

Gestión y Análisis de Políticas Públicas

Recibido: 08-12-2025

Modificado: 08-06-2026

Aceptado: 08-06-2026

Publicación anticipada: 08-07-2026

ISSN: 1989-8991 – DOI: <https://doi.org/10.24965/gapp.11621>



Referencia: García-Vegas, R. / Segura Cuenca, M. C. (2026). La formación en Administración pública en Chile: trayectoria histórica y análisis de la oferta académica. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. Publicación anticipada. 08-07-2026. <https://doi.org/10.24965/gapp.11621>

## La formación en Administración pública en Chile: trayectoria histórica y análisis de la oferta académica

### *Training in Public Administration in Chile: Historical trajectory and analysis of the academic offer*

García-Vegas, Ricardo

Universidad Rey Juan Carlos. Departamento de Derecho Público I y Ciencia Política (España – Spain)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9805-5410>

[ricardo.garcia.vegas@urjc.es](mailto:ricardo.garcia.vegas@urjc.es)

#### NOTA BIOGRÁFICA

Doctor en Gobierno y Administración pública por la Universidad Complutense de Madrid. Profesor del Departamento de Derecho Público I y Ciencia Política de la Universidad Rey Juan Carlos.

Segura Cuenca, María del Carmen

Universidad Miguel Hernández. Departamento de Ciencias Sociales y Humanas (España – Spain)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1279-5694>

[maria.segurac@umh.es](mailto:maria.segurac@umh.es)

#### NOTA BIOGRÁFICA

Doctora por la Universidad Miguel Hernández de Elche. Profesora del área de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad Miguel Hernández.

---

#### RESUMEN

**Objetivos:** examinar la configuración de la formación en Administración pública en Chile, identificando sus continuidades y transformaciones respecto de su trayectoria histórica. **Metodología:** se desarrolló un análisis cualitativo de treinta programas de pregrado y veinte de posgrado, centrandó el estudio en la orientación institucional de los planes, su adscripción disciplinar y la estructura curricular. El estudio se apoyó en una reconstrucción histórica del campo con el fin de interpretar las continuidades y cambios observados en la oferta formativa vigente en 2025. **Resultados:** los resultados muestran una convergencia estructural en torno al Estado como destino profesional y función central, con diferencias que no alteran ese núcleo: el pregrado mantiene el trípode histórico de economía, derecho y sociales, mientras el posgrado reorganiza esos componentes y prioriza finanzas públicas, control de gestión, gobierno abierto y coordinación territorial. **Conclusiones:** se concluye que la oferta contemporánea no presenta una ruptura con la trayectoria histórica de la disciplina, sino un proceso de especialización de la identidad estatal del campo, que responde a mayores exigencias de desempeño institucional, integridad y articulación en distintos niveles de gobierno.

#### PALABRAS CLAVE

Administración pública; servicio civil; capacitación; gestión pública; profesionalización; programas educativos.

## ABSTRACT

**Objectives:** This article examines the configuration of public administration education in Chile, identifying its continuities and transformations in relation to its historical trajectory. **Methodology:** A qualitative documentary analysis was conducted based on thirty undergraduate and twenty graduate programs, focusing on their institutional orientation, disciplinary affiliation, and curricular structure. The study was supported by a historical reconstruction of the field to interpret the continuities and changes observed in the academic offer in 2025. **Results:** The findings show a structural convergence around the State as the primary professional destination and central function, with differences that do not alter this core: undergraduate programs maintain the historical triad of law, economy and social sciences, while graduate programs reorganize these components and prioritize public finance, performance management, open government, and territorial coordination. **Conclusions:** The study concludes that the contemporary academic offer does not represent a rupture with the historical trajectory of the discipline, but rather a process of specialization of the field's state-centered identity, responding to increased demands for institutional performance, integrity, and coordination across different levels of government.

## KEYWORDS

Public administration; civil service; training; public management; professionalization; educational programs.

## SUMARIO

INTRODUCCIÓN. 1. MARCO CONCEPTUAL. 2. TRAYECTORIA DE LOS ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN CHILE. 2.1. GESTACIÓN INTELLECTUAL. 2.2. INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA DISCIPLINA. 2.3. PROCESO DE EXPANSIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA. 3. REFORMAS ADMINISTRATIVAS Y ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. 3.1. HITOS ESTRUCTURALES EN LA MODERNIZACIÓN DEL SERVICIO CIVIL CHILENO. 3.2. MODELO DE FORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS PÚBLICOS. 4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA. 5. UNA MIRADA A LOS ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LA DÉCADA DE 2020. 5.1. CONVERGENCIA EN LA FUNCIÓN ESTATAL Y VARIACIONES EN LA ORIENTACIÓN DE LA FORMACIÓN. 5.2. PLURALIDAD INSTITUCIONAL Y PERSISTENCIA HISTÓRICA DE LAS TENSIONES DISCIPLINARIAS. 5.3. ENTRE LA HERENCIA INSTITUCIONAL Y LAS NUEVAS EXIGENCIAS DE LA GESTIÓN PÚBLICA. CONCLUSIONES. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

## INTRODUCCIÓN

Las crisis globales como la pandemia, los episodios inflacionarios y los conflictos regionales, han puesto de manifiesto las tensiones que enfrentan las organizaciones públicas. El impacto del auge de las tecnologías digitales en las dinámicas sociales, junto con los cambios sociodemográficos, ha reconfigurado de manera profunda las demandas dirigidas al sector público. En este contexto, nociones como capacidad de respuesta y capacidades institucionales han adquirido un renovado protagonismo al ofrecer un marco para analizar los recursos y habilidades con los que cuentan las Administraciones para cumplir sus funciones y alcanzar sus objetivos. Asimismo, el fortalecimiento de estas capacidades se ha convertido en uno de los ejes centrales de las reformas del sector público en regiones como América Latina (Ramos y Peters, 2021).

Estas tensiones afectan de modo particular a los recursos humanos del sector público, que requieren competencias ajustadas a entornos complejos y capacidades para adaptarse a transformaciones organizativas continuas. La adecuación del capital humano a estas demandas constituye un desafío estructural para la gestión pública, especialmente en América Latina, donde persisten debilidades en autonomía técnica, coherencia organizativa e incentivos, aspectos que limitan la respuesta estatal frente a los desafíos contemporáneos (Del Campo y Hernández, 2016). Hay países de la región que aún se encuentran lejos de un servicio civil moderno, con sistemas de personal caracterizados por la fragilidad institucional y altos niveles de discrecionalidad (Méndez, 2021).

Este escenario abre un espacio propicio para analizar las tendencias de la formación en ciencias de la Administración, concebida como la base que sustenta la preparación de funcionarios y directivos públicos. El desafío no se limita a fortalecer la calidad del personal mediante una arquitectura institucional orientada al mérito, sino que también exige el desarrollo de capacidades gerenciales y analíticas acordes con las

demandas sociales y necesarias para desempeñarse bajo cualquier gobierno, aportando criterios sólidos para el asesoramiento, la implementación de políticas y la gestión de los recursos públicos (Méndez, 2021; Ramos y Peters, 2021).

El caso chileno ofrece un punto de referencia particularmente relevante en América Latina y entre los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Aunque la Administración pública chilena ha compartido rasgos clientelares característicos de la región (Didier y Araya, 2024), desarrolló un proceso sostenido de modernización y profesionalización que transformó de manera significativa su servicio civil. En esta línea, hay análisis que destacan que Chile se ha consolidado como uno de los pocos países latinoamericanos donde las reformas han permitido establecer prácticas de gestión del personal más estables y profesionales (Méndez, 2021).

En una región donde los procesos de modernización de las Administraciones públicas asignan un papel central a la profesionalización del recurso humano y al fortalecimiento de sus capacidades individuales (Ramos y Peters, 2021), el caso de Chile constituye un punto de partida especialmente significativo para extraer aprendizajes debido a los procesos de reforma administrativa que se han realizado desde la década de los años noventa del siglo pasado. Este interés se vuelve aún más relevante si se considera que, en muchos países latinoamericanos, los esfuerzos de capacitación presentan niveles de coordinación limitados y suelen mantenerse desvinculados del desarrollo de la carrera, lo que subraya la necesidad de enfoques formativos más sistemáticos y articulados (Méndez, 2021).

A partir de esta premisa, este artículo se plantea como pregunta central: ¿cómo se configura la formación en Administración pública en Chile y qué continuidades y transformaciones se observan en relación con su trayectoria histórica? El texto examina la trayectoria histórica de la disciplina con el objetivo de identificar los rasgos que han marcado su desarrollo, las tensiones entre las tradiciones jurídicas, económicas y sociales y la consolidación de una identidad académica asociada al Estado. Asimismo, se revisan los cambios introducidos en la Administración pública desde la década de los noventa del siglo xx y su correspondencia con las transformaciones de la formación universitaria, en particular la profesionalización del servicio civil, la expansión de la oferta académica y la incorporación de enfoques de gestión y desempeño. Finalmente, se analiza de forma comparada la oferta vigente en 2025 para reconocer los patrones persistentes, las variaciones en los énfasis formativos y el modo en que estas configuraciones responden a la pregunta de investigación acerca de la continuidad y reconfiguración de la formación en el campo de la Administración pública.

## 1. MARCO CONCEPTUAL

El estudio de los programas de formación en Administración pública en Chile requiere abordar la definición de la ciencia de la Administración como la disciplina que enmarca el objetivo del trabajo. Los estudios de Administración pública se inscriben en este ámbito, una disciplina que no ha estado exenta de tensiones históricas en la búsqueda de un espacio propio frente a otras áreas de conocimiento más consolidadas, como la economía o el derecho. En este sentido, la ciencia de la Administración puede entenderse como «el estudio de cómo el poder público ejerce la dominación en la sociedad a través de unas instituciones, las administraciones públicas, y unas personas específicas, políticos y empleados públicos» (Arenilla, 2011, p. 2). Esta formulación permite subrayar el carácter institucional y relacional del fenómeno administrativo, así como su directa vinculación con el ejercicio del poder.

Para Arenilla (2011), la Administración pública requiere un tratamiento científico singular debido a la función central que desempeña en el sistema político y en la organización de la sociedad. Esta afirmación adquiere mayor solidez para el autor si se considera la magnitud de los recursos que gestiona, la naturaleza del poder que ejerce, las interacciones que mantiene con los demás poderes del Estado y el impacto de sus decisiones en la sociedad. Con todo, el alcance de la Administración pública va aún más lejos en su planteamiento. Su papel decisivo en la garantía de derechos y libertades, así como su contribución a la calidad de la democracia, refuerzan la necesidad de analizar su funcionamiento con rigor académico (Arenilla, 2011).

El desarrollo de la ciencia de la Administración, al igual que el de otras disciplinas, ha estado marcado por el momento histórico que dio lugar al surgimiento y evolución de la Administración pública (Barrera, 2010). Así como las ciencias empresariales se vincularon al avance del capitalismo industrial y a la expansión de la producción en masa, y el *marketing* emergió asociado a determinadas dinámicas económicas, la Administración

pública se configura en el marco de condiciones históricas específicas (Barrera, 2010). Con el desarrollo del Estado moderno, la Administración adquiere cabida como elemento indispensable, en cuanto asume funciones de prestación de servicios acordes con cada época y define los modelos de interacción con la sociedad (Barrera, 2010). En consecuencia, la trayectoria histórica resulta clave para comprender la evolución de la disciplina, en tanto se encuentra estrechamente vinculada al desarrollo del propio Estado y a los cambios en las demandas de la sociedad (Pliscoff Varas, 2016).

La formación en Administración pública no se configura en el vacío, sino que se encuentra estrechamente condicionada por las transformaciones del contexto político, económico y social en el que opera el Estado. Desde una perspectiva histórica, los procesos de globalización, las transformaciones económicas y políticas, así como el impacto de los avances tecnológicos, generan demandas públicas que inciden de manera directa en las Administraciones y plantean retos para la dirección y gestión de lo público (Rodríguez, 2010). En este marco de transformación general, las políticas de personal, los perfiles profesionales y, en consecuencia, los programas de formación en Administración pública se ven influidos por las exigencias propias de cada momento histórico (Rodríguez, 2010).

A estas dinámicas contextuales se suma la influencia de los enfoques teóricos que han orientado la manera de comprender y organizar la Administración pública. Las distintas concepciones sobre la gestión pública no solo han incidido en el funcionamiento de las Administraciones, sino que influyen en la forma en que se articulan los recursos organizativos, se definen los fines públicos, se estructuran las relaciones entre el Estado y la sociedad y se determinan las necesidades de recursos humanos, así como las competencias requeridas en el sector público. En este marco, el enfoque weberiano, neoweberiano, la nueva gestión pública, el nuevo servicio público y el enfoque de gobernanza digital son referentes que, en distintos momentos históricos, han incidido en la configuración de los programas de formación en Administración pública.

El enfoque weberiano prioriza capacidades formales y procedimentales orientadas al control jerárquico, la estabilidad organizativa y la eficacia administrativa. La centralización y la separación entre política y gestión refuerzan las competencias técnicas en los administradores, que son concebidos como actores neutrales y racionales. Este modelo privilegia el cumplimiento de objetivos claramente definidos y la prestación directa de servicios, con escaso desarrollo de capacidades participativas o relacionales con la ciudadanía (Arenilla, 2011).

Como respuesta a este enfoque emerge la nueva gestión pública que desplaza el énfasis desde capacidades formales hacia capacidades orientadas al desempeño, la eficiencia y la gestión por resultados (Baena, 2008). Cuestiona la suficiencia de las capacidades internas del Estado y promueve la incorporación de actores privados, priorizando competencias de dirección estratégica, evaluación, contratación y supervisión. En este esquema, el Estado refuerza sus capacidades de conducción y control, mientras que la provisión de servicios puede apoyarse en capacidades externas asociadas a la competencia y la eficiencia (Pereira y Jaráiz, 2015; Arenilla, 2011). Sin embargo, la formación y el desarrollo de capacidades en funcionarios y directivos públicos con una orientación sustentada en el modelo burocrático o en las nociones que priman la eficiencia en la acción pública se cuestiona a la largo del siglo XXI (Pliscoff Varas, 2016).

El enfoque del nuevo servicio público enfatiza las capacidades democráticas, deliberativas y relacionales, orientando la Administración al servicio del interés general. De acuerdo con este enfoque, se requieren competencias para la participación y la interacción con ciudadanos como sujetos de derechos, así como capacidades de rendición de cuentas fundamentadas en principios constitucionales y valores democráticos. Este enfoque refuerza, asimismo, dimensiones éticas y de liderazgo público que priorizan la legitimidad y el servicio por encima de criterios empresariales (Pereira y Jaráiz, 2015; Denhardt y Denhardt, 2000).

El enfoque neoweberiano se configura como otro enfoque que combina capacidades tradicionales de legalidad y control con capacidades orientadas a resultados y profesionalización directiva (Del Pino y Colino, 2021). Mantiene la centralidad del Estado y los mecanismos de garantía institucional, mientras impulsa competencias estratégicas, evaluativas y relacionales que fortalecen la interacción con la ciudadanía y la adaptación a entornos cambiantes (*ibid.*). Por su parte, el enfoque de gobernanza digital prioriza las capacidades tecnológicas y analíticas orientadas a la gestión de la información. La transformación digital exige competencias en integración de sistemas y análisis de datos para mejorar la toma de decisiones, optimizar procesos e impulsar nuevas formas de interacción y generación de valor público.

Estos enfoques no solo han configurado la evolución de la Administración pública y sus formas de actuación, sino que también han influido en la definición de los perfiles profesionales requeridos en el sector público y, por tanto, en la estructura y orientación de los programas de formación en Administración pública.

Cada uno de ellos presupone determinadas competencias, valores y marcos interpretativos para comprender la relación entre la Administración pública y la sociedad, lo que se traduce, en los ámbitos de la formación académica, en énfasis curriculares diferenciados.

## 2. TRAYECTORIA DE LOS ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN CHILE

La trayectoria de los estudios de Administración pública en Chile puede organizarse en tres etapas que permiten comprender su desarrollo conceptual e institucional. La primera, que abarca desde mediados del siglo XIX hasta la primera mitad del siglo XX, corresponde a un periodo de gestación intelectual marcado por esfuerzos incipientes por definir un conocimiento administrativo propio. La segunda etapa, iniciada en 1954 con la creación de la Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas en la Universidad de Chile, representa el momento de institucionalización formal de la disciplina en el ámbito universitario. Finalmente, desde la década de los años noventa se observa un proceso de expansión y diversificación de la oferta formativa, impulsado tanto por transformaciones del sistema universitario como por cambios en las demandas estatales.

### 2.1. Gestación intelectual

El caso chileno muestra un interés temprano por el estudio de la Administración pública, entendida desde sus orígenes como un campo de conocimiento fundamental para garantizar la consolidación del Estado y la Administración en el marco de las jóvenes repúblicas latinoamericanas (Rizzo, 2011). Entre los primeros hitos identificados en el desarrollo del pensamiento y los estudios administrativos destaca la publicación de *Los Principios Elementales de Derecho Administrativo Chileno* de 1859, obra de Santiago Prado, en la que la ciencia administrativa se concibe como la disciplina encargada de abordar el Estado, el gobierno y la Administración (Barría, 2016).

Esta aproximación contribuyó a establecer las bases del estudio de la Administración pública, al reconocer la existencia de una ciencia administrativa orientada al análisis de la gestión estatal como herramienta para profesionalizar la acción pública y formar a los cuadros encargados de sostener el proyecto de organización y fortalecimiento del Estado (Drapkin, 2006; Rizzo, 2011).

En los años posteriores no se registraron avances significativos en el estudio de la Administración pública hasta la década de 1880, cuando, en el contexto de diversas reformas administrativas, comenzó a configurarse una comunidad de estudiosos que elaboraron manuales y textos académicos orientados a trascender el predominio del enfoque jurídico y construir un cuerpo de conocimientos autónomo sobre la práctica administrativa (Barría, 2016). Este proceso se reflejó en obras como *El administrador público. Documentos de apoyo docente*, publicado en 1881 por Hermógenes Pérez de Arce, *La reorganización administrativa en Chile* de 1893, escrita por Armando Quezada Acharán, y el ensayo *Teoría general de la Administración Pública* de 1896, en el que Valentín Letelier Madariaga, considerado precursor de la ciencia administrativa en el país, sistematizó principios fundamentales para el estudio de la gestión estatal (Drapkin, 2006; Barría, 2016).

En el ámbito universitario, el sistema de educación superior en Chile se configuró en el periodo republicano con la creación de la Universidad de Chile en 1842, institución que incorporó desde su origen la Facultad de Leyes y Ciencias Políticas (Barría *et al.*, 2024). Aun así, los antecedentes más significativos de los estudios vinculados a la Administración pública emergieron entre 1880 y 1889, cuando en dicha universidad se presentaron dos propuestas orientadas a establecer programas de formación para administradores públicos.

El carácter fallido de aquellas propuestas no impidió que se evidenciara un esfuerzo sistemático por articular una respuesta académica a las demandas del Estado chileno. Los proyectos presentados delineaban tres áreas de formación: una centrada en la capacitación jurídica en materias constitucionales y administrativas; otra orientada a la legislación productiva, geografía económica y estadística; y una tercera vinculada con las ciencias sociales (Barría, 2009). Esta estructura curricular permite apreciar la orientación académica que se pretendía otorgar a las disciplinas emergentes y revela los temas que comenzaban a perfilarse como prioritarios para el desarrollo estatal y administrativo en ese periodo histórico (Barría, 2009).

Un importante hito en la trayectoria de los estudios de Administración pública se produjo en 1895, cuando Hermógenes Pérez de Arce dicta la primera materia de Administración pública en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Chile. En la impartición de la materia se seleccionaron y combinaron temas del derecho público, economía, estadística y ciencia administrativa (Ledezma, 2002). En el marco de este curso, orientado a futuros ingenieros, publica *Tratado de Administración Pública aplicado al curso de ingenieros de la Universidad de Chile*.

En líneas generales, estos desarrollos tempranos no conformaron aún una disciplina plenamente institucionalizada, pero sí establecieron los fundamentos conceptuales y metodológicos que permitirían, décadas más tarde, la creación de programas universitarios estables orientados a formar profesionales para la gestión pública. La presencia temprana de propuestas curriculares, la elaboración de manuales y la reflexión sistemática sobre la función administrativa configuraron un sustrato intelectual que explica por qué Chile pudo iniciar un proceso de institucionalización en este campo con antecedentes de peso académico e intelectual.

## 2.2. Institucionalización de la disciplina

La institucionalización de los estudios en Administración pública se concretó en 1954 con la creación de la Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas de la Universidad de Chile (Barría *et al.*, 2024). Si bien existen interpretaciones que atribuyen el surgimiento de los estudios de Administración pública a dinámicas internas de construcción estatal y otras que enfatizan la influencia de organismos internacionales, ambas perspectivas pueden entenderse como complementarias más que excluyentes. Para Drapkin (2006), cuyo análisis se centra en la experiencia de la Universidad de Chile, este proceso respondió fundamentalmente a necesidades internas de construcción estatal, arraigadas en una trayectoria histórica que se remonta al inicio de la república. Desde esta visión, la configuración de la disciplina no obedecía a la adopción de corrientes internacionales ni a la intención de alinearse con tendencias externas.

La tradición chilena en materia de estudios administrativos, que se remonta al siglo XIX, proporcionó un sustrato conceptual y organizativo que hizo posible la posterior institucionalización universitaria. Al mismo tiempo, el contexto regional e internacional de la posguerra, marcado por la expansión de la cooperación técnica y el énfasis en la modernización administrativa, reforzó la pertinencia de profesionalizar la función pública. Barría *et al.* (2024) subrayan la influencia de factores internacionales, particularmente la creación de la División de Administración Pública de las Naciones Unidas y las recomendaciones de diversos organismos orientadas a establecer escuelas de formación para funcionarios públicos. También destacan el predominio de enfoques vinculados con la modernización del Estado y de la Administración, concebidos tanto como un requisito para la cooperación internacional como una demanda interna (Barría *et al.*, 2024).

La nueva escuela ofreció un plan de estudio que incluía una programación común donde se abordaban temas de ciencias sociales, derecho constitucional y privado, historia política y administrativa, economía y geografía social y política, posteriormente, los participantes podían optar por cuatro especialidades: administración pública general, servicio exterior, administración social y administración financiera del Estado (Drapkin, 2006).

La creación de la Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas en 1954 constituyó un punto de inflexión al transformar un campo de reflexión que se había mantenido históricamente en tensión con otras disciplinas para tener su propio espacio y autonomía, en un proyecto académico estructurado. Por primera vez, la formación en Administración pública adquirió continuidad institucional, contaba con un cuerpo docente especializado y un plan de estudios sistemático orientado a preparar profesionales para el Estado. Este hito permitió consolidar un espacio universitario dedicado al conocimiento administrativo, sentando las bases para el desarrollo posterior de la disciplina y su proyección en el sistema universitario chileno.

## 2.3. Proceso de expansión y diversificación de la oferta formativa.

La expansión de los estudios en administración debe esperar hasta 1981, cuando el nuevo marco normativo universitario impulsa la creación de escuelas y unidades académicas autónomas dedicadas a esta disciplina (Drapkin, 2006). Sin embargo, la expansión de la oferta formativa no respondió únicamente a la reorganización del sistema universitario, sino también a una reconfiguración de las necesidades estatales derivadas de los procesos de modernización administrativa iniciados en la década de los noventa del siglo XX. La creciente complejidad del aparato estatal, la introducción de herramientas gerenciales y la demanda por profesionales con competencias analíticas reforzaron la pertinencia de la formación en Administración pública, consolidando un campo académico multidisciplinar.

Si se toma como marco temporal de referencia el siglo XXI, puede observarse que en Chile la formación universitaria en el ámbito de la Administración pública y disciplinas afines experimentó un proceso de diversificación y expansión. Hacia 2004, la oferta académica vinculada a la ciencia política mostraba un cierto grado de consolidación, con once programas de pregrado que incorporaban dicha denominación; de ellos, seis otorgaban el título de cientista político, mientras que en dos casos la licenciatura en Ciencia Política se combinaba con el título de Administración pública y, en uno adicional, con una referencia organizacional

(Fuentes y Santana, 2005). En las carreras de ciencia política se podían identificar bloques relacionados con Administración pública donde se abordaban temas como «los procesos de organización y gestión, tales como administración, gerencia pública, gestión, recursos humanos, logística, políticas empresariales, comportamiento organizacional» (Fuentes y Santana, 2005).

El mayor crecimiento en la oferta formativa se observó en los posgrados en el ámbito de la política y la gestión pública. Para ese mismo año se impartían diez programas de magíster y siete diplomados relacionados con este ámbito, los cuales presentaban, en su mayoría, una orientación aplicada a la Administración pública y tenían por finalidad proporcionar a los estudiantes herramientas que facilitaran su desempeño profesional en el sector público (Fuentes y Santana, 2005).

En los primeros años de la década de 2010 era posible identificar diez centros universitarios que impartían la carrera de Administración Pública en Chile, de los cuales seis correspondían a universidades públicas y cuatro a instituciones privadas (Ramírez-Alujas, 2011). El análisis comparado de las mallas curriculares de estos programas mostraba la presencia de ámbitos de conocimiento de carácter interdisciplinar, entre los que se incluían «teoría de la administración; derecho (en sus distintos niveles y acepciones); economía; sociología y ciencia política; matemáticas y estadística/métodos cuantitativos con diversos niveles y nomenclaturas» (Ramírez-Alujas, 2011).

Esto evidencia una característica relevante de los estudios de Administración pública en Chile, tanto en el nivel de pregrado como de posgrado, el carácter multidisciplinar de su oferta formativa y la manera como se concibe la carrera y los procesos de formación en esta área del conocimiento (Miranda y Saldívar, 2016). No puede dejarse de lado que la institucionalización de los estudios de Administración pública en Chile estuvo marcada por tensiones con otras disciplinas como el derecho y la economía, que habían ejercido un dominio histórico en el ámbito universitario en lo concerniente a los estudios del poder y la racionalidad económica, respectivamente (Rizzo, 2011).

El proceso que culminó en la creación de la carrera de Ciencias Políticas y Administrativas en la Universidad de Chile en 1954 refleja claramente estas disputas disciplinarias (Rizzo, 2011). Sin embargo, esta dinámica también tuvo efectos positivos, al contribuir a la consolidación de un enfoque multidisciplinar en la formación de los gestores públicos que se observa en la orientación de la estructura de aprendizaje o malla curricular.

### 3. REFORMAS ADMINISTRATIVAS Y ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La experiencia chilena evidencia una relación estructural entre las necesidades del Estado, los procesos de modernización administrativa y la evolución de la oferta y demanda de estudios en Administración pública, lo que ha configurado un campo formativo estrechamente vinculado a las transformaciones institucionales del país (Miranda y Saldívar, 2016). Al considerar las reformas emprendidas desde la década de los noventa, esta articulación se vuelve especialmente visible, tanto en el enfoque inicial que orientó la formación en Administración pública como en el impacto de las reformas estructurales del servicio civil chileno, porque redefinieron las competencias esperadas de sus funcionarios, configurando así una demanda distinta hacia el sistema formativo.

Entre 1990 y 1994, las reformas se orientaron a fortalecer las capacidades del Estado como condición para asegurar la gobernabilidad democrática. En el periodo 1994-2000, en cambio, la política pública avanzó hacia una mayor institucionalización e incorporó prácticas formales para asegurar la eficacia y eficiencia en las Administraciones públicas (Figueroa-Huencho *et al.*, 2014). El enfoque que guio las reformas chilenas durante este periodo y hasta buena parte de la década de 2000 se sustentó en los principios de la nueva gestión pública, los cuales promovieron una administración centrada en la medición y evaluación del desempeño, en la definición de marcos de incentivos orientados a mejorar los resultados y en la introducción de mecanismos organizativos destinados a elevar la capacidad de respuesta del sector público (Alberts *et al.*, 2021; Figueroa-Huencho *et al.*, 2014; Araya-Moreno *et al.*, 2012).

Esta orientación implicó un giro respecto del modelo normativista heredado de la tradición weberiana, desplazándolo hacia una concepción gerencialista que buscaba fortalecer la gestión y la actuación estratégica de los servicios públicos (Miranda y Saldívar, 2016). Este cambio no solo redefinió las prácticas administrativas, sino que también influyó en la configuración de los estudios en Administración pública, al orientar los planes formativos hacia la incorporación de competencias vinculadas con el uso de herramientas de gestión, planificación estratégica y resolución eficiente de problemas, que comenzaron a ser consideradas habilidades centrales para los futuros profesionales del sector público.

### 3.1. Hitos estructurales en la modernización del servicio civil chileno

En cuanto a las reformas estructurales, hay diversos hitos desde finales del siglo XX que incidieron de manera significativa en la evolución de los estudios en Administración pública. Figueroa-Huencho *et al.* (2014) consideran que, entre 2000 y 2006, la agenda de reformas se orientó prioritariamente al fortalecimiento de los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, impulsada por una coyuntura marcada por casos de corrupción. Un hito relevante de este periodo fue la implementación del Sistema de Acreditación de Programas Formativos de Directivos Públicos, concebido como un mecanismo que estableció criterios para orientar la formación de altos funcionarios mediante la definición de habilidades directivas, perfiles y contenidos formativos considerados esenciales (Araya-Moreno *et al.*, 2012). En este contexto, se impulsó en 2001 una convocatoria abierta a universidades interesadas en acreditar programas orientados a la formación de directivos públicos.

En su primera versión participaron más de veinte instituciones de educación superior, de las cuales finalmente se acreditaron cinco programas de maestría y once diplomados, lo que marcó un punto de inflexión en la consolidación de estándares comunes para la formación de directivos en el país (Egaña, 2002). La relevancia de este hito radica en el papel asignado a las universidades en el diseño e implementación de los programas para asegurar una oferta formativa abierta y plural que favoreció el desarrollo de los estudios en Administración pública, así como en el rol asumido por el Estado al definir la orientación estratégica y el marco de competencias que debían sustentar la formación de los futuros directivos públicos (Egaña, 2002).

Otros hitos de relevancia fueron los siguientes. La creación del Sistema de Alta Dirección Pública en 2003 mediante la Ley n.º 19882, que reguló las nuevas políticas de personal para los funcionarios públicos. Este sistema se consolidó como un mecanismo integral orientado a la selección, formación, evaluación y desarrollo de los altos directivos del Estado (Araya-Moreno *et al.*, 2012). La creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil, impulsada por esta misma ley, constituyó un avance importante en las reformas administrativas de Chile y se concibió como una respuesta institucional destinada a fortalecer la transparencia de los procesos de reclutamiento y selección de estos directivos, con el propósito de asegurar la eficacia y eficiencia en el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública (Figueroa-Huencho *et al.*, 2014; Plissock, 2008). La entrada en vigor de la denominada Ley de Nuevo Trato Laboral en junio de 2003, producto del acuerdo alcanzado en 2001 entre la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda y la Asociación Nacional de Empleados Fiscales, reforzó esta orientación al promover un marco actualizado para la política laboral en el sector público (Cortázar, 2011).

La modernización y profesionalización del servicio civil en Chile se concibió como un proceso de institucionalización de estructuras y procedimientos orientados a reducir la influencia política en la selección de directivos públicos e incorporar criterios de mérito en los procesos de reclutamiento y selección (Didier y Araya, 2024). Parte de estas reformas, desarrolladas durante la década de 2000, puede entenderse como reactivas, dado que se configuraron en el marco del acuerdo político-legislativo para la modernización del Estado, la transparencia y la promoción del crecimiento de 2003, suscrito por los principales actores políticos del país tras los escándalos de corrupción y la crisis política que caracterizaron ese periodo (Plissock, 2008).

El impacto de estas reformas estructurales, orientadas al mérito y la profesionalización, se manifestó en una transformación del perfil de los directivos y funcionarios públicos. Uno de los cambios más relevantes fue el aumento en los niveles de formación de quienes ingresan al sector público. La consolidación de un sistema basado en el mérito favoreció la incorporación «de personas que han dedicado mayor cantidad de tiempo y recursos en su formación complementaria, incrementando y actualizando sus conocimientos y capacidades» (Dirección de Servicio Civil, 2019). Este proceso, junto con el énfasis de las reformas en la administración, la gestión y el desempeño organizacional, influyó en la configuración y expansión de la oferta formativa en los estudios de Administración pública (Fuentes y Santana, 2005).

### 3.2. Modelo de formación de los directivos y funcionarios públicos

La profesionalización del servicio civil no puede entenderse únicamente a partir de los cambios normativos y organizacionales; requiere también analizar cómo el Estado configura los procesos de formación y capacitación que acompañan el desarrollo de carrera. En lo referido a la oferta formativa orientada a directivos y funcionarios públicos en el marco de los procesos de capacitación y profesionalización, en Chile se observa un modelo de formación externalizada. Bajo este enfoque, el Estado no genera una oferta formativa propia y privilegia la incorporación de personal con preparación profesional previa, complementando dicha

estrategia con instancias de capacitación continua en materias técnicas dirigidas a quienes integran la función pública (Del Campo y Hernández, 2016).

Este modelo se diferencia del modelo predominante en otros países de América Latina, donde se han creado instituciones gubernamentales específicamente orientadas al estudio y la formación de directivos y funcionarios en gestión pública –como escuelas o institutos de Administración pública– que operan bajo una lógica profesional (*ibid.*). En el caso chileno, en cambio, se observa un esquema que aporta flexibilidad en los procesos formativos, sostenido por un marco institucional y normativo que los regula y la Dirección Nacional del Servicio Civil como entidad encargada de su seguimiento (*ibid.*).

Una característica de este modelo es la orientación de los programas de formación de gestión pública hacia el desarrollo de competencias técnicas más que académicas. Se trata, por tanto, de una oferta con un marcado carácter profesional, cuyo propósito es dotar a los participantes de herramientas metodológicas que faciliten la identificación de desafíos, la toma de decisiones y la acción en contextos públicos, con escasos incentivos para la generación o transferencia de conocimiento (Araya-Moreno *et al.*, 2012). Un tema de debate en este ámbito es el equilibrio entre el desarrollo de competencias técnicas y políticas, especialmente en la alta dirección pública, dada su responsabilidad en la ejecución del mandato ciudadano reflejado en un programa político o de gobierno (Cortázar, 2011). Este debate genera tensiones, sobre todo en contextos como los de América Latina, y, en particular, Chile, donde la despolitización de la función pública se ha planteado como un objetivo central.

Estas transformaciones institucionales influyeron directamente en la configuración de los estudios de Administración pública, al generar una demanda creciente por programas capaces de preparar profesionales con competencias en gestión, análisis organizacional y políticas públicas. La consolidación de un servicio civil orientado al mérito reforzó así la necesidad de articular la formación universitaria con procesos de capacitación en servicio, configurando un ecosistema formativo en el que convergieron universidades, organismos estatales y programas especializados. La evolución del campo académico no puede comprenderse al margen de estas reformas, que redefinieron tanto el perfil de los directivos públicos como las expectativas sobre su formación.

#### 4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Para responder a la pregunta central del trabajo, se desarrolló una investigación de carácter cualitativo, sustentada en un enfoque interpretativo orientado a comprender la configuración de la formación en Administración pública en Chile en relación con su trayectoria histórica. El estudio, centrado en el caso chileno, empleó como técnica principal de recolección de información el análisis documental.

En una primera fase, se revisaron artículos científicos, capítulos de libro, libros especializados y documentos técnicos de la Administración pública chilena con el fin de reconstruir la trayectoria histórica del campo y establecer un marco interpretativo que permitiera contextualizar la evolución disciplinar y formativa. En una segunda fase, se identificaron treinta programas de pregrado y veinte programas de posgrado. La identificación de los programas se realizó mediante la revisión sistemática de registros oficiales del sistema de educación superior chileno<sup>1</sup>, bases de datos institucionales y páginas web de universidades públicas y privadas que imparten programas vinculados a la Administración pública (véanse las tablas 1 y 2).

Para la selección de los programas se definieron los siguientes criterios. En primer lugar, se consideró como eje central de la formación el área de conocimiento de Administración o gestión pública. En segundo lugar, se incluyeron programas de pregrado, principalmente licenciaturas; como excepción, se incorporó el programa de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, que ofrece una carrera profesional. En este mismo criterio se excluyeron los programas de formación técnico-profesional. En tercer lugar, se incluyeron programas de posgrado correspondientes a magísteres en el ámbito de la Administración o gestión pública. En cuarto lugar, se incorporaron programas adscritos a universidades o centros de posgrado, públicos o privados. En quinto lugar, se valoraron los programas cuya información curricular y descriptiva estuviera disponible en las páginas web institucionales al momento del levantamiento de datos (2025).

La información fue sistematizada mediante la construcción de una matriz comparativa que incluyó información básica de la universidad o centro de posgrado e incorporó tres dimensiones analíticas: la orientación institucional declarada a partir de misiones y perfiles de egreso, la adscripción disciplinar de las carreras según la facultad o unidad académica responsable y la estructura curricular derivada de los planes de

<sup>1</sup> <https://mifuturo.cl/buscador-de-carreras/>

estudio. El análisis se estructuró como un ejercicio comparado, apoyado en herramientas digitales para el análisis cualitativo. Se identificaron convergencias y variaciones en la configuración de los programas. Para el caso de la estructura curricular, las asignaturas fueron organizadas en familias curriculares con el propósito de facilitar la identificación de patrones.

La estrategia metodológica presenta algunas limitaciones. El análisis documental depende de la disponibilidad, calidad y actualización de las fuentes, lo que puede acotar la comprensión de procesos recientes o en desarrollo. A ello se suma la falta de uniformidad en la información recopilada, con formulaciones institucionales en algunos casos amplias y generales, y en otros excesivamente acotadas, lo que dificulta la comparación homogénea entre programas.

**TABLA 1. RELACIÓN DE INSTITUCIONES CON PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Universidad	Tipo de institución	Programa
1. Pontificia Universidad Católica de Chile	Privada	Administración pública
2. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	Privada	Administración pública Carrera profesional
3. Universidad Academia de Humanismo Cristiano	Privada	Administración pública
4. Universidad Alberto Hurtado	Privada	Administración pública
5. Universidad de Antofagasta	Pública	Administración pública
6. Universidad Arturo Prat	Pública	Administración y gestión pública
7. Universidad Austral de Chile	Privada	Administración pública
8. Universidad Autónoma de Chile	Privada	Administración pública
9. Universidad Católica de Temuco	Privada	Administración pública
10. Universidad Católica del Maule	Privada	Administración pública
11. Universidad Católica Silva Henríquez	Privada	Administración pública
12. Universidad Central de Chile	Privada	Administración pública
13. Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación	Privada	Administración pública
14. Universidad de Aysén	Pública	Administración pública
15. Universidad de Chile	Pública	Administración pública
16. Universidad de Concepción	Privada	Administración pública y ciencia política
17. Universidad de la Serena	Pública	Administración pública
18. Universidad de las Américas	Privada	Administración pública
19. Universidad de Los Lagos	Pública	Administración pública
20. Universidad de O'Higgins	Pública	Administración pública
21. Universidad de San Sebastián	Privada	Administración pública
22. Universidad de Santiago de Chile	Pública	Administración pública
23. Universidad de Talca	Pública	Administración pública
24. Universidad de Tarapacá	Pública	Administración pública
25. Universidad de Valparaíso	Pública	Administración pública
26. Universidad de Viña del Mar	Privada	Administración pública

Universidad	Tipo de institución	Programa
27. Universidad Diego Portales	Privada	Administración pública
28. Universidad Mayor	Privada	Administración pública
29. Universidad SEK	Privada	Administración pública
30. Universidad Tecnológica Metropolitana	Pública	Administración pública

*Fuente:* elaboración propia.

**TABLA 2. RELACIÓN DE INSTITUCIONES CON PROGRAMAS DE POSGRADO SOBRE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Universidad	Tipo de institución	Programa
1. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – sede Chile	Privada	Políticas públicas y gobierno
2. Universidad Alberto Hurtado	Privada	Gobierno, políticas públicas y territorio
3. Universidad Andrés Bello	Privada	Gestión y administración pública
4. Universidad Austral de Chile	Privada	Gobierno, gestión y desarrollo regional
5. Universidad Autónoma de Chile	Privada	Gobierno y dirección pública
		Gestión y desarrollo municipal
6. Universidad Católica de Temuco	Privada	Gobierno y asuntos públicos
7. Universidad Católica del Maule	Privada	Gestión pública
8. Universidad Católica del Norte	Privada	Políticas públicas y gobernanza territorial
9. Universidad Central de Chile	Privada	Dirección y gestión pública
		Gobierno y asuntos públicos
10. Universidad de Chile	Pública	Gobierno y gerencia pública
11. Universidad de Los Lagos	Pública	Gobierno y gestión de políticas
12. Universidad de San Sebastián	Privada	Dirección pública y gobierno
13. Universidad de Santiago de Chile	Pública	Gerencia y políticas públicas
14. Universidad de Talca	Pública	Gestión y políticas públicas
		Gobernanza, innovación y gestión pública
15. Universidad de Valparaíso	Pública	Gobierno y gestión pública
16. Universidad Internacional de La Rioja – sede Chile	Privada	Dirección en la gestión pública
17. Universidad Tecnológica Metropolitana	Pública	Gerencia pública

*Fuente:* elaboración propia.

## 5. UNA MIRADA A LOS ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LA DÉCADA DE 2020

La trayectoria histórica del campo, marcada por la convergencia de tradiciones jurídicas, económicas y sociales, permite situar las configuraciones curriculares de la década de 2020 como parte de un proceso acumulativo en el que el Estado ha actuado de manera constante como eje estructurante de la formación. Las tensiones fundacionales entre institucionalidad, gestión y políticas públicas continúan presentes, aunque

reorganizadas en función de nuevas exigencias relacionadas con aspectos como el desempeño, la coordinación administrativa, la integridad y apertura estatal.

El panorama de los programas de Administración pública en la década de 2020 evidencia, así, una etapa de consolidación y ajuste de los estudios de Administración pública en Chile, donde la actualización de contenidos y la incorporación de capacidades directivas no desplazan la orientación estatal que ha definido el campo desde sus orígenes. Sobre esta base, se presenta a continuación el análisis comparado que permite observar la persistencia de estos rasgos y las variaciones que adopta la formación frente a la complejidad contemporánea del ejercicio público.

### 5.1. Convergencia en la función estatal y variaciones en la orientación de la formación

Las descripciones institucionales de los programas de pregrado de las treinta universidades coinciden en presentar la formación en Administración pública como preparación directa para el Estado y el servicio público. Todas refieren, con matices, el ejercicio de funciones en el sector público, la gestión estatal, el desarrollo de políticas y la atención a la ciudadanía, sin proyectar la carrera hacia el sector privado como campo propio. Únicamente dos programas mencionan de forma complementaria posibles desempeños en organizaciones sociales o privadas vinculadas a lo público, sin configurar con ello un destino equivalente al estatal. Esta orientación exclusiva hacia el servicio público encuentra correspondencia empírica en los datos de la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos de 2023, donde el índice de compromiso con el servicio público alcanza un promedio del 83 % en el Gobierno Central, con servicios que oscilan entre el 71 y el 91 % (Schuster *et al.*, 2024).

La convergencia entre la misión formativa declarada por las instituciones universitarias y la identidad de quienes se desempeñan en el aparato estatal sugiere que la formación inicial no solo define un campo profesional, sino que reproduce valores y expectativas asociados a la contribución al bien común y al funcionamiento del Estado, confirmando la centralidad del servicio público como núcleo compartido entre el diseño curricular y la práctica administrativa. En esta misma línea, el 96 % de quienes integran el sector público declara que su trabajo debe contribuir al bien común y el 98 % sostiene que la entrega de servicios de la más alta calidad a la ciudadanía constituye un deber ineludible, mientras el 84 % afirma que la participación ciudadana debería incorporarse en las decisiones públicas siempre que sea posible (Schuster *et al.*, 2024). Este alineamiento entre orientación formativa y práctica estatal refuerza la idea de continuidad entre la configuración académica del campo y los principios que guían el desempeño cotidiano de la función pública.

Si se tiene en cuenta la orientación de los perfiles de egreso y la descripción general, los programas de pregrado de Administración pública pueden organizarse en tres orientaciones formativas que introducen matices respecto del elemento central que las une, sin que ello suponga una clasificación rígida ni desconozca la existencia de componentes transversales compartidos. El primer grupo, de Estado y conducción pública, define la formación como ejercicio directo de la función estatal, con énfasis en políticas públicas, institucionalidad y gestión del aparato gubernamental; en él se ubican, entre otras, la Universidad de Chile y la de Valparaíso.

El segundo grupo, de enfoque de servicio público y social, articula la formación con valores de equidad, justicia y servicio a la ciudadanía, situando el rol del administrador público en la protección de derechos y el bienestar colectivo, como ocurre en la Universidad Católica del Maule y la Universidad Católica de Temuco. El tercer grupo, de orientación técnico-gerencial, concibe la administración como modernización y optimización del Estado, con énfasis en gestión, desempeño y control de procesos, representado por instituciones como la Universidad de las Américas y la Universidad Diego Portales.

Por otra parte, el análisis de las descripciones institucionales de los programas de posgrado revisados permite identificar tres orientaciones formativas predominantes. La primera se articula en torno al ejercicio de gobierno, donde la misión se define en términos de dirección pública, conducción de políticas y fortalecimiento de la capacidad estatal; en este grupo se ubican, por ejemplo, el programa Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad de Chile y Gobierno y Dirección Pública de la Universidad de Santiago de Chile. La segunda sitúa el énfasis en la gestión y el desempeño institucional, con una formación orientada a la administración estratégica, el control de procesos y la mejora de resultados, como ocurre en Dirección y Gestión Pública de la Universidad Central de Chile y en Gestión Pública de la Universidad Autónoma de Chile. La tercera incorpora una perspectiva territorial, vinculada al desarrollo regional y la coordinación con niveles subnacionales, situando la acción estatal en el espacio local y en la respuesta a necesidades específicas de comunidades

y municipios; este enfoque se observa en Gobierno, Gestión y Desarrollo Regional de la Universidad de Los Lagos y en Gestión y Desarrollo Municipal de la Universidad de Talca. Estas tres orientaciones no configuran campos excluyentes, sino matices que expresan diferentes modalidades de intervención estatal desde el nivel avanzado de especialización.

Cuando se señala la continuidad del núcleo formativo, se alude específicamente a la formación en Administración pública impartida tanto en el nivel de grado como en el nivel de posgrado. En ambos, el fundamento común permanece intacto: el Estado constituye el horizonte profesional y el servicio público se mantiene como la razón de ser de la formación. Lo que se modifica no es el destino institucional del egresado, sino las funciones que se espera que asuma. Mientras el pregrado establece la identidad básica del administrador público a partir de la comprensión del Estado, su institucionalidad y políticas, el posgrado profundiza esa base y la orienta hacia responsabilidades de conducción, coordinación interinstitucional, control de desempeño, gobierno abierto y articulación territorial. Esta reorganización no altera el marco de sentido compartido, sino que lo especializa, ampliando las capacidades para dirigir y sostener el funcionamiento estatal en un contexto de mayor complejidad administrativa y mayor escrutinio ciudadano.

## **5.2. Pluralidad institucional y persistencia histórica de las tensiones disciplinarias**

Las adscripciones institucionales de los programas de pregrado de Administración Pública en las treinta universidades analizadas evidencian un patrón heterogéneo que combina tradiciones formativas y orientaciones contemporáneas. Predomina la vinculación con facultades de economía, administración y finanzas, como ocurre en la Universidad de Santiago de Chile o la Pontificia Universidad Católica de Chile, lo que consolida una orientación gerencial. Al mismo tiempo, se mantienen adscripciones significativas en ciencias sociales y humanidades, como en la Universidad de Aysén, la Universidad de O'Higgins o la Universidad Católica de Temuco, que preservan una mirada político-institucional centrada en el funcionamiento del Estado, la ciudadanía y el rol de lo público. A ello se suma el caso de la Universidad de Chile, cuya trayectoria formativa ha situado históricamente la Administración pública en el ámbito de gobierno y la mantiene adscrita a la Facultad de Gobierno. La presencia, aunque minoritaria, de programas adscritos a facultades jurídicas y jurídico-sociales, como en la Universidad Arturo Prat o la Universidad de Talca, confirma la persistencia del sustrato normativo que configuró la identidad inicial del administrador público y su vínculo con el derecho administrativo.

Estas diferencias permiten observar una convergencia en torno a la formación para el servicio público, pero, al mismo tiempo, una divergencia en los énfasis pedagógicos: mientras algunas instituciones se orientan hacia la gobernanza, las políticas públicas y el diseño institucional, otras se aproximan desde la administración, la gestión económica y el análisis organizacional. Este mosaico de adscripciones no solo refleja la pluralidad contemporánea del campo, sino que guarda continuidad con su trayectoria histórica, marcada por superposiciones y tensiones entre tradiciones jurídicas, económicas y sociales que disputaron la orientación académica y la definición de las competencias del administrador público.

La diversidad institucional, lejos de representar una fragmentación accidental, confirma la naturaleza híbrida y evolutiva de la formación en Administración pública, donde las fronteras disciplinarias se mantienen permeables y sujetas a reorganización constante en función de los cambios del Estado y de sus demandas profesionales.

## **5.3. Entre la herencia institucional y las nuevas exigencias de la gestión pública**

A partir del análisis de los planes de estudio de veinte de las treinta instituciones que imparten programas de Administración pública en pregrado, se elaboró una clasificación de las asignaturas en siete familias curriculares, entendidas no como valoración de contenidos, sino como organización por áreas de conocimiento y orientación formativa. Las categorías identificadas fueron las siguientes: gestión y administración pública; derecho, normativa e institucionalidad; economía, finanzas públicas y contabilidad; políticas públicas y Estado; métodos, investigación, estadística y matemática; tecnología, sistemas de información y gobierno digital; y ética y función pública.

Esta clasificación permitió construir un mapa comparado de convergencias y divergencias en los énfasis pedagógicos presentes en los programas. El análisis evidencia una convergencia estructural en torno al núcleo histórico del campo, la gestión y la Administración pública, así como las áreas de conocimiento que han ejercido influencia en su configuración disciplinar: economía, derecho y ciencia política. Junto a este núcleo se identifica

un eje de ampliación y adaptación, integrado por asignaturas que, si bien refuerzan la base formativa, establecen vínculos con otras áreas de conocimiento y responden a las transformaciones del entorno organizacional.

**TABLA 3. FAMILIAS CURRICULARES Y EJEMPLOS REPRESENTATIVOS DE ASIGNATURAS EN PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (N = 20)**

Categorías	Familia curricular	Ejemplos de asignaturas más frecuentes
<i>Eje nuclear de los programas</i>	Políticas públicas y Estado	Políticas públicas; Ciencia política
	Derecho, normativa e institucionalidad	Derecho Administrativo; Derecho Constitucional
	Economía, finanzas públicas y contabilidad	Macroeconomía; Microeconomía; Finanzas Públicas
	Gestión y administración pública	Gestión de personas; Control de gestión pública
<i>Ejes de ampliación y adaptación</i>	Métodos, investigación, estadística y matemática	Metodología de la Investigación; Estadística; Métodos cuantitativos y cualitativos
	Ética y función pública	Ética pública; Probidad y transparencia; Integridad
	Tecnología, sistemas de información y gobierno digital	Tecnologías de la Información; Sistemas de Información; Gobierno Digital

Fuente: elaboración propia.

La moda curricular, obtenida a partir de la frecuencia de las asignaturas por programas, ya sea de manera nominal o con variaciones que mantienen el eje central de conocimiento, confirma esta estabilidad. Economía-finanzas, derecho y políticas públicas son ejes reiterados: microeconomía (15) y macroeconomía (16), junto con finanzas públicas (7), constituyen el bloque económico más presente; en el ámbito jurídico, derecho administrativo (17) y derecho constitucional (12) mantienen su centralidad; y, en el plano político-institucional, las asignaturas agrupadas bajo el eje de políticas públicas (18) se posicionan como el referente más extendido. A este trípode se suma la incorporación sistemática de asignaturas orientadas a la gestión aplicada, entre las que destacan gestión de personas (13) y control de gestión pública (11), que amplían el alcance instrumental de la formación sin desplazar los componentes estructurales que la han caracterizado históricamente.

**TABLA 4. LAS DIEZ ASIGNATURAS CON MAYOR FRECUENCIA POR ÁREA DE FORMACIÓN EN PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (N = 20)**

Área de formación	Asignatura	Frecuencia (n)	% sobre programas
Políticas públicas y Estado	Políticas públicas	18	90
Políticas públicas y Estado	Ciencia política	15	75
Derecho e institucionalidad	Derecho administrativo	17	85
Derecho e institucionalidad	Derecho constitucional	12	60
Economía y finanzas públicas	Macroeconomía	16	80
Economía y finanzas públicas	Microeconomía	15	75
Economía y finanzas públicas	Finanzas públicas	7	35
Gestión y administración pública	Gestión de personas	13	65
Gestión y administración pública	Control de gestión pública	11	55
Métodos de investigación	Métodos de Investigación	17	85

Nota: la tabla considera exclusivamente los veinte programas que presentan información explícita sobre sus planes de estudio. La frecuencia corresponde a presencia por programa y no al número de veces que la asignatura aparece dentro de un mismo plan. Las denominaciones fueron agregadas por eje central de conocimiento, integrando variantes nominales equivalentes.

Fuente: elaboración propia.

Sobre esta base común, se observan variaciones en la intensidad de los énfasis formativos. Las asignaturas asociadas a gestión y Administración pública presentan una presencia consolidada, mientras que derecho e institucionalidad mantienen también un peso elevado, especialmente en universidades con adscripción jurídica o mixta. Políticas públicas muestra alta frecuencia, con mayor protagonismo en instituciones vinculadas a ciencias sociales y gobierno. Por su parte, economía-finanzas alcanza una presencia importante, más visible en universidades adscritas a facultades económicas.

En contraste, los métodos de investigación muestran una presencia transversal muy relevante en los planes de estudio, aunque bajo denominaciones diversas –metodología, métodos cuantitativos y cualitativos, técnicas de investigación– que dificultan su identificación como un eje curricular plenamente estandarizado. La ética mantiene también una implantación significativa, pero aparece bajo expresiones variadas –ética pública, ética profesional, probidad y transparencia, integridad– que impiden su consolidación como categoría homogénea dentro del núcleo formativo. Finalmente, la dimensión tecnológica se incorpora con intensidad creciente a través de asignaturas vinculadas a tecnologías de la información, sistemas de información, gobierno digital o análisis de datos; sin embargo, su presencia es heterogénea y no siempre se articula de manera sistemática con los componentes estructurales tradicionales del campo.

Las competencias declaradas en la Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos de Chile 2023 presentan datos interesantes para contextualizar el impacto de la orientación de la estructura curricular de los programas de Administración pública. El 35 % de las personas encuestadas indicó no haber recibido capacitación en ética y solo el 45 % afirma contar con oportunidades suficientes en su lugar de trabajo para desarrollar sus competencias digitales, lo que sitúa la formación tecnológica como una brecha nítida en el ecosistema de aprendizaje estatal. Asimismo, únicamente el 32 % declara haber utilizado plataformas de inteligencia artificial en su trabajo (Schuster *et al.*, 2024). En conjunto, esta divergencia no cuestiona la convergencia curricular en torno al núcleo histórico del campo, pero sí confirma la necesidad de integrar capacidades digitales y de ética aplicada como elementos estructurales de la formación inicial.

La multidisciplinariedad, lejos de diluirse, se expresa hoy como arquitectura estructural de la oferta formativa y constituye una respuesta a la complejidad contemporánea del Estado. La convergencia curricular en los pilares clásicos convive con divergencias en los acentos pedagógicos que reproducen las tradiciones fundacionales del campo, confirmando la vigencia de un modelo formativo plural con influencias jurídicas, políticas, económicas y administrativas que han dado forma histórica a los estudios en Administración pública en Chile.

En el caso de los estudios de posgrado, se observa una modificación clara en los énfasis formativos. El análisis de los veinte programas muestra una orientación centrada en la especialización aplicada, en la que finanzas públicas, gobierno abierto, control de gestión y políticas públicas constituyen las áreas de mayor presencia. Este conjunto desplaza el foco hacia el funcionamiento operativo del Estado y la calidad de su gestión, integrando de manera prioritaria la transparencia, la rendición de cuentas y el desempeño institucional como criterios formativos. La organización curricular no solo amplía el repertorio técnico, sino que define un perfil profesional orientado a la toma de decisiones, coordinación interinstitucional y dirección de procesos públicos complejos. Este movimiento no elimina los componentes clásicos observados en el pregrado, pero los reorganiza. La formación jurídica pierde centralidad y pasa a desempeñar un papel contextual, mientras que la gestión de personas y el desarrollo de capacidades directivas adquieren peso propio y dejan de operar como contenidos complementarios.

El fortalecimiento de competencias en los funcionarios públicos continúa siendo una brecha estructural dentro del empleo público chileno. El índice general de capacitación, que mide la percepción de los funcionarios sobre si la formación que reciben es suficiente para desempeñar sus funciones con conocimientos actualizados o con la incorporación de nuevas herramientas digitales, calculado en una escala de 0 a 100, alcanza solo 56 puntos en el Gobierno central (Schuster *et al.*, 2024). A ello se suma la percepción declarada por el funcionariado en 2023; solo el 45 % señala haber recibido la capacitación suficiente para desempeñar adecuadamente su trabajo sin que haya mejorado sustancialmente con respecto al porcentaje registrado en 2019 (Schuster *et al.*, 2024; 2019). Esto evidencia una brecha entre la oferta formativa disponible y las políticas de capacitación desarrolladas por el Estado.

## CONCLUSIONES

La trayectoria de la formación en Administración pública se organiza en torno a dos dimensiones que se articulan entre sí. La primera remite a la oferta académica impartida en el ámbito universitario, compuesta

por programas de grado y posgrado orientados al estudio de la Administración y la gestión pública. La segunda se vincula con la formación dirigida a directivos y funcionarios públicos, desarrollada mediante instituciones especializadas y procesos de capacitación impulsados desde el Estado como parte de sus estrategias de fortalecimiento institucional. Esta doble estructura ha configurado un espacio formativo que se ha ido ajustando a las transformaciones del sector público.

Las reformas administrativas iniciadas en la década de los años noventa no solo modificaron las estructuras y prácticas del Estado, sino que redefinieron las expectativas respecto del perfil profesional requerido. El énfasis en la gestión por resultados, la transparencia y el mérito elevó la demanda por competencias técnicas y estratégicas, lo que estimuló la expansión y diversificación de los programas académicos en Administración pública. De este modo, la evolución de la oferta universitaria puede entenderse como un proceso de adaptación al nuevo conjunto de capacidades exigidas por el sector público, lo que confirma la estrecha relación entre los cambios institucionales y las transformaciones del campo formativo.

El modelo chileno de formación externalizada, sustentado en la combinación de estudios universitarios previos y capacitación posterior en el servicio, ha configurado una relación específica entre el sistema académico y el Estado. Las universidades proveen la base conceptual y analítica para el ejercicio profesional, mientras los procesos de capacitación orientan esos conocimientos hacia las necesidades concretas de la gestión pública. Este modelo ha otorgado flexibilidad a la construcción del capital humano estatal, aunque plantea interrogantes sobre el grado de articulación entre ambos espacios formativos y sobre los incentivos existentes para promover trayectorias profesionales sostenidas en el servicio civil. En su conjunto, estas dinámicas muestran un campo formativo en permanente ajuste, condicionado por las exigencias de profesionalización y modernización del Estado.

El análisis comparado de la oferta contemporánea en Administración pública evidencia la persistencia del carácter multidisciplinar que ha acompañado históricamente la formación del administrador público en Chile. Como se observa en la trayectoria analizada, desde los primeros intentos de configuración curricular en el siglo XIX y, más tarde, con la institucionalización de 1954, la disciplina se desarrolló en un espacio de tensión permanente entre el derecho, la economía y las ciencias sociales, lo que configuró un campo formativo híbrido y en disputa. La revisión de los planes de estudio confirma la continuidad de este rasgo: si bien se constata un núcleo común consolidado en torno a Administración pública, derecho y políticas públicas, los programas presentan énfasis divergentes que reproducen las líneas de influencia históricas identificadas en la evolución disciplinar.

Los hallazgos permiten afirmar que la formación en Administración pública en Chile mantiene una identidad estable orientada al fortalecimiento del Estado, al tiempo que ingresa en una fase de especialización que incorpora desempeño, control, territorio y transparencia como dimensiones centrales. La consolidación de estas funciones sin ruptura con el núcleo histórico sugiere una etapa de transición en la que la profesionalización se redefine a partir de mayores demandas de legitimidad, integridad y capacidad de respuesta, así como de la necesidad de incorporar de manera sistemática competencias tecnológicas y analíticas vinculadas al ejercicio público contemporáneo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alberts, S., Dávila, M. y Valenzuela, A. (2021). Modernizing the state to strengthen democracy: Public sector reforms in Chile. En B. G. Peters, C. Ramos y C. Alba Tercedor (eds.), *The Emerald Handbook of Public Administration in Latin America* (pp. 117-140). Emerald Publishing. [https://cdn.cienciapolitica.usac.glifos.net/digital/e38\\_the\\_emerald\\_handbook\\_of\\_public.pdf](https://cdn.cienciapolitica.usac.glifos.net/digital/e38_the_emerald_handbook_of_public.pdf)
- Araya-Moreno, E., Burgos-Bravo, D. y Ganga Contreras, F. (2012). Coincidencias y diferencias de la oferta y la demanda en la formación de directivos públicos: una mirada al caso chileno. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 53, 1-24. <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/03/4.-Coincidencias-y-diferencias-de-la-oferta-y-la-demanda-en-la-formaci%C3%B3n-de-directivos-p%C3%BAblicos.-Una-mirada-al-caso-chileno.pdf>
- Arenilla Sáez, M. (2011). Marco teórico actual de la Administración Pública. En M. Arenilla Sáez (coord.), *Crisis y reforma de la administración pública* (pp. 1-138). Netbiblo.
- Baena del Alcázar, M. (2008, 4-7 de noviembre). Del Estado del bienestar al ocaso de la Nueva Gestión Pública: la Administración pública postmoderna [ponencia]. *XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública* [Buenos Aires, Argentina]. <http://www.morey-abogados.com/media/articulos/CongresoBaena.pdf>

- Barrera Restrepo, E. (2010). Contribuciones de impacto al desarrollo de ciencia de la Administración de Mariano Baena del Alcázar. En M. Arenilla Sáez (coord.), *La Administración pública entre dos siglos (Ciencia de la Administración, Ciencia Política y Derecho Administrativo): Homenaje a Mariano Baena del Alcázar* (pp. 69-77). Instituto Nacional de Administración Pública. [https://obcp.es/sites/default/files/documentos/documentos\\_Admon\\_publica\\_entre\\_2\\_siglos\(r\)\\_0520b320.pdf](https://obcp.es/sites/default/files/documentos/documentos_Admon_publica_entre_2_siglos(r)_0520b320.pdf)
- Barría Traverso, D. (2009). En busca del mérito: la discusión académica en torno a los empleados públicos en Chile, 1884-1920. *Estudios Ibero-Americanos*, 35(2), 148-165. <https://doi.org/10.15448/1980-864X.2009.2.5754>
- Barría Traverso, D. (2016). *El desarrollo académico de la administración pública en Chile, 1859-1907*. Universidad de Santiago de Chile. [https://www.researchgate.net/publication/342503100\\_El\\_desarrollo\\_academico\\_de\\_la\\_Administracion\\_Publica\\_en\\_Chile\\_1859-1907](https://www.researchgate.net/publication/342503100_El_desarrollo_academico_de_la_Administracion_Publica_en_Chile_1859-1907)
- Barría Traverso, D., Ramírez Orrego, A. y Cuevas Gutiérrez, C. (2024). La Facultad de Administración Pública de la Universidad de Chile: un caso fallido de institucionalización académica, 1973. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 13(3), 219-236. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2024v13i3.p219-236>
- Cortázar Velarde, J. C. (2011). Aprendiendo a partir de la reforma del servicio civil en Chile: algunas lecciones de interés para países latinoamericanos. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 49, 99-122. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533681003>
- Del Campo García, E. y Hernández Bonivento, J. (2016). Talento para lo público: Analizando los sistemas de formación y capacitación de funcionarios públicos en América Latina. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 64, 165-192. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357544807006>
- Del Pino, E. y Colino, C. (2021). ¿Qué sabemos sobre cómo reformar la Administración?: contenidos, capacidad y trayectorias. En E. del Pino y J. Subirats (coords.), *Las Administraciones ante los riesgos sociales y globales: repensando la Administración* (pp. 69-100). Instituto Nacional de Administración Pública.
- Denhardt, R. B. y Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
- Didier, N. y Araya, J. P. (2024). Modernización y profesionalización del Estado. Una aproximación desde la Administración pública. *Revista de Gestión Pública*, 13(2), 111-141. <https://doi.org/10.22370/rgp.2024.13.2.4425>
- Dirección de Servicio Civil (2019). *Evaluación de diferencias en el perfil curricular de altos directivos: antes y después de la creación del Sistema de ADP*. Gobierno de Chile. [https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2021/06/informe\\_efectos\\_seleccio%CC%81n\\_profesionalizacion.pdf](https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2021/06/informe_efectos_seleccio%CC%81n_profesionalizacion.pdf)
- Drapkin Bunster, A. (2006). *Reseña histórica sobre los estudios de las ciencias políticas, el gobierno y la Administración pública de la Universidad de Chile (1842-1999)* [documento de apoyo docente 8]. Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile. [https://www.u-cursos.cl/inap/2012/1/IEG100/2/material\\_docente/bajar?id=593816&bajar=1](https://www.u-cursos.cl/inap/2012/1/IEG100/2/material_docente/bajar?id=593816&bajar=1)
- Egaña, R. (2002). La formación para la dirección pública. *Calidad en la Educación*, 16, 123-132. <https://doi.org/10.31619/caledu.n16.432>
- Figueroa-Huencho, V. L., Pliscoff-Varas, C. H. y Araya-Orellana, J. P. (2014). Desafíos a la formación de los futuros directivos públicos del siglo XXI. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 64, 207-234. <https://convergencia.uaemex.mx/article/view/994>
- Fuentes, C. y Santana, G. (2005). El “boom” de la ciencia política en Chile: escuelas, mercado y tendencias. *Revista de Ciencia Política*, 25(1), 16-39. <https://doi.org/10.4067/S0718-090X2005000100002>
- Ledezma, H. (2002). Don Hermógenes Pérez de Arce: primer profesor de Administración Pública de la Universidad de Chile. *Estado, Gobierno, Gestión Pública. Revista Chilena de Administración Pública*, 3, 47-50. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2255092.pdf>
- Méndez, J. L. (2021). The management of public personnel in Latin America: Scope and limits of a modern professional service. En B. G. Peters, C. Alba Tercedor y C. Ramos (eds.), *The Emerald Handbook of Public Administration in Latin America* (pp. 316-343). Emerald Publishing.
- Miranda Saldívar, I. J. y Saldívar Lobos, G. A. (2016, 8-11 de noviembre). Formación del directivo público y su evolución en Chile: proceso de adaptación de la oferta académica a las nuevas características del servidor público [ponencia]. *XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública* [Santiago de Chile]. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/7C35F2599AD1538F0525814600720758/\\$FILE/miransal.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7C35F2599AD1538F0525814600720758/$FILE/miransal.pdf)
- Pereira López, M. y Jaráiz Gulías, E. (2015). El Nuevo Servicio Público (NSP), un paradigma para la construcción de nuevos modelos metodológicos para el análisis de la administración pública. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas (RIPS)*, 14(2), 73-94. <https://doi.org/10.15304/rips.14.2.2727>
- Pliscoff Varas, C. H. (2008). Modernización de la gestión pública en el primer tiempo: Avances y retrocesos. *Agenda Pública*, 10, 10-22. <https://www.agendapublica.uchile.cl/n11/CristianPliscoff.pdf>
- Pliscoff Varas, C. H. (2016, 8-11 de noviembre). Tendencias e innovaciones en la formación de gestores públicos en América Latina [ponencia]. *XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública* [Santiago de Chile]. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5\\_uibd.nsf/7F651B51FC6D0344052581BC006D5A3E/\\$FILE/pliscoff.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/7F651B51FC6D0344052581BC006D5A3E/$FILE/pliscoff.pdf)

- Ramírez-Alujas, Á. V. (2011). El rol del Administrador Público en Chile: ¿Vale la pena vivir para este oficio? Una reflexión abierta sobre los desafíos que enfrenta la formación profesional universitaria de cara al siglo XXI. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 9(17), 35-79. <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2011.15591>
- Ramos, C. y Peters, B. G. (2021). Presente y futuro de la administración pública en América Latina. *Estado Abierto. Revista sobre el Estado, la Administración y las Políticas Públicas*, 5(2), 13-35. <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/266>
- Rizzo, N. (2011). La formación académica de los profesionales del Estado: la institucionalización de la ciencia política y la administración pública en la Universidad de Chile, entre la Economía y el Derecho (1954-1976). *Espacios Públicos*, 14(31), 227-243. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67621192013>
- Rodríguez Gurtubay, A. (2010). Efectos de las reformas educativas y de la formación sobre el Estatuto Básico del Empleado Público: planes de ordenación y estructuración de recursos humanos en las Administraciones públicas. En M. Arenilla Sáez (coord.), *La Administración pública entre dos siglos: homenaje a Mariano Baena del Alcázar* (pp. 801-835). Instituto Nacional de Administración Pública. [https://obcp.es/sites/default/files/documentos/documentos\\_Admon\\_publica\\_entre\\_2\\_siglos\(r\)\\_0520b320.pdf](https://obcp.es/sites/default/files/documentos/documentos_Admon_publica_entre_2_siglos(r)_0520b320.pdf)
- Schuster, C., Fuenzalida, J., Meyer-Sahling, J., Sass Mikkelsen, K. y Titelman, N. (2019). *Encuesta nacional de funcionarios en Chile: evidencia para un servicio público más motivado, satisfecho, comprometido y ético*. Servicio Civil. <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2020/01/Encuesta-Nacional-de-Funcionarios-Informe-General-FINAL-15ene2020-1.pdf>
- Schuster, C., Fuenzalida, J., Rojas Wettig, M., Sass Mikkelsen, K., Naranjo Bautista, S. y Meyer-Sahling, J. (2024). *Encuesta nacional de funcionarias y funcionarios públicos de Chile 2023: hacia una función pública más inclusiva, meritocrática y motivada*. Inter-American Development Bank. <https://doi.org/10.18235/0012902>