

# Política.

CUESTIONAMIENTOS AL SISTEMA POR SU APLICACIÓN EN LOS CAMBIOS DE GOBIERNO

## *ADP en la encrucijada: ¿selección técnica o permanencia política?*

**En Ñuble, entre el 80% y el 90% de las más de 60 jefaturas de servicio ha sido provista por Alta Dirección Pública, pero su continuidad no está asegurada.** Expertos advierten una brecha entre el diseño del sistema y su uso efectivo, con impacto en la gestión pública.





**ISABEL CHARLÍN REYES**  
 icharlin@ladiscusion.cl  
 FOTO: ARCHIVO

**E**l Sistema de Alta Dirección Pública (ADP) fue concebido como una de las principales reformas para profesionalizar el Estado chileno, tras la crisis institucional derivada del caso MOP-Gate.

Su objetivo era claro: separar la conducción técnica de los servicios públicos de las dinámicas políticas, mediante concursos basados en mérito. Sin embargo, a más de dos décadas de su implementación, la evidencia acumulada sugiere que esa frontera sigue siendo difusa.

Y el actual gobierno no escapa a esa tensión. Como es tradición, el Presidente dispone de 12 nombramientos directos -las denominadas "balas de plata"- que puede ejecutar durante sus primeros 90 días sin concurso público. De ese total, ya se han utilizado 11, en áreas estratégicas como el Servicio de Impuestos Internos, la Dirección del Trabajo

Evitar los cambios de jefaturas cada vez que asumía un gobierno era el objetivo de la ADP.

o Fonasa. Cada designación no solo revela prioridades programáticas, sino también la necesidad de asegurar alineamiento político en instituciones clave.

Más allá de ese margen formal de discrecionalidad, el foco del debate se traslada a lo que ocurre fuera de ese perímetro: el comportamiento del sistema en niveles donde, en teoría, debiera primar la lógica técnica.

### Ñuble como reflejo de la tensión

En regiones como Ñuble, el cambio de administración vuelve a tensionar el modelo. Más de 60 direcciones de servicio deben ser definidas, y entre un 80% y un 90% de esas jefaturas actuales han sido provistas mediante el Sistema de Alta Dirección Pública. Sin embargo, ese origen no garantiza continuidad en los cargos.

El delegado presidencial regional, Diego Sepúlveda, plantea que el proceso responde a una lógica institucional.

"Con la conformación del gabinete regional, las autoridades políticas ya están en sus cargos, el gobierno de Chile ya está instalado en cada una de las regiones, y ahora que corresponde hacer esa bajada desde las secretarías regionales ministeriales a los distintos servicios que corresponden, y por lo tanto es nuestro deber, también como autoridades, empezar a hacer ya esas designaciones en a estos días. Primero había que anunciar a la autoridad política, la secretaria regional ministerial, para luego también hacer esas designaciones en cada una de las direcciones", afirmó.

Confirmó además que alrededor de entre un 80 y un 90 por ciento de estos cargos está provisto actualmente por Alta Dirección Pública, por lo tanto, "eso implica una evaluación caso a caso", dijo.

En esa revisión, añadió, ya se han concretado cambios en direcciones como Serviu y Conaf, mientras otros cargos permanecen en evaluación. El propio delegado defiende la legitimidad del mecanismo.

"Sobre las críticas al sistema de ADP, que más que técnico se ha vuelto político, esa crítica es infundada, en primer lugar, porque el Presidente tiene la prerrogativa que en 12 oportunidades él puede escoger en los servicios que él estime conveniente un cambio, por lo tanto, esas son las conocidas 12 balas de plata que el Presidente puede hacer un cambio. Pero las demás reparticiones, esto considera, sin lugar a dudas, una expertise técnica, la conformación de una determinada terna con la elección, y por lo tanto, creo que la crítica es infundada", sostuvo.

Pese a ello, la práctica de solicitar renuncias a directivos seleccionados por concurso -como ocurrió con la polémica petición de salida no voluntaria a la directora nacional de SernamEG, quien además, enfrenta un cáncer de mamas- reabre una discusión de fondo: ¿Hasta qué punto el sistema garantiza estabilidad y continuidad?

### La brecha entre diseño y práctica

Para la académica y jefa de carrera de Administración Pública y Ciencia Política de la Universidad de Concepción, Fernanda Rubilar, el problema no radica en el diseño del sistema, sino en su implementación.

"Creo que el Sistema de Alta Dirección Pública no es el que ha fracasado, quienes han fracasado son los gobiernos que se han resistido de manera sistemática a dar cumplimiento a una institución que

fue diseñada para que los servicios públicos fueran liderados por perfiles profesionales técnicos y no políticos, lo que prometía dar continuidad a la implementación del Estado y por ende, de las políticas públicas sectoriales", aseveró.

La crítica se profundiza al analizar el impacto de las desvinculaciones anticipadas.

"En esto, el gobierno de José Antonio Kast ha sido particularmente radical y contradictorio. Radical por la gran cantidad de funcionarios y funcionarias que se les solicitó la renuncia no voluntaria a cargos obtenidos por concurso por Alta Dirección Pública. Y contradictorio porque sacar a un funcionario que ha ganado un concurso por Alta Dirección Pública antes de que cumpla su convenio de desempeño, implica pagarle una indemnización cuantiosa, lo que se contradice absolutamente con una política de austeridad y de recortes presupuestarios, es más bien traspasar presupuesto de la implementación de las políticas públicas a pagar indemnizaciones para cambiar cargos técnicos calificados por cargos políticos", mencionó.

Rubilar agregó un elemento de alerta sobre el funcionamiento del Estado. "El argumento de pérdida de confianza debe medirse por el cumplimiento de convenios de desempeño que son los compromisos de gestión que se solicitan cuando se accede a un cargo técnico y que cuenta con indicadores de su gestión. Es la forma de medición y evaluación del desempeño en torno cómo se implementa la política sectorial que tiene el deber de ejecutar", dijo.

Añadió que "es peligroso naturalizar que los cargos y organismos técnicos se reduzcan dramáticamente y sean reemplazados por cargos políticos, muchos de ellos sin experiencia en el funcionamiento del Estado, ya que quita continuidad a la implementación de políticas públicas, y por ende, impacta directamente en el servicio que llega a las ciudadanas y ciudadanos", sentenció.

### Un problema de origen

Desde una mirada estructural, el doctor en Administración y Política Pública, Cristian Quiroz, identifica una tensión de diseño que arrastra el sistema desde su origen.

"El pecado original de la ADP es muy chileno, es el típico caso del 'juel tipo salmón', es decir el eufemismo de querer aparentar algo que en realidad no lo es. El sistema de Alta Dirección Pública (ADP) se instala el 2003 como una solución para profesionalizar el Estado, pero con una tensión de diseño: intenta que un cargo sea técnico en el proceso de selección, pero de confianza política tanto para nombramiento, como la mantención en el cargo. Esa dualidad se traduce en efectos concretos: la ilusión de inamovilidad y el costo fiscal de las desvinculaciones. En la práctica, cada cambio de gobierno implica un recambio significativo de equipos directivos, debilitando la continuidad de las políticas públicas", advirtió.

En Ñuble, ese fenómeno se expresa con claridad, afirmó. "El anuncio de evaluaciones 'caso a caso' mantiene a directivos en una situación de incertidumbre, afectando la planificación de mediano y largo plazo en servicios clave", mencionó.

### ¿Reforma o sinceramiento?

Las alternativas que plantean los expertos van desde asumir abierta-

mente el carácter político de ciertos cargos, hasta fortalecer el carácter técnico mediante reformas legales que limiten la remoción por razones de confianza.

La politóloga y académica de la UdeC, Jeanne Simon, planteó que el sistema presenta avances relevantes.

"Aunque la ADP no es perfecta, su funcionamiento es mejoramiento continuo. Su manera de organizar el trabajo y su compromiso con lo público son ejemplos en América Latina", expresó.

Sin embargo, reconoce un punto crítico en su funcionamiento: "La debilidad queda en la ley que permite solicitar la renuncia no voluntaria basada exclusivamente en la confianza. Y que las autoridades que soliciten la renuncia no piensen en los costos asociados con el concurso ni con el costo de la indemnización".

En esa línea, sugiere que existen alternativas dentro del propio sistema para evitar esos costos, como respetar los ciclos de nombramiento y realizar nuevos concursos en lugar de desvinculaciones anticipadas.

Por su parte, el máster en Políticas Públicas, Gabriel Pradenas, advierte que el problema central radica en la coexistencia de distintas lógicas de acceso y permanencia: se selecciona por mérito, pero muchas veces se permanece por confianza política. Esa inconsistencia debilita la señal institucional y afecta la continuidad de las políticas públicas, especialmente en regiones donde estas tensiones se vuelven más visibles.

### Más allá del diseño

En el fondo, el debate sobre la ADP trasciende su arquitectura institucional. La ciudadanía no distingue entre mecanismos de nombramiento, sino por resultados. Sin embargo, la forma en que se conforman los equipos directivos incide directamente en la calidad, continuidad y eficacia de las políticas públicas.

En regiones como Ñuble, donde la mayoría de las jefaturas han sido concursadas bajo criterios técnicos, pero pueden ser igualmente removidas en cada cambio de gobierno, la pregunta sobre si el sistema está cumpliendo su objetivo deja de ser teórica. Se convierte en una interrogante concreta sobre la capacidad del Estado para sostener su acción más allá de los ciclos políticos.



Actualmente, entre un 80% y 90% de estos cargos (jefaturas de servicios) son de asignación por Alta Dirección Pública en Ñuble"

**Diego Sepúlveda**  
 Delegado Presidencial Regional



Es peligroso naturalizar que los cargos técnicos se reduzcan y sean reemplazados por cargos políticos sin experiencia"

**Fernanda Rubilar**  
 Académica UDEC

