

# Reflexiones en el marco del Mandato Constitucional del CADP sobre la Reducción Transitoria de Dietas y Remuneraciones de Autoridades

**Mariano Lafuente**

Especialista Líder en Gestión Pública

División de Innovación para Servir al Ciudadano

[mlafuente@iadb.org](mailto:mlafuente@iadb.org)  [@LafuenteMariano](https://twitter.com/LafuenteMariano)



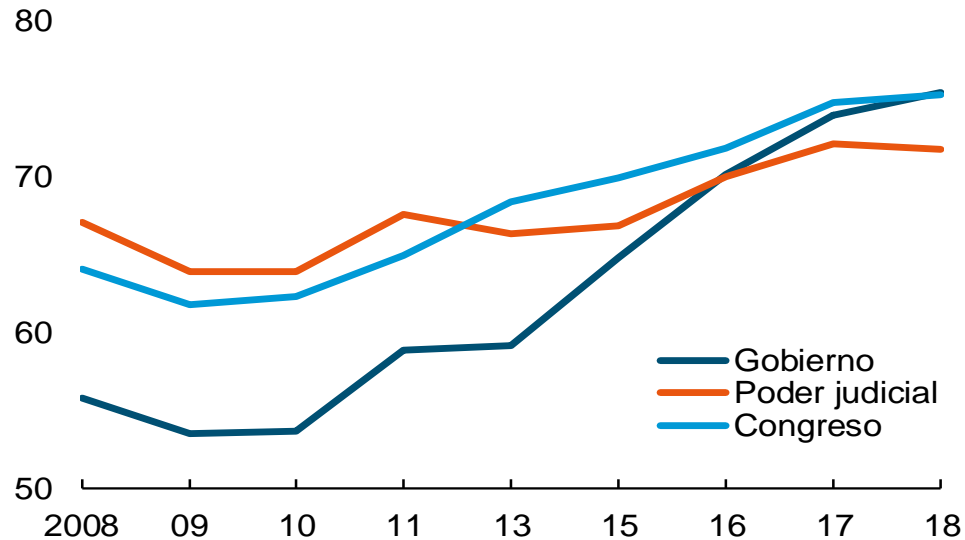
# Disclaimer

- BID no ha trabajado en más de 17 años en el análisis de las remuneraciones de Altas Autoridades (Presidente, Ministros, Congresistas, etc) ([estudio 2003 comisionado al CLAD](#))
- Sin embargo, hemos trabajado en la remuneración de **directivos y otros servidores públicos**, un factor clave para la atracción y retención del mejor talento para el Estado.
- Por lo tanto, esta presentación puede ser relevante como referencia de otros actores que sirven en el Estado y para los que tenemos algunos *benchmarks*

# Contexto: Aceleración de la desconfianza en instituciones

## Figura 3. Creciente desconfianza en las instituciones públicas

(Porcentaje de encuestados del Latinobarómetro que tienen poca o ninguna confianza en la correspondiente institución, promedio simple de países LAC)



Fuentes: Latinobarómetro 2019/2020 y cálculos del equipo BID.

## Causas de la desconfianza:

### Percepción que...

- Instituciones son incapaces de prestar servicios efectivos y eficientes;
- Dan trato desigual a los ciudadanos y privilegian grupos de interés poderosos;
- Actúan con poca transparencia facilitando corrupción;
- Uso ineficiente de los recursos recaudados a través de impuestos.



**¿Cómo se revierte la crisis de confianza desde una perspectiva de gestión del empleo público?**

# 1. Asegurar el Mérito en la Selección de Directivos y Servidores Públicos, y en la gestión de todo el servicio civil en general

- Suele contribuir a un mejor desempeño del Estado (Cortazar et al, 2016; Gallo y Lewis, 2012; Lewis, 2007; Lira, 2012; Meyer-Sahling et al 2018; Miller, 2015; Perry y Miller, 1991)
- Lleva a mayor crecimiento económico, menor corrupción y reducción de la pobreza (Evans y Rauch, 1999; Dahlstrom et al 2011; Henderson et al, 2003)
- Da igual trato a todos los ciudadanos e igual trato a los servidores públicos mediante la concursabilidad para los ascensos
- Contribuye a una mayor transparencia de la gestión pública



## 2. Asegurar remuneraciones competitivas, equitativas, percibidas como justas y en un sistema transparente

- Remuneraciones son un factor importante (...aunque no suficiente) para atracción y retención del mejor talento (Meyer-Sahling et al, 2018; Dal Bo et al, 2013)
- Retención de personal con buen desempeño (especialmente a nivel directivo) es uno de los determinantes clave en el desempeño de las instituciones públicas (Katelaar et al 2007)
- Principios básicos de un buen sistema de remuneraciones público incluyen:
  1. Competitividad externa
  2. Equidad horizontal (Igual remuneración por igual trabajo)
  3. Equidad vertical (subordinado no gana más que supervisor)
  4. Transparencia



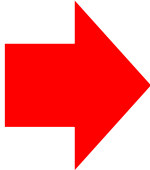
# Punto de partida: ¿Cómo está Chile en la competitividad externa de la remuneración de directivos? (2012)

- ADP Nivel I: 55% por debajo del mercado
- ADP Nivel II: 17% por debajo del mercado
- III Nivel Jerárquico: Nivel similar al mercado



# Estudio comparado BID 2017 – “Directivos Públicos”

AR	CH	CO	CR	ME	PE
Ministro	Ministro	Ministro	Ministro	Secretario	Ministro
Secretario	Subsecretario	Viceministro	Viceministro	Subsecretario	Viceministro y Secretario General
Subsecretario	Altos Directivos Públicos (Nivel Jerárquico I)		Director nivel 3	Titular de Unidad	
Director General	Altos Directivos Públicos (Nivel Jerárquico II)	Director	Director nivel 4	Director General	Director
Director 1era y 2nda	Directivos (Nivel jerárquico III)	Subdirector	Director nivel 5 y 6	Director General Adjunto	Jefe
Coordinador		Jefe	Jefe / Director nivel 7		Responsable



Altos Directivos

Directivos Públicos

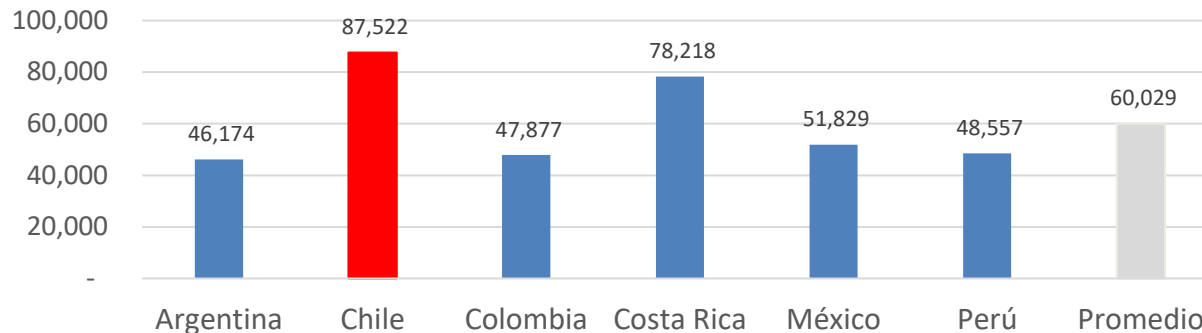
Mandos medios



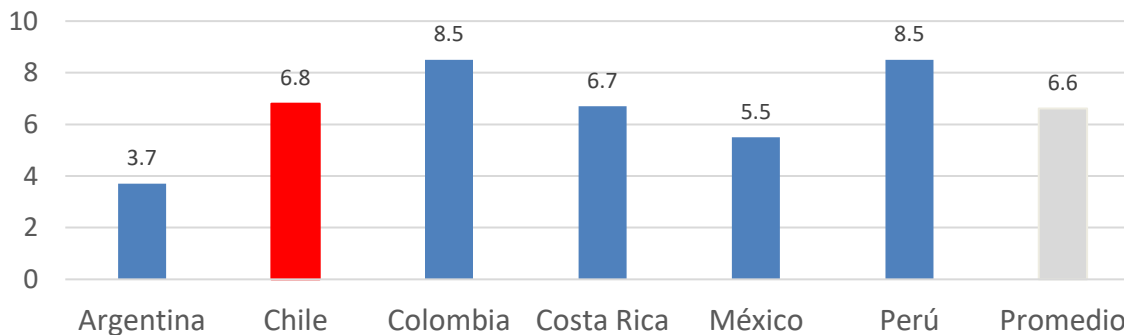


# Chile remuneraba mejor que otros países en promedio, pero por debajo de otros cuando se normalizaba por PIB per Cápita

Salario Total Promedio de Directivos Públicos por país (cifras en US\$, 2016)

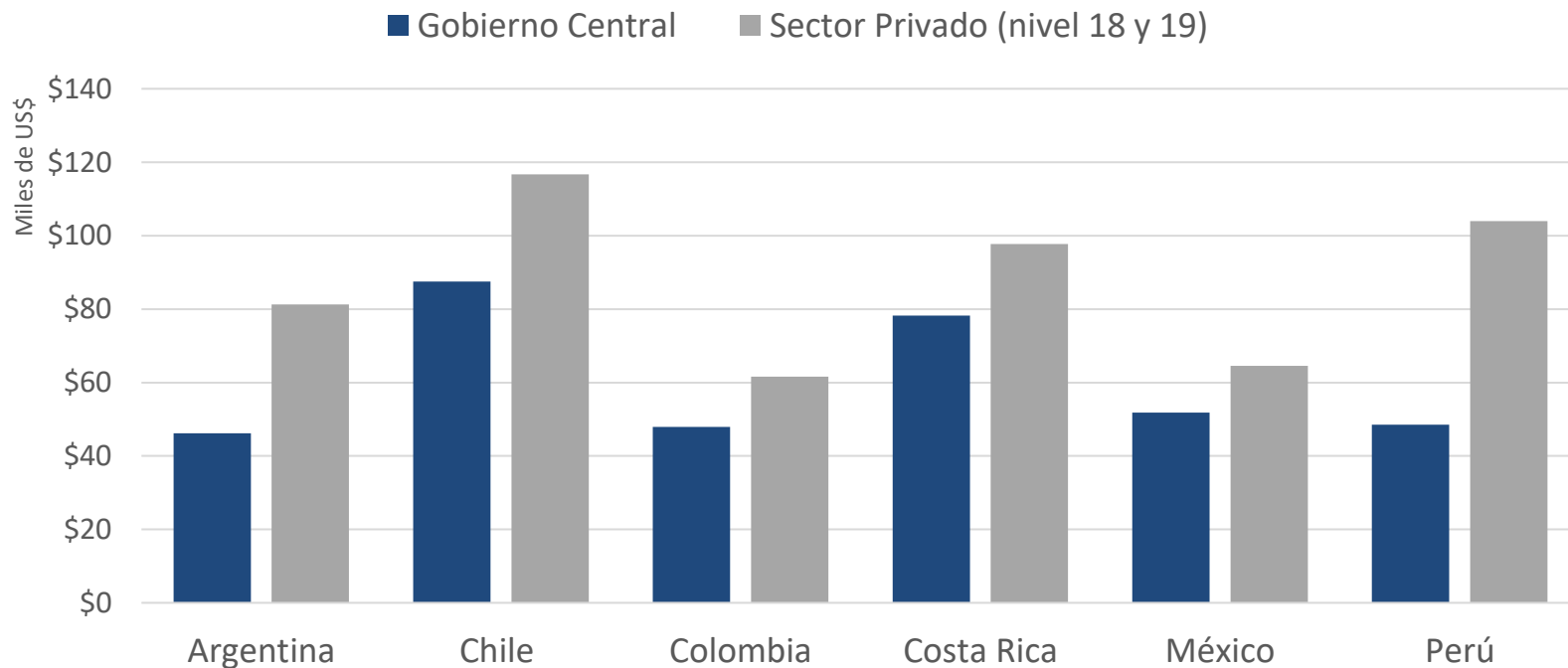


Salario Total Promedio de Directivos Públicos por país (cifras en PIB per Cápita, 2016)



# Chile presentaba brecha promedio de 33% con sector privado en Directivos

## Salario Total Anual de Directivos Públicos (cifras en miles de US\$, año 2016)



# ¿Cómo está el sistema de remuneraciones del resto de los servidores públicos?

- **Niveles salariales:** evidencia anecdótica de prima salarial pública en estamentos más bajos (no calificados, administrativos y técnicos), y cercano al mercado para profesionales...
- **Sistema de clasificación creado en 1974:** disociado de trabajo realmente realizado, difícil determinar si los salarios son competitivos o no
- **Sistema salarial altamente complejo y difícil de administrar y analizar:** Salario base representaba 15-20% del total, con varias remuneraciones complementarias (institucionales, personales, etc), llevando a inequidades. Difícil de analizar también otros datos como *compresión salarial* por no tener un sistema de información centralizado.

# Conclusiones

- Chile ha avanzado muchísimo en promover el mérito en ADP y en general
- Remuneraciones ADP + III Nivel son razonables en cuanto a PIB per cápita comparado con países de la región (y miembros de OCDE)... pero están por debajo del mercado:  
***Potenciales reducciones en esos segmentos podrían llevar a una menor atracción y retención de personal idóneo si la motivación por prestigio o vocación de servicio no compensa esa mayor brecha***
- Potencial baja en la calidad o mayor rotación del personal directivo podría llevar a un peor desempeño institucional del Estado y derivar en menor confianza

# Conclusiones

- Si disociación de salarios de parlamentarios y ministros no es posible, abrir opción de mayor remuneración para directivos vs ministros (cuando esté debidamente justificado - por ej: Holanda)
- Pendiente: Revisión en mayor profundidad y modernización del sistema de remuneraciones del sector público en general - modelo creado hace casi 50 años – para poder hacer un mejor análisis de la situación de los salarios en el sector público y tomar mejores decisiones para un mejor desempeño del sector público

# Referencias

- Banco Mundial. 2012. Chile: Hoja de Ruta para la Modernización de la Gestión de los Recursos Humanos en el Sector Público (no publicado)
- BID. 2017. Comparación de remuneraciones de directivos públicos: Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, México y Perú (no publicado)
- Cortazar, J., J. Fuenzalida y M. Lafuente (2016), Sistemas de mérito para la selección de directivos públicos ¿Mejor desempeño del Estado? Un estudio exploratorio, Nota Técnica No. IDB-TN-1054, BID, Washington, DC.
- Dal Bo, E., F. Finan, and M. Rossi. 2013. 'Strengthening State Capabilities: The Role of Financial Incentives in the Call for Public Service'. *The Quarterly Journal of Economics* 128 (3): 1169–1218.
- Dahlström, C., V. Lapuente y J. Teorell. 2011. "The merit of meritocratization: politics, bureaucracy, and the institutional deterrents of corruption." *Political Research Quarterly*, 1065912911408109
- Evans, P. y J. Rauch. 1999. "Bureaucracy and Growth: A Cross-National Analysis of the Effects of the 'Weberian' State Structure on Economic Growth." *American Sociological Review* 64(5): 748-65.
- Gallo, N. y D. Lewis. 2012. "The Consequences of Presidential Patronage for Federal Agency Performance." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22, 219-243.
- Henderson, J., D. Hulme, H. Jalilian y R. Phillips. 2003. *Bureaucratic effects: 'weberian' state structures and poverty reduction*, CPRC Documento de Trabajo Núm. 31
- Katelaar, A., N. Manning y E. Turksich (2007). *Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences*, Documentos de Trabajo de la OCDE sobre Gobernabilidad Pública, 2007/5, OECD Publishing
- Lewis, D. 2007. "Testing Pendleton's Premise. Do Political Appointees Make Worse Bureaucrats?" *The Journal of Politics*, 69(4), 1073-1088
- Lira, L. 2012. "Impacto del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) en la gestión hospitalaria: un análisis empírico". *Estudios Públicos*, (131), 61-102.
- Meyer-Sahling, Schuster, Mikkelsen. 2018. Civil service management in developing countries: what works? Evidence from a survey of 23.000 public servants in Africa, Asia, Eastern Europe and Latin America. UKAid
- Miller, S. 2015. "The Relationship between Short-Term Political Appointments and Bureaucratic Performance." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(3), 777-796
- Perry, J. y T. Miller. 1991. "The Senior Executive Service: Is It Improving Managerial Performance?" *Public Administration Review*, 51(6), 554-563.
- Rauch, James y Peter B Evans. (2000). "Bureaucratic Structure and Bureaucratic Performance in Less Developed Countries", *Journal of Public Economics*, Núm. 75: 49-71.

# Reflexiones en el marco del Mandato Constitucional del CADP sobre la Reducción Transitoria de Dietas y Remuneraciones de Autoridades

**Mariano Lafuente**

Especialista Líder en Gestión Pública

División de Innovación para Servir al Ciudadano

[mlafuente@iadb.org](mailto:mlafuente@iadb.org)  [@LafuenteMariano](https://twitter.com/LafuenteMariano)

