuerdo.

Gráfico N°4: Encuesta Chile Nos Habla Prioridades Presupuesto 2027



Fuente: Encuesta Chile Nos Habla sobre Prioridades del Presupuesto 2027, 4ta versión, septiembre 2026.

[5] https://politicaspublicas.uss.cl/wp-content/uploads/2026/09/260930-USS_Chile-Nos-Habla-Prioridades-Presupuesto-2027.pdf

IV. Las reformas al empleo público e intentos no materializados

La necesidad de reformar el empleo público, de cara a su modernización, surge a propósito de un diagnóstico que parece compartido: su crecimiento sostenido y la ausencia de correlación con una mayor percepción de satisfacción por los ciudadanos.

Pese a ello, el Empleo Público no ha sido objeto de una reforma sustantiva. La única modificación de fondo introducida en más de tres décadas fue la creación del Sistema de Alta Dirección Pública y del Servicio Civil, mediante la ley N° 19.882, aprobada en 2003, que surge a raíz de la crisis institucional generada por el caso MOP-GATE, y orientada a profesionalizar la selección de los cargos directivos de primer y segundo nivel jerárquico. El resto del régimen, tanto la regulación de las plantas, la contrata, honorarios y las reglas de ingreso, desarrollo y egreso de la enorme mayoría de los funcionarios públicos, continúa rigiéndose, en lo sustantivo, por el texto original de 1989 correspondiente al Estatuto Administrativo.

A continuación, se reconstruyen los principales intentos, en la última década, por revertir esa inercia.

1. El Sistema de Alta Dirección Pública: una reforma efectivamente materializada (2003), perfeccionada (2016) y con un nuevo impulso en trámite (2021)

El Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) fue creado el año 2003 mediante la ley N° 19.882, tras un acuerdo político-legislativo entre el Gobierno y la oposición de la época. Su objetivo fue aportar a la modernización y la transparencia de la gestión pública, y dado el contexto de crisis de legitimidad en la que se encontraba el país, uno de los rasgos distintivos de este proceso de fue el amplio consenso político con el que se llevó adelante.

Inspirado en la experiencia anglosajona en la materia, el SADP es considerado uno de los hitos más relevantes del proceso de modernización del Estado en Chile. Su objetivo es dotar a las instituciones públicas, a través de la implementación de procesos de concurso abiertos y transparentes, de directivos con probada capacidad de gestión y liderazgo, para ejecutar de forma eficaz y eficiente las políticas públicas definidas por la autoridad. Conforme al artículo trigésimo quinto de la ley N° 19.882, el Sistema rige para los funcionarios de exclusiva confianza que desempeñan jefaturas de dirección de órganos, servicios públicos o unidades organizativas, cuyas funciones son predominantemente de ejecución de políticas públicas y de provisión directa de servicios a la comunidad, los que se denominarán "altos directivos públicos". Esta normativa se aplica a los jefes superiores de servicio y al segundo nivel jerárquico de las instituciones regidas por el Título II de la ley N° 18.575, con algunas excepciones expresas (entre ellas, la Presidencia de la República, las subsecretarías, el Consejo de Defensa del Estado, la Agencia Nacional de Inteligencia, la Dirección de Presupuestos y las instituciones de educación superior estatales). Para ejercer un cargo de alta dirección pública se exige un título profesional de al menos ocho semestres y una experiencia profesional no inferior a cinco años.

El SADP introdujo un cambio cultural sustantivo, al limitar la discrecionalidad de la autoridad en la provisión de los principales cargos directivos del Estado, reemplazándola por procesos basados en la idoneidad y el mérito, sujetos a estándares técnicos y desarrollados bajo la conducción y garantía del Consejo de Alta Dirección Pública. El Sistema se ha expandido de manera sostenida desde su creación: de los 680 cargos incluidos en 2004, hoy comprende cerca de 5.000 posiciones, entre cargos de primer y segundo nivel, adscritos y no adscritos, constituyéndose en la regla general de acceso a los cargos directivos del Estado.

En términos operativos, los altos directivos públicos de cargos adscritos al Sistema son nombrados por un período de tres años, renovable hasta en dos ocasiones por igual plazo; ejercen sus funciones con dedicación exclusiva; su renuncia puede ser solicitada en cualquier momento por la autoridad facultada para el nombramiento; y tienen derecho, en caso de solicitud de renuncia o de término del período sin renovación, a una indemnización de un mes por año de servicio en el cargo, con un máximo de seis. Además, deben suscribir con su superior jerárquico un convenio de desempeño de tres años de duración, que orienta y evalúa su gestión. Los procesos de selección son confidenciales y, según el tipo de cargo, son conducidos por el Consejo de Alta Dirección Pública o un Comité de Selección integrado por profesionales expertos, con la participación de empresas consultoras especializadas en búsqueda y evaluación de candidatos, a saber, un modelo inédito de alianza público-privada en esta materia.

El año 2016, se aprobó una modificación al Sistema, que mejorar la transparencia, el mérito y la continuidad de la gestión pública, manteniendo la conducción política de los gobiernos. La principal modificación fue la eliminación de los cargos transitorios y provisionales (TyP), reemplazándolos por subrogantes legales mientras se realizaban los concursos. Además, se establecieron medidas para reducir el impacto de los cambios de gobierno: se exigió una comunicación previa y fundada al Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) para solicitar la renuncia de directivos de segundo nivel durante los primeros seis meses de una nueva administración, y se permitió al Presidente nombrar directamente hasta 12 jefes de servicio durante los primeros tres meses de su mandato. También se establecieron restricciones a la convocatoria de concursos durante los últimos ocho meses de gobierno. La reforma también amplió la cobertura del sistema, incorporando nuevos servicios y cargos públicos, y fortaleció las atribuciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil en materia de gestión y desarrollo de personas, coordinación y supervisión. Asimismo, introdujo medidas para agilizar y mejorar los procesos de selección, creó mecanismos de gestión de candidatos, perfeccionó los convenios de desempeño y estableció una rendición de cuentas anual entre el Gobierno y el Congreso sobre el funcionamiento del sistema.

Finalmente, en septiembre de 2021, el Ejecutivo introdujo nuevas modificaciones al Sistema, con el Boletín N.º 14.582-05, que fue aprobado en su primer trámite constitucional en la Cámara de Diputadas y Diputados y pasó al Senado, donde se encuentra en segundo trámite constitucional. En agosto de 2025, la Comisión de Hacienda de la Cámara solicitó reanudar su tramitación.

El proyecto de ley busca compatibilizar la confianza de las autoridades políticas para implementar sus programas con la estabilidad y el desempeño de los directivos seleccionados mediante concursos públicos. Entre sus principales modificaciones, se propone ampliar la cobertura del sistema, incorporando nuevos cargos y servicios públicos a los procesos de selección. Asimismo, busca modificar las reglas de desvinculación de los directivos de segundo nivel jerárquico, estableciendo que sus salidas se fundamenten en razones de mérito y desempeño, y no exclusivamente en la confianza política. También contempla facilitar la movilidad de directivos seleccionados por mérito hacia otras vacantes de alta dirección, bajo determinadas condiciones.

El proyecto contempla, además, fortalecer las atribuciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil en materias como planificación estratégica de la gestión de personas, capacitación, movilidad, análisis de dotaciones y supervisión de los convenios de desempeño. Junto con ello, propone perfeccionar los procesos de selección y evaluación mediante mecanismos de precalificación, bancos de candidatos y una evaluación periódica del cumplimiento de los compromisos de desempeño.

2. Propuestas de cuatro centros de estudio (2018)

A fines de 2018, cuatro centros de estudio, provenientes de distintas sensibilidades políticas, como el Centro de Estudios Públicos (CEP), la Fundación Chile 21, Espacio Público y Libertad y Desarrollo (LyD), presentaron una propuesta conjunta para reformar el empleo público. Se trató de un ejercicio inusual de convergencia técnica transversal, que buscó generar un debate amplio sobre la necesidad de modernizar el empleo público, abordando en particular la movilidad horizontal entre instituciones y las oportunidades de desarrollo de carrera para los funcionarios. El propio Ministerio de Hacienda reconoció posteriormente que esta propuesta, junto con las recomendaciones del Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado y los acuerdos alcanzados en la Mesa del Sector Público, constituyó el fundamento técnico central de la iniciativa legal que el Gobierno terminaría presentando en 2022.

El informe fue elaborado por una mesa de trabajo transversal, que sesionó entre junio y octubre de 2018, a partir de las propuestas hechas por la Comisión de Modernización del Estado convocada por el CEP en 2017[6]. Se concentró deliberadamente en la regulación general del Estatuto Administrativo (dejando fuera regímenes especiales como Salud, Educación, municipalidades, Congreso y Poder Judicial) y dejó fuera de su alcance, por falta de consenso, la negociación colectiva y la huelga en el sector público.

El diagnóstico constata que la realidad del empleo público ya superaba largamente al Estatuto de 1989: mientras en 1995 había tres funcionarios de planta por cada uno a contrata, en 2018 la relación se había invertido a 2,4 personas a contrata por cada una de planta, con 198.378 personas a contrata frente a 82.289 de planta sobre un total de 284.944 en la dotación del gobierno central. Identifica además la ausencia de un filtro de mérito real para el ingreso a contrata y a honorarios, una alta concentración de calificaciones en la lista más alta (más del 97% del personal en "Lista 1" entre 2004 y 2010, lo que vacía de contenido al sistema de calificaciones), y una inamovilidad de hecho tanto en planta como en contrata (cesan por causas no voluntarias solo entre el 2% y el 3% de la dotación al año).

El trabajo emanó propuestas que se estructuraron en cinco ejes:

- **Sistema de Alta Dirección Pública:** dado que las reformas impulsadas a través de la ley N° 20.955 que buscaron perfeccionar el SADP y fortalecer la Dirección Nacional del Servicio Civil, eran aún muy recientes para evaluarse dado su reciente aprobación el año 2016, el documento se limitó a proponer mecanismos para retener talento directivo por más tiempo, incluyendo una lógica de "carrera" entre servicios de distinta complejidad.

- **Asesores de las autoridades:** crear una categoría jurídica especial y separada de los funcionarios de carrera, con tope de dotación y gasto, cese automático al término de la autoridad que los nombra, y sujeción a la Ley de Lobby y a un Código de Conducta.

- **Funcionarios públicos en general:** las propuestas para este grupo de funcionaros se organizaron según el ciclo laboral, a saber: **(i) ingreso:** concurso público único, orientado al mérito, con al menos dos funcionarios públicos en toda terna, para favorecer la movilidad horizontal entre servicios; **(ii) estructura del personal:** fin a los aumentos de grado discrecionales; **(iii) evaluaciones:** autoevaluación más precalificación del jefe directo, con curva forzada de distribución grupal; **(iv) promoción:** excepcionalmente, una promoción interna sin concurso; **(v) capacitación:** creación de una "Academia del Servicio Civil"; **(vi)**

[6] un_estado_para_la_ciudadania_cep.pdf

remuneraciones: cuatro asignaciones complementarias de permanencia, capacitación, desempeño y criticidad; **(vii) desvinculación:** nuevas causales objetivas, inspiradas en jurisprudencia de la Contraloría de la época e indemnización equivalente a la del Código del Trabajo para quienes se acojan al nuevo régimen.

- **Arquitectura institucional:** transformar el actual Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) en un Consejo del Servicio Civil (CSC) con doble función de selección de altos directivos y gestión de personas en general, separando esa presidencia colegiada de la Dirección Nacional del Servicio Civil, que es ejercida por la misma persona.

- **Transición:** el nuevo régimen regiría solo para nuevos ingresos y promociones; los actuales funcionarios de planta no se verían afectados salvo adscripción voluntaria; y los contratas se incorporarían gradualmente según su número de renovaciones.

3. Consulta pública sobre el anteproyecto de ley de empleo público (2021)

Entre 2019 y 2020 el Ministerio de Hacienda realizó un trabajo interno que tuvo por objetivo levantar las principales áreas en que el Estatuto Administrativo requería actualizaciones. En efecto, dicho trabajo, que por cierto estuvo inspirado en propuestas anterior, tomó en consideración los efectos que había provocado en el funcionamiento del Estado, tanto la crisis social de 2019 como la pandemia provocada por el COVID-19. Así, determinó como esencial, recabar la opinión de los funcionarios como herramienta inicial para lo que sería el diseño de una iniciativa de ley en la materia.

De esta forma, en enero de 2021, dicha cartera ministerial lanzó una consulta ciudadana para recoger opiniones sobre un anteproyecto destinado a modernizar el empleo público. El anteproyecto proponía establecer reglas claras y mejores condiciones laborales para el personal a contrata y a honorarios, incluyendo 6 áreas de intervención sujetas a consulta:

i. Crear una nueva relación laboral entre los funcionarios públicos y el Estado, generando un vínculo laboral indefinido, con indemnización por egreso no voluntario.

ii. Establecer el mérito y la igualdad de oportunidades como requisito fundamental para el ingreso a la administración pública, que permita seleccionar a los nuevos funcionarios públicos por sus competencias, actitudes y conocimientos, a través de procesos abiertos y competitivos regulados por el Servicio Civil.

iii. Promover oportunidades de desarrollo y crecimiento laboral para los funcionarios públicos, permitiendo la movilidad entre las instituciones del Estado y mejorando el sistema de evaluación del desempeño.

iv. Acotar los cargos de confianza de cada Gobierno, separándolos de los funcionarios de Estado y creando una categoría de “asesores de gobierno”, destinado al personal de confianza.

v. Adaptar el empleo público a los cambios en el mundo laboral moderno, regulando el teletrabajo en el sector público como una oportunidad segura y planificada de trabajo a distancia.

vi. Sancionar de manera efectiva las faltas a la probidad, maltrato y acoso laboral y sexual, perfeccionando los procedimientos y estableciendo la dedicación exclusiva en los sumarios administrativos.

La consulta tuvo una participaron de más de 58 mil personas, arrojando que una amplia mayoría - 93% de los funcionarios públicos y 85% de los ciudadanos consultados - cree necesario mejorar la calidad del empleo público para contar con un mejor Estado, y que el 85% percibe que la mejora en la calidad del empleo público impactaría directamente en el servicio entregado por el Estado a la ciudadanía[7].

4. Ingreso y retiro del proyecto de ley en marzo 2022

Las conclusiones del trabajo técnico y la encuesta desarrollada en el punto anterior, dieron origen entonces a la redacción de un proyecto de ley que recogió los resultados de este proceso y que fue presentada al Congreso Nacional el 10 de marzo de 2022 mediante el Mensaje N° 479-369. Sin embargo, en los primeros días de ejercicio de la nueva administración, producto del cambio de gobierno, el proyecto fue retirado de tramitación, no habiéndose dado cuenta de su ingreso a discusión legislativa.

La iniciativa, cuyo origen en su mensaje destaca la "Agenda de Modernización del Estado y la propuesta del Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado, estuvo inspirada en cuatro ejes. Primero la calidad del Estado como factor crítico para el desarrollo; el consenso técnico sobre la "crisis del empleo público"; el acuerdo entre el Ejecutivo y la mesa del sector público (2018-2019) para explorar reformas a la continuidad de las contratas y el mérito de ingreso, y finalmente la citada consulta ciudadana de enero 2021.

Contenido del proyecto

1. **Ingreso por mérito**: procesos abiertos y competitivos como regla general; 5 estándares mínimos (publicación, perfil de cargo, filtro de admisibilidad, prueba estandarizada, comité de selección que propone terna/cuaterna). Período de prueba de 90 días para nuevos ingresos.
2. **Asesores de Gobierno**: nueva categoría de confianza política, tope de 1% de la dotación máxima autorizada, remuneración tope 90% de la del subsecretario, sin derecho a indemnización, cesan junto con la autoridad que los nombró, inhabilitados para ADP en su mismo sector.
3. **Movilidad horizontal**: vacantes cubribles por funcionarios de otras instituciones manteniendo antigüedad; creación de un **Registro de Empleo Público** administrado por el Servicio Civil (perfiles, trayectoria, acreditación de competencias).
4. **Nuevo sistema de evaluación del desempeño**: reemplaza la junta calificadora por evaluación del jefe directo + autoevaluación (no vinculante) + evaluación de pares/usuarios; tres menciones: **Sobresaliente, Satisfactorio, Deficiente** (percentiles 80%/5%); comisión de reconsideración.
5. **Teletrabajo/exención de control horario**: facultad del jefe de servicio, porcentaje autorizado por DIPRES, excluye planta directiva y jefaturas.
6. **Nuevas causales de cesación de funciones**: incorpora causales ya usadas por la jurisprudencia de CGR (modificación de funciones/reestructuración, supresión de programas, nuevas condiciones presupuestarias que obliguen a reducir personal), además

[7] https://www.hacienda.cl/subsecretaria/noticias/un-90-de-las-personas-cree-que-es-necesario-mejorar-la-calidad-del-empleo

de no concurrencia injustificada, incumplimiento grave, 75 años de edad, calificación "Deficiente" dos años consecutivos, abandono del trabajo.

7. **Indemnización por años de servicio**: 1 mes por año de servicio continuo (tope 6 meses y 90 UF/mes), aplicable solo cuando el cese se funda en las causales de reestructuración/supresión de programas/ajuste presupuestario (no aplica a mérito deficiente ni a otras causales disciplinarias); prohibición de reingreso por 6 meses salvo devolución de la indemnización reajustada.

V. Lineamientos para una reforma el empleo público

Más de tres décadas después de dictado el Estatuto Administrativo, y pese a un ejercicio inédito de convergencia técnica entre centros de estudio de distintos sectores políticos, una consulta ciudadana con más de 58 mil respuestas y un proyecto de ley que llegó a ingresar formalmente al Congreso, la única reforma efectivamente materializada en el empleo público sigue siendo la creación del Sistema de Alta Dirección Pública en 2003. Los lineamientos que se desarrollan en las secciones siguientes de este informe continúan siendo, dos décadas después, un desafío pendiente.

Pese a su no concreción, el trabajo anterior constituye un gran punto de partida a considerar en cualquier desafío que se plantee en materia de empleo público. El hecho de tratarse de instancias de distinta naturaleza (técnica, participativa y prelegislativa), promovidas en momentos y contextos políticos diferentes, permite levantar un conjunto de propuestas que se repite, con matices, en las tres propuestas. Esa convergencia, ya alcanzada por actores de distinto signo, bajo metodologías distintas y en momentos distintos, constituye, en sí misma, un respaldo poco frecuente en la discusión sobre reforma del Estado en Chile, y por ello se presenta a continuación como la base de un conjunto de propuestas concretas para la agenda de empleo público.

4.1 Mérito como estándar único de ingreso a la administración

Propuesta 1. Concurso público, abierto y competitivo, como regla general de ingreso

Diagnóstico

Hoy la inmensa mayoría de los ingresos al Estado se produce por la vía de la contrata o los honorarios, regímenes que no exigen ningún filtro de mérito para el ingreso, a diferencia de la planta. Esto favorece la discrecionalidad y el ingreso por redes de contacto por sobre la idoneidad técnica

Contenido de la propuesta

- **Establecer el concurso público, abierto y competitivo, como mecanismo general de ingreso a cualquier vacante de la administración del Estado.**
- **Fijar estándares mínimos comunes para todo concurso**: publicación con antelación suficiente en una plataforma única y de acceso público, perfil de cargo con requisitos de experiencia, conocimientos y competencias, filtro de admisibilidad, una o más pruebas estandarizadas y un comité de selección que proponga una terna o cuaterna a la autoridad facultada para nombrar.
- **Contemplar un período de prueba de 90 días** para quienes ingresan por primera vez a la administración pública, previo a la contratación definitiva.

4.2 Régimen único de contratación

Propuesta 2. Fin de la planta y creación de un régimen único de contrata indefinida

Diagnóstico

El Estatuto Administrativo mantiene desde 1989 una doble vía de vinculación con el Estado: la planta y la contrata. En la práctica esto ha derivado en una anomalía, ya que la planta, pensada como el vínculo estable y de carrera, se ha ido reduciendo por la vía presupuestaria hasta representar una fracción menor de la dotación, mientras la contrata, que fue diseñada como un régimen transitorio y de duración anual, se transformó en la puerta de entrada mayoritaria al empleo público y, contra su propio diseño legal, en la forma habitual en que se ejerce trabajo permanente en el Estado.

Esta desalineación entre la naturaleza jurídica del vínculo y su uso real genera tres problemas: (i) percepción de precarización en la mayoría de los funcionarios, que ejerce funciones permanentes bajo la ficción de una renovación anual sujeta a la voluntad de la autoridad; (ii) impide una gestión de personas basada en desempeño y mérito; y (iii) mantiene dos estatutos jurídicos distintos para personas que cumplen las mismas funciones, sin que la diferencia responda a un criterio funcional. Persistir en este diseño dual perpetúa la lógica de "empleo público por goteo" que ha impedido modernizar la gestión de personas del Estado.

Contenido de la propuesta

- **Crear un régimen único de vinculación permanente con el Estado**, denominado “contrata indefinida" o empleo público de plazo indefinido, que reemplace la renovación anual de la contrata por un vínculo de duración indefinida, terminable solo por las causales legales tasadas (incluida indemnización por años de servicio al cese). Este régimen será obligatorio solo para los nuevos ingresos al Gobierno Central, una vez promulgada la ley, y desde un plazo determinado fijado en sus artículos transitorios.
- **Cerrar la planta como vía de ingreso.** Inhibir la creación de nuevos cargos de planta y establecer que los cargos de planta que queden vacantes, por cualquier causa, se entienden suprimidos de pleno derecho, reduciéndose en la misma cantidad la dotación máxima autorizada de la institución. La planta se extingue así de forma gradual, por atrición, y no por supresión inmediata.
- **Contemplar un mecanismo de traspaso voluntario para los actuales funcionarios de planta**. Quienes lo deseen pueden traspasarse al nuevo régimen de contrata indefinida dentro de un plazo desde la entrada en vigencia de la ley, conservando antigüedad y derechos ya devengados; quienes no ejerzan la opción continúan afectos al Estatuto Administrativo vigente hasta su cese. El traspaso nunca es forzoso.
- **Unificar bajo el nuevo régimen tanto a las actuales contratas como a los honorarios que cumplen funciones permanentes**, cerrando la vía de uso de honorarios como sustituto encubierto de un vínculo laboral estable.

4.3 Indemnización por egreso no voluntario

Propuesta 3. Reconocer el derecho a indemnización por años de servicio, no retroactiva

Diagnóstico

El personal a contrata, que es mayoritario hoy en el Estado, carece de un derecho equivalente a la indemnización por años de servicio del sector privado, pese a que en la práctica su permanencia promedio en el Estado es de varios años. Esta asimetría ha derivado en judicialización creciente de las desvinculaciones.

Contenido de la propuesta

- **Reconocer el derecho a una indemnización por egreso no voluntario**, inspirada en la fórmula del Código del Trabajo (un mes de remuneración por año de servicio), aplicable a quienes se acojan al nuevo régimen de ingreso por mérito.
- **Fijar un tope fiscalmente responsable para dicha indemnización** (por ejemplo, seis meses de remuneración) y un límite en unidades de fomento por mes, para acotar el impacto fiscal.
- **Establecer que el beneficio no sea retroactivo**, contabilizando la antigüedad desde la entrada en vigencia de la nueva normativa o desde el ingreso al nuevo régimen.
- **Fijar un período acotado de inhabilidad** para reingresar a la administración del Estado tras percibir la indemnización, evitando su uso como mecanismo de rotación artificial.

4.4 Acotamiento de los cargos de confianza política: Asesores de Gobierno

Propuesta 4. Crear una categoría jurídica separada y acotada para los asesores de la autoridad

Diagnóstico

Los equipos de confianza de las autoridades políticas crecen sin un marco normativo claro que los distinga de los funcionarios de carrera, lo que genera falta de transparencia sobre su número, costo y funciones, y abre espacio a que interfieran en la carrera funcionaria del resto de los servidores públicos.

Contenido de la propuesta

- **Crear una calidad jurídica específica de "Asesores de Gobierno"**, distinta de los funcionarios de carrera y de los cargos de Alta Dirección Pública.
- **Fijar un tope de cupos o puestos de trabajo para cada año fiscal, vía Ley de Presupuesto**. Por ejemplo, un porcentaje de la dotación máxima de cada institución. La remuneración de este grupo de confianza corresponderá, tal como ocurre actualmente con los asesores de las autoridades, a la Comisión para la Fijación de Remuneraciones creada en el artículo 38bis de la Constitución Política de la República.
- **Establecer que estos cargos cesan automáticamente cuando cesa la autoridad** que los nombró, sin derecho a indemnización.
- **Impedir que, mientras ejercen el cargo, puedan participar en concursos** de la misma institución o de los servicios que de ella dependen o se relacionan.
- **Sujetarlos a las mismas normas de transparencia, probidad y, cuando corresponda, Ley de Lobby** que rigen para el resto de los funcionarios públicos.

4.5 Movilidad horizontal entre instituciones del Estado

Propuesta 5. Habilitar y promover activamente la movilidad de funcionarios entre servicios

Diagnóstico

Hoy la carrera funcionaria se desarrolla casi exclusivamente al interior de cada institución. No existen mecanismos que permitan aprovechar la experiencia y las competencias de un funcionario en otro servicio del Estado, lo que limita las oportunidades de desarrollo profesional y desincentiva la retención de talento.

Contenido de la propuesta

- **Habilitar que las vacantes de un servicio puedan ser cubiertas por funcionarios de otras instituciones públicas**, en igualdad de condiciones con los postulantes externos.
- **Crear y administrar centralizadamente, a través del Servicio Civil, un registro o banco de funcionarios** con sus perfiles profesionales, técnicos o administrativos y su trayectoria laboral, que las jefaturas de servicio puedan consultar para invitar a postular.
- **Garantizar que quien se traslade de un servicio a otro mantenga su antigüedad** para efectos de indemnización y de otros beneficios asociados a los años de servicio.

4.6 Simplificación de la evaluación de desempeño

Propuesta 6. Reemplazar el sistema de calificaciones actual por uno más simple y con distribución forzada

Diagnóstico

El sistema de calificaciones vigente no cumple su función: prácticamente la totalidad de los funcionarios obtiene la nota más alta año tras año, lo que elimina cualquier capacidad del sistema para distinguir desempeño, orientar la promoción o fundamentar una desvinculación por bajo rendimiento.

Contenido de la propuesta

- **Reemplazar o acotar drásticamente el rol de la junta calificadora colectiva**, trasladando la responsabilidad principal de evaluar al jefe directo del funcionario.
- **Incorporar una autoevaluación del propio funcionario**, de carácter informativo y no vinculante, como antecedente del proceso.
- **Considerar, cuando corresponda, evaluaciones complementarias** de pares y de satisfacción de los usuarios de las prestaciones del servicio.
- **Forzar la distribución de los resultados finales en grupos o menciones** (por ejemplo, tres categorías), de modo que la evaluación efectivamente discrimine desempeño y no se concentre artificialmente en la categoría superior.
- **Contemplar una instancia acotada de reconsideración** para los casos de discrepancia relevante entre evaluador y evaluado.

4.7 Causales objetivas y transparentes de desvinculación

Propuesta 7. Reemplazar la inamovilidad de hecho por causales de cese fundadas y verificables

Diagnóstico

La creciente jurisprudencia de la Contraloría y de los tribunales ha ido generando, por vía de dictámenes y sentencias, una suerte de inamovilidad de hecho para el personal a contrata, exigiendo fundamentación creciente para no renovar contratos sin que exista una regla legal clara. Esto ha derivado en un modelo de empleo público construido por vía jurisprudencial y no por deliberación legislativa.

Contenido de la propuesta

- **Establecer en la ley un catálogo cerrado de causales objetivas de cese** y no dejar a interpretación administrativa o judicial: evaluación de desempeño deficiente y reiterada, modificación o reestructuración de las funciones del servicio que hagan innecesarios los servicios del funcionario, supresión o modificación de planes o programas, y nuevas condiciones presupuestarias o de dotación que obliguen a reducir personal.
- **Exigir que la desvinculación se materialice siempre mediante resolución fundada**, que exprese los hechos y la causal invocada, comunicada con antelación razonable al funcionario.
- **Vincular estas causales objetivas al pago de la indemnización correspondiente**, de modo que se ofrezca al mismo tiempo mayor certeza para la gestión del servicio y protección económica para el funcionario.

VI. Conclusiones

El diagnóstico sobre la necesidad de modernizar el empleo público ya no está en disputa: lo confirman tanto el crecimiento del empleo público gobierno central muy por sobre el resto de la economía, como la evaluación que la ciudadanía hace de su experiencia con el Estado y su estrecha asociación con la confianza institucional.

A diferencia de otras reformas pendientes, esta cuenta con un antecedente inusual: varios procesos de naturaleza distinta, impulsados en momentos y gobiernos diferentes, que convergen con matices en un mismo conjunto de propuestas. Esa convergencia, lograda por actores de distinto signo político, es la base más sólida disponible hoy para retomar la discusión, y es la que recogen los siete lineamientos planteados en este informe.

Modernizar el empleo público no es solo un imperativo de eficiencia fiscal: es, como muestra la evidencia expuesta, una condición para la calidad del vínculo y confianza entre el Estado y las personas y, por ello, un imperativo. Postergarlo nuevamente tiene un costo que hoy es posible medir; avanzar exige transformar un diagnóstico ya compartido en reglas del juego más justas, tanto para la ciudadanía como para quienes trabajan en el Estado, pero también en una propuesta viable y accionable, con una economía política compleja en tiempos de estrechez fiscal y crisis en el mercado laboral.