

# **LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE DIRECTIVOS PÚBLICOS EN EL SERVICIO CIVIL CHILENO**

**Autor: Basilio Peftouoglou**

---

## **I. PRESENTACIÓN**

El Sistema de Alta Dirección Pública, tras más de una década de su instauración, sigue constituyendo uno de los principales hitos del proceso de modernización del Estado en nuestro país.

Su creación, como consecuencia de los acuerdos político-legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento, adoptados entre gobierno y oposición en enero de 2003, dieron origen a un cambio cultural sustantivo que vino a limitar la discrecionalidad de la autoridad en la provisión de los principales cargos directivos de la Administración Central del Estado, para pasar a proveerlos a través de concursos públicos, basados en la idoneidad y el mérito, sujetos a estándares técnicos de última generación.

El objetivo de los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública fue dotar a las instituciones del gobierno central de equipos directivos que optimizarán la entrega de bienes y servicios a la ciudadanía y dieran cumplimiento a las políticas y programas definidos por la autoridad.

Con este fin, se configuró un modelo de selección mixto que busca conciliar la idoneidad, la confianza y la gobernabilidad democrática para seleccionar, por concurso público, a los postulantes más idóneos para el cargo, los que son propuestos a la autoridad encargada del nombramiento (Presidente de la República o Jefe Superior de un Servicio Público, según corresponda), la que puede elegir libremente entre los nominados e incluso desestimarlos y solicitar un nuevo proceso de selección.

## **II. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN**

No todos los servicios públicos se incluyeron en los procesos de selección regidos por el Sistema de Alta Dirección Pública, ya que el mismo se estructuró en torno a la distinción entre organismos que ejecutan políticas públicas y otorgan servicios a la ciudadanía y aquellos que definen políticas públicas, incluyéndose los primeros y excluyéndose los segundos.

En consecuencia, de un total de 127 servicios públicos, la ley N° 19.882, que rige el Sistema de Alta Dirección Pública, consideró 99 de ellos y excluyó a 28. Con ello, un total de 3.114 cargos de libre designación gubernamental dejaron de serlo para proveerse por concurso público. De dicho universo 749 cargos -98 de primer nivel jerárquico y 651 de segundo-, debían ser provistos a través de los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública. Sin perjuicio de lo anterior, en el curso de la vigencia del Sistema se han incorporado nuevos cargos y servicios, alcanzando -a diciembre de 2014-, a un total de 113 servicios y 949 cargos, 110 de ellos de primer nivel jerárquico y 839 de segundo.

Los cargos de Altos Directivos de primer nivel corresponden, en general, a jefes de servicio y los de segundo nivel a subdirectores de servicio, directores regionales o jefaturas de unidades organizativas con dependencia inmediata del jefe superior.

Los cargos antes descritos consideran las siguientes características generales:

- Poseer una duración de tres años, pudiendo ser renovados en dos oportunidades,
- Son de exclusiva confianza,
- Consideran dedicación exclusiva,
- Poseen una asignación de Alta Dirección Pública,
- Tienen derecho a indemnización, y
- Suscriben un convenio de desempeño.

## **2.1 Consideraciones Básicas**

La profesionalización de la función pública favorece el fortalecimiento institucional de los países y la solidez del sistema democrático y es el eje central del adecuado funcionamiento de un Sistema de Alta Dirección Pública, que aspira a ser moderno y capaz de enfrentar los desafíos que imponen los tiempos.

Dotar al Estado de una administración profesional contribuye a crear las condiciones que permiten asegurar los principios de excelencia, transparencia, legalidad, probidad y no discriminación, a través de la aplicación de criterios de idoneidad y mérito.

Por ende, es importante señalar algunas consideraciones básicas de los procesos de selección:

**2.1.1 Concursos públicos y de amplia difusión:** La Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), debe anunciar cada proceso de selección en diarios de amplia circulación nacional y en sitios web institucionales destinados al efecto. En los avisos, debe dar información suficiente, entre otros factores, de las funciones del cargo, del perfil profesional, las competencias y aptitudes requeridas para desempeñarlo, el nivel referencial de remuneraciones, el plazo de postulación y la forma en que deberán acreditarse los requisitos.

Al respecto, es importante señalar que la DNSC ha desarrollado un Sistema de Postulación en Línea que permite a toda la ciudadanía acceder por medios informáticos a la convocatoria de cualquier proceso de selección.

**2.1.2 Concursos no discriminatorios:** La ley prohíbe todo acto de discriminación que se traduzca en exclusiones o preferencias basadas en motivos diferentes de los méritos, calificaciones, competencias y aptitudes exigidas para el desempeño del respectivo cargo. Señala que todos los postulantes a un cargo participarán en el proceso de selección conforme a procedimientos uniformes y en igualdad de condiciones.

**2.1.3 Concursos basados en la confidencialidad:** Se trata de un proceso que por ley tiene el carácter de confidencial. Es así como el Consejo de Alta Dirección Pública o el Comité de Selección, según corresponda, no conoce la identidad de los postulantes, sino hasta la etapa de las entrevistas finales.

**2.1.4 Concursos basados en el mérito y competencias:** Cada candidato es reclutado y evaluado en base a un perfil de selección propuesto por la autoridad facultada para el nombramiento y aprobado por el Consejo de Alta Dirección Pública, el que considera las siguientes competencias genéricas: visión estratégica; gestión y logro; liderazgo; relación con entorno y gestión de redes; manejo de crisis y contingencias; innovación y flexibilidad; y conocimientos técnicos.

**2.1.5 Concursos con participación público - privada:** Parte importante del proceso de búsqueda y evaluación lo llevan adelante empresas externas especializadas en la materia, líderes respecto de su experticia en el mercado. Dos son los tipos de servicios básicos prestados por estos consultores, el de hunting o búsqueda de candidatos y el de evaluación de los mismos.

**2.1.6 Concursos que consideran elementos de mérito con criterios representativos y/o flexibles:** Una vez remitida la nómina de entre 3 a 5 miembros a la autoridad, ésta puede designar en el cargo a uno de sus integrantes como también declarar desierto el certamen de selección. Del mismo modo, tanto el Consejo de Alta Dirección Pública como los Comités de Selección pueden, en una fase anterior a la conformación de nómina, declarar desierto fundadamente un concurso.

## **2.2 Etapas del Proceso de Reclutamiento y Selección**

El Sistema de Alta Dirección Pública establece un mecanismo de reclutamiento y selección basado en la determinación de perfiles que miden competencias y permiten atraer hacia la función pública a los profesionales más idóneos para ejercer cargos de primer y segundo nivel jerárquico de la administración central del Estado, a través de procesos públicamente conocidos y apoyados de todas las herramientas modernas utilizadas en la selección de personal. El proceso de selección consta de las siguientes etapas:

**2.2.1 Inicio del proceso:** El proceso de selección se inicia, al producirse la vacancia de un cargo directivo en un servicio público adscrito al Sistema, por la solicitud de provisión del cargo realizada por el respectivo Ministro o Jefe Superior del Servicio al Director del Servicio Civil y por la construcción del perfil de selección, que será propuesto por la autoridad y aprobado por el Consejo de Alta Dirección Pública.

**2.2.2 Convocatoria:** Consiste en la búsqueda de candidatos que satisfagan los requerimientos definidos en el perfil de selección, la que se realiza a través de un llamado público y abierto de amplia divulgación a través de medios de comunicación masiva y del sitio web del Servicio Civil, la que es posible complementar a través de la contratación de servicios de búsqueda o hunting de candidatos.

**2.2.3 Reclutamiento:** La siguiente etapa del proceso de selección es la de reclutamiento, en la cual los postulantes envían sus antecedentes a través del Sistema de Postulación en Línea, mediante formularios electrónicos accesibles desde el sitio web de la DNSC, dando inicio a la revisión y análisis de la concurrencia de los requisitos legales para postular. Los antecedentes de quienes cumplen con los requisitos legales son remitidos a una empresa consultora asignada para la evaluación de los candidatos.

**2.2.4 Evaluación y Selección:** La empresa consultora encargada del proceso evalúa a los postulantes mediante el análisis de sus antecedentes y de entrevistas personales. En primer término, los candidatos son evaluados curricularmente, elaborándose un ranking según su adecuación con el perfil de selección. Los postulantes mejor evaluados pasan a la siguiente fase de evaluación, en la que se entrevista a los candidatos y se analizan sus referencias, elaborando informes de evaluación técnica que serán considerados por el Consejo de Alta Dirección Pública o el Comité de Selección en su evaluación final.

A continuación, el Consejo de Alta Dirección Pública o el Comité de Selección, según se trate de un proceso de selección de primer o de segundo nivel jerárquico, entrevista a los candidatos mejor evaluados y conforma la nómina de elegibles que serán entregadas a la autoridad encargada del nombramiento. Si no se reúnen al menos tres candidatos para conformar nómina, el propio Consejo o el Comité de selección, en su caso, declarará desierto el concurso y deberá darse inicio a uno nuevo.

**2.2.5 Nombramiento:** La autoridad encargada del nombramiento, que en el caso del primer nivel es la Presidenta de la República y, en el segundo nivel, el respectivo jefe de servicio, comunica su decisión al Director del Servicio Civil y al Ministro del ramo y se informa al elegido. El nombramiento se efectúa a través de un decreto supremo firmado por el Presidente de la República y por el Ministro del ramo y una copia del mismo es archivada por la Dirección Nacional del Servicio Civil, abriéndose un archivo individual del Alto Directivo, en el cual se incluye la información relevante disponible.

Finalmente, se considera un periodo de tiempo para recibir las reclamaciones de los postulantes que consideren que se han producido vicios o irregularidades que afecten su participación igualitaria en el proceso de selección.

### **III. EL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA A DOCE AÑOS DE SU INSTAURACIÓN**

El Sistema de Alta Dirección Pública es uno de los principales hitos del proceso de modernización del Estado chileno. A través de la profesionalización de la función pública, el Sistema puso el acento en las personas, como elemento fundamental en la adaptación del aparato estatal a las crecientes y múltiples demandas impuestas por su proceso de modernización, ya que, más allá de las políticas públicas y de cambios de carácter estructural o procedimental, son personas las que llevan a cabo las transformaciones y, en el ámbito del Estado, son gerentes públicos competentes, innovadores y emprendedores los encargados de liderarlas.

De esta forma, nuestro país propendió a optimizar la gestión pública y la calidad de los servicios que el Estado provee a sus ciudadanos, adaptándolo a los requerimientos que impone el desarrollo y orientándolo al cumplimiento de metas evaluables, a la obtención de resultados, a la mejor calidad del gasto público, a mayores grados de productividad y crecimiento económico y, en síntesis, a la generación de condiciones que contribuyan a alcanzar una sociedad con mayor igualdad de oportunidades.

Desde 2003 a la fecha, el Sistema ha transitado por diversas fases. En una etapa inicial los esfuerzos se destinaron preferentemente a la instalación de su institucionalidad –compuesta

por la Dirección Nacional del Servicio Civil y el Consejo de Alta Dirección Pública- y a la definición de sus procesos, procedimientos y estándares de funcionamiento. En 2011 se incorpora en la reforma educacional a través de la administración de los procesos de selección de 293 Jefes de Educación Municipal (DAEM) y la participación en la selección de casi 4 mil cargos de Directores de Escuelas y Liceos Municipales, como garante del mérito y la idoneidad de los postulantes, en concursos públicos, competitivos y transparentes.

### **3.1 Principales Logros del Sistema de Alta Dirección Pública.**

A doce años de su instalación, la Alta Dirección Pública se ha constituido en un aporte a la transparencia y legitimidad de la Administración del Estado, ha situado a Chile como referente en la materia; ha contribuido a la modernización de la gestión pública en nuestro país y ha impuesto un estándar de idoneidad y mérito en la selección de algunos de los principales cargos directivos del Estado.

El Sistema de ADP instauró un proceso competitivo y con reglas claras e iguales para todos, con 329 mil postulaciones en 12 años (promedio 104 postulaciones por cargo). Además, el 50% de los nombrados no ocupaba el cargo, dando cuenta de un equilibrio entre renovación y valoración de las experiencias de los directivos públicos. Otros logros dicen relación con que el 84% de nombrados ocupaba los 2 primeros lugares de nómina y que ha habido una baja sostenida de concursos declarados desiertos por el CADP o Comités de Selección, llegando solo a un 8% aproximadamente, los últimos años.

En octubre de 2014, Chile fue reconocido como líder en América Latina en el desarrollo del Servicio Civil, según estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, denominado “Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004–2013),” de Juan Carlos Cortázar, Mariano Lafuente y Mario Sanginés. En ese marco, se destaca la legitimación del Sistema, plasmada en su ampliación, en la aplicación de sus procedimientos a la selección de ocupantes de cargos de relevancia que no pertenecen al Sistema y por la extensión del valor del mérito hacia otros niveles del gobierno e incluso hacia otros poderes del Estado, influyendo de manera importante en el avance del país en la materia. En el ranking, Chile avanza, producto de la evolución positiva de la totalidad de los indicadores que componen el Índice de Desarrollo del Servicio Civil.

Cabe destacar que los aspectos que registraron un crecimiento más significativo son los de eficiencia y mérito –en los cuales el Sistema de Alta Dirección Pública representa un particular impacto–, mientras que la evolución de los índices de consistencia estructural, capacidad integradora y capacidad funcional ha sido menor. El índice de eficiencia, además de ser el que más creció, es el que presenta un mayor desarrollo, pues obtiene el 85% de la máxima valoración<sup>1</sup>.

### **3.2 Avances de la provisión de cargos 2014-2015**

En materia de concursos, el período 2014-2015 ha sido particularmente intenso. Durante el periodo se iniciaron 628 concursos, 124 de primer nivel y 504 de segundo nivel y se proveyeron 344 cargos, 81 de primer nivel y 263 de segundo nivel; de ellos 277 corresponden a cargos del Sistema de Alta Dirección Pública y 67 a cargos no adscritos al

---

<sup>1</sup> Ver <http://publications.iadb.org/handle/11319/6636?locale-attribute=es>

mismo que la ley ordena proveer conforme a sus procedimientos o con la participación de su institucionalidad.

Durante el año 2014-2015 las responsabilidades del Sistema continuaron incrementándose. Se adscribieron a él 11 nuevos cargos - 6 de primer nivel jerárquico y 5 de segundo-, lo que significa que el Sistema de Alta Dirección Pública consta de 949 cargos, 110 de primer nivel y 839 de segundo y, además, participa en la selección de 305 cargos no adscritos, 101 de primer nivel y 204 de segundo.

Además, la Alta Dirección Pública ha permeado el valor del mérito al resto del Estado, extendiéndose más allá de sus fronteras originales, al aplicarse sus procedimientos o hacer participar a su institucionalidad en la selección de 305 cargos en 215 servicios e instituciones que no forman parte del Sistema, entre los que se cuentan cargos de Directores de CODELCO; Miembros de los Tribunales Ambientales y Tributarios y Aduaneros; Integrantes del Consejo Nacional de Educación; Miembros de los Paneles de Expertos del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones y del Panel de Concesiones de Obras Públicas, e integrantes del Comité de Auditoría Parlamentaria, entre otros.

### **3.3 Avances de los procesos de Selección en el ámbito de la Educación**

La ley de Calidad y Equidad de la Educación dispuso la participación del Sistema de Alta Dirección Pública en la selección de los Jefes de Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM) y de 3.960 cargos de Directores de Escuelas y Liceos Municipales, lo que da cuenta de la envergadura de las responsabilidades que le han sido asignadas. Así, este nuevo sistema de selección estableció la realización de concursos públicos con la participación del Sistema de Alta Dirección Pública, decisión fundada en la exitosa experiencia de la ADP en materias de selección de directivos para el Estado, incorporando en los nuevos procesos de selección los valores que rigen este sistema, a saber, la idoneidad, el mérito, la transparencia y la no discriminación.

En lo relativo a los avances en concursabilidad de este nuevo sistema para el ámbito educacional municipal, los procesos concursales de Jefaturas DAEM (en los casos en que se tienen más de 1.200 estudiantes matriculados), de los 197 insertos en el sistema, 124 cargos han sido publicados y 105 nombrados a partir de 2012, lo cual representa un 53,3% de nombramientos respecto al total de cargos. En cuanto a los nombramientos, sólo un 25% ocupaba el cargo al momento del concurso, mientras el 75% no lo hacía previamente, lo cual representa un importante avance en renovación directiva. De manera similar, un 83% de estos profesionales son hombres, mientras las mujeres sólo constituyen un 17% de los nombramientos efectuados, dato que plantea ciertos desafíos respecto a la atracción de candidatas idóneas a los procesos concursales.

En relación a la concursabilidad de Jefaturas DAEM con menos de 1.200 estudiantes matriculados, observamos que de los 97 insertos en el sistema, 36 han sido nombrados, lo que representa un grado de avance del 37,1% del total de cargos. Respecto a la caracterización de nombramientos, cabe destacar que sólo un 16% de los profesionales designados ocupaba el cargo al momento del concurso, lo cual demuestra un nivel importante de renovación en este nivel. El 12% de los nombrados son mujeres.

En términos de concursabilidad de Directivos de Establecimientos Municipales, de 3.960 cargos a concursar a nivel nacional, 2.614 cargos (66%) han sido convocados o concursados y se registran 1.585 nombramientos de directores de escuelas y liceos municipales en todo el país, es decir, un 40% de avance a junio de 2015. A junio de 2015, el promedio de postulantes por concurso es de 53 profesionales, lo que significa un paulatino aumento de postulaciones en comparación con los primeros años de aplicación del sistema, cuando llegaban aproximadamente a 10 postulantes. En términos de distribución por género, 53% de estos directivos son hombres y un 47% mujeres, invirtiéndose la proporción respecto a nombramientos del anterior sistema. En definitiva, el impacto de los nombramientos en el total de la matrícula es del 53%.

El trabajo colaborativo con todos los actores del sistema, en especial con los municipios, ha permitido generar un círculo virtuoso y la paulatina instalación –en el marco de una relación de pleno respeto a la autonomía de los gobiernos locales- de un cambio cultural muy significativo: la introducción del mérito como condición básica para ejercer un cargo de responsabilidad directiva en la educación municipal. A tres años de la puesta en marcha de la ley N°20.501, el Sistema de Alta Dirección Pública se encuentra abocado a reforzar su alianza con los municipios; a homologar y mejorar los estándares técnicos de las Asesorías Externas; a difundir las convocatorias, y a perfeccionar su funcionamiento.

#### **IV. DIFICULTADES DEL PROCESO DE SELECCIÓN**

En este período, como ya había ocurrido en 2010, el Sistema de Alta Dirección Pública volvió a verse fuertemente impactado por el cambio de coalición gobernante. Es así como en el primer año del Gobierno del Presidente Sebastián Piñera se solicitó la renuncia no voluntaria del 63% de los Altos Directivos Públicos de primer nivel jerárquico vigentes al 11 de marzo del 2010 y del 24% de los de segundo nivel y, entre el 11 de marzo y el 31 de diciembre de 2014, el Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet desvinculó en forma no voluntaria al 64 % de los Altos Directivos Públicos de primer nivel y al 43% del segundo.

Este tema constituye, sin lugar a dudas, el principal obstáculo que enfrenta el Sistema, con la complejidad de que se trata de un problema estructural, toda vez que la posibilidad de solicitar la renuncia a los Altos Directivos Públicos constituye una facultad legal y es parte integrante del modelo de Alta Dirección Pública imperante.

En relación con lo anterior, otra dificultad que ha tensionado al sistema es el nombramiento de ocupantes transitorios y provisionales. El diseño del modelo permite a la autoridad nombrar a ocupantes transitorios y provisionales (TyP) de los cargos, quienes los ejercen mientras se lleva a cabo el concurso público, y no tienen impedimento para participar en el concurso destinado a proveer el mismo cargo que ejercen. Lo anterior genera un incentivo al cese de los Altos Directivos Públicos nombrado por un gobierno anterior y al nombramiento de ocupantes transitorios y provisionales, afectando la percepción de legitimidad de los concursos y debilitando la atracción de nuevo talento para el servicio público.

Por otra parte, al considerar los problemas que aquejan al Sistema, cabe destacar la situación de los cargos críticos del sector salud y del Instituto Médico Legal. En efecto, la Alta Dirección Pública selecciona a los ocupantes de 324 cargos del sector salud, lo que corresponde al 34% del total de cargos. De los mismos, un 52% son cargos de Subdirector Médico de Servicios de Salud y de Hospital y de Director de Hospital, los que han presentado

históricamente dificultades en su provisión tal como lo reflejan las bajas tasas de postulación y el alto número de concursos declarados desiertos.

Al analizar las causas de esta situación, se ha concluido que entre ellas se encuentran las rentas asociadas a los cargos y el elevado costo de oportunidad de los médicos; la exigencia de dedicación exclusiva en el desempeño del cargo; la pérdida de cargos de planta de los profesionales de carrera que asumen cargos de Alta Dirección Pública, y la falta de incentivos suficientes.

Al respecto, se ha propuesto diversas fórmulas para hacer frente a esta situación, implementándose algunas de ellas tales como el aumento de la Asignación de Alta Dirección Pública; la flexibilización de los requisitos para ejercer el cargo de Subdirector Médico y de las condiciones de desempeño, y la retención de empleos anteriores incompatibles durante el primer período de nombramiento.

Como modo de hacer frente a las situaciones antes descritas, se hace imperativo introducir reformas legales. Esta inquietud ha sido compartida por el Consejo de Alta Dirección Pública, por los distintos gobiernos y por la opinión pública.

En 2013 y en 2014 –con el fin de propiciar el adecuado funcionamiento del Sistema mientras se llevan a cabo las reformas legales-, se dictaron instructivos presidenciales que vinieron a sumarse a los dictados con idéntico propósito en 2009 y 2010. Todos ellos coinciden en prescribir medidas tendientes a restringir el ejercicio de facultades para directivos provisionales y transitorios; recomendar la asistencia de jefes de servicio invitados por el Consejo a explicar las razones de una desvinculación; incorporar al perfil los lineamientos generales del Convenio de Desempeño, y adoptar medidas tendientes a acotar la duración de los concursos, entre otras.

Ya en 2013 –a fines del Gobierno del Presidente Piñera- se presentó el proyecto de ley que perfecciona la gestión del sector público, mediante nuevas herramientas de gestión y el mejoramiento del Sistema de Alta Dirección Pública, el que propuso incluir nuevos cargos y servicios; adoptar medidas destinadas a evitar la alta rotación directiva y limitar los nombramientos transitorios y provisionales; fortalecer los Convenios de Desempeño; aumentar la eficiencia de los procesos de selección; perfeccionar aspectos procedimentales, y otorgar facultades al Servicio Civil para impulsar la gestión de personas en el sector público. Sin embargo, este proyecto de ley no fue aprobado en el Congreso.

En la misma línea, este año el Gobierno de la Presidenta Bachelet envió un proyecto de ley que fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil y perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública. Entre otros aspectos, el proyecto establece nuevas funciones y atribuciones para el Servicio Civil que tiene como objeto la supervisión y perfeccionamiento de la política de gestión y desarrollo de personas en los servicios de la administración civil del Estado; define nuevas funciones y facultades para el Consejo de Alta Dirección Pública; fortalece los convenios de desempeño; incluye nuevos servicios al Sistema de Alta Dirección Pública y en algunos servicios ya incorporados, se suman cargos adicionales; finalmente se suprime la figura de directivos transitorios y provisionales, siendo el subrogante quien ocupe el cargo en tanto se provee la vacante.



## V. DESAFÍOS Y REFLEXIONES FINALES

A 12 años de iniciada la puesta en marcha del Sistema de Alta Dirección Pública de Chile, los resultados son claramente satisfactorios: la instalación del mérito como condición para ejercer un cargo de responsabilidad directiva en el Estado con más de un 90% de cargos adscritos concursados y la permanente ampliación del Sistema. Es así que el Servicio Civil deberá enfrentar nuevos desafíos en los próximos años. Algunos de éstos son:

**a) Profesionalización de la función pública y alternancia en el poder.** Tras la experiencia adquirida al cabo de dos cambios de coalición gobernante y el impacto producido por ellos en el Sistema de Alta Dirección Pública, es posible afirmar que su principal desafío es trascender los cambios de gobierno y proyectarse en un marco de alternancia en el poder. Se requiere explorar fórmulas, aprobar reformas legales y adoptar medidas destinadas a generar mayores niveles de estabilidad de los directivos seleccionados a través del Sistema de Alta Dirección Pública.

**b) Perfeccionamientos legales del Sistema de Alta Dirección Pública.** En directa relación con el punto anterior, es que la Presidenta Bachelet ha impulsado un nuevo proyecto de ley destinado a perfeccionar y fortalecer el Sistema de Alta Dirección Pública, con el propósito de superar falencias detectadas durante su desarrollo y lograr proyectarlo adecuadamente, de modo de permitirle hacer frente a nuevos desafíos en forma eficiente, eficaz y exitosa.

**c) Perfeccionamiento de los procesos de selección del ámbito de la educación.** El Sistema de Alta Dirección Pública en el ámbito de la educación, deberá contribuir a generar mayores grados de coherencia entre la ley N°20.501, sobre Calidad y Equidad de la Educación y el proceso de Reforma Educacional en marcha, prestando particular atención al impacto que en la selección de Directores de escuelas y liceos genere el cambio de entorno, derivado del proceso de desmunicipalización de la educación. Simultáneamente, se deberá avanzar en la provisión de cargos, proyectándose el desarrollo de aproximadamente 1.000 concursos de Directores de Establecimientos Educacionales Municipales y de 85 concursos de Jefes de DAEM, considerando que la meta definida por la ley es proveer la totalidad de los cargos a diciembre de 2016.

Con el propósito de potenciar los resultados del trabajo desarrollado, se continuará con una línea de estudios y sistematización destinados a profundizar el conocimiento de temas relevantes, para lo cual se trabajara en conjunto con el Ministerio de Educación y la academia; se pondrá especial énfasis en incorporar en la construcción de perfiles no sólo competencias de liderazgo y gestión, sino que también las particulares necesidades de cada comunidad educativa y del contexto cultural específico de cada territorio, y se incrementará la colaboración con los profesionales del ámbito municipal responsables de conducir a nivel local los procesos de selección, con el fin de fortalecer sus capacidades mediante el trabajo de asesoría técnica que desarrolla el equipo de Educación.

**d) Acompañamiento y desarrollo de Altos Directivos Públicos.** El Servicio Civil, dado el aumento del número de cargos que deben proveerse a través del Sistema y los recursos disponibles, ha optado por potenciar acciones que estima podrán generar un mayor impacto en la gestión directiva. En esta línea, ha puesto en marcha el nuevo modelo de desarrollo directivo.

**e) Posicionamiento y difusión del Sistema de Alta Dirección Pública.** Es necesario potenciar el posicionamiento y difusión del Sistema, fortaleciendo el conocimiento que actualmente tiene la ciudadanía del sistema, lo que contribuiría a incrementar su valoración y, por tanto, su proyección futura, así como también convocando a potenciales postulantes, mejorando el reclutamiento de candidatos y atrayendo talento directivo al Estado chileno. Para ello, entre otras acciones, se realizarán campañas masivas de difusión en medios de comunicación radial, portales electrónicos y redes sociales profesionales. También se promoverá el Sistema en charlas con estudiantes de postgrado y de universidades, de manera que sea considerado como una opción de desarrollo profesional en el futuro.

Consciente de estos desafíos, el Servicio Civil se ha fijado –en los diversos ámbitos de su competencia- nuevos metas que alcanzar y proyectos que implementar:

- **Inicio de nuevo Convenio Marco con empresas consultoras.** A finales de 2015, se espera contar con un nuevo conjunto de consultores expertos especializados en búsqueda y evaluación de candidatos para el Sistema de Alta Dirección Pública, que asegure un marco imparcial y eficiente para la provisión de estos fundamentales cargos públicos, que se ponen a disposición de la ciudadanía a través de esta institucionalidad.
- **Digitalización de los títulos de candidatos.** Se está desarrollando un sistema con una base digital de certificados de título, que permite a los postulantes que han participado en concursos de ADP anteriormente, poder acreditar un requisito legal de manera simple, expedita y disminuyendo el costo de postular.
- **Carpetas Electrónicas para entrevistas.** Se reemplazaron las carpetas físicas que utilizan el Consejo y los Comités para las entrevistas finales por carpetas digitales que cargan en sus tablets o notebooks. De esta forma, se mejoran los tiempos de entrega de los antecedentes de los postulantes y hay más tiempo para realizar la lectura de su carpeta y preparar las entrevistas. Además, se evita cualquier posible error en la entrega de las carpetas y se presta un servicio acorde con los avances tecnológicos del Servicio Civil.
- **Metodología de Análisis Curricular.** Se aprobó una nueva metodología que permite distinguir entre cargos más técnicos de aquellos donde lo que predomina es la experiencia en gestión. Además, facilita la identificación de antecedentes o características específicas en cada categoría de la metodología. También mejora el ordenamiento de los candidatos, de acuerdo al ajuste existente entre la experiencia señalada en el currículo y lo solicitado en el perfil del cargo.
- **Perfil de Selección de Altos Directivos Públicos.** Se busca mejorar el proceso de reclutamiento y selección de ADP, a través de la actualización del modelo de Perfil de Selección. Se enfatiza el rol del ADP como “Servidor Público”. Además, se revisarán los Atributos o competencias y aspectos formales y de estructura del perfil. El proyecto está en ejecución y debe estar implementado durante segundo semestre de 2015.
- **Nuevo sistema de postulación en línea.** Se incorpora nueva tecnología para la postulación en línea, que mejora la usabilidad para candidatos, Servicio Civil y empresas consultoras. Cumple además con estándares de accesibilidad para personas con discapacidades

visuales. Entrega oportuna de información de avances de concursos a ciudadanos y candidatos. También incorpora guías interactivas y preguntas frecuentes. Finalmente, permite la integración con otros sistemas externos, ejemplo: Registro Civil y la Contraloría General de la República. Su implementación está fijada para fines del año 2015.

En la convicción del beneficio que el Sistema de Alta Dirección Pública reporta para nuestro país, todas las mejoras y logros alcanzados fortalecen la consolidación del modelo y avance hacia la proyección de una de las políticas públicas más exitosas en nuestro proceso de modernización de la gestión pública.

## BIBLIOGRAFÍA

Juan Carlos Cortázar, Mariano Lafuente y Mario Sanginés, “Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004–2013)”, Banco Interamericano de Desarrollo, BID, 2014.

## RESEÑA BIOGRÁFICA

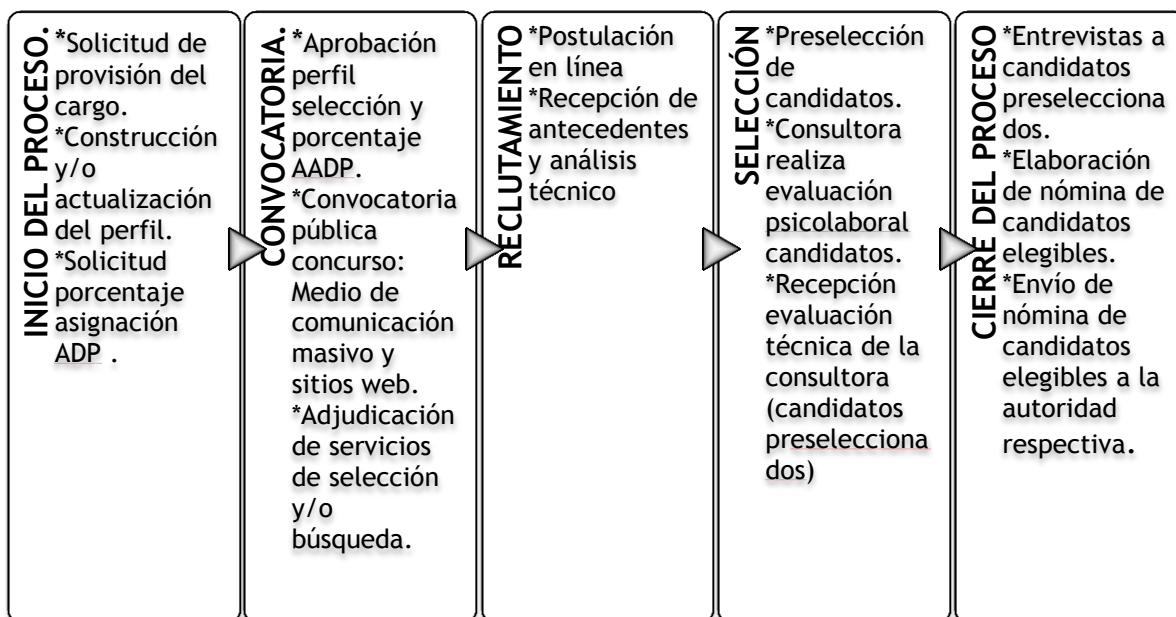
### Basilios Peftouloglou

Abogado de la Universidad de Chile, Magister en Gestión Pública y Gobernabilidad del Instituto Ortega y Gasset, Universidad Complutense de Madrid, Coach Ontológico certificado por Newfield Network y Diplomado en Gestión Pública Regional y Local, Universidad Alberto Hurtado. Fue distinguido por la Comisión Fulbright con la Beca Hubert Humphrey 2014-2015 para realizar estudios de especialización y pasantía profesional en el ámbito de Análisis Estratégico de Políticas Públicas y Administración del Estado, perfeccionamiento que realizó en Universidad de Washington, Estados Unidos.

Actualmente es Subdirector de Alta Dirección Pública en la Dirección Nacional del Servicio Civil, institución a la cual ingresó el año 2008 y donde se desempeñó previamente como Abogado Senior de División Jurídica y Asuntos Institucionales y Jefe de Reclutamiento y Selección de Alta Dirección Pública. Es académico de la facultad de Derecho de la Universidad Diego Portales desde el año 2011, institución que le ha otorgado el premio por Excelencia de Docencia los años 2012, 2013 y 2014.

## ESQUEMAS

Esquema 1: Proceso de Selección de Altos Directivos Públicos



## RESUMEN

El Sistema de Alta Dirección Pública, a doce años de su instauración, sigue constituyendo uno de los principales hitos del proceso de modernización del Estado en Chile.

El Sistema de Alta Dirección Pública ha establecido un mecanismo de reclutamiento y selección basado en la determinación de perfiles que miden competencias y permiten atraer hacia la función pública a los profesionales más idóneos para ejercer cargos de primer y segundo nivel jerárquico de la administración central del Estado, a través de procesos públicamente conocidos y apoyados de todas las herramientas modernas utilizadas en la selección de personal.

Los procesos de selección son concursos públicos y de amplia difusión; no discriminatorios; confidenciales; basados en el mérito y competencias; con participación público – privada; y que consideran elementos de mérito con criterios representativos y/o flexibles.

El Sistema de ADP instauró un proceso competitivo y con reglas claras e iguales para todos, con 329 mil postulaciones en 12 años (promedio 104 postulaciones por cargo). Además, el 50% de los nombrados no ocupaba el cargo, dando cuenta de un equilibrio entre renovación y valoración de las experiencias de los directivos públicos. Otros logros dicen relación con que el 84% de nombrados ocupaba los 2 primeros lugares de nómina y que ha habido una baja sostenida de concursos declarados desiertos por el CADP o Comités de Selección, llegando solo a un 8% aproximadamente, los últimos años. Además, se ha ido ampliando el sistema. Es así como, por ejemplo, la ley de Calidad y Equidad de la Educación dispuso la participación del Sistema de Alta Dirección Pública en la selección de los Jefes de Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM) y de 3.960 cargos de Directores de Escuelas y Liceos Municipales, lo que da cuenta de la envergadura de las responsabilidades que le han sido asignadas.

Sin embargo, en este período, como ya había ocurrido en 2010, el Sistema de Alta Dirección Pública volvió a verse fuertemente impactado por el cambio de coalición gobernante. Es así como en el primer año del Gobierno del Presidente Sebastián Piñera se solicitó la renuncia no voluntaria del 63% de los Altos Directivos Públicos de primer nivel jerárquico vigentes al 11 de marzo del 2010 y del 24% de los de segundo nivel y, entre el 11 de marzo y el 31 de diciembre de 2014, el Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet desvinculó en forma no voluntaria al 64 % de los Altos Directivos Públicos de primer nivel y al 43% del segundo.

Para enfrentar ésta y otras dificultades, el Gobierno de la Presidenta Bachelet envió este año un proyecto de ley que fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil y perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública. Entre otros aspectos, el proyecto establece nuevas funciones y atribuciones para el Servicio Civil que tiene como objeto la supervisión y perfeccionamiento de la política de gestión y desarrollo de personas en los servicios de la administración civil del Estado; define nuevas funciones y facultades para el Consejo de Alta Dirección Pública; fortalece los convenios de desempeño; incluye nuevos servicios al Sistema de Alta Dirección Pública y en algunos servicios ya incorporados, se suman cargos

adicionales; finalmente se suprime la figura de directivos transitorios y provisionales, siendo el subrogante quien ocupe el cargo en tanto se provee la vacante.

Es así que el Servicio Civil deberá enfrentar nuevos desafíos en los próximos años, tales como:

- Trascender los cambios de gobierno y proyectarse en un marco de alternancia en el poder.
- Fortalecer el Sistema de Alta Dirección Pública mediante perfeccionamientos legales.
- Perfeccionar los procesos de selección del ámbito de la educación.
- Perfeccionar el acompañamiento y desarrollo de Altos Directivos Públicos.
- Posicionar y difundir el Sistema de Alta Dirección Pública con el propósito de extender el conocimiento que actualmente tiene la ciudadanía y de convocar a potenciales postulantes.

#### **PALABRAS CLAVE:**

- Sistema de Alta Dirección Pública (SADP)
- Altos directivos públicos (ADP)
- Modernización del Estado
- Procesos de reclutamiento y selección
- Consideraciones básicas del proceso de selección
- Consejo de Alta Dirección Pública (CADP)
- Procesos de reclutamiento y selección en el ámbito de la educación
- Perfeccionamiento del sistema de alta dirección pública
- Chile