

“Presente y futuro: Alta Dirección Pública en Chile ”

Francisco José Silva Durán

I ASPECTOS PRELIMINARES DEL MARCO INSTITUCIONAL:

El Sistema de Alta Dirección Pública chileno es un marco de regulación que rige a los cargos directivos de la administración civil del Estado. Está ubicado jerárquicamente bajo los niveles propiamente políticos, a saber, Presidente de la República, ministerios y subsecretarías, y sobre aquellos que constituyen la carrera administrativa. Rige, en el caso chileno, para aquellos cargos cuyas funciones sean predominantemente de ejecución de las políticas públicas y de provisión directa de servicios a la comunidad. Señala el artículo trigésimo quinto de la ley N°19.882:

“Establécese un Sistema de Alta Dirección Pública, que se regirá por las disposiciones de la presente ley y, supletoriamente, por aquellas que más adelante se indican, al que estarán sujetos los funcionarios de la exclusiva confianza de la autoridad competente que se señalarán, que desempeñen cargos de jefaturas en la dirección de órganos o servicios públicos o en unidades organizativas de éstos, y cuyas funciones sean predominantemente de ejecución de políticas públicas y de provisión directa de servicios a la comunidad. Para los efectos de esta ley, estos funcionarios se denominarán "altos directivos públicos".”

Recientemente, en octubre de 2016 tuvo importantes modificaciones cuyo objeto es avanzar de mejor manera por el camino de la profesionalización de este importante estamento directivo. El sistema cuenta con jefaturas superiores de servicios públicos y segundos niveles jerárquicos de cada institución. El primer nivel jerárquico es designado por el Presidente de la República, quien es para todos los efectos la autoridad facultada para el nombramiento. Respecto de los segundos niveles jerárquicos, la autoridad facultada para el nombramiento, o su superior, es el jefe de servicio respectivo. Los cargos en materia de remoción se entienden de exclusiva confianza y con la reforma se mantiene esta condición, sin perjuicio que la autoridad deba argüir razones de desempeño o confianza. La ley N°19.882 indica algunos principios en la materia como que para otorgar a un cargo la calidad de segundo nivel jerárquico, sus titulares deben pertenecer a la planta de directivos y depender en forma inmediata del jefe superior de servicio o corresponder a jefaturas de unidades organizativas que respondan directamente ante dicho jefe superior, cualquiera sea el grado o nivel en que se encuentren ubicados en la planta de personal. Indica también que los subdirectores como los directores regionales serán siempre cargos de segundo nivel jerárquico.

Creado el año 2003, el Sistema de Alta Dirección Pública tiene como principal objetivo incorporar a los servicios y organismos del Estado a directivos/as idóneos con probada capacidad de gestión para ejecutar los planes y políticas públicas, aportando con su desempeño al cumplimiento de principios como la excelencia, la transparencia y la probidad, como ejes de la función pública.

Este Sistema contempla dos grandes procesos: Reclutamiento y Selección, y Desarrollo y Fortalecimiento de la gestión directiva¹.

En el **ámbito de Reclutamiento y Selección**, los desafíos se orientan a profundizar el trabajo permanente de capacitación hacia y con los principales actores del sistema (representantes ministeriales, representantes de los servicios públicos, profesionales

expertos) como también la búsqueda de mejoras continuas en los estándares del trabajo que realizan las empresas proveedoras de servicios de búsqueda y evaluación.

El objetivo es optimizar el uso de los recursos públicos y resguardar la calidad técnica y la transparencia de los procesos de selección e introducir mejoras en los procedimientos de acuerdo a la nueva realidad y avance del sistema, teniendo en consideración los requerimientos de los clientes.

De particular importancia ha sido la optimización y disminución de tiempos en las diferentes etapas de los concursos, en especial en el periodo que va desde que se produce la vacancia a la convocatoria pública, donde si bien no hay una responsabilidad directa del Servicio Civil, se producen las mayores dilaciones. Asimismo, se han seguido implementando estrategias para la reducción de los procesos declarados desiertos, de manera que los servicios públicos puedan contar con directivos titulares en el menor tiempo posible. Al respecto, la reforma de 2016 estableció plazo a estas gestiones, aportante con mayor eficiencia para gatillar los concursos como para su ejecución, incluso respecto de la etapa de nombramiento o declaración de desierto.

Por otra parte, y como segundo gran proceso, el Servicio Civil considera el **acompañamiento y fortalecimiento a los altos directivos en su ciclo laboral**, en aspectos como capacitación, evaluación del desempeño y retiro, como una condición ineludible para posibilitar el despliegue efectivo de las capacidades para las cuales fueron elegidos, constituyéndose en directivos “creadores de valor público”, capaces de coordinar la gestión estratégica, política y operativa que exige su cargo. Las metas de trabajo del Servicio Civil en este ámbito consideran el desarrollo de un programa de acompañamiento integral y acciones de inducción, apoyo en el diseño de convenios de desempeño, capacitación y asesoría al momento de salida del sistema.

Durante estos años, la implementación progresiva del Sistema de Alta Dirección Pública ha dado cuenta de un proceso de legitimación política y social que ha significado su crecimiento y aplicación no sólo a cargos del poder ejecutivo sino que se ha extendido a la provisión de cargos del Congreso Nacional como del Poder Judicial, incluso de directores de importantes Empresas Públicas como la Corporación Nacional del Cobre y la Empresa Nacional del Petróleo. Asimismo, se han incorporado los cargos de Jefes de Departamento de Administración de Educación Municipal e indirectamente los de Directores de Establecimientos Educativos (Nivel Local).

Compromiso del Ejecutivo con la Reforma: Nueva Ley N°20.955, publicada en octubre de 2016 que fortalece a la Dirección Nacional del Servicio Civil y al Sistema de Alta Dirección Pública.

El detalle de las modificaciones es el siguiente:

1.- Fortalecimiento de la Dirección Nacional del Servicio Civil:

Define al Servicio Civil como una **autoridad en materia de gestión de personas en el Estado.**

Establece legalmente la Subdirección de Gestión y Desarrollo de las Personas Nuevo rol rector del Servicio Civil lo faculta para **impartir normas de aplicación general en materia de gestión y desarrollo de personas para ministerios y sus servicios dependientes.**

Responsable de la probidad, el Servicio Civil tiene la atribución de **impartir normas para la elaboración de códigos de ética para los 254 servicios públicos.**

2.- Se amplía la cobertura del sistema a 124 servicios públicos con 154 nuevos cargos:

Incorpora los primeros niveles jerárquicos de las siguientes instituciones públicas:

- Oficina de Desarrollo y Planificación Agraria.
- Instituto Nacional de la Juventud.
- Servicio Nacional del Adulto Mayor
- Corporación Nacional de Desarrollo Indígena.
- Dirección del Trabajo.
- Fondo Nacional de Salud.

Además se suman el primer nivel y los Directores Regionales del Servicio Nacional de Menores; los Subdirectores del Servicio Civil y del Servicio de Vivienda y Urbanización Metropolitano; y los segundos niveles de la Dirección General de Obras Públicas, Dirección de Planeamiento del Ministerio de Obras Públicas y de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Se refuerza el valor del mérito y la necesidad de contar con personas idóneas en el ejercicio de la función pública, sumando cerca de 200 cargos más al Sistema de Alta Dirección Pública.

3.- Medidas que refuerzan la LEGITIMIDAD del Sistema de Alta Dirección Pública:

- **Se elimina la figura de los Transitorios y Provisionales** y se reemplaza por los subrogantes legales como regla general.
- **Se obliga a fundamentar toda petición de renuncia**, sea en razón de desempeño o de confianza.
- **Se desincentivará al cese de los Altos Directivos Públicos de segundo nivel jerárquico en los primeros seis meses de un nuevo gobierno**, exigiendo comunicación previa y fundada al Consejo de Alta Dirección Pública.
- **Limita concursar cargos vacantes en los últimos 8 meses de gobierno.** Se requerirá la autorización del Consejo de Alta Dirección Pública para convocar a los procesos de selección durante ese periodo.

- **Limita las declaraciones de desierto de los II Niveles** y se establece plazo legal de 20 días hábiles para pronunciarse una vez recibida la nómina.
- **La ley establece al Presidente de la República un plazo máximo de 90 días** para tomar la decisión de nombramiento o declaración de desierto en cargos de primer nivel jerárquico.

4.- Medidas que refuerzan la TRANSPARENCIA del Sistema de Alta Dirección Pública:

- **Fortalece el rol del Consejo de Alta Dirección Pública** como garante del Sistema mediante la consagración de nuevas atribuciones y funciones:
 - Regular concursos de primer y segundo nivel adscritos y no adscritos, como en todos aquellos en los cuales participe.
 - Conocer y aprobar directrices para el diseño e implementación de los planes y programas de inducción, acompañamiento, formación y desarrollo de Altos Directivos, elaborados por la DNSC.
 - Informar anualmente a Comisiones de Hacienda del Senado y la Cámara sobre funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.
- **Declara expresamente la adscripción del Sistema de Alta Dirección Pública al principio de transparencia**, y se precisan ciertos ámbitos de confidencialidad.
- **Se establece un mecanismo anual de rendición de cuentas entre el Gobierno y el Congreso en lo relativo al buen funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.**

5.- Medidas que refuerzan la EFECTIVIDAD del Sistema de Alta Dirección Pública.

- Facilita la instalación de los nuevos gobiernos a través de la **designación presidencial directa de hasta 12 Altos Directivos Públicos de primer nivel jerárquico, en los tres primeros meses de Gobierno,**
- Permite a los funcionarios públicos nombrados en cargos de Alta Dirección Pública **mantener su cargo de planta por 9 años.**
- Para mejorar la calidad de los candidatos crea un **banco de candidatos** y un modelo de **gestión de candidatos** que evitará declaraciones de concursos desiertos y ayudará a no perder talento directivo detectado y probado. Esta facultad permite al Consejo sumar candidatos idóneos a los concursos en base al principio de mérito.
- **Simplifica el modelo** que relaciona el grado de **cumplimiento del Convenio de Desempeño** y su efecto en las remuneraciones de los Directivos.

- **Disminución** de los días de nombramiento desde enviada la nómina, para los concursos de II nivel adscritos

II ASPECTOS INSTITUCIONALES DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

a) Objetivos del Sistema de Alta Dirección Públicaⁱⁱ:

Objetivos Generales:

- Introducir eficiencia y calidad en la implementación de las políticas públicas.
- Optimizar la entrega de bienes y servicios a la ciudadanía.
- Optimizar el cumplimiento de políticas públicas y programas definidos por la autoridad elegida por la ciudadanía.

Objetivos específicos:

- Profesionalizar los equipos directivos del Gobierno Central.
- Integrar a los servicios personal idóneo que ejecuta las políticas públicas.
- Seleccionar en base al mérito y competencias por sobre otras consideraciones.
- Restringe exclusiva confianza en la designación, pero no en la remoción, lo que significa que en cualquier tiempo se puede remover a un directivo por la autoridad.

b) Consejo de Alta Dirección Pública:

Una característica particular de la reforma chilena, es la creación del Consejo de Alta Dirección Pública, organismo políticamente transversal integrado por cinco miembros, cuatro de ellos inamovibles por 6 años. Son designados por el Presidente de la República y ratificados por los cuatro séptimos del Senado, lo que garantiza un equilibrio plural en su interior.

El Consejo de Alta Dirección Pública es presidido por el Director Nacional del Servicio Civil, quien es designado directamente por el Presidente de la República.

Principales funciones del Consejo:

- 1) Conduce y regula los procesos de selección.
- 2) Convoca públicamente, a través de la Dirección Nacional del Servicio Civil, a todos los certámenes de selección del Sistema de Alta Dirección Pública.
- 3) Aprueba los perfiles de selección de primer y segundo nivel jerárquico.
- 4) Designa a uno de sus miembros (excluyendo su Presidente) o a un profesional experto para que dirija los Comités de Selección que conducen los procesos de selección de II nivel jerárquico, integrados también por un representante del ministro del ramo y otro del jefe superior de servicio.

- 5) Resuelve la contratación de empresas que participan en todo o parte de las labores de evaluación de candidatos de los concursos de I y II nivel jerárquico.
- 6) Entrevista candidatos finalistas.
- 7) Propone las nóminas de I Nivel al Presidente de la República y participa en la definición de las de II Nivel a través de la participación en los Comités de un consejero o de un profesional experto.
- 8) Propone a la Dirección Nacional del Servicio Civil medidas y normas generales que juzgue necesarias para el mejor funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.
- 9) Conoce procesos de reclamación.
- 10) Garantiza los principios de imparcialidad, transparencia y no discriminación.

El Sistema considera el reclutamiento, la búsqueda, la selección y el desarrollo de los directivos. Fue concebida como una política de Estado, como queda de manifiesto en la conformación plural y autónoma del Consejo de Alta Dirección Pública. A destacar que, en el hecho, sus acuerdos respecto de la conformación de nóminas de candidatos han sido adoptados, con pocas excepciones, por la unanimidad de sus miembros.

Las funciones de este Consejo se centran en la regulación de los certámenes de selección, en la convocatoria pública de todos llamados a concursos del Sistema, en la aprobación de todos los perfiles de selección de los cargos adscritos al sistema y propuestos por la autoridad, en la designación de la empresa o consultora que realizará todo o parte del proceso de evaluación de los candidatos, la definición de nóminas a entregar al Presidente de la República y la resolución de las reclamaciones que se deduzcan por vicios o irregularidades que afecten la participación igualitaria de algún postulante.

A su vez, también en la estructura la Dirección Nacional del Servicio Civil, deben establecerse los respectivos Comités de Selección que conducen los concursos que permiten proveer los cargos de segundo nivel jerárquico adscritos al Sistema de Alta Dirección. Estos Comités son integrados por tres miembros, un representante del Consejo de Alta Dirección Pública, un representante del jefe de servicio y un representante del ministerio del ramo.

Al Sistema de Alta Dirección Pública están sujetos los funcionarios de la exclusiva confianza de la autoridad competente, que desempeñen cargos de jefaturas en la dirección de órganos o servicios públicos o en unidades organizativas de éstos, y cuyas funciones sean predominantemente de ejecución de políticas públicas y de provisión directa de servicios a la comunidad. Estos funcionarios se denominarán "altos directivos públicos".

c) Convenios de Desempeño:

En otro ámbito estratégico, la Dirección Nacional del Servicio Civil debe establecer el modelo y las instrucciones que permitan la correcta suscripción de los convenios de desempeño entre la autoridad y cada directivo público. En efecto, todos los jefes superiores de servicios públicos deben suscribir un convenio de desempeño con el ministro de la cartera respectiva, los que se evaluarán anualmente y del cuyo cumplimiento pende una bonificación especial. A su vez, todos los directivos de segundo nivel jerárquico deben suscribir un convenio de desempeño con el respectivo jefe superior de servicio.

d) Configuración del Modelo:

El sistema fue construido bajo una estructura que balancea los ámbitos políticos y técnicos, en la que se controlan los nombramientos de los altos directivos públicos. La distinción elemental sobre la cual descansa este balance, es dejar dentro de la órbita de cargos técnico-políticos del Sistema aquellos que ejecutan políticas públicas y prestan servicios directos a la ciudadanía. Así, aquella institucionalidad que define las políticas públicas (no ejecuta) queda excluida del modelo y bajo los principios de la representatividad, estos son básicamente, los niveles ministeriales y subsecretarías.

A destacar en este ámbito de análisis que Chile siguió una lógica de separación macro de instituciones, unas que definían políticas públicas excluidas del nuevo marco, y otras que las ejecutaban o prestaban servicios directos a la ciudadanía. Al respecto señalar que la definición de trasladar un cargo de una lógica político representativo a una de profesionalización requiere una mirada exhaustiva de sus características y que deben observarse en detalle según cada país.

El Sistema de Alta Dirección Pública es considerado uno de los avances más relevantes en el proceso chileno de modernización y reforma del Estado. El objetivo es incorporar a los servicios del Estado, mediante concursos públicos y en base al mérito, a directivos idóneos con capacidad de gestión para implementar con calidad y eficiencia las políticas públicas del programa de Gobierno.

e) Características de los procesos de selección:

1. Público y de amplia difusión: El Consejo de Alta Dirección Pública, a través de la Dirección Nacional del Servicio Civil, debe anunciar cada certamen 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.
2. Al respecto es importante señalar que la Dirección Nacional del Servicio Civil 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.

3. No discriminatorio: 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.
4. De mérito y competencias: Cada candidato es reclutado y evaluado en base a un perfil de selección propuesto por la autoridad y aprobado por el Consejo de Alta Dirección Pública, el que considera competencias genéricas.
5. Alianza Público Privada: Parte fundamental del proceso de búsqueda y evaluación lo llevan adelante empresas 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.
6. Combina elementos de mérito con criterios representativos y/o flexibles: Una vez remitida la nómina de entre 3 a 4 miembros a la autoridad, ésta puede designar en el cargo a uno de sus miembros como también declarar desierto el certamen de selección. Del mismo modo, el Consejo de Alta Dirección Pública como los Comités de Selección pueden una fase anterior a la conformación de nómina declarar desierto fundadamente un concurso.
7. Confidencial: 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 sólo los antecedentes relacionados con perfil profesional, académico, trayectoria laboral y evaluaciones de las consultoras.

f) Etapas del proceso:

1. Convocatoria pública y reclutamiento: en base al perfil de selección del cargo, que es propuesto por la autoridad facultada para el nombramiento y aprobado por el Consejo de Alta Dirección Pública, se realiza una convocatoria pública tanto en la prensa escrita como en la Web www.serviciocivil.cl. En el I Nivel Jerárquico y en algunos cargos de II Nivel Jerárquico, además del Sistema de Postulación el Línea, se utiliza el servicio de búsqueda, que es realizado por consultoras especializadas.
2. Análisis de admisibilidad de la postulación: Se realiza el análisis del cumplimiento de requisitos legales de los postulantes, pasando a la siguiente etapa aquellos que cumplen dichas exigencias.
3. Análisis curricular: Una empresa especializada en selección de personal realiza el análisis curricular y el chequeo de antecedentes de los candidatos. Previa decisión del Consejo de Alta Dirección Pública o Comité de Selección, según corresponda, se define los candidatos que pasan a la siguiente etapa.

4. Evaluación psico-laboral y de atributos directivos: Tras la decisión del Consejo o el Comité de Selección la empresa consultora realiza la evaluación psico-laboral, de atributos directivos y de referencias laborales de los candidatos.
5. Entrevistas finales: El Consejo de Alta Dirección Pública o el Comité de Selección, en base a la evaluación psicolaboral de la consultora, selecciona a los mejores candidatos y procede a entrevistarlos personalmente.
6. Definición de nómina: El Consejo de Alta Dirección o el Comité de Selección conforme al mérito y en base a las evaluaciones obtenidas elabora una nómina, de entre tres a cuatro candidatos idóneos, la que es enviada a la autoridad facultada para el nombramiento.
7. Nombramiento: Tal como establece la ley, a la autoridad facultada para el nombramiento le corresponde elegir a alguno de los integrantes de la nómina o, si lo estima conveniente, declarar desierto el proceso de selección, caso en el cual el concurso debe realizarse nuevamente.

g) Condiciones de Desempeño de los cargos de alta dirección pública:

Los cargos de alta dirección están sometidos a determinadas condiciones de desempeño que tienen por finalidad garantizar estándares mínimos de probidad como de competencias para la ejecución de tan relevantes funciones públicas. Las principales condiciones de desempeño son las siguientes:

1. **Período de nombramiento**: Los cargos de altos directivos públicos adscritos al Sistema son designados para ejercer el cargo por un período de tres años, pudiendo ser renovados en dos oportunidades, por igual plazo.
2. **Exclusiva Confianza**: Son funcionarios de exclusiva confianza, es decir, su renuncia puede ser solicitada en cualquier momento por la autoridad facultada para el nombramiento. Conforme a la reforma de 2016, en los casos de solicitudes de renuncia de cargos de segundo nivel, la autoridad debe argüir razones de desempeño o confianza.
3. **Dedicación Exclusiva**: Ejercen sus funciones con dedicación exclusiva con la excepción de la ejecución de 12 horas semanales de docencia, la administración de su patrimonio previo y el desempeño en Directorios de entidades de carácter estatal.
4. **Asignación de Alta Dirección Pública**: Cuentan con una bonificación especial, que es un porcentaje de su remuneración que se adiciona a la misma, fijada por el Ministro de Hacienda en base a propuesta del Consejo de Alta Dirección Pública o del ministro del ramo, según se trate de cargos de I o II nivel jerárquico.
5. **Derecho a indemnización**: En caso de solicitud de renuncia o no renovación del nombramiento cuentan con una indemnización de un mes por cada año de servicio en el cargo, con un máximo de seis años.

6. Suscriben un convenio de desempeño: Los altos directivos públicos cuyos cargos están adscritos a la Alta Dirección Pública suscriben un convenio de desempeño con su superior directo. Estos instrumentos de gestión tienen una duración de tres años. En los convenios se incluyen las metas anuales estratégicas de desempeño del cargo y los objetivos de resultados a alcanzar, con los correspondientes indicadores, medios de verificación y supuestos básicos en que se basa el cumplimiento de los mismos.
7. El alto directivo público debe informar a su superior jerárquico el grado de cumplimiento de las metas y los objetivos, correspondiendo al ministro del ramo o al jefe superior de servicio, según corresponda, determinar el grado de cumplimiento de los objetivos acordados.

III DESAFÍOS DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA:

Si bien son evidentes los avances del proceso chileno, su implementación a permitido identificar puntos de mejora que podrían favorecer un mejor funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública. Han contribuido significativamente a esta discusión los mismos consejeros de Alta Dirección Pública, quienes a través de su reflexión permanente han ido identificando nudos de desarrollo que se pasan a explicitar: También ha contribuido a esta reflexión las iniciativas legislativas que se han desarrollado por el ejecutivo en los años 2009 y 2012 y 2013.

1.- Estabilidad para los altos directivos públicos de II nivel jerárquico:

A la fecha existe consenso respecto de la trascendencia política de los cargos de I nivel jerárquico (jefes superiores de servicio). Respecto de éstos se comprende de mejor manera su rotación en función a los cambios gubernamentales.

No existe el mismo consenso respecto de los cargos de II nivel, en tanto sus funciones se identifican con mayor claridad en un contexto técnico profesional (Administración y Finanzas/Jurídicas/Gestión de Personas entre otras), por lo que a través de la ley N°20.955 se incorporaron mayores barreras para la remoción, debiendo la autoridad motivar la solicitud de renuncia, especialmente en los primeros seis meses de un mandato presidencial.

2.- Sistema de Remuneraciones:

Se ha señalado que es importante revisar el sistema de compensaciones en ciertas áreas como Salud, en que las brechas con cargos similares en el sector privado limitan la atracción de mejores candidatos. Lo anterior junto a una revisión con los criterios con que la Dirección de Presupuestos de Chile establece los porcentajes de asignación de alta dirección pública.

3.- Confidencialidad:

Se debe asegurar el adecuado equilibrio entre transparencia y confidencialidad, incrementando la transparencia activa, sin por ello resguardar antecedentes confidenciales de los postulantes de los procesos de selección que afectan los derechos de éstos como el adecuado funcionamiento de la institución.

Durante estos años ha habido un importante debate con el Consejo para la Transparencia, el que se ha ventilado en sede administrativa, en los Tribunales de Justicia y en el Tribunal Constitucional. A la fecha, se ha obtenido jurisprudencia importante y que consagra la inconstitucionalidad de la entrega de los informes psico-laborales a terceros.

4.- Eficiencia en los procedimientos:

Disminuir los tiempos de los concursos y señalar plazos para las diligencias que la ley encarga a los distintos actores del Sistema de Alta Dirección Pública. La nueva ley N°20.955 incorpora importantes normas en la materia, que habrá que evaluar su impacto al mediano plazo.

5.- Acompañamiento de los Altos Directivos Públicos:

Este tema ha sido objeto de debate no sólo conceptual sino también jurídico. La concepción normativa en principio no incluye a los altos directivos dentro del esquema tradicional de capacitación que tiene todo funcionario público. Probablemente se pensó en que los altos directivos públicos debían acceder a los cargos con formación suficiente, en atención a que es un sistema abierto (no de carrera) y que busca atraer al mejor talento. Sin embargo, la experiencia ha dado cuenta de ciertos ámbitos formativos que deben ser considerados básicos como por ejemplo: Inducción a la normativa del sector público, manejo de medios y manejo de redes (públicas), entre otras.

Para ello, la Dirección Nacional del Servicio Civil ha ido adecuando su estructura y funciones, con el fin de avanzar hacia establecer Sistemas de Acompañamiento a los Altos Directivos Públicos.

6.- Ampliar la Alta Dirección Pública a los gobiernos regionales y locales:

Se mira como necesario, avanzar en la profesionalización del rol directivo de quienes ejercen estas funciones en los niveles regionales como locales del país.

Biografía: **Francisco Silva Durán** es Abogado, Master en Dirección Estratégica de RRHH de la Universidad Politécnica de Cataluña, y Master en Gestión de Calidad de EOI España y Universidad Diego Portales de Chile. Desde la Creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile, se ha desempeñado como Jefe de su División Jurídica, a cargo de la implementación jurídico-administrativa del Sistema de Alta Dirección Pública y del modelo de desarrollo de las personas impulsado a partir de la dictación de la ley N°19.882. Correo electrónico: fsilva@serviciocivil.gob.cl, fono: 28734404.

Resumen: La implementación del Sistema de Alta Dirección Pública ha requerido de un importante esfuerzo político institucional en estos primeros 14 años de existencia. Dicho esfuerzo ha permitido instalar un sistema robusto desde su génesis, comparable a aquellos propios de democracias avanzadas y que ha permitido establecer las bases de un cuerpo directivo con altos niveles de meritocracia. Después de ejecutar más de 3000 procesos de selección, de extender su aplicación a cargos de los tres poderes del Estado y hacia el mundo local, y después de vivir un importante y no siempre pacífico proceso de legitimación político-administrativa, se observan áreas de desarrollo del Sistema que han gatillado

reflexiones en todos los actores sobre sus instituciones. Los aspectos críticos del modelo se han contemplado en las normas de la nueva ley N°20.955, las que se deberán evaluar. A través de esta ponencia se pone a disposición de los participantes la vigencia de estas discusiones acerca del proceso de reforma de profesionalización de la gerencia pública de Chile, que como puede apreciarse busca equilibrar los aspectos de direccionamiento político naturales de cualquier proceso democrático, con los aspectos de requerimientos meritocráticos para el desempeño de funciones de carácter directivo, todo lo cual debe estar al servicio de la valorización de la política en su conjunto y de la gestión del aparato público.

ⁱ Contenido en el Plan de Desarrollo Institucional 2012-2014 de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

ⁱⁱ Contenido en el Plan de Desarrollo Institucional 2012-2014 de la Dirección Nacional del Servicio Civil.