

Capital Humano y Servicio Público

Reflexiones para atraer talento a la
función pública en Chile

Ernesto Silva
Director Ejecutivo de Faro UDD
Ph.D en Ciencia Política

Natalia González
Profesora Investigadora de Faro UDD
LLM University of Chicago

Jorge Cordero Frigerio
Profesor Investigador de Faro UDD
Magíster en Estudios Políticos

RESUMEN

- Se reflexiona sobre cómo las regulaciones destinadas a prevenir conflictos de interés en el servicio público pueden, inadvertidamente, crear barreras para atraer talento al sector público.
- Se analiza el fenómeno de los "moonlighting politicians" (políticos con trabajos externos), destacando tanto sus potenciales beneficios (atraer personas más preparadas, mejorar la calidad legislativa) como sus riesgos (conflictos de interés, problemas de legitimidad).
- Se explora el concepto de "puerta giratoria" entre los sectores público y privado, analizando sus implicaciones para las carreras post-ministeriales y la regulación de los períodos de enfriamiento.
- Se discute la situación en Chile, donde ha habido una tendencia hacia regulaciones más estrictas en los últimos años, incluyendo propuestas para extender los períodos de carencia y aumentar las incompatibilidades.
- Se requiere de un equilibrio en la regulación que proteja la integridad pública sin desincentivar excesivamente la atracción de talento al servicio público.

Introducción

Durante la última década, Chile ha intensificado sus esfuerzos regulatorios para separar la función pública y política del sector privado. Con ello se busca prevenir y gestionar los posibles conflictos de interés, junto con fortalecer la probidad e integridad de quienes se desempeñan en el servicio público. Si bien en algunos casos las reformas se han orientado adecuadamente al objetivo, en otros, su planteamiento y discusión abren interrogantes respecto a los alcances y posibles efectos indeseados que podrían generar, especialmente en la atracción de talento a la función pública.

En el presente ensayo reflexionamos sobre ese esfuerzo regulatorio y nos preguntamos si tales iniciativas, sumado a las inhabilidades absolutas y relativas, incompatibilidades e incapacidades ya existentes en la legislación, podrían configurar un escenario que puede privar al Estado de capital humano calificado para una mejor gobernanza en el país. Esta interrogante no es una mera abstracción: de hecho, el 80% de los países con sistemas democráticos permiten, por ejemplo, que sus legisladores puedan tener trabajos externos mientras ejercen su cargo público¹, dado que serviría para atraer personas más preparadas a la actividad política y beneficiar la calidad del trabajo legislativo al sumar experiencia y conocimiento proveniente del sector privado².

Más allá de otras reformas ampliamente debatidas en Chile —mas no implementadas—, como la necesaria reforma al sistema político y la modernización del Estado, nuestra tesis es que estas discusiones y eventuales modificaciones no serán suficientes si no se complementan con un debate sobre cómo atraer más talento al sector público. A nuestro juicio, esa reflexión pasa, entre otras consideraciones, por revisar cómo diversas regulaciones, analizadas en su conjunto, podrían erigirse como barreras que dificulten la atracción de talento y, en consecuencia, obstaculizar un flujo más dinámico de habilidades y conocimiento entre el sector público y el privado.

Aun cuando compartimos la necesidad de fortalecer la probidad, integridad y la transparencia para el buen funcionamiento de la democracia, disputamos, en primer lugar, que la interacción entre el mundo público y privado sea per se conflictiva y negativa. Esto, a modo de invitar a reflexionar a partir de la experiencia comparada y la doctrina en torno a esta temática. Nuestro objetivo, entonces, es poner antecedentes sobre la mesa con el fin de abrir un debate que en Chile parece no existir, o que frecuentemente se soslaya sobre la

¹ WESCHLE (2022). En Chile, ciertos trabajos externos también están permitidos, pero con inhabilidades determinadas, algunas de las cuales son bastante amplias. A ello se suma que, en los últimos años, se han presentado diferentes proyectos de ley que buscan hacer de la actividad política y parlamentaria una de dedicación casi exclusiva.

² GEYS & MAUSE (2013); CAMPBELL & COWLEY (2015).

base de premisas morales, las que no se condicen necesariamente con toda la evidencia disponible.

Hoy Chile atraviesa por momentos complejos. Una crisis de representación que se ve reflejada en el aumento de la desafección política y la desconfianza en las instituciones representativas; problemas graves de seguridad interior, con la irrupción del crimen organizado y tipos de delincuencia a los que no estábamos acostumbrados; estancamiento económico que lleva más de una década, lo que ha generado severos problemas en nuestros niveles de inversión, empleo, además de generar frustración en la población; un acelerado fenómeno migratorio que abre diversos desafíos de política pública; y un problema de calidad en la educación escolar que es urgente de abordar; entre otros fenómenos de difícil solución.

A los problemas mencionados se le suman tareas habituales del Estado en que la experiencia, las decisiones fundadas en evidencia y la buena gestión pública debieran ser características fundamentales o constituir un piso mínimo al considerar que este se encuentra al servicio de las personas. ¿Estamos preparados, en términos de capital humano, para enfrentar este escenario? Imaginar un servicio público donde la interacción de experiencias diversas, tanto en el ámbito público como privado, no sea visto como opuesto al necesario resguardo de la probidad en la función pública no es una utopía, sino una reflexión necesaria de cara a los desafíos que debe enfrentar nuestro país.

Este ensayo se estructura en cinco partes. En la primera sección, se examinan los desafíos que enfrenta el país y cómo estos hacen que sea un imperativo fomentar la atracción de talento a la función pública. Se reflexiona tanto sobre los incentivos y desincentivos presentes para captar dichos talentos. Luego, en la segunda sección, se discute sobre los objetivos a equilibrar en la regulación. Esto con el fin de no generar barreras innecesarias y perjudiciales a la atracción de mejor capital humano, resguardando otros bienes jurídicos que pudieran entrar en colisión. En la tercera sección se expone sobre el fenómeno de los “trabajos externos en los legisladores”. Se consideran y evalúan algunas de sus ventajas y desventajas, a modo, también, de visibilizar que el servicio público y la actividad privada pueden congeniarse si se establecen mecanismos adecuados de cara a resguardar la integridad pública. En la cuarta sección, se aborda el fenómeno conocido como la “puerta giratoria” entre los sectores público y privado. Cuáles son sus implicancias y regulaciones relevantes en la materia. En la quinta y última sección se analizan algunas iniciativas recientes, presentadas en el Congreso Nacional de Chile, sobre la puerta giratoria y los incentivos y desincentivos que advertimos, podrían generar en la atracción de talento al sector público. Finalmente se cierra con breves reflexiones acerca de la importancia de abrir esta discusión y llevarla más allá de los argumentos habituales, de manera que en el

debate regulatorio que se lleve a cabo, no se pierda de vista como podemos atraer mejor capital humano al servicio público chileno.

1. El reto de construir un servicio público de excelencia en Chile

¿Cuáles son los desafíos que enfrenta el Chile de hoy? Responder a esta pregunta no es tarea sencilla ya que son múltiples. No obstante, en la discusión pública aparecen tres grandes temáticas de importancia: En primer lugar, se encuentran problemas de gobernabilidad, relacionado con el sistema político. Aspectos como el sistema electoral, la relación entre el poder ejecutivo y el legislativo, o bien, la calidad de los partidos. En segundo lugar, la crisis de seguridad interior. Esta se ve reflejada en la creciente irrupción del crimen organizado y en la comisión cada vez más frecuente de delitos violentos y de alta connotación — homicidios, violaciones, robo con violencia y lesiones—. En tercer lugar, se observa el estancamiento económico, que se mantiene presente desde hace más de una década. A estos dilemas, esenciales para el funcionamiento de una democracia saludable, le siguen necesidades propias de países con ingreso medio que buscan alcanzar el desarrollo.

A ello se suman desafíos globales que amplían la gama de retos que enfrentamos, tales como un clímax de mayor polarización política; regímenes autoritarios en el continente que generan efectos perniciosos —ejemplos de esto puede observarse en los flujos migratorios debido al autoritarismo venezolano—; la amenaza de políticas económicas proteccionistas en varios países europeos y en Estado Unidos, lo que podría dificultar la cooperación; la guerra entre Rusia y Ucrania; las tensiones económicas entre China y Estados Unidos, entre otros³.

Más allá de sus particularidades y de otras consideraciones necesarias, cada uno de estos desafíos demanda contar con capital humano altamente calificado para abordarlos, tanto en el mundo público como el privado. Esto se explica debido a que sus implicancias superan lo propiamente estatal y trascienden a la esfera de lo público. Al mismo tiempo requieren de un actuar conjunto y coordinado entre ambos sectores y a la generación de alianzas virtuosas, público privadas, capaces de generar un trabajo colaborativo y complementario.

Esta necesidad de capital humano calificado para enfrentar desafíos complejos no es exclusiva de Chile. Conforme se señala en el informe "*Governments at a Glance 2023*" de la OCDE, la gestión de múltiples crisis superpuestas ha creado retos específicos para las autoridades políticas en términos de mantener la resiliencia democrática⁴. A su vez, las

³ Véase SAHD, ZOVATTO & ROJAS, en *Riesgo Político América Latina*(2024).

⁴ OCDE (2023).

complejas estructuras institucionales y el sistema de controles y contrapesos, necesarios para el equilibrio de los poderes en el Estado, pueden también ralentizar el funcionamiento del aparato público al crear potenciales puntos de fallo⁵.

Para lograr esta mejora sistemática en la confianza institucional, la OCDE destaca varios factores clave. Entre ellos, que los gobiernos no pueden depender únicamente de planes de contingencia y soluciones excepcionales. En su lugar, deben establecer procesos y normas de gobernanza pública que mejoren sistemáticamente la confianza en las instituciones, tanto en tiempos de crisis como de normalidad. Esto implica, entre otros factores, atraer y retener a profesionales más calificados para que trabajen en el servicio público; además de contar con procedimientos flexibles para responder eficazmente a estos desafíos⁶. Sin embargo, el asunto es: mientras buscamos atraer talento, fomentar la flexibilidad y la movilidad al interior y entre los servicios públicos, paralelamente son cada vez más los requisitos e incompatibilidades que se incorporan a la legislación y normativa para el ejercicio de cargos públicos⁷.

Al analizar la situación en Chile, nos encontramos con el siguiente escenario: mientras se busca atraer talento y fomentar la flexibilidad, como sugiere la OCDE, también se observa una tendencia contraria en la regulación. Aun cuando no toda norma dictada al efecto es problemática (por el contrario, en muchos casos, ha sido necesario que nuestro país actualizara y subiera los estándares exigibles considerando que la integridad, la probidad y la transparencia son bienes jurídicos valiosos para el buen funcionamiento de la democracia), en algunos casos, como advertiremos más adelante, ellas resultan más discutibles. Sobre todo, lo que se echa en falta es una reflexión y análisis más profundo

⁵ Esta lentitud y burocracia ante fenómenos que requieren respuestas más rápidas puede erosionar la confianza ciudadana en las instituciones, lo que conlleva el riesgo de que las personas se inclinen hacia modelos alternativos de gobierno —optar por quienes presentan soluciones fáciles a problemas que son complejos—. Según Fukuyama, las sociedades con altos niveles de confianza social e institucional tienen una ventaja porque facilitan la cooperación y la cohesión social, lo que a su vez fomenta un entorno en el que las instituciones democráticas pueden florecer y ser más efectivas. Véase FUKUYAMA, en *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* (1995).

⁶ A modo ejemplar, los servicios públicos con marcos flexibles son capaces de adaptarse más rápidamente a las prioridades emergentes y de cambio constante. Un servicio público flexible, conforme a la OCDE incluye la movilidad, las culturas de aprendizaje y el uso de modalidades de trabajo también flexibles, incluido el trabajo a distancia. OCDE (2023).

⁷ A continuación, y con el mero afán de ilustrar reformas que se han llevado a cabo en la materia en los últimos años, podemos mencionar: El aumento de estándares en las declaraciones de patrimonio e intereses; normas más exigentes respecto al financiamiento de los partidos y de candidatos a cargos de elección popular; reajustes de las dietas parlamentarias y altas autoridades; el límite a la reelección parlamentaria, cargos edilicios y a las directivas de los partidos políticos; nuevas circulares en torno a las autoridades que pasan a definirse como PEP (Persona expuesta políticamente), entre otras.

sobre el impacto que generan, en su conjunto, para la atracción de talento. Ya que, en el agregado, pueden terminar por generar estructuras en exceso rígidas que complotan contra el primer objetivo: atraer talento al servicio público que sea capaz de responder a los desafíos del Siglo XXI.

Esta paradoja tiene implicaciones prácticas en la atracción de talento al servicio público. Si el costo de entrada y permanencia se vuelve muy alto y la tasa de retorno es percibida como baja o no exenta de relevantes conflictos, la consecuencia natural es que los posibles actores políticos internalicen estos costos y limiten su disponibilidad para competir en política o participar en roles directivos públicos. Esta lógica explica que factores como el ingreso salarial de los parlamentarios constituya un determinante en la atracción de personas más calificadas y educadas para decidir participar en política⁸. Además, los cambios institucionales como el nuevo sistema electoral a uno más proporcional también podrían haber generado un cambio en los incentivos para atraer mejor capital humano. De hecho, Matozzi y Merlo teorizan respecto a la idea de que los sistemas proporcionales aumentarían la probabilidad de elegir políticos más mediocres, a diferencia de los sistemas electorales mayoritarios. Esto se explica debido a que, en los sistemas mayoritarios, la lógica imperante es que el ganador se lleva todo, lo que hace que sea más importante contar con candidatos de alta capacidad para llevarlos a la competencia electoral⁹.

Ante el escenario que se menciona ¿Es posible pensar de forma diferente las reglas relativas que inciden en la atracción, selección y retención de capital calificado para la función pública? ¿Por qué no evaluar otras alternativas al supuesto dominante en la actualidad?

Para abordar estos desafíos y responder a las preguntas planteadas, debemos ser capaces de generar diseños que no dificulten la capacidad de los gobiernos y del Estado, en su conjunto, para responder oportuna y eficazmente a los desafíos actuales. La regulación sobre la probidad en la función pública no debe ser concebida ni operar como un desincentivo para atraer a las mejores personas al sector público. Los objetivos en juego no son contradictorios ni opuestos a pesar de que frecuentemente busque instalarse, en la discusión legislativa y en el debate público, que lo son. Como si hubiera una suerte de paradoja insalvable entre la política y el quehacer en el sector privado. No existe tal paradoja ni menos algo así como “la pureza política”. Los objetivos en juego no son necesariamente antagónicos, sino que los legisladores y la regulación deben encontrar la manera de equilibrar el entramado de requisitos, inhabilidades, incompatibilidades, incapacidades y

⁸ FERRAZ & FINAN (2011).

⁹ MATOZZI & MERLO (2015).

prohibiciones que regulan el acceso, la movilidad y la permanencia en la función pública, así como aquello que políticos y funcionarios públicos realizarán ex post, para que no se erijan en una barrera de entrada y permanencia para servir, desde el Estado, a los demás.

2. Buscar el Equilibrio ¿Dónde están los mejores?

Las tendencias recientes en la gestión pública han reconocido las características organizativas comunes entre el mundo público y privado. Esto ha llevado al nombramiento de altos ejecutivos gubernamentales con experiencia en el sector empresarial y a una creciente dependencia en el aparato público de consultores, comisiones expertas y asociaciones público-privadas. Lo anterior ha dado lugar a cuadros de directivos capaces de moverse fácilmente entre ambos sectores. No obstante, en la discusión pública y legislativa, prevalece una sospecha hacia este tipo de vínculos, lo que se traduce, como ya hemos mencionado, en la creación de normas cada vez más estrictas que dificultan su posible convivencia. Esta aproximación regulatoria, aunque bien intencionada, puede tener consecuencias no deseadas. Especialmente porque suelen nutrirse de supuestos morales que se presentan como si fueran indisputables, cuando en realidad son perfectamente debatibles.

No cabe duda de que profundizar y perfeccionar las regulaciones sobre transparencia y probidad en la función pública puede fortalecer la democracia y agrega valor a su desarrollo. Empero, en la doctrina tampoco existen dudas sobre los beneficios que generan las asociaciones público-privadas, y el tránsito entre un sector al otro –siempre que sea con reglas eficaces para hacerse cargo de los potenciales retos que este tránsito demanda–. El desafío, entonces, radica en ser capaces de encontrar un equilibrio para no generar desincentivos en la atracción de talento. Esto implica que las regulaciones deberían ser proporcionales, racionales y orientarse adecuadamente de manera que no impidan el ingreso de personas más capacitadas al servicio público y la posibilidad de su retorno posterior al sector privado.

Asumir esta posición no quiere decir que el debate deba desatender los riesgos asociados a la desconfianza pública, en particular, referido a los potenciales conflictos de interés y la eventual prevalencia del interés privado sobre el bien común. Por eso la resolución de esta paradoja requiere de un análisis cuidadoso sobre nuestras estructuras institucionales y regulatorias. Esto implica evaluar si nuestras normas actuales constituyen un incentivo o un desincentivo para contar con las mejores personas en las funciones de gobierno. Solo así se podrá aspirar a un servicio público orientado a servir a las personas de la manera más adecuada posible en el complejo panorama de la sociedad actual.

3. El fenómeno de los "*Moonlighting Politicians*"

Una manifestación concreta de la reflexión que venimos efectuando se observa en el fenómeno conocido como "*moonlighting politicians*", es decir, aquellos políticos que mantienen trabajos externos en el sector privado mientras ejercen sus cargos públicos. Este concepto, que a primera vista podría parecer contradictorio con la idea de servicio público, nos ofrece una perspectiva interesante sobre cómo equilibrar la integridad con la experiencia diversificada en la función pública.

El enfoque de los trabajos externos se basa en el principio de que compatibilizar las actividades público y privadas mientras se trabaja como legislador, podría generar grandes incentivos para atraer a personas más preparadas a la política; y, a su vez, mejorar la calidad de la actividad parlamentaria, pues les permite sumar mayor experiencia y conocimiento proveniente del sector privado en aquellas materias que les toca debatir y legislar¹⁰.

Sin embargo, esta práctica no está exenta de controversias y carga con el supuesto moral que se comentó en la sección anterior: se asume, sin mayor evidencia, que la relación de actividades públicas y privadas generarían, *per se*, conflictos de interés o graves afectaciones a la labor pública y al bien común.

Este sesgo impide que se pueda levantar un debate razonable en torno a los beneficios e identificar los verdaderos problemas que podrían derivar del *moonlighting*, de manera que permita discutir regulaciones razonables en la materia. En el peor de los casos, la falta de reflexión puede llevarnos a la creación de barreras de entrada que establezcan incompatibilidades excesivas o exageradas para los trabajos externos o incluso su restricción total, lo que, en última instancia, puede desincentivar la atracción de talento a la política.

Supuestos sobre los trabajos externos: Beneficios y Controversias

Aunque el *moonlighting* se restringe en tan sólo el 20% de las democracias (el 80% de los países democráticos lo permite con diferente tipo de inhabilidades)¹¹, todavía se encuentra bastante resistencia al fenómeno y sus alcances, particularmente en quienes abogan por hacer de la política una práctica u oficio de dedicación exclusiva. De hecho, cuando se pregunta respecto a la legitimidad de los trabajos externos, la opinión más inmediata tiende más bien al rechazo, aunque por lo general esta posición adolece de fundarse en la evidencia. Ejemplo de esto puede observarse en una encuesta realizada en Reino Unido: el

¹⁰ GEYS & MAUSE (2013); CAMPBELL & COWLEY (2015).

¹¹ WESCHLE (2022).

60% de los encuestados pensaba que los segundos empleos en los legisladores generaban conflictos de interés, y un 54% se inclinaba por restringirlos en su totalidad. Es decir, querían hacer del trabajo parlamentario una tarea de dedicación exclusiva¹².

Otra encuesta con preguntas similares se realizó en Alemania, dirigida a profesores titulares de economía: 99 de 146 encuestados señalaron que los trabajos externos podían generar problemas en la calidad del trabajo parlamentario¹³ Pero ¿qué dice la evidencia sobre esta materia? ¿son estas percepciones justificadas o más bien pareciera ser un efecto de la paradoja que se describió en la sección anterior?

Lo primero a señalar es que no es posible asegurar que prohibir el *moonlighting* y hacer de la actividad parlamentaria una práctica de dedicación exclusiva, sea una medida favorable. Ello toda vez que no es posible aseverar lo que ocurriría con el comportamiento de los legisladores, ni menos conocer las consecuencias sobre aquellos que, no siendo incumbentes, podrían interesarse o perder interés en competir por un escaño. No hay evidencia, ya que el tema no se ha tratado con rigurosidad¹⁴. Considerando aquello, en los estudios sobre parlamentarios que simultáneamente a su labor pública pueden desempeñarse en trabajos externos, la dedicación exclusiva no se plantea como una alternativa en la que deberíamos avanzar. El enfoque de la investigación, más bien, se orienta a intentar comprender sus posibles consecuencias. En ese sentido, un primer grupo considera que sus efectos podrían suponer un beneficio; y un segundo grupo que lo observa de manera crítica. Finalmente, un tercer grupo también considera que hay efectos perniciosos, siempre que no se establezcan mecanismos de transparencia. Esto significa que, con determinadas regulaciones, los aspectos que algunos consideran negativos podrían mitigarse.

Respecto al primer grupo, una forma de comprender positivamente el *moonlighting* se relaciona con las *teorías de selección política*¹⁵. Gagliarducci, Nannicini y Naticchioni, plantean que los trabajos externos podrían incidir positivamente en atraer mejores candidatos a la política. Esto se explica porque los interesados podrían acceder a una tasa de retorno más elevada por mantener sus empleos en el sector privado, a diferencia de la que obtendrían si el cargo se considera una actividad de dedicación exclusiva, o si existiesen

¹² WESCHLE (2022).

¹³ GRÜNDER, HACKENBERG, POTRAFKE, RUTHARDT & WOCHNER (2021).

¹⁴ WESCHLE (2022).

¹⁵ GAGLIARDUCCI, NANNICINI & NATICCHIONI (2010). Las investigaciones en esta materia han puesto su atención en estudiar los mecanismos que utilizan los partidos para atraer y convencer candidatos. PÉREZ-MONEO (2012); COLLER, CORDERO & ECHAVARREN (2016); COLLER, CORDERO & JAIME-CASTILLO (2018). En el caso de factores externos que podrían incidir en la selección, la investigación todavía es escasa y se enfoca en analizar contextos de crisis: cómo la inestabilidad económica y política de un país puede condicionar la selección de candidatos y la capacidad de los partidos para convencerlos. COLLER ET AL. (2018).

regulaciones con inhabilidades exageradas. Este supuesto considera más probable convencer a personas con altas capacidades para competir en una elección y dedicarse a la actividad política, si pueden seguir trabajando en un área de su interés en el sector privado y mantener ingresos por fuera del parlamento. Así no sacrifican su valor profesional que se les asigna en el mercado. Esto es especialmente relevante en aquellos países donde los legisladores no tienen salarios tan elevados¹⁶.

Otra forma de comprender la dimensión positiva del *moonlighting* se vincula con el *desempeño parlamentario* de los legisladores, especialmente en lo que se refiere a la discusión sustantiva y al contenido final en los proyectos de ley. Esto se explica por varias razones: en primer lugar, los trabajos externos le proporcionan al parlamentario conexiones con el mundo real¹⁷, lo que ayuda a aislarlos de su “torre de marfil” cuando se dedican de manera exclusiva a su actividad legislativa. Esto quiere decir que el parlamentario tiene un mayor conocimiento sobre los posibles efectos que puede generar una determinada regulación en el sector privado y mantiene un conocimiento más experto sobre aquella área donde ejerce su trabajo externo¹⁸. En segundo lugar, el parlamentario adquiere la capacidad de mejorar la calidad de las políticas públicas por la experiencia real y pericia que suma a su trabajo en el Congreso. Además de adquirir conocimiento para mejorar el diseño de las regulaciones y proyectos de ley que estén relacionados con el área donde practica el moonlighting¹⁹.

Un tercer supuesto positivo dice relación con el *financiamiento de la política*: la mayor autonomía que adquieren algunos parlamentarios frente a los partidos al ser capaces de sumar ingresos alternativos por sus trabajos externos —conforme sucede en muchas jurisdicciones, incluyendo la chilena—. Esto ayudaría a mitigar intereses partidistas y que el parlamentario tenga una mirada más amplia, que incorpore el interés general, al momento de discutir los proyectos de ley²⁰.

Sobre el segundo grupo, “supuestos negativos asociados al *moonlighting*”, el primero se relaciona con la asignación de tiempo. Se cree de manera recurrente que incorporar trabajos externos podría generar *conflictos de tiempo*, dado que los legisladores comienzan a destinarle menor dedicación a su trabajo parlamentario. Es decir, comienzan a distraerse de su cargo público: faltan más a votaciones nominales, menor asistencia general al

¹⁶ GAGLIARDUCCI ET AL. (2010); FEDELE & NATICCHIONI (2016); CAMPBELL & COWLEY (2015).

¹⁷ RUSH (1997); CAMPBELL & COWLEY (2015).

¹⁸ GEYS & MAUSE (2013).

¹⁹ GEYS & MAUSE (2013); CAMPBELL & COWLEY (2015); HURKA, OBHOLZER & DANIEL (2018).

²⁰ NORRIS (1996); GEYS & MAUSE (2013).

Congreso, participación más baja en redacción de proyectos, informes, u otras actividades relacionadas con su labor legislativa, entre otros²¹.

Una segunda dificultad dice relación con los *problemas de legitimidad*. En términos generales la percepción ciudadana sobre el *moonlighting* tiende a ser negativa, indistintamente de la evidencia. Se piensa que implica un daño y que los legisladores se benefician a sí mismos o bien, a grupos determinados. Esta creencia, alineada con la paradoja de la pureza política, supone un problema debido a que las instituciones requieren de legitimidad para su correcto funcionamiento.

La tercera conjetura negativa refiere a los eventuales conflictos de interés y actitud de doble principal que pueden derivar del *moonlighting*.²² Estos problemas de agente-principal podrían dividirse en 5 elementos. (I) Primero, en que los parlamentarios diversifican a sus "principales" (mandantes): votantes, partidos políticos y ahora "empleadores". (II) Segundo, en la tensión que se produce entre los intereses de los votantes (que pueden esperar una dedicación completa a las tareas legislativas) y los que tiene el empleador privado sobre el legislador, lo que puede derivar en un problema relacionado al primer supuesto negativo: "conflictos de tiempo". (III) Tercero, la asimetría de información. Los votantes y otros principales pueden no tener información completa sobre las actividades externas del legislador, lo que dificulta evaluar si actúa según su mejor interés. (IV) Cuarto, problemas de monitoreo. Es difícil para los votantes monitorear de manera eficiente cómo los legisladores balancean sus responsabilidades públicas y privadas. (V) Quinto, el riesgo moral. Los legisladores pueden usar su posición pública para beneficiar a sus empleadores privados, o viceversa, de maneras que no son detectables fácilmente²³.

El tercer grupo si bien asume algunos de estos supuestos negativos, especialmente relacionado con los problemas de agente-principal, plantean que bastaría con incorporar mejores mecanismos de rendición cuentas y de gestión de los posibles conflictos de interés (*accountability*) para mitigar la mayoría de los efectos perniciosos²⁴. Tal caso sucede en el

²¹ GAGLIARDUCCI ET AL. (2010); GEYS & MAUS (2013); GRÜNDER ET AL. (2021).

²² GAGLIARDUCCI ET AL., 2010; GEYS & MAUS, 2013; WESCHLE, 2021; WESCHLE, 2022. La teoría de agente-principal, también conocida como "teoría de la agencia", comprende a una variedad de modelos económicos que describen una relación entre dos partes: el principal y el agente. El principal delega trabajo al agente, quien realizará ese trabajo en nombre del principal. MACHO-STALDER & PEREZ-CASTILLO (2004). Se produce un problema de agencia cuando el agente actúa en su propio beneficio y no se alinea con los intereses del principal. Esto puede suceder por diferentes razones: información asimétrica, dado que el agente tiene más información que el principal; riesgo moral, debido a que el agente decide tomar riesgos excesivos al no asumir las consecuencias; selección adversa, porque el principal no puede verificar las habilidades o intenciones del agente antes de contratarlo, entre otros escenarios posibles. MACHO-STALDER & PEREZ-CASTILLO (2004).

²³ GEYS & MAUSE (2013).

²⁴ GEYS & MAUSE (2013).

Bundestag en Alemania, o el parlamento de Reino Unido, que incorporan mecanismos de rendición de cuentas sobre los trabajos externos de los parlamentarios. En ambos casos los legisladores se ven obligados a transparentar sus intereses externos a través de un registro de actividades externas²⁵.

La necesidad de reflexionar en torno a los supuestos negativos

Varios de los supuestos negativos que se plantearon en el segundo grupo ameritan ser reflexionados con mayor profundidad. En primer lugar ¿Es necesariamente un problema tener a parlamentarios que le dedican menos tiempo a su trabajo en el Congreso? Esta pregunta es relevante, especialmente si consideramos los supuestos positivos. El *trade-off* podría darse en la siguiente relación: el legislador destina menos tiempo a su actividad parlamentaria (en términos generales), pero a su vez mejora la calidad de su actividad legislativa en materias específicas relacionadas con su trabajo en el sector privado.

Por mencionar un ejemplo ¿Sería problemático que un parlamentario con trabajos externos en un área relacionada con la salud dedique menos tiempo a discusiones legislativas ajenas a su área de experticia, mientras aporta de manera más especializada en el área legislativa donde practica el *moonlighting*? Esta lógica puede darse en múltiples áreas del sector privado: quien trabaja en el sector energético tenderá a focalizar su tiempo en discusiones legislativas que se relacionan con esta materia por sobre otras discusiones legislativas.

En segundo lugar ¿Es acaso el *moonlighting* responsable de la desconfianza en la población? ¿Qué tanto de esta desconfianza podría deberse al supuesto moral que separa irreflexivamente al mundo público del privado? Si el hecho de permitir trabajos externos puede atraer mejor capital humano a la política, ¿No podría considerarse entonces que políticos más preparados pueden ser una solución para revertir la percepción negativa de la ciudadanía? Quizás el *moonlighting* puede servir para revertir este escenario.

²⁵ También existe una corriente teórica sobre el *moonlighting* que matiza el efecto de los registros de intereses, dado que el sistema tendría mecanismos internos que de por sí, ayudarían a reducir los eventuales conflictos de interés: El *laissez-faire*. Es decir, confiar en el hecho de que los parlamentarios no se involucran en actividades perniciosas al asumir trabajos externos. Factores como la reputación personal y la competencia electoral serían incentivos suficientes para mediar los aspectos negativos que podrían derivar de los trabajos externos. La reputación en este sentido actuaría como un mecanismo de autocontrol y la competencia entre legisladores como un incentivo para evitar que se generen tráficos de información: el legislador puede quedar expuesto tras la fiscalización de sus pares y volverse menos competitivo en la próxima elección. GEYS & MAUSE (2013).

En tercer lugar ¿Se pueden generar mecanismos razonables de transparencia y regulación del conflicto de interés que ayuden a mitigar los potenciales problemas de agente-principal? Si se incorporan mecanismos adecuados de transparencia y control, los beneficios de tener políticos con experiencia diversa pueden superar ampliamente los riesgos potenciales. Esto significa y en la misma dirección que la sección anterior, que el verdadero desafío radica en poder diseñar sistemas que aprovechen los aspectos positivos, e incorporen regulaciones bien pensadas y equilibradas. Manteniendo la integridad del servicio público y rescatando los aspectos positivos que pueden derivar de este fenómeno.

4. El costo de las barreras de entrada y la “puerta giratoria”

Mientras que el *moonlighting* se centra en la simultaneidad de roles públicos y privados en la labor parlamentaria, existe otro fenómeno igualmente significativo que afecta la dinámica entre estos sectores: la llamada “puerta giratoria”, que refiere al intercambio bidireccional de empleados entre los sectores público y privado. Esto nos lleva a considerar tanto la coexistencia de roles como también las barreras de entrada y salida que pueden surgir en este proceso.

Ministros y tipos de ocupación después de su cargo

La evidencia sugiere que servir en la función pública no es una cuestión temporal, sino que tiene repercusiones significativas en la vida profesional al largo plazo. En particular, se manifiesta con fuerza en la función ministerial, ya que, una vez ejercido el cargo, surge la posibilidad de moverse hacia diferentes ocupaciones. Desde asumir nuevos trabajos en la política, desempeñarse en la arena internacional, o trabajar en el sector privado.

Si bien la idea de integrar un gabinete suele corresponderse con un solo nombramiento ministerial, es muy probable que las recompensas de su cargo no se extingan con el fin del mandato presidencial, pues le habrá proporcionado nuevas credenciales que amplíen su capacidad para satisfacer sus ambiciones profesionales²⁶. En esta línea, Claveria y Verge, revelan que, en primer lugar, la ocupación más usual tras dejar el cargo es continuar en algún puesto político (46.5%); en segundo lugar, re-designaciones en nuevos gabinetes ministeriales o asumir un cargo gubernamental (27.9%); en tercer lugar, incorporarse al sector privado. Se orienta en quienes asumen un trabajo que se relaciona con la experiencia

²⁶ NICHOLLS (1991); STOLZ & KINTZ (2014).

adquirida en el gabinete²⁷; en cuarto y último lugar, los ministros asumen un cargo internacional o deciden regresar a su empleo anterior²⁸ —estos datos sugieren que los riesgos asociados a eventuales conflictos de interés con el sector privado podrían estar sobredimensionados—.

La doctrina indica que estas ocupaciones posteriores se condicionan por dos variables. (I) Primero, se encuentra el *acervo de capital humano* de quien ha ejercido esa posición, lo que da forma a las ocupaciones post ministeriales según el perfil. Por ejemplo, la antigüedad y el cargo partidario son especialmente relevantes para obtener una nueva posición en la arena política, una vez se abandona el cargo. En cambio, quienes no tienen trayectoria política, pero lograron adquirir una experiencia relevante durante su mandato, es probable que regresen a su trabajo anterior, o bien, que asuman cargos en foros internacionales. Por otra parte, haber servido en una cartera relacionada con mercados regulados aumenta las posibilidades de ser contratado por el sector privado²⁹.

(II) En segundo lugar, *las estructuras institucionales* también juegan un papel crucial en la configuración de las oportunidades y ambiciones de los políticos. Esto influye en la importancia de los recursos personales y profesionales que los políticos necesitan para conseguir puestos importantes en diferentes áreas. El tipo de contratación ministerial es un factor significativo en este contexto. Aunque se espera que esta variable influya principalmente en la contratación del gabinete, también afecta las opciones post-ministeriales, las cuales pueden considerarse como un nuevo tipo de contratación, no aislada de la configuración institucional más amplia.

La interacción entre estas dos variables es crucial para entender las trayectorias post-ministeriales. En este contexto, Claveria y Verge ofrecen una perspectiva esclarecedora al distinguir entre sistemas generalistas y especializados³⁰. En los sistemas *generalistas*, los exministros suelen tener una considerable antigüedad y experiencia en los partidos, lo que facilita su transición a otros cargos políticos tras haber servido en el gabinete. Esto se alinea con la primera variable (capital humano). En contraste, en los sistemas *especializados*, los exministros tienden a ser outsiders políticos, lo que aumenta su propensión a ocupar posteriormente cargos por fuera de la política.³¹ En este caso, la

²⁷ CLAVERIA & VERGE (2015).

²⁸ CLAVERIA & VERGE (2015).

²⁹ Respecto al factor de “desempeño ministerial”, aunque solo un análisis en profundidad permitiría determinar relaciones causales entre su desempeño y el trabajo posterior, los resultados de estudios disponibles sugieren que las empresas consideran algunas contrataciones de ministros más atractivas que otras.

³⁰ Los sistemas generalistas serían aquellos en los que los ministros suelen ser reclutados en el parlamento, y los sistemas especializados en los que los gabinetes están más poblados por personas ajenas a la política. DAVIS (1997); SIAROFF (2000).

³¹ CLAVERIA & VERGE (2015).

estructura institucional (segunda variable) juega un papel más prominente. Esta distinción nos ayuda a entender cómo la relevancia de los recursos partidistas para acceder a cargos políticos depende de la interacción entre el grado de clientelismo partidista (un aspecto de la estructura institucional) y el tipo de reclutamiento ministerial (que influye en el perfil de capital humano de los ministros), siendo más significativo en los sistemas generalistas. Por otro lado, como se ha mencionado, las ocupaciones post-ministeriales en el sector privado o empresarial son más comunes después de haber servido en carteras relacionadas con mercados regulados. Esto ocurre especialmente en sistemas especializados, donde las restricciones temporales para la transición de la política a los negocios suelen ser menos estrictas.

En consecuencia, la permeabilidad entre los sectores público y privado está muy influenciada por la interacción entre el tipo de contratación ministerial y el perfil individual de cada exministro. Esta dinámica subraya la importancia de considerar las estructuras institucionales al analizar las trayectorias profesionales de los políticos y la interacción entre los sectores público-privado. De la misma manera, se debe prestar especial atención a las características (experiencia, contactos o perfil público, entre otros recursos individuales) que pueden ser más atractivas para los posibles empleadores, y conforme a los cargos disponibles, a la hora de contratar a ex-ministros, ya sean partidos políticos, empresas o grupos y redes de promoción (*advocacy*).

Dado lo anterior, la regulación de la puerta giratoria a nivel comparado es compleja y variada. La literatura ofrece dos hipótesis contrastantes: la hipótesis del *capital humano*, que ve el tránsito como una forma de aportar experiencia valiosa al sector público y privado, y la hipótesis del *quid pro quo*, que se centra en el riesgo de que los exfuncionarios utilicen sus conexiones de manera indebida.

Las jurisdicciones pueden inclinarse por una hipótesis u otra, o buscar un equilibrio que intente compensar los beneficios y retos entre ambas. Y es que la regulación, mientras busca prevenir conflictos de interés, también podría generar costos ocultos significativos, lo que da paso a la paradoja descrita en la primera sección. Primero, podría actuar como una barrera de entrada al servicio público; Segundo, desincentivar el ingreso de talento; Tercero, limitar la diversidad de experiencias en el gobierno y cuarto, generar una barrera significativa para quienes consideren una carrera de largo plazo en torno a la función pública -debido al costo potencial para su trayectoria profesional futura-.

Respecto a los enfoques regulatorios, estos varían considerablemente según cada país. Algunas jurisdicciones establecen períodos de restricción que difieren según el nivel jerárquico o "seniority" del funcionario, o bien, según la naturaleza específica del cargo o función desempeñada en el Estado. En otros casos, las restricciones se aplican a actividades concretas en el sector privado, en lugar de imponer prohibiciones generales.

Por ejemplo, un exfuncionario público que adjudica contratos en licitaciones estatales podría tener prohibido emplearse en empresas beneficiadas por dichas licitaciones durante el año siguiente a la adjudicación. Otras jurisdicciones optan por un enfoque más flexible, donde no existe una restricción general –excepto en lo relativo a actividades de lobby– y cada caso es evaluado individualmente por una entidad independiente al gobierno que examina la solicitud del exfuncionario, aunque su dictamen no es vinculante.

Esta diversidad de enfoques subraya la importancia de evitar soluciones generalistas y de alcance amplio al regular la "puerta giratoria". Los mecanismos regulatorios deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a las diversas realidades y contextos, al buscar un equilibrio entre prevenir conflictos de interés y no desincentivar excesivamente el flujo de talento entre los sectores público y privado. La clave, entonces, está en calibrar la intensidad regulatoria de manera que proteja el interés público sin imponer barreras innecesarias o contraproducentes.

No obstante, la respuesta regulatoria tradicional –aun cuando existen otras– es la regulación de periodos de vacancia, también llamados *periodos de enfriamiento* o *carencia para el desempeño de un nuevo rol en el sector privado al salir del sector público*. El tiempo elegido es un compromiso un tanto arbitrario entre la necesidad de aplicar una prohibición y la excesiva severidad de una prohibición indefinida, siendo el rango más común un nivel de 12 a 24 meses, pero con gran diversidad en cuanto a su intensidad y alcance. A ello se incluyen prohibiciones para llevar a cabo actividades de lobby o cabildeo. Estas restricciones se fundamentan en la noción de que un intervalo de tiempo entre los empleos es relevante para disminuir la inmediatez e intensidad del eventual conflicto de interés³². Se asume que, transcurrido el lapso del caso, la habilidad del funcionario público para influir en el proceso de toma de decisiones en el sector público, y beneficiar a su nuevo empleador, disminuye sustancialmente.

Luego, la forma en que se exige el cumplimiento de los periodos de enfriamiento, si por la vía legislativa o a través de códigos de conducta, es otra diferencia, como así también la intensidad de dicha regulación. Es decir, al alcance que se le dará a esa prohibición y si la

³² El conflicto de intereses se produce cuando los intereses privados pueden influir indebidamente en el desempeño de las funciones públicas y responsabilidades profesionales de un funcionario. OCDE (2003); STARK (2000); PETERS (2012). Los conflictos de intereses pueden darse en situaciones profesionales y con diferentes grados de problemática ética, dependiendo de la importancia del cargo público o privado que se ostenta, del posible deber público que se incumple y de la magnitud del beneficio potencial. Diversas situaciones pueden causar un conflicto de interés: posible ejercicio de presiones indebidas en ex subalternos, aun cuando no sea intencional; aprovechamiento de conocimientos adquiridos en la función pública en beneficio indebido para el sector privado; adjudicación de subsidios o contratos por parte de la misma entidad en que se desempeñó.

carencia por el enfriamiento se compensa o no. La legislación es el método más energético para aplicarla y conforme sea su alcance e intensidad, más vigorosa o no se torna.

Es crucial reconocer que la rotación entre sectores puede tener efectos positivos, como la ampliación del pool de talento disponible para el servicio público y un mejor entendimiento entre los sectores público y privado. Por lo tanto, el desafío radica en encontrar un equilibrio adecuado. Las buenas prácticas regulatorias sugieren que las restricciones deben ser proporcionales a la amenaza potencial y razonables en su alcance, para no desincentivar el ingreso al empleo público. Algunos países, como Austria, Israel, Noruega y España, ofrecen compensaciones económicas durante los períodos de restricción, lo que puede mitigar en parte del impacto negativo.

En conclusión, mientras que la prevención de conflictos de interés es crucial para mantener la integridad pública, es igualmente importante considerar los costos ocultos de regulaciones restrictivas. El debate sobre la "puerta giratoria" debe ser profundo y razonado, buscando un equilibrio que proteja el interés público sin sacrificar la capacidad del gobierno para atraer y retener el talento necesario para enfrentar los complejos desafíos del siglo XXI.

5. ¿Qué está pasando en Chile?

Al haber explorado las dimensiones teóricas y las experiencias internacionales relacionadas con la interacción entre los sectores público y privado, es momento de dirigir nuestra atención a la realidad chilena. ¿Cómo se manifiestan estos fenómenos en nuestro país? ¿Qué medidas se han tomado para abordar los desafíos que hemos discutido?

En las últimas décadas, en Chile, han aumentado significativamente las propuestas regulatorias sobre el tránsito entre el sector público y privado, y en las normas de probidad y transparencia, que han aumentado en intensidad y alcance. Esta evolución refleja una creciente y legítima preocupación por los conflictos de interés y la integridad en la función pública, pero también plantea desafíos en términos de atracción y retención de talento en el sector público. En el caso de los trabajos externos en los parlamentarios, por ejemplo, la lógica de asumir que la actividad pública y privada deben estar totalmente separadas ha derivado en que se presenten algunos proyectos de ley en el Congreso Nacional que abogan por hacer del trabajo legislativo una práctica de dedicación totalmente exclusiva, aunque vale decir, no han logrado prosperar y en su técnica legislativa adolecen de evidencia en la materia.³³

No obstante, y más allá de las propuestas relacionadas con los parlamentarios, se han presentado también iniciativas que afectan a un espectro más amplio de funcionarios

³³ Boletín N°10099-07(2015).

públicos. En 2018, el entonces presidente Sebastián Piñera presentó una iniciativa de ley al Congreso Nacional³⁴ que buscaba fortalecer el ingreso basado en el mérito a la administración pública. Esta propuesta también incluía restricciones ex ante para los nombramientos de ministros, subsecretarios y jefes de servicio, así como nuevas regulaciones sobre el post empleo público aplicables a ciertos funcionarios de la administración del Estado, parlamentarios y la Contraloría. Más recientemente, en mayo de 2024, el gobierno del presidente Boric ingresó una iniciativa similar al Congreso Nacional³⁵.

Estas propuestas legislativas “recientes” comparten ciertas similitudes con las restricciones impuestas en la ley que creó la Comisión para el Mercado Financiero (CMF)³⁶, aunque con diferencias notables y complejas. En ellas se proponen que los altos directivos públicos, una vez cesados en sus cargos, no puedan prestar servicios ni adquirir participación en entidades privadas sujetas a la fiscalización de instituciones relacionadas con su cargo anterior, por un año. Esto representa un aumento significativo en los plazos frente a los 6 meses de periodo máximo de carencia establecidos en la ley de la CMF, además que no se contemplan compensaciones económicas de ningún tipo.

Estas nuevas propuestas también establecen restricciones para ex funcionarios de instituciones fiscalizadoras, prohibiéndoles integrar directorios, prestar servicios o participar en la propiedad de entidades del sector privado sujetas a su fiscalización anterior, también por un plazo de un año. Sin embargo, la formulación de estas normas presenta también desafíos importantes, pues, por un lado, buscan establecer un mandato amplio y un plazo perentorio, pero por otro, intentan acotar sus efectos a través de detalles en su alcance. Esto abre espacios para interpretaciones diversas y posibles judicializaciones debido a su impacto en la libertad de trabajo.

Además, las iniciativas proponen complejos mecanismos de fiscalización, incluyendo la creación de registros públicos en cada ministerio y la obligación de los ex funcionarios de informar sobre sus actividades laborales y participaciones societarias durante el período de prohibición. En el caso de la iniciativa del gobierno actual, se contemplan además sanciones por el incumplimiento de las inhabilidades ex post, incluyendo multas e inhabilidad de prestar servicios al Estado (cinco años). Además, las personas sancionadas quedarán inhabilitadas para ser director de empresas del Estado y de aquellas en las que efectúe aportes o tenga representantes en su administración (cinco años).

³⁴ Boletín 11.883-06 (2018).

³⁵ Boletín 16.890-06 (2024).

³⁶ Ley No. 21.000 (2019).

Así las cosas, hay que destacar que, aunque a primera vista los requisitos para el ingreso a la función pública y las incompatibilidades ya existentes no parecen ser restrictivas, la acumulación de iniciativas legales en las últimas décadas indica como se ha ido complejizando progresivamente el panorama regulatorio. Esto es evidente si se consideran todas estas normativas en su conjunto, más que de manera aislada.


Esta evolución refleja una tendencia hacia una mayor regulación y control, pero también plantea interrogantes sobre el equilibrio entre la integridad pública y la capacidad del Estado para atraer y retener talento. El desafío para Chile radica en encontrar un punto medio que garantice la probidad sin desincentivar la participación de profesionales calificados en el servicio público.

Reflexiones finales

A lo largo de este ensayo, hemos explorado la relación entre la probidad en el servicio público y las exigencias relacionadas a ella y la necesidad de atraer y retener talento de alto nivel para enfrentar los desafíos del siglo XXI. Buscamos generar una reflexión respecto al necesario equilibrio regulatorio de manera que las normas que se promuevan para resguardar la integridad no se erijan como barreras de entrada o desincentivos para el ingreso y la permanencia en la función pública. La búsqueda de paradojas morales entre la política y el quehacer privado, en búsqueda de utópicas purezas, podría estar privando al Estado de personas con las habilidades y experiencias necesarias para una mejor gobernanza. Al final del día, la política debe servir para resolver problemas de las personas y de la sociedad, que son complejos y multidimensionales. Esa es su finalidad y a eso debe atender aquella regulación que incide en la posibilidad de atraer talentos hacia la función pública, ponderando adecuadamente los bienes jurídicos en juego. El análisis del fenómeno de los "*moonlighting politicians*" y de la "*puerta giratoria*" entre los sectores público y privado ha puesto de manifiesto tanto los riesgos como las oportunidades que surgen de una mayor permeabilidad entre estos ámbitos. Si bien es fundamental prevenir conflictos de interés y mantener la confianza pública, también debemos reconocer el valor que la experiencia diversificada puede aportar a la formulación de políticas y a la gestión gubernamental.

En el caso específico de Chile, hemos observado una tendencia hacia una regulación cada vez más estricta, reflejada en recientes propuestas legislativas. Aunque estas iniciativas buscan fortalecer la integridad pública, también plantean el riesgo de crear barreras significativas para la atracción y retención de talento al sector público, dimensión que suele soslayarse en el debate público y legislativo.

La función pública debe ejercerse en aras del bien común y en beneficio del interés general y no de intereses particulares, por lo que la regulación debe promover y velar por el



cumplimiento de lo anterior. No obstante, no debe desatenderse que la función pública y la política requieren de profesionales y líderes bien preparados que cuenten con las competencias necesarias para enfrentar las cada vez más complejas tareas a las que se ve desafiado el Estado. En este sentido, toda regulación debe ser reflexionada de manera de estudiar con cuidado las posibles barreras de entrada o salida de los cargos públicos para evitar otros costos asociados, gravosos para la democracia y para la satisfacción de los intereses ciudadanos.

En este sentido, más que establecer prohibiciones e incompatibilidades absolutas que, a priori asumen supuestos de carácter moral para establecer amplias restricciones, tales como que la interacción entre el mundo público y privado no sería legítima, aparecen mejor orientadas aquellas propuestas que, sin caer en excesos regulatorios, persiguen normar sistemas de integridad en la Administración del Estado, para ampliar las obligaciones en materia de declaraciones de interés y patrimonios, y regular de manera más precisa los deberes de abstención ante conflictos de interés, así como la inhabilitación para ejercer cargos públicos tras condenas por delitos de corrupción.

En conclusión, el desafío para Chile radica en construir un servicio público que sea a la vez íntegro y altamente competente. Esto requiere superar la dicotomía simplista entre lo público y lo privado, y reconocer que la excelencia en la gobernanza puede beneficiarse de la diversidad de experiencias y perspectivas. Solo así se podrá estar a la altura de los complejos retos que nos depara el futuro, desde la crisis de representación hasta los desafíos económicos y de seguridad.

Bibliografía

Blondel, Jean. "The Post-Ministerial Careers." In *The Profession of Government Ministers in Western Europe*, edited by Jean Blondel and Jean-Louis Thiébault. London: Palgrave Macmillan, 1991.

Campbell, R., and P. Cowley. "Attitudes to Moonlighting Politicians: Evidence from the United Kingdom." *Journal of Experimental Political Science* 2 (2015): 63-72. <https://doi.org/10.1017/XPS.2014.21>.

Claveria, Silvia, and Tania Verge. "Post-Ministerial Occupation in Advanced Industrial Democracies: Ambition, Individual Resources and Institutional Opportunity Structures." *European Journal of Political Research* 54, no. 4 (August 2015): 813-835.

Coller, X., G. Cordero, and J. M. Echavarren. "Selección y reclutamiento de los parlamentarios en España." In *El poder político en España: parlamentarios y ciudadanía*, edited by X. Coller, A. Jaime, and F. Mota, 87-103. CIS, 2016.

Coller, X., G. Cordero, and A. M. Jaime-Castillo, eds. *The Selection of Politicians in Times of Crisis*. 1st ed. Routledge, 2018.

Davis, R.H. *Women and Power in Parliamentary Democracies: Cabinet Appointments in Western Europe, 1968-1992*. Lincoln, NE: University of Nebraska Press, 1997.

Dazarola Leichtle, Gabriela. "Requisitos, Inhabilidades e Incompatibilidades para Funcionarios Públicos, Experiencia Extranjera." Biblioteca del Congreso Nacional, August 2018.

Fedele, A., & Naticchioni, P. (2016). "Moonlighting Politicians: Motivation Matters!" *German Economic Review*, 17(2), 127-156.

Ferraz, C., & Finan, F. (2011). "Motivating Politicians: The Impacts of Monetary Incentives on Quality and Performance." Working Paper.

Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.

Gagliarducci, S., T. Nannicini, and P. Naticchioni. "Moonlighting Politicians." *Journal of Public Economics* 94, no. 9-10 (2010): 688-699.
<https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2010.05.00>.

Geys, B., and K. Mause. "Moonlighting Politicians: A Survey and Research Agenda." *The Journal of Legislative Studies* 19, no. 1 (2013): 76-97.
<https://doi.org/10.1080/13572334.2013.737158>.

Gründler, K., A. Hackenberger, N. Potrafke, F. Ruthardt, and T. Wochner. "Für mehr Transparenz: Deutscher Bundestag verschärft die Regeln für Nebeneinkünfte von Abgeordneten." *ifo Schnelldienst* 74, no. 9 (2021): 66-69.

Hurka, S., W. T. Daniel, and L. Obholze. "Determinants of Moonlighting in the European Parliament." *Journal of Legislative Studies* 24, no. 1 (2018): 1-18.
<https://doi.org/10.1080/13572334.2018.1444630>.

Kotanidis, Silvia. "Rules on Revolving Doors in the EU Post-Mandate Restrictions on Members of EU Institutions and Parliamentarians in Member States." In-depth Analysis, European Parliamentary Research Service, April 2024.

Macho-Stadler, I., & Pérez-Castrillo, D. (2004). *An Introduction to the Economics of Information: Incentives and Contracts*. Oxford University Press.

Matozzi, A., & Merlo, A. (2015). "Mediocracy." *Journal of Public Economics*, 130, 32-44.


Nicholls, K. (1991). "The Dynamics of National Executive Service: Ambition Theory and the Careers of Presidential Cabinet Members." *Western Political Quarterly*, 44(1), 149-172.

Norris, P. "The Nolan Committee: Financial Interests and Constituency Service." *Government and Opposition* 31, no. 4 (1996): 441-448.

OECD. (2003). *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experiences*. Paris: OECD Publishing.

OECD. "Managing Conflict of Interest: Pre- and Post-Public Employment." In *Government at a Glance 2015*. Paris: OECD Publishing, 2015.

OECD. *Government at a Glance 2023*. Paris: OECD Publishing, 2023.



Pérez-Moneo, M. (2012). La selección de candidatos electorales en los partidos. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

Peters, A. (2012). "Conflict of Interest as a Cross-cutting Problem of Governance." In *Conflict of Interest in Global, Public and Corporate Governance*, edited by A. Peters and L. Handschin. Cambridge University Press.

Rush, M. (1997). "Damming the Sleaze: The New Code of Conduct and the Outside Interests of MPs in the British House of Commons." *The Journal of Legislative Studies*, 3(2), 10-28.

Sahd, J., Zovatto, D., & Rojas, F. (2024). *Riesgo Político América Latina*.

Siaroff, Alan. "Women's Representation in Legislatures and Cabinets in Industrial Democracies." *International Political Science Review* 21, no. 2 (2000): 197-215.

Stark, A. (2000). *Conflict of Interest in American Public Life*. Harvard University Press.

Stolz, K., & Kintz, M. (2014). "Post-Cabinet Careers in Britain and the US: Theory, Concepts and Empirical Illustrations."

Weschle, S. "Politicians' Private Sector Jobs and Parliamentary Behavior." *American Journal of Political Science* 66, no. 3 (2022): 1-18. <https://doi.org/10.1111/ajps.12721>.

Faro UDD

Núcleo de Humanidades y Ciencias Sociales



Faro UDD es un centro interdisciplinario de humanidades y ciencias sociales creado por la Universidad del Desarrollo. Ha sido concebido como un espacio académico de reflexión, que busca contribuir al bienestar de Chile y sus ciudadanos, mediante la generación de contenidos sólidos, el enriquecimiento del debate público nacional, y la formación de talento académico joven, todo ello en relación con la fundamentación ética de la democracia representativa y de la sociedad libre.

 @faro_udd

 @faro_udd

 faro udd

 faro@udd.cl

 www.faro.udd.cl