Nº 12 · SEGUNDO SEMESTRE · 2024

cea
CENTRO DE ESTUDIOS
DE LA ADMINISTRACIÓN
DEL ESTADO

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
26-II-1927
CHILE
POR EL CUIDADO Y BUEN USO
DE LOS RECURSOS PÚBLICOS

REVISTA CHILENA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO

- Derecho administrativo general
- Derecho regulatorio
- Bienes públicos
- Control y contencioso administrativo
- Obras e infraestructura pública
- Planificación urbana
- Modernización del Estado
- Función pública
- Transparencia y probidad
- Gestión pública
- Finanzas y contabilidad pública
- Asociaciones público-privadas
- Auditoría pública
- Innovación pública
- Políticas públicas

REVISTA
CHILENA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO

Derecho administrativo general
Derecho regulatorio
Bienes públicos
Control y contencioso administrativo
Obras e infraestructura pública
Planificación urbana
Modernización del Estado
Función pública
Transparencia y probidad
Gestión pública
Finanzas y contabilidad pública
Asociaciones público-privadas
Auditoría pública
Innovación pública
Políticas públicas

cea
CENTRO DE ESTUDIOS
DE LA ADMINISTRACIÓN
DEL ESTADO

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
26-III-1927
CHILE

POR EL CUIDADO Y BUEN USO
DE LOS RECURSOS PÚBLICOS

REVISTA CHILENA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO
Centro de Estudios de la Administración del Estado (CEA)

Comité Editorial

M.Sc. Felipe Melo Rivara, Dirección Nacional del Servicio Civil, Chile.
Ph.D. Andrea Repetto Lisboa, Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile.
Ph.D. Stéphanie Alenda, Universidad Andrés Bello, Chile.
Ph.D. Juan Carlos Ferrada Bórquez, Universidad de Valparaíso, Chile.
Mg. José Inostroza Lara, Universidad de Chile, Chile.
Ph.D. Nancy Barra Gallardo, Contraloría General de la República, Chile.
Ph.D. Cristián Pliscoff Varas, Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile.
Mg. María Isabel Aninat Sahli, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile.
Daniel Martorell Correa, Consejo de Defensa del Estado, Chile.

Equipo Editorial

Directora:

Dorothy Pérez Gutiérrez, Contralora General de la República

Editora General:

Paula Vera Robles, Jefa de la Unidad de Publicaciones y Bases de Jurisprudencia

Coordinador General:

Kael Becerra Rojas, Director del Centro de Estudios de la Administración del Estado

Ayudantes de Redacción:

Luis Alejandro Flores Arenas, Abogado de la Unidad de Publicaciones y Bases de Jurisprudencia
Ana Sara Gaona Bascuñán, Coordinadora RChAE del Centro de Estudios de la Administración del Estado

La Revista Chilena de la Administración del Estado es una publicación semestral del Centro de Estudios de la Administración del Estado (CEA), dependiente de la Contraloría General de la República. Su principal objetivo es fortalecer la democracia a través de la promoción del debate e investigación de la Administración del Estado y, en particular, en materias relativas a la integridad y el desarrollo de la función pública.

Convocatoria

El Centro de Estudios de la Administración del Estado (CEA) invita a toda la comunidad académica de casas de estudios ligadas a materias que se relacionen con la Administración del Estado, además de las personas funcionarias de nuestro país, a enviar sus trabajos al correo electrónico revistacea@contraloria.cl

Selección de trabajos

Los trabajos serán revisados por el comité editorial y aprobados por la directora de la revista.

La selección de artículos se realizará mediante arbitraje anónimo, consistente en la revisión de pares especialmente designados para estos efectos. Las pautas de evaluación serán informadas a las personas interesadas, asegurando la calidad, pertinencia, carácter científico y metodología de cada publicación.

Registro de propiedad intelectual Nº 218
ISSN 2452-543X versión impresa
ISSN 2452-5421 versión en línea

Teatinos 56, primer piso, Santiago · Teléfono: +56 2 32401100
Ventas y suscripciones: revistacea@contraloria.cl
La revista se encuentra disponible en su versión electrónica: https://revista.ceacgr.cl

C O N T E N I D O

Editorial 7

Artículos

Ariela Campos Flores y Paola Romero Molina: Avances y desafíos para el acompañamiento del ciclo de vida del alto directivo público chileno: un análisis desde el subsistema de egreso y desvinculación directiva. 11

Diego Durán Toledo: La influencia de los actores políticos y técnicos en la Política de Modernización de la Gestión Pública Chilena 1990-2010. 47

Marco Aurelio Márquez Poblete: El teletrabajo en el sector público chileno: situación actual. 59

Luis Alejandro Aranda Gahona: Algunas reflexiones en torno a la entrada en vigencia de la Ley Karin. 75

Boletines de la Contraloría General de la República

Boletín jurídico. Segundo semestre 2024. 91

Boletín financiero-contable. Junio a septiembre de 2024. 131

Actualidad

Congreso de Auditoría Internacional 137

Artículos ganadores del Tercer Congreso Estudiantil de la Alianza Anticorrupción

Deyna Gormaz Villarroel y Brandon Montecino Vilches: Análisis de la adopción de las NICSP y su influencia en la percepción de corrupción en Chile período 2016-2023. 157

Andrea Riquelme Miño y Martina Alarcón Salvatierra: El ecosistema de la corrupción municipal en Chile: dilemas éticos, políticos y judiciales . 169

Recensiones bibliográficas

Bocksang Hola, G. (2024). *El impulso sistemático del derecho administrativo chileno (1861-1890).* Ediciones Universidad Católica de Chile. Recensión por Lucrecia Enríquez y Eduardo Soto Kloss 179

EDITORIAL

A modo preliminar, aprovechamos esta instancia para presentar a la División de Fiscalización, la que fue creada a fines del año pasado, mediante la resolución exenta Nº 2.529, de 2023, con el propósito de velar por que las entidades bajo la fiscalización de la Contraloría sujeten su actuar al ordenamiento jurídico, respeten el principio de probidad administrativa y resguarden el patrimonio público.

Anteriormente, dicha función estaba a cargo de la División de Auditoría Administrativa, la que experimentó, en 2018, una reestructuración que implicó que sus labores de control externo directo fuesen separadas y encomendadas a nuevos departamentos de fiscalización fuera de su dependencia y a las unidades de auditoría de las contralorías regionales metropolitanas. Ante este escenario, surgió la necesidad de reestructurarla bajo en nombre de División de Fiscalización, con funciones más amplias que las de su antecesora.

Las principales consisten en dictar orientaciones generales de fiscalización para toda la Contraloría General; alertar a la jefatura de servicio acerca de riesgos transversales presentes tanto en la normativa como en las políticas, planes, programas u operaciones sometidas a su revisión y proponer controles y mejoras para la emisión de instrucciones; examinar las cuentas de ingresos y gastos de quienes gestionen recursos estatales; y efectuar auditorías, investigaciones especiales, inspecciones y seguimientos, respecto de los organismos públicos o privados que administren caudales públicos.

Asimismo, le compete atender las denuncias de autoridades, de funcionarios y de la ciudadanía, respecto de las entidades sujetas a su fiscalización. Otra de sus atribuciones es proponer a las jefaturas de tales servicios resoluciones, instrucciones, programas y capacitaciones para los encargados del control interno.

Pasando específicamente al contenido de esta publicación, en este número de la Revista Chilena de la Administración del Estado, abordaremos temas como el acompañamiento del ciclo de vida del alto directivo público chileno; la influencia de los actores políticos y técnicos en la Política de Modernización de la Gestión

Pública Chilena 1990-2010; el teletrabajo en el sector público chileno; y algunas reflexiones en torno a la entrada en vigencia de la Ley Karin.

Como es habitual, difundimos los dictámenes más significativos del período, que compilamos mensualmente en nuestro boletín jurídico y trimestralmente en nuestro boletín financiero-contable, los que serán de provecho para los estudiosos de la jurisprudencia de la Contraloría General.

En la sección de actualidad, publicamos la primera sesión del Congreso de Auditoría Internacional que contó con destacados expositores internacionales. En relación con el mismo, informamos que, a partir del jueves 4 de septiembre, nuestra Contraloría General de la República inició su gestión como auditora de la Organización Panamericana de la Salud, función que fue desempeñada por auditores del Reino Unido. Para preparar el traspaso, se realizaron jornadas de trabajo entre los equipos de ambos países entre el 2 y 4 de septiembre. La delegación británica, compuesta por los auditores Damian Brewitt y Simon Irwin, se reunió con el equipo auditor de nuestra entidad fiscalizadora, a cargo de la División de Fiscalización, oportunidad en la cual los auditores británicos realizaron una exhaustiva presentación, compartiendo sus metodologías de trabajo, experiencias, enfoques de riesgos y asuntos que consideraron relevantes durante sus seis años de servicio. Además, respondieron las preguntas del equipo chileno, proporcionando valiosa información para su futura labor.

También nos complace divulgar los artículos ganadores del Tercer Congreso Estudiantil de la Alianza Anticorrupción, consistentes en el análisis de la adopción de las NICSP y su influencia en la percepción de corrupción en Chile período 2016-2023 y el ecosistema de la corrupción municipal en Chile. Relacionado con esta materia, es muy importante referirse a la tercera versión de la encuesta «¿Qué piensas de la corrupción en Chile?», cuyos resultados dio a conocer la contralora en el seminario «Percepción de la corrupción y confianza en Chile: un desafío pendiente», donde un 71 % de los encuestados manifestó tener un conocimiento bueno o muy bueno sobre temas de corrupción. Respecto a la percepción de este flagelo, un 72,22 % de la muestra calificó a Chile como un país bastante o totalmente corrupto, mientras que los municipios (91,1 %), gobiernos regionales (47,8 %) y Fuerzas Armadas y de Orden (47,2 %) fueron los sectores que consideraron más vulnerables a estos hechos.

Al respecto, la contralora, señora Dorothy Pérez, señaló que «la confianza es uno de los elementos más importantes donde descansa la legitimidad del sistema democrático de cualquier país y, por eso, es alarmante cuando se ve vulnerada». Por esta razón, agregó que recuperar la fe en las instituciones es un trabajo de todos y todas, de manera que «tenemos que partir por nosotros, en el rol de ciudadanos y como funcionarios».

Finalmente, se reseña el reciente libro de Gabriel Bocksang Hola, sobre el impulso sistemático del derecho administrativo chileno entre 1861 y 1890, que

es una obra muy valiosa al abordar un período clave de la jurisprudencia y donde se forjaron las primeras doctrinas del derecho administrativo, que nos invita a comprender cómo estos precedentes esenciales siguen influyendo en nuestro marco legal actual, como se expuso en su presentación.

Esperamos así contribuir a la reflexión de nuestros lectores.

Ricardo Provoste Acevedo
Jefe de la División de Fiscalización
Contraloría General de la República

Avances y desafíos para el acompañamiento del ciclo de vida del alto directivo público chileno: un análisis desde el subsistema de egreso y desvinculación directiva

ADVANCES AND CHALLENGES FOR SUPPORTING THE LIFE CYCLE OF THE CHILEAN SENIOR PUBLIC MANAGER: AN ANALYSIS FROM THE MANAGEMENT EXIT AND DISMISSAL SUBSYSTEM

Ariela Campos Flores[1] y

Paola Romero Molina[2]

Resumen

La presente monografía tiene como objetivo identificar el alcance actual del subsistema de egreso y desvinculación del modelo de acompañamiento y desarrollo de gerentes públicos de Chile. Para dar respuesta a este cometido, se analizaron cuatro entidades estatales: la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile, el Ministerio del Interior y Seguridad Pública, el Ministerio de Salud y el Servicio Civil. Posteriormente, se determinó adoptar un enfoque cualitativo y con un carácter exploratorio, para luego proceder con la recolección de datos, en la cual, se aplicaron dos pautas de preguntas para las entrevistas, una para los servicios públicos y otra para la consultora privada. Respecto del muestreo utilizado, este corresponde al de tipo no probabilístico. Ahora bien, en cuanto a los resultados obtenidos, estos demostraron las limitaciones que tienen las entidades públicas para intervenir en la fase de egreso y desvinculación, específicamente se destacó que su participación en el subsistema es a través de procedimientos administrativos. También se mencionó la falta de acompañamiento en los procesos de desvinculación, por parte de las áreas de gestión de personas de las instituciones, y la influencia que tienen los cambios políticos en la permanencia de los directivos en sus cargos.

1 Es licenciada en Ciencias de la Administración Pública de la Universidad de Santiago de Chile.

2 Es licenciada en Ciencias de la Administración Pública de la Universidad de Santiago de Chile.

Palabras clave: altos directivos públicos – desvinculación – egreso – modelo de acompañamiento y desarrollo de altos directivos públicos

Abstract

The objective of this monograph is to identify the current scope of the exit and disengagement subsystem of the support and development model for senior public managers in Chile. To respond to this task, four state entities were analyzed: the Carabineros de Chile Pension Directorate, the Ministry of the Interior and Public Security, the Ministry of Health and the Civil Service. Subsequently, it was decided to adopt a qualitative approach with an exploratory nature, and then proceed with data collection, in which two question patterns were applied for the interviews, one for public services and another for the private consulting firm. Regarding the sampling used in this research, it corresponds to the non-probabilistic type. Now, regarding the results obtained, these demonstrated that public services have limitations to intervene in the egress and disengagement cycle, specifically it was highlighted that their participation in the subsystem is through administrative procedures. The lack of support in the separation processes by the people management areas of the institutions and the influence that political changes have on the permanence of managers in their positions was also mentioned.

Keywords: senior public servants – disengagement – exit – model of support and development of senior public servants

1. Introducción

En el presente trabajo analítico, se hablará sobre la etapa de egreso y desvinculación del modelo de acompañamiento y desarrollo para altos directivos gubernamentales, ya que este ciclo ha mostrado que requiere de ciertas mejoras, tanto para los funcionarios como para los servicios estatales. Por tal motivo, este análisis sugiere que, si se amplía y mejora este ciclo, se podrá facilitar la salida de los gerentes fiscales de nuestro país, lo que contribuirá a la estabilidad de las organizaciones.

A partir de lo anterior, se busca crear nuevos mecanismos para mejorar la experiencia de los directivos públicos y hacer una transición armoniosa. Para cumplir con este cometido, la investigación se estructurará así:

1) Exposición de los antecedentes asociados a los altos directivos públicos y al modelo para su acompañamiento y desarrollo.

2) Conceptos teóricos que engloban este tema.

3) Marco metodológico.

4) Análisis de resultados.

1.1. Problematización

Se evidencia un vacío de información en el sistema de acompañamiento y desarrollo para altos directivos públicos del Servicio Civil chileno. En particular, se apreció la ausencia de una política de egreso, por lo que idearla podría llevar a la mejora del paradigma. Esta puede contribuir en diversos aspectos, tales como:

a) La planificación temprana de un egreso o de una desvinculación.

b) La entrega oportuna de orientaciones del egreso y desvinculación.

c) La reducción de la inestabilidad en los servicios y de la rotación de los altos directivos estatales.

d) Una mejora de la *accountability* —la rendición de cuentas— del sector público.

e) Asesoría y orientación en la postulación a cargos similares.

Debido a tales factores, el modelo de acompañamiento y desarrollo podría adecuarse hacia el ciclo de egreso y desvinculación, ya que la ejecución de esta etapa requiere una mirada integral desde el respeto hacia dichos servidores, por el hecho de que su salida puede generar tensiones en el entorno y en los demás funcionarios, dificultando la creación de valor público.

En este sentido, para mejorar su experiencia de egreso, el sector público puede guiarse y valerse de algunas de las prácticas aplicadas en el área privada, tales como:

1) *Outplacement* o desvinculación asistida, donde se reinserta a las personas en otro ambiente laboral u organización.

2) Proceso de recolocación. Consiste en la prestación de ayuda y orientación en la búsqueda de nuevas oportunidades laborales.

3) Planes de despido voluntario. En esta instancia los trabajadores optan por el autodespido, debido a las indemnizaciones que las empresas pueden ofrecer.

En Chile, se han empleado de manera limitada, prefiriéndose la implementación de acciones como el plan de incentivo al retiro voluntario de la ley Nº 20.948, que implica bonificaciones para los funcionarios de planta y a contrata.

Aunque las prácticas del sector privado no se han aplicado de manera sistemática, durante 2012 se desarrolló un programa piloto de *outplacement* dirigido a altos directivos públicos recientemente desvinculados (Marques Batalha, 2017). Esta medida podría ser valiosa para optimizar el proceso de egreso y desvinculación.

1.1.1. Importancia del egreso y de una política de egreso para los altos directivos públicos

Para obtener una salida satisfactoria de los altos directivos, hay que garantizar un adecuado cierre del egreso y de la desvinculación a través del modelo de acompañamiento y desarrollo, incorporando elementos como anticipación, bienestar e indemnización. Por tanto, es apropiado prestar atención y materializar las demandas, las recomendaciones expresadas en los cuestionarios y las entrevistas de cierre de los gerentes estatales, ya que ellos conocen el sistema y las mejoras necesarias para perfeccionarlo.

1.1.2. Definición de las preguntas de investigación y sus objetivos

Se abordará esta temática a través de las siguientes preguntas de investigación:

1) ¿Qué alcances tienen los subsistemas del modelo de acompañamiento y desarrollo para altos directivos públicos?

2) ¿Dichos subsistemas tienen un alcance uniforme?

Objetivos

1) Objetivo general:
   a) Identificar el alcance actual del subsistema de egreso y desvinculación de dicho modelo.
2) Objetivos específicos:
   a) Identificar la situación actual del subsistema de egreso y desvinculación a través del aludido modelo.
   b) Analizar las deficiencias que posee actualmente ese subsistema.
   c) Conocer las etapas de tal modelo y su impacto en el subsistema de egreso y desvinculación.
   d) Realizar un análisis comparado de las experiencias internacionales sobre los modelos de acompañamiento en dicho subsistema.

2. Marco teórico

En este apartado, se expondrán los conceptos que contextualizan y nutrirán teóricamente el presente trabajo investigativo.

2.1. Egreso

Es un proceso que protege la dignidad de la persona a desvincular, velando por requisitos legales y contractuales (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, s.f.).

2.2. Desvinculación

La desvinculación es una acción profesional de la organización, de carácter administrativo, que se aplica a trabajadores desvinculados en tiempo y forma determinados (López-Mena, 1997).

Por su parte, el *outplacement* es un proceso de cambio, mediante el cual una persona realiza una transición desde una organización a otra (Lorca, 1992, citado en López-Mena, 1997).

2.3. Alto directivo público

2.3.1. Definición

Funcionario que desempeña un cargo de primer o segundo nivel jerárquico que ha sido seleccionado a través del sistema de alta dirección pública (Servicio Civil, 2017a).

2.3.2. Contexto

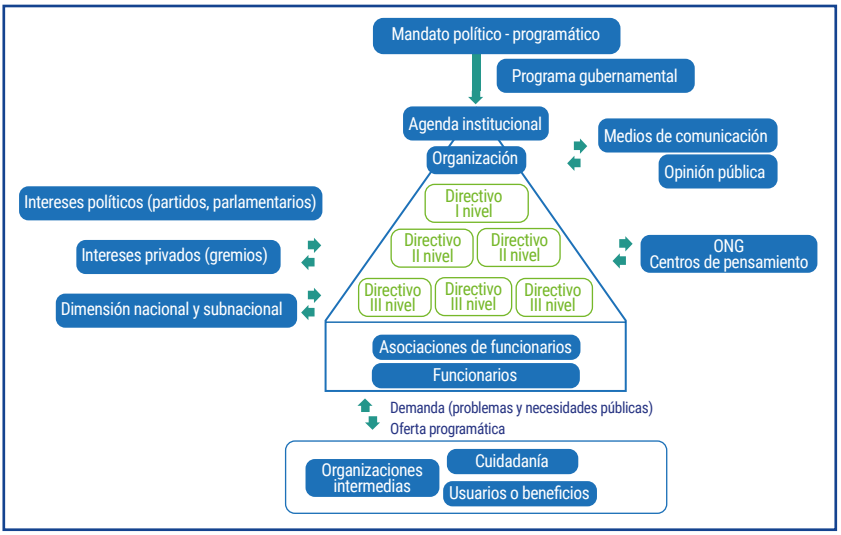
En las últimas décadas, la sociedad chilena se ha movido a un eje caracterizado por las libertades y la igualdad, lo que ha llevado a que aumenten las expectativas con respecto al Gobierno y lo que este debe hacer, no se trata solamente de mayor cobertura o calidad en los servicios, sino también equidad en los accesos (Rogers & Guzmán, 2015).

Los directivos fiscales juegan un rol relevante, pues deben dirigir, gestionar los recursos y los servicios gubernamentales. Están situados en un entorno complejo y demandante que les exige constantemente valerse de sus habilidades para resolver conflictos. Es por esto que «los directivos del Estado deben ejercer su función en una arena o escenario donde interactúan dinámicas, intereses, instituciones y actores de naturaleza muy variada» (Rogers & Guzmán, 2015).

La coyuntura económica del país tiene la capacidad de incidir en la disponibilidad de los recursos para las organizaciones gubernamentales, lo que afectará de manera directa a los funcionarios, específicamente en las tareas y responsabilidades que ellos ejercen (Rogers & Guzmán, 2015).

Los directivos públicos no ejercen sus funciones en solitario, sino que van interactuando con estos actores, como la ciudadanía, organizaciones y el sector privado.

Figura 1
El entorno de un directivo público



Fuente: Rogers y Guzmán (2015: 38)

2.3.3. Roles del alto directivo público

De acuerdo con Rogers y Guzmán (2015), son los siguientes:

1) **Gestor de la organización:** las funciones directivas incluyen administrar, planificar, monitorear y ejecutar. Una de sus tareas está relacionada con el conjunto de comportamientos orientados a distribuir entre diversas alternativas los recursos disponibles –financieros, materiales, personal, tiempo–. Asimismo, en este rol «el directivo público ejerce directamente el control sobre las personas o unidades que tiene a su cargo» (Rogers & Guzmán, 2015).
2) **Gestor del contexto y de la política:** el directivo debe manejar ciertas áreas, con el fin de mantener las buenas relaciones e influir en el medio. Involucra tres áreas:
   a) Resolver conflictos: es el «conjunto de comportamientos orientados a enfrentar crisis o conflictos normalmente imprevistos en procura de su solución» (Losada, 1999, citado en Rogers & Guzmán, 2015).
   b) Anticipar los conflictos: se refiere a que «tengan la capacidad de aprender acerca de las anomalías que están detrás de los conflictos y mejorar continuamente para que no se vuelvan a repetir» (Rogers & Guzmán, 2015).

c) Diagnosticar las relaciones presentes en la entidad y en su entorno, y usarlas a favor de los objetivos. Abarca «el conjunto de relaciones que el directivo mantiene con personas y grupos de interés ajenos a la organización, para lo cual tiene gran importancia su capacidad de ampliar y mantener las relaciones externas e internas a la entidad» (Rogers & Guzmán, 2015).

3) Comunicador: implica que establezcan relaciones diversas, tanto con autoridades políticas como con sus subalternos. Al recibir datos provenientes de distintos actores, debe poseer la capacidad de transmitirla de forma adecuada y clara hacia toda la organización.

4) Líder y negociador: «el rol de liderazgo del directivo corresponde al conjunto de comportamientos relacionados con trasmitir orientaciones, valores y motivaciones a los subordinados» (Rogers & Guzmán, 2015). En otras palabras, como líder debe motivar a los miembros de la organización para obtener los resultados que espera. El gerente público también tiene que adquirir el rol de negociador, pues «ejerce su rol en un proceso de interacción comunicativa, mediante el cual dos o más partes con intereses diversos sobre un tema acercan posiciones por medio de concesiones mutuas hasta alcanzar un acuerdo beneficioso para ambos» (Rogers & Guzmán, 2015).

5) Responsable –*accountability*–. Debe asumir por el desempeño y los resultados de su gestión a través de la rendición de cuentas hacia la ciudadanía. La *accountability* se trata de un concepto asociado a la rendición de cuentas, de responder por, o dar cumplimiento a nivel de la gestión pública» (Rogers & Guzmán, 2015).

6) Innovador: debe estar continuamente creando nuevas formas de mejorar los procesos de la organización, con el objetivo de generar mayor eficiencia, eficacia y efectividad.

Además, Moore (1995) sugiere que, para crear valor público en la sociedad, debe actuar sobre distintas áreas:

a) La gestión estratégica: consiste en que el directivo debe guiar el camino y la estrategia de la organización para crear valor público.

b) La gestión operativa: «conseguir que la organización actúe eficaz y eficientemente para lograr los productos perseguidos –*outputs*–» (Ysa & Salvador, 2015).

c) La gestión política: «obtener la legitimidad, las autorizaciones, el apoyo y los recursos necesarios, gestionando para ello las relaciones con actores, internos y externos, que constituyen su entorno autorizante» (Rogers & Guzmán, 2015).

2.3.4. Desafíos del alto directivo público

Algunos de los más relevantes son los siguientes:

a) La ética en el servicio público como marco valórico. Denota que el directivo debe cumplir su rol de manera honrada y pensando en el bienestar de la ciudadanía.

b) Las competencias para el perfil del directivo público: dicen relación con las habilidades directivas que son requeridas para que el directivo público desempeñe sus funciones, de acuerdo al Servicio Civil (2015). Las características de una competencia son: saber –conocimiento–, saber hacer –habilidades y destrezas– y el saber ser –capacidad de valorar el «saber» y el «saber hacer» y estar dispuesto a actuar en consecuencia: actitudes y valores–.

c) Conocer la evolución de los modelos de gestión pública. Involucra que extraiga lo mejor de cada modelo de gestión pública, de tal manera que pueda integrarlos y dejar de lado aquellos que consideran que ya son ortodoxos para el panorama actual de la gestión pública.

d) La generación de valor público: es la maximización de la creación del valor público y para ello debe ejecutar su trabajo en distintas áreas. De acuerdo a Moore (1998), el directivo público debe trabajar en la gestión operativa, estratégica y política.

2.4. Ciclo de un alto directivo público

2.4.1. Ciclo general en el mundo

Varía alrededor del mundo. Un estudio del Servicio Civil (2015) analizó el proceso en seis países, por lo que fue fundamental establecer cuatro dimensiones para observar el desarrollo del ciclo en esas naciones:

1) Formación y desarrollo. Tiene como objetivo brindar las condiciones necesarias para que los altos directivos públicos puedan desempeñar sus funciones de la mejor manera. Por esta razón, se ofrecen capacitaciones, programas de inducción y acompañamiento, con la finalidad de que «quien asume el cargo, se apropie del mismo» (Servicio Civil, 2017c).

2) Reclutamiento y selección: implica amplia difusión para candidatos de dentro y fuera del sector público. Es conducido por el Consejo y gestionado por la Dirección Nacional del Servicio Civil. En esta etapa, los cargos, los procesos de contratación y desvinculación de los profesionales «suelen concitar una elevada atención de los actores más periféricos del sistema» (Servicio Civil, 2015).

3) **Compensaciones:** este punto se centra en las remuneraciones y la brecha de competitividad que existe con el sector privado, además de la relación entre el desempeño y la remuneración, indemnizaciones y beneficios.

4) **Institucionalidad:** esta dimensión «supervisa el sistema en sus aspectos procedimentales» (Servicio Civil, 2015).

2.5. Experiencias internacionales comparadas en materia de desvinculación y egreso de altos directivos públicos

En los últimos 20 años, Chile al igual que muchos países del mundo impulsó un proceso de reforma del Estado, mediante una agenda de modernización, de manera específica en el Servicio Civil y en la alta dirección pública, donde ha encajado un «modelo de equilibrio entre las variables de mérito y confianza política en la selección y gestión de sus directivos públicos» (Servicio Civil, s.f.).

Los principales objetivos son «fijar una nueva visión de la gestión pública con énfasis en la eficiencia y resultados» (Morales Casetti, 2014), con la finalidad de crear un Estado de excelencia al servicio de las personas, además de disponer un sistema de carrera mediante mejores mecanismos de egreso de la función pública para «evitar el anquilosamiento de las plantas funcionarias por vía de estimular y facilitar el retiro de las personas en edad de jubilar» (Servicio Civil, s.f.).

Es digno de destacar que países como Nueva Zelanda, Australia y el Reino Unido, entre otros, se inspiraron en el modelo chileno.

A continuación, se presentarán las experiencias comparadas a nivel internacional:

Tabla 1: experiencias internacionales comparadas

PAÍS	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	FORMACIÓN Y DESARROLLO	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EGRESO Y DESVINCULACIÓN
	Definición de perfiles basado en las competencias.	Programa integral de capacitación. Programa de desarrollo de liderazgo.	Identificación de áreas de mejora y oportunidades de desarrollo.	Procedimientos justos a los empleados antes de tomar la decisión de rescindir.
	Sistema basado en el mérito y las capacidades profesionales, como la conducta.	Aplicación en el sector público de rasgos provenientes del sector privado.	Revisiones, retroalimentaciones y desarrollo profesional.	Beneficios, compensaciones y programas de apoyo.
	Evaluación de habilidades mediante diversas herramientas.	Programas de capacitación y desarrollo profesional.	Desarrollo de las competencias y habilidades de los funcionarios.	Programas de ayuda para los empleados en esta transición.

PAÍS	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	FORMACIÓN Y DESARROLLO	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	EGRESO Y DESVINCULACIÓN
	Pruebas prácticas. Estudios de casos. Evaluaciones psicométricas.	Programa de liderazgo en el servicio público. Programa de inmersión a corto plazo. Iniciativa Gig Work. Escuela de Servicio Civil Singapur.	Medición del rendimiento, para promoción o desarrollo profesional.	Transición y reincorporación al empleo.
	Ocupación temporal de directivos públicos de confianza. Convocatoria pública abierta con evaluaciones.	Política nacional de desarrollo de personal. Escuela Nacional de la Administración Pública.	Evaluación de desempeño individual. Evaluación de desempeño institucional.	Incentivo a licencia sin remuneración hasta tres años. Puesta a disposición.
	Diseñado como sistema de carrera, pero en la práctica es de puestos de empleo. Pruebas psicométricas. Pruebas de conocimientos generales.	Comité Técnico de Profesionalización. Programas anuales de capacitación de la coordinación general de órganos de vigilancia y control.	Evaluación anual que mide desempeño y rendimiento de director general, director de área, subdirector de área, jefe de departamento, evaluación anual.	Apoyo y asesoramiento.
	Amplia difusión, para candidatos gestionado por la Dirección Nacional del Servicio Civil.	Capacitaciones, programas de inducción y acompañamiento.	Retroalimentación.	Petición de renuncia, cumplimiento del período de nombramiento sin renovación.
	Servicio de evaluación, herramientas, asesoramiento y apoyo en la innovación tecnológica.	Cursos obligatorios de inducción y capacitación.	Las normas de evaluación de puestos de trabajo se definen en el artículo 11 de la Ley de Administración Financiera. Son neutrales en cuanto al género y tienen en cuenta la habilidad, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo requeridas por el trabajo.	Servicio de recolocación. Garantiza el bienestar y la promoción profesional. Indemnización en la transición.

Fuente: elaboración propia

Se observan diferencias significativas en criterios de los procesos de reclutamiento, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, egreso y desvinculación de funcionarios públicos. Por ejemplo, Australia se destaca por definir perfiles basados en competencias, mientras que Nueva Zelanda utiliza un sistema basado en el mérito y las capacidades profesionales, similar al sector privado. En cuanto a la formación y desarrollo, Australia ofrece programas específicos, al igual que Chile, que gestiona capacitaciones, programas de inducción y acompañamiento. En contraste, México diseña un sistema de carrera, pero en la práctica es de puestos de empleo, y Brasil no detalla programas

específicos en la tabla. En términos de evaluación del desempeño, cada país tiene enfoques distintos, desde identificar áreas de mejora en Australia hasta medir el rendimiento para promoción o desarrollo profesional en Singapur. En el ámbito de egreso y desvinculación, Nueva Zelanda sobresale al ofrecer beneficios, compensaciones y programas de apoyo en la transición, mientras que México cuenta con un servicio de evaluación, herramientas, asesoramiento y apoyo en la recolocación.

2.6. Ciclos del modelo de acompañamiento y desarrollo de altos directivos públicos en Chile

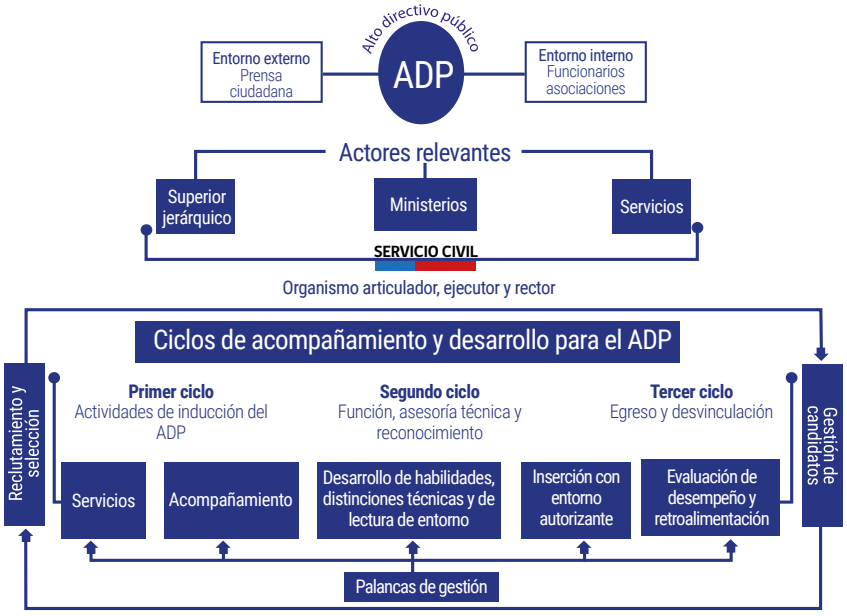
Dicho modelo puede ser entendido como el ciclo de vida laboral por el que van avanzando poco a poco los altos servidores públicos, el cual «es articulado por el Servicio Civil y busca integrar e insertar al directivo con su entorno, además de realizar acciones que contribuyan a mejorar su desempeño en la gestión institucional» (Servicio Civil, s.f.). Este modelo se compone de tres etapas:

1) Inmersión e inducción: «período en el que el directivo se incorpora en un servicio para dirigirlo en su totalidad o para estar a cargo de un área específica» (Servicio Civil, 2016). Durante este ciclo, se busca familiarizar al empleado con la normativa necesaria para el desempeño en su cargo, específicamente, facilitándole un manual de inducción para comprender el sistema.

2) Formación, desempeño y reconocimiento: «considera todo el período del ejercicio del cargo. Todos los actores deberían enfocarse en fortalecer y reforzar las habilidades y conocimientos técnicos que aseguren el buen ejercicio de la labor directiva» (Servicio Civil, 2016). Durante el segundo ciclo, el enfoque se centra en potenciar las habilidades de los directivos públicos para que así sea más sencillo el desempeño de sus funciones.

3) Egreso y desvinculación: el sistema se sustenta en el mérito y la confianza, lo que implica que, aun cuando el máximo tiempo de desempeño de los cargos es de 9 años, la autoridad cada 3 años puede decidir su continuidad (Servicio Civil, 2016). Este ciclo tiene que garantizar un adecuado egreso y, a su vez, planificarlo. Es importante el cumplimiento de las normativas y procedimientos en lo que concierne a la desvinculación.

Figura 2: modelo de acompañamiento y desarrollo para altos directivos públicos del Servicio Civil



Fuente: Servicio Civil (2016: 26)

2.7. Proceso de egreso y desvinculación de los altos directivos públicos en Chile

Algunos de los motivos son:

a) Cumplimiento del período de nombramiento sin renovación: esta situación ocurre cuando al alto directivo público no se le renueva su permanencia en el cargo que normalmente es de 3 años.

b) Cumplimiento del período total del cargo: en este caso, cumplió su tiempo máximo en la institución, el cual es de 9 años. Esta situación se produce a consecuencia del límite «de dos renovaciones en el cargo que afecta a los cargos de altos directivos públicos» (Servicio Civil, 2022).

c) Petición de renuncia no voluntaria: implica que la autoridad solicita la renuncia forzosa a un alto directivo público a causa de su carácter de funcionario de exclusiva confianza.

d) Renuncia voluntaria: consiste en que el servidor expone su intención de cesar en su cargo.

e) Destitución: la autoridad decide que el alto directivo público ya no ejercerá sus funciones. De acuerdo al Instructivo de egreso del Servicio Civil (2017c), para cerrar esta etapa, se deben cumplir los siguientes requisitos:

i) Comunicar formalmente la medida disciplinaria al alto directivo público.

ii) Comunicarla formalmente al Servicio Civil.

iii) Preparar la información de entrega del cargo.

iv) Coordinar la entrega de bienes y documentos institucionales asignados para el ejercicio del cargo, desactivar las claves institucionales y el correo electrónico.

v) Comunicar la medida a la institución y al equipo directo de trabajo.

vi) Invitar al alto directivo público a una entrevista de cierre –voluntaria–.

f) Fallecimiento: consiste en el deceso del trabajador. El «servicio al que pertenece el directivo deberá comprobar ese hecho mediante el certificado de defunción» (Servicio Civil, 2017c).

Por último, el proceso de egreso y desvinculación en Chile también contempla acompañamiento en el egreso, un instructivo de desvinculación y una entrevista voluntaria de cierre.

3. Marco metodológico

3.1. Objeto de estudio

La investigación tiene como finalidad identificar el alcance que tiene actualmente el subsistema de egreso y desvinculación del modelo de acompañamiento y desarrollo. Para el logro de este objetivo, se busca involucrar no solo a servidores en ejercicio, sino también a exfuncionarios, con el fin de observar y contrastar las divergencias entre ambas perspectivas en relación con el ciclo de egreso y desvinculación en la alta dirección pública chilena.

3.2. Características de diseño

3.2.1. Enfoque

El enfoque de esta investigación es de carácter cualitativo, puesto que se quiere ahondar en las posturas de los involucrados respecto del ciclo de egreso y desvinculación, de tal manera que se puedan incorporar sus visiones a los desafíos futuros del modelo de acompañamiento y desarrollo. Es decir, conocer «las perspectivas y puntos de vista de los participantes –sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos–» (Hernández Sampieri *et al.*, 2014: 9).

3.2.2. Alcance

Los estudios de alcance exploratorios son los más pertinentes para esta monografía, ya que «la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio» (Hernández Sampieri *et al.*, 2014: 79). En otras palabras, la problemática abordada aún está en crecimiento y carecemos de información depurada.

3.3.1. Población

La población objeto de estudio corresponde a altos directivos públicos de Chile —niveles I y II— y también a exservidores de esa categoría. Se eligió esta población, debido a que posee una mirada más integral del funcionamiento del modelo de acompañamiento y desarrollo.

3.3.2. Muestra

Es de tipo no probabilístico, ya que «la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra» (Hernández Sampieri *et al.*, 2014: 176).

En este caso, para la investigación se eligió:

1) A la jefatura del área de acompañamiento y desarrollo directivo del Servicio Civil, toda vez que puede identificar importantes áreas de mejora en el subsistema de egreso y desvinculación.

2) A las jefaturas del área de gestión de personas del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, debido a que, a 2023, tiene un 1,7 de nivel de permanencia en mujeres y un 3,1 en hombres, por lo que se posiciona dentro de los 10 ministerios con mayor rotación.

3) A las jefaturas del área de gestión de personas del Ministerio de Salud, pues, a 2023, posee un nivel de permanencia de altos directivos públicos de 4,4 en mujeres y de 4,3 en hombres, encontrándose dentro de los 20 ministerios con mayor rotación.

4) A la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile, dado que ha tenido un nivel de permanencia promedio en los últimos 13 años de 2,5 años menor a la permanencia promedio usual de los altos directivos públicos.

5) A una psicóloga organizacional de una consultora privada, con el objetivo de realizar un contraste de la gestión del egreso y desvinculación con el sector público.

Tabla 2: muestra de entrevistados de la investigación

ENTREVISTADOS	CARGO DEL ENTREVISTADO	ÁREA DE DESEMPEÑO DEL ENTREVISTADO	ORGANIZACIÓN PÚBLICA O PRIVADA A LA QUE PERTENECE
1	Jefatura del área de acompañamiento y desarrollo de altos directivos públicos	Subdirección de Alta Dirección Pública	Servicio Civil
2	Jefatura del área de gestión de personas	Departamento de Gestión de Personas	Ministerio del Interior y Seguridad Pública
3	Jefatura del Departamento de Políticas de Gestión de Personas y Desarrollo Directivo	Departamento de Políticas de Gestión de Personas y Desarrollo Directivo	Ministerio de Salud
4	Jefatura del área de gestión de personas	Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas	Dirección de Previsión de Carabineros de Chile
5	Gestora de cambios organizacionales	Gestión de personas	Consultora privada experta en acompañamiento y desvinculación

Fuente: elaboración propia

3.4. Técnicas utilizadas y estrategias de análisis

Como el enfoque de esta investigación es cualitativo, la técnica más acertada para conocer esto es la entrevista donde «a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema» (Janesick, 1998, citado en Hernández Sampieri *et al.*, 2014: 418). Las entrevistas serán semiestructuradas e individuales. Son semiestructuradas, porque el entrevistador tiene preguntas definidas, pero puede «introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados» (Hernández Sampieri *et al.*, 2014: 418).

Respecto a la estrategia del análisis, esta se dividió en:

1) Fuentes secundarias. Examen de la experiencia internacional en materia de egreso, desvinculación, con la finalidad de que el objetivo pueda establecer los principales acercamientos o variaciones entre las fuentes.

2) Fuentes primarias consistentes en una labor de campo que se llevará a cabo mediante la entrevista previamente programada. El objetivo de esta actividad es evaluar el estado actual del subsistema de egreso y desvinculación, a partir de las experiencias de diversos entrevistados. Todas las entrevistas se llevarán a cabo bajo acuerdos estrictos de confidencialidad.

3.5. Estructuración de entrevista

3.5.1. Pauta de entrevista semiestructurada del subsistema de egreso y desvinculación para servicios públicos

OBJETIVO ESPECÍFICO	PREGUNTAS	ENTREVISTADOS
Identificar el alcance que está teniendo actualmente el subsistema de egreso y desvinculación del modelo de acompañamiento y desarrollo para altos directivos públicos de Chile.	¿Cuál es el alcance que tiene actualmente el ciclo de egreso y desvinculación?	Jefatura del área de acompañamiento y desarrollo de altos directivos públicos del Servicio Civil, jefaturas del área de gestión de personas de servicios públicos con mayor rotación de altos directivos públicos.
Analizar las deficiencias que posee actualmente el subsistema de egreso y desvinculación del modelo de acompañamiento y desarrollo para altos directivos públicos de Chile.	¿Qué brechas y deficiencias puede identificar del ciclo de egreso y la desvinculación?	Jefatura del área de acompañamiento y desarrollo de altos directivos públicos del Servicio Civil, jefaturas del área de gestión de personas de servicios públicos con mayor rotación de altos directivos públicos.
	¿Cuáles son las principales dificultades que puede identificar del modelo de acompañamiento y desarrollo para altos directivos en el ciclo de egreso y desvinculación?	Jefatura del área de acompañamiento y desarrollo de altos directivos públicos del Servicio Civil, jefaturas del área de gestión de personas de servicios públicos con mayor rotación de altos directivos públicos.
	¿Cuáles son los principales desafíos que puede identificar para el subsistema de egreso y desvinculación?	
	¿Qué mejoras considera que se deberían implementar en el subsistema de egreso y desvinculación?	
Identificar la situación actual del subsistema de egreso y desvinculación a través del modelo de acompañamiento y desarrollo para altos directivos públicos de Chile.	¿Qué cambios le realizaría al modelo de acompañamiento y desarrollo para altos directivos públicos?	Jefatura del área de acompañamiento y desarrollo de altos directivos públicos del Servicio Civil, jefaturas del área de gestión de personas de servicios públicos con mayor rotación de altos directivos públicos.
Indagar en la experiencia internacional de los servicios civiles en el subsistema de egreso y desvinculación de los altos directivos públicos.	¿Considera que el modelo de acompañamiento y desarrollo para altos directivos públicos está a la altura en comparación con otros países?	Jefatura del área de acompañamiento y desarrollo de altos directivos públicos del Servicio Civil, jefaturas del área de gestión de personas de servicios públicos con mayor rotación de altos directivos públicos.

Fuente: elaboración propia

3.5.2. Estructura de entrevista para consultora privada

OBJETIVO ESPECÍFICO	PREGUNTAS	ENTREVISTADO
Identificar la situación actual del subsistema de egreso y desvinculación a través del modelo de acompañamiento y desarrollo para altos directivos públicos de Chile.	¿Cuál es el alcance que tiene actualmente el ciclo de egreso y desvinculación?	Gestora de cambios organizacionales de la consultora privada experta en acompañamiento y desvinculación
	¿Cómo es el proceso que lleva a cabo la consultora para gestionar los ciclos de egreso y desvinculación?	
Analizar las deficiencias que posee actualmente el subsistema de egreso y desvinculación del modelo de acompañamiento y desarrollo para altos directivos públicos de Chile.	¿Cuáles son los principales avances y desafíos que puede identificar para el subsistema de egreso y desvinculación?	
	Bajo su criterio, ¿qué mejoras se deberían realizar en el ciclo egreso y la desvinculación?	
Conocer cada uno de los ciclos del modelo de acompañamiento y desarrollo para altos directivos públicos de Chile.	¿Podría mencionar el alcance y las dificultades que tiene el modelo de egreso y desvinculación utilizado en la consultora?	
	¿Cuáles considera que son las necesidades más críticas de los profesionales que están siendo desvinculados en el sector privado?	
	¿Cuáles considera que son los aspectos clave para garantizar una transición exitosa y sostenible?	
	¿Puede compartir ejemplos de casos exitosos en los que haya visto un impacto positivo en la transición profesional de los empleados afectados?	

Fuente: elaboración propia

4. Análisis de resultados

4.1. Fuentes secundarias

El objetivo es examinar la recolección de los datos secundarios obtenidos de los sitios gubernamentales y la bibliografía correspondiente sobre el egreso y desvinculación de directivos públicos en el mundo. Es importante comprender que cada nación tiene su propia política y sistema sobre la desvinculación de funcionarios. Por ello, se llevó a cabo un estudio exhaustivo de diversos países, los cuales cuentan con una política de egreso o un sistema estipulado, con la finalidad de identificar diferencias, similitudes y también posibles brechas.

4.1.1. Canadá

El servicio público canadiense está regulado en la Ley de Empleo en la Función Pública, la cual establece un marco legal para la contratación, gestión y términos de empleo de los funcionarios públicos. Este se caracteriza por tener un servicio basado en el mérito y profesionalismo, la diversidad y contar con una serie de derechos laborales (Canadian Legal Information Institute, s.f.).

En cuanto al egreso y la desvinculación, puede ocurrir por varias razones, ya sea de forma voluntaria o involuntaria, término de contrato, contratación temporal. Existen modelos y programas de acompañamiento que facilitan el egreso y desvinculación de los funcionarios, tales como:

a) Programas de retiro: algunas organizaciones públicas en Canadá ofrecen programas de retiro planificado para funcionarios que están próximos a jubilarse.

b) Asesoramiento laboral: para empleados que están siendo desvinculados o terminados de sus puestos de trabajo, donde se brinda ayuda para explorar nuevas opciones de empleo.

c) Programas de reinserción laboral: cuando existe desvinculación o contratación temporal, se implementan programas que faciliten la transición a nuevos empleos o carreras.

Es fundamental que este proceso se lleve a cabo de manera justa, transparente y respetando los derechos laborales, y mantener la eficiencia del servicio público (Servicio Civil, 2017b).

4.1.2. Singapur

El Servicio Civil de Singapur nace en 2001 con la misión de fomentar «el desarrollo de los funcionarios más altos de las instituciones públicas, por lo que se basa

en los méritos para el ingreso, además de la imparcialidad e incorruptibilidad a la hora de elegirlos» (Servicio Civil, 2017b).

Tiene un servicio sólido, al cual se accede principalmente por mérito, y cuenta con profesionales y directivos que no cambian cuando lo hacen las autoridades, logrando así la alta capacidad de ejecución de sus políticas y planes (Red de Gestores Públicos, 2018). Esto ha llevado a que se considere como uno de los más eficientes de Asia.

En cuanto al egreso y *offboarding,* se hace sobre la base de evaluaciones de desempeño, términos de contrato o un procedimiento de desvinculación. El egreso cuenta a menudo con una instancia de apoyo, la cual consta de una asesoría para notificar al funcionario su salida, contemplando además la transición laboral y la reinserción al empleo.

4.1.3. Australia

La Australian Public Service Commission se encarga de garantizar el cumplimiento de las demandas y expectativas del Gobierno y del pueblo australiano. Su objetivo es mejorar continuamente la gestión de personas, la capacidad de los gerentes y el desarrollo profesional en la función pública. Se enfoca en la eficiencia, meritocracia, igualdad y en fomentar la confianza en la integridad del sector público (Australian Public Service Commission, 2020).

En cuanto al egreso y desvinculación, cuenta con un procedimiento establecido que respeta los derechos del empleado y proporciona oportunidades para la apelación. En algunos casos, entrega apoyo durante el proceso de desvinculación para encontrar otro empleo.

4.1.4. Brasil

El Servicio Público Federal de Brasil tiene un sistema donde el mérito es un criterio fundamental para la contratación de servidores públicos. Goza además de buena reputación técnica y social, «lo que indica un avance en la profesionalización y eficiencia de su Administración pública» (Siklodi, 2014: 38).

Se han establecido criterios impersonales de desvinculación para confeccionar una lista de clasificación. Asimismo, cabe destacar la presencia de incentivos tales como la licencia sin remuneración, de hasta tres años, y la «puesta a disposición» para los funcionarios de cargos públicos que resultan innecesarios por reestructuración organizacional (Siklodi, 2014).

4.1.5. México

El Servicio Profesional de Carrera en México supervisa el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y ascenso del personal

que labora en la Administración pública federal. Busca «reducir la corrupción, mejorar la eficiencia en la Administración pública y promover la igualdad de oportunidades en el acceso a cargos públicos» (Siklodi, 2014: 64).

Define el egreso como la salida de un servidor público, ya sea por renuncia voluntaria, jubilación, término de contrato o cualquier otra causa. La desvinculación, en cambio, se refiere a la separación de un servidor público de su cargo de manera involuntaria, ya sea el incumplimiento de deberes o la finalización de su período de prueba.

Existen procedimientos claros y transparentes para el egreso y la desvinculación de los servidores públicos de carrera, los que suelen estar basados en criterios objetivos, garantizando así el respeto a los derechos laborales y evitando cualquier tipo de discriminación o arbitrariedad.

Cuenta con mecanismos de evaluación del desempeño y de rendición de cuentas para identificar posibles deficiencias en el trabajo de los servidores públicos. Esto contribuye a promover la eficiencia, la transparencia y la responsabilidad en la gestión pública, asegurando la calidad del servicio prestado a la ciudadanía.

4.1.6. Reino Unido

Su entidad civil es una de los más antiguas del mundo, con raíces que se remontan a 1530, cuando los empleados públicos pasaron del control directo del monarca a la supervisión del Parlamento. Se caracteriza por su enfoque en la profesionalización y la imparcialidad, pues los servidores trabajan para el Estado y no para el Gobierno. En tal sentido, la Comisión del Servicio Civil británica desempeña un papel crucial en la regulación y supervisión de los trámites de selección y gestión de altos directivos, garantizando la transparencia y la equidad en dichas etapas (Servicio Civil, 2018).

Respecto del procedimiento de desvinculación, «se espera que las decisiones estén basadas en criterios objetivos y de desempeño, en lugar de influencias políticas» (Servicio Civil, 2018: 78).

4.1.7. Nueva Zelanda

Su servicio civil está regulado por la Ley de Servicios Estatales, la cual formalizó la aplicación en el sector gubernamental de muchos rasgos e incentivos del sector privado con el objetivo de aumentar la efectividad, eficiencia y transparencia de la Administración del Estado. Como consecuencia, el proceso de selección es meritocrático, abierto y competitivo, promoviendo valores como la honestidad, integridad, objetividad e imparcialidad (Servicio Civil, 2018: 53). Por su parte, la gestión del desempeño y su vínculo con las compensaciones de los altos directivos está diseñada para mejorar su rendimiento y para lograr resultados medibles.

Cuenta con procedimientos y regulaciones para el egreso y la desvinculación, con el objetivo de asegurar que estas instancias se realicen de manera justa, transparente y basada en criterios objetivos, como el desempeño y el cumplimiento de los deberes y responsabilidades del cargo. Además, dentro de sus normativas están las compensaciones y los programas de apoyo para los funcionarios desvinculados.

4.1.8. Síntesis de las fuentes secundarias

Cada uno de los países seleccionados exhibe su propia cultura organizacional, marco normativo y políticas de egreso y desvinculación. No obstante, muestran similitudes en el acceso basado en el mérito y la transparencia, enfocándose en sistemas profesionales y eficientes, lo que garantiza procesos justos y transparentes.

Sin embargo, las diferencias son notables en cuanto a su marco normativo. Singapur, reconocido internacionalmente por su eficiencia, se destaca por su enfoque en el mérito, el profesionalismo y los criterios de desempeño. Por otro lado, Nueva Zelanda prioriza la rendición de cuentas en la Administración pública dentro de su marco legal. Australia se enfoca en proteger los derechos laborales y brinda oportunidades de apelación en el egreso y desvinculación. En el Reino Unido, las decisiones de egreso se basan en el desempeño.

En América, Canadá sigue un sistema meritocrático, destacándose por la transparencia y el respeto a los derechos laborales durante el proceso de desvinculación. En contraste, Brasil ha sido criticado por la parcialidad en su retiro incentivado, a pesar de tener un sistema basado en el mérito. México, al igual que Brasil, enfrenta críticas por la corrupción y la falta de transparencia gubernamental.

4.1.9. Cuadro comparativo de la experiencia internacional en el ciclo de egreso y desvinculación de directivos públicos

Tabla 1

Aspectos	Canadá	Singapur	Australia	Brasil	México	Reino Unido	Nueva Zelanda
Marco normativo	Ley de Empleo en la Función Pública	Basado en el mérito y profesionalismo	Enfoque en la eficiencia, meritocracia, igualdad	Mérito como norma fundamental	Ley del Servicio Profesional de Carrera	Autónomo del Gobierno	Ley de Servicios Estatales

Aspectos	Canadá	Singapur	Australia	Brasil	México	Reino Unido	Nueva Zelanda
Proceso de egreso/ desvinculación	Voluntario o involuntario, términos de contrato, contratación temporal	Evaluaciones de desempeño, términos de contrato, proceso de desvinculación	Procedimiento establecido, respeto a derechos del empleado	Desvinculación por exceso de gasto en personal, criterios impersonales	Procedimientos claros y transparentes, basados en criterios objetivos	Basado en criterios de desempeño, sin influencias políticas	Normativas y políticas establecidas
Programas de acompañamiento	Programas de retiro, asesoramiento laboral, reinserción laboral	Asesoramiento, contemplación de transición laboral y reinserción	Apoyo durante el proceso, encontrar otro empleo	Programas de desvinculación por retiro incentivado, mecanismos de desvinculación parcial	Mecanismos de evaluación y rendición de cuentas	Decisiones basadas en criterios objetivos y de desempeño	Compensaciones y programas de apoyo
Fundamentos principales	Mérito, diversidad, derechos laborales	Mérito, imparcialidad, incorruptibilidad	Eficiencia, meritocracia, igualdad, integridad	Mérito, reputación técnica y social	Profesionalización, estabilidad, eficacia, igualdad de oportunidades	Profesionalización, imparcialidad, evaluaciones justas	Efectividad, eficiencia, transparencia, valores éticos

Fuente: elaboración propia

4.2. Fuentes primarias

4.2.1. Análisis de expertos

Para la recopilación de los datos primarios, se ejecutaron entrevistas semiestructuradas a la jefatura del área de acompañamiento y desarrollo de altos directivos públicos del Servicio Civil y a la psicóloga organizacional de una consultora privada experta en gestión de personas. Todo esto, con el objetivo de lograr contrastar la percepción pública y la privada.

En este sentido, se estableció como dimensión egreso y desvinculación, y cuatro categorías de análisis que facilitarán y contribuirán a desarrollar más adelante las conclusiones del objeto de estudio de esta investigación, que es el subsistema de egreso y desvinculación.

4.2.2. Servicio Civil

Categoría 1: alcance del egreso y desvinculación

Con respecto al alcance que posee el Servicio Civil en el ciclo de egreso y desvinculación del modelo de acompañamiento y desarrollo para altos directivos públicos, se mencionó que el alcance actual está acotado a «tareas básicamente operativas» (entrevistada 1).

Igualmente, se comentó que este alcance es restringido, debido a que los egresos son rápidos por los cambios de Gobierno principalmente. Ello, toda vez que Servicio Civil no tiene injerencia en la salida de los altos directivos públicos de sus servicios, pues el empleador es cada servicio o ministerio (entrevistada 1).

De hecho, una de las intervenciones del Servicio Civil consiste en enviar un cuestionario de egreso, cada vez que un alto directivo público es desvinculado (entrevistada 1). Dicho formulario varía, debido a que «las preguntas… dependen de cuál es la causal de egreso del alto directivo público» (entrevistada 1).

Categoría 2: posibles mejoras del subsistema

El cumplimiento de los convenios de desempeño y la evaluación de desempeño deberían ser la principal preocupación al momento de considerar el egreso de un directivo público (entrevistada 1).

En este sentido, esta mejora surge sobre la base de la dicotomía entre confianza y mérito de los directivos públicos. Esto quiere decir que la perspectiva de la entrevistada privilegia el cumplimiento de los objetivos estipulados en el convenio de desempeño, más que la permanencia en el cargo asociada a la confianza política que recae sobre ellos.

Categoría 3: dificultades del ciclo

Faltan mecanismos de coordinación entre el Servicio Civil y las áreas de gestión de personas de los servicios públicos (entrevistada 1).

Asimismo, otra de las dificultades de esta etapa es que les cuesta relacionarse «en instancias más políticas, sobre todo en desvinculación de primer nivel jerárquico» (entrevistada 1).

Categoría 4: desafíos a futuro del egreso y desvinculación

Los desafíos más relevantes son tres:

1) El fortalecimiento del rol del Servicio Civil con las áreas de gestión de personas de los servicios públicos, es decir, «profundizar el trabajo con las áreas de gestión de personas de los servicios públicos» (entrevistada 1).

2) La integración de los altos directivos públicos a través del área de gestión de personas, con el objetivo de que se sientan acompañados en su rol (entrevistada 1).

3) La estandarización del proceso de egreso y desvinculación (entrevistada 1).

En síntesis, el Servicio Civil presenta desafíos importantes en materia de egreso y salida, principalmente por su alcance, producto de cambios de Gobiernos y al hecho de no intervenir en el término de funciones de los altos directivos. Además, existe una insuficiente comunicación con las áreas de gestión de personas de las entidades públicas y el Servicio Civil. Una mejora para este proceso sería vincular las evaluaciones del desempeño como una principal preocupación al momento de considerar el egreso de un directivo público.

Finalmente, un desafío a futuro es homogeneizar el proceso de egreso y desvinculación para cumplir con los criterios legales y garantizar una salida consistente y justa de los directivos públicos.

4.2.3. Consultora privada experta en acompañamiento y desvinculación

Categoría 1: alcance del egreso y desvinculación

El alcance en la consultora privada es limitado, debido a que se trata de una empresa pequeña que no presta servicios de *outplacement* o recolocación.

Si bien se abarca la desvinculación a través de un protocolo de egreso, no se presta acompañamiento posdesvinculación, porque, al ser una empresa pequeña, no puede costearlo (entrevistada 5).

Categoría 2: posibles mejoras del subsistema

La experta en cambios organizacionales de la consultora identifica dos:

1) El proceso de retroalimentación desde la jefatura, el que permitiría retroalimentación positiva del desempeño del colaborador —felicitarlo— (entrevistada 5).

2) La existencia de un protocolo para llevar a cabo el egreso, el cual facilitaría que el proceso sea más claro y transparente, tanto para los colaboradores como para las áreas de gestión de personas y el rol que cumplen (entrevistada 5).

Categoría 3: dificultades del ciclo

Desde la mirada de la experta, se reconocen tres:

1) El hecho de que la desvinculación es un proceso sensible tanto para quien tiene que desvincular como para quien es desvinculado (entrevistada 5).

2) No es posible costear un proceso de acompañamiento posdesvinculación, pues se trata de una empresa muy pequeña (entrevistada 5).

3) Siendo una pyme, la consultora tiende a crear mayor cercanía y conexión con sus colaboradores, por lo que separar laboralmente a alguien es difícil, pues la empresa genera lazos afectivos con las personas que trabajan con ella (entrevistada 5).

Categoría 4: desafíos a futuro del egreso y desvinculación

La entrevistada plantea tres:

1) Un proceso más amable con el trabajador que va a ser desvinculado, porque «actualmente hay muchas malas prácticas relacionadas a eso» (entrevistada 5).

2) Los beneficios en el trabajo, especialmente el teletrabajo, la conciliación entre vida familiar y laboral, cuidado de adulto mayor (entrevistada 5).

3) La importancia de comunicar de manera adecuada la retroalimentación a los colaboradores, para que así ellos puedan mejorar y no llegar eventualmente a una desvinculación.

4.2.4. Análisis integrado de los actores expertos entrevistados

Sobre la base de lo mencionado anteriormente por la consultora privada, en los hallazgos se refleja el hecho de que, al igual que en el sector público, el alcance es limitado por los recursos, debido al costo que conlleva disponer de un proceso de *outplacement*.

Asimismo, al analizar las posibles mejoras del subsistema de egreso y desvinculación, los expertos difieren en cierta medida. Por un lado, el Servicio Civil se centra en vincular el convenio de desempeño y la evaluación del desempeño a la permanencia, por otro lado, la entidad consultora contempla mejoras en el proceso de retroalimentación.

Respecto de las dificultades, se aprecian notables diferencias: el Servicio Civil destaca la falta de comunicación con las áreas de gestión de personas y la carencia de instancias más políticas; por su parte, la compañía estima que por ser pequeña se dan mayores conexiones socioemocionales entre los miembros.

Finalmente, al revisar los hallazgos del área privada, los desafíos apuntan a modernizar la forma en la que se comunica la retroalimentación y el perfeccionamiento del proceso de desvinculación. En contraste con esta postura, el ámbito gubernamental expone que se debe optimizar la comunicación con las áreas de gestión de personas y crear estándares para el ciclo de egreso y desvinculación, con el objetivo de armonizar el proceso en sí.

4.3. Análisis de entrevistas de las jefaturas del área de gestión de personas

Para facilitar la obtención de datos primarios se entrevistaron a tres jefaturas del área de gestión de personas pertenecientes a servicios públicos con un alto grado de rotación de funcionarios de alta dirección pública.

4.3.1. Ministerio del Interior y Seguridad Pública

Categoría 1: alcance del egreso y desvinculación

La entrevistada comenta que es limitado, porque se priorizan los recursos en las etapas iniciales del ciclo de vida laboral, es decir, en el reclutamiento y selección, inducción, desarrollo, entre otros.

De tal forma que el subsistema de egreso y desvinculación «termina siendo una de las etapas que va quedando como más aislada y que consta de pocos seguimientos» (entrevistada 2).

Sugiere que se debería ahondar mayormente en este tema, puntualmente en lo que respecta a la retroalimentación y la mejora de los procesos (entrevistada 2).

Categoría 2: posibles mejoras del subsistema

La entrevistada expone dos:

1) La promoción del sistema de alta dirección pública, en el sentido de que sea mayormente difundido y legitimado por la ciudadanía.

2) Fomentar la transformación digital en este ciclo, especialmente en algún producto «con enfoque de género… y tratar nuevamente de vincularlo con la difusión» (entrevistada 2).

Categoría 3: dificultades del ciclo

Menciona tres:

1) Una menor inversión en desvinculación, a causa de la ausencia de servicios de acompañamiento y *outplacement* en el sector público, lo cual se aprecia en la priorización de las fases iniciales de los ciclos de vida laboral, como lo son el desempeño, formación, capacitación, entre otras.

2) La confianza política a la que se encuentran sometidos algunos cargos de alta dirección pública, dando como resultado incertidumbre en los directivos públicos en la duración de su mandato.

3) La pérdida de la información, de la gestión del conocimiento (entrevistada 2).

Categoría 4: desafíos a futuro del egreso y desvinculación

Los desafíos se centran en la transformación digital y la generación de instrumentos de control de gestión (entrevistada 2).

4.3.2. Ministerio de Salud

Categoría 1: alcance del egreso y desvinculación

De acuerdo con lo señalado en la entrevista a la jefatura, el alcance es limitado por dos motivos: la carta de solicitud de renuncia y los protocolos administrativos relacionados al ciclo.

Sumado a esto, actualmente no existe acompañamiento luego del egreso y la desvinculación (entrevistada 3).

Categoría 2: posibles mejoras del subsistema

La entrevistada expone dos:

1) Agilizar el tema administrativo, porque desvincular a un director de primer nivel «implica una tardanza de todo el cierre de 4 meses» (entrevistada 3).
2) Mayor claridad en los procedimientos de la desvinculación (entrevistada 3).

Categoría 3: dificultades del ciclo

Ausencia de acompañamiento en el egreso y desvinculación, esto debido a que se priorizan los ciclos iniciales de la vida laboral de los directivos públicos (entrevistada 3).

Categoría 4: desafíos a futuro del egreso y desvinculación

Es importante crear una escuela de gobierno centrada en el área de gestión de personas, para así guiar desde el Servicio Civil a los ministerios del país.

Hay que brindar un acompañamiento desde el Servicio Civil en el egreso y desvinculación, dado que «es el organismo que tiene las competencias, … los profesionales expertos y es el que ha ido desarrollado más la materia» (entrevistada 3).

4.3.3. Dirección de Previsión de Carabineros de Chile

Categoría 1: alcance del egreso y desvinculación

Actualmente posee 7 cargos de alta dirección pública, por lo que el alcance y la desvinculación «sería para todos, para los 7 cargos» (entrevistada 4).

Al momento de la desvinculación y su notificación al funcionario «desconocemos si hay un acompañamiento posterior a su desvinculación, si existe debe ser para todo, pero no tengo certeza [de] si se hace el acompañamiento» (entrevistada 4).

Categoría 2: posibles mejoras del subsistema

Se identificaron los siguientes:

Realizar mejoras en las labores administrativas, para facilitar la agilización y flujo de información en el proceso de desvinculación.

Promover la alineación y la mejora continua de la comunicación interna, con el fin de cubrir aquellas áreas grises en las que se desconozca cierto procedimiento.

Otorgar mayores orientaciones respecto del sistema de previsión y cotizaciones utilizado por la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile.

Categoría 3: dificultades del ciclo

Según la entrevistada, apenas se da esa instrucción «se activa inmediatamente el procedimiento, no hemos tenido mayores dificultades» y todos sabemos lo que hay que hacer (entrevistada 4).

Categoría 4: desafíos a futuro del egreso y desvinculación

De acuerdo con reuniones que tenían con directores, el principal desafío a futuro es «tener más cargos de altos directivos públicos», no solo los 7 actuales (entrevistada 4).

4.3.4. Análisis de los servicios públicos entrevistados

Los tres muestran cierta preocupación por el egreso y desvinculación de los altos directivos públicos, pues se presentan limitaciones durante el proceso que convergen en la ineficiencia y la despreocupación. Por ello, todos coinciden en mejorar la eficiencia en el procedimiento y en la agilización de los actos administrativos.

Asimismo, las tres entidades reconocen que el acompañamiento posterior a la desvinculación pareciera estar ausente, así que concuerdan en que debe existir el apoyo durante la transición para llevar de mejor manera el proceso.

Finalmente, existen diferencias notorias en ambos ministerios con la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile: el Ministerio de Salud considera que un desafío relevante es que el acompañamiento esté centrado en el Servicio Civil, mientras que el Ministerio del Interior y Seguridad Pública se enfoca en generar vínculos con la ciudadanía, promoviendo la transparencia y el apoyo

de esta, además de una transformación digital de los procesos. Por su parte, la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile busca aumentar los cargos de altos directivos públicos como desafío a nivel institucional.

4.3.5. Cuadro comparativo de fuentes primarias

CATEGORÍAS	MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA	MINISTERIO DE SALUD	DIRECCIÓN DE PREVISIÓN DE CARABINEROS DE CHILE
Alcance del egreso y desvinculación	Limitado por priorización de recursos en las etapas iniciales del ciclo de vida laboral.	Limitado por carta de solicitud de renuncia al cargo y protocolo administrativo.	Limitado por procedimientos administrativos. No hay ámbito de acción en la desvinculación de los altos directivos públicos, dado que ya no son funcionarios. Alcance para los 7 cargos de altos directivos públicos.
Posibles mejoras del subsistema	Difusión y posicionamiento del sistema de alta dirección pública. Fomento de la transformación digital.	Agilización de los actos administrativos del egreso y desvinculación. Claridad de los procedimientos en egreso y desvinculación desde el Servicio Civil.	Claridad de las cotizaciones previsionales. Mayor información previsional.
Dificultades del ciclo	Directivos públicos sujetos a confianza política. Concentración de recursos en etapas iniciales del ciclo de vida laboral.	Falta de acompañamiento en el ciclo de egreso y desvinculación. Falta de acceso al historial laboral del funcionario.	Falta de documentos. Falta de comunicación interna. Falta de conocimiento del historial del alto directivo público.
Desafíos a futuro del egreso y desvinculación	Obtención de productos del egreso. Generación de vínculos con la ciudadanía. Transformación digital.	Escuela de gobierno a nivel de gestión de personas. Sistema de acompañamiento centrado en el Servicio Civil.	Disponer de mayores cargos de altos directivos públicos.

Fuente: elaboración propia

5. Conclusiones

5.1. Ideas fuerza

A partir del trabajo de campo desarrollado, se proponen cuatro ideas fuerza para el cierre de esta investigación:

1) El subsistema de egreso y desvinculación.
2) La limitación de los servicios públicos en el ciclo de egreso y desvinculación a trámites administrativos.
3) La falta de acceso a la trayectoria laboral de los altos directivos públicos en el sistema.
4) La influencia de los cambios de Gobierno en la permanencia de los altos directivos públicos.

5.1.1. Subsistema de egreso y desvinculación

Como se ha visto reflejado desde la experiencia de los servicios públicos, el subsistema de egreso y desvinculación no ha tenido un alcance uniforme, pues no existe un acompañamiento ni un servicio de *outplacement* desde las áreas de gestión de personas luego de la desvinculación, porque los directivos públicos ya no son funcionarios.

En vista de esta situación, hay una brecha presente en el funcionamiento del sistema de alta dirección pública de Chile, específicamente en el egreso y la desvinculación, porque los directivos quedan a la deriva y no se les garantiza una salida óptima y profesional, ni mucho menos indemnizaciones que les aseguren ciertas condiciones socioeconómicas para vivir establemente durante el plazo que dure el proceso de desvinculación, que varía en cada institución pública del país. Entonces, si tanto la alta dirección pública como el modelo de acompañamiento y desarrollo para altos directivos públicos no están priorizando actualmente esta etapa, significa que no hay un buen funcionamiento del proceso, toda vez que no se implementan las recomendaciones que otorgan los directivos públicos y las perspectivas de los expertos del área de gestión de personas de los servicios públicos.

Por lo tanto, ¿podemos hablar de un buen sistema de alta dirección pública si uno de los ciclos está fallando?, ¿se está cumpliendo la promesa de la Dirección Nacional del Servicio Civil de brindar acompañamiento continuo en los tres ciclos? Sin duda alguna, resulta fundamental que el Servicio Civil se involucre en esta materia, pues es preciso modernizar el ciclo de egreso y desvinculación, pues no sufre modificaciones desde 2016, lo cual evidencia una falta de armonización del modelo y de contemplación de los comentarios otorgados por exfuncionarios.

5.1.2. Limitación de los servicios públicos en el ciclo de egreso y desvinculación a trámites administrativos

El objetivo general de la investigación fue identificar el alcance actual del subsistema de egreso y desvinculación del modelo de acompañamiento y desarrollo para altos ejecutivos estatales, a través de las perspectivas de los especialistas y de los servicios. El análisis de los profesionales señaló que sus funciones estaban meramente enfocadas en el ámbito administrativo, es decir, que sus tareas se centraban en la documentación requerida por los gerentes fiscales para cerrar el proceso de desvinculación, específicamente en lo referido a la carta de solicitud de renuncia, a las indemnizaciones, a los protocolos internos de cada institución, entre otros.

Al reducirse a solo acciones burocráticas y documentos, la separación laboral muestra un área deficiente, en la que las instituciones gubernamentales carecen de facultades para tener mayor incidencia en esta etapa. Por tanto, consideramos que es crucial que se brinden mayores atribuciones a las entidades públicas para responder al ciclo de egreso y desvinculación, con el objetivo de garantizar y fortalecer las entrevistas de salida. Dicho trámite debe ser abordado desde la dignidad y el respeto, garantizando que los mecanismos sean adecuados, claros y realizados con regularidad por los altos directivos públicos.

El otorgamiento de mayores facultades a los servicios públicos con la ayuda del Servicio Civil y la ampliación de la ley Nº 19.882 permitirían expandir la intervención de las organizaciones en el cierre laboral y potenciar la creación de programas de acompañamiento para asesorar y orientar a los funcionarios en este proceso tan delicado e importante para su ciclo de vida laboral.

Finalmente, es fundamental garantizar un buen trato en el cierre de esta etapa para que los directivos estén tranquilos respecto de esta situación y digitalizar todo el proceso para que tanto las organizaciones públicas como el funcionario puedan ir monitoreando la situación día a día. Entonces, ¿es suficiente reducir la fase de egreso y desvinculación a lo administrativo?, ¿de qué manera se puede mejorar el ámbito de acción de las entidades estatales? Como propuestas para abordar estas interrogantes, es importante evaluar las posibilidades de las instituciones del Estado para ofrecer prestaciones de *outplacement,* también la implementación de *coaching* y mentorías y la ejecución de capacitaciones pertinentes para las áreas de gestión de personas. Todo esto, con el fin de apoyar y mejorar el bienestar de los altos directivos en su transición laboral y considerar en su egreso la aplicación de buenas entrevistas de salida.

5.1.3. Falta de acceso a la trayectoria laboral de los altos directivos públicos en el sistema

Las organizaciones públicas expresaron que no tienen acceso al historial laboral y a las herramientas de control de desempeño y gestión de los directivos

que ingresan a sus instituciones provenientes de otras. Frente a esta barrera, consideramos que la Dirección Nacional del Servicio Civil debe facilitar esta información para identificar las áreas de mejora de los servidores públicos y para crear nuevos instrumentos de control de gestión respecto de los convenios de desempeño suscritos por los gerentes públicos.

Ante esta necesidad, es primordial generar instancias de trabajo colaborativo entre la Dirección Nacional del Servicio Civil y las áreas de gestión de personas para abordar con detención las falencias previas en el historial profesional de los altos directivos públicos en otras dependencias, con el fin de corregirlas y prevenir futuras fallas en los ministerios del país.

En definitiva, si sabemos que las instituciones públicas se encuentran ante un directivo público nuevo sin saber su desempeño previo, cabe preguntarse: ¿cómo van a garantizar el grado de cumplimiento de tales servidores?, ¿de qué manera sabrán qué aspectos mejorar de esos gerentes si carecen de acceso a su historial?

Otro punto para contemplar es el aporte de los directivos a la institución, es decir, que se pueda implementar la perspectiva de mejora del funcionario, ya que cada uno de ellos cuenta con sus propias facultades, habilidades y conocimientos sobre los procesos y políticas del servicio en el que se ha desempeñado.

5.1.4. Influencia de los cambios de Gobierno en la permanencia de los altos directivos públicos

Es evidente que los cambios de Gobierno provocan una mayor rotación de los altos directivos. Esta lleva a que esté en juego una correcta ejecución y continuidad en las políticas públicas, lo que afecta de manera negativa la productividad y la estabilidad laboral de los servicios.

Por lo mismo, los expertos consideran importante abordar de manera normativa y específica los desafíos que se derivan sobre los cambios políticos, pues estas alteraciones repercuten en el logro de los objetivos institucionales.

En vista de lo analizado, las renovaciones de Gobierno representan un problema que afecta la calidad del servicio público, por lo que es necesario establecer medidas para mitigar estos impactos, asegurando así una Administración pública eficiente y adecuada a la realidad del país.

A partir del análisis de las fuentes secundarias, se pudieron identificar las brechas existentes en el ciclo de egreso y desvinculación en Chile en comparación con la experiencia internacional en este subsistema. El estudio de siete países, junto con Chile, permitió evidenciar las similitudes y diferencias en cuanto al marco normativo, el proceso de egreso y desvinculación, así como los programas de acompañamiento y los principios fundamentales que los rigen.

Aunque todos los servicios civiles, incluido el chileno, resaltan el mérito, la eficiencia y la profesionalización como principios fundamentales en sus subsistemas, existen diferencias notables. Por ejemplo, Nueva Zelanda cuenta con una iniciativa de apoyo centrada en compensaciones y apoyos para la desvinculación, además de normas y políticas establecidas para este proceso. En contraste, el modelo de asistencia de Brasil incluye mecanismos de desvinculaciones parciales, los cuales han sido objeto de críticas debido a casos de corrupción, al igual que en México. Por otro lado, en el caso de Singapur, se destaca un proceso de egreso y desvinculación asociado a evaluaciones de desempeño y términos de contrato, con asesoramiento integral durante la transición profesional e incluso busca la reinserción al trabajo de los funcionarios desvinculados, siendo reconocido a nivel mundial por su excelencia en la Administración pública. Finalmente, Canadá comparte características similares con Singapur en cuanto a medidas de ayuda en el egreso, brindando asesoramiento y apoyo para la reinserción laboral.

Estos casos sugieren que los Estados más desarrollados, cuentan con planes de egreso y desvinculación más completos para los funcionarios públicos, a diferencia de las naciones americanas como Brasil y México, que enfrentan críticas a sus mecanismos debido a casos de corrupción. Por tanto, ante los avances que tienen algunas de las naciones más desarrolladas del mundo, es fundamental que Chile adopte algunas de las buenas prácticas de aquellas, tales como compensaciones, programas de apoyo, servicios de recolocación, entre otros.

Por último, se destaca que el modelo de alta dirección pública chileno, en comparación con los de otras naciones americanas, está mejor calificado. Sin embargo, el Servicio Civil sugiere que una mejora para la estructura es el desempeño y la evaluación del mismo, en relación con la permanencia de los funcionarios. Puntos que sí consideran las naciones mayormente desarrolladas.

5.2. Propuestas para mejorar el ciclo de egreso y desvinculación del alto directivo público en Chile

Esta motivación principal de la investigación arrojó como conclusión el acotado margen de acción de los servicios públicos, a causa de recursos, de legislación poco actualizada a la realidad, por procedimientos poco claros, entre otros.

En consecuencia, el ciclo requiere de diversas medidas, entre ellas proponemos cuatro propuestas sustanciales para mejorar el actual modelo de acompañamiento y desarrollo para altos directivos de 2016:

1) Es importante para la Administración pública abordar el ciclo de egreso y desvinculación a través de la creación de un sistema de acompañamiento y apoyo psicológico posterior a la desvinculación, lo cual permitiría reducir los niveles de ansiedad e incertidumbre. En esa línea, esta medida lograría

instalar la calma necesaria para los gerentes públicos en su transición y también la promulgación de buenas prácticas en los servicios del país, dando como resultado una imagen positiva del modelo de alta dirección pública y del sistema respectivo, dado que se abordarán las necesidades de los directivos de forma integral y profesional, particularmente no dejarlos a la deriva en esta difícil etapa.

2) La definición de un manual de procedimientos de egreso y desvinculación, con la participación del Servicio Civil en conjunto con las áreas de gestión de personas. Si se implementa esta medida, el Servicio Civil podrá poner a disposición el equipo idóneo de expertos para mejorar el ciclo de egreso y desvinculación. Por otro lado, la participación del área mencionada otorgará la experiencia necesaria en aquellos casos específicos que se han producido, lo que puede contribuir a clarificar y ordenar adecuadamente las instrucciones para todos quienes sean parte del proceso de desvinculación. Cabe señalar que actualmente el Servicio Civil solo ha definido un protocolo de egreso y orientaciones para los servicios públicos para hacer su propio procedimiento de egreso; sin embargo, esto no ha sido suficiente, dado que, sobre la base de las entrevistas realizadas, aún surgen interrogantes respecto a casos específicos, o bien, a plazos establecidos en estos instrumentos. En consecuencia, es evidente que la ley debe ser modificada en este aspecto, además de destinar recursos para invertir en programas de *outplacement* en los servicios públicos del país.

3) Tomando los casos de países como Singapur, Nueva Zelanda, Reino Unido y Australia, se propone que sea primordial considerar la evaluación del desempeño y el grado de cumplimiento del alto directivo público, a la hora de tomar la decisión de desvincular. Esto permite que el proceso tenga mayor eficiencia.

4) La ley debe contemplar facultades, procedimientos y procesos que faciliten la gestión del ciclo de egreso y desvinculación, por lo que se propone ampliar el marco de acción de la normativa vigente, con la finalidad de que los servicios públicos tengan claridad de los procedimientos al momento de desvincular.

5) En relación con el modelo de acompañamiento y desarrollo para altos directivos públicos y la estabilidad de los servicios públicos del país, es vital que el Servicio Civil y las áreas de gestión de personas se cuestionen dónde están las deficiencias, cómo lograr que el proceso de desvinculación sea más eficiente y con foco en el cuidado de las personas y qué mecanismos de acompañamiento se pueden adoptar desde su rol.

6. Referencias

- Australian Public Service Commission. (2020). *What we do.* https://www.apsc.gov.au/about-us/what-we-do
- Canadian Legal Information Institute. (s.f.). *Public Service Employment Act* https://www.canlii.org/en/ca/laws/stat/sc-2003-c-22-ss-12-13/latest/sc-2003-c-22-ss-12-13.html
- Cordero Quinzacara, E. (2023). *Curso de derecho administrativo*. Libromar.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2016). *Metodología de la investigación* (5ª edición). McGraw-Hill.
- López-Mena, L. (1997). La desvinculación asistida *(outplacement)* y la continuidad en el empleo. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile,* 6, 49-67. https://www.researchgate.net/profile/Luis-Lopez-Mena/publication/345814618_La_Desvinculacion_Asistida_*Outplacement*_y_la_continuidad_en_el_empleo/links/5faec633a6fdcc9ae04db89d/La-Desvinculacion-Asistida-*Outplacement*-y-la-continuidad-en-el-empleo.pdf
- Marques Batalha, F. A. (2017). *Buenas prácticas en capacitación y desarrollo de altos directivos públicos en probidad, transparencia y acceso a la información en la Administración del Estado. Caso del Servicio Civil chileno* [tesis de grado]. Universidad de Chile. https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/149560/Buenas-practicas-en-capacitacion-y-desarrollo-de-altos-Directivos-publicos-en-probidad.pdf
- Moore, M. H. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público.* Paidós.
- Morales Casetti, M (2014). Nueva gestión pública en Chile: orígenes y efectos. *Revista de Ciencia Política,* 34 (2), 417-438. Universidad de La Frontera.
- Red de Gestores Públicos. (2018). *Servicio civil meritocrático y la lección de Singapur.* Red de Gestores Públicos. https://redgestorespublicos.pe/servicio-civil-meritocratico-la-leccion-singapur/
- Rogers, R. & Guzmán, N. (2015). *El directivo público hoy. Contexto, roles y desafíos.* https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=2927f104-c1e8-423c-8654-48ab2279c4e5
- Servicio Civil. (s.f.). *Empleo público en Chile.* Ministerio de Hacienda. https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=9fb715c8-65b8-425b-b1db-59ada9ce5488

- Servicio Civil. (2015). *Fortalecimiento del sistema de alta dirección pública en Chile: Una mirada comparada.* Ministerio de Hacienda. https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=97aac6d3-8879-41a4-88e6-0d2b2c289388

- Servicio Civil. (2016). *Altos directivos públicos. Modelo de acompañamiento y desarrollo.* https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=53e1468c-b116-487f-9a64-9c1a333dbb28

- Servicio Civil. (2017a). *Instructivo convenios desempeño ADP.* Ministerio de Hacienda. https://www.saludohiggins.cl/wp-content/uploads/2023/02/02-Instructivo-Convenios-Desempeno-ADP-Servicio-Civil-ano-2017.pdf

- Servicio Civil. (2017b). *Programas y experiencias internacionales de formación para la función pública. Análisis, catastro, tendencias y propuestas.* https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=705d23a9-fbfa-49e3-bb06-31c7f7d78619

- Servicio Civil. (2017c). *Protocolo de egreso para altos directivos públicos.* https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/03/Protocolo-de-Egreso.pdf

- Servicio Civil. (2018). *Alta dirección pública. Camino a la profesionalización del Estado (2003-2017).* https://biblioteca.digital.gob.cl/server/api/core/bitstreams/2a66c358-c310-420b-94d9-6708bfeadc03/content

- Servicio Civil. (2022). *Orientaciones para el egreso de ADP.* https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2022/06/orientaciones_egreso_adp_junio2022.pdf

- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (s.f). *Gestión de personas en la empresa chilena, la necesidad de una transformación.* https://sence.gob.cl/sites/default/files/articles-13999_archivo_01.pdf

- Siklodi, I. (2014). *Servicio civil en América Latina y el Caribe.* Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

- Ysa, T. & Salvador, S. (2015). Liderazgo y dirección pública: el ciclo de vida del cargo directivo. *Revista del CLAD Reforma y Democracia,* (62), 39-76.

LA INFLUENCIA DE LOS ACTORES POLÍTICOS Y TÉCNICOS EN LA POLÍTICA DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA CHILENA 1990-2010

THE INFLUENCE OF POLITICAL AND TECHNICAL ACTORS IN THE CHILEAN PUBLIC MANAGEMENT MODERNIZATION POLICY 1990-2010

Diego Durán Toledo[1]

Resumen

La presente investigación tiene la finalidad de determinar el grado de influencia de los actores políticos y técnicos en la Política de Modernización de la Gestión Pública Chilena desde la vuelta a la democracia en 1990 hasta el año 2010.

Palabras clave: modernización de gestión pública – actores políticos – actores técnicos

Abstract

The purpose of this research is to determine the degree of influence of political and technical actors in the modernization policy of Chilean public management from the return to democracy in 1990 until 2010.

Keywords: modernization of public management – political actors – technical actors

1 Es licenciado en Ciencias Políticas y Gubernamentales, administrador público y magíster en Gobierno y Gerencia Pública de la Universidad de Chile; académico y miembro del Grupo de Investigación Unidad de Análisis del Rol del Estado (UA-RECHI) de la Universidad Autónoma de Chile.

1. Introducción: las políticas de modernización de la gestión pública chilena

A pesar de su relevancia estratégica, la **modernización de la gestión pública nacional** ha sido uno de los temas menos estudiados en la formulación de políticas públicas en Chile, principalmente porque no había representado una demanda prioritaria por parte de la ciudadanía ni de las élites políticas posvuelta a la democracia en 1990.

Sin embargo, la necesidad de modernizar la administración del aparato público estatal se materializó. Ello, debido a que la demanda instalada por grupos de técnicos en la Administración pública chilena fue acogida por los gobiernos de la Concertación de Partidos por la Democracia, los cuales en su conjunto reconocieron que «había una crisis de legitimidad del Estado que amenazaba la posibilidad de consolidar la democracia y asegurar la gobernabilidad» (Olavarría Gambi, 2011: 122).

Antes de seguir profundizando en el desarrollo de las políticas de modernización del Estado, es importante determinar el concepto «modernización de la gestión pública» y diferenciarlo del de «reforma del Estado», los cuales son términos que recurrentemente se confunden entre sí, pero que guardan grandes diferencias.

Podemos conceptualizar el término «modernización de la gestión pública», como el

> rediseño de las estructuras de organismos públicos a fin de darles mayor flexibilidad y agilidad en la generación de bienes y servicios destinados a los ciudadanos; modificaciones en los procedimientos que les permiten distribuir esos bienes y servicios; cambios en los modos de relación de los organismos públicos con sus usuarios, con el propósito de lograr mayor satisfacción ciudadana por la acción del Estado; y cambios en los sistemas de reclutamiento, selección, promoción, incentivo y retiro del personal público (Olavarría Gambi, 2011: 115).

Lo cual, se relaciona estrechamente con la idea de gestión pública, según la cual

> las políticas de la gestión pública son un conjunto de reglas y rutinas que atraviesan la acción del Gobierno y que no solo se refieren a personas, organizaciones y procedimientos, sino también a la planificación, ejecución, auditoría y revisión del gasto público (Barzelay *et al.,* 2003: 20).

En cambio, se entiende por **reforma del Estado**, a aquel proceso que

> aludiría a cambios políticamente intencionados en los fines perseguidos por el Estado o en su institucionalidad, en uno o más sectores de actividad, con la finalidad de recoger nuevas realidades sociales o influir en ellas, dado el papel orientador de la sociedad que tiene el Estado (Olavarría Gambi, 2011: 115).

En la misma línea, se puede definir a la reforma del Estado como

> un proceso de cambios, orientados a un fin políticamente establecido, que implica dejar atrás un cierto estado de cosas, cuestión que demanda una actuación intensa y profunda sobre uno o más ámbito[s] del Estado, y donde esta intensidad también caracteriza el funcionamiento administrativo del Estado (Pollitt & Bouckaert, 2004).

Teniendo claras las diferencias entre los términos anteriormente definidos, la modernización de la gestión pública debe ser entendida no solamente dentro del contexto particular de la década de los años noventa en Chile, sino también a nivel más general desde la teoría.

En ese sentido, debemos resaltar que la importancia del esfuerzo modernizador del aparato administrativo estatal, ya que

> una Administración pública fuerte y técnicamente competente puede contribuir a la calidad de las políticas públicas al darles más estabilidad, mejorar la calidad general de la implementación y evitar [que] ciertos intereses especiales —que a menudo eligen ejercer su influencia durante la etapa de ejecución de políticas— se apropien de los beneficios de las políticas públicas (Stein *et al.*, 2006: 9).

Posvuelta a la democracia en Chile y avanzada la década de los años noventa, el tema de la modernización de la gestión pública tuvo un auge repentino y vertiginoso en la configuración de la agenda pública nacional. A raíz de este suceso, es necesario indagar acerca del rol que jugaron los diferentes actores técnicos y políticos en la implementación de políticas y programas de mejoramiento de la gestión pública. Para efectos de este texto, solo se considerarán las acciones de dichos actores durante los cuatro gobiernos de la Concertación —Aylwin, Frei Ruiz-Tagle, Lagos y Bachelet—, debido a la existencia de material bibliográfico sobre estas administraciones, en relación con la modernización de gestión pública.

Son dignos de mención los directivos públicos de algunos servicios que, apoyados en su cuerpo técnico cercano, efectuaron mejoras continuas en la gestión cotidiana de sus instituciones, convirtiéndose en un referente para el resto de

la Administración pública chilena. El proceso posteriormente se institucionalizó a nivel gubernamental con la generación de distintas herramientas o programas que apuntaban hacia la eficiencia y eficacia del sector público.

Por otro lado, la actuación del mundo político permitió la institucionalización del problema público y su tratativa como parte de la agenda gubernamental. A su vez, la modernización de la gestión pública fue determinante para el devenir político institucional –importante durante los años noventa y, en especial, a principios del nuevo milenio–, actuando como solución de una crisis institucional democrática gravísima e inédita desde la vuelta a la democracia.

2. El rol de los actores políticos en las políticas de modernización de la gestión pública

En 1990 con la vuelta a la democracia en Chile, varias eran las prioridades en la agenda del gobierno de transición de Aylwin; sin embargo, entre ellas no se contaban decisiones apuntadas hacia la modernización del aparato público, el cual fue fuertemente atomizado y reducido en sus funciones y extensión por la dictadura militar a partir de 1973 en adelante.

Es más, la primeras providencias relativas a políticas de modernización de la gestión estatal provienen de un grupo de directivos públicos con una vocación fuertemente tecnocrática, que entendieron que el contexto político en el cual se desenvolvían era fundamental para el logro de los objetivos institucionales. Tales individuos comprendieron que «el mejoramiento de la gestión pública apoyaría el fortalecimiento de la naciente democracia; es decir, a la legitimidad de origen, basada en el voto popular, [y que] la modernización de la gestión pública permitiría agregar una legitimidad por rendimiento» (Olavarría Gambi, 2010).

Por ello, fue fundamental el reconocimiento público por parte del presidente Aylwin sobre la problemática de la gestión pública en Chile. Es más, durante el discurso del 21 de mayo de 1993, señaló que «es indudable que el aparato administrativo del Estado chileno requiere una modernización, para ponerlo más a tono con las necesidades y urgencias del mundo contemporáneo y hacerlo más ágil, capaz, responsable y eficiente» (Aylwin Azócar, 1993: 20).

Este reconocimiento político de la máxima autoridad de la nación significó no solo la inclusión de la modernización del Estado dentro de la agenda pública y el estudio de alternativas de soluciones ante dicho problema, sino que también la formalización del trabajo que informalmente se había realizado por parte de un grupo selecto de directivos públicos, los cuales se juntaban a intercambiar

ideas para la mejora de sus servicios, lo cual se reflejó en la creación del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, el cual estaba integrado por las carteras de: Hacienda, Trabajo y Previsión Social, Secretaría General de la Presidencia y Secretaría General de Gobierno. Tales entidades se encargar on de la generación de programas piloto enfocados en la medición del desempeño de los organismos públicos y dicha labor se materializó con la formulación del Plan de Modernización de la Gestión Pública de 1997.

A partir de 1994, se comienza con la formalización de la política de modernización pública propiamente tal, la que se afianza con la llegada al poder de Eduardo Frei Ruiz-Tagle, quien –quizás debido a su formación de ingeniero– creía personalmente que el Estado chileno debía ser modelo de eficiencia y eficacia. En este período, el Presidente de la República juega un rol fundamental en el desarrollo de la solución de la problemática, principalmente por el reconocimiento público y las medidas destinadas a generar futuros cambios en esta área.

El proceso de modernización fue más largo que lo esperado, principalmente por el arduo trabajo que tuvieron que realizar los miembros del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, lo cual llevó a que las autoridades de la época morigerasen las ambiciones del plan de modernización; de hecho, el ministro del Interior de la época declaraba públicamente que

> cada sector iba avanzando en los aspectos que le parecían posibles y, fundamentalmente, sobre la base de iniciativas aisladas que permitieran mejorar ciertos ámbitos… no hubo un gran diseño de etapas… [porque] hay un tema político de fondo que es muy complicado (Olavarría Gambi, 2011).

Con estas palabras, el ministro Carlos Figuera se refería a la controversia que se vivía al interior del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, en el cual se enfrentaban la Secretaría General de la Presidencia –eminentemente política– con la Dirección de Presupuestos –con un perfil marcadamente técnico– por qué se haría cargo del diseño de instrumentos de medición y supervisión del cumplimiento de los nacientes programas de mejoramiento de la gestión. Hacia 1998, esta situación concluyó con la imposición de los criterios técnicos para guiar el proceso de modernización, ante lo cual el mismo recayó en la Dirección de Presupuestos.

> El apoyo presidencial fue decisivo en esta etapa, tanto para el surgimiento del plan, como para el papel predominante que alcanzó la [Dirección de Presupuestos]. Ello le dio el respaldo político que los promotores requerían para avanzar en las reformas administrativas que Marcel y su equipo ideaban (Olavarría Gambi, 2011: 130).

Sin embargo, este esfuerzo de la administración del presidente Frei Ruiz-Tagle se vio restringido, ya que «no hubo acuerdo ni espacio político para impulsar reformas más duras y profundas en la modernización, como la alta dirección pública, que era la piedra angular de ese modelo» (Orrego Larraín, 2007: 55).

Hacia el final de la presidencia de Frei Ruiz-Tagle, los sectores políticos de la Concertación que no era partícipes del Gobierno no manifestaron un entusiasmo superior por estas medidas,

> porque no era un tema que estaba en el centro de las demandas ciudadanas, que son las que movilizan votos. Adicionalmente, la modernización de la gestión pública era vista como un tema de derecha, porque una política de mayor eficiencia se asociaba –en un amplio segmento de la coalición que respaldaba al gobierno del presidente Frei Ruiz-Tagle– con despidos, conflictos y un riesgo de pérdida de apoyo electoral de los trabajadores del sector público (Olavarría Gambi, 2011: 131).

Esto último se materializó en el paro nacional convocado por la Asociación Nacional de Empleados Fiscales durante 1998, en el cual se criticaba la implementación de medidas de modernización sin la consulta previa de ese gremio, la inexistencia de incentivos para el logro y desarrollo de las metas fijadas en los programas de mejoramiento de la gestión y algunos recortes de personal –principalmente de carácter administrativo–.

A su vez, el tema de la modernización de la gestión pública pasó a un segundo plano en la agenda del Gobierno que, hacia mediados de 1998 y todo el año 1999, centró sus esfuerzos en medidas dinamizadores del crecimiento y proempleo, para subsanar los efectos de la «Crisis asiática».

Esta declinación de las políticas de modernización de la gestión pública se vio acentuada durante el inicio del gobierno del presidente Lagos. Es más, el tema en cuestión simplemente no estaba en la agenda del tercer gobierno de la Concertación y el primero con un presidente socialista, desde el derrocamiento de Salvador Allende. Es más, en el ámbito de la gestión pública, los esfuerzos se centraron principalmente en la dotación y uso de tecnologías de la información para mejorar la atención del público, lo cual se materializó en la creación de múltiples plataformas webs de la gran mayoría de los servicios públicos a nivel nacional, enmarcados dentro de la lógica del «gobierno electrónico», impulsada principalmente a través de la Secretaría General de la Presidencia.

Por otro lado, el presidente Lagos no estaba interesado personalmente en el tema de la modernización de la gestión estatal, delegando esta labor en su ministro de Hacienda Nicolás Eyzaguirre, que, por su parte, tenía como prioridad en su agenda reimpulsar el crecimiento económico y generar un balance fiscal óptimo, en desmedro otras problemáticas como la que hemos analizado vastamente.

Sin embargo, hacia mediados de 2002 el tema de la modernización de la gestión pública volvería a reposicionarse en la palestra pública y en la agenda

gubernamental, a raíz de una de las crisis políticas más graves vividas desde el retorno a la democracia. Dicha situación fue gatillada por una serie de escándalos de corrupción en el aparataje estatal, tales como los casos MOP-Gate, MOP-Ciade, MOP-Idecon, Banco Central y CORFO-Inverlink.

Dichos casos fueron conocidos en un período no superior a un año, lo cual produjo no solo una fuerte crítica de la opinión pública hacia el Gobierno, sino que inclusive «los procesos judiciales pronto involucraron a funcionarios cercanos al presidente de la República, lo que incrementó los costos políticos para el gobierno de manera considerable» (Navia Lucero, 2004).

La situación era crítica para el gobierno de Lagos, se hablaba de un sistema de corrupción generalizada por parte de los gobiernos de la Concertación a costa del presupuesto público que poseían los diferentes servicios, que el apoyo ciudadano había caído a pisos históricos de aprobación e inclusive se rumoreaba en los círculos políticos la posibilidad de que el presidente Lagos dimitiera a su cargo, como una forma de evitar una escalada de confrontación que pudiera terminar en un quiebre institucional.

Sin embargo, fue la oposición de partidos de centroderecha quienes propiciaron un pacto político para asegurar la continuidad del gobierno de Lagos. En este sentido, el acuerdo entre el oficialismo y la oposición —representada en la figura del entonces diputado Pablo Longueira— permitió el avance de la profundización de las medidas modernizadoras resistidas durante el gobierno de Frei Ruiz-Tagle, toda vez que

> el acuerdo incluía intervenciones en áreas tan diversas como gestión pública, de recursos y financiera, descentralización, financiamiento de la política, institucionalidad y probidad, y promoción del crecimiento, las medidas de mayor significancia fueron aquellas referidas a la creación del Servicio Civil y un sistema de selección del personal directivo de la Administración pública, que se denominó de la alta dirección pública, el sistema de compras públicas y el financiamiento de la política (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2006).

El mundo político en general se interesó de sobremanera en el ámbito de la modernización estatal, debido a su importancia para asegurar la gobernabilidad democrática de la administración Lagos, ante lo cual dichas reformas paulatinamente fueron implementadas durante el período que abarca los años 2002-2006.

Dicha situación fortaleció el posicionamiento de Longueira, como referente de la derecha nacional —no olvidemos que fue precandidato presidencial en 2013—, porque «la posición representada por Longueira —preparada por el CEP— muy rápidamente fue acogida por el Gobierno en el interés de superar la crisis política y de legitimidad en que se hallaba» (Olavarría Gambi, 2011: 137).

Posteriormente la modernización del Estado se fortalece, pero con un cambio de paradigma significativo: la inclusión de la participación ciudadana como una forma de fortalecer la legitimidad del sistema público chileno, lo cual se refleja en que «un Estado eficiente en el servicio a sus ciudadanos necesita generar espacios para la interacción y cooperación público-privada» (Bachelet Jeria, 2005: 77).

Sin embargo, este tipo de iniciativas despertó ciertas suspicacias dentro de la oposición política, lo cual era relevante en consideración a su «ayuda» al gobierno del presidente Lagos, con el pacto que concretó una serie de medidas de modernización de la gestión pública, que permitió al servicio público volver a legitimarse ante la ciudadanía.

A raíz de esto, el gobierno de Bachelet intentó consensuar una política de participación ciudadana que pudiera ser aceptada por todos los sectores políticos. En este sentido, es importante destacar que el Ministerio del Interior, a cargo de Edmundo Pérez Yoma, elaboró el documento «Un mejor Estado, Agenda de Modernización 2008-2010». En él se reunieron los aportes de distintos centros de pensamiento chilenos –Centro de Estudios para el Desarrollo, Centro de Estudios Públicos, CIEPLAN, Corporación Participa, Expansiva, FLACSO, Fundación Chile 21, Fundación Jaime Guzmán, Independientes en Red, Instituto Libertad, Libertad y Desarrollo, Proyectamérica, Universidad de Chile, Universidad de La Frontera–, los cuales eran representativos de los sectores políticos y sociales más influyentes del país.

3. El rol de los actores técnicos en las políticas de modernización de la gestión pública

La intervención de los actores políticos fue fundamental dentro de la planificación e implementación de políticas de modernización de la gestión pública en Chile. Asimismo, el aporte de los actores técnicos también fue significativo. Ello, toda vez que

> La tecnocracia promete la llegada de la modernidad, el triunfo del proyecto tantas veces malherido en sus hegelianos avatares. La tecnocracia ofrece un camino según el cual la historia ha tenido la astucia, nuevamente, de acercarnos a la tan codiciada modernidad (Mayol Miranda, 2003: 100)

A partir del segundo gobierno de la Concertación, es posible ver que

> el presidente Frei Ruiz-Tagle tenía un alto interés –dadas su formación y experiencia en gestión pública– en que se introdujeran prácticas que generaran una mayor **eficiencia** en

> la Administración pública, y para conseguirlo **empodera a un grupo de técnicos** que desarrollan los contenidos de la política, emprenden una estrategia de aprobación que privilegia muy decididamente mecanismos administrativos —como una manera de evitar la confrontación y, con ello, una excesiva tramitación y dilación— y la implementan de forma gradual (Olavarría Gambi, 2011: 138),

mostrando la importancia y poder que tendrán en lo sucesivo los grupos técnicos para la modernización de la Administración pública chilena, desde la formulación hasta la correcta implementación de la misma. Cabe destacar que:

> la coyuntura que genera la oportunidad está determinada por la asunción de Frei Ruiz-Tagle a la presidencia, quien a su vez es el actor político con capacidad de intervenir que empodera al grupo de técnicos establecidos en la [Dirección de Presupuestos], liderados por Mario Marcel. Esos técnicos son los que desarrollan la intervención y luego la implementan (Olavarría Gambi, 2011: 139),

lo cual marcaría el piso de apoyo del principal actor político del país, es decir, el Presidente de la República, hacia el grupo de técnicos especializados para que asuman el importante rol.

Esto marcaría el proceso de modernización de la gestión pública, logrando que esta visión se propagase cada vez más a los demás sectores, instalando a los técnicos como motor de la modernización del Estado, en que la predominancia política se encontraba muy por sobre la técnica. Sobre el particular,

> la percepción de la gestión pública como problema que requiere ser abordado a través de un proceso de modernización se vincula con el **impulso de un grupo de técnicos** que **logran recoger apoyo al más alto nivel político.** En el inicio es la acción de un pequeño grupo de directivos públicos que deciden —sin mandato político expreso— modernizar sus servicios, haciéndolos más efectivos y orientando la gestión a la satisfacción de sus usuarios y, con ello, reforzar la renaciente democracia chilena. Esto motivó a otros organismos públicos a emprender similares procesos, a las autoridades superiores a percibir las diferencias de efectividad lograda por los organismos que habían emprendido procesos de modernización (Olavarría Gambi, 2011: 141).

Con esto, el proceso de las políticas de mejoramiento de la gestión pública comienza a tomar un rumbo altamente técnico, que permitió acelerarlo y optimizarlo, gracias a estos especialistas que encauzaron las acciones hacia lo considerado como más eficiente, ahorrando así etapas que se entrampaban en un trámite político.

La evidencia recogida sobre la elaboración de esta política no permite identificar alternativas que se hayan confrontado durante su elaboración. Es más, **la política es desarrollada por grupos técnicos** que alcanzan alto respaldo político, lo que permite que el diseño **pase a la etapa de implementación.** La creación de los contenidos de la política se remonta al trabajo de los técnicos de la Dirección de Presupuestos, desde inicios del gobierno del presidente Frei Ruiz-Tagle, quien los apoya en razón de su confianza en ellos y por el interés del propio presidente en el tema (Olavarría Gambi, 2011: 43).

> Ellos diseñan un conjunto de instrumentos que implican alterar los modos de gestión del gobierno central, los van aplicando poco a poco y –preferentemente– por vías administrativas, lo que les permite **escapar del debate y las restricciones que implica el proceso de formulación de la ley** (Olavarría Gambi, 2011: 43).

El apoyo del presidente y el desinterés del tema de los grupos políticos dan como resultado esta fuerte posición en la que se ubican los técnicos para la solución de la problemática. En otras palabras, «lo que la evidencia disponible acerca de la formulación de la [política de modernización] más propiamente sugiere es que el papel que desempeñan los técnicos con amplio respaldo político es lo que guía de manera determinante la solución» (Olavarría Gambi, 2011: 143).

En definitiva, es posible determinar que ambos actores, tanto los políticos como los técnicos, resultan tener un rol fundamental en las políticas de modernización de la gestión pública, por cuanto se han expresado a fondo en estos dos últimos puntos, primero para los actores políticos y segundo para los técnicos, haciéndose patentes las diferencias que existen entre ambos. En relación con esto, a continuación agregaremos algunos alcances de la importancia que ha tenido la modernización de la gestión pública en Chile, para lo cual se realizarán una revisión de datos y un análisis de cómo se ha desarrollado, para finalizar con una conclusión reflexiva del tema tratado.

4. Conclusiones: el rol de los actores técnicos y políticos en la modernización de la gestión pública

Dentro de las políticas de modernización de la gestión pública, es posible determinar la enorme importancia que tienen los actores técnicos y políticos para poder influir de manera positiva en actualizar el aparataje estatal.

Primero, cabe mencionar que

> la política de modernización de la gestión pública chilena puede entenderse como una reforma administrativa **eficacista y eficientista,** de tipo gerencial, en su etapa de formalización, y de servicio civil, en su etapa de reinstalación. La etapa gerencialista se orientó a modificar los modos de gestión, en tanto que la etapa de servicio civil se orientó a establecer concursos públicos transparentes que proveyeran a la Administración del Estado de directivos altamente calificados (Olavarría Gambi, 2011: 146),

la importancia estratégica que tuvo el modernizar la Administración pública de la forma que se hizo.

Finalmente, hay que destacar dentro de esta conclusión la fuerte influencia que posee el Presidente de la República al momento de aspirar a modernizar el Estado. Dado que es el actor que concentra las mayores cuotas de poder del sistema político chileno, su voluntad y su motivación por el tema han sido determinantes para impulsar o declinar el proceso de la política de modernización de la gestión pública. Cuando se presenta este último caso, es la crisis la que propicia la reinstalación de la modernización de la gestión pública (Olavarría Gambi, 2011: 147), con lo cual, si bien es necesaria la existencia de un Presidente de la República motivado y que entregue su apoyo a los tecnócratas, la manera en que ellos realizarán el trabajo es igual de relevante a la hora de modernizar la Administración pública.

Referencias

- **Aylwin Azócar, P. (1993).** Discurso en el inicio de la legislatura ordinaria del Congreso Nacional. En P. Aylwin Azócar, *La transición chilena. Discursos elegidos*. Editorial Andrés Bello.
- **Bachelet Jeria, M. (2005).** *Programa de gobierno 2006-2010.* Instituto Nacional de Administración Pública. https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=documentos/10221.1/13433/1/2005_programa-MB.pdf
- **Barzelay, M.; Gaetani, F.; Cortázar, J. C. & Cejudo, G. (2003).** *Research on Public Management Policy Change in the Latin America Region: A Conceptual Framework and Methodological Guide.* Kennedy School of Government, International Public Management Network.
- **Machiavelli, F. & Proulx, D. (2006).** Tecnocracia y decisión política. En H. Ochoa Henríquez & A. Estévez (coordinadores). *El poder de los expertos: para comprender la tecnocracia tecnocracia,* 191-216. Universidad de Zulia.

- Mayol Miranda, A. (2003). La tecnocracia: el falso profeta de la modernidad. *Revista de Sociología,* (17), 95-123.
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (2006). *La reforma del Estado en Chile 2000-2006.* Ministerio Secretaría General de la Presidencia.
- Navia Lucero, P. (2004). Modernización del Estado y financiamiento de la política: una crisis que se transformó en oportunidad. En C. Stefoni (editora), *Chile 2003-2004: Los nuevos escenarios (inter)nacionales,* 177-193. FLACSO.
- Olavarría Gambi, M. (2010). Efectividad en la gestión de servicios públicos chilenos. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales,* 17 (52), 11-37.
- Olavarría Gambi, M. (2011). ¿Cómo se formulan las políticas públicas en Chile? Editorial Universitaria.
- Orrego Larraín, C. (2007). Modernización del Estado y gestión local. En J. Marshall, H. Beyer y J. Gatica (coordinadores), *Institucionalidad para el desarrollo: Los nuevos desafíos,* 55-60. Expansiva y CEP.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis.* Oxford University Press.
- Stein, E.; Tommasi, M.; Echeberría, K.; Lora, E. & Payne, M. (2006). *La política de las políticas públicas.* BID-Planeta.

EL TELETRABAJO EN EL SECTOR PÚBLICO CHILENO: SITUACIÓN ACTUAL

TELEWORK IN THE CHILEAN PUBLIC SECTOR: CURRENT SITUATION

Marco Aurelio Márquez Poblete[1]

Resumen

El desarrollo de las tecnologías de información y las comunicaciones ha revolucionado la forma tradicional del trabajo, desvinculándolo de los espacios de la oficina. Esta nueva modalidad conocida como teletrabajo se está implementando en el sector público chileno desde el año 2017 como un plan piloto.

La investigación tiene por objetivo principal revisar el origen del teletrabajo en Chile enfocándose el sector público, sus orígenes, evolución y la situación actual de esta modalidad de trabajo no presencial que lleva siete años de implementación.

Palabras clave: teletrabajo sector público – trabajo remoto

Abstract

The development of information and communications technologies has revolutionized the traditional way of working, separating it from office spaces. This new modality, known as teleworking, has been implemented in the Chilean public sector since 2017 as a pilot plan.

The main objective of the research is to review the origin of teleworking in Chile, focusing on the public sector, its origins, evolution and the current situation of this non-face-to-face work modality that has been implemented for 7 years.

Keywords: teleworking public sector – remote work

1 Es geógrafo y magíster en Asentamientos Humanos y Medio Ambiente de la Pontificia Universidad Católica de Chile; magíster en Gerencia y Políticas Públicas de la Universidad Adolfo Ibáñez; postitulado en Preparación y Evaluación de Proyectos en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile; investigador asociado del Centro Observatorio de Políticas Públicas del Territorio de la Facultad de Arquitectura y Ambiente Construido de la Universidad de Santiago de Chile.

1. Origen del teletrabajo

Las tecnologías de la información y las comunicaciones han revolucionado el trabajo y la vida cotidiana en el siglo XXI. Permiten a las personas conectarse con amigos y familiares –también con compañeros de trabajo y jefes– en cualquier momento. Sin embargo, al mismo tiempo facilitan la intromisión de la actividad laboral en los espacios y tiempos reservados para la vida personal (Eurofound, 2019).

La desvinculación del trabajo remunerado de los espacios de oficina tradicional ha sido un factor crucial en este desarrollo. El trabajo de oficina actual y, en términos más amplios, aquel basado en el conocimiento se fundamenta en gran medida en internet y se lleva a cabo prácticamente desde cualquier lugar y en cualquier momento. Esta nueva independencia espacial ha transformado el rol de la tecnología en el entorno de trabajo, ofreciendo nuevas oportunidades y planteando nuevos desafíos (Eurofound, 2019).

El teletrabajo surge en Estados Unidos, en la década de los 70, con motivo de la crisis del petróleo, iniciándose «la idea de enviar el trabajo a los trabajadores, en un esfuerzo por aliviar los problemas de tráfico», reduciendo «el consumo de energía que afectaba a la ciudad» (Observatorio Laboral, 2021).

2. ¿Qué es el teletrabajo?

El teletrabajo es una forma flexible de organización laboral, que consiste en el desempeño de las funciones fuera del espacio habitual, durante una parte importante de la jornada, pudiendo realizarse a tiempo parcial o completo. Engloba una amplia gama de actividades y requiere el uso frecuente de tecnologías de la información y las comunicaciones para el contacto entre el trabajador y la institución (Salazar Concha, 2007).

De acuerdo con lo establecido por la Organización Internacional del Trabajo, OIT, el teletrabajo se define como el uso de tecnologías de la información, trabajando fuera del recinto del empleador (OIT, 2020). De esta manera, el trabajo a distancia, considerado como una forma planificada de trabajo –«la que se diseña, implementa y evalúa en el tiempo, con el apoyo de la institución y sus funcionarios»–, consiste en una forma de trabajo que permite el desempeño de la función, «fuera de las instalaciones habituales de la organización, ya sea en el hogar o en otro lugar previamente acordado y validado por la institución, a través del uso de tecnologías» (Pizarro Bore *et al.,* 2021).

Tres son las características principales que distinguen al teletrabajo del trabajo presencial (Soto Jara *et al.,* 2018a: 20):

1) La primera guarda relación con el espacio de trabajo, pues, en tanto el teletrabajo puede realizarse desde cualquier lugar en que se tenga acceso a plataformas virtuales, posibilita la distancia del trabajador respecto de la sede de su empresa.

2) La segunda característica hace referencia al modo en que el trabajador se comunica y relaciona con su empleador. Esta relación, a diferencia del trabajo tradicional, está caracterizada por la centralidad de las tecnologías de comunicación –internet, videoconferencias, teléfono– y el uso de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación para desarrollar el trabajo.

3) Una tercera característica es la autonomía para organizar el trabajo y los tiempos asociados a él, cuestión que no es intrínseca al teletrabajo, dado que este puede realizarse manteniendo la rutina y jornada laboral.

3. El teletrabajo en Chile: sector privado

El teletrabajo en el sector privado en Chile está regulado mediante la ley Nº 21.220 del año 2020, la que modificó lo relacionado con el trabajo a distancia en el Código del Trabajo. Esta norma regula las condiciones laborales que tienen los trabajadores, por ejemplo: contrato de trabajo, descanso, colaciones, seguridad personal, sindicato, horarios de trabajo. En concreto, la ley introdujo modificaciones en el artículo 22 del mencionado código e incorporó un nuevo capítulo en el título II denominado «De los contratos especiales».

Lo primero que establece la ley laboral en materia de teletrabajo en Chile es la distinción entre trabajo a distancia y teletrabajo:

1) El trabajo a distancia es aquel en el que el trabajador presta sus servicios, total o parcialmente, desde su domicilio u otro lugar distinto al establecimiento o instalaciones de la empresa.

2) El teletrabajo tiene lugar cuando los servicios que presta el empleado se ejecutan a distancia y se realizan utilizando medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones o si el trabajo debe reportarse mediante estos medios.

Uno de los puntos destacados de la ley Nº 21.220 se refiere al contrato laboral, donde la normativa dispone que empleados y empresas pueden pactar en el contrato propiamente tal o en documento anexo al mismo, la modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo, al inicio o durante la vigencia de la relación laboral.

Además de los datos personales, la naturaleza de los servicios a prestar, monto, forma y período de pago, el contrato de trabajo a distancia o teletrabajo debe contener lo siguiente (Código del Trabajo, artículo 152 quáter K):

1) Indicación expresa de que las partes han acordado la modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo. Aquí se debe especificar si será de forma total o parcial.

2) El lugar o los lugares donde el trabajador prestará los servicios. También puede acordarse que el colaborador elija libremente dónde ejercerá sus tareas.

3) Período de duración del contrato. Este puede ser indefinido o por un tiempo determinado.

4) Mecanismos de supervisión o control que utilizará el empleador.

5) Duración y distribución de la jornada laboral.

6) Tiempo de desconexión.

Por otro lado, en un plazo máximo de 15 días se debe registrar el acuerdo entre ambas partes de manera electrónica en la página web de la Dirección del Trabajo.

Algo que también resulta fundamental conocer sobre la ley de teletrabajo en Chile es el tipo de jornada laboral que se puede establecer. En principio, el trabajo a distancia está sujeto a las reglas generales de jornada de trabajo contenidas en el código, es decir (Terzakyan, 2022):

1) La duración de la jornada ordinaria no puede exceder de 45 horas semanales.

2) Esta no puede distribuirse en más de 6 ni en menos de 5 días.

3) La jornada diaria no podrá ser superior a 10 horas.

4) El empleador debe implementar un mecanismo fidedigno para registrar el cumplimiento del horario bajo esta modalidad.

Por otra parte, si las tareas del trabajador a distancia lo permiten, se puede pactar que este distribuya libremente su jornada en los horarios que mejor se adapten a sus necesidades. Esto, siempre y cuando se respeten los límites máximos de la jornada diaria y semanal y el día de descanso (Terzakyan, 2022).

En el caso del teletrabajo, se puede acordar que el trabajador quede excluido de la limitación de jornada. Sin embargo, esta excepción queda sin efecto en caso de que el empleador ejerza una supervisión o control detallado sobre la forma y momento en que se desarrollan las labores (Terzakyan, 2022).

Tanto el trabajador a distancia que distribuye libremente su horario como el teletrabajador tienen derecho a un período de desconexión. Este debe ser de al menos 12 horas continuas en un período de 24 horas (Terzakyan, 2022).

Según la ley, las obligaciones de las empresas que contratan colaboradores bajo esta modalidad son:

1) Dar equipos, herramientas y materiales para el trabajo a distancia o para el teletrabajo. En este punto se incluyen los elementos de protección personal.
2) Asumir los costos de operación, funcionamiento, mantenimiento y reparación de equipos.
3) No obligar al empleado a utilizar elementos de su propiedad para el desarrollo de su labor.

En caso de que la modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo se acuerde con posterioridad al inicio de la relación laboral, cualquiera de las partes podrá unilateralmente volver a las condiciones originalmente pactadas en el contrato de trabajo, previo aviso por escrito a la otra con una anticipación mínima de 30 días (Código del Trabajo, artículo 152 quáter I).

Es importante decir que esta condición se aplica cuando el vínculo laboral migra de un formato presencial a otro remoto. Si el teletrabajo se establece desde el inicio de la relación contractual, será siempre necesario el acuerdo de ambas partes para adoptar el trabajo presencial.

4. Las cifras del teletrabajo en Chile

Las cifras señalan que antes del confinamiento a causa del COVID-19, el teletrabajo era virtualmente inexistente en Chile. Al trimestre diciembre 2019-febrero 2020 apenas el 0,6 % de los asalariados realizaba sus tareas principalmente desde su propio hogar. Sin embargo, durante la crisis sanitaria asociada a la pandemia, esta cifra llegó a un *peak* de 20,3 % en el trimestre junio-agosto. Así, el teletrabajo permitió continuar las labores productivas en diversos rubros, salvando así cientos de miles de empleos que de otra forma se hubiesen destruido (Bravo, 2024).

Durante el confinamiento, las estadísticas de los funcionarios del sector público que trabajaban principalmente desde su propio hogar difieren según diversos autores. Bravo (2024) la sitúa en un máximo de 28,3 % en el trimestre junio-agosto 2020, en tanto Ibarra Lara (2024) señala que corresponde a un 47,6 % en 2020.

El levantamiento de restricciones a la movilidad con el fin de la pandemia trajo una fuerte caída del teletrabajo, con lo que los asalariados que trabajan principalmente desde su propio hogar al trimestre septiembre-noviembre 2023 se ubicó en solo 3,5 % (Bravo, 2024).

Al desglosar esta modalidad de trabajo entre los subordinados del sector público y los dependientes del área privada se observa que, al trimestre septiembre-noviembre 2023, apenas el 1 % de los funcionarios se desempeñó en este formato, mientras que entre los empleados del sector privado la prevalencia de teletrabajo alcanzó el 4 %. En ambos segmentos de asalariados, la cifra fue la más baja desde enero-marzo 2020 (Bravo, 2024).

El análisis de las cifras realizadas por Bravo en su estudio de 2024 permite identificar los siguientes puntos:

1) El teletrabajo asalariado es una modalidad laboral que no presenta un carácter transversal. Al trimestre septiembre-noviembre 2023, el 91,3 % de los funcionarios son personas con educación superior completa. Entre los dependientes del sector privado que se desempeñan desde su propio hogar, el 75,4 % cuenta con este nivel educativo.

2) El 52,3 % de los servidores del área pública que teletrabajan son hombres. En el caso de los asalariados del sector privado, el 51 % son mujeres.

3) El 46,5 % de los funcionarios que teletrabajan tiene entre 40 a 54 años, mientras que el 51,6 % de los asalariados del sector privado bajo esa modalidad tiene entre 25 a 39 años.

4) El 51 % de los subordinados del sector público que teletrabajan se desempeña en la Administración pública, el 20,2 % en salud y el 13,8 % en actividades financieras. Solo el 9,5 % de ellos ejerce la enseñanza.

5) Entre los dependientes del área privada que teletrabajan el 17,3 % pertenece al comercio, el 16,6 % se desempeña en actividades profesionales, el 15,7 % en información y comunicaciones, el 13,4 % en actividades financieras y el 7,8 % en servicios administrativos, siendo estas las ramas que concentran la mayor cantidad de teletrabajadores en este segmento.

5. La introducción del teletrabajo en el sector público chileno

Chile no dispone de una normativa general y permanente para el área pública en esta materia, sino de regulaciones puntuales y, por regla general, no estaría permitido teletrabajar en la Administración pública en condiciones normales. Uno de los impedimentos fundamentales para desempeñarse a distancia es la obligación de controlar la jornada ordinaria que está mandatada en la ley Nº 18.834. En ausencia de un ordenamiento particular para el teletrabajo en el sector público, sigue siendo aplicable todo el marco general del Estatuto Administrativo (Pizarro Bore *et al.,* 2021).

En el caso del sector público, el trabajo a distancia comenzó a ser implementado en 2017, con la experiencia piloto del Instituto Nacional de Propiedad Industrial, INAPI, a través del artículo 43 de la ley Nº 20.971, que concedía aguinaldos y otros beneficios a los funcionarios públicos, que facultó al director de dicha institución a «eximir del control horario» de la jornada de trabajo hasta el 10 % de la dotación máxima (Soto Jara *et al.*, 2018b).

La participación en la modalidad de teletrabajo es voluntaria, pudiéndose renunciar a ella en cualquier momento, comunicando los motivos correspondientes. Además, la autoridad a cargo de la entidad pública puede poner término al convenio de teletrabajo por razones de buen servicio, previo informe del jefe directo del subalterno (Soto Jara *et al.*, 2018a: 9).

Los teletrabajadores deben suscribir convenios de aceptación y desempeño, los cuales fueron creados para el sistema de teletrabajo atendiendo al mandato de la ley. En ellos se establece (Soto Jara *et al.*, 2018a: 9):

1) La exigencia de cumplir todas las obligaciones funcionarias, exceptuando aquellas relativas a registrar la entrada y salida los días correspondientes al teletrabajo y las que por su naturaleza sean incompatibles con esta modalidad.

2) La especificación de las actividades y nivel de producción acordados.

3) La rendición de informes periódicos, en caso de que así corresponda.

4) La concurrencia a reuniones y actividades a solicitud de la jefatura directa, la asistencia a las reuniones, capacitaciones y actividades programadas.

5) La participación en los instrumentos de seguimiento y evaluación del sistema de teletrabajo y la consulta permanentemente de los medios de comunicación institucionales establecidos.

6) La obligación de estar disponible entre 9:00 y 18:00 horas para ser contactado por los medios que hayan sido definidos previamente.

7) No habrá derecho a horas extraordinarias durante el desempeño bajo la modalidad de teletrabajo.

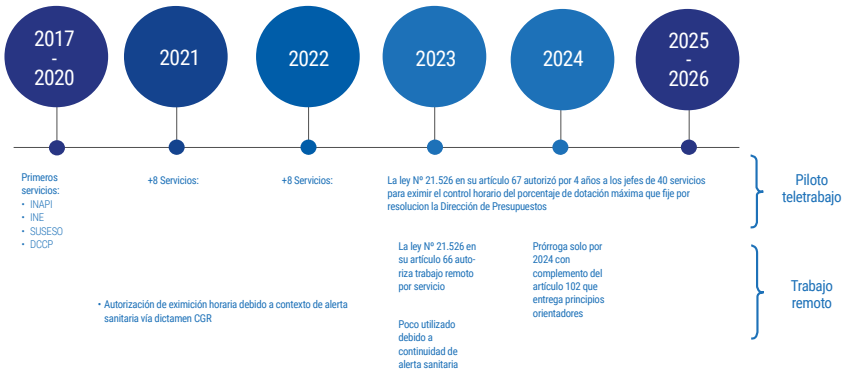
6. La situación actual del teletrabajo en el sector público chileno

Para analizar la situación actual, se debe señalar que se entiende por teletrabajo a la modalidad de desempeño para los servidores estatales que, por autorización legal, son eximidos del control horario por sus jefaturas. Implica ejercer tareas en un lugar diferente a las dependencias institucionales, utilizar medios informáticos dispuestos por la organización y que se trate de labores que permitan asegurar la continuidad de la función pública.

Se diferencia del «trabajo remoto en pandemia» que se aplicó en el sector público chileno como una medida extrema producto de la pandemia por COVID-19, para efectos de enfrentar la contingencia y dar continuidad a la función pública. Esta modalidad derivó de la declaración de alerta sanitaria y se ejecutó en virtud de un dictamen de la Contraloría General de la República que reconoció la facultad de los jefes de servicios para tomar medidas en la materia (Dirección de Presupuestos [DIPRES], 2024).

Cuadro 1

Proceso de autorización de teletrabajo y trabajo remoto para 2017-2026



Fuente: DIPRES (2024)

En Chile, desde el inicio de la experiencia piloto del INAPI en 2017, gradualmente se han ido incorporando nuevos servicios públicos que han postulado proyectos piloto de teletrabajo a la Dirección de Presupuestos –institución responsable de coordinar la experiencia piloto– y han sido autorizados a través de las leyes anuales de reajustes de remuneraciones de los trabajadores del sector público.

A abril de 2024, como se señala en el cuadro 1, un total de 40 servicios públicos estaban autorizados a teletrabajar en virtud de artículo 67 de la ley Nº 21.526. De estos, el 27,5 % correspondía a instituciones dependientes del Ministerio de Hacienda, como muestra el cuadro 2.

De estos 40 servicios, solo 23 tenían, a abril de 2024, la resolución que les fijaba el porcentaje de personal que en 2024 podía teletrabajar en un rango de 20 % a 58 %, lo que equivale a 4.420 personas –27 %– de una dotación máxima de 16.428 funcionarios[2] autorizada para estas entidades en la Ley de Presupuestos 2024 (DIPRES, 2024).

Al año 2022, la dotación de funcionarios públicos del Gobierno central[3] era de 367.048 personas (DIPRES, 2023), lo que significa que el plan piloto de teletrabajo abarcaba a la fecha un universo de 4,4 % del funcionariado estatal de nivel central y que solo un 1,2 % está efectivamente teletrabajando a la fecha.

Este proceso de incorporación de nuevos servicios públicos al teletrabajo ha sido a través de normas transitorias en las leyes anuales misceláneas de reajustes, sin modificar el Estatuto Administrativo, circunstancia que lo diferencia del teletrabajo en el sector privado, donde se modificó el Código del Trabajo para establecer normas permanentes.

Cuadro 2

Servicios públicos por ministerios autorizados para teletrabajar

Ministerio	Nº de servicios autorizados
Ministerio de Agricultura	2
Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación	1
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo	6
Ministerio de Educación	2
Ministerio de Energía	2
Ministerio Hacienda	11
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	1
Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género	1
Ministerio de Minería	1
Ministerio de Obras Públicas	1
Ministerio de Relaciones Exteriores	2
Ministerio de Salud	3
Ministerio del Medio Ambiente	3
Ministerio del Trabajo y Previsión Social	3
Ministerio Secretaría General de la Presidencia	1
Nº total de servicios	40

Fuente: DIPRES (2024)

2 La dotación máxima de personal es la autorización máxima establecida anualmente en la Ley de Presupuestos para designar o contratar personal en la institución. Representa el número más alto de contrataciones que puede alcanzar la dotación de personal en cada servicio, en cualquier momento.

3 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.

El informe preparado por la Dirección de Presupuestos en abril de 2024, sobre el funcionamiento del teletrabajo en los servicios autorizados, señala en términos generales las siguientes constataciones:

1) Los servicios han incluido en sus regulaciones diversos objetivos referidos a (DIPRES, 2024):

   a) la modernización del Estado –avanzar en la transformación digital, disminuir la brecha digital, mejorar productividad, entre otros–;

   b) la conciliación de la vida personal, familiar y laboral;

   c) las mejoras del desempeño institucional;

   d) la entrega eficiente y eficaz de servicios a la ciudadanía; y

   e) la herramienta de atracción y retención de talentos especialmente en cargos críticos.

2) Las funciones factibles de desarrollar fuera de las dependencias del lugar de trabajo fueron aquellas que no requieren atención presencial de público, que no corresponden a fiscalización en terreno, que presentan estándares medibles y que no pertenecen a áreas de soporte institucional que exigen concurrencia física –secretarias, oficina de partes, servicios generales, entre otros–.

3) Las funciones no teletrabajables fueron aquellas desarrolladas por:

   a) empleados pertenecientes a la planta directiva;

   b) trabajadores que desempeñen labores directivas, según lo defina el jefe superior de la organización y que no se encuentren en la planta directiva;

   c) servidores a cargo de atención directa presencial a público o en terreno, según lo determine la autoridad máxima de la entidad; y

   d) encargados de actividades que esa misma jerarquía fije como presenciales para asegurar la continuidad de los servicios de la institución.

4) Se establecieron los siguientes derechos y obligaciones para los teletrabajadores:

   a) estar exceptuados de marcación horaria presencial en los días en que teletrabajan;

   b) no realizar jornada extraordinaria en los días en que teletrabajan;

   c) el derecho a desconexión; y

d) las obligaciones específicas asociadas al teletrabajo –cumplir condiciones de seguridad de la información en el puesto de trabajo–.

5) La distribución de la jornada semanal se ha organizado en los siguientes rangos:

   a) 4 días presenciales – 1 día de teletrabajo;

   b) 3 días presenciales – 2 días de teletrabajo; y

   c) 2 días presenciales – 3 días de teletrabajo.

7. La evaluación del funcionamiento del teletrabajo en el sector público chileno

La Dirección de Presupuestos (2024) expone como resultados generales positivos informados por los servicios los siguientes:

1) En la dimensión de eficacia, eficiencia y oportunidad del sector público, se valora positivamente la retención de funcionarios de alto desempeño y el cumplimiento de metas de los programas de mejoramiento de gestión, PMG, y de los convenios de desempeño colectivo, CDC, así como de los productos.

2) En la dimensión de contribución para mejorar la calidad de la vida laboral, familiar y personal, se identifica una valoración positiva del piloto con más tiempo en el hogar, flexibilidad laboral y ahorros en tiempos de traslado.

3) En la dimensión de gestión de personas, se señala un bajo riesgo psicolaboral y un equilibrio entre el trabajo y la vida privada.

4) En la dimensión de gestión financiera, se evidencia un mayor control en gastos de personal, en especial en horas extras y mayor control en el gasto de bienes y servicios de consumo.

En relación con las situaciones que generan preocupación se detectan los siguientes temas:

1) A nivel institucional, se identifica:

   a) pérdida de la identidad corporativa o de equipo,

   b) segmentación entre teletrabajadores y empleados presenciales,

   c) resistencia al cambio por parte de jefaturas,

d) caídas de sistemas informáticos y

e) rigidez cultural respecto a transformaciones organizacionales relativas a procesos de supervisión y evaluación.

2) A nivel de equipos de trabajo, se percibe:

a) dificultad para la separación de espacios,

b) ampliación de brechas entre hombres y mujeres que podrían ser afectados de manera diferente por el teletrabajo y

c) dificultad para la comunicación interna entre los equipos de trabajo.

3) A nivel individual, hay:

a) aislamiento profesional,

b) menores interacciones para intercambio de conocimientos, innovación y creatividad y

c) extensión de jornada.

Asimismo, el informe de la Dirección de Presupuestos plantea los siguientes aprendizajes de los pilotos de teletrabajo en los servicios públicos participantes:

1) El teletrabajo involucra progresivamente a toda la organización, que ha ido incorporando diferentes áreas y procesos.

2) Se requiere incluir la perspectiva de género al momento de definir el universo de personas que teletrabajan.

3) El teletrabajo no debe ser visto por el funcionariado como un sistema de ahorro familiar.

4) Se necesita establecer más programas de acompañamiento a los líderes en el ejercicio de su rol en esta nueva modalidad de trabajo.

5) Se debe monitorear el cumplimiento del derecho a desconexión de los funcionarios que teletrabajan.

6) Es preciso evaluar en forma periódica el piloto, monitoreando en forma continua su funcionamiento y consolidar indicadores de desempeño.

7) Es recomendable desarrollar sistemas de acompañamiento a jefaturas, teletrabajadores y equipos.

8. Conclusiones

La modalidad de teletrabajo en el sector público chileno es un plan piloto que lleva siete años de puesta en práctica y que, a la fecha, tiene como universo máximo de aplicación solo el 4,4 % del funcionariado del nivel central, con 40 servicios incorporados por ley, de los cuales, a abril de 2024, solo 23 habían ejecutado completamente el proceso con casi 4.500 personas.

El proceso de implementación del plan piloto de teletrabajo fue afectado por trabajo remoto en el período de la pandemia de COVID-19, que se aplicó como medida para evitar contagios y mantener operativos los servicios públicos, llegando en mayo de 2020 sobre el 45 % los funcionarios públicos con teletrabajo (Alonso, 2023).

A la fecha no existe una evaluación global de los resultados del plan piloto de teletrabajo en los 40 servicios públicos, transcurridos siete años del inicio de la modalidad en el primero de los organismos.

El plan piloto no tendría que limitarse a mejorar la conciliación laboral y personal de los funcionarios públicos que se puedan acoger al teletrabajo, sino que debería contribuir al proceso de mejoramiento de la gestión pública (Ibarra Lara, 2024).

Se debe considerar que el teletrabajo implica un nuevo paradigma de la gestión y desarrollo de las personas en el Estado, pasando del énfasis de la cultura del presentismo, a la de un trabajo basado en objetivos, con la finalidad de mejorar la productividad sobre la base de la motivación y satisfacción laboral de los individuos, así como también la autonomía para organizar tiempos y, por tanto, poder conciliar la vida laboral, familiar y personal (Banco Interamericano de Desarrollo, 2021).

Se identifica una confusión entre los funcionarios respecto al trabajo remoto por pandemia y el teletrabajo; es necesario entender que el primero de ellos fue una medida extrema, una estrategia de sobrevivencia que permitió enfrentar el confinamiento a causa del COVID-19 y que no es asimilable a una modalidad de teletrabajo normal que considera metas y métricas de medición de labor realizada.

La profundización del proceso de implementación del teletrabajo en el sector público debería basarse en indicadores objetivos de desempeño y cumplimiento de metas, vinculados a propósitos institucionales en el marco de un plan de mejoramiento de la gestión pública.

9. Referencias

- Alonso, C. (27 de mayo de 2023). Teletrabajo en el sector público llega a su menor nivel desde inicios de la pandemia. *Diario La Tercera.* https://www.latercera.com/pulso/noticia/teletrabajo-en-el-sector-publico-llega-a-su-menor-nivel-desde-inicios-de-la-pandemia/6XELP76LZVC7JCTBZQMMSUZAYE/#

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). *Servicios públicos y gobierno digital durante la pandemia. Perspectivas de los ciudadanos, los funcionarios y las instituciones públicas.* Banco Interamericano de Desarrollo.

- Bravo, J. (2024). Teletrabajo: semejanzas y diferencias entre asalariados del sector público y asalariados del sector privado. En *Enfoque Laboral,* (38). Observatorio del Contexto Económico. Universidad Diego Portales. https://ocec.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2024/01/Enfoque-Laboral-38-VF-comp.pdf

- Dirección de Presupuestos. (2023). *Anuario estadístico del empleo público en el gobierno central 2013-2022.* Dirección de Presupuestos.

- Dirección de Presupuestos. (2024). *Teletrabajo en servicios de la Administración central del Estado: servicios piloto (art. 67).* Presentación de la directora de Presupuestos a la Comisión de Mujeres de la Cámara de Diputados.

- Eurofound. (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral.* https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2017-02/ef1658es1_0.pdf

- Ibarra Lara, A. (11 de enero de 2024). Trabajo remoto en el sector público, con un foco equivocado. *Diario Estrategia.* https://www.diarioestrategia.cl/texto-diario/mostrar/4677132/trabajo-remoto-sector-publico-foco-equivocado

- Observatorio Laboral. (2021). *Factibilidad y determinantes del teletrabajo a nivel de ocupaciones en Chile y en la región Metropolitana.* https://politicaspublicas.uc.cl/web/content/uploads/2021/01/Informe_Teletrabajo-1-3.pdf .

- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía práctica.* OIT.

- Pizarro Bore, X.; Pliscoff Varas, C., Fuenzalida Aguirre, J. & Alvarado, E. (2021). *Nota Técnica: propuestas para una política de teletrabajo en el estado de Chile.* Centro de Sistemas Públicos, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. https://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2021/11/nota-tecnica-propuestas-para-una-politica-de-teletrabajo-en-chile.pdf

- Salazar Concha, C. (2007). El teletrabajo como aporte a la inserción laboral de personas con discapacidad en Chile. Una gran carretera virtual por recorrer. *Ciencia y Trabajo* (24).

- Soto Jara, T; Vera Bustamante, C.; Fuenzalida Aguirre, J.; Díaz Mery, R. & Darville Álvarez, P. (2018a). *Evaluación sistema de teletrabajo del Instituto Nacional de Propiedad Industrial.* Dirección de Presupuestos. https://www.dipres.gob.cl/597/articles-266578_r_ejecutivo_institucional.pdf

- Soto Jara, T; Vera Bustamante, C.; Fuenzalida Aguirre, J.; Díaz Mery, R. & Darville Álvarez, P. (2018b). *Teletrabajo en el Estado de Chile: efectos y desafíos para su diseño e implementación.* Centro de Sistemas Públicos, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. https://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2018/10/Presentacion-Teletrabajo.pdf

- Terzakyan, T. (2022). *Ley del teletrabajo en Chile: todo lo que debes saber.* https://www.deel.com/es/blog/ley-del-teletrabajo-en-chile/

10. Normativa

- Ley Nº 20.971, *concede aguinaldos y otros beneficios que indica*. Diario Oficial de la República de Chile, 22 de noviembre de 2016. https://bcn.cl/eb7wLB

- Ley Nº 21.220, *modifica el Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia.* Diario Oficial de la República de Chile, 26 de marzo de 2020. https://bcn.cl/2dgpw

- Ley Nº 21.526, *otorga reajuste de remuneraciones a los trabajadores del sector público, concede aguinaldos que señala, concede otros beneficios que indica, y modifica diversos cuerpos legales.* Diario Oficial de la República de Chile, 28 de diciembre de 2022. https://bcn.cl/3att1

- Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (2003). *Decreto con fuerza de ley Nº 1, de 2002, fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del Código del Trabajo.* Diario Oficial de la República de Chile, 16 de enero de 2003. https://bcn.cl/2ik9p

ALGUNAS REFLEXIONES EN TORNO A LA ENTRADA EN VIGENCIA DE LA LEY KARIN

SOME REFLECTIONS ON THE ENTRY INTO FORCE OF THE KARIN LAW

Luis Alejandro Aranda Gahona[1]

Resumen

Sin duda, la implementación de la ley Nº 21.643 –que establece diversas medidas en materia de prevención, investigación y sanción del acoso sexual, laboral y violencia en el trabajo, la denominada Ley Karin– ha sido un gran avance para la regulación del acoso laboral, sexual y la violencia en el trabajo en Chile. En el presente trabajo intentaré dar algunas soluciones prácticas a la hora de enfrentar situaciones que, si bien es cierto, no constituyen acoso de acuerdo con la definición del artículo segundo del Código del Trabajo, sí pudieran significar una vulneración de otros deberes funcionarios fijados dentro del marco regulatorio de la función pública.

Asimismo, buscaré plantear cómo los diversos niveles de intervención primaria, secundaria y terciaria resultan obligatorios para los organismos de la Administración, más allá de una eficiente y efectiva gestión de desarrollo de las personas al interior de cada organización.

Palabras clave: Ley Karin – acoso laboral – acoso sexual – violencia en el trabajo – conductas incívicas

Abstract

Undoubtedly, the implementation of Law No. 21,643–which establishes various measures to prevent, investigate and punish sexual and workplace harassment and violence in the workplace, the so-called Karin Law–has been a great step forward in the regulation of workplace harassment, sexual harassment and violence in the workplace in Chile. In this paper I will endevor to provide some practical solutions to situations that, although they do not constitute harassment according to the definition of the second article of the Labor Code, they could mean a violation of other duties of public servants established within the regulatory framework of the public service.

Likewise, I will try to show how the different levels of primary, secondary and tertiary intervention are mandatory for administrative agencies, beyond an efficient and effective management of personnel development within each organization.

1 Es abogado de la Universidad de Concepción; magíster en Derecho Ambiental de la Universidad de Chile; profesor de Derecho Administrativo en la Universidad Autónoma de Chile; jefe de la Unidad de Protección de Derechos Funcionarios de la Contraloría General de la República.

Keywords: Karin Law - workplace harassment - sexual harassment - workplace violence - uncivil behaviors

1. Introducción a la Ley Karin

Publicada en el Diario Oficial el 15 de enero de 2024, esta ley constituye uno de los avances más importantes en la materia en el último tiempo, así como también la materialización de los compromisos contraídos por Chile en la ratificación del Convenio Nº 190 de la Organización Internacional del Trabajo.

Implica además una modificación transversal a varios cuerpos legales, impactando tanto en el sector público como en el privado, toda vez que introduce una nueva arquitectura normativa en textos esenciales de la función pública y privada.

Al respecto, cabe mencionar que una primera e importante modificación dice relación con el artículo 2º del Código del Trabajo, el cual contiene las definiciones de acoso laboral y sexual.

En ese orden de ideas, esta ley resignifica el acoso laboral, suprimiendo el requisito de reiteración de conductas para su configuración. Asimismo, introduce el concepto de violencia en el trabajo. Por su parte, la definición de acoso sexual no varía.

En este sentido, el siguiente cuadro muestra cómo quedan los conceptos:

	Antes de la Ley Karin	Después de la Ley Karin
Acoso laboral	requería reiteración	elimina reiteración
Acoso sexual	existía	sigue idéntico
Violencia	no existía	se introduce concepto

Otro punto que destacar es la introducción del concepto de perspectiva de género como esencial en las relaciones laborales, lo que constituye un claro avance en la modernización del derecho del trabajo.

En otro orden de consideraciones, la Ley Karin optó por no concurrir a la modificación de cada uno de los estatutos que rigen a los diferentes funcionarios de la Administración —lo cual hubiera sido altamente engorroso—, sino que modificó directamente la ley Nº 18.575, de Bases Generales de la Administración del Estado, disponiendo que cada uno de los órganos que la integran, deberá contar con un «protocolo de prevención de la violencia en el trabajo, el acoso laboral y sexual para promover el buen trato, ambientes saludables y respeto a la dignidad de las personas, el que considerará acciones de difusión, sensibilización, formación y monitoreo» (ley Nº 18.575, artículo 14).

Ahora bien, el contenido mínimo del protocolo será:

1) Identificación de peligros y evaluación de los riesgos psicosociales asociados al acoso sexual, laboral y la violencia en el trabajo, con enfoque inclusivo e integrado con perspectiva de género, así como con las medidas para prevenirlos y los métodos con que se verificará dicha prevención.

2) Medidas de información y capacitación sobre lo indicado en la letra anterior, y los derechos y responsabilidades de las personas funcionarias.

3) Medidas de protección eficaz de la vida y salud en materia de acoso y violencia en el trabajo.

4) Medidas de resguardo de la privacidad y honra de los involucrados en los procedimientos de investigación de acoso o violencia.

5) Medidas ante denuncias inconsistentes.

Siguiendo la corriente de los protocolos ya existentes en la materia, la ley hace aplicable a la denuncia de acoso y violencia, los artículos 90 A y 90 B del Estatuto Administrativo –ley Nº 18.834–. Asimismo, introduce los principios de confidencialidad, imparcialidad, celeridad y perspectiva de género a los sumarios administrativos, independiente de que se trate de materia de acoso o violencia, vale decir, los consagra como nuevos principios transversales en materia sancionatoria.

Como obligación de los jefes de servicio, se introduce la de informar semestralmente los canales de denuncia existentes tanto al interior del órgano como a nivel del Estado, así como cualquier incumplimiento a la normativa que rige a las personas funcionarias del sector público y los mecanismos para acceder a las prestaciones de seguridad social respectivas.

Otro aspecto importante es la modificación del artículo 62, que describe aquellas conductas que contravienen especialmente el principio de probidad administrativa. En efecto, se incorpora un nuevo numeral, el cual cataloga como infracción al referido principio el «ejercer conductas de acoso sexual, laboral o de violencia en el trabajo, que sufran las funcionarias y funcionarios en los términos del artículo 2º del Código del Trabajo» (ley Nº 18.575, artículo 62, Nº 10).

La referida modificación no es menor, toda vez que la infracción al principio de probidad administrativa trae aparejada una sanción de mayor gravedad, siendo la destitución, en teoría, la única medida disciplinaria posible.

En lo que respecta al Estatuto Administrativo, la ley introduce una serie de modificaciones. Tales son:

a) Faculta al fiscal para eximir del plazo de cinco años para reingresar a la Administración al funcionario destituido por acoso laboral, decisión que no será aplicable respecto de la institución que aplica la medida (ley Nº 18.834, artículo 121, inciso octavo).

b) Introduce, al igual que en la Ley de Bases Generales de la Administración del Estado, los principios de confidencialidad, imparcialidad, celeridad y perspectiva de género de manera transversal a todos los sumarios administrativos (ley Nº 18.834, artículo 119, inciso segundo).

c) Establece que el acoso laboral y sexual, así como los actos de discriminación arbitrarios, o cualquier acto atentatorio contra la dignidad de las demás personas funcionarias serán castigados con destitución (ley Nº 18.834, artículo 125, letra b).

d) Para el caso de que la autoridad rechace una denuncia consistente en alguna de las conductas indicadas en la letra anterior, deberá hacerlo mediante resolución fundada, la cual debe ser notificada dentro de cinco días al denunciante, el cual tendrá el derecho a reclamar ante la Contraloría General de la República de acuerdo al artículo 160 del Estatuto Administrativo (ley Nº 18.834, artículo 126, inciso segundo).

e) En los procedimientos disciplinarios donde se investiguen estas conductas, deberá designarse preferentemente un fiscal a una persona funcionaria que cuente con formación en prevención, investigación y sanción del acoso, género o derechos fundamentales (ley Nº 18.834, artículo 129, inciso segundo).

   Asimismo, en dichos procesos, la víctima y los afectados podrán conocer su contenido desde la formulación de cargos, y tendrán derecho a ser notificados e interponer recursos en contra de los actos administrativos en los mismos términos que el inculpado (ley Nº 18.834, artículo 129, inciso tercero).

f) Se establece que el fiscal podrá adoptar medidas de resguardo, tales como separación de espacios físicos e incluso atención psicológica temprana a cargo de los organismos administradores de la ley Nº 16.744 (ley Nº 18.834, artículo 136, inciso segundo).

g) En el caso de que la autoridad apruebe sobreseer el procedimiento o determine la absolución o aplicación de cualquier medida disciplinaria, el denunciante deberá ser notificado en un plazo de cinco días y podrá reclamar de la decisión ante la Contraloría General de la República en un plazo de 20 días (ley Nº 18.834, artículo 137, inciso tercero).

h) El acto que sobresea, absuelva o aplique una medida disciplinaria en contra de funcionarios del primer nivel jerárquico estará afecto al control de toma

de razón por parte de la Contraloría General de la República (ley Nº 18.834, artículo 140, inciso quinto).

i) Se establecen medidas especiales de agilización de sumarios en esta materia (ley Nº 18.834, artículo 143).

En lo que respecta a la ley Nº 18.883, Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, las modificaciones son similares a las ya mencionadas respecto a la ley Nº 18.834. Sin perjuicio de lo anterior y considerando la especial naturaleza de las municipalidades, se introducen importantes modificaciones, a saber:

1) Para el caso de que el denunciado sea el alcalde, un concejal o un directivo que dependa jerárquicamente de las referidas autoridades, la denuncia deberá ser puesta en conocimiento de la Contraloría General de la República, en un plazo de tres días, entidad que deberá sustanciar el sumario (ley Nº 18.883, artículo 126, inciso segundo).

2) Respecto al alcalde o concejal, la ley Nº 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, dispone que, establecida su responsabilidad administrativa, esta se considerará contravención grave al principio de probidad administrativa, operando como causal de cesación del cargo, previa declaración del tribunal electoral regional correspondiente (ley Nº 18.695, artículos 60, inciso 4º, y 76, letra g).

2. Los tres tipos de intervención

Al respecto se ha señalado que

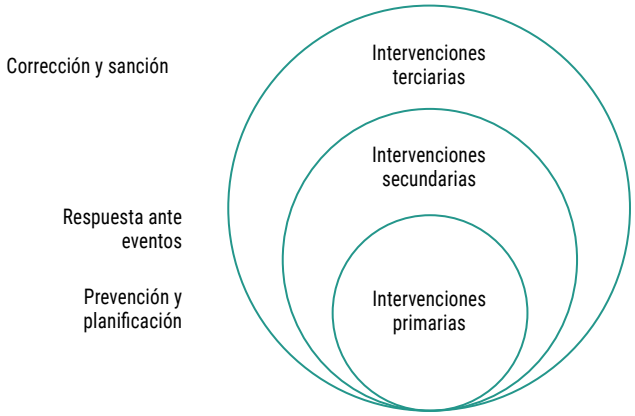
> estos enfoques se clasifican como intervenciones primarias, que intentan abordar el origen del problema relacionado con el trabajo, minimizando o gestionando las labores de riesgo psicosocial mediante cambios en la forma en que se diseña, organiza y gestiona el trabajo. Por el contrario, las intervenciones secundarias intentan reforzar la capacidad de los trabajadores para hacer frente a la exposición a estos factores de riesgo psicosocial, mientras que las intervenciones terciarias ofrecen apoyo correctivo para los problemas ya causados por el estrés laboral (Ansoleaga Moreno *et al.*, 2024: 165).

Por su parte, el profesor Luis Lizama Portal ha señalado que existirá responsabilidad laboral de la empresa cuando esta no implemente el sistema de *compliance* respectivo para la prevención del acoso y la violencia en el trabajo, así como también si no establece las medidas de higiene y seguridad en sus

faenas, aplica medidas de control lesivas de derechos fundamentales, o también si obliga a sus dependientes a realizar trabajos que no son seguros (Lizama Portal & Lizama Castro, 2024: 141).

Este enfoque basado en intervenciones ha sido recogido por el legislador, a través de la modificación de la ley Nº 18.575, al señalar que «los órganos de la Administración del Estado deberán tomar todas las medidas necesarias para su prevención, investigación y sanción» (ley Nº 18.575, artículo 13).

Tipos de intervenciones



2.1. Intervención primaria

Es aquella que dice relación con la prevención del riesgo. Es anterior al acaecimiento del hecho, vale decir, este aún no se produce.

Dentro de este nivel se encuentra, por ejemplo, el cuestionario de evaluación del ambiente laboral/salud mental, de la Superintendencia de Seguridad Social, –CEAL SM–, que nos permitirá conocer la situación de riesgo en que se ubica un equipo de trabajo.

También están allí las campañas de sensibilización, los cursos que puedan seguir los funcionarios sobre el tema, señalética, políticas de gestión y desarrollo de personas, el diseño y aprobación de los protocolos de prevención e investigación, etcétera.

Lo importante de este tipo de intervención es centrarnos en que el hecho no ocurra. Para aquello haremos todo lo que se encuentre dentro de nuestro alcance para prevenir.

Dicho deber en lo que respecta a la Administración tiene, principalmente, su fuente legal en los artículos 13 y 14 de la ley Nº 18.575, así como también en el artículo 64 de la ley Nº 18.834.

En efecto, como ya lo dijimos, el artículo 13 de la ley Nº 18.575, mandata a la Administración para adoptar medidas de prevención. Por su parte, el artículo 14 de la misma ley, prescribe la obligatoriedad de contar con un protocolo, indicando luego sus contenidos mínimos, los cuales tienen un alto nivel preventivo.

En ese orden ideas, cabe recordar que son obligaciones especiales de las jefaturas (ley Nº 18.834, artículo 64):

1) Ejercer un control jerárquico permanente del funcionamiento de los órganos y de la actuación del personal de su dependencia, extendiéndose dicho control tanto a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los fines establecidos, como a la legalidad y oportunidad de las actuaciones;

2) Velar permanentemente por el cumplimiento de los planes y de la aplicación de las normas dentro del ámbito de sus atribuciones, sin perjuicio de las obligaciones propias del personal de su dependencia, y

3) Desempeñar sus funciones con ecuanimidad y de acuerdo a instrucciones claras y objetivas de general aplicación, velando permanentemente para que las condiciones de trabajo permitan una actuación eficiente de los funcionarios.

Luego, el ejercicio del control jerárquico por parte de la jefatura, implica tanto la ecuanimidad de trato hacia las personas funcionarias, como también el cuidado de las condiciones de trabajo, entre las que se cuenta el ambiente laboral.

2.2. Intervención secundaria

El hecho ya se ha producido, estamos en los momentos siguientes a su acaecimiento. Acá podemos encontrar, entre otras:

a) La activación del canal de denuncia.

b) Los primeros auxilios psicológicos.

c) El acompañamiento a la víctima.

d) La activación de las medidas de resguardo y cuidado de la víctima por parte del empleador.

Sobre este último punto y sin perjuicio de lo que hablaremos más adelante, cabe mencionar que, ante un hecho de violencia o acoso, no debe esperarse que solo el fiscal en un eventual procedimiento disciplinario pueda ejecutar medidas de resguardo y protección de la víctima, pues, como ya vimos anteriormente, la autoridad tiene un deber de cuidado general sobre las condiciones de trabajo de sus subalternos.

Asimismo, resulta necesario recalcar la importancia de una adecuada preparación por parte de los canales de denuncia, así como de toda la organización para responder ante un hecho de estas características.

2.3. Intervención terciaria

Acá cobra relevancia la sustanciación del procedimiento disciplinario respectivo, así como las medidas de resguardo por parte del fiscal instructor, tales como separación de espacios físicos o atención psicológica temprana (ley Nº 18.834, artículo 136, inciso segundo).

Sin embargo, también debe considerarse otro tipo de instrumentos y herramientas de gestión. Especialmente importantes aparecen las medidas de reparación de la víctima, como la atención psicológica posterior, y la reparación de los ambientes de trabajo fracturados por el evento ya ocurrido.

A su vez, el monitoreo y seguimiento de medidas adoptadas frente a eventos, forma parte de este tipo de intervención.

3. El abordaje psicológico de la víctima no es facultad exclusiva y excluyente del fiscal —intervención terciaria—, sino que forma parte también de la intervención secundaria

Como ya esbozamos anteriormente, iniciado el sumario sobre violencia, acoso laboral o sexual, el fiscal debe adoptar las medidas de resguardo necesarias respecto de la víctima, considerando la gravedad de los hechos, la seguridad del denunciante y las circunstancias derivadas de las condiciones de trabajo (ley Nº 18.834, artículo 136). En ese contexto, el fiscal puede ordenar:

a) La separación de espacios físicos.

b) El otorgamiento de atención psicológica temprana.

Enseguida y recapitulando lo hasta ahora expuesto, cabría enmarcar estas medidas del fiscal, dentro de la intervención terciaria, que incluye la investigación y sanción de la conducta denunciada.

En ese orden de consideraciones, resulta crítico entender que dicha intervención terciaria es –dentro del plano temporal de los hechos– la última etapa de

abordaje, por lo que esperar que se inicie el sumario para otorgar medidas de protección a la víctima resulta del todo incorrecto, pues, de ser así, se estaría permitiendo a la organización omitir aspectos importantes de la intervención primaria y secundaria.

Es por esto que, ocurrido un evento de violencia, acoso laboral o sexual, deben activarse inmediatamente los protocolos diseñados en la intervención primaria, otorgar los primeros auxilios psicológicos a la víctima, contenerla y acompañarla.

Lo anterior, en mi opinión, constituye una obligación legal de múltiples fuentes, a saber:

3.1. Intervención primaria

Encuentra su fuente en el inciso tercero del artículo 13 de la ley Nº 18.575, el que dispone que los órganos de la Administración deberán tomar todas las medidas necesarias para la prevención de la violencia en el trabajo, el acoso laboral y sexual.

Por otra parte, el artículo 14 del mismo texto legal, también contempla la obligatoriedad de este tipo de intervención, al exigir como obligación para los órganos de la Administración, contar con un protocolo de prevención de la violencia en el trabajo, el acoso laboral y sexual. Este último debe considerar, entre otras medidas, acciones de difusión, sensibilización y formación.

Asimismo, también hay fuentes de intervención primaria en el artículo 64 de la ley Nº 18.834, el que prevé el deber de las autoridades y jefaturas de ejercer el control jerárquico de su personal y, en particular, el de supervisar el cumplimiento de la normativa aplicable a la función pública. Dentro de ella se encuentra todo el marco regulatorio de prevención y sanción de la violencia y el acoso, así como también la obligación de ejercer sus funciones con ecuanimidad y velando permanentemente que las condiciones de trabajo sean las óptimas.

De esta forma, la Administración queda obligada a realizar diversas labores, entre ellas, por ejemplo:

a) La elaboración del protocolo interno de prevención, investigación y sanción de la violencia y el acoso laboral y sexual.

b) La existencia de canales de denuncia perfectamente identificados por parte de las personas funcionarias.

c) La capacitación de quienes ejerzan dicho rol de canal de denuncia, tanto en lo que respecta al conocimiento de la normativa aplicable, como aquellas aptitudes y habilidades relacionadas con los primeros auxilios psicológicos de la víctima, de forma tal de asegurar una respuesta temprana rápida y efectiva para evitar el agravamiento de las condiciones de aquella.

d) La capacitación de aquellos a quienes la organización designará como fiscales y actuarios de futuras investigaciones sobre violencia y acoso. Aquella preparación debe otorgarles tanto el conocimiento adecuado sobre la normativa aplicable como las herramientas necesarias para el abordaje de la víctima en la etapa indagatoria, como sería evitar su revictimización, perspectiva de género, etcétera.

e) La habilitación de secciones especiales en la intranet institucional para que los servidores públicos puedan conocer la normativa, protocolos y procedimientos destinados a asegurarles la debida protección por parte de la organización en materia de violencia, acoso laboral o sexual.

f) La elaboración de un código de conducta que permita a los diversos estamentos del órgano de la Administración de que se trate conocer, mediante ejemplos prácticos y en lenguaje claro, cuáles son sus deberes funcionarios relacionados con el respeto, buenos ambientes laborales, violencia y acoso laboral y sexual.

Finalmente, es dable recordar que la ley Nº 21.675, que estatuye medidas para prevenir, sancionar y erradicar la violencia en contra de las mujeres, en razón de su género, publicada en el Diario Oficial el 14 de junio de 2024, también establece deberes legales para la Administración en esta materia, tales como:

1) La adopción de medidas para prevenir, sancionar y erradicar la violencia de género (ley Nº 21.675, artículo 7º).

2) Contar con programas de sensibilización, capacitación y formación sobre derechos humanos de las mujeres y erradicación de la violencia de género para el personal de los órganos del Estado, especialmente, de aquellos que interactúan con las víctimas (ley Nº 21.675, artículo 9º, Nº 5).

3.2. Intervención secundaria

Encuentra su fuente en el artículo 14 de la ley Nº 18.575, el que fija como obligación de los órganos de la Administración el establecimiento de medidas de protección oportunas y eficaces para proteger la vida y salud de las personas funcionarias en materia de violencia, acoso laboral o sexual, lo que puede complementarse con los deberes de autoridades y jefaturas mencionados anteriormente.

Asimismo, el ya citado artículo 136 de la ley Nº 18.834 también contempla medidas de intervención secundaria al facultar al fiscal a cargo de la investigación para implementar medidas de protección de la víctima.

De igual manera, el artículo 16 de la ley Nº 21.675 establece una serie de medidas que deben adoptar los órganos del Estado, para la atención, protección y reparación de las víctimas de violencia de género, entre ellas, el acceso a

servicios de salud física y mental, información sobre sus derechos, proveer de servicios y acompañamiento para la reparación física, psicológica y social de las víctimas.

3.3. Intervención terciaria

Acá se ubican todas las medidas destinadas a la investigación y sanción de la violencia y el acoso, tal como lo mandata el artículo 13 la ley Nº 18.575, y que luego desarrolla la ley Nº 18.834, al establecer el sumario administrativo y las sanciones.

Luego, también encontramos algunas instancias de este tipo de intervención en la ley Nº 21.675, que ordena al Estado elaborar protocolos de actuación que contemplen, entre otras medidas, la sanción y la superación de la violencia de género en espacios laborales (la ley Nº 21.675, artículo 9º), así como también la ya citada obligación del Estado de proveer a la víctima con medidas de reparación física, psicológica y social (la ley Nº 21.675, artículo 16).

De la normativa señalada, puede concluirse que, ante un evento de violencia o acoso laboral o sexual, la organización debe adoptar inmediatamente medidas de protección y acompañamiento temprano de la víctima, activando todas las instancias que sean necesarias, especialmente aquellas ya diseñadas y establecidas a través de los protocolos internos.

Por esta razón, resulta erróneo y sumamente peligroso esperar al inicio del sumario para que, recién en ese momento, la organización, a través del fiscal, ejecute las medidas de protección y atención psicológica de la víctima, pues ello implicará que habrán trascurrido varios días, incluso semanas o meses desde que sucedieron los hechos.

A mayor abundamiento, la omisión anterior podría eventualmente significar la existencia de responsabilidad administrativa de las autoridades y jefaturas del organismo de la Administración de que se trate, por haber incumplido las obligaciones legales previamente reseñadas, o incluso el agravamiento de la responsabilidad civil del organismo, ante una acción judicial.

4. Las conductas incívicas

El anexo Nº 53, de 2024, de la Superintendencia de Seguridad Social, resultó del todo innovador en materia de violencia, acoso laboral o sexual. En efecto, además de establecer un modelo de prevención del acoso sexual, laboral y la violencia en el trabajo, el documento define dos tipos de conducta que, aun

cuando podrían ser constitutivas de acoso, son de menor gravedad. Como podrían implicar el incumplimiento de otras obligaciones funcionarias de carácter general, serían susceptibles de causar una anotación de demérito, una baja en el factor correspondiente de las calificaciones o eventualmente una investigación sumaria sin llegar a destitución.

Estas conductas son:

a) Comportamientos incívicos, entendiendo por tal aquellos que son descorteses o groseros que si bien carecen del propósito de hacer daño, no guardan relación con el respeto mutuo que debe imperar en una sociedad. Ejemplo de este tipo de conductas podría ser un tono de voz elevado y agresivo, acompañado de un lenguaje verbal hostil y discriminatorio, pero sin la intención objetiva de hacer daño al interlocutor (anexo Nº 53, 2024, Nº 4, comportamientos incívicos).

b) Sexismo, el cual es definido como cualquier expresión, sea un acto, palabra, imagen o un gesto, basado en la idea de que algunas personas son inferiores en razón de su sexo o género, defendiendo de esta forma, los prejuicios de género tradicionales y castigando a quienes desafían dichos estereotipos. Caen dentro de este tipo de comportamiento, los chistes sexistas u homofóbicos, o comentarios denigrantes hacia mujeres o diversidades sexuales (anexo Nº 53, 2024, Nº 4, sexismo).

Como se indicó, estamos en presencia de conductas que carecen de una gravedad tal que las haga ser constitutivas de acoso, pues se trata de un comportamiento no intencionado, que puede ser fruto de constructos culturales propios del entorno social del sujeto que los ejecuta, pero que no deben ser normalizados en un ambiente de trabajo.

De esta forma, la organización puede perfectamente mediante la vía de otras herramientas no punitivas, tales como la gestión y desarrollo de personas, encauzar la conducta de los sujetos, hacia un comportamiento respetuoso con el resto de los compañeros de trabajo, así como también clientes, usuarios, pacientes, etcétera.

En este sentido, el desarrollo de las conductas incívicas, sexismo u otras que vayan en detrimento del estándar de comportamiento social que debe imperar en una buena Administración, respetuosa y tolerante podría ser tanto parte de un protocolo interno, como lo indica la Superintendencia de Seguridad Social en su modelo propuesto, así como también de un código de conducta o de ética interno que sea reflejo de los valores, por ejemplo, que emanan del artículo 13 de la ley Nº 18.575, el cual habla del ejercicio de una función pública libre de violencia y acoso, y el deber de los órganos de la Administración de tomar todas las medidas necesarias para su prevención, investigación y sanción.

Al respecto, los códigos de conducta «se caracterizan por explicar de una manera más concreta y simple los deberes que el ordenamiento jurídico impone a los funcionarios, utilizando, por ejemplo, casos prácticos para guiar la conducta de los indicados servidores» (Silva Horta, 2024: 199).

Lo que se busca entonces, a través de estos instrumentos, es la «bajada» en lenguaje simple y comprensible por todos los estamentos de la organización, de los deberes y obligaciones que emanan del ordenamiento jurídico[2] , por lo que su incorporación a las políticas de concientización y prevención del acoso resultan del todo pertinentes y necesarias[3].

5. Las conductas incívicas como respuesta a aquellos hechos que no revisten mayor gravedad y como alternativa a los procedimientos disciplinarios en la Administración

Ya señalamos que la Ley Karin trajo como consecuencia que tanto el acoso laboral y sexual como los actos de discriminación arbitrarios o cualquier acto atentatorio contra la dignidad de los demás funcionarios serán castigados con destitución, como sanción única.

Si bien es cierto que dicha sanción exclusiva resulta discutible a la luz del principio de proporcionalidad, cabe mencionar que, en atención a la gravedad de una conducta, se podría perfectamente acudir a la figura de los comportamientos incívicos y sexismo para configurar la falta cometida por el servidor público.

En este sentido, este tipo de conductas podrían constituir una infracción de los deberes funcionarios, por ejemplo, los señalados en el artículo 61 del Estatuto Administrativo, tales como:

a) No realizar sus labores con esmero o cortesía.

2 Se ha señalado también que
> podrán existir normas reglamentarias o infrarreglamentarias que establezcan otro cúmulo de deberes, podrán existir obligaciones y prohibiciones para las personas funcionarias, por ejemplo, los nombramientos en ciertos casos contienen las funciones que le cabe desempeñar al funcionario. Estas normas permiten construir una órbita de competencias y constituyen parte de la legalidad a la que se encuentra sujeta el funcionario (Alcaraz Vergara, 2023: 65).

3 «El código de ética se encuentra supeditado a la existencia del deber funcionario, el cual es desarrollado y precisado a través de este instrumento» (Silva Horta, 2024: 200).

b) No orientar el desarrollo de sus funciones al cumplimiento de los objetivos de la institución.

c) No observar una vida social acorde a la dignidad del cargo.

Enseguida, recordemos que el artículo 119 del referido Estatuto Administrativo indica que el empleado que infringiere sus obligaciones o deberes funcionarios podrá ser objeto de anotaciones de demérito o de medidas disciplinarias.

Por consiguiente, si una conducta se enmarca dentro del concepto de comportamientos incívicos o sexismo, es perfectamente posible acudir a la figura de una anotación de demérito o una rápida investigación sumaria, o incluso como factor a tomar en consideración dentro del proceso anual de calificaciones.

Lo anterior, representa una ventaja significativa en la gestión de recursos por parte de la Administración, pues significa una rápida respuesta frente a una infracción de los deberes funcionarios, evitando realizar un sumario administrativo que signifique un alto desgaste de recursos y tiempo.

Asimismo, el interés de la víctima queda igualmente a salvo, toda vez que ante la decisión del organismo de no iniciar un sumario administrativo, por estimar que la conducta no se enmarca dentro del acoso, podrá siempre acudir ante la Contraloría General de la República, activando el procedimiento de reclamos funcionarios del artículo 160 de la ley Nº 18.834.

6. Conclusiones

El cambio de paradigma en la Administración que ha conllevado la puesta en marcha de la Ley Karin no se agota en lo meramente sancionatorio, sino que exige que los organismos adapten su actuar a una gestión altamente preventiva y oportuna ante este tipo de conductas.

En ese orden de ideas, el abordaje temprano de la víctima, su acompañamiento y protección deben estar previamente contemplados dentro de los protocolos e instrumentos respectivos, de forma tal que apenas se produzca el hecho, la organización actúe de inmediato con independencia de aquellas otras medidas de protección y acompañamiento psicológico que pueda disponer el fiscal administrativo en el marco de un procedimiento disciplinario.

Lo anterior, no solo podría significar una contención efectiva y temprana del daño psicológico que pueda experimentar la víctima, sino que también podría considerarse a la hora de responder por acciones en sede judicial que contemplen requerimientos de indemnización de perjuicios en contra de la Administración, demostrando que esta actuó rápidamente a objeto de aminorar el daño causado.

Así entonces, los organismos de la Administración deberán ejecutar las acciones que sean necesarias para diseñar e implementar medidas de intervención primaria, secundaria y terciaria, cumpliendo de esta forma los diversos mandatos legales que existen y que hacen obligatoria su existencia.

Con arreglo a lo preceptuado, las anotaciones de demérito, las calificaciones y las rápidas investigaciones sumarias aparecen como una alternativa eficiente y efectiva para corregir y sancionar aquellos comportamientos que, sin constituir un acoso laboral grave, puedan enmarcarse dentro de la infracción de los deberes funcionarios, bajo la figura de una conducta incívica.

7. Referencias

- Alcaraz Vergara, A. (2023). *La infracción administrativa disciplinaria: análisis de la potestad de instruir sumarios de la CGR.* Rubicón Editores.
- Ansoleaga Moreno, E.; Yeves Gómez, J. & Godoy Catalán, L. [editores]. (2024). *Proteger la salud mental en el trabajo causas, contextos e intervenciones.* Red Internacional del Libro.
- Lizama Portal, L. & Lizama Castro, D. (2024). Compliance *laboral en acoso y violencia en el trabajo. Convenio Nº 190 y ley Nº 21.643.* Der Ediciones.
- Silva Horta, D. (2024). *Las sanciones disciplinarias. Un análisis funcional.* Der Ediciones.

8. Normativa

- Ley Nº 18.883, *aprueba Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales.* Diario Oficial de la República de Chile, 29 de diciembre de 1989. https://bcn.cl/2f6zg
- Ley Nº 21.643, *modifica el Código del Trabajo y otros cuerpos legales, en materia de prevención, investigación y sanción del acoso laboral, sexual o de violencia en el trabajo.* Diario Oficial de la República de Chile, 15 de enero de 2024. https://bcn.cl/3hkc6
- Ley Nº 21.675, *estatuye medidas para prevenir, sancionar y erradicar la violencia en contra de las mujeres, en razón de su género.* Diario Oficial de la República de Chile, 14 de junio de 2024. https://bcn.cl/LH3e0C

- Ministerio de Hacienda. (2005). *Decreto con fuerza de ley Nº 29, de 2004, fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley Nº 18.834, sobre Estatuto Administrativo.* Diario Oficial de la República de Chile, 16 de marzo de 2005. https://bcn.cl/2f8f2

- Ministerio del Interior. (2006). *Decreto con fuerza de ley Nº 1, de 2006. fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley Nº 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.* Diario Oficial de la República de Chile, 26 de julio de 2006. https://bcn.cl/3cl8p

- Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (2001). *Decreto con fuerza de ley Nº 1/19.653, de 2000, fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley Nº 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.* Diario Oficial de la República de Chile, 17 de noviembre de 2001. https://bcn.cl/2f96v

- Superintendencia de Seguridad Social. (2024). *Anexo Nº 53, modelo de protocolo de prevención del acoso sexual, laboral y la violencia en el trabajo.* https://www.suseso.cl/613/articles-481095_archivo_31.pdf

BOLETÍN JURÍDICO SEGUNDO SEMESTRE 2024[1]

I. DICTÁMENES RELEVANTES

Nº	Materia	Submateria	Suma
E529150	Aguas	Atribuciones	Sobre la juridicidad de los actos administrativos que se indican, de la Dirección General de Aguas.
E527554	Asistentes de la educación	Bono ley Nº 20.883	Corresponde al Ministerio de Educación administrar el bono previsto en el artículo 59 de la ley Nº 20.883. Si dicho beneficio no se hubiere perfeccionado dentro de plazo, por omisión de la autoridad, se interrumpe la prescripción extintiva, siempre que aquel se haya impetrado oportunamente.
E521512	Becas	Beca de reparación	Atiende oficio Nº 53.227, de 2023, de la Cámara de Diputados. No corresponde volver a traspasar el beneficio educacional a que se refiere la ley Nº 19.992.
E533651	Bienes públicos	Concesiones en áreas protegidas por el Estado	Otorgamiento de concesiones en áreas protegidas debe regirse por la normativa actualmente vigente, así como las relocalizaciones y modificaciones de los proyectos que indica. Ministerio del Medio Ambiente tiene el rol de supervigilancia del sistema nacional de áreas protegidas, en virtud del cual debe efectuar labores de coordinación entre organismos con competencia en la materia. Atiende oficio Nº 51.770, de 2023, de la Cámara de Diputados.
E533978	Carabineros de Chile	Personal de mantenimiento y operaciones de aeronaves/ obtención licencias	Procede que Carabineros de Chile reembolse los gastos efectuados por los funcionarios que requieran la obtención de las licencias aeronáuticas necesarias para el desempeño de sus funciones.
E531017	Comisión Administradora del Sistema de Créditos para Estudios Superiores	Jornada de trabajo	El artículo 1º, Nº 8, de la ley Nº 21.561, que sustituye el artículo 27 del Código del Trabajo, a contar del 26 de abril de 2024, resulta aplicable al personal que se desempeña en la Comisión Administradora del Sistema de Créditos para Estudios Superiores.

1 Recopila jurisprudencia relevante desde junio hasta noviembre de 2024.

Nº	Materia	Submateria	Suma
E530975	Compras públicas	Causales de trato directo	Los antecedentes acompañados no acreditan de manera suficiente la concurrencia de los elementos que configurarían la citada causal, puesto que la reposición o complementación de equipamiento o servicios accesorios supone la existencia de un equipo o servicio principal al cual complementen o accedan, situación que no consta en la especie. Se advierte que la motivación del contrato en comento se relaciona más bien con la intención de mantener la vinculación con el proveedor que ha suministrado los mencionados servicios en el último tiempo.
E531030	Compras públicas	Multas	Corresponde a la autoridad del servicio público ponderar si las circunstancias esgrimidas por los proveedores constituyen caso fortuito o fuerza mayor, en los términos que indica la ley, para efectos de la aplicación de la multa que se consulta.
E510048	Compras y contratación pública	Uso de bases tipo	Organismos públicos deben fundamentar las razones por las cuales no les resulta posible utilizar, en los procesos licitatorios que lleven a cabo, las bases tipo aprobadas por la Dirección de Compras y Contratación Pública.
E533865	Concesiones públicas	Gobiernos regionales	La Delegación Presidencial Regional de Magallanes y de la Antártica Chilena deberá traspasar al gobierno regional de dicho territorio las multas cobradas a la concesionaria de la Zona Franca de Punta Arenas.
E500593	Contratación pública	Evaluación de ofertas	Subsecretaría de Obras Públicas se ajustó a las respectivas bases al efectuar la evaluación de la oferta que se indica.
E542232	Contratación pública	Igualdad de los oferentes	No se advierte irregularidad en el hecho de que las bases de licitación que se indican exigieran la autorización de la comercialización de la marca para determinados productos.
E533692	Corporaciones municipales	Subvenciones educacionales	No procede que una corporación municipal financie con recursos destinados a fines educacionales las imposiciones previsionales y de salud, incluidos sus recargos, de aquellos trabajadores que no están vinculados a su área de educación.

Nº	Materia	Submateria	Suma
E555923	Curso de formación de la Academia Diplomática de Chile	Estatutos y educación	Títulos profesionales que otorgan los institutos profesionales habilitan para postular al curso de formación de la Academia Diplomática de Chile «Andrés Bello», conforme se ha precisado por el dictamen Nº 53.701, de 2012, de este origen.
E547949	Docentes	Fuero gremial	Es improcedente la decisión de renovar con una carga horaria menor la designación de un docente contratado que goce de fuero gremial.
E530821	Donaciones	Registro de donatarios	Consejo de Donaciones Sociales se ajustó a derecho al desestimar la inscripción de la ONG ocurrente en el registro de la ley Nº 19.885, ya que no era posible apreciar en la memoria de la institución, actividades con personas de escasos recursos de manera sostenida durante el año anterior a la postulación.
E528987	Educación pública	Traspaso de inmuebles de establecimientos educacionales	Inmuebles donde funcionaron establecimientos educacionales administrados por municipios o corporaciones municipales que, al 31 de diciembre de 2014, hubiesen perdido su reconocimiento oficial, seguirán afectos al servicio educacional y deberán ser traspasados al servicio local de educación pública respectivo, en los términos que se indican. Renuncia tácita al reconocimiento oficial ha operado aunque no se haya dictado la respectiva resolución declarativa.
E532672	Ejército de Chile	Beneficio de descanso reparatorio	Descanso reparatorio de la ley Nº 21.409 no alcanza al personal de la Central Odontológica del Ejército.
E528222	Elecciones municipales	Subrogación alcalde	Procede subrogación del alcalde suplente candidato a dicho cargo en las próximas elecciones municipales, en los términos que indica.
E501338	Estatuto general	Ingreso a la Administración	El cumplimiento del requisito de la letra e) del artículo 12 de la ley Nº 18.834 se acredita mediante declaración jurada simple.

Nº	Materia	Submateria	Suma
E527522	Estatutos administrativos	Declaración de vacancia por salud incompatible	La Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez, en el ejercicio de la atribución prevista en el inciso final del artículo 148 de la ley Nº 18.883, está facultada para pronunciarse respecto de la condición de irrecuperabilidad de la salud de un funcionario, sin que pueda evaluar su «compatibilidad con el ejercicio del cargo».
E501448	Estatutos especiales	Indemnización ley Nº 21.040	Confirma dictamen Nº E393780, de 2023, en atención a lo dispuesto en la Ley de Presupuestos del Sector Público del año 2023.
E531257	Estatutos especiales	Profesionales funcionarios	Tiempo servido a honorarios no es útil para acogerse a la liberación de guardia nocturna, toda vez que la preceptiva que regula dicho beneficio no contempla tal posibilidad, lo que no se ve alterado por el dictamen Nº E173171, de 2022.
E520399	Estatutos general y municipal	Personal a honorarios	En atención a los términos de la consulta, no procedería que la Superintendencia de Seguridad Social contratara a honorarios a los profesionales de la salud que indica, dado que dicha situación no se ajusta a ninguna de las hipótesis que el dictamen Nº E173171, de 2022, de este origen, contempla como aquellas en las que proceden tales convenios.
E509605	Estatutos generales	Derechos funcionarios	Personal del SAMU no puede ejercer la prerrogativa establecida en el artículo 66 quáter del Código del Trabajo, en consideración a que cumple funciones en la atención de emergencias de salud extrahospitalaria, que no pueden ser desatendidas por el servicio de salud.
E538564	Estatutos generales	Personal a contrata	No renovación de contrata del interesado se dispuso mediante un acto administrativo fundado. Reconsidera oficios Nºs. E378534, de 2023, y E456046, de 2024, de la II Contraloría Regional Metropolitana de Santiago.
E539389	Estatutos generales	Responsabilidad disciplinaria	Hechos que se denuncian, en que habría incurrido el contralor regional que se indica, no constituyen una falta disciplinaria.

Nº	Materia	Submateria	Suma
E498158	Facultades de Contraloría	Instrucciones	Imparte instrucciones en relación con el Fondo Regional para la Productividad y el Desarrollo y con los aportes fiscales al Fondo Común Municipal, contemplados en la ley Nº 21.591, sobre royalty a la minería, y en la ley Nº 21.640, de Presupuestos del Sector Público para el año 2024.
E510609	Facultades de Contraloría	Instrucciones	Imparte instrucciones en relación con eventos culturales y de esparcimiento organizados por las municipalidades.
E516610	Facultades de Contraloría	Instrucciones	Imparte instrucciones sobre las modificaciones que la ley Nº 21.643 (Ley Karin) introdujo en las leyes Nºs. 18.575, 18.834 y 18.883, en materia de prevención, investigación y sanción del acoso laboral, sexual o de violencia en el trabajo.
E516614	Facultades de Contraloría	Instrucciones	Imparte instrucciones a los gobiernos regionales sobre rendición de cuentas de los recursos transferidos a receptores intermediarios y a beneficiarios finales privados.
E516638	Facultades de Contraloría	Instrucciones	Imparte instrucciones sobre clasificaciones presupuestarias de los gastos por transferencias corrientes y de capital que efectúan los organismos públicos.
E523936	Facultades de Contraloría	Instrucciones	Imparte instrucciones sobre las modificaciones que la ley Nº 21.643 (Ley Karin) introdujo al Código del Trabajo, en materia de prevención, investigación y sanción del acoso laboral, sexual o de violencia en el trabajo, respecto de organismos públicos cuyo personal se rija por ese código.
E533033	Facultades de Contraloría	Instrucciones	Imparte instrucciones para la elaboración y entrega del acta de traspaso de gestión, al término del mandato de los gobernadores y consejeros regionales y para la oportuna presentación de sus declaraciones de intereses y patrimonio al concluir sus funciones.
E545210	Facultades de Contraloría	Instrucciones	Imparte instrucciones en relación con el uso de los medios digitales de comunicación y redes sociales de carácter institucional.

Nº	Materia	Submateria	Suma
E499490	Finanzas públicas	Transferencia de recursos	Al Instituto de Investigaciones Agropecuarias le son aplicables las normas vigentes que regulan las transferencias de recursos al sector privado.
E501487	Finanzas públicas	Finanzas y presupuestos	Ha procedido que el Gobierno Regional Metropolitano de Santiago se constituyera como organismo ejecutor de los recursos que indica, pero sin que pudiera manejarlos en una cuenta de administración de fondos.
E502457	Finanzas públicas	Rendición de cuentas	La Secretaría Regional Ministerial de Salud de la región Metropolitana debe verificar, en el proceso de rendición de cuentas que le presenten las municipalidades, que las adquisiciones y contrataciones efectuadas a través de sus corporaciones municipales, se ajustaron a la ley Nº 19.886 y su reglamento.
E524498	Finanzas públicas	Rendición de cuentas	La resolución exenta Nº 1.858, de 2023, de este origen, que establece el uso obligatorio del SISREC, se aplica a las transferencias que el Servicio de Cooperación Técnica efectúa con cargo a su presupuesto.
E544065	Finanzas públicas	Legalidad del gasto	No corresponde financiar con los recursos de la transferencia el pago de las indemnizaciones por las que se consulta, si su propósito es volver a contratar al mismo personal que las ha percibido.
E547986	Finanzas públicas	Becas	La Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo deberá admitir las solicitudes de las becarias al beneficio de extensión COVID-19, sin considerar la extensión por maternidad.
E563413	Finanzas públicas	Transferencia de recursos	El FOSIS puede establecer en sus bases la transferencia en cuotas de los recursos de que se trata, en atención a sus facultades de resguardo del patrimonio público.
E502492	Finanzas y presupuesto	*Fondo común municipal*	Artículo 28 del decreto ley Nº 1.263, de 1975, no resulta aplicable a los aportes al Fondo Común Municipal que deben efectuar los municipios.

Nº	Materia	Submateria	Suma
E512533	Finanzas y presupuesto	Gastos en personal	En el cálculo del límite del gasto anual en personal de las municipalidades no corresponde incluir los ingresos registrados en la cuenta contable 15 12 10.
E516569	Finanzas y presupuesto	Contrato de recaudación	Director del Hospital de Carabineros de Chile carece de atribuciones para celebrar un contrato de recaudación con la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPEUCH.
E528910	Finanzas y presupuesto	Ingresos propios	No se autoriza el manejo extrapresupuestario de los recursos que se transfieren a las municipalidades con cargo al Fondo para el Reciclaje.
E530982	Finanzas y presupuesto	Transferencia de recursos	No resulta aplicable la normativa sobre transferencias contenida en la Ley de Presupuestos del Sector Público correspondiente al año 2024, a los traspasos de recursos que el MINEDUC efectúa al PNUD.
E537885	Finanzas y presupuesto	Contratos de arrendamiento de bienes con opción de compra	Municipio deberá adoptar las medidas pertinentes para dar cumplimiento en lo sucesivo a lo establecido en el artículo 14 de la ley Nº 20.128.
E553338	Finanzas y presupuesto	Transferencia de recursos	La normativa sobre transferencias contenida en la Ley de Presupuestos del Sector Público correspondiente al año 2024, resulta aplicable a los traspasos de recursos que el Gobierno Regional de Antofagasta efectúe a la Universidad Católica del Norte.
E533970	Fondo para Hospitales de Carabineros	Comodato equipo a Hospital DIPRECA	Ha procedido la entrega en comodato de equipo que indica del Fondo para Hospitales de Carabineros de Chile al Hospital DIPRECA.
E525610	Fuerzas Armadas	Percepción de remuneraciones en caso de arresto domiciliario	Funcionario del Ejército que no prestó labores por encontrarse con arresto domiciliario total no pudo percibir remuneraciones mientras estuvo afecto a esa medida cautelar, pues al término del proceso judicial no fue absuelto ni sobreseído definitivamente. Institución castrense deberá remitir, en el plazo que se indica, los antecedentes requeridos por esta Contraloría General.

Nº	Materia	Submateria	Suma
E525623	Fuerzas Armadas	Pensión de retiro	Personal de las Fuerzas Armadas que cumplió con su servicio militar y cursó la totalidad de sus estudios en las escuelas matrices no puede computar, para efectos previsionales, lapsos distintos de aquellos señalados expresamente por el inciso tercero del artículo 77 de la ley Nº 18.948.
E528983	Fuerzas Armadas	Regulación uso de tatuajes	No se advierten irregularidades en la dictación de normativa que regula el uso de tatuajes emitida por el Ejército de Chile, sin perjuicio de lo señalado.
E503000	Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad Pública	Comisión de servicio en el extranjero	No procede el depósito parcializado en dos cuentas corrientes bancarias de las remuneraciones mensuales en dólares del personal en comisión de servicio en el extranjero.
E504925	Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad Pública	Contratación de bienes y servicios	La contratación de un sistema de pagos mediante tarjetas bancarias por Carabineros de Chile debe imputarse al subtítulo 22, ítem 10, asignación 999.
E522153	Gobernadores	Derecho a defensa funcionaria	Atiende oficio Nº 51.695, de 2023, del prosecretario de la Cámara de Diputados. A los gobernadores regionales les son aplicables, en lo pertinente, las normas contenidas en el Estatuto Administrativo. Gobernador regional se encuentra amparado por el derecho a defensa. Gobierno Regional del Biobío no acreditó el cumplimiento de todas las exigencias preliminares que se contemplan para la contratación por trato directo de servicios personales especializados.
E548580	Gobierno y administración regional y provincial	Atribuciones del consejo regional	Atiende consultas del Gobierno Regional de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo.
E536719	Gobiernos regionales	Asociativismo regional	La norma que indica describe, de manera ejemplar, las acciones que pueden llevar a cabo las corporaciones y fundaciones creadas al amparo de la ley Nº 19.175. El límite establecido en el inciso quinto del artículo 101 de dicho texto legal, se refiere a los programas o proyectos en los términos que se señala.

Nº	Materia	Submateria	Suma
E548532	Gobiernos regionales	*Organización y atribuciones*	Atiende consulta del Gobierno Regional de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo, relativa a las facultades de la secretaría ejecutiva que indica.
E561697	Gobiernos regionales	Elecciones de gobernador	Atiende presentación de la senadora Ximena Rincón González y del senador Rodrigo Galilea Vial. Materia planteada no se encuentra regulada por la normativa aplicable en la especie.
E565357	Gobiernos regionales	Convenios mandato	El Instituto de Investigaciones Agropecuarias puede ser considerado como organismo técnico del Estado, para efectos de lo dispuesto en el artículo 16 de la ley Nº 18.091. En tal calidad, puede celebrar el convenio mandato a que se refiere el inciso cuarto de ese precepto con el Gobierno Regional de Arica y Parinacota, en relación con el proyecto que se indica.
E571112	Gobiernos regionales	Convenios mandato	No resulta procedente que los gobiernos regionales celebren convenios mandato para contratar estudios e investigaciones con cargo al subtítulo 22, respecto de recursos dispuestos en los programas de inversión regional de la ley Nº 21.640, de Presupuestos para el Sector Público para el año 2024.
E571120	Gobiernos regionales	Convenios mandato	No resulta procedente que los gobiernos regionales celebren convenios mandato para la adquisición de activos no financieros con cargo al subtítulo 29, respecto de recursos dispuestos en los programas de inversión regional de la ley Nº 21.640, de Presupuestos para el Sector Público para el año 2024.
E525609	Jornada extraordinaria	Tiempo utilizado para traslado	No puede considerarse como jornada extraordinaria el tiempo utilizado por los funcionarios para trasladarse al lugar en que han de efectuar las labores encomendadas, como tampoco el empleado en su retorno.
E570586	Legislación indígena	Permuta de tierra indígena por tierra no indígena	Desestima solicitud de reconsideración del dictamen Nº E400493, de 2023, por las razones que indica. Las exigencias para autorizar permutas de tierras indígenas por tierras no indígenas deben estar previstas en la ley.

Nº	Materia	Submateria	Suma
E537381	Licitación internacional CORFO	Principio de estricta sujeción a las bases	Atiende oficio Nº 55532, de 2023, del prosecretario de la Cámara de Diputados. Decisión del Consejo de CORFO no se ajustó al principio de estricta sujeción a las bases.
E544043	Lobby	Audiencias	Negativa a otorgar audiencia se ajustó a lo previsto en la ley Nº 20.730 y su reglamento.
E530668	Migración y extranjería	Requisitos de solicitud de permanencia transitoria	Requisitos exigidos para solicitudes de permanencia transitoria son los expresamente establecidos en la normativa migratoria aplicable, en los términos que se señalan.
E542346	Migración y extranjería	Regularización de extranjeros en condición migratoria irregular	Corresponde a la Subsecretaría del Interior determinar si procede adoptar los mecanismos de regularización de extranjeros que se encuentren en condición migratoria irregular. El Servicio Nacional de Migraciones es el organismo encargado de ejecutar tales mecanismos.
E527567	Ministerios	Organización y atribuciones	Atiende oficio Nº 60.305, de 2024, de la Cámara de Diputados y presentaciones de los diputados Juan Antonio Coloma Álamos, Frank Sauerbaum Muñoz y Jorge Guzmán Zepeda y del señor Silvestre Díaz Tomić, sobre campaña publicitaria del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
E499461	Municipal	Bonificaciones de retiro	Monto de la bonificación adicional del artículo 8º de la ley Nº 21.135 para los trabajadores de los cementerios municipales, regidos por el Código del Trabajo, debe calcularse considerando una jornada máxima de 44 horas semanales y de manera proporcional si esta fuere inferior.
E545429	Municipal	Bonificaciones de retiro	Resulta incompatible la percepción de los beneficios de incentivo al retiro contemplados en las leyes Nºs. 20.919 y 21.135. El recurrente, al haber percibido la bonificación por retiro voluntario prevista en la ley Nº 20.919, debió cesar en el cargo que servía en la Municipalidad de Cerro Navia.

Nº	Materia	Submateria	Suma
E531303	Municipal	Cierre de calles y pasajes	Propietarios de los inmuebles o sus representantes o moradores autorizados deben otorgar su consentimiento, individualmente, para efectos de contabilizar el *quorum* requerido para aprobar el cierre o control de acceso de calles y pasajes o a conjuntos habitacionales urbanos o rurales con una misma vía de acceso y salida.
E499646	Municipal	Concejales	No procede que municipio otorgue fondos a rendir a concejales ni que se suscriban convenios de pago a su respecto.
E552275	Municipal	Concejos municipales	En el sorteo a que se refiere el artículo 107 de la ley Nº 18.695, deben participar todos los concejales actualmente en ejercicio, ya sea que se encuentren repostulando al cargo de concejal, o postulando a la plaza de alcalde.
E511817	Municipal	Contratación de servicios de asesoría jurídica	Reconsidera parcialmente el oficio Nº E345296, de 2023, de la Contraloría Regional del Libertador General Bernardo O'Higgins, y precisa lo que indica.
E498347	Municipal	Corporaciones municipales	No se ajusta a derecho la creación de una corporación de derecho privado para ejercer facultades municipales y con fines diversos a aquellos previstos en la ley.
E506992	Municipal	Organización y atribuciones	No existe disposición legal que autorice a las municipalidades para dictar o celebrar actos o contratos que tengan por objeto satisfacer el interés de los propios funcionarios del municipio.
E542217	Municipal	Organización y atribuciones	Municipalidad de Las Condes se encuentra habilitada para enajenar directamente los inmuebles que indica en las condiciones que se señalan. Entidad edilicia contó con acuerdo del concejo municipal para enajenar los bienes raíces municipales a un precio menor a su avalúo fiscal. Se abstiene de emitir pronunciamiento sobre eventual lesión enorme por ser una materia de naturaleza litigiosa.

Nº	Materia	Submateria	Suma
E533711	Municipal	Patente de alcoholes	Patente de alcoholes debe otorgarse en conformidad con los requisitos y condiciones que establece la ley sobre expendio y consumo de bebidas alcohólicas.
E529200	Municipal	Requisitos de ingreso	Requisito de ingreso contemplado en el artículo 10, letra a), de la ley Nº 18.883, no ha sido modificado por el artículo 175, Nº 5, de la ley Nº 21.325.
E533724	Municipal	Salud municipal	Límite de puntuación del factor capacitación establecido en el artículo 54 del decreto Nº 1.889, de 1997, del Ministerio de Salud, debe aplicarse al concurso interno regulado en la ley Nº 21.308.
E534593	Municipal	Uso de vehículos municipales	En atención a las especiales condiciones geográficas y demográficas de la comuna de Río Verde, resulta procedente disponer la medida de traslado de funcionarios municipales desde la ciudad de Punta Arenas a las dependencias del municipio, en condiciones que indica.
E495826	Obras públicas	Contratos de obras públicas	Sobre el cálculo del reajuste de los anticipos otorgados en el marco de los contratos regidos por las bases tipo aprobadas por la resolución Nº 134, de 2014, de la Subsecretaría de Redes Asistenciales.
E496316	Obras públicas	Contratos de obras públicas	No se advierten reparos que formular respecto de lo resuelto por la Dirección de Obras Hidráulicas, en orden a no aplicar, en la situación que se indica, el mecanismo de reajuste regulado en el artículo 14 transitorio del Reglamento para Contratos de Obras Públicas.
E497552	Obras públicas	Contratos de obras públicas	Corresponde que el Servicio de Vivienda y Urbanización Metropolitano restituya debidamente actualizado el monto percibido por multas mal aplicadas.
E497593	Obras públicas	Contratos de obras públicas	Procede que el contrato que se indica, suscrito por la Dirección de Aeropuertos, sea reajustado en idénticos términos en los que varíe el índice polinómico establecido en su regulación, sea que signifique un incremento o una disminución en su importe nominal.

Nº	Materia	Submateria	Suma
E509580	Obras públicas	Consultorías de obras públicas	No procede el pago de intereses en relación con los estados de pago que se indican, ni por la demora en la liquidación del contrato que se señala, suscrito por la Dirección de Vialidad.
E534819	Obras públicas	Contratos de obras públicas	No corresponde alterar el precio a suma alzada pactado en el contrato que se indica, pues la contingencia de ganancia o pérdida en la cuantificación de las obras debe ser asumida por la contratista adjudicada.
E535159	Obras públicas	Atribuciones y funciones de la Administración en la materia	No se aprecia reproche de juridicidad que efectuar, en los aspectos que se señalan, en relación con el oficio Nº 6.824, de 2018, de la Dirección de Vialidad.
E504940	Organización y atribuciones	IFE laboral	Bancoestado Contacto 24 horas S.A. es una empresa privada constituida por el Banco del Estado de Chile, que integra el sector estatal para los fines del otorgamiento de la bonificación denominada «IFE laboral».
E530666	Organización y atribuciones	Servicios de salud	Para la suscripción de los convenios a que se refiere la letra m) del artículo 36 del decreto con fuerza de ley Nº 1, de 2005, del Ministerio de Salud, se requiere que el respectivo profesional haya aprobado el examen único nacional de conocimientos de medicina, sin que resulte aplicable a su respecto la excepción contemplada en el artículo 2º bis de la ley Nº 20.261.
E552590	Organización y atribuciones	Atribuciones del Instituto de Salud Pública	Instituto de Salud Pública de Chile se encuentra facultado para cobrar derechos por las prestaciones que se indican. Remite copia de informe emitido por esa entidad.
E534808	Personal a honorarios	Licencias médicas	Servidores a honorarios deben requerir el cobro de los subsidios derivados del uso de licencias médicas directamente ante la entidad previsional. Las entidades contratantes pueden pagar la diferencia entre el referido subsidio y el total de los honorarios acordados, si así se pacta en el contrato a honorarios.
E501352	Policía de Investigaciones de Chile	Porte de armas de fuego por oficiales policiales en retiro	Denegación de la autorización para porte de armas de fuego, solicitada por funcionario en retiro de la Policía de Investigaciones de Chile, se ajustó a derecho.

Nº	Materia	Submateria	Suma
E502198	Procedimientos administrativos	Vigencia acto administrativo	Entrada en vigencia del decreto que modifica el porcentaje de distribución de las cotizaciones de salud que perciben las cajas de compensación de asignación familiar, así como la de la circular que recoge tal modificación, se produjo en la fecha de su notificación.
E499447	Profesionales funcionarios	Bonificación por retiro voluntario	Profesionales funcionarias que, entre otros requisitos, hayan cumplido o cumplan entre 60 y 69 años de edad durante el año 2024, pueden acceder a la bonificación por retiro voluntario que regula la ley Nº 20.986 en el noveno proceso de postulación.
E525088	Programa de Reparación y Atención Integral de Salud	Prestaciones de salud	Prestaciones médicas que concede el Programa de Reparación y Atención Integral de Salud se circunscriben a aquellas establecidas en la ley Nº 19.980, siendo perfectamente compatibles con las que entrega FONASA. No procede el cese del descuento de cotizaciones destinado a ese fondo.
E528980	Protección humedales rurales	Ordenanzas municipales y principio de coordinación	Municipalidades pueden dictar ordenanzas locales de humedales rurales, dentro de su competencia, debiendo coordinarse. Se abstiene de emitir pronunciamiento respecto del decreto y ordenanzas municipales que indica, por haberse dictado sentencia judicial.
E497614	Remuneraciones	Bonificaciones	Funcionarios que no han sido calificados por haber hecho uso de licencia médica y que conservan su calificación anterior tienen derecho a percibir la asignación del artículo 5º de la ley Nº 19.528, en la medida que cumplan las demás exigencias previstas por la normativa.
E509535	Remuneraciones	Asignaciones	Funcionarios que se desempeñan en unidad centralizada de camas no tienen derecho a percibir la asignación del artículo 1º de la ley Nº 19.264, por cuanto no se encuentra prevista en dicha norma ni se ha definido como homologable en la resolución que indica.

Nº	Materia	Submateria	Suma
E510614	Remuneraciones	Bonificaciones de retiro	Ante la falta de información acerca de las fechas exactas de inicio y término del servicio militar realizado por un funcionario público, corresponde computar el período completo informado por la Dirección General de Movilización Nacional para acceder a la bonificación adicional por retiro de la ley Nº 20.948, en las condiciones que se indican.
E520403	Remuneraciones	Asignación de zona	Funcionarios regidos por la ley Nº 18.834 tienen derecho a seguir percibiendo la asignación de zona de su lugar de desempeño de origen, en caso de comisiones de servicio dispuestas por un período de hasta seis meses.
E525091	Remuneraciones	Bonificaciones de retiro	Para acceder al bono del artículo 4º de la ley Nº 20.948, el funcionario debe estar adscrito al sistema de capitalización individual al momento de cesar su desempeño, ya sea como cotizante activo, pensionado en ese régimen o liberado de cotizar, de acuerdo con lo preceptuado en el inciso primero del artículo 69 del decreto ley Nº 3.500, de 1980.
E535188	Remuneraciones	Asignación de mejoramiento de trato al usuario	Resulta procedente mantener la clasificación, en el tramo de la evaluación anterior, para el pago de la asignación de mejoramiento al trato al usuario a los establecimientos de salud que no aplicaron el instrumento de evaluación, por la declaración de las alertas sanitarias que indica.
E545223	Remuneraciones	Descuento de beneficios pecuniarios percibidos indebidamente	Pago de parcialidades otorgadas en virtud del artículo 67 de la ley Nº 10.336 solo puede realizarse a través del descuento de la remuneración, desahucio, pensión de jubilación, retiro o montepío, según corresponda.
E565327	Remuneraciones	Bonificaciones de retiro	Artículo 10 de la ley Nº 20.921 reconoce el derecho a percibir los beneficios por retiro que indica a las funcionarias que hayan obtenido una pensión de invalidez, no obstante que, al momento de su postulación y por razones que no les son imputables, hayan perdido la titularidad de esa jubilación.

Nº	Materia	Submateria	Suma
E565346	Remuneraciones	Bonificaciones de retiro	No procede considerar tiempo trabajado en la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Mujer para efectos de acceder a los bonos por retiro de las leyes Nºs. 19.882 y 20.948, puesto que se trata de una persona jurídica de derecho privado, que no forma parte de la Administración del Estado.
E544041	Rentas municipales	Microempresa familiar	Resultan aplicables las normas sobre microempresa familiar a beneficiarios del Instituto de Desarrollo Agropecuario, en la medida que se cumplan los requisitos establecidos en las disposiciones que regulan la materia.
E530994	Salud	Sistema de turnos	Hospital Regional de Talca puede implementar el sistema de turnos que propone, en la medida que se ajuste a los criterios que se indica, pero los funcionarios que los desempeñen no tendrán derecho a impetrar la asignación de cuarto turno que se señala.
E533350	Salud municipal	Capacitación	Cursos de capacitación de carácter obligatorio que deban realizar los funcionarios regidos por la ley Nº 19.378, fuera de su jornada laboral, bajo la modalidad de e-learning sincrónico, darán derecho a un descanso complementario igual al tiempo efectivo de asistencia a clases.
E516615	Sectores regulados	Eléctrico	La Comisión Nacional de Energía cuenta con atribuciones para revisar las metodologías de cálculo del mecanismo de compensación previsto en el inciso vigésimo tercero del artículo 8º de la ley Nº 20.780.
E542455	Sectores regulados	Eléctrico	La decisión de la Comisión Nacional de Energía de incluir en las bases de licitación para suministro eléctrico que se indica, como parte de la fórmula de indexación del precio de la energía, un componente que recoja las fluctuaciones de los costos sistémicos, no altera las normas relativas a los sujetos que deben asumir su pago. No obstante, esa repartición deberá proceder del modo que se señala con respecto al ítem «otros».

Nº	Materia	Submateria	Suma
E565379	Sectores regulados	Eléctrico	Corresponde dejar sin efecto la resolución exenta Nº 4, de 2024, del Ministerio de Energía, que dicta normas que deben cumplir las solicitudes de modificación de fechas de entrada en operación de las obras de expansión, que formulen las respectivas empresas adjudicatarias, por motivos de fuerza mayor o caso fortuito, pues incorpora condiciones adicionales que no se encuentran previstas en el ordenamiento jurídico.
E509554	Seguridad social	Pensiones	Atiende oficio Nº 54.313, de 2023, del secretario general de la Cámara de Diputados. Corresponde a la Superintendencia de Pensiones la fiscalización de las actuaciones de los integrantes de las comisiones médicas del decreto ley Nº 3.500, de 1980, el financiamiento de su contratación a honorarios y el control del debido cumplimiento de sus funciones.
E520630	Seguridad social	Pensiones	Desestima solicitud de reconsideración de dictamen Nº E387503, de 2023. Circunstancia de ingresar al sistema que regula el decreto ley Nº 3.500, de 1980, durante el período considerado para obtener una pensión de CAPREDENA, no impide mantenerse afecto y obtener beneficios en este último régimen, por haberse generado líneas de afiliación paralelas, independientes entre sí.
E556034	Seguridad social	Bono compensatorio de sala cuna	Procede que el monto del bono compensatorio de sala cuna, correspondiente al período en que se hace uso de permiso posnatal parental en modalidad de media jornada, sea proporcional a esta.
E556052	Seguridad social	Pensiones	Superintendencia de Pensiones actuó dentro del ámbito de sus atribuciones al disponer la extinción de la garantía estatal por pensión mínima de invalidez que indica.
E520720	Servicios locales de educación pública	Planilla suplementaria	La remuneración bruta mensual que debió considerarse para calcular la planilla suplementaria que se paga a los funcionarios traspasados a un servicio local de educación pública debía incluir la asignación de antigüedad, calculada considerando el tiempo trabajado en el departamento de administración de educación municipal respectivo.

Nº	Materia	Submateria	Suma
E525814	Servicios locales de educación pública	Comité directivo local	Derecho a dieta de integrante del comité directivo local de un servicio local de educación pública no puede ser renunciado en forma anticipada, sino solo una vez que haya sido devengado.
E495807	Teletrabajo	Organización y atribuciones	Quienes tengan bajo su cuidado a menores de 14 años de edad o a una persona con dependencia severa gozan de preferencia en la selección del personal que puede optar al teletrabajo del artículo 66 de la ley Nº 21.526, hasta completar el 20 % de la dotación máxima del servicio.
E515448	Teletrabajo	Organización y atribuciones	Reconsidera oficio Nº E495639, de 2024, de la I Contraloría Regional Metropolitana de Santiago.
E525080	Teletrabajo	Supuesto legal	Alerta sanitaria del decreto Nº 11, de 2024, del Ministerio de Salud, no configura el presupuesto establecido para la aplicación del artículo 206 bis del Código del Trabajo.
E532641	Teletrabajo	Cumplimiento medida cautelar	Modalidad de trabajo remoto dispuesta para funcionario a que se alude es de carácter excepcional, ya que resulta necesaria para dar cumplimiento a la medida cautelar que afecta a ese servidor.
E533496	Teletrabajo	Ley Nº 21.526, artículo 66	Resolución exenta por la que se consulta, que regula el teletrabajo dispuesto en el artículo 66 de la ley Nº 21.526, debe ajustarse a los términos de dicha norma y al criterio de preferencia contemplado en el artículo 102 de la ley Nº 21.647.
E550340	Teletrabajo	Organización y atribuciones	La Comisión Administradora del Sistema de Créditos para Estudios Superiores debe modificar los contratos de trabajo del personal con el que acordó modalidades de trabajo remoto diversas de aquellas autorizados por ley para el sector público.
E510049	Transferencia a entidades privadas	Convenios de transferencia	Procedió el pago a las entidades ejecutoras que indica del Programa Inversión en la Comunidad, en la medida que las actividades comprometidas por estas hayan sido efectivamente desarrolladas.

Nº	Materia	Submateria	Suma
E534587	Universidades estatales	Reelección de rector	Según lo previsto en la ley Nº 21.094, el primer período del rector de una universidad estatal, para efectos de postular a la reelección, será aquel que haya asumido bajo la vigencia de dicha ley, sin que necesariamente su elección se haya realizado de acuerdo con el procedimiento previsto en el artículo 21 de dicho texto legal.
E520422	Urbanismo	Atribuciones y funciones de la Administración en la materia	El artículo 59 de la nueva Ley de Copropiedad Inmobiliaria, que exige a los proyectos tener acceso directo a un bien nacional de uso público, no requiere del reglamento para entrar en vigor.
E530956	Urbanismo	Ley General de Urbanismo y Construcciones y Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones	De acuerdo con el artículo 3.1.3 de la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones, respecto de anteproyectos que contemplen fusión y división predial, el permiso de edificación respectivo solo podrá otorgarse una vez perfeccionadas dichas actuaciones y no podrán aprobarse conjuntamente con aquel. El cobro de intereses y reajustes realizados por la Dirección de Obras Municipales de Las Condes se ajustó a derecho.
E533509	Urbanismo	Ley General de Urbanismo y Construcciones y Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones	La transferencia de terrenos fiscales singularizados, originados en predios fiscales de mayor extensión amparados por una inscripción global o de cabida indeterminada, por parte del Ministerio de Bienes Nacionales conforme al artículo 14, inciso segundo, del decreto ley Nº 1.939, de 1977, no requiere de la garantía de las obras de urbanización.
E533857	Urbanismo	Atribuciones y funciones de la Administración en la materia	Corresponde que la División de Desarrollo Urbano del Ministerio de Vivienda y Urbanismo modifique el oficio circular Nº 151, de 2023 (DDU Nº 478).
E541771	Urbanismo	Atribuciones y funciones de la Administración en la materia	Corresponde que la Municipalidad de Coquimbo y la Secretaría Regional Ministerial de Vivienda y Urbanismo de esa región arbitren las medidas para regularizar la urbanización del sector que se indica. No compete a esta Contraloría General suspender la vigencia de los subsidios habitacionales.

Nº	Materia	Submateria	Suma
E552568	Urbanismo	Ley General de Urbanismo y Construcciones y Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones	Permisos de edificación aprobados bajo el sistema de agrupamiento continuo en la comuna de Estación Central que no fueron invalidados pueden ser modificados por sus titulares, solo en los términos que se anotan.
E530860	Vehículos fiscales	Caución por parte de funcionarios de tribunales ambientales	Los funcionarios de los tribunales ambientales que tengan a su cargo la conducción de vehículos estatales deben dar cumplimiento a lo previsto en el artículo 7º del decreto ley Nº 799, de 1974.
E563419	Vivienda	Subsidios	Si los antecedentes con que cuenta el Servicio de Vivienda y Urbanización de la región de Valparaíso son suficientes para acreditar que la vivienda siniestrada se encontraba construida conforme con las especificaciones técnicas y normativas, procedería que se pague el certificado de subsidio, no obstante no acompañarse el certificado de recepción definitiva de las obras.

II. PRINCIPALES REGLAMENTOS, DFL Y OTROS ACTOS ADMINISTRATIVOS INGRESADOS O REINGRESADOS

Acto administrativo	Origen	Materia
Dto. Nº 13, de 2024	Ministerio de Agricultura	Aprueba reglamento de la ley Nº 18.450, que aprueba normas para el fomento de la inversión privada en obras de riego y drenaje.
Dto. Nº 16, de 2024	Ministerio de Agricultura	Aprueba plan sectorial de adaptación al cambio climático del sector silvoagropecuario, en el marco de la ley Nº 21.455.
Dto. Nº 30, de 2024	Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación	Aprueba Política Nacional Espacial.
Dto. Nº 31, de 2024	Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación	Aprueba el reglamento del Programa de Financiamiento Estructural I+D+I Universitario.
Dto. Nº 31, de 2024	Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación	Aprueba el reglamento del Programa de Financiamiento Estructural I+D+I Universitario.
Dto. Nº 34, de 2024	Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación	Aprueba constitución y estatutos del Instituto Nacional del Litio y Salares.
Dto. Nº 34, de 2024	Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación	Aprueba constitución y estatutos del Instituto Nacional de Litio y Salares.
Dto. Nº 6, de 2024	Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación	Aprueba actualización de la Política Nacional de Género en Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación.
Dto. Nº 8, de 2024	Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación	Aprueba reglamento especial de calificaciones del personal de la Subsecretaría de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, que indica
Dto. Nº 142, de 2024	Ministerio de Defensa Nacional	Aprueba reglamento de financiamiento de las capacidades estratégicas de la defensa nacional.
Dto. Nº 143, de 2024	Ministerio de Defensa Nacional	Modifica decreto supremo Nº 752, de 1982, del Ministerio de Defensa Nacional, que aprueba el reglamento de buceo para buzos profesionales y deroga el reglamento de buceo para buzos profesionales y deportivos particulares, aprobado por decreto supremo (M) Nº 302, de 1966, del Ministerio de Defensa Nacional.

Acto administrativo	Origen	Materia
Dto. Nº 176, de 2024	Ministerio de Defensa Nacional	Modifica decreto supremo Nº 181, de 2019, del Ministerio de Defensa Nacional, que sustituye reglamento de pasajes, fletes y carga para las Fuerzas Armadas.
Dto. Nº 176, de 2024	Ministerio de Defensa Nacional	Modifica decreto supremo Nº 181, de 2019, del Ministerio de Defensa Nacional, que sustituye reglamento de pasajes, fletes y carga para las Fuerzas Armadas.
Dto. Nº 196, de 2024	Ministerio de Defensa Nacional	Aprueba reglamento de préstamos de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional y deroga decreto supremo Nº 149, de 2009, del Ministerio de Defensa Nacional.
Dto. Nº 222, de 2024	Ministerio de Defensa Nacional	Modifica decreto supremo Nº 143, de 2024, del Ministerio de Defensa Nacional, que modifica el reglamento de buceo para buzos profesionales.
Dto. Nº 24, de 2024	Ministerio de Defensa Nacional	Aprueba nuevo reglamento serie «E» Nº 4, «Para los agregados aéreos» y deja sin efecto decreto supremo Nº 619, de 23 de julio de 1980, del Ministerio de Defensa Nacional.
Dto. Nº 269, de 2024	Ministerio de Defensa Nacional	Establece las reglas de uso de la fuerza para las Fuerzas Armadas como autoridades fiscalizadoras de la ley Nº 17.798.
Dto. Nº 305, de 2023	Ministerio de Defensa Nacional	Modifica decretos supremos Nºs. 361, 362 y 363, todos de 2017, del Ministerio de Defensa Nacional, que aprueban los reglamentos de licencias para miembros de la tripulación excepto pilotos (DAR 63); de licencias para el personal que no pertenezca a la tripulación de vuelo (DAR 65); y de licencias para pilotos y sus habilitaciones (DAR 61), respectivamente.
Dto. Nº 12, de 2023	Ministerio de Desarrollo Social y Familia	Aprueba reglamento que regula el proceso de consulta al pueblo tribal afrodescendiente chileno.
Dto. Nº 4, de 2024	Ministerio de Desarrollo Social y Familia	Aprueba la Política Nacional de la Niñez y Adolescencia y su plan de acción 2024-2032.
Dto. Nº 36, de 2024	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo	Deroga decreto supremo Nº 160, de 2011, del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, y aprueba reglamento de fomento de la producción limpia e integración del Consejo Directivo del Comité Agencia de Fomento de la Producción Sustentable.
Dto. Nº 38, de 2024	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo	Aprueba nuevo reglamento sobre información del precio por unidad de medida de productos ofrecidos al consumidor y deja sin efecto el decreto Nº 229, de 2002, del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

Acto administrativo	Origen	Materia
Dto. Nº 38, de 2024	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo	Aprueba nuevo reglamento sobre información del precio por unidad de medida de productos ofrecidos al consumidor y deja sin efecto el decreto Nº 229, de 2002, del entonces Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción.
Dto. Nº 52, de 2022	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo	Aprueba reglamento que regula la forma y condiciones en que los proveedores deberán comunicar la exclusión del derecho a retracto y los bienes en que excepcionalmente y por su naturaleza procederá tal exclusión.
Dto. Nº 68, de 2023	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo	Aprueba reglamento del artículo 32 de la ley Nº 21.255, sobre las condiciones y requisitos para realizar actividades pesqueras y otras actividades comerciales en relación con recursos vivos marinos antárticos.
DFL Nº 15, de 2023	Ministerio de Educación	Aprueba estatuto de la Universidad del Biobío, adecuado al título II de la ley Nº 21.094, sobre universidades estatales.
DFL Nº 16, de 2023	Ministerio de Educación	Aprueba estatuto de la Universidad de Tarapacá, adecuado al título II de la ley Nº 21.094, sobre universidades estatales.
DFL Nº 19, de 2023	Ministerio de Educación	Aprueba estatuto de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación, adecuado al título II de la ley Nº 21.094, sobre universidades estatales.
DFL Nº 20, de 2023	Ministerio de Educación	Aprueba estatuto de la Universidad Arturo Prat, adecuado al título II de la ley Nº 21.094, sobre universidades estatales.
DFL Nº 21, de 2023	Ministerio de Educación	Aprueba estatuto de la Universidad de Antofagasta, adecuado al título II de la ley Nº 21.094, sobre universidades estatales.
DFL Nº 27, de 2023	Ministerio de Educación	Aprueba estatuto de la Universidad de Magallanes, adecuado al título II de la ley Nº 21.094, sobre universidades estatales.
DFL Nº 27, de 2023	Ministerio de Educación	Aprueba estatuto de la Universidad de Magallanes, adecuado al título II de la ley Nº 21.094, sobre universidades estatales.
DFL Nº 28, de 2023	Ministerio de Educación	Aprueba estatuto de la Universidad de Valparaíso, adecuado al título II de la ley Nº 21.094, sobre universidades estatales.
DFL Nº 29, de 2023	Ministerio de Educación	Aprueba estatuto de la Universidad de Santiago de Chile, adecuado al título II de la ley Nº 21.094, sobre universidades estatales.
DFL Nº 29, de 2023	Ministerio de Educación	Aprueba Estatuto de la Universidad de Santiago de Chile, adecuado al título II de la ley Nº 21.094, sobre universidades estatales.

Acto administrativo	Origen	Materia
DFL Nº 29, de 2023	Ministerio de Educación	Aprueba Estatuto de la Universidad de Santiago de Chile, adecuado al título II de la ley Nº 21.094, sobre universidades estatales.
Dto. Nº 106, de 2024	Ministerio de Educación	Modifica decreto supremo Nº 48, de 2021, del Ministerio de Educación, en el sentido que indica.
Dto. Nº 108, de 2024	Ministerio de Educación	Deja sin efecto y reemplaza decreto Nº 5, de 2022, que crea Comisión Asesora Ministerial de Cualificaciones Técnico Profesional, establece sus integrantes y determina su funcionamiento.
Dto. Nº 111, de 2024	Ministerio de Educación	Modifica decreto Nº 289, de 2010, del Ministerio de Educación, que fija normas generales sobre calendario escolar.
Dto. Nº 115, de 2024	Ministerio de Educación	Modifica decreto supremo Nº 294, de 1983, del Ministerio de Educación, en el sentido que indica.
Dto. Nº 117, de 2024	Ministerio de Educación	Modifica decreto supremo Nº 199, de 2019, del Ministerio de Educación, en el sentido que indica.
Dto. Nº 122, de 2024	Ministerio de Educación	Modifica decreto Nº 352, de 2003, del Ministerio de Educación, que reglamenta ejercicio de la función docente, en el sentido que indica.
Dto. Nº 123, de 2023	Ministerio de Educación	Aprueba reglamento que establece criterios de selectividad para las universidades adscritas y aquellas que opten al financiamiento institucional para la gratuidad.
Dto. Nº 134, de 2024	Ministerio de Educación	Modifica decreto Nº 315, de 2010, del Ministerio de Educación, que reglamenta requisitos de adquisición, mantención y pérdida del reconocimiento oficial del Estado a los establecimientos educacionales de educación parvularia, básica y media, en el sentido que indica.
Dto. Nº 19, de 2024	Ministerio de Educación	Reglamenta pago de la subvención establecida en el artículo 9 bis del decreto con fuerza de ley Nº 2, de 1998, del Ministerio de Educación.
Dto. Nº 19, de 2024	Ministerio de Educación	Reglamenta pago de la subvención establecida en el artículo 9º bis del decreto con fuerza de ley Nº 2, de 1998, del Ministerio de Educación.
Dto. Nº 45, de 2024	Ministerio de Educación	Aprueba convenio de administración «Liceo Industrial Ernesto Pinto Lagarrigue» (Ex B-5), entre el Ministerio de Educación y la Corporación de Capacitación y Empleo de la Sociedad de Fomento Fabril, y sus anexos, por el cual se entrega la administración del Liceo Industrial Ernesto Pinto Lagarrigue (Ex B-5), RBD:2105, de acuerdo al decreto ley Nº 3.166, de 1980.

Acto administrativo	Origen	Materia
Dto. Nº 70, de 2024	Ministerio de Educación	Modifica decreto Nº 366, de 2016, del Ministerio de Educación, que aprueba reglamento de la ley Nº 20.964, que otorga bonificación por retiro voluntario al personal asistente de la educación que indica.
Dto. Nº 74, de 2024	Ministerio de Educación	Modifica decreto Nº 84, de 2020, del Ministerio de Educación, que aprueba el sistema de acreditación de la calidad de los establecimientos de educación parvularia subvencionados o que reciben aportes regulares del Estado.
Dto. Nº 85, de 2024	Ministerio de Educación	Aprueba el convenio de administración «Liceo Bicentenario Industrial de la Construcción Hernán Valenzuela Leyton (ex B-24), entre el Ministerio de Educación y la Corporación de Capacitación y Empleo de la Sociedad de Fomento Fabril» y sus anexos, por el cual se entrega la administración del Liceo Bicentenario Industrial de la Construcción Hernán Valenzuela Leyton (ex B-24), RBD: 4700, de acuerdo con el decreto ley Nº 3.166, de 1980.
Dto. Nº 85, de 2024	Ministerio de Educación	Aprueba convenio de administración «Liceo Bicentenario Industrial de la Construcción Hernán Valenzuela Leyton (Ex B-24), entre el Ministerio de Educación y la Corporación de Capacitación y Empleo de la Sociedad de Fomento Fabril, y sus anexos, por el cual se entrega la administración del Liceo Bicentenario Industrial de la Construcción Hernán Valenzuela Leyton (Ex B-24), RBD:4700, de acuerdo al decreto ley Nº 3.166, de 1980.
Dto. Nº 88, de 2024	Ministerio de Educación	Modifica el decreto Nº 121, de 2019, del Ministerio de Educación, que reglamenta la ejecución del «aporte institucional universidades estatales ley Nº 21.094».
Dto. Nº 88, de 2024	Ministerio de Educación	Modifica el decreto Nº 121, de 2019, del Ministerio de Educación, que reglamenta la ejecución del «aporte institucional universidades estatales ley Nº 21.094».
Dto. Nº 13, de 2022	Ministerio de Energía	Aprueba reglamento de seguridad de instalaciones de hidrógeno e introduce modificaciones al reglamento de instaladores de gas.
Dto. Nº 14, de 2022	Ministerio de Energía	Aprueba reglamento que establece el procedimiento para la fijación de estándares de eficiencia energética vehicular y las normas necesarias para su aplicación.
Dto. Nº 51, de 2024	Ministerio de Energía	Modifica decreto Nº 134, de 2016, del Ministerio de Energía, que aprueba reglamento de planificación energética de largo plazo.

Acto administrativo	Origen	Materia
Dto. Nº 1.093, de 2022	Ministerio de Hacienda	Aprueba reglamento del régimen de donaciones con beneficios tributarios en apoyo a las entidades sin fines de lucro, a que se refiere el título VIII bis del decreto ley Nº 3.063, de 1979, sobre rentas municipales, cuyo texto refundido y sistematizado fue fijado por el decreto Nº 2.385, de 1996, del Ministerio del Interior.
Dto. Nº 1.227, de 2024	Ministerio de Hacienda	Modifica decreto Nº 854, de 2004, del Ministerio de Hacienda, que determina clasificaciones presupuestarias.
Dto. Nº 662, de 2024	Ministerio de Hacienda	Aprueba reglamento de la ley sobre la economía circular en la adquisición de bienes y servicios de los organismos del Estado, aprobada por el artículo segundo de la ley Nº 21.634.
Dto. Nº 726, de 2024	Ministerio de Hacienda	Modifica decreto Nº 793, de 2004, que autoriza a CORFO para contraer obligaciones indirectas, coberturas o subsidios contingentes que se indican, cuyo texto refundido se encuentra aprobado por el decreto Nº 1.426, de 2012, y sus modificaciones.
Dto. Nº 803, de 2024	Ministerio de Hacienda	Modifica reglamento para la tramitación y otorgamiento de permisos de operación de casinos de juego, aprobado por el decreto supremo Nº 1.722, de 2015, del Ministerio de Hacienda.
Dto. Nº 803, de 2024	Ministerio de Hacienda	Modifica reglamento para la tramitación y otorgamiento de permisos de operación de casinos de juego, aprobado por el decreto supremo Nº 1.722, de 2015, del Ministerio de Hacienda.
Dto. Nº 912, de 2024	Ministerio de Hacienda	Aprueba reglamento del Fondo de Emergencia Transitorio por Incendios, creado en virtud de la ley Nº 21.681.
Dto. Nº 962, de 2024	Ministerio de Hacienda	Modifica decreto supremo Nº 49, de 2023, del Ministerio de Hacienda, que aprueba reglamento que establece las normas que regulan la operación del Fondo de Estabilización de Tarifas de la ley Nº 21.472.
Dto. Nº 962, de 2024	Ministerio de Hacienda	Modifica decreto supremo Nº 49, de 2023, del Ministerio de Hacienda, que aprueba reglamento que establece las normas que regulan la operación del Fondo de Estabilización de Tarifas de la ley Nº 21.472.

Acto administrativo	Origen	Materia
Dto. N°1.410, de 2024	Ministerio de Hacienda	Establece medidas de índole tributaria para empresas proveedoras con un alto riesgo de liquidez domiciliadas en la región del Biobío, en el marco del Plan de Fortalecimiento Industrial de dicha región.
Dto. Nº 105, de 2024	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	Aprueba nuevo reglamento de la ley Nº 20.084, que establece un sistema de responsabilidad de los adolescentes por infracciones a la ley penal y deroga decreto Nº 1.378, de 2006.
Dto. Nº 119, de 2024	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	Modifica decreto supremo Nº 22, de 2020, del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, con el objeto de establecer las especificaciones que deberá cumplir el duplicado de placa patente y los requisitos y el procedimiento para su otorgamiento, y deroga decreto supremo Nº 130 de 1984, del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.
Dto. Nº 36, de 2024	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	Modifica el decreto supremo Nº 685, de 2003, del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, que aprueba «Reglamento de la ley Nº 19.856, que crea un sistema de reinserción social de los condenados en base a la observación de buena conducta».
Dto. Nº 36, de 2024	Ministerio de Justicia y Derechos humanos	Modifica el decreto supremo Nº 685, de 2003, del Ministerio de Justicia, que aprueba «reglamento de la ley Nº 19.856, que crea un sistema de reinserción social de los condenados, sobre la base de la observación de buena conducta».
Dto. Nº 64, de 2024	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	Modifica los decretos supremos Nº 338, de 2019, y Nº 518, de 1998, ambos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.
Dto. Nº 65, de 2024	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	Modifica el decreto supremo Nº 899, de 2018, del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, que aprueba el reglamento para el funcionamiento del banco unificado de datos del artículo 11 de la ley Nº 20.931, que facilita la aplicación efectiva de las penas establecidas para los delitos de robo, hurto y receptación y mejora la persecución penal en dichos delitos.
Dto. Nº 90, de 2024	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	Modifica decreto supremo Nº 353, de 1994, del Ministerio de Justicia, que crea establecimiento penal en comuna de Santiago con la denominación de Unidad Especial de Alta Seguridad, en el sentido que indica.
Dto. Nº 97, de 2024	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	Aprueba reglamento que regula la supervisión de la persona jurídica.

Acto administrativo	Origen	Materia
Dto. Nº 97, de 2024	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	Aprueba reglamento que regula la supervisión de la persona jurídica.
Dto. Nº 23, de 2024	Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio	Aprueba reglamento sobre intervenciones arqueológicas y paleontológicas y deroga el decreto supremo Nº 484, de 1990, de Ministerio de Educación.
Dto. Nº 38, de 2024	Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio	Otorga Premio Nacional de Literatura 2024 a Rosa María Teresa Adriasola Olave (Elvira Hernández).
Dto. Nº 40, de 2024	Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio	Otorga Premio Nacional de Artes Musicales 2024 a Valentín Trujillo Sánchez.
Dto. Nº 10, de 2024	Ministerio de Minería	Modifica decreto supremo Nº 1 de 1987, del Ministerio de Minería, que aprueba reglamento del Código de Minería, en el sentido que indica.
Dto. Nº 18, de 2024	Ministerio de Minería	Modifica artículo segundo transitorio del decreto supremo Nº 10, de 2024, del Ministerio de Minería, que modifica decreto supremo Nº 1, de 1987, del Ministerio de Minería, que aprueba reglamento del Código de Minería, en el sentido que indica.
Dto. Nº 9, de 2024	Ministerio de Minería	Aprueba reglamento que regula la obligación de entrega de información geológica dispuesta en el Código de Minería.
Dto. Nº 113, de 2024	Ministerio de Obras Públicas	Modifica el decreto supremo MOP Nº 75, de 2004, reglamento para contratos de obras públicas, en las materias que indica.
Dto. Nº 141, de 2024	Ministerio de Obras Públicas	Deroga el decreto Nº 483, de 2008, y modifica el decreto Nº 79, de 2004, ambos del Ministerio de Obras Públicas.
Dto. Nº 150, de 2024	Ministerio de Obras Públicas	Modifica el decreto supremo Nº 75 de 2004, reglamento para contratos de obras públicas, en materias que indica.
Dto. Nº 160, de 2024	Ministerio de Obras Públicas	Aprueba bases administrativas generales para contratos de conservación y reparación de obras públicas por sistema de órdenes de trabajo.
Dto. Nº 262, de 2023	Ministerio de Obras Públicas	Aprueba reglamento de sitio electrónico unificado de tarifas y peajes correspondientes al uso de autopistas concesionadas.
Dto. Nº 53, de 2023	Ministerio de Obras Públicas	Aprueba el reglamento a que se refiere el artículo 129 bis 1º A del Código de Aguas, sobre derechos de aprovechamiento de aguas de modalidad no extractivos o in situ.
Dto. Nº 16, de 2023	Ministerio de Relaciones Exteriores	Aprueba el reglamento consular de Chile.

Acto administrativo	Origen	Materia
Dto. Nº 99, de 2024	Ministerio de Relaciones Exteriores	Aprueba reglamento del artículo 25 Nº 4 del decreto con fuerza de ley Nº 33, de 1979, del Ministerio de Relaciones Exteriores, que fija el estatuto del personal del Ministerio de Relaciones Exteriores y deja sin efecto decreto Nº 6 de 2020, del Ministerio de Relaciones Exteriores
Dto. Nº 20, de 2024	Ministerio de Salud	Modifica decreto supremo Nº 977, de 1996, del Ministerio de Salud, reglamento sanitario de alimentos.
Dto. Nº 26, de 2023	Ministerio de Salud	Aprueba reglamento de protección radiológica de instalaciones radioactivas.
Dto. Nº 29, de 2023	Ministerio de Salud	Modifica decreto supremo Nº 977, de 1996, del Ministerio de Salud, reglamento sanitario de los alimentos.
Dto. Nº 29, de 2024	Ministerio de Salud	Aprueba reglamento sanitario sobre labores de recepción y almacenamiento de residuos de productos prioritarios.
Dto. Nº 30, de 2024	Ministerio de Salud	Decreta alerta sanitaria por el período que se señala y otorga facultades extraordinarias que indica.
Dto. Nº 32, de 2024	Ministerio de Salud	Decreta alerta sanitaria y otorga facultades extraordinarias que señala por emergencia de salud pública de importancia internacional (ESPII) derivada por brote de viruela símica.
Dto. Nº 35, de 2024	Ministerio de Salud	Decreta alerta sanitaria y otorga facultades extraordinarias que señala, por emergencia provocada por escasez hídrica en las provincias de Limarí, Elqui y Choapa.
Dto. Nº 36, de 2023	Ministerio de Salud	Reglamento del Fondo Nacional del Cáncer.
Dto. Nº 36, de 2024	Ministerio de Salud	Modifica decreto Nº 2, de 2019, del Ministerio de Salud, que determina los diagnóstica y tratamientos de alto costo con sistema de protección financiera de la ley Nº 20.850.
Dto. Nº 41, de 2024	Ministerio de Salud	Establece advertencia sanitaria para envases de productos de tabaco, tabaco calentado y sus accesorios, SEAN, SESN, líquidos de vapeo con y sin nicotina y sus accesorios.
Dto. Nº 45, de 2024	Ministerio de Salud	Modifica decreto supremo Nº 977, de 1996, del Ministerio de Salud, reglamento sanitario de los alimentos.
Dto. Nº 5, de 2024	Ministerio de Salud	Modifica decreto supremo Nº 594, de 2002, del Ministerio de Salud, que aprobó el reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo.

Acto administrativo	Origen	Materia
Dto. Nº 9, de 2024	Ministerio de Salud	Aprueba reglamento de hospitalización psiquiátrica.
Dto. Nº 107, de 2023	Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones	Aprueba reglamento que establece la forma y los requisitos que deben cumplir los vehículos nuevos con peso bruto vehicular igual o superior a 3.860 kilogramos, que solo puedan desplazarse por sus propios medios, para circular sin placa patente única, únicamente para fines de su traslado a dependencias del comercializador.
Dto. Nº 11, de 2024	Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones	Modifica el decreto supremo Nº 22, de 2006, del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, en los términos que indica.
Dto. Nº 160, de 2023	Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones	Modifica decreto supremo Nº 281, de 2001, del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, que aprueba reglamento que fija procedimientos de cálculo para el cobro de los derechos por utilización del espectro radioeléctrico.
Dto. Nº 176, de 2023	Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones	Aprueba plan de gestión y mantención de líneas aéreas y subterráneas de telecomunicaciones.
Dto. Nº 44, de 2024	Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones	Modifica decretos supremos Nº 212, de 1992, y Nº 1 de 1994, ambos del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, en los términos que indica.
Dto. Nº 6, de 2024	Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones	Modifica decreto Nº 379, de 2010, del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, reglamento que establece las obligaciones para el adecuado funcionamiento del sistema de portabilidad de números telefónicos.
Dto. Nº 6, de 2024	Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones	Modifica decreto Nº 379, de 2010, del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, reglamento que establece las obligaciones para el adecuado funcionamiento del sistema de portabilidad de números telefónicos.
Dto. Nº 83, de 2023	Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones	Modifica decreto supremo Nº 212, de 1992, del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, en los términos que indica.
Dto. Nº 89, de 2023	Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones	Reglamento que establece los requerimientos técnicos, de fiabilidad y certeza que deben cumplir los dispositivos o equipos automatizados de registro y detección de infracciones de tránsito, las condiciones en que deben ser utilizados, los controles que deben realizarse durante su vida útil y el tratamiento de la información visual o audiovisual capturada mediante estos.

Acto administrativo	Origen	Materia
Dto. Nº 89, de 2023	Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones	Reglamento que establece los requerimientos técnicos, de fiabilidad y certeza que deben cumplir los dispositivos o equipos automatizados de registro y detección de infracciones de tránsito, las condiciones en que deben ser utilizados, los controles que deben realizarse durante su vida útil y el tratamiento de la información visual o audiovisual capturada mediante estos.
Dto. Nº 90, de 2023	Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones	Establece reglamento orgánico de la División de Fiscalización del Transporte y Tratamiento Automatizado de Infracciones de Tránsito, de acuerdo al artículo 26 de la ley Nº 21.549.
Dto. Nº 91, de 2023	Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones	Aprueba reglamento sobre condiciones técnicas, de seguridad y de operación aplicables al transporte público remunerado de pasajeros, prestado mediante teleféricos y ascensores.
Res. Nº 36, de 2024	Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones	Adjudica licitación pública para la concesión del uso de las vías de las unidades de servicio Nºs. 14, 15, 16, 17 y 18, para la prestación de servicios urbanos de transporte público remunerado de pasajeros mediante buses Nº LP CUV 001/2023.
Dto. Nº 10, de 2024	Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Dispone beneficios para deudores habitacionales que indica.
Dto. Nº 10, de 2024	Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Dispone beneficios para deudores habitacionales que indica.
Dto. Nº 14, de 2024	Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Reglamento del Registro Nacional de Evaluadores Energéticos.
Dto. Nº 15, de 2024	Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Modifica el decreto supremo Nº 1, de 2011, que reglamenta el sistema integrado de subsidio habitacional y el decreto supremo Nº 19, de 2016, que reglamenta el Programa de Integración Social y Territorial, ambos del Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
Dto. Nº 18, de 2024	Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Modifica decretos supremos Nº 1 (V. y U.), de 2011; Nº 49 (V. y U.), de 2011; Nº 10 (V. y U.), de 2015; y Nº 19 (V. y U.), de 2016, que reglamentan el sistema integrado de subsidio habitacional, el Programa Fondo Solidario de Elección de Vivienda, el Programa de Habitabilidad Rural y el Programa de Integración Social y Territorial, respectivamente.

Acto administrativo	Origen	Materia
Dto. Nº 19, de 2023	Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Modifica decreto supremo Nº 47, de 1992, del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, que fija nuevo texto de la Ordenanza General de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, en el sentido de establecer las condiciones mínimas de habitabilidad, seguridad, estabilidad, ventilación, iluminación, dimensiones, acondicionamiento térmico y carga de ocupación máxima, aplicables a los inmuebles que se destinen al arriendo o subarriendo por piezas o habitaciones, y otras materias.
Dto. Nº 21, de 2023	Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Modifica decreto supremo Nº 47, de Vivienda y Urbanismo, de 1992, que fija nuevo texto de la Ordenanza General de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, en el sentido de adecuar el reglamento especial de viviendas económicas contenido en el título 6, a lo dispuesto en el párrafo 2º «Densificación predial» del título XII de la ley Nº 21.442, que aprueba nueva ley de copropiedad inmobiliaria, con el objeto de propiciar la aplicación de políticas y programas habitacionales del Estado que favorezcan la radicación de familias en proyectos de pequeña escala, y otras materias.
Dto. Nº 23, de 2024	Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Modifica decreto supremo Nº 47, de 1992, del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, que fija nuevo texto de la Ordenanza General de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, en materia de caducidad de permisos de construcción.
Dto. Nº 25, de 2024	Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Modifica decreto supremo Nº 47, de 1992, del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, que fija nuevo texto de la Ordenanza General de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, en el sentido de permitir el acceso a equipamientos vecinales de clase social por medio de pasajes.
Dto. Nº 25, de 2024	Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Modifica decreto supremo Nº 47, de 1992, del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, que fija el nuevo texto de la Ordenanza General de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, en el sentido de permitir el acceso a equipamientos vecinales de clase social por medio de pasajes.
Dto. Nº 30, de 2024	Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Modifica el decreto supremo Nº 49 (V. y U.), de 2022, que aprueba bases administrativas generales para contratos de diseño y ejecución de obras que celebren los servicios de vivienda y urbanización.

Acto administrativo	Origen	Materia
Dto. Nº 32, de 2023	Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Modifica decreto supremo Nº 47, de 1992, del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, que fija el texto de la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones, en el sentido de incorporar una norma de excepción al cumplimiento de ancho de aceras en proyectos que indica.
Dto. Nº 33, de 2024	Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Modifica decreto supremo Nº 47, de 1992, del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, que fija nuevo texto de la Ordenanza General de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, en materia de caducidad de permisos de construcción.
Dto. Nº 34, de 2024	Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Modifica decreto supremo Nº 332, del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, de 2000, que reglamenta sistema de atención habitacional para situaciones de emergencia.
Dto. Nº 36, de 2024	Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Modifica decreto supremo Nº 27, de Vivienda y Urbanismo, de 2016, que reglamenta Programa de Mejoramiento de Viviendas y Barrios, en el sentido de incorporar dos nuevos artículos transitorios.
Dto. Nº 5, de 2023	Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Aprueba reglamento del Registro Nacional de Administradores de Condominios.
Dto. Nº 5, de 2023	Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Aprueba reglamento del Registro Nacional de Administradores de Condominios.
DFL Nº 1, de 2024	Ministerio del Interior y Seguridad Pública	Fija planta de personal de directivos de la Agencia Nacional de Ciberseguridad y regula otras materias a que se refiere el artículo primero transitorio de la ley Nº 21.663.
Dto. Nº 124, de 2024	Ministerio del Interior y Seguridad Pública	Modifica decreto supremo Nº 829, de 1998, del entonces Ministerio del Interior, que reglamenta el Programa Mejoramiento de Barrios.
Dto. Nº 186, de 2024	Ministerio del Interior y Seguridad Pública	Reemplaza inciso final del artículo 12 del reglamento de los artículos 40 bis y 40 ter de la ley Nº 19.925.
Dto. Nº 208, de 2024	Ministerio del Interior y Seguridad Pública	Aprueba reglamento de eventos masivos de la ley Nº 21.659, sobre seguridad privada.
Dto. Nº 208, de 2024	Ministerio del Interior y Seguridad Pública	Aprueba reglamento de eventos masivos de la ley Nº 21.659, sobre seguridad privada.
Dto. Nº 209, de 2024	Ministerio del Interior y Seguridad Pública	Aprueba reglamento de seguridad privada de la ley Nº 21.659, sobre seguridad privada.
Dto. Nº 209, de 2024	Ministerio del Interior y Seguridad Pública	Aprueba reglamento de seguridad privada de la ley Nº 21.659, sobre seguridad privada.

Acto administrativo	Origen	Materia
Dto. Nº 212, de 2024	Ministerio del Interior y Seguridad Pública	Aprueba reglamento sobre uso de sistemas de registros y almacenamiento audiovisual por parte de las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública.
Dto. Nº 212, de 2024	Ministerio del Interior y Seguridad Pública	Aprueba reglamento sobre uso de sistemas de registros y almacenamiento audiovisual por parte de las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública.
Dto. Nº 277, de 2024	Ministerio del Interior y Seguridad Pública	Dicta normas de excepción que indica para las regiones de Coquimbo, Valparaíso, Metropolitana de Santiago, Libertador General Bernardo O'Higgins, Maule, Biobío y Ñuble.
Dto. Nº 303, de 2024	Ministerio del Interior y Seguridad Pública	Reglamento para la aplicación de los artículos 38, 38 bis y 38 ter del decreto ley Nº 3.063, de 1979, sobre rentas municipales, cuyo texto refundido y sistematizado fue fijado por el decreto Nº 2.385, de 1996, del Ministerio del Interior.
Dto. Nº 362, de 2022	Ministerio del Interior y Seguridad Pública	Aprueba reglamento que establece los estándares mínimos con que deberá contar el sistema de identificación balística automatizada, y regula el registro de armas de fuego de las instituciones del Estado creado por la ley Nº 21.412.
DFL Nº 2, de 2024	Ministerio del Medio Ambiente	Fija los grados mínimos y máximos de la escala única de sueldos para el personal de los estamentos que indica del Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas, y regula otras materias a que se refiere el artículo primero transitorio de la ley Nº 21.600.
Dto. Nº 12, de 2024	Ministerio del Medio Ambiente	Aprueba reglamento para la elaboración de normas de emisión para gases de efecto invernadero y forzantes climáticos de vida corta.
Dto. Nº 17, de 2023	Ministerio del Medio Ambiente	Aprueba reglamento que establece los sistemas de información sobre el cambio climático que indica.
Dto. Nº 21, de 2024	Ministerio del Medio Ambiente	Establece normas secundarias de calidad ambiental para protección de las aguas continentales superficiales de la cuenca del río Valdivia.
Dto. Nº 27, de 2024	Ministerio del Medio Ambiente	Aprueba reglamento orgánico del Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas.
Dto. Nº 30, de 2024	Ministerio del Medio Ambiente	Aprueba reglamento de la ley Nº 21.368, que regula la entrega de plásticos de un solo uso y las botellas plásticas, y modifica los cuerpos legales que indica.
Dto. Nº 40, de 2023	Ministerio del Medio Ambiente	Establece norma primaria de calidad del aire para dióxido de nitrógeno (NO2).

Acto administrativo	Origen	Materia
Dto. Nº 43, de 2023	Ministerio del Medio Ambiente	Establece normas secundarias de calidad ambiental para la protección de las aguas marinas y sedimentos de la bahía de Quintero-Puchuncaví.
Dto. Nº 47, de 2023	Ministerio del Medio Ambiente	Establece metas de recolección y valorización y otras obligaciones asociadas de aceites lubricantes.
Dto. Nº 47, de 2023	Ministerio del Medio Ambiente	Establece metas de recolección y valorización y otras obligaciones asociadas de aceites lubricantes.
Dto. Nº 5, de 2024	Ministerio del Medio Ambiente	Establece norma de emisión de radiación electromagnética asociada a equipos y redes de transmisión de servicios en telecomunicaciones.
Dto. Nº 6, de 2024	Ministerio del Medio Ambiente	Establece reglamento para la dictación de normas de calidad ambiental y de emisión.
Dto. Nº 9, de 2024	Ministerio del Medio Ambiente	Establece norma primaria de calidad del aire para arsénico.
Dto. Nº 14, de 2024	Ministerio del Trabajo y Previsión Social	Aprueba reglamento del inciso séptimo del artículo 15 de la ley Nº 21.063, que crea el seguro para el acompañamiento de los niños y niñas que padezcan las enfermedades que indica.
Dto. Nº 13, de 2024	Ministerio del Trabajo y Previsión Social	Modifica decreto Nº 109, de 1968, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, que aprueba el reglamento para la calificación y evaluación de los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, de acuerdo con lo dispuesto en la ley 16.744, y actualiza la nómina de enfermedades profesionales y sus agentes, e incorpora algunas normas referidas a la calificación de su origen.
Dto. Nº 13, de 2024	Ministerio del Trabajo y Previsión Social	Modifica decreto Nº 109, de 1968, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, que aprueba el reglamento para la calificación y evaluación de los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, de acuerdo con lo dispuesto en la ley Nº 16.744, y actualiza la nómina de enfermedades profesionales y sus agentes, e incorpora algunas normas referidas a la calificación de su origen.
Dto. Nº 21, de 2024	Ministerio del Trabajo y Previsión Social	Aprueba reglamento que establece las directrices a las cuales deberán ajustarse los procedimientos de investigación de acoso sexual, laboral o de violencia en el trabajo.

Acto administrativo	Origen	Materia
Dto. Nº 23, de 2024	Ministerio del Trabajo y Previsión Social	Modifica decreto supremo Nº 137, de 2008, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, que aprueba reglamento que regula la Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales establecida en la ley Nº 20.267.
Dto. Nº 24, de 2024	Ministerio del Trabajo y Previsión Social	Modifica decreto supremo Nº 29, de 2011, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, que aprueba reglamento que regula la acreditación de centros de evaluación y certificación de competencias laborales y la habilitación de evaluadores.
Dto. Nº 25, de 2024	Ministerio del Trabajo y Previsión Social	Aprueba reglamento que regula la homologación y reconocimiento de las certificaciones de competencias laborales y el ingreso al registro público que indica.
Dto. Nº 32, de 2024	Ministerio del Trabajo y Previsión Social	Aprueba reglamento que establece criterios para definir los niveles de complejidad de las unidades de la Dirección del Trabajo afectas a la asignación de responsabilidad regulada en el inciso tercero del artículo 5º de la ley Nº 21.327, conforme con lo dispuesto en el inciso final del precitado artículo 5º.
Dto. Nº 41, de 2024	Ministerio del Trabajo y Previsión Social	Modifica decreto Nº 48, de 2023, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
Dto. N°7, de 2024	Ministerio Secretaría General de la Presidencia	Reglamento que establece normas aplicables a las importaciones y exportaciones de las sustancias controladas por el Protocolo de Montreal y sus enmiendas, los volúmenes máximos de importación y los criterios para su distribución.
Res. Nº 113, de 2024	Corporación de Fomento de la Producción	Ejecuta acuerdo Nº 29.400, adoptado en sesión Nº 10, efectuada el 10 de julio de 2024, que modifica los acuerdos Nº 28.929, de 2018, y Nº 29.184, de 2021; y acuerdo Nº 29.409, adoptado en sesión Nº 14, efectuada el 13 de septiembre de 2024, que modifica acuerdo Nº 29.400, de 2024, ambos del Comité Ejecutivo de Créditos de CORFO; y modifica normas del Programa Crédito Verde, aprobadas por resolución afecta Nº 29, de 2020, modificada por las resoluciones afectas Nº 86, de 2022, y Nº 74, de 2023, todas de CORFO.

Acto administrativo	Origen	Materia
Res. Nº 4, de 2024	Dirección Nacional del Servicio Civil	Aprueba norma de aplicación general en materia de cumplimiento de estándares para la igualdad de género en la gestión y desarrollo de personas, para todos los servicios públicos, conforme la facultad establecida en el artículo 2º, letra q), de la ley orgánica de la Dirección Nacional del Servicio Civil, contenida en el artículo vigésimo sexto de la ley Nº 19.882.
Res. Nº 75, de 2024	Gobierno Regional de Arica y Parinacota	Promulga Plan Regulador Comunal de Arica.
Res. Nº 43, de 2024	Gobierno Regional de La Araucanía	Promulga el Plan Regulador Comunal de Toltén, localidades de Nueva Toltén y Villa Los Boldos.
Res. Nº 50, de 2024	Gobierno Regional de Magallanes y de la Antártica Chilena	Promulga «actualización, prosecución y tramitación Plan Regulador de la comuna de Timaukel».
Res. Nº 75, de 2024	Gobierno Regional de Ñuble	Promulga Plan Regulador de la comuna de Pinto.
Res. Nº 117, de 2024	Gobierno Regional de Valparaíso	Promulga actualización de Plan Regulador Comunal de Limache.
Res. Nº 91, de 2024	Gobierno Regional de Valparaíso	Promulga modificación del Plan Regulador Metropolitano de Valparaíso, incorporando el satélite Alto Aconcagua: provincias de San Felipe y Los Andes (SAA).
Res. Nº 137, de 2023	Gobierno Regional del Biobío	Aprueba y promulga «Modificación del Plan Regulador Comunal de Negrete».
Res. Nº 96, de 2024	Gobierno Regional del Biobío	Aprueba y promulga «3ª Modificación del Plan Regulador Comunal de Lebu».
Res. Nº 68, de 2024	Gobierno Regional del Libertador General Bernardo O'Higgins	Aprueba modificación Nº 2 del Plan Regulador Comunal de San Vicente.
Res. Nº 115, de 2024	Gobierno Regional Metropolitano de Santiago	Modificación Plan Regulador Metropolitano de Santiago MPRMS.109 ampliación límite de extensión urbana sector Camino Chicureo, comuna de Colina.
Res. Nº 83, de 2024	Gobierno Regional Metropolitano de Santiago	Promulga la modificación MPRMS Nº 107, del Plan Regulador Metropolitano de Santiago (PRMS), respecto de la ampliación del límite de extensión urbana de la localidad de Batuco, comuna de Lampa.

Acto administrativo	Origen	Materia
Res. Nº 24, de 2024	Servicio Nacional de Aduanas	Reemplaza el procedimiento e instrucciones para la concesión de la franquicia establecida en los artículos 48 y 49 de la ley Nº 20.422 y para la libre disposición, enajenación y desafectación de las mercancías importadas a su amparo, establecido por la resolución afecta Nº 56, de 13 de abril de 2017.
Res. Nº 10, de 2024	Universidad de Santiago de Chile	Crea asignación para función de administrador de los establecimientos educacionales que indica, cuya administración ha sido delegada a la Universidad de Santiago de Chile.

III. PRINCIPALES DICTÁMENES QUE ALTERAN JURISPRUDENCIA

Nº	Suma	Dictámenes Alterados
E519505	Teletrabajo del artículo 152 quáter O bis del Código del Trabajo no es aplicable a los funcionarios de la Administración del Estado, incluidos aquellos cuyas relaciones laborales se rigen por ese código. Complementa dictamen Nº E443357, de 2024, y desestima solicitud de reconsideración del mismo.	Complementa dictamen Nº E443357, de 2024.
E525821	Administración debe requerir al alimentante tanto la autorización para retener y pagar directamente las futuras pensiones de alimentos como los antecedentes fidedignos que acrediten el monto mensual de dicha pensión, al contratar o renovar la contratación, o al nombrar, promover o ascender a una persona que se encuentra inscrita como deudor en el Registro Nacional de Deudores de Pensiones de Alimentos.	Complementa dictamen Nº E414597, de 2023.
E528986	Concurrencia de las inhabilidades a que se refieren los artículos 39 bis y 39 ter del Código Penal, por parte de todo el personal que por la naturaleza de sus funciones tenga una relación directa y habitual con niños, constituye un aspecto que debe ser considerado por la municipalidad al otorgar la patente que ampare el funcionamiento de una guardería infantil o after school y al ejercer sus atribuciones en materia de protección de la niñez. Distanciamiento previsto en el artículo 8º, inciso cuarto, de la Ley sobre Expendio y Consumo de Bebidas Alcohólicas, alcanza a los aludidos recintos.	Complementa dictamen Nº E26301, de 2020. Reconsidera parcialmente dictamen Nº 21.647, de 2014.
E529169	Acoge recurso de reposición en contra del oficio Nº E391190, de 2023, de la I Contraloría Regional Metropolitana de Santiago, por razones que indica.	Reconsideran parcialmente los dictámenes Nºs. 53.891, de 2009; 55.540, de 2009.
E534954	Complementa y aclara dictamen Nº E428343, de 2023, de esta Contraloría General, en el sentido de que dicho pronunciamiento no impide la presentación de solicitudes de pronunciamiento jurídico por parte de quienes tengan derechos o intereses específicos ni la formulación de denuncias de particulares.	Complementa y aclara dictamen Nº E428343, de 2023.
E539803	Inactividad del centro de cultivo se encuentra legalmente justificada por los motivos que señala. Reconsidera parcialmente y complementa el dictamen Nº E406595, de 2023.	Reconsidera parcialmente y complementa dictamen Nº E406595, de 2023.

Nº	Suma	Dictámenes Alterados
E544048	Oficiales de la reserva militar que fueron designados en calidad de tales antes de la emisión del dictamen que indica, pueden ascender sin contar con un título profesional, en la medida que cumplan con los demás requisitos.	Complementa dictámenes Nºs. 86.469, de 2013, y 18.125, de 2017.
E544067	La solución de los problemas que se presenten en los procesos licitatorios en relación con las garantías exigidas debe considerar un criterio finalista, que permita cumplir el objetivo que se pretende con el establecimiento de esas cauciones. Complementa dictamen Nº E389866, de 2023.	Complementa dictamen Nº E389866, de 2023.
E545219	Normativa vigente no impide que las asociaciones municipales, en cumplimiento de su finalidad de atender servicios comunes, realicen la gestión de los residuos sólidos domiciliarios. Los contratos suscritos por municipios en ese ámbito se encuentran sujetos al trámite de toma de razón. A contar de la entrada en vigor del artículo primero, Nº 1, de la ley Nº 21.634, será aplicable a las asociaciones de participación municipal la ley Nº 19.886, de bases sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios.	Complementa dictamen Nº 64.360, de 2015.
E555562	Obligación de rendir caución del personal de la Dirección General del Crédito Prendario debe expresarse en el acto de nombramiento, destinación o asignación de funciones, conforme a las labores que en razón del cargo desarrolla. Aclara el dictamen Nº 56.597, de 2009, de este origen.	Aclara dictamen Nº 56.697, de 2009.
E556001	Municipalidades pueden realizar las actividades conmemorativas del día de los funcionarios municipales en una fecha distinta pero razonablemente cercana al 28 de octubre del presente año, manteniendo el normal funcionamiento de la institución.	Complementa dictamen Nº 56.305, de 2009.
E556708	La Dirección General de Movilización Nacional cuenta con atribuciones para solicitar antecedentes al Servicio de Registro Civil e Identificación. Reconsidera dictamen Nº 29.052, de 2007, de este origen.	Reconsidera dictamen Nº 29.052, de 2007.
E571131	Se reconsidera parcialmente el dictamen E124532, de 2021, solo en cuanto a que el plazo de 30 días que tiene la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena para realizar observaciones no es fatal.	Reconsidera parcialmente dictamen Nº E124532, de 2021.

BOLETÍN FINANCIERO-CONTABLE JUNIO A SEPTIEMBRE DE 2024[1]

I. NORMATIVA, PROCEDIMIENTOS E INSTRUCCIONES

Documento	Sector	Materia	Resumen
E542114	Público	Instrucciones	Imparte instrucciones a la Dirección de Bienestar de Carabineros de Chile, DIBICAR, sobre la remisión de forma mensual de su balance de comprobación y saldos, de acuerdo con lo indicado en el oficio.

II. DICTÁMENES Y OFICIOS CONTABLES RELEVANTES

Documento	Sector	Materia	Resumen
E509321	Público	Donación de gobiernos extranjeros con condiciones en su estipulación	La contabilización de una donación de gobiernos extranjeros, en una transferencia con condición sujeta a rendición y susceptible de ser devuelta, se registra en la cuenta 11513, contra la cuenta 44206, para luego reclasificar el saldo de esta última en el concepto 2210604 «acreedores por transferencias de capital de otras entidades públicas». El ingreso se refleja en la medida que se cumplan las condiciones estipuladas en el contrato de donación, debitando la cuenta 2210604 contra la cuenta 44206. La devolución de los recursos recibidos o no utilizados se realiza cargando la cuenta 2210604 y abonando la cuenta 21526, para finalmente proceder con el respectivo pago.

1 Recopila información desde junio a septiembre de 2024. Todos los documentos son de 2024.

Documento	Sector	Materia	Resumen
E521537	Público	Tratamiento contable de bienes inmuebles	Los bienes inmuebles que hayan sido destinados por el Ministerio de Bienes Nacionales, al Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, deben reconocerse en la cuenta 31101 «patrimonio institucional», por el valor libro que registren tales bienes en la entidad de origen o, en ausencia de este, por el avalúo fiscal vigente o por el valor de tasación. Los ingresos provenientes del arriendo de estos bienes, cuya propiedad le corresponde a otro organismo público, deben registrarse en la cuenta 21409, por la percepción de los fondos, posteriormente se debe rebajar la cuenta 11102, por el traspaso de estos al servicio que posea su dominio.
E528910	Público	Recursos extrapresupuestarios que se transfieren a los municipios con cargo al fondo para el reciclaje	Los recursos que la Subsecretaría del Medio Ambiente entrega a los municipios con cargo a la asignación 25-01-01-24-03-017 constituyen ingresos propios que las entidades edilicias perciben en cumplimiento de la función pública que les ha sido encomendada por ley, por lo tanto, esos recursos se deben incorporar a sus respectivos presupuestos por aplicación del artículo 4º del decreto ley Nº 1.263, Orgánico de la Administración Financiera del Estado.
E405013, de 2023	Municipal	Activos intangibles generados internamente y aplicación del costo de reposición depreciado	La Municipalidad de Providencia deberá evaluar si los desembolsos incurridos en el desarrollo de un activo intangible generado internamente cumplen con los requisitos para ser tratados como parte de un activo intangible en fase de desarrollo. De ser así, deberá registrarlos directamente en la cuenta 15102 «sistemas de información». En cuanto a los bienes nacionales de uso público, no se observa inconveniente en aplicar la valorización en aquellos casos en que no se disponga del costo fiable, siempre y cuando los precios de reposición para valorizar dichos bienes provengan de proveedores con presencia habitual en Mercado Público.

Documento	Sector	Materia	Resumen
E516840	Público	Registro de ajustes sobre bonos de reconocimiento	Resultan procedentes los ajustes a los bonos de reconocimiento que mantiene el Instituto de Previsión Social, en vista de que dichas obligaciones constituyen provisiones. Respecto de la actualización al final del período, en el caso de que la información disponible implique un aumento de la provisión, la entidad deberá realizar un cargo en la cuenta 56199 «otros gastos patrimoniales», con abono a la cuenta 22101 «acreedores».
E524318	Municipal	Activos intangibles	El municipio deberá analizar si los contratos de licencias computacionales que mantiene vigente cumplen con los criterios para ser reconocidos como activos intangibles. Por su parte, para aquellos desembolsos que no cumplan con los criterios para ser reconocidos como activos intangibles, pero su pago se realiza por adelantado, deberá, en este caso, reconocer un gasto anticipado.
E526503	Municipal	Deuda flotante	La municipalidad debe registrar como ajuste a la apertura por corrección de errores de años anteriores la deuda flotante que omitió registrar. Luego, celebrado el convenio de pago, debe registrarlo en la cuenta de «créditos de proveedores nacionales», según corresponda.

Documento	Sector	Materia	Resumen
E513736, E513796, E513789, E513792, E528183, E528191, E528187, E520609, E520610, E520611, E530550, E530549, E530551, E520588, E520604, E520605, E520607, E541751, E526368, E520594, E526369, E520583, E520602, E526366, E520588, E541941, E520600, E526370, E520595, E511797, E520582, E528183	Educación superior	Estados financieros auditados 2023	Se ofició a las 33 instituciones de educación superior estatales, con el propósito de comunicar las observaciones detectadas en la revisión de los estados financieros año 2023, primeros auditados bajo normativa contable CGR-SES, contenida en resoluciones exentas Nº 02303 y Nº 000432, ambas de 2023, de la Contraloría General y de la Superintendencia de Educación Superior, respectivamente.

III. ESTUDIOS E INFORMACIÓN GENERAL

Actividad	Sector	Tema	Descripción
Estudios	Público	Informe sobre gasto público en recursos hídricos	Se publicó informe sobre gasto público en recursos hídricos en 2023. En el documento, se detallan los gastos realizados en la mejora de infraestructura, el desarrollo de proyectos para captar y almacenar agua, y la implementación de programas de gestión de recursos hídricos.
Estudios	Municipal	Infografía Fondo Común Municipal	Se publicó infografía con la información contable sobre el Fondo Común Municipal, FCM. Esta infografía ilustra cómo se distribuyen estos recursos entre los municipios, especificando tanto la proporción aportada por cada uno como la manera en que se redistribuyen.
Datos	Municipal	Situación patrimonial y presupuestaria 2024	Se publicaron los estados de situación patrimonial y presupuestarios de los municipios hasta agosto 2024.
Datos	Público	Situación patrimonial y presupuestaria 2024	Se publicaron los estados de situación patrimonial y presupuestarios de las entidades del sector público hasta agosto 2024.
Datos	Municipal y público	Envío de información patrimonial y presupuestaria a Banco Central	Mensualmente se envía la información patrimonial y presupuestaria 2024 del sector público y municipal al Banco Central, siendo la última emitida con corte a julio de la presente anualidad.
Datos	Gobiernos regionales y gobierno central	Envío de información patrimonial al Consejo Fiscal Autónomo	Se realizan reportes con series históricas desde 2020 a 2024 de pasivos y activos financieros del gobierno central y gobiernos regionales, además, reporte de activos financieros detallados del gobierno central.
Datos	Empresas del Estados	Estados financieros y presupuestarios 2º trimestre	Se publicaron los estados financieros y presupuestarios de las empresas del Estado para el segundo trimestre 2024.

CONGRESO DE AUDITORÍA INTERNACIONAL

Organizador:

Centro de Estudios de la Administración del Estado,
de la Contraloría General de la República

Fecha:

5 y 6 de septiembre de 2024

Lugar:

Auditorio de la Contraloría General de la República

1. Presentación

El Congreso de Auditoría Internacional tuvo como principal objetivo la difusión del trabajo efectuado por la Contraloría General de la República durante sus seis años de mandato como auditor externo de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas. Esta labor, concluida exitosamente en julio de 2024, posibilitó la construcción de considerables aprendizajes en el ámbito de la fiscalización, el control y la colaboración internacional que se estimó útil compartir con las partes interesadas dentro del país, las que incluyen académicos, diplomáticos y profesionales del mundo de la auditoría, tanto del sector público como del ámbito privado.

En este sentido, el congreso se estructuró pensando en dos focos. El primer día, se centró en la realización de conversatorios donde invitados internacionales —desde el mundo de las Naciones Unidas y de otras entidades de fiscalización superior con las cuales la Contraloría General de la República trabajó conjuntamente durante su mandato— desarrollaron intercambios fructíferos sobre el control de los recursos públicos de los organismos internacionales, los modelos de auditoría estratégica para la facilitación de buenos esquemas de gobernanza y casos más específicos de la experiencia en la aplicación de enfoques emergentes de fiscalización. Asimismo, se conversó respecto a cómo los diferentes niveles de fiscalización pueden organizarse estratégicamente

dentro de las instituciones auditadas para asegurar la rendición de cuentas, la transparencia y el uso eficiente de los recursos, apoyando a los tomadores de decisiones en el logro de sus objetivos. Finalmente, auditores externos de organismos internacionales de las entidades de fiscalización superior de Reino Unido, Alemania, Francia y China presentaron sus propias experiencias de auditoría, compartiendo los principales hallazgos, buenas prácticas y perspectivas particulares posibles de ser adaptadas en otras actividades de control en instituciones diversas.

Por su parte, el segundo día se centró en la diseminación de la propia experiencia desarrollada por la Contraloría durante su mandato como auditor externo, considerando las lecciones aprendidas y buenas prácticas, de modo que, desde una perspectiva más técnica, pudieran extraerse nuevos aprendizajes para aplicar en el nivel nacional, en distintos ámbitos de control. Así, se dio cuenta del enfoque particular empleado por la Contraloría en esta labor, caracterizado por profundizar y priorizar la comunicación con el auditado, para adquirir un conocimiento cabal de los hechos observados, con la finalidad de entregar recomendaciones plenamente asumidas por el auditado y, por ende, implementables.

Asimismo, durante el congreso fue presentado el documento denominado «Memoria del mandato 2018-2024 de Contraloría como miembro de la Junta de Auditores de Naciones Unidas»[1] , el cual da cuenta del trabajo realizado durante este desempeño y que quedará como legado, a fin de que esta experiencia sea de provecho, particularmente, para la función auditora y como vestigio fidedigno para la historia institucional.

A continuación, se reproducen las palabras de bienvenida al evento y tres presentaciones en el marco de los conversatorios «Entidades de fiscalización superior y organismos internacionales: buena gobernanza, desafíos y temas globales en control externo», «Implementación de modelos de auditoría con perspectiva estratégica» y «Enfoques emergentes de fiscalización en auditorías externas internacionales».

1 Disponible en: https://www.ceacgr.cl/CEA/pdf/Memoria_ONU_CGR.pdf

2. Palabras de bienvenida

Dorothy Pérez Gutiérrez,

Contralora General de la República de Chile

Como decía nuestro maestro de ceremonias, nuestro propósito es compartir experiencias y conocimientos especialmente del ámbito de la fiscalización internacional. Nos interesa muy particularmente recibir los conocimientos y el bagaje de nuestros invitados extranjeros que han trabajado en la fiscalización desde variados enfoques, desde diversos países y representando a organizaciones que tienen mucho que contarnos y de las cuales tenemos mucho que aprender.

El objetivo también es comprender la utilidad y relevancia de la fiscalización en órganos internacionales, y cuál es nuestro aporte en la materia y qué podemos seguir haciendo. Es significativo que la Contraloría chilena haya participado en estos encuentros y auditorías internacionales, y alentamos a que las demás entidades de fiscalización superior lo hagan, en vez de contratar los servicios de una auditora privada. Esto, a causa de la independencia de nuestras instituciones y la robustez que tienen, lo que da garantías a los sujetos auditados y a la comunidad internacional. Asimismo, es nuestra intención conocer las diferencias entre la auditoría nacional y la internacional, pero no solo en términos generales o doctrinales, sino especialmente en los aspectos prácticos. Como institución auditamos misiones de paz y nuestro personal tuvo que entrar a zonas de conflicto armado. Ese es un ejemplo, pero hay otros: cuando los sujetos auditados no quieren entregar la documentación, ¿qué estrategias se pueden abordar para poder conseguir la colaboración de ellos con el fin de que el resultado sea oportuno, sea correcto y sea una mejora para las instituciones?

Por otra parte, queremos compartir los conocimientos y experiencias prácticas que se adquirieron y se desarrollaron por la Contraloría chilena en nuestra misión como auditores de las Naciones Unidas, para contribuir a la preparación de nuestros equipos que asumen ahora la tarea de auditar la Organización Panamericana de la Salud. La experiencia en la auditoría de la primera nos va a servir para desarrollar nuestro trabajo en la entidad continental. Pese a ser ambas instituciones internacionales, tienen diferencias, y sin duda encontraremos dificultades distintas a las que hallamos en las auditorías de las Naciones Unidas. Por esta razón, los integrantes de los equipos que asumirán como auditores de la Organización Panamericana de la Salud fueron seleccionados de una manera técnica y aprovecharemos este encuentro para transmitir el conocimiento a tales fiscalizadores de nuestra institución.

Enfatizo la relevancia de que nuestra labor de fiscalización y control siempre tenga una mirada finalista más que una revisión crítica de cada uno de los

problemas que se detectan en la entidad auditada. Nos interesa aportar para el perfeccionamiento real de los procedimientos y proyectos que llevan adelante los organismos auditados.

El área municipal requiere mucho control y mejora, pero también comprensión por el tamaño de las instituciones. No es lo mismo auditar un gran órgano internacional que, a veces, tiene un gran nombre y una gran misión, pero muy pocos recursos, que uno del ámbito local, donde hay una cantidad enorme de tareas que cumplir por parte de municipios con pocos recursos. Nos interesa que todo este tipo de elementos se vayan conversando y que nuestros auditores que asumen ese rol para fiscalizar a la Organización Panamericana de la Salud puedan adquirir todos estos conocimientos y experiencias.

María José Torres Macho, coordinadora residente de las Naciones Unidas en Chile

Tengo el agrado de trabajar con las 19 agencias, fondos y programas que tenemos acá en Chile, incluyendo la Organización Panamericana de la Salud, que tiene la particularidad de operar conjuntamente con el sistema panamericano y de las Naciones Unidas.

En esta presentación, me gustaría reflexionar sobre temas relativos a los objetivos de las entidades de fiscalización superior y los intereses y responsabilidades de las organizaciones internacionales.

El interés primordial de las entidades de fiscalización superior es la integridad, ya que velan por que los servicios públicos tengan un sistema transparente y que la población confíe en ellos. Como consecuencia de la responsabilidad de realizar un control adecuado de los recursos y ayudar a los organismos estatales en la rendición de cuentas, ustedes son un elemento fundamental de la democracia. Si estamos hablando, por ejemplo, del rol que juegan en el contexto de la implementación de la Agenda de Desarrollo Sostenible y particularmente del objetivo 16, sin instituciones fuertes y sólidas desde el punto de vista de las organizaciones de control del Estado no tendríamos esa confianza ciudadana.

Un riesgo que amenaza al sistema de Naciones Unidas es el manejo de recursos, los cuales dependen de la contribución de los Estados miembros. Como se trata de recursos públicos, si se malversan, se utilizan inadecuadamente o no se administran bien, provocan necesariamente a un desgaste de la confianza. Por lo tanto, entendemos que su papel en relación con el trabajo de las organizaciones internacionales sirve para fortalecer la confianza de los ciudadanos en las entidades tanto nacionales como internacionales.

Cuando pensamos en el sistema de las Naciones Unidas, se nos viene a la mente el Consejo de Seguridad o la Asamblea General en Nueva York, pero en realidad

el trabajo de esta organización se hace justamente en aquellos pueblos en donde no llega nadie más que las fuerzas de paz o las campañas de vacunación. En este momento, por ejemplo, lo único que se ha conseguido en la guerra en Gaza es que la Organización Mundial de la Salud vacune a los niños contra la poliomielitis. Ese es el contexto en el que se desempeñan muchos de mis colegas.

En la actualidad, hay un tema particular que está afectándonos a todos de manera cada vez más intensa: la desinformación. Si bien el auge de las redes sociales ha permitido el acceso a la información de forma inmediata, al mismo tiempo ha contribuido a la difusión de bulos que promueven agendas que están destinadas a generar suspicacia. Entonces, ustedes en este rol de fiscalizadores deben ser parte de este espacio de construcción de confianzas, porque en este momento, por ejemplo, el 53 % de los ciudadanos a nivel mundial piensa que hay más mentiras y tergiversación que hace 30 años, tanto a nivel de la política como de los medios de comunicación, y es una cifra que se replica también en Chile, donde el 43 % de la población estima que a veces es difícil distinguir las noticias reales de las falsas.

Tanto la Organización Panamericana de la Salud como su símil mundial son objeto de una campaña internacional de desinformación. Por eso es muy relevante el trabajo que ustedes van a emprender en términos del manejo de esa entidad para generar confianzas. Por ejemplo, la auditoría que se realizó a la Agencia de Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en Oriente Próximo, además de su aspecto técnico, estuvo destinada a destacar el papel que juega dicha agencia en un contexto tan complejo como es la guerra en Gaza y dentro de la región. Ahí destaco que no solamente ustedes tienen ese rol técnico de seguir claramente los procedimientos, sino también un papel de acompañar un esfuerzo para que las instituciones no se vean atacadas por estas campañas de desinformación.

Yo creo que estamos en un momento interesante pero muy complejo, en donde todos nos tenemos que equipar con herramientas nuevas. Se ha dado la impresión errónea —y creo que es parte de la campaña de desinformación— de que la Agenda de Desarrollo Sostenible es la agenda de las Naciones Unidas. Ciertamente lo es, pero también de los Estados cuyos representantes la firmaron en 2015 y la única manera de defenderla es si existe credibilidad en la medición de los avances que se están haciendo.

Parte de las tareas de las agencias, fondos y programas con las entidades de captura de datos de los países consiste en saber cómo se manejan y transmiten esos datos, lo cual es absolutamente clave, porque sin tener medición no sabemos si hay avances o no. En el caso de Chile, ustedes cuentan con un sistema sólido de captura de datos sobre el avance o no en las metas de desarrollo sostenible manejado por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia, el Instituto Nacional de Estadísticas, los ministerios de Salud, Educación, entre otros.

Además de la probidad en el manejo de recursos, hay que preocuparse sobre cuál es el impacto, que es algo que ustedes pudieron comprobar cuando fiscalizaron las organizaciones de Naciones Unidas. No solamente cómo trabajan hacia dentro y cómo están estructuradas en relación a sus mandatos, funciones, presupuestos, sino también la repercusión que van a tener o no en relación con esos ciudadanos a nivel local.

Naciones Unidas está comprometida fuertemente con el tema del control interno, que es parte de la reforma del sistema que ha abanderado nuestro secretario general António Guterres y nuestra vicesecretaria general Amina Mohammed. A nivel interno, los funcionarios debemos evitar delegar exclusivamente en instancias externas. Cada institución es responsable de contar con un control efectivo interno e identificar cuáles son esos riesgos. Por ejemplo, el uso de inteligencia artificial aporta innumerables ventajas, pero al mismo tiempo viene con peligros aparejados, como esas campañas de desinformación que les estaba comentando.

Estos riesgos son nuevos y nos exigen analizarlos incluyendo el de fraude y corrupción, y habilitar políticas específicas, procedimientos y estándares concretos, sistemas de control para manejarlos. Disponer de un flujo de información es un tema crítico sobre el que creo que ustedes nos pueden ayudar, porque a veces fallamos en este esquema de información y retroinformación, cómo manejamos esa identificación de impacto y el valor agregado del sistema de Naciones Unidas, y cómo monitoreamos la efectividad del sistema de control.

Para concretar esto, está la Oficina de Servicios de Supervisión Interna que se encarga de monitorear, pero su labor se complementa con la supervisión externa de los Estados miembros organizados a través de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas, la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores y otras que cooperan en esta tarea de tener una rendición de cuentas y transparencia como se exige adecuadamente por la Asamblea General.

En Chile también hemos tenido la oportunidad de colaborar con la Contraloría desde hace años, desde el momento en que se adoptó la Agenda de Desarrollo Sostenible, con colegas de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de ONU Mujeres, de la comunidad de la coordinación residente. Apreciamos muchísimo la apertura y el trabajo conjunto.

Para cerrar, quisiera destacar que ustedes, como instituciones fiscalizadoras, cumplen un papel esencial para fortalecer la democracia a nivel nacional, al hacer que el sistema de gobernanza sea creíble, transparente y que genere confianza en los ciudadanos como es el caso del sistema internacional. Por eso les invito como Contraloría de Chile a que sigan ejerciendo su liderazgo para poder colaborar en transparencia, eficacia y responsabilidad en todas las acciones del sistema de las Naciones Unidas y que, al final del día, consigamos que la Agenda de Desarrollo Sostenible no sea solo un logo, sino que signifique

que la gente vea que su vida cambió en términos de educación, salud, acceso a un mejor trabajo o que pueda tener una vida digna.

3. Entidades de fiscalización superior y organismos internacionales: buena gobernanza, desafíos y temas globales en control externo

Presentación de Anjana Das, exsecretaria ejecutiva de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas

La ONU es una plataforma internacional que sirve como un órgano convocante para que 193 Estados miembros discutan y acuerden sus programas. Su mandato es amplio y está en constante expansión, dada la naturaleza de los problemas mundiales. Sin embargo, sus recursos se limitan a contribuciones asignadas por los Estados miembros y a aportes voluntarios. Las primeras se destinan a las funciones y programas básicos establecidos, mientras que los segundos van a programas específicos y brindan más visibilidad respecto de las metas, objetivos y ejecución de los mismos.

Tal sistema de financiamiento genera como problema principal que los fondos están restringidos, siguen un calendario irregular de flujos de ingreso y salida, y son bastante inadecuados para mandatos en expansión. Además, hay muchas regulaciones sobre cómo se pueden utilizar estos fondos y cómo reembolsarlos a los donantes, lo que hace que el funcionamiento de la administración sea un acto de balance muy delicado para alcanzar los objetivos. Adicionalmente, los puestos de personal crean un enorme conjunto de pasivos, en particular, el pasivo del seguro de salud tras el servicio, el que, en su mayor parte, no está financiado por los órganos de gobernanza.

Las instituciones de fiscalización superior, con su amplia experiencia profesional y su respetado liderazgo en la forma de auditores generales de sus respectivos gobiernos nacionales, son elegidas para conformar la Junta de Auditores y el Panel de Auditores Externos. La primera está compuesta por 3 miembros elegidos y el segundo tiene alrededor de 12 a 14 integrantes, dependiendo de qué organismos de fiscalización superior sean seleccionados por las respectivas entidades de la ONU.

En retrospectiva, la última década de trabajo de la junta y del panel ha cubierto muchas áreas interesantes. Entre ellas, cabe destacar que desde 2012 se realizan auditorías sobre la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público a:

1) El proyecto del sistema de planificación de recursos empresariales de las Naciones Unidas.

2) La seguridad informática.

3) La gestión presupuestaria.

4) La gestión de riesgos.

5) La gestión de programas y socios implementadores.

6) Las adquisiciones.

7) El transporte aéreo y la gestión de combustible en las operaciones de mantenimiento de la paz.

8) La gestión de los recursos humanos.

9) La inversión de fondos.

El Panel de Auditores Externos ha solicitado que los órganos de contabilidad de las Naciones Unidas colaboren con ellos para abordar la implementación de normas nuevas o revisadas, que se examine la ciberseguridad de forma exhaustiva y con las normas de tecnologías de la información necesarias, que se adopten deliberadamente medidas coordinadas sobre la gestión de emergencias del cambio climático y que se adopten normas de presentación de informes de sostenibilidad más claras y uniformes.

Normalmente, los miembros de la Junta de Auditores seleccionan las áreas de riesgo evaluadas y luego proceden a auditarlas durante un período de seis años. Su principal responsabilidad es la auditoría de los estados financieros de las entidades de las Naciones Unidas. Los comités de gobernanza de dicha organización toman muy en serio los informes de la junta y tienen en cuenta sus hallazgos con vistas a evaluar los presupuestos que posteriormente aprueban para las instituciones de la ONU. Los procesos de aprobación de los informes y la revisión de los comités de gobernanza son tanto intensos como extensos. Yo diría que se dedican unos 5 meses del año a estos procesos; esto deja unos 7 meses efectivos para hacer las auditorías.

El beneficio de que una institución nacional se comprometa con una organización internacional consiste en que, dentro de un mundo interconectado, las amenazas globales están afectando a las poblaciones locales a un ritmo acelerado. Por lo tanto, si una entidad nacional no se relaciona con una asociación interestatal, es probable que se quede atrás. Todos recordamos que la COVID fue una pandemia global y todos nos hemos visto afectados en la forma en que vivimos y cómo trabajamos. Asimismo, en los últimos años, han surgido otras amenazas globales muy críticas, tales como:

1) Disrupción digital –inteligencia artificial, ciberseguridad, *big data*, privacidad individual, disrupción en los recursos humanos–: ¿existe alguna protección legal internacional contra los efectos nocivos del uso de la inteligencia artificial?, ¿está la ciberseguridad adecuadamente cubierta para nuestras instituciones?, ¿podemos protegernos de la concentración de grandes volúmenes de datos en unas pocas manos?, ¿está la privacidad individual adecuadamente protegida?, ¿estamos preparados para la disrupción en el mercado laboral y de recursos humanos debido a la llegada de la inteligencia artificial?

2) Colapso ecológico –cambio climático–.

3) Revolución biotecnológica –inteligencia artificial, *big data,* reingeniería del cuerpo humano–.

4) Migración –a causa del cambio climático, conflictos políticos–.

5) Aumento de las necesidades humanitarias –debido a la migración y la guerra–.

Es posible que sea necesario reimaginar las estructuras y los procesos organizativos actuales de las Naciones Unidas para enfrentar estas amenazas globales, ya que el ritmo y la propagación de muchas de ellas se ven facilitados por tecnologías de rápido crecimiento.

En este escenario, resulta importante que las entidades de fiscalización superior:

1) Aprovechen su papel como auditores generales en la ONU –ante los comités de la Asamblea General, la Secretaría General, la alta dirección– y utilicen la plataforma global para influir en el cambio de áreas críticas identificadas a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas.

2) Colaboren y coordinen internamente como organismo para seleccionar su agenda ante amenazas críticas. Colaboración y coordinación son palabras simples, pero el trabajo detrás de estos términos es enorme y desafiante, y debe ejercerse día a día.

3) Salvaguarden su independencia al entregar sus evaluaciones y opiniones sobre su trabajo.

4) Realicen su función básica consistente en auditar los estados financieros y las operaciones de gestión de las entidades de la ONU y velar por la rendición de cuentas y la transparencia.

Las amenazas globales requieren soluciones de esa misma naturaleza y tanto los organismos internacionales como las entidades de fiscalización superior tienen un papel muy importante en la identificación de soluciones, estándares y mejores

prácticas. Los auditores internos y externos así como todos los segmentos de la sociedad deben participar con mucha más sinergia y colaboración.

4. Implementación de modelos de auditoría con perspectiva estratégica

Presentación de Damian Brewitt, director de Auditoría Externa de la Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido

Al abrir la reunión, la Contralora nos decía que estaba muy abierta a entender cómo se lleva a cabo esta función de las entidades de fiscalización superior en el ambiente internacional, particularmente dentro de las Naciones Unidas, y también sobre las estrategias nacionales que nosotros hemos usado, dentro del Reino Unido, las que queremos compartir con otros colegas que están trabajando dentro del sistema.

En primer lugar, la auditoría financiera es el enfoque que tomamos a nivel doméstico en el Reino Unido y que replicamos en nuestro trabajo internacional, nuestro núcleo.

En el Reino Unido, proveemos de una opinión de auditoría independiente a cerca de 400 organismos del gobierno central y chequeamos sus estados financieros. Esto es muy importante, porque otorga conocimiento y estabilidad al Parlamento para que sus miembros controlen y entiendan cuál es el uso de los recursos por parte de tales entidades. Nuestro accionar transparenta que el dinero sea gastado de manera alineada con la intención del Parlamento, brinda a los órganos gubernamentales la visión que necesitan para administrar el dinero de los contribuyentes de manera más efectiva y permite informar al Parlamento si el Gobierno está ofreciendo un buen valor público. Al realizar esta función, nuestro papel no es cuestionar los objetivos de las políticas gubernamentales, sino analizar cómo el Gobierno ha gastado el dinero para implementar esas políticas y si ese dinero se ha utilizado de la manera correcta para lograr el resultado previsto. Todo esto es muy similar a la labor en las entidades de Naciones Unidas. Asimismo, nuestros equipos de expertos brindan información valiosa y práctica sobre cómo se pueden mejorar los servicios públicos. Obtenemos esta información de nuestro amplio trabajo centrado en los temas que son una prioridad para el Gobierno, donde observamos tanto innovaciones como problemas recurrentes.

En el ámbito internacional, existen muchas similitudes con nuestros propósitos a nivel nacional. En la Oficina Nacional de Auditoría ambicionamos perfeccionar

la gestión financiera. Anjana mencionaba que, en los últimos 10 a 15 años, las Naciones Unidas se han movido hacia estándares cada vez más complejos, lo que nos lleva a no limitarnos a auditar los estados financieros, sino también a contribuir en el desarrollo de los sistemas de información producto de esos estados; ello en pos de una gestión financiera más eficiente dentro de las Naciones Unidas.

Asimismo, queremos integrar la rendición de cuentas por el uso de los recursos, apoyar una mejor gobernanza y ofrecer garantías sobre los fondos de los contribuyentes. Tomando nuestra labor internacional, buscamos mantenernos como miembros del Panel de Auditores Externos e intercambiar nuestras experiencias y evaluaciones de riesgo, para contribuir en el trabajo mancomunado en este foro con otras entidades de fiscalización superior.

Nuestra presencia internacional es el resultado del trabajo como auditores y busca obtener inteligencia sobre el sistema de las Naciones Unidas, ver cuáles son sus problemas y preocupaciones, y adaptarnos para atacar las temáticas globales que Anjana mencionaba antes, pues las Naciones Unidas es el centro que busca coordinar todo y atacar dichas problemáticas.

Además, buscamos elevar la calidad de la auditoría externa a través de todas las instituciones internacionales. En este caso, hemos conversado con colegas de Chile, Alemania, China o Brasil, para perfeccionar esto. En términos de integrar y difundir el trabajo internacional que hacemos, hemos aplicado las técnicas y enfoques propios del Reino Unido en el ámbito internacional —como la inteligencia artificial y el modelado de datos—, usando nuestro aprendizaje desde las Naciones Unidas y otras entidades de fiscalización superior para pulir nuestra labor y nuestro conocimiento. Así, utilizamos estos insumos para ver cómo nuestros modelos pueden ser empleados para mejorar nuestros análisis y procesos.

Una perspectiva completa de estas actividades es un insumo para el Parlamento británico sobre las funciones de las Naciones Unidas. Si no nos hubiésemos desempeñado como auditores externos, no tendríamos esta visión de cómo asegurarse de que los fondos estén utilizándose de buena manera por las Naciones Unidas y los organismos que patrocina. Por otra parte, el trabajo internacional es muy atractivo para reclutar personas. Hay mucho interés en participar en este tipo de misiones y la mayoría de quienes se han desenvuelto a nivel internacional quieren continuar haciéndolo.

En cuanto a los componentes de la auditoría externa, podemos resaltar, en el ámbito de la auditoría financiera, que nos tomamos de forma muy seria la calidad y el entregar un buen nivel de confiabilidad en nuestros reportes, con habilidades de gestión y estándares que deben mantener un enfoque específico para auditar lo que son las verdaderas claves de riesgo de las entidades auditadas. Buscamos minimizar y prevenir el fraude, por supuesto.

Las Naciones Unidas tienen muchas organizaciones con problemáticas que son poco reportadas, de las cuales la gente no habla abiertamente, porque internamente no hay mucho espacio para hacerlo. Hay que mejorar esto y crear canales de comunicación más adecuados. Otro elemento clave para la regularidad de la auditoría es asegurarnos de que las transacciones de ingresos y gastos estén en concordancia con las intenciones de los órganos de gobernanza, correctamente desarrolladas y que su uso sea el apropiado conforme con las regulaciones financieras aplicables. Pensamos que es muy importante relacionarnos con los comités internos de auditoría, organismos independientes a quienes tenemos que preguntarles y permitir que nos pregunten sobre el trabajo que cada cual hace como auditores.

En cuanto a la auditoría de desempeño, es importante ver cómo definimos el valor por el dinero en la Oficina Nacional de Auditoría, el uso óptimo de recursos para alcanzar los productos que se busca obtener. Nosotros queremos apoyar a los Estados miembros en evaluar el progreso de cómo los objetivos están siendo alcanzados y en señalar las áreas que pueden lograr mejoras de eficiencia.

Respecto a cómo seleccionamos nuestros tópicos, cuando comenzamos nuestro mandato pensamos en cuáles son los puntos clave que requieren nuestro tiempo y nos dimos cuenta de que en el período del cargo las cosas cambian en las organizaciones, así que pueden modificarse los planes, por lo que tenemos que pensar estratégicamente cómo podemos atacar estos aspectos materiales a través del tiempo. Creemos firmemente que es importante contar con gente con experiencia en este ambiente y utilizamos los recursos y las herramientas que necesitamos, estando muy conscientes de no intervenir en asuntos en los cuales no somos especialistas. Hay áreas de Naciones Unidas que son muy técnicas y si nosotros no dominamos la infraestructura de capital, por ejemplo, trataremos de no profundizar en ella, aunque podemos chequear el tema con expertos para ver qué hay que mejorar.

En cuanto al reporte final, a nivel doméstico, auditamos una entidad individual y entregamos una única opinión de auditoría en la que queremos exponer qué es lo que pasa en esa organización. En el ambiente de las Naciones Unidas, contamos con la capacidad de reportar sobre diferentes tópicos de gestión financiera, por lo que tenemos la ventaja de poder mostrar todo. De esta manera, tenemos tres bloques principales en los cuales reportamos:

1) Asuntos financieros, incluyendo la revisión de los estados financieros, la opinión, análisis de ratio y beneficios posempleo.

2) Gobernanza y control interno, incluyendo tópicos como gestión de riesgos, *compliance* y segunda línea de control, marco de rendición de cuentas, auditoría interna, justicia interna y evaluación del sistema de control interno.

3) Tópicos de desempeño, tales como estrategia de gestión de inmuebles,

elaboración de informes sobre gestión por resultados y por desempeño, recursos humanos, gestión de proyectos y programas, estrategia de sistemas de información, reportes de sustentabilidad y reportes ambientales, sociales y de gobernanza.

Para finalizar, en cuanto a la pregunta de la Contralora, qué tan diferente es el trabajo interno del externo: no demasiado. En palabras sencillas: nosotros queremos ver la labor internacional como un insumo para las cosas que hacemos a nivel nacional.

5. Enfoques emergentes de fiscalización en auditorías externas internacionales

Presentación de Jean-Christophe Potton, *senior team leader* de la Corte de Cuentas de Francia

Me gustaría, en primer lugar, darles una idea de nuestro mandato actual en la Junta de Auditores. Examinamos la gestión de algunas entidades que están dentro de la Secretaría de las Naciones Unidas, las oficinas centrales de las operaciones de mantenimiento de la paz y las que están en el Congo, Malí, entre otras; y otras organizaciones como son el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y algunas agencias enfocadas en combatir el cambio climático y la desertificación.

No es fácil hablar de los siguientes enfoques, porque no siempre son completamente nuevos, pero me quiero enfocar en cinco ítems:

1) las herramientas del sistema de planificación de recursos empresariales,

2) los objetivos de desarrollo sostenible,

3) los temas en común de auditoría que tienen diferentes organizaciones,

4) nuevos enfoques en misiones centrales de las entidades y

5) las auditorías a oficinas en el nivel local.

1. Los sistemas de planificación de recursos empresariales

Esto no es un asunto nuevo, pero cada vez ha tomado mayor importancia. El trabajo queda mejor documentado si se emplean sistemas de planificación de recursos empresariales, pero hay que aprender a utilizarlos y auditarlos correctamente para que sean relevantes para las auditorías financieras y para

las auditorías de desempeño. De hecho, a veces se hace imposible hacer una auditoría financiera sin ellos, por lo que son cruciales. Por ejemplo, en nuestra auditoría al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo respecto a la implementación de un nuevo sistema de planificación de recursos empresariales, hubo anomalías tales como transacciones pendientes que fueron identificadas y reducidas a un nivel poco significativo a través de la implementación de controles y monitoreos adicionales.

Por su parte, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados implementó un nuevo sistema de planificación de recursos empresariales en la nube para permitir integraciones y automatizaciones de procesos, el que para abril de 2024 aún no estaba completamente finalizado. La fase actual de estabilización del sistema condujo a una mayor proporción de estimaciones y ajustes manuales en los estados financieros de 2023 comparado con el año anterior y a retrasos significativos en la recepción y procesamiento de los informes financieros de socios implementadores en 2023. Por esto, es necesario ver cómo los sistemas de planificación de recursos empresariales impactan en la gestión de las entidades y su desempeño.

Debo enfatizar que nunca los sistemas sistema de planificación de recursos empresariales son neutrales: tienen objetivos, indicadores, debe comprenderse por qué se crearon, con qué supuestos fueron diseñados, porque luego comienzan a desarrollarse en mayor profundidad y, a medida que se hacen más complejos, es más difícil auditarlos si no se comprenden todas sus funcionalidades.

2. Los objetivos de desarrollo sostenible

Ellos crearon un marco de trabajo para todas las entidades de las Naciones Unidas y son una prioridad principal para la Secretaría General. Quienes se desempeñan dentro de la organización buscan ponerlos en funcionamiento, pero como auditores tenemos que auditar directamente los objetivos de desarrollo sostenible para ver cómo están ejecutándose, pudiendo elegirlos como tópicos como parte del alcance de auditorías específicas. Por ejemplo, en la auditoría 2023-2024 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, que es una de las principales partes interesadas a nivel global en la implementación del objetivo sobre acción climática —objetivo de desarrollo sostenible 13—, encontramos grandes diferencias entre las oficinas centrales corporativas, las políticas y lo que se está haciendo localmente.

No siempre está clara la alineación sobre acción climática entre las estrategias corporativas y las estrategias al nivel país, ni las prioridades establecidas en los proyectos en la materia. Asimismo, la medición de los resultados en materia de desarrollo resulta especialmente difícil en el caso de las acciones relacionadas con el clima, que son transversales. En la auditoría, observamos que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo pretende hacer un seguimiento, medir

y reducir su huella de carbono a través de su iniciativa «Greening Moonshot[2]»; sin embargo, no se registra la huella de carbono del diseño y la implementación de los proyectos que ejecuta. Fue interesante auditar este objetivo de desarrollo sostenible en el marco de la auditoría a esta entidad, pues significa lidiar con las principales actividades de la organización.

3. Temas en común de auditoría que tienen diferentes organizaciones

También intentamos auditar un idéntico tópico de auditoría en diferentes instituciones. Acá surgieron cosas llamativas, porque se proporcionan muchos datos para hacer comparaciones, *benchmarking* y análisis de variados enfoques. Por ejemplo, en el marco de la cooperación entre agencias, ya que muchas operan en terreno, queremos ver cómo estas diferentes agencias trabajan y cooperan entre ellas. Lo interesante es que lo podemos hacer por separado, pero al mismo tiempo con las entidades en su conjunto. Todas ellas tienen distintas posiciones y es un tema muy sensible, porque el representante del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en cada país era hasta hace poco el coordinador residente de todo el sistema de Naciones Unidas ante ese país y tenía un rol integrador para el desarrollo, pero ahora el cargo se separó y es asumido por una persona distinta designada directamente desde la Secretaría General.

En cada país, cada agencia de Naciones Unidas tiene un rol muy específico para proveer servicios tanto a ese país como a otras agencias, por lo que pueden asumir distintos papeles que hacen crucial la coordinación. Por ejemplo, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados es la entidad líder en materia de refugiados, pero es solo una entre muchas otras agencias de Naciones Unidas con trabajo en el terreno. En cuanto a las operaciones de mantenimiento de la paz, estas son bastante distintas dependiendo de dónde están, el tamaño y recursos que poseen, sus mandatos, etcétera.

Muchas agencias tienen distintas miradas sobre la cooperación: es parte de su función colaborar entre ellas, por lo que es interesante ver el mismo rubro de auditoría en entidades diferentes de manera simultánea. Otros ejemplos son el trabajo que hacen por separado el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados:

1) En materia de gestión de crisis humanitarias, las agencias tienen definiciones, competencias y mandatos que pueden ser distintos para atenderlos, por lo que es importante hacer una revisión cruzada de las dos visiones.

---

2 Iniciativa lanzada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en agosto de 2019 para comprometer que la organización reduzca la huella de carbono de sus operaciones en un 50 % hacia 2030, a través de iniciativas de transformación energética en sus oficinas tales como la adopción de energías renovables y la movilidad eléctrica.

2) La movilización de recursos es un tema relevante para el financiamiento de la mayoría de las entidades involucradas en operaciones de paz, pues las contribuciones comprometidas no son pagadas. Asimismo, se visualiza un gran riesgo de que haya competencia entre las agencias de Naciones Unidas para acceder a mismas fuentes de financiamiento.

4. Nuevos enfoques en misiones centrales de las entidades

Otro enfoque es tratar de encontrar un nuevo ángulo en las auditorías de gestión de algunas misiones centrales de una entidad, esto es, revisar cosas ya conocidas, pero de maneras diferentes, nuevas e incluso originales.

Por ejemplo, lo que hicimos el año pasado en el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados respecto a la auditoría a la gestión de grandes campamentos de refugiados. Esta clasificación de «gran campamento» no existía en dicha agencia, fue una definición propia del equipo auditor francés. Decidimos auditar esos campos —definidos como aquellos con más de 50.000 refugiados— con un alcance que fue novedoso para la auditoría y que tuvo hallazgos bastante interesantes, que no habíamos logrado ver con la aproximación de antes. Así, observamos que garantizar un conocimiento actualizado de la situación en estos grandes campamentos sigue siendo un reto, porque los donantes, los países de acogida y los beneficiarios no son conscientes de los costos de los campamentos en comparación con otras soluciones. Los campamentos de larga estadía y las situaciones prolongadas plantean también la cuestión sobre las soluciones de salida. Asimismo, los procedimientos de registro siguen siendo frágiles y vulnerables a los riesgos de fraude, lo que da lugar a una eficacia desigual. Las necesidades particulares de los grandes campamentos no se aíslan específicamente en el proceso de formulación presupuestaria y dificultan la comparación entre el costo por refugiado dentro de los campamentos y fuera de ellos. Finalmente, observamos que entre las actividades relacionadas con el mandato de protección a los refugiados, la protección contra la violencia de género en todos sus componentes se aborda de forma dispareja y, a veces, insuficiente.

5. Las auditorías a oficinas en el nivel local

Un último punto a abordar son las auditorías a oficinas en el nivel local. Estas son fundamentales para la auditoría de organizaciones descentralizadas con grandes redes como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo o el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados. Es necesario ir a terreno para ver cómo se implementa la mayoría de las políticas de la institución —lo que proporciona elementos esenciales para las auditorías de desempeño— y verificar la regularidad de la gestión de dichas oficinas —lo que también puede un enfoque demasiado novedoso.

Es crucial, porque la labor que se realiza en las sedes centrales de cada entidad es muy diferente al trabajo en terreno de las oficinas de cada país. Los auditores tienen que ir a estas oficinas en el terreno para conocer las diferencias entre las políticas decididas a nivel central versus cómo se implementan en el nivel local. Hemos notado muchas veces que las sedes centrales desconocen lo que pasa en terreno, y finalmente terminamos dándoles mucha información. A veces se sorprenden y se cuestionan por qué ciertas políticas no se implementan con claridad en el nivel país: la respuesta es que no hubo retroalimentación respecto a la forma en que están decidiendo ciertas políticas.

En nuestra auditoría financiera, podemos ver en el terreno que existen irregularidades o problemas con certificaciones de la institución y lo que hemos hecho es observar cómo la red de oficinas locales se debe adaptar a la misión de la institución. Así se puede auditar el tamaño y la organización de estas redes.

Francia efectuó una auditoría al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en 2023/2024 sobre la denominada «presencia universal»: un activo importante para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la ONU debido a la capacidad de proporcionar servicios compartidos dentro del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

Cuando sucede una crisis en algún país, las agencias pueden participar en la mitigación de la misma, pero no son lo suficientemente flexibles. Un problema presente en todas las organizaciones es adaptar sus operaciones con presencia en el nivel país y ajustar su tamaño a lo que es realmente necesario. Un enfoque más estratégico para ampliar, reducir, abrir o cerrar oficinas ayudaría a garantizar que la estructura de la presencia del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el terreno siga adaptándose a las prioridades de desarrollo local.

Como conclusión, como auditores externos internacionales debemos ajustar nuestra labor siguiendo la evolución de la institución auditada, pero también tratando de innovar, adaptando nuestros enfoques a estas evoluciones. Como en toda área, hay espacio para innovar, pero no siempre es algo fácil como auditores. Algunos pueden encontrar que sea engañoso, pero sí existen formas diferentes de hacer las cosas. Cada vez que hablamos con la organización auditada les decimos qué área estamos pensando en auditar el siguiente año. Por ejemplo, cuando ideamos esto de los «grandes campamentos», los encargados se mostraron reacios y nos pidieron que evitáramos ciertas áreas, así que tuvimos que conversar mucho con ellos y finalmente llegar a un consenso. No teníamos mucha experiencia en este enfoque, pero finalmente estaban muy contentos de que hayamos llevado a cabo ese trabajo de auditoría —no así con todas las recomendaciones, por cierto— y llegaron a la conclusión de que había sido bastante interesante, pese a que al principio temían que fuera un enfoque demasiado novedoso.

ARTÍCULOS GANADORES 3°

CONGRESO ESTUDIANTIL ALIANZA ANTICORRUPCIÓN UNCAC

Análisis de la adopción de las NICSP y su influencia en la percepción de corrupción en Chile período 2016-2023

Analysis of IPSAS adoption and its influence on the perception of corruption in Chile period 2016-2023

Deyna Gormaz Villarroel[3]

y Brandon Montecino Vilches[4]

Resumen

La implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, NICSP, en Chile busca mejorar la transparencia y calidad de la información financiera, un paso esencial para reducir la corrupción. Estas normas promueven la uniformidad en los reportes financieros y fomentan la rendición de cuentas, con objeto de incrementar la confianza ciudadana en las instituciones. Sin embargo, los desafíos técnicos y culturales ligados a la adopción de las NICSP requieren estrategias específicas.

Se perciben altos niveles de corrupción en el sector público chileno, a pesar de los esfuerzos para implementar normas contables internacionales que promuevan la rendición de cuentas y la transparencia. Se analizó si la adopción de las NICSP ha contribuido efectivamente a prevenir la corrupción en Chile en la última década, identificando mecanismos anticorrupción, interpretando indicadores de percepción de la corrupción y los efectos de las NICSP en la transparencia y eficiencia entre 2016 y 2023.

Se utilizó una metodología mixta que incluyó análisis documental, encuestas a expertos y revisión de datos del índice de percepción de la corrupción. La información fue sistematizada en cuadros comparativos y se aplicaron criterios de calidad como confirmabilidad y fiabilidad para asegurar la validez de los resultados.

3 Es contadora-auditora y licenciada en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión de la Universidad de Valparaíso.

4 Es licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión de la Universidad de Valparaíso.

Finalmente, si bien las NICSP han fortalecido los procesos de auditoría y la rendición de cuentas en Chile, persisten limitaciones significativas, como la falta de recursos y capacitación, especialmente a nivel municipal. Esto sugiere que el impacto anticorrupción de las NICSP sería limitado sin ajustes en el marco legal y mayor inversión en capacidad técnica.

Palabras clave: índice y percepción corrupción – NICSP – transparencia – rendición de cuentas

Abstract

The implementation of the International Public Sector Accounting Standards, IPSAS, in Chile seeks to improve the transparency and quality of financial information, an essential step to reduce corruption. These standards promote uniformity in financial reporting and foster accountability in order to increase public confidence in institutions. However, the technical and cultural challenges linked to the adoption of IPSAS require specific strategies.

High levels of corruption are perceived in the Chilean public sector, despite efforts to implement international accounting standards that promote accountability and transparency. We analyzed whether the adoption of IPSAS has effectively contributed to prevent corruption in Chile in the last decade, identifying anti-corruption mechanisms, interpreting corruption perception indicators, and the effects of IPSAS on transparency and efficiency between 2016 and 2023.

A mixed methodology was used that included documentary analysis, expert surveys and review of data from the Corruption Perceptions Index. The information was systematized in comparative tables and quality criteria such as confirmability and reliability were applied to ensure the validity of the results.

Finally, although IPSAS have strengthened auditing processes and accountability in Chile, significant limitations remain, such as the lack of resources and training, especially at the municipal level. This suggests that the anti-corruption impact of IPSAS would be limited without adjustments to the legal framework and greater investment in technical capacity.

Keywords: corruption index and perception – IPSAS – transparency – accountability.

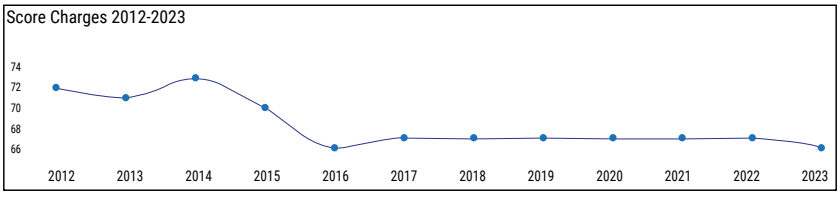
1. Introducción

La corrupción sigue siendo un problema estructural que afecta la calidad de la contabilidad pública y la confianza en el manejo de los recursos del Estado, tanto en Chile como en otros países de Latinoamérica. Según Çetenak (2021), la corrupción y factores como el sistema jurídico, político y fiscal tienen un impacto directo e indirecto en la calidad contable, mientras que Peters (2018) la define como actos ilegales que violan las normas establecidas por los organismos reguladores, provocando el incumplimiento de los objetivos de los servicios públicos.

La existencia de altos índices de corrupción, incluso en contextos donde se han implementado normas anticorrupción nacionales e internacionales, plantea un desafío que persiste en Latinoamérica, donde Chile es percibido como uno de los países menos corruptos, aunque con altos índices de percepción pública sobre este problema (Transparencia Internacional, 2023), tal como se muestra en el gráfico 1. Frente a esta situación, la adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, NICSP, busca estandarizar la presentación de información financiera, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas en el sector público chileno. No obstante, la implementación de las NICSP ha enfrentado dificultades relacionadas con la resistencia al cambio, limitaciones en los recursos y la falta de capacitación específica.

Gráfico Nº 1

Indicadores de corrupción de los años 2012 a 2023



Fuente: imagen extraída de la página web de Transparencia Internacional

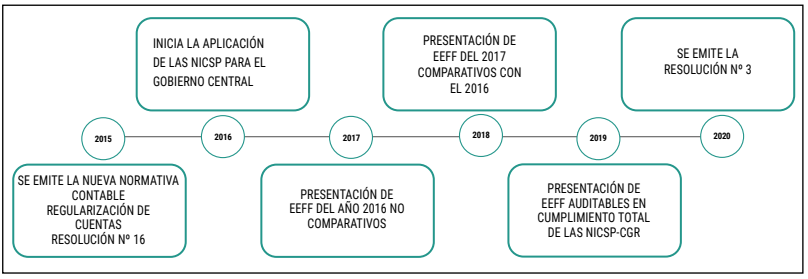
Las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, NICSP, emitidas por el International Public Sector Accounting Standards Board, IPSASB, son un conjunto de estándares que buscan estandarizar y transparentar la contabilidad del sector público a nivel global. Su principal propósito es brindar una estructura homogénea para la presentación de informes financieros, lo que permite la comparabilidad y transparencia entre diferentes entidades públicas. Estas normas son esenciales en contextos donde la transparencia y la rendición de cuentas son fundamentales para la correcta administración de los recursos públicos y la reducción de espacios para prácticas corruptas (Contraloría General de la República, 2024).

Además, las NICSP operan bajo una base contable de acumulación o devengo, lo cual significa que registran todas las transacciones en el momento en que ocurren, independientemente de si ha habido un intercambio de efectivo. Esto es especialmente relevante para evitar manipulaciones en la presentación de los resultados financieros de las instituciones públicas (Deloitte, 2024).

La adopción de las NICSP ha sido un proceso gradual que ha evolucionado a lo largo del tiempo. A continuación, se presenta una breve línea de tiempo –ver imagen 1– de los principales hitos en el desarrollo de las NICSP.

Imagen Nº 1

Calendario de implementación de las NICS en Chile



Fuente: elaboración propia, sobre la base de Contraloría General de la República (2020)

1.1. Transparencia y rendición de cuentas como elementos clave

Uno de los principios fundamentales promovidos por las NICSP es la transparencia. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (citada en Perramon Costa, 2013), la transparencia implica la accesibilidad y precisión de la información financiera, lo que permite a los ciudadanos y organismos de control realizar evaluaciones informadas sobre la administración de recursos públicos. La rendición de cuentas, definida por la Contraloría General de la República de Chile (2024), se basa en que cada entidad pública justifique y explique sus acciones y el uso de los recursos, facilitando la identificación de irregularidades en la administración estatal. A continuación, se presenta el cuadro Nº 1, donde se describen las formas de transparencia, la metodología de implementación y los resultados que se esperan de cada tipología.

Cuadro Nº 1

Forma de transparencia	Descripción	Métodos de implementación	Resultados esperados
Transparencia reactiva (pasiva)	Responde a solicitudes específicas de información por parte de ciudadanos o entidades.	Requiere la implementación de mecanismos de acceso a la información pública.	Mejora la percepción de transparencia en la medida en que se da respuestas a las demandas de información.
Forma de transparencia	**Descripción**	**Métodos de implementación**	**Resultados esperados**
Transparencia proactiva	Publicación activa de información relevante de manera regular y accesible para el público en general.	Se lleva a cabo mediante la divulgación periódica de informes, datos financieros, y decisiones institucionales.	Fomenta la confianza pública y facilita el control cuidadano al ofrecer datos sin necesidad de solicitud previa.
Transparencia colaborativa	Implica la cooperación entre entidades públicas y ciudadanía para generar información que responda a necesidades compartidas.	Se realiza a través de la participación cuidadana en redes de trabajo, cocreación de políticas y monitoreo del uso de fondos públicos.	Incrementa la legitimidad institucional y fomenta el involucramiento cuidadano, contribuyendo a la transparencia y buen gobierno.

Fuente: adaptado de Villoria Mendieta y Cruz-Rubio (2014)

1.2. Las NICSP como herramienta en la lucha contra la corrupción

Las NICSP, aunque no abordan directamente la corrupción, son una herramienta clave en su prevención. Según Transparencia Internacional (2020), la corrupción puede definirse como «el abuso del poder para beneficio propio». La adopción de las NICSP permite un mejor control y visibilidad de las transacciones financieras, lo cual dificulta el mal uso de fondos públicos y reduce el poder discrecional en la toma de decisiones (Transparencia Internacional, 2020).

A nivel teórico, el modelo de buen gobierno respalda esta relación entre contabilidad transparente y menor corrupción. En este modelo, se promueve la transparencia como un mecanismo que permite la supervisión ciudadana y el control de las decisiones públicas, disminuyendo así las oportunidades de abuso de poder (Chen, 2021).

1.3. Implementación de las NICSP en América Latina: desafíos y avances

La implementación de las NICSP en países de América Latina, incluyendo Chile, ha enfrentado obstáculos significativos. Los principales desafíos identificados en la región incluyen la falta de capacitación adecuada, la necesidad de infraestructura tecnológica avanzada y la dificultad en la estandarización de prácticas contables entre municipios. La Contraloría General de la República de Chile, por ejemplo, ha desarrollado guías y manuales específicos para facilitar el proceso de adopción, destacando que la implementación de estas normas no solo implica cambios en la presentación de informes financieros, sino una transformación completa en los sistemas de gestión pública.

Para comprender mejor los desafíos específicos que enfrenta la implementación de las NICSP en Chile, se presenta el cuadro Nº 2 que sintetiza los desafíos en los

sistemas financieros contables ante la pandemia, el proceso de implementación de las NICSP, la agregación versus la consolidación de los estados financieros, y la administración de bienes del Estado, entre otros.

Cuadro Nº 2

Desafíos de la implementación de las NICSP

Concepto	Desafío
Sistemas financieros contables ante la pandemia por COVID-19	Proyección de flujo e impacto fiscal, teletrabajo, implementación de las NICSP y desarrollo de sistemas.
Proceso de implementación de las NICSP	Normativa, cobertura de la normativa NICSP, método y proceso de implementación de las NICSP.
Agregación v/s consolidación de EEFF	Método de consolidación, normativa, presentación de informes, clasificación de instituciones.
Administración de bienes del Estado	Sistemas, normativa, método de valuación implementación.

Fuente: elaboración propia, sobre la base de información del Banco Interamericano de Desarrollo.

1.4. Impacto de las NICSP en la transparencia y rendición de cuentas

Variados estudios sugieren que la implementación de las NICSP ha tenido un impacto positivo en la percepción pública y la confianza en la gestión estatal. Como se destaca en estudios de Rodríguez Bolívar (2015), la adopción de estas normas permite una mejor comprensión de los estados financieros gubernamentales, lo que resulta en una Administración pública más clara y accesible para los ciudadanos. No obstante, algunos autores señalan que la transparencia por sí sola no garantiza la eliminación de la corrupción, ya que es necesario un marco regulatorio firme y un monitoreo constante (Chen, 2021).

La investigación tuvo como objetivo general analizar el impacto de las NICSP en la prevención de la corrupción en las entidades gubernamentales chilenas durante la última década. Los objetivos específicos incluyeron identificar los mecanismos anticorrupción aplicados, interpretar los indicadores de percepción de corrupción en Chile entre 2013 y 2023, y determinar los efectos de las NICSP en la transparencia y eficiencia del sector público, con la participación de expertos en el tema. La hipótesis central que sirvió de guía fue que la adopción de las NICSP tiene un impacto positivo en la transparencia y rendición de cuentas, aunque enfrenta limitaciones en su efectividad debido a factores contextuales.

A continuación, se presenta la metodología de investigación, los resultados, su discusión y conclusiones, las cuales abordan tanto los logros como las limitaciones en la aplicación de las NICSP y proponen mejoras para fortalecer su rol anticorrupción en Chile.

2. Metodología, material, métodos

La investigación se llevó a cabo mediante un enfoque mixto que integra métodos descriptivos y comprensivos para examinar el impacto de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público en la transparencia y la disminución de la corrupción en Chile. Se emplearon tanto análisis documental como encuestas, dirigidas a una población de estudio compuesta por académicos, funcionarios públicos y consultores especializados en NICSP, seleccionados por su experiencia en transparencia y rendición de cuentas. Las fuentes de información incluyeron artículos académicos de bases de datos como Scielo, EBSCO y Web of Science, así como informes oficiales de instituciones como la Contraloría General de la República y la IFAC.

Entre las actividades clave se realizó una recopilación y triangulación de datos mediante narrativas descriptivas y cuadros comparativos. La fase cuantitativa incorporó el uso del índice de percepción de la corrupción de Transparencia Internacional, con el cual se analizó la evolución de la percepción de la corrupción en Chile desde la implementación de las NICSP en 2016. Los resultados fueron validados mediante criterios de credibilidad, confirmabilidad, fiabilidad y transferibilidad, asegurando la solidez de los hallazgos obtenidos.

3. Resultados

3.1. Mecanismos anticorrupción implementados por organismos nacionales e internacionales

El análisis documental permitió identificar los principales mecanismos anticorrupción aplicados en Chile y su alineación con estándares internacionales. Entre los mecanismos más relevantes implementados se encuentran:

1) Transparencia en la gestión pública: en Chile, la Contraloría General de la República y la Comisión para el Mercado Financiero han promovido políticas de transparencia que facilitan el acceso público a la información gubernamental, lo cual es crucial para reducir la corrupción y mejorar la rendición de cuentas.

2) Códigos de conducta y participación ciudadana: tanto la Contraloría General de la República como la Comisión para el Mercado Financiero establecieron códigos de conducta y promueven la participación de la sociedad civil, lo que fortalece la vigilancia ciudadana.

3) Capacitación y recursos: los programas de capacitación para funcionarios refuerzan el marco ético y técnico del sector público, facilitando la correcta aplicación de las NICSP.

3.2. Evolución de la percepción de la corrupción en Chile 2013-2023

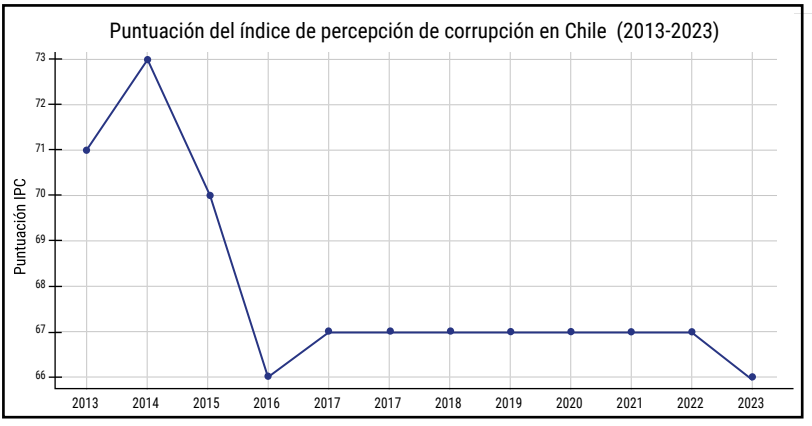
La evolución del índice de percepción de la corrupción de Transparencia Internacional muestra un deterioro progresivo en la percepción de corrupción en Chile. Entre 2013 y 2023, la puntuación de Chile en ese índice descendió de 71 a 66 puntos, reflejando un aumento en la percepción de corrupción. Este descenso estuvo acompañado por una caída en el *ranking* global, pasando del puesto 22 en 2013 al 29 en 2023. Los factores de influencia en la percepción de corrupción son:

1) Escándalos políticos y económicos: casos como el de Caval y Penta-SQM impactaron fuertemente en la opinión pública, aumentando la desconfianza hacia las instituciones políticas y afectando los indicadores de transparencia.

2) Debilidades institucionales: la limitada independencia del sistema judicial y la falta de un marco robusto de sanciones han limitado la efectividad de los mecanismos de rendición de cuentas.

3) Desigualdad económica y transparencia: la percepción de desigualdad y la falta de transparencia en sectores estratégicos, como la gestión de fondos públicos, han contribuido a mantener la percepción de corrupción en niveles elevados.

Gráfico Nº 2
Puntuación del índice de percepción de corrupción en Chile 2013-2023

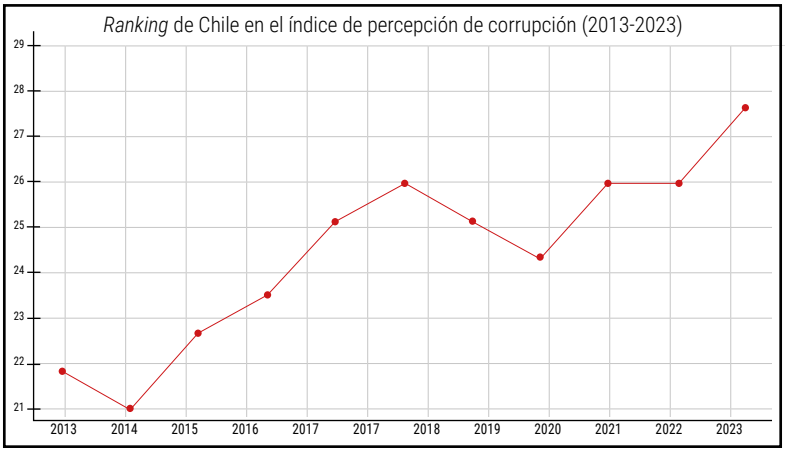


Fuente: elaboración propia sobre la base de la información entregada por Transparencia Internacional

El gráfico Nº 2 revela un descenso considerable en la puntuación en 2016, año en el que Chile cayó de 70 puntos en 2015 a 66. A pesar de algunos intentos

de recuperación en los años siguientes, la puntuación se mantuvo en 67 desde 2017 hasta 2022, para luego caer nuevamente a 66 en 2023.

Gráfico Nº 3
Ranking de Chile en el índice de percepción de corrupción en Chile 2013-2023



Fuente: elaboración propia sobre la base de la información entregada por Transparencia Internacional

El gráfico Nº 3 muestra cómo, a partir de 2014, Chile comenzó a descender en el *ranking* global, llegando a su punto más bajo en 2023 con la posición 29.

3.3. Efectos de la implementación de las NICSP en transparencia y eficiencia

Desde la adopción de las NICSP en 2016, se observan mejoras en la transparencia y calidad de la gestión pública en Chile. La opinión de expertos en el área destaca que las NICSP han facilitado la estandarización y comparabilidad de la información financiera en el sector público, fortaleciendo la rendición de cuentas y los procesos de auditoría. Las principales mejoras observadas fueron:

1) Transparencia financiera: las NICSP han incrementado la transparencia en los informes financieros, permitiendo una presentación más clara de los recursos públicos.

2) Fortalecimiento en la rendición de cuentas: los expertos destacan que las NICSP han optimizado los mecanismos de control y auditoría, aunque en el ámbito municipal la implementación enfrenta desafíos significativos, como la falta de recursos y la resistencia al cambio.

3) Tecnología y capacitación: la digitalización y la formación continua han sido factores clave en la adopción de las NICSP, mejorando la eficiencia en la rendición de cuentas y la supervisión de los recursos públicos.

4. Conclusiones y discusión de resultados

La investigación confirmó que la transparencia en la gestión pública es un pilar fundamental en la lucha contra la corrupción. La implementación de las NICSP ha mejorado la claridad en los informes financieros del sector público en Chile, facilitando la supervisión pública y promoviendo la rendición de cuentas. Sin embargo, los resultados sugieren que la transparencia, sin mecanismos de control constante, no es suficiente para reducir de manera significativa la corrupción, como ya lo señalan Chen (2021) y otros autores. En Chile, se necesita un conjunto orgánico de mecanismos que incluyan tanto la transparencia como una supervisión efectiva para maximizar el impacto.

En cuanto a los códigos de conducta y la participación ciudadana, se encontraron avances en la promoción de una cultura ética y de responsabilidad en el sector público. No obstante, la falta de mecanismos de cumplimiento y la autonomía limitada de algunas instituciones afectan el alcance de estos principios, lo cual limita su efectividad en la práctica.

La capacitación y los recursos adecuados también son esenciales para la implementación de estándares como las NICSP y los mecanismos anticorrupción. Aunque se han desarrollado programas de formación y guías prácticas, la aplicación desigual en diferentes niveles de gobierno, especialmente en el ámbito municipal, evidencia la necesidad de mayor inversión en capacitación para asegurar que las NICSP sean implementadas de manera homogénea.

En el análisis del índice de percepción de la corrupción, los datos de Transparencia Internacional revelan que, aunque la adopción de normas contables ha mejorado la transparencia financiera en Chile, la percepción de corrupción no ha mostrado una mejora notable. Esto indica que la percepción pública depende no solo de la implementación de normas, sino también de la confianza en el sistema judicial y los organismos de control, los cuales deben ser independientes y efectivos para lograr cambios perceptibles.

En conclusión, aunque las NICSP han contribuido a mejorar la transparencia y calidad en la gestión pública, su impacto sigue siendo limitado por barreras institucionales, como la resistencia al cambio y la falta de recursos en ciertos niveles. Para maximizar los beneficios de las NICSP, se recomienda fortalecer la capacitación, mejorar la supervisión constante y asegurar sanciones efectivas para los incumplimientos. Además, la adopción de estándares internacionales, como el NOCLAR, representa una oportunidad para alinear a Chile con protocolos internacionales de integridad, incrementando la credibilidad del sistema de control financiero y el combate contra la corrupción.

5. Referencias

- Çetenak, F. (2021). Corrupción y su impacto en la contabilidad pública: factores jurídicos y fiscales en Latinoamérica. *Revista Contabilidad Pública Internacional,* 35 (2), 122-135.
- Chen, C. (2021). Impacto de la transparencia en la lucha contra la corrupción en el sector público. *Journal of Government Accountability,* 12 (4), 67-85.
- Contraloría General de la República. (2020). *Presentación NICSP en Chile: experiencia en la adopción e implementación.* Contraloría General de la República.
- Contraloría General de la República. (2024). *Manual de implementación de las NICSP en Chile: experiencias y mejores prácticas.* Contraloría General de la República.
- Deloitte. (2024). *NICSP*: *perspectivas sobre transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública*. Deloitte Chile.
- Perramon Costa, J. (2013). *Transparencia y acceso a la información en el sector público: un enfoque práctico.* Editorial Jurídica.
- Peters, G. (2018). *Policy Problems and Policy Design.* Edward Elgar Publishing.
- Rodríguez Bolívar, M. (2015). La adopción de normas contables internacionales en el sector público: avances y desafíos. *Journal of Accounting and Public Management,* 10 (2), 233-256.
- Transparencia Internacional. (2020). *Informe sobre el índice de percepción de la corrupción*. https://www.transparency.org/en/cpi
- Transparencia Internacional. (2023). *Índice de percepción de la corrupción 2013-2023.* https://www.transparency.org/en/cpi
- Villoria Mendieta, M. & Cruz-Rubio, J. (2014). Transparencia en la Administración pública. Tipos, implementación y resultados esperados. *Revista de Políticas Públicas,* 6 (1), 98-112.

El ecosistema de la corrupción municipal en Chile: dilemas éticos, políticos y judiciales

The ecosystem of municipal corruption in Chile: ethical, political and judicial dilemmas

Andrea Riquelme Miño[1]

y Martina Alarcón Salvatierra[2]

Resumen

Este ensayo explora la corrupción en los municipios chilenos, abordando las tensiones éticas, políticas y judiciales que emergen de este problema de alto impacto social. Factores como el clientelismo, la eficiencia percibida y la afinidad ideológica pueden influir en el apoyo de los votantes a políticos formalizados, pero no condenados en delitos de corrupción. Asimismo, se examinan los desafíos del sistema judicial, donde la lentitud, poca capacidad técnica del sistema y la influencia mediática distorsionan la percepción pública y electoral. La conclusión subraya que, en un Estado de derecho donde prevalece la presunción de inocencia, los ciudadanos no deberían ser responsables de juzgar a los políticos formalizados si la justicia no ha llegado a una decisión oportuna respecto de su culpabilidad.

Palabras clave: corrupción – municipalidades – justicia – elecciones locales – votantes

Abstract

This essay explores corruption in Chilean municipalities, addressing the ethical, political and judicial tensions that emerge in this problem of high social impact. Factors such as clientelism, perceived efficiency, and ideological affinity may influence voter support for politicians who have been formalized but not

1 Es administradora pública, investigadora en Grupo de Investigación en Administración Pública de la Universidad de Talca y estudiante del Magíster en Criminología y Gestión de la Seguridad Ciudadana de la Universidad de Chile.

2 Es estudiante de Administración Pública en la Universidad de Talca y asistente de investigación en el Centro de Análisis Político de la Universidad de Talca.

convicted of corruption offenses. It also examines the challenges of the judicial system, where slowness, low technical capacity of the system and media influence distort public and electoral perception. The conclusion underlines that, in a rule of law where the presumption of innocence prevails, citizens should not be responsible for judging formalized politicians if justice has not reached a timely decision regarding their guilt.

Keywords: corruption – municipalities – justice – local elections – voters

1. Introducción

En Chile, la corrupción en el ámbito municipal ha sido un problema recurrente que representa un desafío constante para la Administración pública. En el último año, una decena de alcaldes han sido formalizados por delitos de corrupción, incluyendo cohecho, malversación de caudales públicos y fraude al fisco (Cooperativa, 2024). Este fenómeno, particularmente en año de elecciones locales, ha desatado un debate sobre la responsabilidad de los votantes que continúan respaldando a políticos formalizados y sobre la capacidad del sistema judicial para responder de manera efectiva frente a estas acusaciones.

La presunción de inocencia, un principio fundamental en cualquier sistema democrático, garantiza que una persona es inocente hasta que se demuestre lo contrario mediante una condena definitiva. Sin embargo, este principio enfrenta desafíos cuando se aplica a figuras políticas sometidas al escrutinio público, especialmente en casos de corrupción. En Chile, la legislación permite que políticos formalizados sigan ejerciendo sus funciones y se postulen a elecciones, lo que genera un conflicto entre la percepción pública de probidad y los derechos democráticos. La lentitud de los procesos judiciales añade incertidumbre y permite que políticos bajo investigación continúen en sus cargos o busquen la reelección, lo que también genera interrogantes sobre la responsabilidad de los votantes y la eficiencia del sistema judicial.

Este ensayo se centrará en analizar las razones que podrían motivar a los ciudadanos a votar por candidatos formalizados, pero no condenados, y cómo la combinación de procesos judiciales prolongados y juicios mediáticos puede influir en la percepción pública y en los resultados electorales. Se presentarán casos emblemáticos de alcaldes condenados y formalizados y se examinarán los factores que inciden en las decisiones de los votantes. Además, se discutirán los desafíos del sistema judicial y los dilemas éticos y políticos que surgen en un contexto de incertidumbre legal y percepción de corrupción. Con esta estructura, se busca ofrecer una comprensión más profunda de las tensiones entre justicia, política y opinión pública en casos de corrupción en el ámbito municipal chileno.

2. Desarrollo

2.1. Por qué las personas votan por políticos corruptos

Las investigaciones muestran que el apoyo de los votantes a políticos corruptos se basa en un cálculo de costo-beneficio, donde el clientelismo y el patrocinio juegan un papel clave, especialmente en áreas desfavorecidas. En estos contextos, los votantes optan por candidatos que ofrecen beneficios inmediatos como trabajos o acceso a bienes públicos, lo que refuerza la idea de que una buena provisión de servicios puede compensar la corrupción (Winters & Weitz-Shapiro, 2013; Bøttkjær & Justesen, 2020). Desde esta lógica clientelar, los recursos se distribuyen a cambio de lealtad, con la figura del «patrón» gestionando estas redes (Lomnitz, 1988). En Chile, se ha observado que más del 80 % de las audiencias entre ciudadanos y alcaldes en 2015-2016 se centraron en solicitudes personales, en lugar de temas de política pública, lo que evidencia un enfoque no programático que se intensifica en años de elecciones locales (Belmar & Morales, 2020). En estos espacios, los votantes justifican su apoyo en función de la eficiencia percibida y el acceso a recursos, con diferencias entre hombres jóvenes, que priorizan la competencia del político, y mujeres y personas mayores de 45 años, quienes prefieren la honestidad (Martínez, 2016).

En Chile, el clientelismo ha demostrado ser persistente a pesar de dos décadas de reformas administrativas; opera en un contexto de baja estatalidad y se consolida en redes que se entrelazan con la corrupción, beneficiándose mutuamente (Moya & Paillama, 2017). Estas prácticas persisten en el ámbito electoral y también en el reclutamiento burocrático, donde la eficiencia administrativa ha sido priorizada sobre la legalidad (Moriconi, 2011). Además, el clientelismo se sostiene mediante vínculos personalizados que prevalecen entre autoridades locales y ciudadanos, promovidos por incentivos políticos y factores institucionales (Belmar & Morales, 2020). No obstante la reputación de Chile de tener una Administración pública relativamente eficiente, estas prácticas clientelistas continúan siendo una característica estructural del sistema político, especialmente en contextos locales.

Otro factor que influye en la tolerancia hacia la corrupción es la afinidad ideológica entre el votante y el candidato. Esta cercanía puede distorsionar la percepción de la gravedad de los actos corruptos y reducir la disposición a castigarlos, ya que los votantes justifican el comportamiento bajo la lógica de que los beneficios superan los costos morales (Barros *et al.,* 2019). Además, la desconfianza en las instituciones y en la veracidad de las acusaciones refuerza esta tendencia.

La falta de alternativas políticas percibidas como «limpias» favorece la reelección de políticos corruptos. En contextos donde la corrupción es vista

como generalizada, los votantes tienden a preferir candidatos considerados competentes, independientemente de su historial (Winters & Weitz-Shapiro, 2013; Martínez, 2016). Esto se agrava por factores socioeconómicos, donde votantes con mayores ingresos son más indulgentes si perciben una gestión eficaz, lo que refleja cómo factores individuales, institucionales y contextuales moldean las decisiones electorales.

2.2. Presunción de inocencia

La presunción de inocencia es un principio fundamental del derecho penal, reconocido universalmente y consagrado en Chile en el Código Procesal Penal, que establece: «Ninguna persona será considerada culpable ni tratada como tal en tanto no fuere condenada por una sentencia firme» (Código Procesal Penal, artículo 4º). Este principio, pilar del sistema de justicia penal acusatorio, es esencial para garantizar el debido proceso y la defensa del Estado de derecho en cualquier democracia (Mackor & Geeraets, 2013; Martín Diz, 2018). No solo se trata de una garantía procesal, sino también de un derecho fundamental que emana de la dignidad de la persona humana (Felices, 2021).

La presunción de inocencia contrarresta un sesgo social hacia la culpabilidad, influido por factores socioculturales y psicológicos. Ante una acusación, la sociedad tiende a considerar culpable al acusado incluso antes del juicio (Martín Diz, 2018). Dicho sesgo se intensifica con el «efecto *bandwagon*», donde los medios refuerzan esa percepción (Nieva, 2016). Esta tendencia se origina en el antiguo sistema inquisitivo, donde el juez que instruía también dictaba sentencia, haciendo de la audiencia una mera formalidad. De ahí surge la creencia popular de que una imputación casi siempre lleva a una condena (Nieva, 2016).

Se puede debilitar la presunción de inocencia bajo la presión social y las narrativas mediáticas, en especial en casos de alto perfil que involucran corrupción o violencia de género (Neto & Santiago, 2024; Martín Diz, 2018). Un ejemplo significativo de esta erosión se dio en la «Operación Lava Jato» en Brasil, donde los discursos anticorrupción permearon tanto en la opinión pública como en las decisiones judiciales, socavando las protecciones constitucionales y promoviendo la flexibilización de la presunción de inocencia para avanzar en la lucha contra la corrupción (Neto & Santiago, 2024).

2.3. Derecho a votar y ser elegido

La democracia tiene como soberano legítimo al pueblo, independiente de las formas que adopte para elegir a sus representantes. En este marco, el sufragio permite a los ciudadanos seleccionar a quienes representarán sus intereses y alcanzarán acuerdos con otras figuras políticas, a fin de tomar decisiones legítimas que protejan el bien común en beneficio de todos los sectores de la sociedad (Salazar & Woldenberg, 1997). Una concepción generalizada sobre

el sufragio es su aspecto pasivo —el acto de elegir—, pero también posee una dimensión activa que es el derecho de ser elegible, por lo tanto, el derecho de poder presentarse a candidato a las elecciones (Aragón, 2007). De este modo, las personas gozan de la libertad tanto de votar como de ser elegidas dentro de un sistema democrático. Cada Estado establece las normativas que rigen los procesos de elección popular y define los requisitos para postular a los cargos públicos, así como las inhabilidades correspondientes, determinando en consecuencia quiénes pueden ser elegidos por la ciudadanía.

En Chile, el sistema legal establece que las personas condenadas por crímenes con penas aflictivas, superiores a tres años y un día, quedan inhabilitadas para ejercer cargos públicos o presentarse como candidatos por un tiempo determinado. Esto significa que los ciudadanos no pueden votar por políticos condenados por corrupción, ya que una sentencia implica la pérdida de derechos políticos. Sin embargo, los incumbentes formalizados, pero no condenados, pueden ser elegibles para nuevas elecciones, ya que la inhabilidad se aplica solo tras una sentencia definitiva.

2.4. Limitaciones institucionales y reformas políticas para combatir la corrupción

El sistema de persecución penal en Chile ha creado un enfoque especializado para delitos de corrupción mediante la Unidad Especializada en Anticorrupción, que apoya y asesora a los fiscales para optimizar las investigaciones. A su vez, las fiscalías regionales, con unidades especializadas, son los principales órganos operativos para enfrentar estos delitos de manera coordinada y eficiente a nivel local. Sin embargo, la efectividad de este diseño institucional se ve limitada por varias deficiencias estructurales. Duce *et al.* (2019) señalan que, si bien existen estas unidades especializadas, la falta de recursos y la insuficiente capacitación sistemática de los fiscales comprometen la calidad de las investigaciones. No se han implementado programas de mejora continua que permitan actualizar y reforzar las competencias de los fiscales a lo largo del tiempo, lo que conduce a una pérdida de especialización cuando los fiscales experimentados dejan los equipos de trabajo. Esta situación, sumada a un enfoque formativo no sistemático y a la falta de tribunales dedicados exclusivamente a los casos de corrupción, crea un desfase entre las capacidades de los fiscales y las exigencias de los casos que enfrentan.

El sistema también enfrenta obstáculos operativos relacionados con la labor de las policías. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos ha señalado que la policía chilena presenta una baja especialización en áreas críticas como la contabilidad forense y la investigación tecnológica, aspectos fundamentales en la recolección de pruebas en delitos de corrupción. Esto ralentiza los procesos y afecta la capacidad de las fiscalías para avanzar de manera efectiva en las investigaciones, dejando en evidencia la necesidad de un

fortalecimiento institucional más profundo para mejorar la persecución penal de estos delitos (Duce *et al.*, 2019).

Desde el ámbito político, se han planteado diversas medidas para enfrentar la corrupción en las candidaturas a cargos públicos. El diputado Leonardo Soto, por ejemplo, ha señalado la gravedad de permitir que personas formalizadas por corrupción se presenten a elecciones, sugiriendo que los partidos establezcan normas más estrictas que impidan esta situación. Sin embargo, esta propuesta toca un punto delicado, ya que imponer restricciones de este tipo sin una condena definitiva socavaría el principio de presunción de inocencia y podría ser utilizado de manera estratégica para descalificar políticamente a candidatos mediante denuncias que busquen solo la formalización.

En respuesta a esta problemática, se ha presentado un proyecto de ley que busca responsabilizar a los partidos políticos en caso de que sus candidatos electos resulten condenados por delitos de corrupción durante su ejercicio. Esta propuesta pretende establecer sanciones para los partidos, promoviendo así una mayor responsabilidad en la selección de sus candidatos y reforzando el compromiso con la transparencia. No obstante, su efectividad dependerá de encontrar un equilibrio entre la responsabilidad política de los partidos y el respeto por los derechos fundamentales de los candidatos, evitando la manipulación de las formalizaciones para fines políticos.

2.5. Casos de corrupción en gobiernos locales

Los recientes casos de corrupción municipal en Chile revelan la compleja relación entre justicia, política y votantes. Un ejemplo es Martín Arriagada, exalcalde de Sagrada Familia, cuya gestión fue cuestionada desde 2015 por irregularidades en la venta de permisos de circulación, lo que llevó a su formalización en 2020 por fraude al fisco, con un perjuicio de más de $ 805.000.000. Sin embargo, Arriagada ganó las elecciones municipales de 2021 y pasó a ejercer un tercer período como alcalde, con más del 53 % de los votos, a pesar de su formalización en curso. Finalmente, a fines de 2023 fue condenado a tres años de presidio, tras una prolongada demora en el sistema de justicia, que permitió su continuidad en el cargo casi hasta completar un tercer mandato.

Karen Rojo fue alcaldesa de Antofagasta entre 2012 y 2020, enfrentando varios procesos judiciales por corrupción. En 2018, fue formalizada por usar fondos municipales para contratar una consultora para su campaña de reelección de 2016, instancia en la que ganó con el 28 % de los votos, superando a seis candidatos, lo que plantea dudas sobre lo que valoraron los votantes o la posible influencia del fraude en los resultados. En 2019, fue formalizada y en 2020 el tribunal electoral la suspendió e inhabilitó por cinco años para ejercer cargos públicos por notable abandono de deberes y faltas graves a la probidad denunciadas por los concejales de la comuna, lo que le impidió postularse a un

tercer período, garantizando que la decisión no recayera en los votantes. Sin embargo, la dilación del proceso judicial le permitió permanecer casi todo su segundo mandato. Finalmente, en 2022, fue condenada a cinco años y un día de presidio por fraude al fisco.

En la actualidad, los casos de Mario Meza, alcalde de Linares, y Miguel Araya, alcalde de Buin, ilustran cómo la permanencia de alcaldes formalizados por delitos de corrupción genera una tensión entre los derechos democráticos y la percepción de probidad. Ambos han sido formalizados, enfrentan medidas cautelares y continúan en sus cargos mientras buscan la reelección, dado que no han sido inhabilitados por el tribunal electoral. Meza fue formalizado en 2024 por fraude al fisco debido a irregularidades en contratos durante la pandemia, mientras que Araya fue formalizado en 2023 por cohecho y fraude al fisco, acusado de favorecer a contratistas mediante acuerdos irregulares. Ambos casos han desatado cuestionamientos en sus respectivas comunas, donde algunos ciudadanos justifican su apoyo por la eficiencia demostrada en la gestión y la falta de opciones políticas percibidas como «limpias».

La ausencia de una condena firme y la posibilidad de que estos alcaldes continúen en funciones crean un ambiente de incertidumbre legal. Los votantes tienden a respaldarlos en parte por afinidad ideológica y los beneficios tangibles que han proporcionado, reflejando un escenario en el que los lazos clientelares y la percepción de eficiencia prevalecen sobre la probidad. A esto se suma el rol de los medios de comunicación, que intensifican la cobertura de estos casos, generando juicios mediáticos que influyen en la opinión pública antes de que existan sentencias definitivas.

3. Consideraciones finales

El análisis de casos de corrupción local en Chile muestra cómo la duración de los procesos judiciales afecta la percepción pública y las decisiones electorales. La demora en los juicios y la tardanza en detectar irregularidades dificultan que los ciudadanos tengan una referencia clara sobre la culpabilidad de las autoridades. Ante esta incertidumbre, los votantes se enfocan en evaluar aspectos tangibles de la gestión municipal, como obras o mejoras locales, que pueden percibir directamente. Sin embargo, juzgar si un político ha cometido corrupción es una tarea que debe recaer en la justicia y es necesario mantener clara la distinción entre la evaluación de la gestión pública y el juicio penal. Flexibilizar la presunción de inocencia no puede ser una vía en un sistema democrático, ya que impedir a los candidatos sin sentencia participar en las elecciones violaría sus libertades civiles. Lo ideal es que los votantes juzguen la gestión del candidato, mientras que la culpabilidad debe ser decidida por los tribunales respectivos.

Es fundamental profundizar en estudios que exploren cómo la gestión municipal puede enmascarar o compensar las percepciones de corrupción, especialmente en comparación con los juicios mediáticos que pueden influir en la opinión

pública antes de que existan sentencias definitivas. Evaluar la eficacia percibida como un factor determinante en la decisión electoral permitiría entender mejor las tensiones entre probidad y eficiencia.

Asimismo, es imprescindible invertir en el fortalecimiento de los sistemas de persecución penal a nivel regional, para que puedan atender los casos locales con mayor celeridad y eficacia. La falta de recursos y especialización en los tribunales y fiscalías locales actualmente ralentiza los procesos y afecta la confianza pública en la administración de justicia. Un sistema de justicia más ágil y especializado puede contribuir a reducir la percepción de impunidad al mismo tiempo que permite fortalecer los mecanismos de control en el ámbito local, protegiendo la integridad de la Administración pública. Además, la vigilancia y el control ejercido por los concejales pueden ser útiles si el tribunal electoral se pronuncia, permitiendo actuar de manera paralela al sistema procesal penal en garantía de la ciudadanía.

Más allá de las implicancias legales, la corrupción y el clientelismo representan un alto costo para la Administración pública, no solo por la pérdida de recursos, sino también porque socavan la eficiencia y la confianza en las instituciones. Estas prácticas tienden a priorizar los intereses individuales por sobre el bienestar colectivo, perpetuando un ciclo de impunidad y desviando el uso adecuado de los recursos públicos. Por ello, es fundamental avanzar hacia un modelo de gestión que sea transparente y eficiente, capaz de conciliar las expectativas ciudadanas y los derechos democráticos con la probidad y la buena gobernanza.

Referencias

- Aguirre, J. (2013). Vínculos entre políticos y ciudadanos en América Latina: la persistencia del clientelismo político más allá del giro a la izquierda. *Iberoamericana,* 12 (50), 163-67.
- Aragón, M. (2007). *Derecho de sufragio: principio y función.* International IDEA.https://www.idea.int/sites/default/files/publications/chapters/tratado-de-derecho-electoral-comparado-de-america-latina/tratado-de-derecho-electoral-comparado-de-america-latina-chapter-9.pdf
- Barros, L.; Goldszmidt, R. & Pereira, C. (2019). Why do voters choose corrupt candidates? The role of ideology on cognitive mechanisms. *International Journal of Public Opinion Research,* 32 (4), 676-692.
- Belmar, F. & Morales, M. (2020). Clientelismo en la gestión local: el caso de los alcaldes en Chile, 2015-2016. *Política y Sociedad,* 57 (2), 567-591.
- Bøttkjær, L. & Justesen, M. (2020). Why Do Voters Support Corrupt Politicians? Experimental Evidence from South Africa. *The Journal of Politics,* 83 (2).

- Cooperativa (5 de junio de 2024). *La mayoría por corrupción: una decena de alcaldes ha sido formalizado en últimos meses.* https://cooperativa.cl/noticias/pais/politica/elecciones/la-mayoria-por-corrupcion-una-decena-de-alcaldes-ha-sido-formalizado-en/2024-06-05/135231.html
- Duce, M.; Riego, C.; Zagmutt, V. & Martínez, B. (2019). *El sistema de justicia penal y su lucha contra la corrupción en América Latina: Informe de Chile.* Espacio Público.
- Felices, M. (2021). La presunción de inocencia en el sistema acusatorio. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencia Política,* 10 (10), 89-112.
- Hicken, A. (2011). *Clientelism. Annual Review of Political Science,* 14, 289-310. https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.031908.220508
- Lomnitz, L. (1988). Informal Exchange Networks in Formal Systems: A Theoretical Model. *American Anthropologist,* 90 (1), 42-55.
- Mackor, A. & Geeraets, V. (2013). The Presumption of Innocence. *Netherlands Journal of Legal Philosophy,* 42 (3), 167-169.
- Martín Diz, F. (2018). Presunción de inocencia en procesos penales por violencia de género. *Ius et Praxis,* 24 (3), 19-66.
- Martínez, M. (2016). Yo prefiero al corrupto: el perfil de los ciudadanos que eligen políticos deshonestos pero competentes. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas,* (153), 77-94.
- Moriconi, M. (2011). ¿Ilegalidad justificada?: clientelismo controlado en la administración chilena. *Perfiles Latinoamericanos,* 38, 226-247.
- Moya, E. & Paillama, D. (2017). Clientelismo y corrupción en contextos de baja estatalidad: una relación mutualista. *Revista de Sociologia e Política,* 25 (64), 73-98.
- Neto, J. & Santiago, N. (2024). Weakening constitutional rules through anti-corruption and impunity discourses: Analyzing the impact of the 'Operação Lava-jato' (Car Wash Operation) on the presumption of innocence in Brazil, *Oñati Socio-Legal Series,* 14 (1), 56-75. doi:10.35295/osls.iisl.1675
- Nieva, J. (2016). La razón de ser de la presunción de inocencia. *Revista para el Análisis del Derecho,* (1).
- Salazar, L. & Woldenberg, J. (1997). *Principios y valores de la democracia.* Instituto Federal Electoral.
- Winters, M. S. & Weitz-Shapiro, R. (2013). Lacking Information or Condoning Corruption: When Do Voters Support Corrupt Politicians? *Journal of Comparative Politics,* 45 (4), 418- 436.

5. Normativa

- **Ley Nº 19.696,** *que establece Código Procesal Penal*. Diario Oficial de la República de Chile, 12 de octubre de 2000. https://bcn.cl/24new

BOCKSANG HOLA, G. (2024) *El impulso sistemático del derecho administrativo chileno (1861-1890).* Ediciones Universidad Católica de Chile

Recensión por Lucrecia Enríquez[1]

El libro que reseño es, en parte, una continuidad de la anterior investigación del autor, «El nacimiento del derecho administrativo patrio de Chile (1810-1860)»[2] publicada en 2015. El doctor Bocksang completa y complementa entonces el estudio del derecho administrativo chileno del siglo XIX con esta nueva obra, pero, como expone, mostrándose la originalidad del período 1860-1891, es decir, la irrupción codificadora y su mentalidad sistematizadora. Además de trazar todos los cambios en el derecho administrativo de esos treinta años, el autor se internó en las ideas y en el espíritu que sostuvieron la legislación, la jurisprudencia y la actividad judicial, penetrando el sustento que le confirió su peculiaridad en la etapa analizada. Esto explica sus 700 páginas.

Me parece que estamos ante una obra que realiza un muy importante aporte basado en investigación dura. Se notan las horas de consulta en el archivo y de reflexión sistemática. Acentúo esto, porque hoy en día se han reducido los tiempos para investigar y publicar por la exigencia de la productividad inmediata. Escribir un libro sobre la base de una investigación de un tema original y de manera exhaustiva implica mucho esfuerzo, pero el resultado… es como el que tenemos en nuestras manos.

Quisiera exponer dos reflexiones nacidas de la lectura de la obra que creo que ayudan a introducirnos en los temas que se analizan. En primer lugar, en torno a la categoría de impulso sistemático que le da el título y que es uno de los principales aportes a la cuestión, pues implica un paso teórico en la materia. La segunda reflexión se inspira en la historiografía peruana sobre la guerra del Pacífico: me refiero al impacto que significó la instalación en el Perú del Estado chileno durante la guerra y posteriormente en las provincias en litigio. Se trató del Estado que describe el doctor Bocksang en este libro.

---

1 Es doctora en Historia por la Pontificia Universidad Católica de Chile, doctora en Historia Moderna y Contemporánea por la Universidad de Burdeos, licenciada en Historia por la Universidad Nacional de La Plata, profesora en el Instituto de Historia de la Pontificia Universidad Católica de Chile, directora del Grupo de Evaluación de Historia para el Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico.

2 Bocksang Hola, G. (2015). ***El nacimiento del derecho administrativo patrio de Chile (1810-1860)***. Legal Publishing Chile.

Respecto a la primera reflexión, creo que esta obra, aunque estudia el derecho administrativo chileno entre 1861 y 1890, debe ser situada en un lapso temporal más amplio. Es lo que en historia llamamos la larga duración, ya que se inserta en un período que se inició en la monarquía española a fines del siglo XVIII y termina probablemente a principios del siglo XX. Me parece que esta larga duración puede ser comprehendida por medio de cuatro categorías analíticas—entendidas estas como divisiones establecidas al clasificar—, a saber: casuismo, sistema, casuismo sistémico e impulso sistemático. Tengamos en cuenta que las categorías mencionadas no deben ser entendidas como cuatro momentos que se suceden irremediablemente o como etapas cronológicas, sino que se imbrican o se superponen invitándonos a pensar sobre dos racionalidades jurídicas, que se relacionan y confrontan y sobre dos categorías analíticas que permiten penetrarlas. No vamos a definir ni el casuismo ni el sistema, no es el tema que quiero tratar en esta reseña.

Quisiera, en cambio, poner en diálogo las dos categorías analíticas. ¿Qué es el casuismo sistémico? Un concepto formulado para examinar las reales ordenanzas de intendentes del Río de la Plata y de la Nueva España de 1782 y 1786, respectivamente, enunciado por Rafael Diego-Fernández Sotelo, José Luis Alcauter Guzmán y Martín Escobedo Delgado en un libro reciente. Remite a la contraposición entre la intención de la monarquía española de uniformar el gobierno americano con el español y los cambios locales emanados de la práctica casuística que se hizo en la aplicación de las ordenanzas (Diego-Fernández Sotelo *et al.*, 2021). Esto incluyó interpretaciones, derogaciones de artículos, instrucciones, reglamentos que, en definitiva, adaptaron la real ordenanza a la realidad local sin que se produjera la enunciada uniformidad.

¿Qué es el impulso sistemático? La tendencia, nos dice el doctor Bocksang, a una «mentalidad **alimentada** por la idea de sistema» (Bocksang, 2024: XXII), pero no una sistematización total del derecho administrativo, pese al constitucionalismo, la codificación y el positivismo jurídico. Esto se debió a la persistencia tanto de la tradición castellano-indiana como del derecho patrio y, sobre todo, a su espíritu expresado en la permanencia de técnicas precodificadoras.

¿Qué tienen en común estas dos categorías? Ambas emergen del análisis de los instrumentos jurídicos del pasado, ambas cuestionan el derecho como un sistema de normas rígido aplicable a toda circunstancia. Comparten también el mismo espíritu transmitido a través de los juristas que «habían desplegado sus esfuerzos por brindar un orden jurídico general adecuable a la diversidad de situaciones particulares» (Bocksang, 2024: XXIII). Es decir que la visualización de esta tensión entre lo general y lo particular acuñó para fines del siglo XVIII la categoría casuismo sistémico y para fines del siglo XIX la de impulso sistemático. Estimo que ambas se pueden entender como dos herramientas teórico-metodológicas para penetrar el intrincado proceso de combinación de constitución o real ordenanza, código, ley, norma, caso concreto y sentencia en el derecho.

Me detengo en este aspecto, porque me parece que este libro realiza un aporte teórico y analítico importante para el tema que, por cierto, el autor advierte y expone. Es precisamente la categoría de impulso sistemático la que le permite interpretar y definir la aplicación del derecho administrativo. Un tema como el propuesto podría haberse quedado en una descripción, una exposición erudita, una recopilación de información. Fue el percibir el espíritu de la jurisprudencia, lo que hizo al doctor Bocksang captar la plasticidad de la interpretación del articulado de los códigos y, por lo tanto, formular esta categoría.

Esta afirmación no excluye que la obra sintetice la administración estatal chilena del período estudiado y examine las modificaciones que hubo con respecto a la etapa anterior, como –solo nombro algunas– la Ley de Organización y Atribuciones de Tribunales de 1875, la Ley de Régimen Interior de 1885, la Ley de Municipalidades de 1887. En realidad, este libro muestra la interrelación y la constante revisión de todos los ámbitos del derecho administrativo, los nuevos juzgados de letras y las cortes de apelaciones. En los cincuenta años anteriores, se había producido lo que el profesor llama «la reinterpretación en clave republicana de las instituciones políticas» (Bocksang, 2024: 633), consolidándose a partir de 1860 el derecho de naturaleza liberal que dio paso a un proceso normativo. Todo esto confirma lo que el autor dice al principio de su texto y es que los treinta años de su estudio constituyen un momento en sí mismo susceptible de ser analizado de manera particular.

Pasemos a la segunda reflexión. En 1879 se inició la guerra del Pacífico. La historiografía peruana se pregunta aún hoy cómo fue posible que el Estado chileno se instalara en Perú. Miguel de Althaus, profesor de Historia del Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú, abrió hace ya más de 40 años, una línea de análisis al estudiar las características del Estado chileno para explicar la derrota. Lo define como un Estado moderno y modernizador frente al Estado empírico peruano, expresión que toma de Jorge Basadre (De Althaus, 1984). Se trata del Estado que describe el profesor Bocksang en este libro, aunque algunas de las afirmaciones de De Althaus deben ser revisadas a la luz de este trabajo. Esta línea de investigación no solo no desapareció, sino que se ha ido acrecentando. Una de las continuadoras ha sido la historiadora Carmen McEvoy, que también relaciona el devenir de la guerra para el Perú con las particularidades del Estado chileno. Propone que este último entre 1879 y 1884 se desdobló en el Perú y perfeccionó sus saberes administrativos al sustituir al Estado peruano sin ser confrontado (McEvoy, 2006). Hay otros trabajos monográficos más específicos sobre la práctica judicial en Lima, por ejemplo, que van en la misma dirección[3] . Esta línea de investigación peruana tiene puntos en común con una característica que advierte el doctor Bocksang, que es la capacidad de adaptación del derecho administrativo chileno frente a su sustitución, en parte, por la entrada en vigor del Código Civil, Penal y de Comercio que modernizaron

3 Chaupis Torres, J. (2015). Guerra del Pacífico y construcción de la justicia: los procesos penales en Lima durante la ocupación chilena. *Revista de Historia y Geografía*, 33, 63-82.

el Estado. El autor explica este acomodo por la conexión con la realidad y con las raíces jurídicas, por cierto, compartidas estas últimas con Perú. Destaca también el rol fundamental de los juristas.

En síntesis, me parece que esta obra prontamente va a adquirir vida propia y sorprenderá al autor por las múltiples interpretaciones y reflexiones de las que será objeto. Quisiera aún destacar un último aspecto. Pertenezco a una red de investigación centrada en el estudio del Estado borbónico a partir de 1770 en la América española[4] . Mientras leía el trabajo del doctor Bocksang veía cómo un siglo después se transformaba el Estado borbónico completo en clave republicana y liberal, se establecían nuevas instituciones y nuevos funcionarios. En ambos períodos se modificó el comercio, la justicia, la estructura administrativa del Estado, se tomó posesión de nuevos territorios, hubo más burocracia. En el Chile de los últimos cuarenta años del siglo XIX se aprobaron nuevas leyes, se aplicaron los códigos de Comercio, Penal y Civil. En aquel momento realmente mutó el rostro del Estado, tal como había ocurrido un siglo antes con las mismas características: adaptación, interpretación, plasticidad. Por eso me parece que la comprensión cabal de este período de estudio debe situarse en la larga duración de la construcción del Estado y su orden jurídico. Este libro es un ejemplo de cómo una investigación bien hecha y una correcta interpretación de la documentación, permite una cabal comprensión de un período y, a la vez, situarlo en un proceso largo de cambios y transformaciones.

Referencias

- Bocksang Hola, G. (2024). *El impulso sistemático del derecho administrativo chileno (1861-1890).* Ediciones Universidad Católica de Chile.
- De Althaus, M. (1984). Apuntes para un estudio sobre la legalidad, organización jurídica y sociedad en Chile hasta la guerra del Pacífico. *Revista de la Facultad de Derecho,* (38), Pontificia Universidad Católica del Perú, 7-27.
- Diego-Fernández Sotelo, R.; Escobedo Delgado, M. & Alcauter Guzmán, J. L. (2021). *Casuismo sistémico. La real ordenanza de intendentes frente a la realidad americana. (Adiciones, reforma y revocación que han tenido varios artículos de la real ordenanza de intendentes, 1786-1800).* Colegio de Michoacán y Universidad Autónoma de Zacatecas.
- McEvoy, C. (2006). Chile en el Perú: Guerra y construcción estatal en Sudamérica, 1881- 1884. *Revista de Indias,* 66 (236), 195-216.

4 Red de Estudios del Régimen de Subdelegaciones de la América Borbónica. http://www.rersab.org/

Recensión por Eduardo Soto Kloss[5]

Antes de ir el punto objeto de esta nota, no puedo menos que referir que el ahora profesor Bocksang y actual decano de la Facultad de Derecho de la Universidad Católica de Chile fue uno de los mejores alumnos de mi curso anual de 1998, que impartía en la sala 1 del patio de la Virgen, frente a la tumba de monseñor Carlos Casanueva, famoso rector de esta universidad. Hizo su tesis de licenciado sobre «El procedimiento administrativo», que le dirigí y que, ganando el Premio de la Fundación Fueyo, tuve el gusto de presentar cuando fuera publicado —mayo de 2005—. Años después, ya doctorado en París, me pidió presentar su tesis sobre «La nulidad de los actos administrativos en los derechos francés, español, italiano y chileno», que le fuera publicada gracias a un premio obtenido en Francia, al efecto. Hoy, nuevamente, estoy en la presentación de otra obra suya, si bien de una manera muy abreviada.

De más de 630 páginas de texto, reduzco el comentario al excelente análisis que ha hecho sobre un tema que personalmente abordé en 1984, publicado en la Revista de Derecho y Jurisprudencia[6] con una crítica profunda sobre **los derechos adquiridos en el derecho público chileno** y en la cual controvertía aquello que se afirmaba por las décadas anteriores de que «en el derecho público no hay derechos adquiridos» y que «los actos administrativos son esencialmente revocables», lo que calificaba como «una inepcia doctrinaria», que el profesor Bocksang estima como «duras palabras, pero muy ciertas», porque revelaban un desprecio puro y simple de la Constitución, tanto de la de 1833, como la de 1925 y mucho más aún hoy con la de 1980. Tales mitos absolutistas, estatistas y nada republicanos, venían siendo afirmados ya desde fines del siglo XIX por la Dirección del Tesoro y al inicio del siglo XX, por su sucesor, el Consejo de Defensa Fiscal, y luego por la propia Contraloría General de la República a mediados del mismo siglo pasado[7] .

Ahora bien, hablar de «derechos adquiridos» supone que hay otros derechos que no son «adquiridos», sino que son «naturales», propios de la persona humana, «inherentes a su naturaleza humana», como reconoce, protege y ampara el artículo 5º de la Constitución vigente. Frente a ellos existen los que son «adquiridos», es decir, que suponen, a su vez, un «título», en cuya virtud se «adquieren», alguien se hace dueño, «título» que, normalmente, será, en este caso, la ley y los actos administrativos de aplicación.

---

5 Es abogado, doctor en Derecho por la Universidad de París/Sorbonne; profesor titular de Derecho Administrativo en la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Chile; exabogado integrante del Tribunal Constitucional (1985-2002).

6 Que dirigía el profesor Carlos Ducci Claro, tomo 81/1984, primera parte, sección derecho, 13-23, derecho público y derechos adquiridos, una inepcia doctrinaria, primera parte sección derecho, 13-23.

7 Dictamen Nº 14.073, de 1959, y especialmente dictamen Nº 89.271, de 1966 —con matices en lo concerniente a la «revocación», aunque estos luego desaparecieron/ver al respecto Soto Kloss, E. (2023). *Derecho administrativo, tomo 2, El acto administrativo.* Thomson Reuters. En el capítulo VIII, 723-751, especialmente 725-728—.

Analiza el tema este tomo 2º, en especial sobre la base de la jurisprudencia, que es, sin duda, en donde mejor se advierte el estado de los problemas jurídicos a través de un diálogo entre las partes, que, de modo pacífico y racional, enfrentan sus posiciones contrapuestas ante el juez, quien debe resolver «lo justo», vale decir, lo que corresponde en el caso concreto, conforme a derecho.

Se hace necesario hacer ver que el tema de los **derechos adquiridos de las personas frente a la Administración del Estado** ha permeado desde hace más de 150 años toda la historia del derecho público chileno y, en especial, el derecho administrativo, de un modo u otro, revelando muy bien el talante estatista o libertario de quien ingresa en la lid; aquí me viene a la memoria el brocardo latino *tertium non datur.* El primero, estatista, que adora el Estado y lo ve como el gran regulador de toda la vida de las personas; el segundo, que defiende la primacía de la persona humana, su racionalidad y libertad, y ve al Estado como un **servidor del bien común de la sociedad política en el orden temporal** y, por ende, finalmente, **un servidor de la persona humana,** persona que es anterior al Estado y con derechos naturales, inherentes a su condición única, original e irrepetible.

Si bien el autor no entra a este punto, merece indicarse que esta visión la hemos recibido de nuestra más antigua tradición, como es la «castellana» —fundamentada en la visión cristiana hispana isidoriana— y de los «fueros» y su primacía, garantizados incluso por las llamadas «acciones contra fuero» cuando los derechos de los vasallos eran violados por la autoridad, incluso real. Y ello lo hemos recibido por la vía del «derecho castellano indiano», sea a través de la impugnación de los actos de la autoridad, sea a través de la responsabilidad de la autoridad, cualquiera sea esta, por los daños que produjere con su actividad «a nuestros vasallos», como dice una frase del codicilo de la reina Isabel de 1504, días antes de morir y que será reiterado y precisado por Felipe IV en una pragmática de 1627.

De acuerdo a lo que va apareciendo en los fallos publicados en la Gaceta de los Tribunales, pero dialogando con la legislación —que va surgiendo cada vez más numerosa— y haciendo notar la vigencia del Código Civil y su aplicación en cuanto a su título preliminar, el autor, al tratar el tema de los «derechos adquiridos», **analiza muy bien** la pretensión del Gobierno, que se produjo en la década de los 70, de regular el ejercicio de la medicina y la actividad de los farmacéuticos, y que produjo una discusión reveladora de las dos posiciones políticas de siempre, la estatista y la promotora de las libertades ciudadanas.

En efecto, para regular el tema había que tomar en cuenta lo que existía a esa época:

1) había «autorizaciones» expresas otorgadas por los Gobiernos respecto de boticarios específicos e incluso podía darse el caso de autorización con nombre y apellido, para cualquier lugar del territorio, o bien al establecimiento en donde se ejercía;

2) también había una «tolerancia» generalizada respecto de otros que por años realizaban la actividad —«oficio» o «industria», le llamaban—, y

3) alguno podía tener ciertos estudios, que ya impartía la Universidad de Chile, pero sin haber obtenido aún el título correspondiente.

Existía —como siempre ocurre— quienes intentaban «uniformar» y exigir que solo podrían ejercer tal actividad los que poseyeran un título que daba la referida universidad, imponiendo un plazo razonable para permitir seguir los cursos que ella daba.

Pero ¿qué hacer con los que no siguieron esos cursos y que llevaban años ejerciendo como boticarios sin ningún peligro para la salubridad de la población, con la debida «tolerancia» de la autoridad? Y esa tolerancia ¿no era, acaso, una «autorización tácita»? Y con los que ya tenían «autorización» gubernativa, ¿caducaban ellas? y ¿en qué plazo?

¿Cómo compatibilizar todo ello con la «irretroactividad de la ley», que de modo tajante establecía el artículo 9º del Código Civil? **Será, precisamente, aquí** en donde se planteará el problema de los «derechos adquiridos», porque si no cabe una ley que afecte situaciones consolidadas, menos puede afectarles actos administrativos sin que exista una la ley que los cubra —recuérdese el artículo 160 de la Constitución de 1833: «Ninguna magistratura…»—. El hecho concreto es que no se dictó ley en aquella ocasión.

Lo que sí se dictó en 1879 fue la Ley sobre Policía Sanitaria —de 9 de enero—, que dispuso en su artículo 50, inciso final, «que no se requería título universitario para ejercer como farmacéutico» y un artículo transitorio estableció que quienes ejercían tal actividad y «poseían autorización del Gobierno», podrían seguir ejerciéndola aunque no contasen con dicho título. Respecto de los que ejercían por la «tolerancia gubernativa», un decreto supremo de 28 de febrero de 1878 había señalado que quienes no poseían dicho permiso gobernativo podrían seguir ejerciendo «esta industria» quedando sujetos a los reglamentos que se dictaren en el futuro, pero **sin perjuicio** de que el Protomedicato, o sus delegados, ante hechos que pusieren en peligro la salubridad pública, aconsejaren su clausura.

El problema estalló ya en el mismo 1879, a raíz de una orden de la autoridad gubernativa que establecía que quienes ejercían la actividad de farmacéuticos sin contar con título, debían colocar al frente de su establecimiento a un farmacéutico titulado en un plazo de 60 días, bajo sanción de su cierre —es decir, su clausura—.

Ante tal exabrupto varios boticarios afectados —Claris y otros— recurrieron a la justicia impugnando tal decisión, pero tanto el juzgado de letras santiaguino como la Corte Suprema rechazaron la reclamación avalando tal medida. Es cierto que en la Corte Suprema hubo dos **votos en contra,** de los ministros Manuel

Montt y Valenzuela Díaz, quienes sostuvieron que la medida impugnada era «abiertamente ilegal», por cuanto no había distinguido las diferentes situaciones existentes en el ejercicio de la actividad, pero sobre todo no se atenía a las disposiciones legales vigentes, que sí respetaban las situaciones concretas en que se efectuaba dicha industria.

El tema amainó —como lo señala el autor—, porque en lo sucesivo las reclamaciones fueron planteadas ante las cortes de apelaciones, las que tuvieron un predicamento distinto conforme a la realidad que existía en Chile y debido a que, a mediados de 1881 —el 15 de julio—, una ley de artículo único trajo sensatez, reiterando que quienes ejercían de farmacéuticos a la fecha de la ley de 1879 y tenían establecimientos abiertos de farmacia sin título legal y solo por disposiciones gubernativas, «podían ejercer esa industria» en cualquier lugar del territorio, quedando sujetos a la reglamentación que corresponda dictar al Presidente de la República.

Valga referir como anécdota que en 1884 la Corte Suprema, en el caso Herrera Díaz, revertirá lo decidido en Claris y otros, de 1879, interpretando debidamente las normas legales vigentes, pero también aprovechó la ocasión para reafirmar un principio que la Constitución de 1833 ya contenía en su artículo 108, como es «la plenitud jurisdiccional de los tribunales de justicia», pilar fundamental de un Estado de derecho —recogido en la de 1925, artículo 80, y en la de 1980, artículo 76—.

Ha de agregarse a lo dicho que el «reconocimiento» de los derechos adquiridos de las personas fue constante en la década de los años 1881 a 1890, según se muestra en esta obra, y en variadas materias como en derechos de agua, minas, posesión de inmuebles, tarifas de transportes, apertura de calles, sueldos de funcionarios, entre otros, con la cita de los fallos respectivos.

No puedo terminar sin decir que me llama la atención que no se haya acudido en aquel período 1861-1890 para sustentar la ineludible existencia de los «derechos adquiridos» en un régimen de derecho, a la clave constitucional que la Constitución de 1833 reconocía muy claramente en su artículo 12, Nº 5, al reconocer el derecho de propiedad, puesto que los actos administrativos —sea que reconozcan derechos naturales, sea que otorguen beneficios, en aplicación de ley— «reconocen» u «originan» derechos en sus destinatarios, los que ingresan a su patrimonio, como «bienes incorporales» que son, «que no pueden ser cercenados» sino solo y únicamente en la forma y en los casos expresamente previstos en la Constitución.

Tal vez, dada la reciente dictación del Código Civil, prefirieron los jueces ir por la vía de la «irretroactividad» de la ley y de los actos administrativos en su aplicación, no obstante que ellos tenían muy claro que la Constitución tenía aplicación directa como lo muestran variados fallos en materias de derecho público.

Valga la conclusión: sostener que en el derecho público chileno no hay derechos adquiridos es simplemente una «inepcia doctrinaria» y un «desconocer» lo que es un acto administrativo, acto jurídico que produce efectos bilaterales, y que obliga tanto a su autor como a sus destinatarios.

En fin: una obra monumental la emprendida por el profesor Bocksang, que sigue la tradición que él recibiera, y que no cabe sino felicitar. Esperamos ya el tomo 3º, 1891-1925, aunque, tal vez, ya no me toque estar en su presentación.

cea
CENTRO DE ESTUDIOS
DE LA ADMINISTRACIÓN
DEL ESTADO

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
26-III-1927
CHILE

POR EL CUIDADO Y BUEN USO
DE LOS RECURSOS PÚBLICOS

Nº 12 · SEGUNDO SEMESTRE · 2024

Editorial

Artículos

Ariela Campos Flores y Paola Romero Molina: Avances y desafíos para el acompañamiento del ciclo de vida del alto directivo público chileno: un análisis desde el subsistema de egreso y desvinculación directiva.

Diego Durán Toledo: La influencia de los actores políticos y técnicos en la Política de Modernización de la Gestión Pública Chilena 1990-2010 .

Marco Aurelio Márquez Poblete: El teletrabajo en el sector público chileno: situación actual.

Luis Alejandro Aranda Gahona: Algunas reflexiones en torno a la entrada en vigencia de la Ley Karin.

Boletines de la Contraloría General de la República

Boletín jurídico. Segundo semestre 2024.

Boletín financiero-contable. Junio a septiembre de 2024.

Actualidad

Congreso de Auditoría Internacional

Artículos ganadores del Tercer Congreso Estudiantil de la Alianza Anticorrupción

Deyna Gormaz Villarroel y Brandon Montecino Vilches: Análisis de la adopción de las NICSP y su influencia en la percepción de corrupción en Chile período 2016-2023.

Andrea Riquelme Miño y Martina Alarcón Salvatierra: El ecosistema de la corrupción municipal en Chile: dilemas éticos, políticos y judiciales .

Recensiones bibliográficas

Bocksang Hola, G. (2024). *El impulso sistemático del derecho administrativo chileno (1861-1890).* Ediciones Universidad Católica de Chile. Recensión por Lucrecia Enríquez y Eduardo Soto Kloss