

Mayor competitividad en los procesos de reclutamiento y selección, ¿mejor satisfacción usuaria? Evidencia a partir de los servicios públicos del Estado chileno

<https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n86.a4>

**Sebastián Valdebenito
y Cristian Pliscoff**

Sebastián Valdebenito

Magíster en Gestión y Políticas Públicas. Diplomado en Derecho Laboral Administrativo y Sancionatorio. Ingeniero Comercial. Licenciado en Ciencias Económicas de la Universidad de Chile. Funcionario del Ministerio de Desarrollo Social y Familia desde el año 2012, ha trabajado en temas referidos a instrumentos de estratificación social, control de gestión y transferencias monetarias. Ha sido profesor auxiliar en la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, en el ámbito de gestión estratégica y presupuesto público. Investigador independiente, ha publicado sobre empleo público y prácticas de gestión de personas en el Estado.

Cristian Plischoff

Profesor asociado de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Doctor en Administración Pública, Universidad de Southern California; Magíster en Administración y Políticas Públicas, London School of Economics and Political Science; Magíster en Ciencia Política, Universidad de Chile. Administrador Público, Universidad de Chile. Profesor Asociado de la Escuela de Gobierno de la Pontificia Universidad Católica de Chile, donde es director de la carrera de Administración Pública. Fundador y expresidente de la Red Interamericana de Educación en Administración Pública (INPAE) para el período 2016-2018. Ha ejercido distintas funciones académicas tanto en pregrado como en posgrado en materias de gestión pública. Ha publicado, investigado y ha sido consultor nacional e internacional en temas de modernización del Estado, gestión de personas en el Estado, así como también en procesos de acreditación académica de programas de pregrado y posgrado en administración y políticas públicas. Ha impartido cursos en diversas universidades de América Latina en materias de administración pública. Es profesional experto del Sistema de Alta Dirección Pública de la Dirección Nacional de Servicio Civil del Ministerio de Hacienda. Es editor asociado de la revista *Public Administration*, y miembro de los comités editoriales de las revistas *Asian Journal of Public Administration*, *Gobernar* y *Journal of Public Affairs Education*.

Las comunicaciones con los autores pueden dirigirse a:

E-mails: svaldebenitop@fen.uchile.cl

cplicoff@uc.cl

Mayor competitividad en los procesos de reclutamiento y selección, ¿mejor satisfacción usuaria? Evidencia a partir de los servicios públicos del Estado chileno

¿Tiene un efecto en la satisfacción usuaria la concursabilidad como medio de selección de funcionarios y funcionarias que ingresan a la administración pública? Este artículo busca desarrollar esta temática, en el marco de una discusión sobre el impacto del mérito en la gestión del Estado. Las administraciones públicas latinoamericanas están viviendo sucesos de cambio para instalar procesos en sus prácticas de gestión de personas. Al hacer esto, se busca dejar atrás prácticas clientelares o discrecionales e instalar mecanismos de selección que privilegien el mérito para ingresar a alguna repartición pública. Las cifras muestran avances en la materia, aunque aún con mucho espacio de mejora. Este trabajo maneja información de las reparticiones públicas chilenas respecto al uso de la concursabilidad, asociándola con la satisfacción usuaria, la cual está siendo medida en la administración pública de forma sistemática en los últimos años. Los resultados de este estudio confirman una relación positiva entre los niveles de concursabilidad y la satisfacción usuaria, sugiriendo que una selección más meritocrática en los concursos públicos de funcionarios supone una mejor gestión y desempeño en sus organizaciones. Finalmente, se presentan conclusiones referidas al caso chileno sobre la materia, que pueden ser de utilidad para otros sistemas administrativos públicos de América Latina.

Palabras clave: Función Pública; Reclutamiento de Personal; Selección de Personal; Sistema de Méritos; Servicios Públicos; Competitividad; Relaciones con los Usuarios; Chile

Greater Competitiveness in Recruitment and Selection Processes, Better User Satisfaction? Evidence from Public Services of the Chilean State

Does competitive examination as a means of selecting civil servants entering the public administration affect user satisfaction? This article seeks to develop this issue within the framework of a discussion on the impact of merit in the management of the State. Latin American public administrations are undergoing sustained change to install processes in their people management practices. In doing so, they seek to leave behind clientelistic or discretionary practices and install selection mechanisms that favor merit to access any public office.

Recibido: 19-12-2022 y 2023 (segunda versión). Aceptado: 04-09-2023.

(*) Los autores agradecen a Javier Fuenzalida, Pablo Muñoz y a los revisores anónimos por su retroalimentación y valiosos comentarios. Cualquier error u omisión es de exclusiva responsabilidad de los autores.

The figures show progress in this area, although there is still much room for improvement. This paper manages information from the Chilean public agencies regarding the use of competitive bidding, associating it with user satisfaction, which has been systematically measured in the public administration in recent years. The results of this study confirm a positive relationship between the levels of competitive examinations and user satisfaction, suggesting that a more meritocratic selection in public competitions of civil servants implies better management and performance in their organizations. Finally, conclusions referring to the Chilean case are presented, which may be helpful for other public administrative systems in Latin America

Key words: Civil Service; Personnel Recruitment; Personnel Selection; Merit System; Public Services; Competitiveness; Relations with Costumers; Chile

Introducción

Todo buen gobierno tiene como propósito mejorar la calidad de vida de las personas que habitan su país. Para ello, fortalecer la institucionalidad pública, diseñar políticas públicas inclusivas y construir una administración pública con el alcance y capacidad de ejecutarlas, resulta fundamental (Robinson y Acemoglu, 2012; Andrews, Pritchett y Woolcock, 2017). Por el contrario, los Estados y sus gobiernos fallan cuando los políticos y los burócratas son corruptos, cuando priorizan su interés personal o el de sus cercanos, por sobre los de la comunidad a la que representan y deben servir (Dahlström y Lapuente, 2018).

El uso de mecanismos de mérito en la selección y promoción de los servidores públicos es considerado uno de los factores que permite a los países alcanzar mayores estados de desarrollo (Banco Mundial, 1993). Este criterio carece de toda novedad, toda vez que ya existe registro de su aplicación a través de la concursabilidad de cargos públicos en la Dinastía Han en la China Antigua (Gladden, 2019). Lo relevante es que la selección de las y los mejores para ejercer la función pública debe realizarse a través de concursos o procesos de selección. En gran parte de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), esta forma de reclutar ha sido la norma por más de doscientos años, estableciendo un modo único de ingreso a la administración pública. Por el contrario, en América Latina, si bien existe consenso sobre la pertinencia y uso de este tipo de mecanismos de selección y promoción, las cifras hablan de un limitado avance en la materia (Cortázar, Lafuente y Sanginés, 2014).

En el caso chileno si bien existe una normativa clara sobre el tema, particularmente de acuerdo con lo señalado en el Estatuto Administrativo (Ley 18.834), las prácticas administrativas han distado del uso del mérito como el único criterio de selección y promoción.

En el caso chileno, si bien existe una normativa clara sobre el tema, particularmente de acuerdo con lo señalado en el Estatuto Administrativo (Ley 18.834), las prácticas administrativas han distado del uso del mérito como el único criterio de selección y promoción. Más allá de esa norma general, se han producido al menos dos grandes hitos, que han buscado un cambio hacia una consolidación del modo en que se recluta a las y los funcionarios públicos. Primero, la aprobación de la Ley 19.872, de Nuevo Trato Laboral, que cambió la selección y nombramiento de las y los altos directivos públicos, cuya norma fue mejorada a través de la Ley 20.995 de 2016. En segundo lugar, los lineamientos normativos que determinó la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) respecto a la concursabilidad de los cargos no directivos en la administración pública (Resolución N° 1 de 2017). Si bien no existe un estudio único que aborde el impacto en el desempeño estatal producto de estas normas, son varios los que han revelado impactos positivos producto de la instalación de prácticas de mérito en los procesos de selección de directivos públicos chilenos (Lira, 2013; Morales, 2014; Cortázar, Fuenzalida y Lafuente, 2016; Muñoz y Prem, 2022; Otero y Muñoz, 2022). Sin embargo, menor ha sido el foco respecto a la instalación de estas prácticas para las vacantes a cargos no directivos de contrata y Código del Trabajo, política que entró en vigencia en noviembre del año 2018 (Rajevic, 2019).

Este estudio busca analizar el segundo hito mencionado, el referido a la selección meritocrática de los cargos públicos no directivos. La pregunta de investigación en este sentido es ¿existe relación entre el uso del mecanismo meritocrático de concursabilidad de los cargos no directivos en el sector público chileno y la satisfacción usuaria? Para dar cuenta de esta pregunta, se analizará cómo se ha implementado la norma y qué tipos de servicios públicos han tenido mayor nivel de adopción de la concursabilidad en sus cargos no directivos. Luego de ello, se toman en consideración diversas fuentes de información existentes en la administración pública chilena, las cuales se relacionarán con los datos sobre satisfacción usuaria, para analizar si la aplicación de criterios meritocráticos en las prácticas de selección del personal del Estado se relaciona positivamente o no con el desempeño de las instituciones en términos de satisfacción de las y los ciudadanos.

En estos términos, el artículo aporta a la literatura de gestión de personas y de profesionalización de la función pública, a partir de los datos generados en un contexto específico como el de la administración

pública chilena. Ello, con la particularidad de que el análisis se realiza para distintos servicios públicos, permitiendo una comparación poco común en este tipo de estudios –sino excepcional– entre instituciones a nivel latinoamericano. Este documento parte del análisis de los antecedentes que permiten comprender el surgimiento de los principios meritocráticos en la administración pública y del marco conceptual que vincula la instalación de estos principios con el alcance de mejores niveles de desempeño institucional, en función de la satisfacción usuaria. En tercer lugar, se explicitan las hipótesis del estudio, el marco del análisis y la metodología utilizada. Finalmente, se entregan los resultados del documento y se presentan las principales conclusiones y líneas de investigación que se derivan del trabajo realizado.

1. Revisión de la literatura

La forma en que la administración pública se configura en cada país debe ser comprendida como el producto de un proceso histórico respecto al modo en que se han construido los Estados modernos y, más específicamente, cómo estos se han vuelto progresivamente autónomos respecto a los intereses de privados (Mungiu-Pippidi, 2020; Barría, 2018; Rajevic, 2021). Fue a inicios del siglo XX que Max Weber (2014: 346) concibió la administración burocrática como aquella forma de asociación de carácter legal y racional que dio origen al Estado moderno occidental. Para el autor, esta forma de dominación, se diferencia de otras (como la tradicional o carismática), en cuanto que la persona que detenta el poder lo hace mediante facultades legales, ejecutando su mandato a través de un cuadro administrativo compuesto por “funcionarios”. Los funcionarios se caracterizan, entre otros aspectos, por ser personas libres, que se deben solo a los objetivos de su cargo, en estricta jerarquía administrativa, con competencias rigurosamente definidas, sometidos a una calificación especializada para fundamentar su nombramiento (en el caso más racional, determinado por medio de un examen), graduados según el rango jerárquico, con perspectivas de ascensos por mérito o años de ejercicio (carrera funcionaria), sometidos a una rigurosa disciplina y a vigilancia administrativa. En cuanto a su cese de funciones, tienen la posibilidad de renunciar a su cargo, así como, en circunstancias debidamente especificadas, pueden ser desvinculados por el mandante (*Ibid.*: 344).

La presencia de mecanismos de mérito en la selección de los servidores públicos es un rasgo común en los países miembros de la OCDE (ver OCDE, 2019a). El modo en que este criterio de selección

se materializa, varía de acuerdo a las formas o reglas de servicio civil que posee cada país. A pesar de la gran estabilidad que se vivió en relación con este modo de entender el empleo público, con la llegada de la Nueva Gestión Pública (Hood, 1991), se incorporan modos de flexibilización en el ingreso, aplicando de distinta manera la idea del mérito (Chudnovsky, 2021).

A este respecto, la forma de ingreso y el desarrollo dentro de la organización, no se estructura de una única forma. Por una parte, se tienen los sistemas cerrados basados en la carrera funcionaria, y por otra, los sistemas abiertos basados en la posición. De acuerdo con Veit (2020: 5), los sistemas de carrera se caracterizan por la continuidad en el empleo (cargos de por vida), promociones regulares de acuerdo a los años de servicio y mérito, sistemas de grados para definir nivel jerárquico y remuneración, baja movilidad intersectorial y el requerimiento de habilidades y valores específicos para el servicio público. Por otra parte, en los sistemas basados en la posición, los empleados públicos ingresan por concursos abiertos, no existe una carrera funcionaria regulada, por lo que el desarrollo laboral y profesional del trabajador es de responsabilidad e interés del individuo (*Ibid.*: 6). Como señalan Dahlström y Lapuente (2018), los sistemas abiertos, como el de posición, promueven el ingreso al servicio público de personas que provienen tanto de la administración pública como del sector privado. Además, en estos sistemas los empleados no se encuentran protegidos por leyes especiales, estando sometidos a mecanismos de ingreso, promoción, y egreso más flexibles que aquellos basados en la carrera funcionaria. A partir de la implementación de las reformas inspiradas por la Nueva Gestión Pública en la década de los 90, la tendencia de los países ha sido la de transitar desde modelos de carrera (burocracias cerradas) hacia sistemas de cargos (burocracias abiertas) (*Id.*). Debido a ello, en la práctica, las administraciones públicas son mixtas, en cuanto contienen componentes y valores de ambos modelos (Chudnovsky, 2021; Sanabria-Pulido y Pliscoff, 2022), aun cuando en los servicios civiles europeos contemporáneos persiste una tradición y cultura administrativa en la que predominan los postulados de Weber (Thijs, Hammerschmid y Palaric, 2017: 36-37).

Para determinar la forma y magnitud en que un determinado tipo de configuración de la administración pública afecta la calidad de vida de los ciudadanos de un determinado país, Evans y Rauch (1999) crean una "Escala Weberiana" que mide el grado en que los países aplican

La configuración de la administración pública que se vincula con mayores niveles de desempeño y probidad, son aquellas donde la carrera de políticos y funcionarios se encuentra correctamente delimitada y separada.

mecanismos meritocráticos en los procesos de selección y promoción, y garantizan la estabilidad laboral de los funcionarios. Aplicado en 35 países en vías de desarrollo, los resultados de su estudio identifican una relación positiva entre la profundidad del modelo burocrático weberiano existente en cada administración pública y el nivel de crecimiento de los países¹. Posteriormente, Rauch y Evans (2000) evalúan, en los mismos países, los efectos que tienen específicamente los niveles de reclutamiento y selección meritocráticos, salarios competitivos, promoción interna y estabilidad laboral en las administraciones públicas. Sus resultados permiten señalar que particularmente las prácticas de reclutamiento meritocrático se relacionan positivamente con un mejor desempeño de las burocracias, esto último medido a través de indicadores referidos a los niveles de corrupción de los países y la calidad de los servicios entregados. En la misma línea, Henderson, Hulme, Jalilian y Phillips (2007), identifican una relación positiva entre la existencia de una institucionalidad burocrática weberiana y menores niveles de pobreza.

Por su parte, Dahlström, Lapuente, y Teorell (2012), a partir de indicadores construidos con base en encuestas de percepción aplicadas a expertos en materia de probidad y administración pública de 52 países, identifican una relación positiva entre las prácticas de reclutamiento y selección meritocráticas y menores niveles de corrupción. En la misma línea, Meyer-Sahling y Mikkelsen (2016), a partir de encuestas de percepción aplicadas a directivos públicos de cinco países de Europa del Este, reafirman la relación positiva entre ambos factores. Esta tesis es a su vez sostenida por la OCDE (2019b) y respaldado por un metaanálisis realizado sobre 36 estudios en la materia (Meyer-Sahling, Mikkelsen y Schuster, 2018).

En la misma línea, Dahlström y Lapuente (2018) evalúan si acaso la integración o separación de las carreras laborales de políticos y burócratas incide sobre el desempeño institucional. Entre sus resultados, los autores identifican una relación positiva y significativa entre los niveles de meritocracia en los procesos de reclutamiento y selección, los niveles de control a la corrupción y la eficiencia en la provisión de bienes y servicios básicos. Sin embargo, dicha relación no es significativa respecto a los niveles de estabilidad en el empleo y la existencia de carreras funcionarias cerradas. En estos términos, concluyen que la configuración de la administración pública que se vincula con mayores niveles de desempeño y probidad, son aquellas donde la carrera de políticos y funcionarios se encuentra correctamente delimitada y separada, independientemente de que la burocracia sea de carácter abierto o cerrado.

Otra serie de investigaciones se centran en lo que Prats (1999) denomina “eficiencia interna de las administraciones”, es decir, en el nivel de impacto que las prácticas de reclutamiento y selección meritocráticas tienen en la minimización de costos de operación. Por ejemplo, Krause, Lewis y Douglas (2006), en su análisis sobre 50 Estados americanos entre 1987 y 2002, identifican que las agencias públicas que combinan formas de nombramiento meritocráticas y de confianza política, tienen una mayor capacidad de planificar su presupuesto que aquellas instituciones que solo nombran por alguno de estos criterios. Respecto al caso chileno, Lira (2013) estudia el impacto de la implementación del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) en el sector salud, a partir de datos de panel de 27 servicios entre los años 2003 y 2010, identifica que aquellos servicios que contaban con altos directivos nombrados mediante el sistema, tenían mejores resultados de gestión hospitalaria (menores días de estadía promedio, mayor rotación en el uso de camas, mayor tasa de utilización de pabellones, menor tasa de letalidad, menor tasa de reingreso y de complicaciones). Morales (2014), en su investigación respecto al impacto de las políticas enmarcadas en el paradigma de la Nueva Gestión Pública implementada en Chile, analiza 106 servicios públicos entre los años 2004 y 2009. Los resultados de su trabajo permiten señalar que aquellos servicios que cuentan con directivos seleccionados mediante el SADP, presentan menores niveles de cumplimiento en los indicadores de desempeño y mayor eficiencia en la ejecución de sus recursos. En un estudio exploratorio, Cortázar, Fuenzalida y Lafuente (2016) analizan los efectos de seleccionar directivos públicos mediante criterios de mérito en ocho servicios públicos de Chile y Perú.

Los resultados permiten señalar que aquellos servicios que seleccionan directivos públicos de acuerdo a criterios de mérito, tienen mejores resultados de gestión interna (estandarización de procesos, reestructuración organizacional, coordinación efectiva y uso más eficiente de los recursos) que aquellos servicios que nombran según criterios políticos. Los recientes estudios realizados por Muñoz y Prem (2022) y Otero y Muñoz (2022) reafirman el impacto positivo que tuvo la introducción de un sistema competitivo de selección para la contratación de directivos públicos en los resultados de escuelas y hospitales. En concreto, aplicando el método de evaluación de impacto cuasiexperimental de diferencias en diferencias, Muñoz y Prem (2022) identifican que la reforma al servicio civil chileno permitió atraer a directores de escuelas más efectivos,

Los estudios entregan antecedentes para plantear que ante una mejor percepción de los funcionarios respecto a las prácticas de reclutamiento y selección de las instituciones en las que trabajan, mayores son los niveles de satisfacción laboral, menores son las tasas de rotación laboral y mejor es el desempeño organizacional.

lo cual impactó positivamente sobre la calificación de los estudiantes. Por su parte, Otero y Muñoz (2022), aplicando la misma metodología, identifican que la contratación vía concurso de directores de hospitales públicos redujo la mortalidad hospitalaria en aproximadamente un 8%.

Otra línea de investigación revela la importancia que tienen las actitudes y comportamientos laborales como mediadores entre las prácticas estratégicas en el ámbito de gestión de personas y el desempeño de los servicios públicos (OCDE, 2016). Meijerink, Beijer y Bos-Nehles (2020), a partir de un metaanálisis que considera 96 estudios publicados entre los años 2002 y 2014, realizados en empresas públicas y privadas, identifican una relación positiva entre las percepciones que los trabajadores tienen respecto a las prácticas de gestión de personas (reclutamiento y selección entre ellas) y su desempeño. Además, los autores identifican que dicha relación se encuentra mediada por distintos factores, entre estos, las actitudes laborales de los trabajadores (por ejemplo, la satisfacción laboral o *job satisfaction*). A su vez, Blom, Kruyen, Van der Heijden y Van Thiel (2020), a partir de un metaanálisis que abarca 66 estudios realizados entre los años 2000 y 2015, reafirman los efectos positivos que tienen las prácticas de gestión sobre el desempeño de los trabajadores y señalan que no existe evidencia para sostener que dicho impacto sea mayor en las instituciones privadas que en las públicas.

Unas de las actitudes y comportamientos laborales que juegan un rol mediador entre la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores son las intenciones de irse de la organización (actitud; *turnover intention*) y la rotación voluntaria del personal (comportamiento; *volunteer turnover*).

Al respecto, Ozkan, Elci, Erdilek, Kitapci y Garip (2020), a partir de un metaanálisis que considera 101 estudios publicados entre los años 1998 y 2018, aplicados a empresas públicas y privadas en Estados Unidos, identifican una correlación negativa y significativa entre la satisfacción laboral y la intención de retirarse de la organización. Por su parte, Park y Shaw (2012), a partir de un metaanálisis que considera 104 estudios publicados entre 1981 y 2011 en empresas privadas y servicios públicos, identifican una relación significativa entre la rotación laboral efectiva de los trabajadores y el desempeño de las organizaciones².

En estos términos, los estudios entregan antecedentes para plantear que ante una mejor percepción de los funcionarios respecto a las prácticas de reclutamiento y selección de las instituciones en las que trabajan, mayores son los niveles de satisfacción laboral, menores son las tasas de rotación laboral y mejor es el desempeño organizacional³.

Finalmente, se identificaron los estudios que evalúan la calidad de los servicios públicos a partir de la percepción que los usuarios de estas instituciones tienen respecto a los trámites que realizan. Korunka ... [et al] (2007) comprenden la introducción de mecanismos de evaluación de la satisfacción usuaria en la administración pública como una herramienta para fortalecer la orientación que los funcionarios deben tener hacia sus “clientes”⁴. Bouckaert y Van de Wall (2003) identifican un creciente número de iniciativas de estudios sobre satisfacción usuaria en los servicios públicos de Estados Unidos y países europeos a partir de la década de los 90. Los autores postulan que la satisfacción usuaria debe ser analizada con cautela, ya que la percepción de los ciudadanos respecto a la calidad de los servicios entregados por las instituciones se relacionaría más con el tipo de servicio que estas entregan, que con su desempeño. Pareja ...[et al] (2016), como parte de un proyecto del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), proponen un modelo conceptual y metodológico para medir la calidad de los servicios transaccionales desde la perspectiva de la ciudadanía que los solicita (visión externa) y de la institución que los entrega (visión interna). Su propuesta es aplicada como proyecto piloto en seis países latinoamericanos (Chile, Ecuador, Panamá, Paraguay, Trinidad y Tobago, y Uruguay)⁵. Tomando como referencia dicho estudio, la Secretaría de Modernización del Estado de Chile (2023), ha impulsado la realización de estudios de satisfacción usuaria en los servicios públicos. En el año 2022, el estudio se realizó en 67 instituciones, aplicando más de 100 mil entrevistas a los usuarios de sus principales trámites. Los resultados de la investigación permiten señalar que los atributos que mayor efecto tienen en la probabilidad de que los usuarios se declaren satisfechos con los trámites que realizan son: el tiempo de respuesta respecto al trámite realizado, el esfuerzo que hace la institución por acoger al usuario y la claridad de la información del resultado del trámite (Chile. Ministerio de Hacienda, 2023).

2. El Servicio Civil chileno

Siklodi (2014), a partir de la revisión de variados estudios que evalúan la profesionalización de los sistemas de servicio civil en América Latina y el Caribe entre los años 2000 y 2013, identifica que los países de la región han tenido dificultades para transformar los servicios civiles en organizaciones “conformadas por personas capacitadas, con vocación de servicio, imparciales e íntegras que sean evaluadas por sus resultados y despedidas en caso de no alcanzarlos” (Siklodi,

2014: 7). De un total de 16 países evaluados respecto a sus niveles de profesionalización de sus servicios civiles, solo Chile y Brasil fueron catalogados con indicadores satisfactorios (Lafuente, Cortázar y Sanginés, 2014: 21-22). Lafuente y sus coautores consideran que ambos países se distinguen del resto por dos factores: la existencia de una institucionalidad capaz de impulsar políticas para la profesionalización del servicio civil, así como la capacidad institucional para diseñar dichas políticas e implementarlas de forma coordinada en las distintas agencias del Estado.

Desde la recuperación de la democracia, el Estado chileno ha realizado al menos tres grandes reformas en lo que respecta a la profesionalización del servicio civil. La Ley N° 19.553 del año 1998 que, formando parte del programa de gobierno y, en conversación con los sindicatos del sector público, creó una serie de mecanismos para mejorar la remuneración de los servidores públicos como, por ejemplo, los bonos condicionados al cumplimiento de metas (Olavarría-Gambi, 2017; Cuevas, González-Bustamante, Calderón-Orellana y Barría, 2021). La Ley N° 19.882 del año 2003 que, impulsada por la emergencia de graves escándalos de corrupción (Olavarría-Gambi y Dockendorff, 2016: 562), crea la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), nueva institucionalidad para mejorar la gestión del personal del sector público, así como el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), institucionalidad que regula la remuneración y desempeño de todos los directivos en las instituciones del gobierno central del Estado (Pliscoff, 2016). Finalmente, la reforma del año 2016, que en el marco de nuevos casos de corrupción y como parte de las propuestas realizadas por el Consejo Asesor Presidencial contra los Conflictos de Interés, el Tráfico de Influencias y la Corrupción (Paris, 2019: 254), se plasma en la Ley N° 20.955, que fortalece el Sistema de Alta Dirección Pública y le entrega a la Dirección Nacional de Servicio Civil la capacidad para impartir normas rectoras en materia de gestión y desarrollo de personas al resto de las instituciones del gobierno central (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2018).

En el marco de sus nuevas capacidades, la Dirección Nacional de Servicio Civil imparte la Resolución N° 1 del año 2017, que aprueba las normas en materia de gestión y desarrollo de personas. En ella determina, entre otros aspectos, los mecanismos de ingreso de funcionarios de contrata y aquellos regidos por el Código del Trabajo. En su artículo 13°, la resolución indica que los servicios públicos deberán “elaborar y aplicar procedimientos transparentes

Chile es considerado uno de los países de América Latina con mayor uso del mérito en sus cuerpos burocráticos. Sin embargo, diversos actores problematizan las diferencias que existen entre las normas legales existentes y el cumplimiento efectivo de las mismas.

de reclutamiento y selección basados en el mérito, idoneidad, inclusión e igualdad de oportunidades”. El artículo 14° especifica que los procesos de reclutamiento y selección regulados serán aplicados “a los ingresos de personas que se incorporen al servicio en calidad jurídica de contrata o Código del Trabajo, salvo que la autoridad, por resolución fundada, resuelva no aplicarlo, informando de ello a la Dirección Nacional del Servicio Civil”. De acuerdo con el artículo 16°, estas directrices deberían ser ejecutadas por las instituciones en un plazo de doce meses a ser contados desde la publicación de la resolución, es decir, desde noviembre de 2018⁶.

3. Método

A partir de la literatura revisada, se propone identificar los niveles de concursabilidad de funcionarios de contrata y aquellos regidos por el Código del Trabajo en los distintos servicios públicos del Estado chileno (Objetivo 1) y, si acaso la satisfacción usuaria de los servicios públicos se encuentra positivamente relacionada con los niveles de concursabilidad aplicados en los procedimientos de reclutamiento y selección (Objetivo 2; Hipótesis 1), y negativamente relacionada con la rotación laboral voluntaria de los funcionarios de cada institución (Objetivo 3; Hipótesis 2).

Para ello, esta investigación estudia los servicios públicos de la Administración Central del Estado chileno (ACE)⁷, y su relación con la satisfacción usuaria. El caso chileno resulta de particular interés por diversos motivos.

En primer lugar, Chile es considerado uno de los países de América Latina con mayor uso del mérito en sus cuerpos burocráticos (Zuñanic y Iacoviello, 2010; Cortázar, Lafuente y Sanginés, 2014). Sin embargo, diversos actores problematizan las diferencias que existen entre las normas legales existentes y el cumplimiento efectivo de las mismas (Araujo, 2009; Chudnovsky y Doussett, 2016). En América Latina, ello se expresa, por ejemplo, en la existencia de burocracias paralelas a los sistemas de carrera, las cuales no se rigen por los principios de mérito y seguridad del empleo (OCDE, 2020; Chudnovsky, 2021). Justamente, el servicio civil chileno se construye sobre la base de leyes promotoras de la carrera funcionaria y la separación del rol de políticos y burócratas (Valdebenito, 2017), pero en la práctica, al año 2022 solo 24% de los funcionarios son de carrera (empleados de planta) (DIPRES, 2023)⁸. Dentro del 76% restante, solo a partir del año 2018, se les exige a los servicios públicos de la ACE, la aplicación de

procedimientos de reclutamiento y selección basados en el mérito para cubrir vacantes a cargos de contrata y regidos por el Código del Trabajo (Rajevic, 2019).

Por otra parte, Chile cuenta con vasta información administrativa respecto a los procedimientos burocráticos y al nivel de desempeño de las instituciones públicas. Ello se explica, en parte, por la implementación de las llamadas reformas de segunda generación en el Estado, las que, enmarcadas en el paradigma de la Nueva Gestión Pública, instalaron diversos mecanismos de gestión estratégica y control de gestión para el fortalecimiento de la función gerencial (Banco Mundial, 2008; Pliscoff, 2017). Si bien la efectividad de estos mecanismos para mejorar la gestión de los servicios se encuentra puesta en duda, se reconoce como un éxito la cultura de medición y monitoreo que lograron introducir en la burocracia chilena (Centro de Sistemas Públicos, 2016; Centro de Estudios Públicos, 2017).

Además, Chile ha aprobado una serie de normas que fortalecen la rendición de cuentas y el control social sobre el Estado, entre ellas la Ley N° 20.285 de acceso a la información del año 2008. Producto de aquello, existen mecanismos de transparencia activa, mediante los cuales los organismos del Estado disponen públicamente información antes inaccesible, y de transparencia pasiva, a través de los cuales los ciudadanos pueden solicitar información al Consejo para la Transparencia (2013). Ello facilita el acceso a datos que permiten, entre otros aspectos, la realización de estudios más robustos en el ámbito de gestión de personas en el Estado (González-Bustamante, Astete y Orvenes, 2020).

A partir de ello, fue posible considerar como universo de análisis los 213 servicios públicos que al año 2019 conformaban la ACE⁹. Se trabaja con una muestra que considera aquellos 172 servicios públicos que en el año 2019, en el marco de la Ley N° 20.955 de 2016 y la Resolución N° 1 de la DNSC de 2017, reportaron información sobre los procesos de reclutamiento y selección a la Dirección Nacional del Servicio Civil¹⁰. De este modo, se logra un nivel de cobertura del 80,8% respecto al total de instituciones de la ACE y a un 91,5% respecto al total del personal disponible.

Metodológicamente, el estudio trabaja con base en estadística descriptiva y modelos econométricos de mínimos cuadrados ordinarios, aplicados con base en las variables de interés que permiten abordar las hipótesis del estudio. A continuación, se presentan las variables y la forma en que estas se operativizan según el ámbito conceptual al que pertenecen.

Las prácticas de reclutamiento y selección son capturadas a través de la siguiente variable:

- **% Concursos CyCT:** entrega el porcentaje de concursabilidad de cargos vacantes de contrata y Código del Trabajo para cada servicio público del año 2019. El indicador se construye como el cociente entre el número de personas que ingresaron a contrata o bajo el Código del Trabajo a través de procedimientos de reclutamiento y selección meritocráticos, y el número total de personas que ingresaron a contrata o bajo el Código del Trabajo¹¹.

Los comportamientos laborales son capturados mediante la variable siguiente:

- **% Renuncias voluntarias:** entrega el porcentaje de renuncias voluntarias de la dotación de cada servicio al año 2019. El indicador se construye como el cociente entre el número de renuncias voluntarias (excluidas las renuncias acogidas a incentivos al retiro), y la dotación total del servicio¹².

Los niveles de satisfacción usuaria son capturados a través de la siguiente variable:

- **% Satisfacción usuaria:** entrega el porcentaje de usuarios que en el año 2020, en una escala de 1 a 7, responden con notas 6 y 7 a la pregunta "Cómo evalúa en general al [Servicio Público en el que realizó su último trámite] independiente de la última experiencia que tuvo con este servicio"¹³.

Variable de control:

- **Tipo de servicio:** variable categórica que clasifica los servicios según los siguientes grupos de interés: Servicios regionales, Superintendencias, Servicios ciudadanos, Servicios de educación, Servicios de salud, Fuerzas Armadas (FF. AA.) y Seguridad y Otros¹⁴.

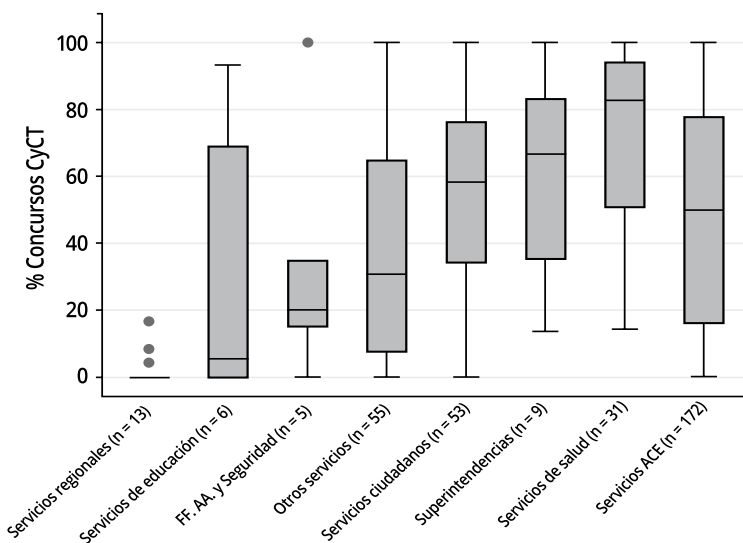
4. Análisis de los resultados

4.1 Niveles de concursabilidad según tipo de servicio

El Gráfico 1 presenta los niveles de concursabilidad de cargos no directivos en las instituciones de la ACE para el año 2019, según el tipo de servicio del que se trate. De 172 instituciones analizadas, el nivel de concursabilidad promedio es de un 48%, con una mediana del 50%¹⁵. La dispersión es considerable, explicada por una concentración relevante de servicios en cada extremo de la distribución, por un lado, los que no realizan ningún concurso de los cargos no directivos (n = 52; 30,2%) y, por el otro, los que concursan todas sus vacantes (n = 26; 15,1%).

Al realizar el análisis según tipo de servicio, se constata que los servicios regionales, de educación, Fuerzas Armadas y de Seguridad y la categoría "otros servicios" son aquellas con menores niveles de concursabilidad promedio (2,2%, 28,8%, 33,9% y 38,5% respectivamente), mientras que los servicios ciudadanos, superintendencias y servicios de salud presentan mayores niveles de concursabilidad promedio (56%, 58,9% y 73% respectivamente).

Gráfico 1
Niveles de concursabilidad en cargos de contrata y Código del Trabajo, por tipo de servicio (2019)



Fuente: elaboración propia.

4.2 Concursabilidad y niveles de rotación laboral voluntaria

El Gráfico 2 presenta la distribución de instituciones según los niveles de concursabilidad de cargos no directivos de cada servicio público y los niveles de rotación laboral voluntaria, identificando a su vez el tipo de institución de la cual se trate. Al respecto, se identifica una correlación estadísticamente significativa al 99% igual a $-0,2^{16}$, constatando grupos de servicios que sirven de ejemplo para argumentar a favor y en contra de la Hipótesis 1.

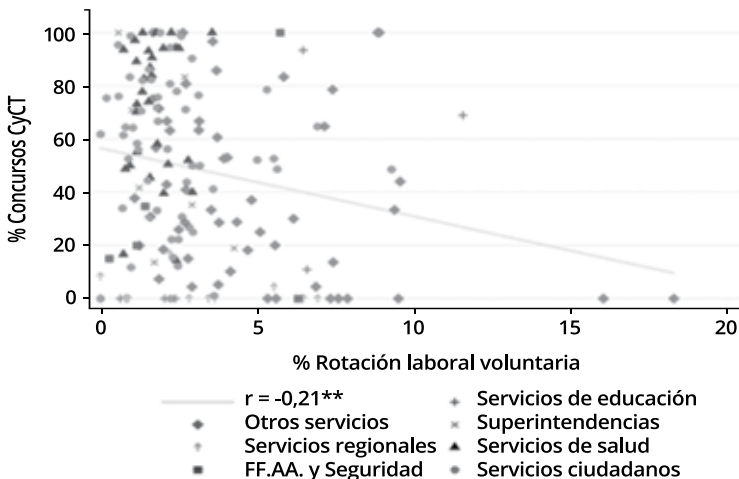
Casos a favor de la hipótesis lo ejemplifican aquellos servicios con altos niveles de concursabilidad y bajos niveles de rotación. Es el caso de la Superintendencia de Electricidad y Combustible (100%

de concursabilidad y 0,56% de renunciaciones), del Servicio de Impuestos Internos (95,4% de concursabilidad y 0,6% de renunciaciones) y el Servicio de Salud Biobío (97,2% de concursabilidad y 1,1% de renunciaciones). Ejemplos a favor de la hipótesis también lo son aquellos servicios con bajos niveles de concursabilidad y altos niveles de rotación voluntaria, tales como la Secretaría General de la Presidencia (0% de concursabilidad y 15,6% de renunciaciones), la Subsecretaría de Turismo (0% de concursabilidad y 18,2% de renunciaciones) y la Subsecretaría de Interior (0% de concursabilidad y 9,4% de renunciaciones voluntarias).

Ejemplos para refutar la hipótesis son aquellos servicios con altos niveles de concursabilidad y altos niveles de rotación voluntaria, es el caso de la Dirección de Compras y Contratación Pública (100% concursabilidad, 8,8% de renunciaciones), la Fiscalía Nacional Económica (100% de concursabilidad, 8,8% de renunciaciones) y la Agencia de Calidad de la Educación (93,3% de concursabilidad, 6,4% de renunciaciones). También son ejemplos contrarios a la hipótesis aquellos servicios con bajos niveles de concursabilidad y bajos niveles de rotación laboral voluntaria. Es el caso de los Gobiernos Regionales de La Araucanía, Tarapacá, y el Servicio de Vivienda y Urbanización de la región de Los Ríos (cada uno con 0% de concursabilidad y 0% de rotación laboral).

Gráfico 2

Niveles de concursabilidad en cargos de contrata y Código del Trabajo y rotación laboral voluntaria, por tipo de servicio (2019)



(*) Estadísticamente significativo al 95%, (**) estadísticamente significativo al 99% y (***) estadísticamente significativo al 99,9%.

Fuente: elaboración propia.

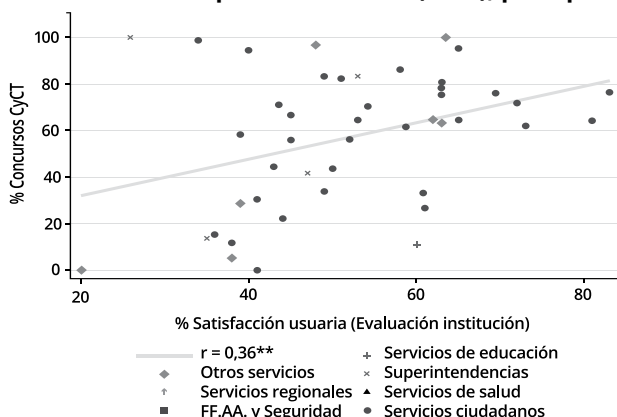
4.3 Niveles de concursabilidad y satisfacción usuaria

El Gráfico 3 presenta la distribución de las instituciones según sus niveles de concursabilidad del año 2019 y el porcentaje de usuarios que evaluaron positivamente la institución en la cual hicieron un trámite en el año 2020, identificando el tipo de institución correspondiente. De un total de 45 servicios analizados, se identifica una relación positiva entre los niveles de concursabilidad y satisfacción usuaria (Hipótesis 2), con una correlación estadísticamente significativa al 99% igual a 0,36.

Ello queda ilustrado en aquellos servicios que presentan altos niveles de concursabilidad y satisfacción usuaria, tales como el Servicio Nacional del Adulto Mayor (76,5% de concursabilidad y 83% de usuarios satisfechos) o la Caja de Previsión de la Defensa Nacional (71,8% de concursabilidad y 72% de usuarios satisfechos). O bien, por aquellas instituciones con bajos niveles de concursabilidad y satisfacción usuaria, tales como la Subsecretaría del Interior (0% de concursabilidad y 35% de usuarios satisfechos) o la Subsecretaría de Servicios Sociales (5,2% de concursabilidad y 38% de usuarios satisfechos). La hipótesis es refutable tomando como ejemplo aquellos servicios con altos niveles de concursabilidad y bajo niveles de satisfacción usuaria, tales como la Superintendencia de Electricidad y Combustible (100% de concursabilidad y 25,8% de satisfacción usuaria) o el Servicio Nacional de Aduanas (98,7% de concursabilidad y 34% de satisfacción usuaria).

Gráfico 3

Niveles de concursabilidad en cargos de contrata y Código del Trabajo (2019) y satisfacción usuaria respecto al Servicio (2020), por tipo de servicio



(*) Estadísticamente significativo al 95%, (**) estadísticamente significativo al 99% y (***) estadísticamente significativo al 99,9%. Fuente: elaboración propia.

4.4 Evaluación hipótesis de estudio

La Tabla 1 presenta los modelos econométricos que permiten evaluar las hipótesis de interés. Respecto a la Hipótesis 1, controlando según tipo de servicio, no se identifica una relación significativa entre los niveles de concursabilidad y los niveles de rotación laboral voluntaria. Sin embargo, las variables de control referidas al tipo de institución de cada servicio sí resultaron ser significativas. En concreto, los Servicios Ciudadanos ($\beta = -2,44$; $p < 0,001$), Servicios de Salud ($\beta = -2,89$; $p < 0,001$), Superintendencias ($\beta = -2,63$; $p < 0,01$), y Servicios Regionales ($\beta = -2,63$; $p < 0,01$), tienen menores niveles de rotación laboral que la categoría "Otros Servicios". Los niveles de bondad del modelo son relativamente satisfactorios (R^2 ajustado 21%), aun cuando la constante del modelo presenta un valor elevado y significativo ($\beta = 5,21$; $p < 0,001$), lo cual da indicios de variables relevantes omitidas.

Sobre la Hipótesis 2, controlando según tipo de servicio, se identifica una relación positiva y significativa entre los niveles de satisfacción usuaria y los niveles de concursabilidad ($\beta = 0,19$; $p < 0,01$). Las variables de control resultaron no ser significativas, el modelo de ajuste es relativamente satisfactorio (18%), aunque la constante del modelo tiene un valor elevado y significativo ($\beta = 37,99$; $p < 0,001$).

Tabla 1
Modelos econométricos para evaluar hipótesis

Variable	Hipótesis I % Renuncias voluntarias	Hipótesis II % Satisfacción usuaria
% Concursos CyCT	-0,01	0,19**
	0,21	0,01
<i>Servicios ciudadanos</i>	-2,44***	4,88
	0	0,36
<i>Servicios de salud</i>	-2,89***	
	0	
<i>Superintendencias</i>	-2,63**	-9,04
	0,01	0,26
<i>Servicios regionales</i>	-2,63**	
	0	
<i>Servicios de educación</i>	-0,06	20,06
	0,96	0,15

Tabla 1 (continuación)
Modelos econométricos para evaluar hipótesis

Variable	Hipótesis I % Renuncias voluntarias	Hipótesis II % Satisfacción usuaria
<i>FF. AA. y Seguridad</i>	-1,97	
	0,09	
<i>Constante</i>	5,21***	37,99***
	0	0
<i>N</i>	169	45
<i>R² ajustado</i>	21,0%	18,0%

(*) Estadísticamente significativo al 95%, (**) estadísticamente significativo al 99% y (***) estadísticamente significativo al 99,9%.

Fuente: elaboración propia.

La normativa que mandata a los servicios públicos concursar, a partir del año 2018, los cargos de contrata y Código del Trabajo (que representan más del 50% del personal disponible en la ACE), fue incumplida en el año 2019. En concreto, 85 de 172 servicios públicos (49,4%) concursaron, menos del 50% de sus cargos vacantes no directivos.

Conclusiones y reflexiones finales

No cabe duda de que la concursabilidad de los puestos de trabajo no directivos en la administración pública es una medida que apunta a disminuir la corrupción y colaborar, en términos generales, a la estabilidad democrática (Siklodi, 2014: 63-64). La profesionalización de la función pública es un objetivo general que cada país trata de alcanzar de acuerdo a sus prácticas y tradiciones. Sin embargo, es dable preguntarse sobre el impacto que estos procesos tienen en lo que reciben finalmente los usuarios de estas oficinas públicas. Este estudio entrega luces sobre esta relación, presentando algunos aspectos que ameritan más estudio y reflexión académica.

En primer lugar, los resultados de esta investigación reafirman que la normativa que mandata a los servicios públicos concursar, a partir del año 2018, los cargos de contrata y Código del Trabajo (que representan más del 50% del personal disponible en la ACE), fue incumplida en el año 2019. En concreto, 85 de 172 servicios públicos (49,4%) llevaron a concurso menos del 50% de sus cargos vacantes no directivos¹⁷.

Por otra parte, se identificaron importantes diferencias en los niveles de cumplimiento según el tipo de servicio público que se analice, en concreto, aquellos servicios que tienen un perfil más político y/o orientado al diseño de políticas públicas (Subsecretarías y Direcciones), concursan menos cargos (en promedio 38,5%), mientras que servicios de carácter fiscalizador, más técnicos y/o mandatados a la implementación de las

Cuando se controla según el tipo de servicio público que se trate, solo se identifican relaciones estadísticas significativas para sustentar la hipótesis según la cual mayores niveles de concursabilidad inciden positivamente sobre los niveles de satisfacción.

políticas públicas o entrega de prestaciones sociales, como Superintendencias, Servicios Ciudadanos y Servicios de Salud concursaron más (en promedio 58,9%, 56% y 73% respectivamente).

Sin embargo, el estudio no entrega antecedentes que permitan explicar por qué suceden estas diferencias. Para avanzar en ello, resulta de interés explorar las relaciones entre concursabilidad y patronazgo. Tal como plantean Kopecký, Scherlis y Spirova (2008) y Panizza, Ramos y Scherlis (2018), el patronazgo puede ser entendido como el poder discrecional de las autoridades políticas para instalar individuos en puestos del sector público. En este marco, amerita analizar los diversos motivos por los cuales se ejerce el patronazgo, los roles que cumplen los contratados sin concurso, y los potenciales efectos que ello puede tener sobre el desempeño institucional y la calidad de la democracia (Oliveros, 2021; Peters y Bianchi, 2020). Al respecto, este trabajo entrega evidencia para plantear la existencia de una relación entre los tipos de servicios públicos y el nivel de patronazgo ejercidos en cada institución.

Otra línea argumentativa que debe ser explorada para comprender las diferencias en los niveles de concursabilidad es la de las capacidades administrativas (Donahue, Selden e Ingraham, 2000). En concreto, es posible que los servicios públicos no implementen la política porque no cuentan con las herramientas necesarias para ejecutarla (recursos financieros, acceso a datos, personal calificado en el área de gestión de personas, tecnología de la información, entre otras). Parte de estos argumentos han sido esgrimidos por las propias jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas en las instituciones de la ACE (DNSC, 2021b).

En lo que respecta a la relación entre concursabilidad, rotación laboral voluntaria y satisfacción usuaria, cuando se controla según el tipo de servicio público que se trate, solo se identifican relaciones estadísticas significativas para sustentar la hipótesis según la cual mayores niveles de concursabilidad inciden positivamente sobre los niveles de satisfacción. Junto con ello, los resultados permiten identificar instituciones específicas, y grupos de servicios, que destacan por ser casos ejemplares de las hipótesis evaluadas. Este estudio refuerza la idea de que una administración pública, con procesos de concursabilidad abiertos y meritocráticos, se traduce finalmente en una mejor experiencia para el usuario final.

Es necesario considerar que la investigación presenta importantes límites metodológicos que podrían ser superados en estudios futuros que se propongan objetivos similares. En primer lugar, es posible

incorporar nuevas fuentes de información para capturar los niveles de meritocracia (como concursos del SADP) y desempeño (indicadores de gestión institucional, colectiva e individual). Además, es posible construir y trabajar con base en datos de panel, que permitirían robustecer la metodología y el alcance de los resultados¹⁸. A pesar de ello, se reconoce como una fortaleza de este estudio el uso de datos provenientes de distintas fuentes de información, administrativas y no administrativas, lo cual evita los sesgos producidos por la varianza del método común (Chang, Van Witteloostuijn y Eden, 2010).

Notas

(1) Cabe señalar que Cornell, Henrik y Teorell (2020) revisan la hipótesis planteada por Evan y Rauch (1999) y determinan que los resultados identificados se encuentran sobreestimados, por lo que concluyen que la relación entre burocracias weberianas y crecimiento económico es incierta.

(2) Los resultados permiten señalar que la correlación es del orden del -15% en el caso de renuncias voluntarias y -1% para la rotación no voluntaria.

(3) Respecto al caso chileno, Schuster, Fuenzalida, Meyer-Sahling, Mikkelsen y Titelman (2020), mediante una encuesta aplicada a 21.443 empleados públicos de Chile de 65 servicios, identifican una relación estadística positiva y significativa entre las prácticas de reclutamiento y selección meritocráticas y los niveles de satisfacción laboral de los funcionarios.

(4) Los autores postulan que la transposición del concepto de "gestión de la calidad total" (*total quality management*) desde el sector privado al público forma parte de los principios de la Nueva Gestión Pública, enfoque según el cual los ciudadanos deben ser comprendidos como clientes de la administración.

(5) El estudio evalúa seis trámites asociados a los principales acontecimientos de la vida: 1) inscripción de nacimiento, 2) inscripción de un niño en una escuela, 3) renovación del documento de identidad, 4) solicitud de cita médica en el sistema de salud, 5) denuncia de hurto y 6) solicitud de la calificación o de un beneficio por discapacidad. Entre sus resultados, los autores identifican que los tres atributos que mayor importancia tienen sobre la satisfacción usuaria son el tiempo de tramitación, que los funcionarios involucrados en la tramitación no provoquen demoras innecesarias (diligencia) y que el trato sea justo (imparcialidad) (Pareja, Fernández, Blanco, Theobald y Martínez, 2016: 24).

(6) Entre los años 2020 y 2021, la DNSC emitió dos documentos con orientaciones respecto a cómo los servicios debían actuar para dar cumplimiento efectivo a los estándares de los procesos de reclutamiento y selección establecidos por la Resolución N° 1 (DNSC, 2021a). Estos documentos se centran en instruir el adecuado uso de la exclusión de la aplicación del procedimiento de reclutamiento y selección definido en la normativa, es

decir, el uso de la resolución fundada que la autoridad del servicio debe emitir en caso de no aplicar el procedimiento a los ingresos de contrata y Código del Trabajo. Respecto a los fundamentos que debe contener la resolución fundada, el DNSC especifica que “la sola argumentación por razones de buen servicio, garantizar o asegurar la continuidad operacional del servicio, a solicitud de la jefatura, por formación y experiencia del contratado, por recursos y/o tiempos utilizados en el desarrollo del proceso de selección”, son argumentos insuficientes y que la excepción fue expresada específicamente en la norma solo para situaciones eventuales, como pudieran ser: cargos de confianza directa de ciertas autoridades y/o necesaria provisión inmediata por situaciones de emergencia, por ejemplo, en el sector salud (DNSC, 2021a: 3).

(7) La Dirección de Presupuestos (2023) define como Gobierno Central al “conjunto de instituciones que están sometidas a las mismas normas de planificación y ejecución presupuestaria, mantienen una estrecha relación de dependencia del Ejecutivo y se les asigna presupuesto anual mediante la Ley de Presupuestos”. Este conjunto se compone de la Administración Central y las Instituciones Autónomas. La Administración Central lo conforman el conjunto de “organismos dependientes o bajo supervigilancia de los ministerios del sector público” y las Instituciones Autónomas por instituciones tales como el Congreso Nacional, Poder Judicial, la Contraloría General de la República, el Ministerio Público y el Servicio Electoral.

(8) De acuerdo con el informe, el personal disponible total en la Administración Central del Estado e Instituciones Autónomas es de 411.298 trabajadores, de los cuales 242.471 son a contrata (60%), 100.343 de planta (24%), 44.250 a honorarios (11%) y 20.234 afectos al Código del Trabajo (5%).

(9) Ello considera siete Servicios Locales de Educación (SLE), 16 Gobiernos Regionales (GORE), 16 Servicios Regionales de Vivienda y Urbanismo (SERVIU), 31 Servicios de Salud (Sersal), el Servicio de Gobierno Interior (que considera en una única observación las 68 delegaciones presidenciales y gobernaciones provinciales) y otros 142 servicios (resto de la ACE).

(10) Son 25 los servicios para los cuales no se obtiene información. Entre ellos están Carabineros de Chile, Policía de Investigaciones, seis Servicios Locales de Educación, entre otros. El patrón que se identifica es que son instituciones ligadas al Ministerio de Interior y Seguridad Pública, al Ministerio de Defensa Nacional, y servicios que tienen menos de dos años de antigüedad. De los 188 servicios públicos restantes, en línea con el criterio utilizado por la DNSC (2021c), se codifican con valor nulo los niveles de concursabilidad de aquellas 16 instituciones que realizan cinco o menos contrataciones en el año, entre ellas tres Gobiernos Regionales y dos Servicios de Vivienda y Urbanización.

(11) El denominador de la variable se obtiene a partir de datos puestos a disposición por la Dirección de Presupuestos (DIPRES, 2022) en su página,

respecto al personal en las instituciones de la ACE. Los datos se disponen a través de múltiples archivos Excel que abarcan el periodo 2011-2020 para la totalidad de instituciones que componen la Administración Central del Estado. Para el año 2019, se identifican 147 registros (uno para 32 Servicios de Salud, uno para siete de los Servicios Locales de Educación, uno para las 68 intendencias y gobernaciones provinciales, uno para 16 Servicios Regionales de Vivienda y Urbanismo, uno para 16 Gobiernos Regionales y 142 para el resto de los servicios que conforman la ACE) (DIPRES, 2019: 190-191). Los archivos entregan información sobre el número de personal disponible en cada institución, su condición contractual (planta, contrata, honorario o Código del Trabajo), cuántos se encuentran dentro o fuera de la dotación, e información sobre cese de funciones según causal. Adicionalmente, se solicita vía transparencia pasiva a través de la solicitud "AE002T0001859" (22-09-2021), información desagregada sobre el personal disponible en las instituciones de la ACE. A partir de estas, se recibe información que complementa los registros de DIPRES (2022) presentados en el punto anterior, proveyendo datos desagregados para los Servicios de Salud (Sersal), Servicios Regionales de Vivienda y Urbanización (SERVIU), Gobiernos Regionales (GORE) y Servicios Locales de Educación (SLE). El numerador se obtiene a partir de datos provistos por la DNSC vía transparencia pasiva a través de las solicitudes "AE004T0001402" (20-09-2021) y "AE004T0001406" (24-09-2021), respecto a los niveles de aplicación de los procedimientos de reclutamiento y selección de la Resolución N° 1 (2017) al año 2019. Los datos fueron provistos en una planilla Excel que contiene 190 registros (15 Gobiernos Regionales, una observación para las 68 intendencias y gobernaciones provinciales, dos Servicios Locales de Educación, 31 Servicios de Salud y otros 139 servicios que conforman el resto de la ACE).

(12) La variable se construye a partir de datos que provienen de las mismas fuentes que el denominador de la variable "% Concursos CyCT".

(13) La variable proviene directamente del análisis de los Estudios de Satisfacción Neta, puesto a disposición por la Secretaría de Modernización en su página web. En el año 2020 el trabajo consideró 49 instituciones de la ACE.

(14) Se toma esta variable del estudio de Indicadores de Gobierno Digital 2020, puesto a disposición por la División de Gobierno Digital (2020) es su página web. El trabajo consideró 235 servicios públicos dentro y fuera de la ACE. La categoría "Servicios ciudadanos" considera 57 instituciones, de las cuales 32 son "Servicios", siete "Institutos", cinco "Subsecretarías" y las restantes 13 son "Cajas", "Fondos", "Juntas" entre otros. La categoría "Otros servicios" considera 63 instituciones, de las cuales 26 son Subsecretarías o Secretarías, 17 Direcciones y los 20 restantes son Centrales, Comisiones, Consejos, Oficinas, entre otros. El estudio no explicita los fundamentos ni

criterios de la clasificación construida, aun cuando se visibiliza que las instituciones de la categoría “Servicios ciudadanos” tienen un carácter orientado a la ejecución de políticas públicas y entrega de prestaciones sociales, con jefes de servicio elegidos mediante el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP). Por su parte, las instituciones de la categoría “Otros servicios” tienen un perfil más político, orientado al diseño de políticas públicas, sin cargos directivos elegidos mediante el SADP. Para el modelo econométrico, se construye una variable dicotómica por cada tipo de servicio, excepto para la categoría “Otros servicios”, que se mantiene como categoría de comparación.

(15) Del total de instituciones analizadas, se identifica un personal disponible bajo contrata y Código del Trabajo de 205.405 personas. El total de nuevas contrataciones bajo estas fórmulas contractuales es de 10.285 (5% respecto al total disponible), de las cuales 5.504 (53,5%) ingresaron mediante el procedimiento de reclutamiento y selección estipulado.

(16) Se identifican dos servicios con valores atípicos en cuanto presentan altos niveles de rotación voluntaria y niveles de concursabilidad iguales a 0 (Secretaría de Turismo y Subsecretaría General de la Presidencia). Al excluir estos servicios, la correlación se mantiene estadísticamente significativa a un 95% con un valor de 0,14.

(17) De acuerdo al sexto informe sobre la implementación y cumplimiento de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas (DNSC, 2022), de un total de 176 instituciones solo el 38,6% de los servicios cumple con los siguientes tres criterios: a) Las contrataciones del año 2021, a contrata y/o Código del Trabajo, se realizaron, a lo menos, en un 90% con aplicación de procedimiento de reclutamiento y selección; b) registrando un valor inferior a dicho porcentaje, alcanza un porcentaje mínimo de cargos provistos (escalonado según el número de contrataciones) con aplicación de procedimiento de reclutamiento y selección, respecto del total de ingresos de personas a contrata y/o Código del Trabajo; y c) de los ingresos sin aplicación de procedimiento de reclutamiento y selección, el Servicio ha dictado resolución fundada (indicando las razones por las cuales no se aplicó procedimiento).

(18) En línea con los recientes trabajos que investigan la temática en Chile (Muñoz y Prem, 2022; Otero y Muñoz, 2022) y en Brasil (Torralba, 2022; Colonnelli, Prem y Teso, 2020; Akhtari, Moreira y Trucco, 2022).

Bibliografía

- Akhtari, M.; Moreira, D.; y Trucco, L. (2022), “Political Turnover, Bureaucratic Turnover, and the Quality of Public Services”, en *American Economic Review*, Vol. 112 N° 2, pp. 442-493.
- Andrews, M.; Pritchett, L.; y Woolcock, M. (2017), *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*, New York, Oxford University Press.

- Araujo, K. (2009), *¿Se acata pero no se cumple? Estudios sobre las normas en América Latina*, Santiago, LOM Ediciones.
- Banco Mundial (1993), "Chapter 4. An Institutional Basis of Shared Growth", en *The East Asian Miracle. Economic Growth and Public Policy*, Washington, Banco Mundial; Oxford University Press.
- _____ (2008), "Chile: estudio de la evaluación en profundidad del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)", Santiago, Banco Mundial. Unidad de Reducción de la Pobreza y Gestión Económica, Vol. 1, http://www.dipres.cl/597/articles-42963_doc_pdf.pdf.
- Barría, D. (2018), "Carreras administrativas en Chile, 1884-1920. ¿Patronazgo o carreras burocráticas?", en *Historia*, Vol. 2 N° 51, julio-diciembre, pp. 317-338.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2018), *Historia de la Ley N° 20.955. Perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil*, Santiago, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, https://www.bcn.cl/historiadelaley/fileadmin/file_ley/5669/HLD_5669_37a6259cc0c1dae299a7866489dff0bd.pdf, 15-09-2023.
- Blom, R.; Kruijen, P.; Van der Heijden, B.; y Van Thiel, S. (2020), "One HRM Fits All? A Meta-Analysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semipublic, and Private Sector", en *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 40 N° 1, pp. 3-35.
- Bouckaert, G. y Van de Wall, S. (2003), "Comparing Measures of Citizen Trust and User Satisfaction as Indicators of 'Good Governance': Difficulties in Linking Trust and Satisfaction Indicators", en *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 69 N° 3, pp. 329-343.
- Centro de Estudios Públicos (2017), "Un Estado para la ciudadanía. Informe de la Comisión de Modernización del Estado", Santiago, Centro de Estudios Públicos (Colección CEP).
- Centro de Sistemas Públicos (2016), "Estudio de diseño e implementación de los incentivos institucionales del sector público", Santiago, Dirección de Presupuestos; BID; Centro de Sistemas Públicos, http://www.dipres.cl/598/articles-163149_doc_pdf.pdf.
- Chang, S.-J.; Van Witteloostuijn, A.; y Eden, L. (2010), "From the Editors: Common Method Variance in International Business Research", en *Journal of International Business Studies*, Vol. 41 N° 2, February, pp. 178-184.
- Chile. Ministerio de Hacienda (2023), "Medición de Satisfacción Usaria. Resultados 2022", Santiago, Ministerio de Hacienda, https://hacienda-satisfaccion-archivos.s3.us-east-2.amazonaws.com/MESU_2023/LABGOB_20230522_MESU-WEB.pdf.

- Chudnovsky, M. (2021), "Latin American Public Administration", en *Oxford Research Encyclopedia of Public Administration*, Oxford, Oxford University Press.
- Chudnovsky, M. y Doussett, M. (2016), "Cuando falla en la implementación de las reglas se busca modificar con más reglas. La historia de las reformas del empleo público en Argentina", en *Desarrollo Económico*, Vol. 55 N° 217, pp. 315-341.
- Colonnelli, E.; Prem, M.; y Teso, E. (2020), "Patronage and Selection in Public Sector Organizations", en *American Economic Review*, Vol. 110 N° 10, pp. 3071-3099.
- Consejo para la Transparencia (2013), "Implementación del proceso de acceso a la información. Principales hallazgos 2009-2011", Santiago, Consejo para la Transparencia (Serie Cuadernos de Trabajo), https://www.consejotransparencia.cl/wp-content/uploads/estudios/2018/01/implementacion_del_proceso_de_acceso_a_la_informacion.pdf.
- Cornell, A.; Henrik, C.; y Teorell, J. (2020), "Bureaucracy and Growth", en *Comparative Political Studies*, Vol. 53 N° 14, pp. 2246-2282.
- Cortázar, J. C.; Fuenzalida, J.; y Lafuente, M. (2016), *Sistemas de mérito para la selección de directivos públicos: ¿mejor desempeño del Estado? Un estudio exploratorio*, Washington, BID (Nota Técnica; N° IDB-TN-1054).
- Cortázar, J. C.; Lafuente, M.; y Sanginés, M. (2014), *Serving Citizens: a Decade of Civil Service Reforms in Latin America (2004-2013)*, Washington, BID.
- Cuevas, C.; González-Bustamante, B.; Calderón-Orellana, M.; y Barría, D. (2021), "Motivación de servicio público entre funcionarios públicos chilenos", en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, N° 81, noviembre, pp. 105-138.
- Dahlström, C. y Lapuente, V. (2018), *Organizando el Leviatán. Por qué el equilibrio entre políticos y burócratas mejora los gobiernos*, Bilbao, Deusto.
- Dahlström, C.; Lapuente, V.; y Teorell, J. (2012), "The Merit of Meritocratization: Politics, Bureaucracy, and the Institutional Deterrents of Corruption", en *Political Research Quarterly*, Vol. 65 N° 3, pp. 656-668.
- DIPRES (2019), "Estadísticas de recursos humanos del sector público 2011-2018", Santiago, Dirección de Presupuestos.
- _____ (2021), "Anuario estadístico del empleo público en el Gobierno central 2011-2020", Santiago, Dirección de Presupuestos, https://www.dipres.gob.cl/598/articles-232837_doc_pdf.pdf.
- _____ (2022), "Cuadros de series de recursos humanos", Santiago, Dirección de Presupuestos, <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-23222.html>, 22-05-2022.

- _____ (2023), "Anuario estadístico del empleo público en el Gobierno central 2013-2022", Santiago, Dirección de Presupuestos, https://www.dipres.gob.cl/598/articles-313229_doc_pdf.pdf.
- División de Gobierno Digital (2020), "Estudio de indicadores de gobierno digital 2020", Santiago, División de Gobierno Digital, <https://datos.gob.cl/dataset/estudio-de-indicadores-de-gobierno-digital-2020>.
- DNSC (2021a), "Cumplimiento de estándares en procesos de reclutamiento y selección", Santiago, Dirección Nacional del Servicio Civil, https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2021/08/nvas_orientaciones_art_13y14_04agosto2021.pdf.
- _____ (2021b), "Percepción de las normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas en la Administración Central del Estado", Santiago, Dirección Nacional del Servicio Civil.
- _____ (2021c), "Quinto informe. Implementación de normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas y verificación de cumplimiento. Ley N° 19.882", Santiago, Dirección Nacional del Servicio Civil, https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2022/01/cgr_informe_nag_26112011.pdf.
- _____ (2022), "Sexto informe. Implementación de normas de aplicación general en gestión y desarrollo de personas y verificación de cumplimiento", Santiago, Dirección Nacional del Servicio Civil, https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2022/01/cgr_informe_nag_26112011.pdf.
- Donahue, A.; Selden, S.; e Ingraham, P. (2000), "Measuring Government Management Capacity: a Comparative Analysis of City Human Resources Management Systems", en *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10 N° 2, pp. 381-412.
- Evans, P. y Rauch, J. (1999), "Bureaucracy and Growth: a Cross-National Analysis of the Effects of 'Weberian' State Structures on Economic Growth", en *American Sociological Review*, Vol. 64 N° 5, pp. 748-765.
- Gladden, E. (2019), *A History of Public Administration. From the Eleventh Century to the Present Day*, London, Routledge. Vol. 2.
- González-Bustamante, B.; Astete, M.; y Orvenes, B. (2020), "Senior Public Managers: a Novel Dataset on Members of the Chilean Civil Service", en *Revista de Gestión Pública*, Vol. 9 N° 2, pp. 151-169.
- Henderson, J.; Hulme, D.; Jalilian, H.; y Phillips, R. (2007), "Bureaucratic Effects: 'Weberian' State Agencies and Poverty Reduction", en *Sociology*, Vol. 41 N° 3, pp. 515-532.
- Hood, C. (1991), "A Public Management for All Seasons?", en *Public Administration*, Vol. 69 N° 1, pp. 3-19.

- Ingraham, P. (2007), "Human Resource Management in States, Counties, and Cities", en *In Pursuit of Performance. Management Systems in State and Local Government*, P. Ingraham (ed.), Baltimore, The Johns Hopkins University Press, pp. 82-116.
- Kopecký, P.; Scherlis, G.; y Spirova, M. (2008), "Conceptualizing and Measuring Party Patronage", Mexico, Center for Economic Research and Training; International Political Science Association; Committee on Concepts and Methods (Working Paper Series; N° 25).
- Korunka, C.; Scharitzer, D.; Carayon, P.; Hoonakker, P.; Sonnek, A.; y Sainfort, F. (2007), "Customer Orientation among Employees in Public Administration: a Transnational, Longitudinal Study", en *Applied Ergonomics*, Vol 38 N° 3, pp. 307-315.
- Krause, G.; Lewis, D.; y Douglas, J. (2006), "Political Appointments, Civil Service Systems, and Bureaucratic Competence: Organizational Balancing and Executive Branch Revenue Forecasts in the American States", en *American Journal of Political Sciences*, Vol. 50 N° 3, pp. 770-787.
- Lafuente, M.; Cortázar, J. C.; y Sanginés, M. (2014), *Al servicio del ciudadano. Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-13)*, Washington, BID.
- Lira, L. (2013), "Impacto del Sistema de Alta Dirección Pública en la gestión hospitalaria: un análisis empírico", en *Estudios Públicos*, N° 131, pp. 61-102.
- Meijerink, J.; Beijer, S.; y Bos-Nehles, A. (2020), "A Meta-Analysis of Mediating Mechanisms between Employee Reports of Human Resource Management and Employee Performance: Different Pathways for Descriptive and Evaluative Reports?", en *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 32 N° 2, pp. 1-49.
- Meyer-Sahling, J.-H. y Mikkelsen, K. (2016), "Civil Service Laws, Merit, Politization, and Corruption: the Perspective of Public Officials from Five East European Countries", en *Public Administration*, Vol. 94 N° 4, pp. 1105-1123.
- Meyer-Sahling, J.-H.; Mikkelsen, K.; y Schuster, C. (2018), "Civil Service Management and Corruption: What We Know and What We Don't", en *Public Administration*, Vol. 96 N° 2, pp. 1-10.
- Morales, M. (2014), "Nueva Gestión Pública en Chile: orígenes y efectos", en *Revista de Ciencia Política*, Vol. 34 N° 2, pp. 417-438.
- Mungiu-Pippidi, A. (2020), "The Quality of Government and Public Administration", en *Oxford Research Encyclopedia of Politics*, London, Oxford University Press.

- Muñoz, P. y Prem, M. (2022), "Managers' Productivity and Recruitment in the Public Sector", Toulouse, Toulouse School of Economics (Working Paper; N° 1303), https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3480718.
- OCDE (2016), *Engaging Public Employees for a High Performing Civil Service*, Paris, OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264267190-en>.
- _____ (2019a), *Government at a Glance 2019*, Paris, OCDE, <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>.
- _____ (2019b), "El servicio civil basado en méritos: un pilar para lograr una cultura de integridad pública en América Latina", en *La integridad pública en América Latina y el Caribe 2018-2019: de gobiernos reactivos a Estados proactivos*, OCDE (ed.), París, OCDE, pp. 47-73.
- _____ (2020), *Panorama de las Administraciones públicas: América Latina y el Caribe 2020*, París, OCDE, <https://doi.org/10.1787/1256b68d-es>.
- Olavarría-Gambi, M. (2017), "Implementación de políticas públicas: lecciones para el diseño. Análisis de los casos de modernización de la gestión pública y de la reforma de salud en Chile", en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, N° 67, febrero, pp. 95-124.
- Olavarría-Gambi, M. y Dockendorff, A. (2016), "Implementing Meritocracy in Senior Public Administration: the Dilemma for Chilean Politicians", en *Public Organization Review*, Vol. 16 N° 4, pp. 561-582.
- Oliveros, V. (2021), *Patronage at Work: Public Jobs and Political Services in Argentina*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Otero, C. y Muñoz, P. (2022), "Managers and Public Hospital Performance", Berkeley, UC Berkeley (Working Paper), https://cristobalotero.github.io/files/JMP_CO.pdf.
- Ozkan, A.; Elci, M.; Erdilek, M.; Kitapci, H.; y Garip, C. (2020), "Antecedents of Turnover Intention: a Meta-Analysis Study in the United States", en *Business Administration and Management*, Vol. 23 N° 1, pp. 93-110.
- Panizza, F.; Ramos, C.; y Scherlis, G. (2018), "Unpacking Patronage: the Politics of Patronage Appointments in Argentina's and Uruguay's Central Public Administrations", en *Journal of Politics in Latin America*, Vol. 10 N° 3, pp. 59-98.
- Pareja, A.; Fernández, C.; Blanco, B.; Theobald, K.; y Martínez, A. (2016), "Simplificando vidas: calidad y satisfacción con los servicios públicos", New York, BID (Monografía del BID; N° 487).
- Paris, E. (2019), "Nuevos horizontes para la meritocracia: la reforma al Servicio Civil y la Alta Dirección Pública", en *Apurando el paso: 10 experiencias de reforma y modernización del Estado en Chile*, E. Paris y J. Rodríguez (eds.), Santiago, FLACSO; Editorial Universitaria, pp. 233-274.

- Park, T.-Y. y Shaw, J. (2012), "Turnover Rates and Organizational Performance: a Meta-Analysis", en *Journal of Applied Psychology*, Vol. 98 N° 2, pp. 268-309.
- Peters, G. y Bianchi, C. (2020), "Chapter 10. Patronage and the Public Service: a Dynamic Performance Governance Perspective", en *Enabling Collaborative Governance through Systems Modeling Methods: Public Policy Design and Implementation*, C. Bianchi, L. Luna-Reyes y E. Rich (eds.), Berlin, Springer, pp. 215-236.
- Pliscoff, C. (2016), "Alta Dirección Pública: elementos teóricos y reflexiones a partir del caso chileno", en *Manual de Administración Pública*, I. Cienfuegos y F. Penaglia (eds.), Santiago, RIL Editores, pp. 383-401.
- _____ (2017), "Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno", en *Convergencia: Revista de Ciencias Sociales*, N° 73, pp. 141-164.
- Prats, J. (1999), "Servicio civil y gobernabilidad democrática: fundamentos institucionales del sistema de mérito y regímenes jurídicos y gerenciales requeridos para su eficiencia", en *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*, C. Losada (ed.), Washington, BID, pp. 251-289.
- Rajevic, E. (2019), "Empleo público en crisis: ideas para salir del marasmo", en *Revista Chilena de la Administración del Estado*, N° 1, pp. 9-28.
- _____ (2021), "La Administración Pública chilena ante una nueva Constitución", en *Icade. Revista de la Facultad de Derecho*, N° 112, pp. 1-14.
- Ramírez, Á. (2004), *El proceso de reforma del Estado y modernización de la gestión pública en Chile: lecciones, experiencias y aprendizajes (1990-2003)*, Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública.
- Rauch, J. y Evans, P. (2000), "Bureaucratic Structure and Bureaucratic Performance in Less Developed Countries", en *Journal of Public Economics*, Vol. 75 N° 1, pp. 49-71.
- Robinson, J. A. y Acemoglu, D. (2012), *Why Nations Fail: the Origins of Power, Prosperity and Poverty*, London, Profile.
- Sanabria-Pulido, P. y Pliscoff, C. (2022), "A Crowding-out of Public Values? Managerial vs. Weberian Values in Public Sector Reform in Latin America", en *Asia Pacific Journal of Public Administration*, Vol. 44 N° 4, pp. 1-24.
- Schuster, C. (2016), "When the Victor Cannot Claim the Spoils: Institucional Incentives for Professionalizing Patronage States", Washington, BID.
- Schuster, C.; Fuenzalida, J.; Meyer-Sahling, J.; Mikkelsen, K. S.; y Titelman, N. (2020), "Encuesta nacional de funcionarios en Chile: evidencia para un servicio público más motivado, satisfecho, comprometido y ético", Santiago, University College London; Centro de Sistemas Públicos; Dirección Nacional del Servicio Civil; University of Nottingham; Roskilde University.

- Secretaría de Modernización (2023), Sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usaria: metodología, Santiago, Secretaría de Modernización, <https://www.satisfaccion.gob.cl/metodologia>, 12-08-2023.
- Siklodi, I. (2014), "Servicio civil en América Latina y el Caribe", Santiago, CEPAL (Serie Macroeconomía del Desarrollo; N° 155).
- Thijs, N.; Hammerschmid, G.; y Palaric, E. (2017), "A Comparative Overview of Public Administration Characteristics and Performance in EU28", Brussels, European Commission, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3e89d981-48fc-11e8-be1d-01aa75ed71a1/language-en>.
- Toral, G. (2022), "Turnover: How Lame-Duck Governments Disrupt the Bureaucracy and Service Delivery before Leaving Office", s.l., s.e., <https://www.guillermotoral.com/turnover.pdf>.
- Valdebenito, S. (2017), "¿Cuántos trabajadores emplea el Estado de Chile? Problematización y orden de magnitud de la contratación a honorarios", en *Empleo Público en Chile: ¿trabajo decente en el Estado? Apuntes para el debate*, S. Yañez e I. Rojas (eds.), Santiago, FLACSO-Chile, pp. 35-54.
- Veit, S. (2020), "Carrer Patterns in Administration", en *Oxford Encyclopedia of Public Administration*, I. Thynne y B. G. Peters (eds), Oxford, Oxford University Press.
- Weber, M. (2014), *Economía y Sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Zuñanic, L. e Iacoviello, M. (2010), "La burocracia en América Latina", en *Revista Centroamericana de Administración Pública*, Nos. 58-59, pp. 9-41.

Cómo citar este artículo

Valdebenito, Sebastián y Pliscoff, Cristian (2023), Mayor competitividad en los procesos de reclutamiento y selección, ¿mejor satisfacción usaria? Evidencia a partir de los servicios públicos del Estado chileno. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* (86), pp. 117-148. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n86.a4>

