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

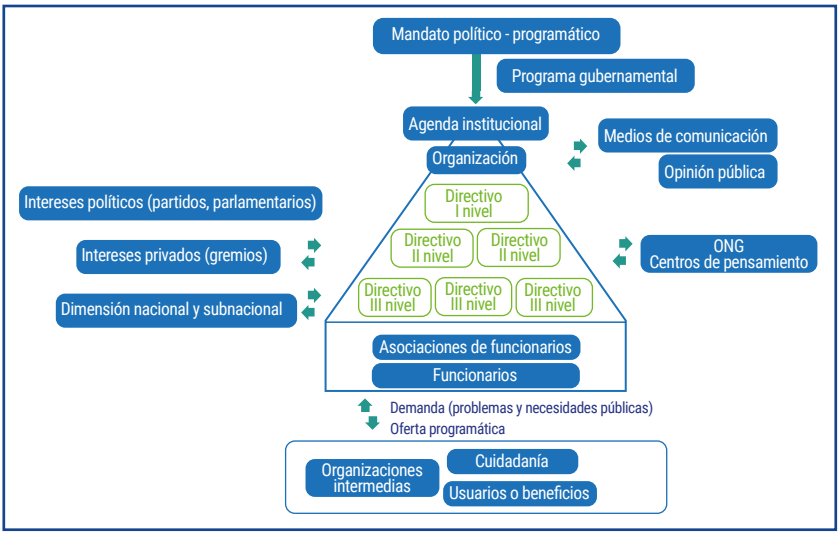
En las últimas décadas, la sociedad chilena se ha movido a un eje caracterizado por las libertades y la igualdad, lo que ha llevado a que aumenten las expectativas con respecto al Gobierno y lo que este debe hacer, no se trata solamente de mayor cobertura o calidad en los servicios, sino también equidad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

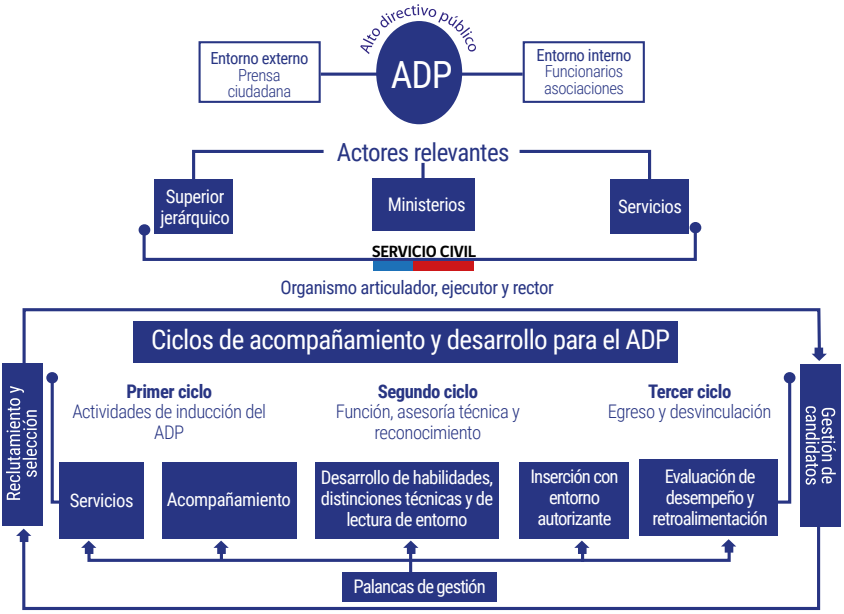
Dicho modelo puede ser entendido como el ciclo de vida laboral por el que van avanzando poco a poco los altos servidores públicos, el cual «es articulado por el Servicio Civil y busca integrar e insertar al directivo con su entorno, además de realizar acciones que contribuyan a mejorar su desempeño en 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/ desvincu-lación	Voluntario o involuntario, términos de contrato, contra-tación temporal	Evaluaciones de desempe-ño, términos de contrato, proceso de desvincula-ción	Procedi-miento es-tablecido, respeto a derechos del em-pleado	Desvincu-lación por exceso de gasto en personal, criterios imperso-nales	Procedi-mientos claros y transpa-rentes, basados en criterios objetivos	Basado en criterios de desem-peño, sin influencias políticas	Norma-tivas y políticas estableci-das
Programas de acompa-ñamiento	Progra-mas de retiro, ase-soramiento laboral, reinserción laboral	Asesora-miento, contem-plación de transición laboral y reinserción	Apoyo durante el proceso, encontrar otro empleo	Programas de desvin-culación por retiro incentivado, mecanis-mos de des-vinculación parcial	Mecanis-mos de evaluación y rendición de cuentas	Decisiones basadas en criterios objetivos y de desempeño	Compensa-ciones y programas de apoyo
Funda-mentos principales	Mérito, diversidad, derechos laborales	Mérito, impar-cialidad, incorruptibi-lidad	Eficiencia, merito-cracia, igualdad, integridad	Mérito, reputación técnica y social	Profesiona-lización, estabilidad, eficacia, igualdad de oportunida-des	Profesiona-lización, imparciali-dad, evalua-ciones justas	Efectividad, eficiencia, transparen-cia, 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.