

SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA CHILENO:

EVOLUCIÓN DE UN SISTEMA QUE SE CONSOLIDA COMO REFERENTE DE ACCESO MERITOCRÁTICO A LA DIRECCIÓN PÚBLICA.

Valeria Andrea Espinoza Latú

I. CHILE Y LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

1.1. Reformas del Estado que anteceden al Sistema de Alta Dirección Pública y que estuvieron orientadas al mejoramiento del empleo público.

A lo largo de la historia, se han llevado a cabo reformas que han ido fortaleciendo la Modernización del Estado. A continuación se relatan las diferentes reformas en Chile en relación a este ámbito:

La **primera generación de reformas** fue en la **década de los 80's**, se basó en una mirada eficientista de Estado y que tuvo como objetivo reducir el gasto público, la reducción del tamaño del sector público y privatización de empresas públicas.

La **segunda generación de reformas** ocurrió entre **1990 y 1994** cuando Chile retorna a la democracia. En estas reformas se frenó el proceso de reducción del Estado, se impulsó su fortalecimiento, profesionalización y rol social, se crearon nuevos organismos gubernamentales, comenzó a regularse el sector privado y se mejora la calidad de las instituciones públicas.

La **tercera generación de reformas** fue entre los años **1994 y 2000** y tuvo por propósito la mejora de la gestión pública a través de la implementación de tecnologías de la información, se comienza a hablar de transparencia y probidad, mejora la calidad de los servicios públicos y la participación ciudadana, se releva la gestión de recursos humanos.

En el año **2003**, a través del acuerdo político-legislativo para la Modernización del Estado, la transparencia y la promoción del crecimiento se crea el Sistema de Alta Dirección Pública y la Dirección Nacional del Servicio Civil. Asimismo se comienza con la modernización y profesionalización de la carrera funcionaria y cambios en la política de remuneración del sector público.

1.2. El Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) se constituyó en uno de los principales hitos del proceso de modernización del Estado chileno.

Varias fueron las tensiones que impulsaron a nuestro país a evolucionar en materias de empleo público. Entre ellas, la crisis del sistema político del año 2003 que se traducen en acontecimientos que provocan el cuestionamiento, entre otras cosas, de la idoneidad de los equipos Directivos del Gobierno Central. Se crea por tanto, a partir de un acuerdo político - legislativo entre el gobierno y la oposición, la Ley N° 19.882 que regula la nueva política de los funcionarios públicos y crea la Dirección Nacional del Servicio Civil.

En un principio el Sistema tuvo que instalarse y validarse pese a las resistencias, ya que las autoridades políticas, antes de la creación del Sistema, utilizaban la discrecionalidad para

efectuar los nombramientos y remociones de los directivos públicos¹. No obstante, luego de esta etapa de instalación y en la medida que los servicios adscritos al sistema fueron progresivamente concursando los cargos vacantes con este nuevo mecanismo, se incrementan y complejiza el modelo creado. En esta etapa el Consejo de Alta Dirección Pública distingue mejoras al Sistema que un nuevo proyecto de ley a futuro debiera recoger.

La creación por tanto, de la Dirección Nacional del Servicio Civil tiene como uno de sus principales objetivos, la profesionalización de los Directivos del Estado que tuvo por finalidad optimizar la entrega de bienes y servicios a la ciudadanía y el cumplimiento de políticas y programas definidos por la autoridad en pro del desarrollo económico, democrático, reducción de los niveles de pobreza y corrupción. Bajo esta lógica, el Sistema de Alta Dirección Pública, en sus procesos de selección -los cuales se proveen a través de concursos públicos-, privilegia la idoneidad y el mérito como requisitos básicos para ocupar cargos en el Estado. Asimismo, el proceso de selección se basa en principios y valores como el **mérito, transparencia, confidencialidad y no discriminación**.

De esta forma, el sistema abrió un espacio al mérito y posibilitó la instalación de prácticas beneficiosas, tales como mayor transparencia, igualdad de condiciones y reglas claras en los sistemas de selección, aumento de la concursabilidad en la Administración, rendición de cuentas y atracción de talento a la gestión pública.

Respecto de la cobertura del Sistema, a partir de la Ley N°19.882 del año 2004 se establece que el Sistema de Alta Dirección Pública, en adelante SADP, contemplaría 98 Servicios públicos cuya función no sea el diseño de políticas públicas, sino más bien su ejecución.

1.2.1. Características del Sistema de Alta Dirección Pública Chileno

El modelo del Sistema de Alta Dirección Pública además, incorpora el equilibrio entre Mérito y Confianza. Esto es, el Sistema de Alta Dirección Pública lleva a cabo los procesos de selección en función de los valores y principios antes expuestos.

El Sistema ADP posee la siguiente misión:

“Velar por el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, la **selección y el reclutamiento**, mediante concursos públicos transparentes de directivos de excelencia e idóneos para ejercer los más altos cargos del Estado. Promueve el **desarrollo y acompañamiento** de los altos directivos; facilita y presta apoyo administrativo y técnico al Consejo de Alta Dirección Pública para que este pueda dar cabal cumplimiento de sus funciones”.

El **objetivo de los procesos de selección del SADP** ha sido **dotar a las instituciones** del gobierno central de equipos directivos que **optimicen la entrega de bienes y servicios** a la ciudadanía y den cumplimiento a las políticas y programas definidos por la autoridad (generación de valor público).

¹ Vera, P. (2016) “Perfeccionamiento del sistema de alta dirección pública: una revisión de los avances del proceso e instrumentos selección”

1.2.2. Principales Actores del Sistema de Alta Dirección Pública:

→ **Servicio Civil**

Implementa políticas de gestión y desarrollo para las personas que trabajan en el Estado. Es el encargado de impulsar y coordinar las políticas públicas destinadas a promover la gestión estratégica de las personas del Estado. Lo anterior se materializa en el diseño e instalación de políticas de gestión de personas en los servicios públicos y en el desarrollo del SADP, donde juega un rol preponderante la Subdirección de Alta Dirección Pública.

La SADP en relación a los procesos de selección, es la encargada de implementarlos, apoyar técnica y administrativamente al CADP, Comités de Selección y a las autoridades para la correcta ejecución y desarrollo de los concursos.

→ **Consejo de Alta Dirección Pública**

El sistema de Alta Dirección Pública chileno incluye la existencia de un organismo transversal, independiente, inserto en su estructura y se encarga de regular y velar por el buen funcionamiento del SADP. Este es el Consejo de Alta Dirección Pública, el cual es plural, autónomo e inamovible y es el encargado de conducir los concursos de I nivel jerárquico.

El Consejo ADP, actúa como garante, le otorga imparcialidad y transparencia al Sistema. Está integrado por 5 miembros, uno de ellos, y quien lo preside, es el Director Nacional del Servicio Civil y otros cuatro que son designados por períodos de 6 años por el Presidente de la República con acuerdo de 4/7 del Senado. Lira (2012)².

→ **Autoridad**

La autoridad (ministerial en cargos de I nivel o Jefe Superior de Servicio en cargos de II nivel) es quien propone el perfil del cargo y nombra o declara desierto el concurso a partir de la nómina recibida.

Para los cargos de jefe de departamento de administración de educación municipal (DAEM), será el alcalde quien deberá proponer el perfil de selección y el Consejo de Alta Dirección Pública quien lo apruebe.

→ **Comités de Selección**

Conducen los concursos de segundo nivel jerárquico y conforman la nómina que será enviada a la autoridad facultada para el nombramiento. Está compuesto por un Consejero o un representante del Consejo de Alta Dirección Pública (Profesional Experto), un representante del Jefe Superior del Servicio solicitante del cargo y un representante ministerial.

→ **Empresas consultoras**

Existe una alianza público – privada entre las empresas consultoras y el Servicio Civil. Esta relación entre el SADP y las empresas especializadas está enmarcada por la normativa aplicable a toda la administración de compras y licitaciones públicas.

² Lira, Loreto (2012) "Sistema de Alta Dirección Pública en Chile y su impacto en la gestión hospitalaria: un análisis empírico" pp. 4.

El trabajo de las empresas especializadas es fundamental para el buen funcionamiento del sistema, son ellas las encargadas de aplicar las metodologías de evaluación y cumplir con los requisitos del sistema.

El Sistema de Alta Dirección Pública define lineamientos operacionales y asigna, para cada proceso, a un funcionario del servicio (Consultor del Alta Dirección Pública) como contraparte técnica.

→ **Postulantes**

Todo ciudadano chileno que no esté sujeto a una inhabilidad, prohibición y/o incompatibilidad contemplada en la ley puede ejercer su derecho a concursar en cualquiera de los cargos convocados públicamente.

Su inclusión y participación en el proceso de selección está sujeta a la observancia de los requisitos legales señalados en el perfil para acceder a procedimientos uniformes y en igualdad de condiciones donde se evalúan factores de mérito y competencias específicas contenidas en el perfil. Los procesos deben resguardar y garantizar la confidencialidad, manteniendo en reserva la identidad de cada candidato, sus puntajes e informe de evaluación y detener todo acto de discriminación que se traduzca en exclusiones o preferencias basadas en motivos diferentes del mérito, calificaciones, competencias y aptitudes exigidas para el desempeño del respectivo cargo en concurso.

1.2.3. Etapas del Proceso de Selección

El proceso de selección comienza con la **planificación y programación de la convocatoria**, una vez que la autoridad envía al Servicio Civil un oficio señalando que el cargo está vacante.³ Asimismo, si el cargo es concursado por primera vez, la autoridad debe adjuntar el perfil de cargo. Si por el contrario, el cargo ya ha sido concursado con anterioridad, se utiliza como documento base el último perfil aprobado por el Consejo de Alta Dirección Pública y se actualiza.

Una vez que el Consejo aprueba el perfil de cargo y se reúnen los documentos necesarios para su publicación (Decreto de vacancia en el caso de I nivel o resolución de vacancia en el caso de los II niveles, Porcentaje de asignación de Alta Dirección Pública). La convocatoria es pública y se realiza a través de medios de comunicación masivos, prensa escrita y página web del Servicio Civil.

Comienza así el **reclutamiento** de los candidatos que postulan a través del sistema de postulación en línea (SPEL) y/o por medio de empresas especializadas de búsqueda.

Una vez cerrada la convocatoria (que dura 10 días hábiles o 15 si es que el cargo, a partir del análisis realizado por el Servicio Civil determina que es necesario ampliar el cargo por 5 días más) comienza el **análisis de admisibilidad** de los candidatos, la que se basa en los requisitos legales establecidos en el perfil de cargo. Por tanto, todos aquellos postulantes que no cumplen con estos requisitos, son excluidos del **análisis curricular** que lleva a cabo la empresa consultora externa (búsqueda y/o evaluación) a partir de la experiencia y conocimientos declarados en el perfil de cargo. Es el Consejo de Alta dirección Pública (I nivel) o el Comité de Selección (II nivel) quienes de acuerdo a los resultados entregados por la empresa, determina los candidatos que avanzan a la etapa siguiente de **evaluación gerencial**. Aquí la empresa externa, a partir de la indagación principalmente de la

³ Ley N° 20.955.

motivación, la experiencia, conocimientos y los cargos directivos o de jefatura que ha ejercido, define los candidatos que pasan a la etapa de **evaluación psicolaboral** y **referencias laborales**. En esta etapa la empresa externa evalúa en profundidad los atributos del cargo y su adecuación al mismo, clasificando a los candidatos en Idóneos, Idóneos con Observaciones y No Idóneos. Una vez más, es el Consejo o el comité de selección quien determina los candidatos que avanzarán a la etapa final de **entrevistas finales**, para posteriormente confeccionar la **nómina** de 3 o 4 candidatos elegibles. Esta nómina es enviada a la autoridad facultada para el nombramiento (Presidente de la República para cargos de I nivel y Jefe superior del servicio en el caso de los II niveles). Ver Cuadro N°1 de anexo.

II. DESARROLLO DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA A 14 AÑOS DE SU CREACIÓN

Una de las características principales del Sistema de Alta Dirección Pública es que está en constante mejora, respondiendo a las exigencias de un Estado que evoluciona en función de las características de su entorno social y político, por tanto a lo largo de estos 14 años de existencia son varias las metodologías utilizadas en cuanto a la concursabilidad.

Ya desde el año 2004, comienza a utilizarse la metodología de un *proceso de discriminación secuencial* en los procesos de selección de Altos Directivos Públicos, que a partir de etapas sucesivas e interdependientes separa en cada una de ellas a los candidatos que se ajustan completamente o en mayor medida a los criterios previamente definidos para cada una de ellas.⁴ Estas etapas serán abordadas con mayor profundidad más adelante en este mismo documento.

2.1. Evolución de la concursabilidad e incorporación de nuevos cargos al Sistema

El SADP corresponde al establecimiento de un nuevo mecanismo de reclutamiento y selección de los altos directivos públicos, basado en una preselección de candidatos idóneos para los cargos de primer y segundo nivel jerárquico.

El Sistema se ha ido implementando gradualmente de acuerdo con lo señalado en la Ley N° 19.882. En efecto, de un total de 170 servicios públicos, en el período 2004 - 2006 se incorporaron 53 servicios al SADP, 688 cargos (93 de I nivel y 595 de II nivel). Año a año, se han incorporado más servicios y cargos al Sistema.

En el año **2006**, Chiledeportes (hoy Instituto Nacional de Deportes – IND) se caracterizó por innumerables escándalos de corrupción, donde se descubrieron irregularidades en los proyectos financiados por este organismo, por ejemplo proyectos en los que se recibieron dineros que no se ejecutaron, o proyectos que eran asignados por interés político de Gobierno, boletas falsas, entre otros.

Fue así como el vocero de Gobierno de ese entonces, Sr. Ricardo Lagos Weber, señala el 29 de octubre de 2006 en el Diario El Mercurio lo siguiente: *"Me hago cargo de que podría ser mejor el tema de selección de recursos humanos y tenemos un desafío en materia de recursos humanos, que pasa en parte por el tema de decir que podemos recurrir al concurso*

⁴ Vera, P. (2016) proyecto de mejora "revisión modelo y metodología de evaluación"

público de manera más amplia", "se puede recurrir a la Alta Dirección Pública" para que preste un servicio en este sentido aun cuando esto no conste en la ley.⁵

Con la gestión del año **2006**, se avanzó a un 79% de servicios (78) incorporados al Sistema de Alta Dirección Pública, SADP, de un universo de 99. De estos, 25 servicios y 157 cargos de primer y segundo nivel jerárquico ingresaron al sistema durante este período. Durante el 2006 se proveyeron 33 cargos primer nivel jerárquico, alcanzando con esta cifra un 46% de universo por proveer (98 cargos). Respecto del segundo nivel jerárquico, 160 cargos, acumulando un 35% del total de cargos por proveer (651). En consecuencia, desde la vigencia del sistema de ADP, con un universo de 749 cargos (I y II nivel), se concursaron o 272 de ellos, lo que equivale a un 36% del universo, concentrándose la ejecución de esta tarea principalmente durante el 2006 con un 26%, equivalente a 193 cargos. Asimismo, durante el año 2006 fueron nombrados 32 directivos de I nivel y 57 de II nivel jerárquico respectivamente, cifras que sumadas a los nombramientos de años anteriores, alcanzó a 127 Altos Directivos Públicos seleccionados a través de este Sistema

Asimismo en el año **2007** se promulgó las leyes N° 20.174 y 20.175, donde se crearon las nuevas regiones de Arica y Parinacota y Los Ríos, impactando en todos los servicios que poseen direcciones regionales. Desde la perspectiva del Sistema de Alta Dirección Pública, esta modificación de la estructura administrativa implicó la creación de 29 nuevos cargos directivos.

En los años **2009 -2010** el Sistema de Alta Dirección Pública se enfrentó al primer cambio de coalición gobernante desde su instauración. Luego de 5 años de la creación del Sistema, los cargos de I nivel sumaban 173 y los II nivel 761.

En este período se registraron 581 convocatorias a nuevos procesos, 297 en 2009 y 284 en **2010**. Dado el contexto de cambio de coalición, en 2010 se observó un incremento de las convocatorias a cargos de primer nivel, las que duplicaron a aquellas formuladas en 2009. En el segundo nivel, en cambio, los llamados a concurso disminuyeron en un 25%. En términos globales, al 31 de diciembre de 2010 el avance la provisión de cargos del Sistema alcanzó al 82%, lo que se traduce en que 728 cargos del total de 892 ya han sido provistos o se encuentran en proceso de concurso.

En este mismo periodo se creó el Consejo para la Transparencia, los Tribunales Ambientales y Aduaneros, el Panel de Expertos del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, el Consejo Nacional de Educación, los Directores independientes de CODELCO, el Instituto Nacional de Derechos Humanos, el Panel Técnico de Concesiones y el Comité de Auditoría Parlamentaria del Congreso Nacional.

A septiembre de **2011** existían 110 servicios adscritos al SADP y 32 servicios no adscritos que también utilizan el sistema, lo que corresponde a la selección de 179 cargos de primer nivel y 827 de segundo nivel jerárquico. Por servicios no adscritos, se entiende a organismos públicos que utilizan el SADP como mecanismo de selección y provisión, sin estar incluidos en el sistema por ley y cuyos cargos no están sujetos a las condiciones de desempeño que tienen los altos directivos públicos (confianza, tres años de duración en el cargo, dedicación exclusiva, entre otras).

⁵ Emol.com - <http://www.emol.com/noticias/nacional/2006/10/29/234410/gobierno-seleccion-de-recursos-humanos-en-chiledeportes-podria-ser-mejor.html>

Como es posible ver, el éxito de la ADP en la provisión de directivos públicos profesionales le ha ido trasladando en cargos de gestión de estos procesos en otras áreas del sistema público, distintas de las pensadas inicialmente, y se piensa actualmente en su extensión a los gobiernos regionales y locales.⁶

Es así como producto de la validación del Sistema de Alta Dirección Pública, paulatinamente nuevos servicios públicos del Gobierno Central y también a otros organismos del Estado, como el ámbito municipal en la selección de Jefes/as de Administración de Educación Municipal y Directores/as de Escuelas Municipales.

Durante el período **2011-2012**, se convocaron 722 procesos de selección, 103 de primer nivel jerárquico y 619 de segundo, de los cuales un 30% corresponde a cargos del sector salud. En el mismo período se proveyeron 592 cargos. En efecto, en 2011 los cargos provistos alcanzaron a 314 - 60 de primer nivel y 254 de segundo- y en 2012 a 278 cargos, 50 de primer nivel y 228 de segundo. A diciembre de 2012, de los 942 cargos que integran el Sistema, han sido provistos un total de 734 cargos, lo que representa un avance del 89% respecto del total de cargos del Sistema. Al distinguir por niveles jerárquicos se aprecia que, a la fecha antes señalada, el Sistema ha proveyó 100 cargos de primer nivel jerárquico – además de 3 cuyos procesos de selección se encontraban entonces en curso-, representando un 94% del universo de cargos del referido nivel. En cuanto a los cargos de segundo nivel jerárquico, se proveyeron 650 cargos y 88 continuaron sus procesos de selección, lo que representa en conjunto un avance del 89% del total de cargos.

Asimismo se creó la nueva institucionalidad en materia de Aseguramiento de la Calidad de la Educación parvularia, básica y media, la que dio origen a 2 servicios nuevos: la Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación. Esta nueva institucionalidad incorporó nuevos cargos adscritos y o adscritos al sistema. Asimismo el Servicio Nacional del Consumidor Financiero incluye 1 cargo de II nivel jerárquico y el Servicio Electoral en el que se entregó al Consejo Directivo del Servicio Electoral la facultad de designar y remover al Director y al Subdirector del Servicio Electoral, cuyas designaciones deben efectuarse a partir de una quina propuesta para cada caso por el Consejo de la Alta Dirección Pública, en conformidad a las normas del Título VI de la ley 19.882. Conforme con la ley de planta –de 2009- también están afectos al Título VI de la ley N° 19.882 3 cargos de Jefes de División y 15 cargos de Directores Regionales.

Se pone también en vigencia, en el año **2011** la **Ley de Calidad y Equidad de la Educación** (Ley N°20.501), que aspira a fortalecer la educación pública a través de la incorporación de mejores directivos a los departamentos de educación municipal y escuelas públicas. Con este propósito, entregó al Sistema de Alta Dirección Pública la selección de 201 Jefes de Departamentos de Administración de Educación Municipal –DAEM- y dispuso su participación indirecta en la provisión de aproximadamente 3.883 Directores de Establecimientos Educativos distribuidos en más de 300 comunas.

Con la entrada en vigencia de esta Ley, fue necesario adaptar el Sistema a cargos a nivel local – municipal, sector donde no existía experiencia previa y que tuvo además por consecuencia, la creación de una nueva área dentro de la Subdirección de Alta Dirección Pública, que tuvo que orientar su trabajo a la revisión de estudios académicos, de centros de investigación y comisiones de trabajo; efectuó reuniones con expertos e investigadores –

⁶ Longo, F. (2013) “Diez años de Alta Dirección en Chile”

entre ellos el Centro de Investigación Avanzada de la Educación, el Instituto Chileno de Estudios Municipales y la Fundación Chile-, con el Ministerio de Educación, SUBDERE, autoridades locales, Jefes DAEM y docentes. Particularmente, para la generación de una propuesta de perfil para el cargo en cuestión, así como del convenio de desempeño antes mencionado se realizaron más de 70 entrevistas a lo largo de todo el país y se aplicaron más de 200 encuestas. En el período 2011-2012 se registraron 55 convocatorias a procesos de selección destinados a proveer cargos de Jefes de Departamentos de Administración de Educación Municipal. A diciembre de **2012** habían sido nombrados 29 Jefes DAEM en 10 de las 15 regiones y se encontraban en curso otros 23 procesos de selección, lo que representa un avance del 10% respecto de los 292 cargos que deben ser provistos mediante este mecanismo de selección.

En el caso de los directores de establecimientos educacionales, la ley entregó al Sistema de Alta Dirección Pública la definición de perfiles transversales, la elaboración de convenios de desempeño tipo y la conformación de registros de expertos que deben representar al Consejo en la selección de candidatos y de consultores encargados de evaluar competencias de los postulantes a nivel nacional. En cumplimiento de este mandato el Consejo, en conjunto con la Dirección Nacional del Servicio Civil, procedió a recabar información para la elaboración de los perfiles y de los convenios de desempeño, realizando más de 70 entrevistas y aplicando más de 400 encuestas a diversos expertos en el ámbito de la educación a lo largo de todo el país. Simultáneamente se estableció una alianza con el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP, del Ministerio de Educación a fin de recibir su asesoría técnica.

Cabe destacar que, a diciembre de **2012**, se publicó un total de 804 procesos de selección de directores de establecimientos educacionales municipalizados, 226 de los cuales registran nombramiento informado al Ministerio de Educación, lo que representó un avance del 6% respecto a los 3.893 cargos que se proyecta deben ser provistos con la participación del Consejo de Alta Dirección Pública.

En el año **2013** se crea el Ministerio del Deporte, el que apuntó a contribuir a desarrollar una cultura deportiva en el país a través del diseño y ejecución de la política nacional de actividad física y deporte, otorgando el financiamiento para la ejecución de acciones que incentiven la práctica permanente y sistemática del deporte y la actividad física en todos los sectores de la población, garantizando una oferta amplia y diversificada, desde un enfoque de derecho.

A 10 años de existencia, es decir, al año **2014**, se iniciaron 693 concursos, 135 de primer nivel y 558 de segundo y se proveyeron 399 cargos, 88 de primer nivel y 311 de segundo; de ellos 296 corresponden a cargos del Sistema de Alta Dirección Pública y 103 a cargos no adscritos. Durante el período 2013-2014 las responsabilidades del Sistema continuaron incrementándose. Se adscribieron 31 nuevos cargos -2 de primer nivel jerárquico y 28 de segundo- y, además, se sumaron 27 nuevos cargos no adscritos, lo que significa que, al 31 de diciembre de 2014, se concursan a través del Sistema de Alta Dirección Pública 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.

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.

Asimismo, el Sistema continuó participando en la selección tanto de directivos del ámbito de la educación. Es así como, en relación con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación y de la Superintendencia de Educación. Además, se mantuvo el trabajo de provisión de cargos de Jefes de Departamentos de Administración de Educación Municipal y de Directores de Establecimientos Educativos Municipales. Es así como en este período se publicaron 112 convocatorias a concursos destinados a proveer cargos de Jefes de Departamentos de Administración de Educación Municipal, de comunas con matrícula de más de 1200 alumnos, de los cuales 71 concluyeron con nombramiento y se convocó a 43 concursos destinados a proveer cargos de Jefes de Departamentos de Administración de Educación Municipal, de comunas con matrícula de menos de 1200 alumnos, de los cuales 26 concluyeron con nombramiento, M, registrándose un 44.9% de avance en la provisión de cargos de Jefes DAEM.

En materia de concursos de Directores de Establecimientos Educativos, se convocó a 1.751 procesos de selección, de los cuales 948 concluyeron con nombramiento, lo que equivale a un 24% de avance.

Producto del reconocimiento y validación del Sistema es que ha ido paulatinamente expandiendo sus fronteras y ámbitos de acción no sólo a nuevos servicios públicos del gobierno central sino a otros organismos del Estado y del ámbito municipal, que utilizan la ADP como mecanismo de selección directiva en base al mérito. www.serviciocivil.cl (2017)

A fines de **2016**, forman parte del Sistema de Alta Dirección Pública un total de 125 servicios y 1.092 cargos, 119 de ellos de primer nivel jerárquico y 973 de segundo.

A lo anterior deben sumarse 362 cargos no adscritos 106 de ellos de primer nivel y 256 de segundo- en 257 organismos públicos.

Asimismo, en el ámbito de la educación se incluyen 3.172 cargos de Directores de Establecimientos Educativos Municipalizados, distribuidos en 345 comunas del país y 294 cargos de Jefes DAEM, de los cuáles 195 corresponden a comunas con más de 1.200 alumnos matriculados y 99 a comunas con menos de 1.200 alumnos matriculados.

Las cifras antes señaladas deberían continuar elevándose de aprobarse algunos de los diversos proyectos de ley que consideran la expansión del Sistema o que consideran la aplicación de sus procedimientos de selección o la participación de su institucionalidad, entre los cuales cabe mencionar el proyecto de ley que crea la Dirección General de Concesiones de Obras Públicas; el que modifica la ley orgánica constitucional del Congreso Nacional y otros cuerpos legales en lo relativo a probidad y transparencia; el que crea el Sistema de Educación Pública y modifica diversos cuerpos legales; el que crea una nueva institucionalidad del Sistema Estadístico Nacional; el que establece un nuevo Gobierno Corporativo de la Empresa Nacional de Petróleo; el que crea la Defensoría de los Derechos de la Niñez; el que crea una sociedad anónima del Estado denominada "Fondo de Infraestructura S.A.; el proyecto de ley sobre Educación Superior); el que regula una nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica, para aplicar el Sistema de Alta Dirección Pública al SENAME, y el que moderniza el Consejo Nacional de Televisión, entre otros.

Por otra parte, a diciembre de **2016**, el 50% de los nombrados no habían sido previamente titulares del cargo; ha incrementado la participación femenina en la dirección pública, pues si bien sólo un 21,9% de las postulaciones recibidas son de mujeres, un 27,3% de los nombramientos del Sistema recaen en ellas, cifra superior al 15% de presencia de mujeres en la gerencia del sector privado; ha facilitado la incorporación de profesionales del ámbito privado, ya que un 27,3% de los nombrados proviene de ese sector; ha establecido un exitoso modelo de cooperación público-privada con algunas de las más prestigiosas empresas de búsqueda y evaluación de directivos del mercado, y ha generado un círculo virtuoso en la mayor parte de los servicios públicos incorporados, en los que se ha extendido la concursabilidad -y con ello la búsqueda de los mejores- hacia otros niveles de las mismas organizaciones.⁷

Se incorporan también en el **2016** como cargos no adscritos al Sistema, los primeros Rectores de Centros de Formación Técnica Estatal a través de la promulgación de la ley 20.910. Estos Centros de Formación serán gratuitos para los estudiantes, los cuales aquellos que estudian en liceos técnicos, puedan posteriormente continuar sus estudios en estos establecimientos, los cuales están enfocados a formar profesionales que contribuyan al desarrollo de la región y del país.

Abarzúa, E. (2016) señala que el Sistema ha tenido un desarrollo progresivo en el tiempo y ha habido un avance muy importante en la concursabilidad. De todos los cargos adscritos y no adscritos al Sistema, existe un 94% de cargos que han sido concursados. La diferencia de 6%, corresponde a personas que están desempeñando funciones como titulares del cargo desde el año 2003, fecha en que se aprobó la Ley. En todo el período ha habido también una renovación de la gerencia pública. Un 50% de los nombrados no ocupaban el cargo anteriormente a pesar de que el 75% de las personas que han sido nombradas en cargos adscritos vienen del sector público.

A febrero de **2017**, los cargos llegan a 1.491 (tanto adscritos y no adscritos), lo que implica un aumento de un 200% en el número de cargos con que se inició su implementación. En la actualidad, además de los cargos de servicios públicos, le corresponde participar en la selección de los directores independientes de CODELCO, jueces y secretarios de tribunales Tributarios y Aduaneros, ministros de Tribunales Ambientales, nuevos organismos de la nueva institucionalidad educacional, y más recientemente en los concursos de jefes de Departamentos de Educación Municipal y de directores de escuelas y liceos municipales, entre otros.

De los 1.491 cargos que se seleccionan a través de la ADP, 1114 corresponden a cargos adscritos pertenecientes a 125 servicios públicos del gobierno central. Mientras que otros 376 cargos no adscritos pertenecen a 256 organismos públicos que seleccionan algunos de sus cargos directivos a través de la ADP.

De los 1114 cargos adscritos, un total de 119 son de I Nivel Jerárquico, en que la autoridad que nombra es el Presidente de la República, se trata fundamentalmente de jefes de

⁷ Dirección Nacional del Servicio Civil, “Estado del Sistema de Alta Dirección Pública” Rendición de cuentas del Consejo de Alta Dirección Pública a las Comisiones de Hacienda del Congreso Nacional (2016)

servicios y son cargos de confianza. Otros 955 cargos son de II Nivel Jerárquico, en que la autoridad que nombra es el jefe de servicio y también son cargos de confianza.⁸

Al **2017**, el **17%** de los cargos del Estado son de confianza y están designados a discrecionalidad por el Presidente de la República. Algunos de ellos son los Ministros, Subsecretarios, entre otros. Los cargos seleccionados a través del Sistema corresponden al **28%** y son cargos que se caracterizan por tener un componente de mérito y otro de confianza. Por último están los cargos seleccionados por mérito y que pertenecen principalmente a aquellos de tercer nivel, éstos corresponden al **55%** de los cargos del Estado.

Algunos de los datos anteriormente expuestos, se mostrarán en el cuadro N°2, 3 y 4 del anexo.

2.2. Evolución del Perfil de Cargo

Uno de los instrumentos que ha tenido modificaciones durante este periodo es el perfil de cargo. Entendiendo que éste (el perfil) debe adaptarse a las necesidades y contexto sociopolítico del Servicio y del país. Asimismo, tal como señala Alles, M. (2000), el perfil de cargo guía no sólo el proceso de reclutamiento y selección, sino también varios otros como el desarrollo, capacitación y la gestión o evaluación del desempeño. Es entonces importante que los perfiles y descripciones de cargo se acomoden a los diferentes contextos y realidades. En este caso, que el Directivo seleccionado se adapte no sólo al cargo, sino también al contexto en que se envuelve el mismo. Esta misma autora señala que cuando las compañías describen y analizan correctamente los puestos de trabajo, es posible facilitar las tareas propias de Recursos Humanos como Reclutamiento y Selección, Capacitación y Formación, Compensaciones, Evaluación de Desempeño, Desarrollo de Carrera y Planes de Carrera, etc.

Por otra parte, Chiavenato (2002) en su libro “Gestión del Talento” agrega: *“el diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización”*.

Es así como el perfil del Alto Directivo Público, se considera un instrumento que ha ido variando según las demandas del entorno y de acuerdo a los aprendizajes adquiridos durante estos años. Al inicio de la instalación del Sistema, el perfil de cargo elaborado era más bien un documento exploratorio que con el tiempo fue evolucionando a un perfil de cargo más completo.

En efecto, en una primera etapa, las competencias se clasificaron en clusters o casillas sintéticas relativas a la experticia en la función, conocimientos técnicos, habilidades de gestión a nivel gerencial, cualidades personales e interpersonales, capacidades estratégicas de liderazgo, formación de redes, habilidades de comunicación y una serie de otras destrezas necesarias para el ejercicio del cargo.

A fines de diciembre de **2005**, el Consejo sancionó el documento denominado “Perfil del Alto Directivo Público” que esbozaba de manera transversal la naturaleza de los candidatos a Alto

⁸ www.serviciocivil.cl (2017)

Directivo que el Consejo aspira a reclutar y seleccionar, destacando que los mismos debían contar con una visión estratégica del sector en que se desarrolla su labor; con conocimientos, competencias y habilidades gerenciales y de liderazgo; con habilidad para manejar y negociar situaciones complejas, y con habilidades para comunicarse y coordinarse con un entorno múltiple, de intereses diversos e incluso contradictorios.

Como señala Vera, P. (2016) el perfil ha ido variando en el tiempo, inicialmente el modelo de dirección pública adoptado en Chile planteaba un claro énfasis en la gestión directiva como una función sujeta a dos obligaciones: la gestión operativa y los resultados emanados de ella con orientación a la mejora del rendimiento de las organizaciones. Es así que se definieron cinco ámbitos generales sobre los que se esperaba los candidatos tuvieran cierto nivel de competencia. Estos ámbitos eran: **habilidades técnicas, de gestión gerencial, personal e interpersonal, estratégicas de liderazgo** y para el **entorno organizacional**.

A mediados de agosto de **2006**, el Consejo de Alta Dirección Pública prestó su aprobación a un listado de seis atributos claves, cuya finalidad es identificar variables críticas que orientarán la búsqueda y la selección. Dichos atributos -visión estratégica, capacidad gerencial, habilidades emocionales, habilidades de relación con el entorno, conocimientos técnicos y manejo de medios de comunicación-, han sido definidos por el Consejo pero su contenido se especifica, a la vez que se determina la ponderación de cada uno de ellos, en directa relación con las características del cargo que se busca proveer y de la organización en que el mismo se inscribe. Los perfiles además se han enriquecido con anexos que dan cuenta de aspectos específicos tales como los desafíos del cargo, que incluyen una breve y contundente explicación de los principales desafíos que debe abordar el Alto Directivo Público que lo ejerza; organigrama y caracterización de la dotación; clientes/usuarios internos y externos; productos y servicios; rentas; links con información relevante del cargo y condiciones generales de ejercicio del mismo.

En un principio, a través de un documento estandarizado, se levantaba el perfil de cargo entrevistando a los ocupantes de cargos superiores, inferiores y pares para poder comprender la principal misión del cargo, así como sus principales funciones.

En el año **2008** materia de perfiles de selección, se estableció un nuevo perfil genérico de competencias, desarrollado con el propósito de contar con instrumentos de búsqueda y selección técnicamente validados y de baja complejidad para efectos operacionales. El nuevo perfil distingue entre el perfil de selección y la descripción del cargo y considera un nuevo listado de atributos o competencias genéricas. Fue elaborado por la Dirección Nacional del Servicio Civil y aprobado por el Consejo de Alta Dirección Pública, en base a las propuestas desarrolladas por el estudio sobre la materia realizado por Fundación Chile. En este contexto, el Consejo de Alta Dirección Pública, y luego de contrastar diversas propuestas, definió como atributos genéricos para los perfiles de selección los siguientes: **Visión Estratégica; Gestión y Logro; Relación con el Entorno y Articulación de Redes; Manejo de Crisis y Contingencias; Liderazgo; Innovación y Flexibilidad, y Conocimientos Técnicos**, considerando además factores transversales, tales como la **probidad**.

Desde el año **2016**, el perfil da un vuelco más que en su forma, en su fondo. Este cambio es entender al Alto Directivo Público como un “Servidor Público” y no sólo como un Gerente Público enfocado en la adecuada gestión y administración de su Servicio. El servidor público es más que eso. Según el Código de Ética de la Dirección Nacional del Servicio Civil (2016)

se entiende, por Servidor Público, aquel que “respeta la imparcialidad de su función evitando siempre que se coloque el interés individual por sobre el interés público”. Este enfoque fue incorporado en todos los perfiles de los Altos Directivos Públicos de I y II nivel y en el de los Jefes/as de Departamento de Administración Municipal y se traduce en agregar a este documento un ítem denominado “Valores y Principios para la función pública”.

Estos valores y principios son los siguientes:

- **Probidad y ética en la gestión pública**
- **Vocación de servicio público**
- **Conciencia de impacto público**

Por otra parte, si bien los atributos seguían siendo muy similares a los anteriores, hubo un cambio en su descripción, la que da cuenta de factores asociados al buen trato, como un directivo integral orientado además a gestionar las personas de su organización. Asimismo, se incluye aspectos asociados a los desafíos gubernamentales, al convenio de desempeño, entre otros (ver cuadro N°5 en anexo).

Por último, señalar que el perfil de cargo actual posee los siguientes aportes⁹:

1. Enfatizar el rol del alto directivo público como servidor público.
2. Vincular cargo, ocupante y organización.
3. Profundizar en la indagación del contexto y características de la organización.
4. Incluir desafíos gubernamentales y estratégicos del servicio,
5. Incorporar y destacar el convenio de desempeño como herramienta de gestión.
6. Realzar las condiciones jurídicas en las que se inserta el ejercicio de la función pública.

2.3. Evolución de las metodologías de evaluación

2.3.1. Metodología de Análisis curricular

Dentro de las etapas de los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública, la etapa de análisis curricular se considera una de las más importantes y críticas, ya que opera como primer filtro para determinar si un candidato avanza o no a las siguientes etapas. De no llevar a cabo un adecuado análisis curricular, se pone en riesgo el éxito del proceso y además es de alta sensibilidad para los candidatos.

Desde sus inicios el Sistema ha utilizado 4 tipos de metodologías para realizar el análisis curricular. A continuación se describirán las señaladas por Vera, P. (2016):

Primera metodología: Fijaba 4 categorías de clasificación general de los antecedentes curriculares admitidos para el cargo en concurso. Las variables consideradas para la delimitación de las categorías era el grado cumplimiento de los criterios señalados en el perfil de selección: a) experiencia en ámbitos determinados, por ejemplo, en gestión de programas sociales, licitaciones u otros, b) la experiencia en cargos directivos o gerenciales y c) las

⁹ Vera, P. (2016) “Perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública: Una revisión de los avances del proceso e instrumentos de selección”.

áreas de formación de pre grado (ciencias sociales, ingeniería, economía, salud, ciencias jurídicas, por mencionar algunas).

El criterio de decisión que definía la exclusión del proceso generalmente era la experiencia en los ámbitos o áreas definidos en el perfil, seguido de la experiencia directiva cuando se trataba de cargos de primer nivel jerárquico. Esta metodología inicial lograba efectuar un ordenamiento grueso, por grupos de candidatos que no permitía realizar análisis más detallados entre ellos a lo que se sumaba que el punto de corte era una frontera difícil de precisar.

La creciente complejidad en número y tipo de cargos que se iban incorporando sucesivamente al Sistema (y concursando) planteó la necesidad de generar una metodología con un grado mayor de precisión.

Segunda metodología: la tensión estuvo en el nivel de estructura y granularidad que debía tener la metodología, proyectándose fórmulas que variaban en el grado de organización (más o menos estructurada) y número de variables consideradas.

Este dilema inicial buscó recoger la particularidad del conjunto de cargos a cubrir, mismos que como se indicó se caracterizan por ser heterogéneos y variados en sus características, teniendo una ubicación e impacto diverso en las estructuras organizacionales, además de operar en contextos y organismos disímiles en complejidad y tamaño, por nombrar algunas de las características que los distinguían.

La experiencia reveló que no era factible contar con una metodología que, en sí misma y con un alto grado de estructura, pudiera dar cuenta de esta vasta heterogeneidad de cargos, además de advertirse que en esta fase inicial de instalación contar con una metodología estricta podría tensionar a los distintos actores, a saber, las empresas consultoras e integrantes de los comités.

En efecto, estos actores se encontraban en una etapa de comprensión y asimilación de este modelo de selección a lo que se sumaba el riesgo de incrementar las reclamaciones por parte de los candidatos que quedaban tempranamente excluidos, con una metodología que en la práctica no estaba completamente probada.

La **tercera metodología** se caracterizó por considerar, a partir del atributo 7 del perfil de selección denominado conocimientos técnicos, los factores de experiencia y conocimientos en ámbitos o materias relacionadas con el cargo en concurso. Adicionalmente se incluyó como otro factor de valoración la experiencia en cargos de dirección o jefatura.

Las limitaciones centrales detectadas, en esta tercera metodología, en lo sucesivo se vincularon con el hecho que no distinguía experiencias específicas y/o críticas para el ejercicio del cargo, radicándose la evaluación en ámbitos y/o sectores generales, tales como experiencia en gestión o experiencia en administración.

Adicionalmente no fijó una distinción entre conocimiento y experiencia, se asumía que ambas eran equivalentes quedando igualmente valoradas. Esto se traducía en la práctica en que si un candidato tenía experiencia en un área determinada versus otro que había realizado estudios formales (post grado o pos títulos) en ella, no teniendo experiencia en dicha área, eran igualmente considerados y evaluados con una misma calificación.

El dilema se exteriorizaba con mayor intensidad frente a cargos donde se estimaba (en el análisis del cargo y descripción del perfil) que la experiencia y no sólo el conocimiento obtenido por medio de estudios formales era indispensable para un buen desempeño en el cargo. Sin embargo, dado que, en el atributo, y por tanto en la metodología de análisis curricular, se ponderaban ambos con igual valor los dos candidatos continuaban en el proceso y avanzaban hacia las etapas posteriores.

¿Cómo distinguir los conocimientos de la experiencia?, ¿Es dable privilegiar la experiencia por sobre los conocimientos?, ¿Pueden suplir los conocimientos a la experiencia en todos los cargos? Estas fueron preguntas que desde la experiencia naturalmente fueron planteando cuestionamientos que impulsaron nuevas modificaciones.

Actual metodología: La actual metodología buscó despejar esta variable en torno a la experiencia esencial al mismo tiempo que se abre a considerar otras experiencias que se valoran como plus. Es decir, los dilemas planteados por la experiencia recogidas a través de las metodologías anteriores se resuelven al privilegiar y potenciar la experiencia como factor esencial para el desempeño directivo.

En cuanto a los conocimientos estos continúan valorándose, sin embargo, ocupan un lugar complementario. Se otorga una valoración adicional cuando los antecedentes curriculares señalan que el candidato tiene estudios de post grado, operando de esta forma como un elemento diferenciador.

Otro cambio relevante en esta nueva metodología lo constituye la definición de dos tipos de metodologías la técnica y de gestión. La metodología de gestión está orientada a los cargos directivos, en los que predomina el requerimiento de experiencia en gestión y en los que el análisis del cargo indica que no se demanda para su ejercicio algún conocimiento técnico específico.

Las variables utilizadas y que constituyen los ejes sobre los que se construyen las tablas son el impacto y la envergadura/complejidad, donde el impacto está referido al cargo y la envergadura/complejidad a las organizaciones. De esta forma, al efectuar un análisis curricular se analiza el impacto de los cargos que ha ocupado el candidato a lo largo de su trayectoria laboral y la complejidad/envergadura de las organizaciones donde estos se insertaban. (ver cuadro N° 6 y 7 en anexo)

2.3.2. Metodología de evaluación gerencial y psicolaboral

Durante el año **2016** se crea un proyecto de mejora relacionado con la revisión y análisis del actual modelo de evaluación de candidatos, las metodologías y herramientas utilizadas, las competencias incluidas en el perfil, la evaluación de conocimientos técnicos, valores y principios, y las pruebas que se emplean para su selección.

Asimismo, este proyecto pretende definir un nuevo diseño del modelo o proceso de evaluación y selección de candidatos que recoja las mejoras y propuestas analizadas en el presente proyecto, estableciendo aquellas tareas o funciones que serán de responsabilidad del equipo interno de la Subdirección de Alta Dirección Pública y aquellas que serán externalizadas a través de una consultoría especializada en materias de evaluación de candidatos, para posteriormente relevar la importancia de redefinir el actual modelo de

atributos que permita realizar una evaluación más precisa de candidatos, con mayor validez y con mayor ajuste candidato-cargo.

Por lo tanto, esta revisión y análisis del actual modelo implica:

- Factibilidad de implementar indicadores conductuales en los perfiles de cargo y con ello Diccionarios de Competencias para distintos tipos de competencias y perfiles.
- Revisar la factibilidad de construir pruebas específicas que midan conocimientos o competencias con valor científico en su diseño.
- Determinar si las pruebas proyectivas deben continuar utilizándose en los procesos de selección en razón a su valor predictivo.

2.4. Evolución del Convenio de Desempeño del Alto Directivo Público

El convenio de desempeño del ADP es un instrumento que tiene por finalidad de orientar y evaluar los desafíos propuestos por su autoridad y por parte del alto directivo poder dirigir su gestión.

Desde la creación del Sistema de Alta Dirección Pública, se han efectuado avances importantes en cuanto a definición de aspectos legales y de procedimientos para los convenios de desempeño. Lo anterior se ratifica con la aprobación - el 1º de octubre de 2014 - del Decreto N° 172, que establece la modificación del Reglamento que regula los Convenios de Desempeño para los Altos Directivos Públicos. Esta modificación, tuvo como objetivo: especificar claramente roles, contenidos y plazos, tanto para el proceso de elaboración de los convenios, como para la fase de seguimiento y evaluación anual. Además, entregar definiciones y precisiones metodológicas, lo que permite aunar criterios entre los diferentes actores, y establecer la responsabilidad de la autoridad respecto de la evaluación del directivo, **mejorando la versión anterior del reglamento**, que presentaba vacíos en este ámbito.

Durante **2009-2010** se creó la Comunidad ADP, un sitio web donde los ADP tenían la posibilidad de interactuar, de informarse y comunicarse. Esto dio pie para la creación del “Modelo de Desarrollo para Altos Directivos Públicos” y la “Guía de Orientaciones para la Desvinculación”. Se llevaron a cabo jornadas de inducción y capacitación; se desarrolló -en conjunto con la Pontificia Universidad Católica de Chile- el Programa Piloto de Mentores; se perfeccionó la asistencia técnica en materia de convenios de desempeño, y se puso en marcha la primera versión del “Diplomado en Competencias Genéricas Altos Directivos Públicos”, dictado en conjunto por la Escuela de Psicología de la Universidad del Desarrollo y la Dirección Nacional del Servicio Civil, entre otras actividades destinadas a potenciar la gestión de los Directivos seleccionados por el Sistema.

En la actualidad, la Dirección Nacional del Servicio Civil (en adelante DNSC) cuenta con un **área de profesionales especialistas en desarrollo**, perteneciente a la Subdirección de Alta Dirección Pública, que se encarga de la asistencia técnica y metodológica específica de sectores asignados según la experticia laboral de sus miembros, en todos aquellos **aspectos relacionados con la gestión del desempeño directivo**, esto involucra:

- 1) Elaboración y/o modificación de convenios de directivos públicos.
- 2) Asesoría para la evaluación parcial y anual.
- 3) Asesoría legal y de procedimiento tanto para el proceso de renovación como el de desvinculación.

- 4) Asesoría en aspectos financieros, vinculados al cálculo de su renta anual, producto de las evaluaciones, o en caso de requerir asistencia para el pago/ cobro de indemnización.
- 5) Trabajo personalizado en la fase de formulación del convenio de desempeño del directivo, apoyado por el establecimiento de una **red de contrapartes definida formalmente dentro de cada ministerio y servicio**, que asisten a la autoridad y a los directivos en el proceso de elaboración y evaluación de los convenios, lo que permite una comunicación fluida y uniforme.
- 6) Se efectúan jornadas de trabajo y/o capacitaciones en forma regular. En dichas instancias se establecen directrices generales, se acuerdan procedimientos, y se entrega asesoría en materias de evaluación de desempeño.
- 7) Se ha potenciado el uso de la página web institucional y de las comunicaciones a través de medios electrónicos como mecanismos de difusión de documentos legales y técnicos que orientan la elaboración del convenio de desempeño.
- 8) La vinculación directa y permanente del equipo de asesores de la DNSC con las contrapartes de ministerios y servicios, ha permitido detectar a tiempo aquellos casos donde se requiere mayor apoyo técnico y mayor involucramiento de la autoridad. Asimismo, existe un total compromiso de la dirección superior de la DNSC con este tema, estableciéndose como parte del protocolo habitual de trabajo la intervención directa del Director del Servicio en aquellos casos que requieran sensibilización de las jefaturas superiores.
- 9) DNSC trabaja mancomunadamente con el Departamento de Gestión Pública de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, y con la División de Coordinación Interministerial del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, con el fin de garantizar la coherencia de los convenios de desempeño de los directivos públicos con las definiciones estratégicas de cada ministerio o servicio y con las prioridades presidenciales sectoriales establecidas en el programa de Gobierno.

2.5. Avances relevantes en gestión del desempeño del directivo público.

Servicio Civil se encuentra hoy en proceso de implementación de un **Modelo de Desarrollo de Altos Directivos Públicos** que involucra, como uno de sus componentes estratégicos del Segundo Ciclo, el desempeño del directivo. Dentro de este modelo, el Convenio de Desempeño del Alto Directivo Público es un instrumento fundamental de la evaluación de desempeño, que permite recoger tanto las prioridades gubernamentales, las demandas de la ciudadanía, así como también los énfasis de la autoridad para su gestión y el cumplimiento de estos desafíos por parte del directivo. En dicho contexto, el Convenio de Desempeño cumple con las siguientes funciones:

- a) Entregar los lineamientos de la autoridad y del gobierno,
- b) Dar retroalimentación de la gestión del directivo,
- c) Contribuir a la legitimidad del rol del directivo, y
- d) Mostrar los resultados de su gestión.

Asimismo, se han logrado mejoras principalmente, **otorgando orden, formalización y coherencia al proceso de evaluación de desempeño**:

- a) A través del establecimiento de las disposiciones legales necesarias para delimitar responsabilidades, plazos, y contenidos,
- b) Mediante la determinación y entrega oportuna de instrucciones procedimentales,

- c) Y la coordinación permanente entre los diversos actores involucrados en el proceso de elaboración de los convenios de desempeño y su posterior evaluación.

Estas definiciones han permitido avanzar hacia un **marco de acción claramente establecido**, que posibilita alinear el trabajo conjunto y generar estrategias colaborativas para la mejora continua. Prueba de lo anterior, es la recertificación del proceso de asesoría técnica a los ministerios y servicios en materias de convenios de desempeño, efectuada durante el año 2015, a través de la norma internacional ISO 9001.

- 1) Del mismo modo, se ha implementado un **sistema informático de registro de información** que permite mantener actualizados los antecedentes de la hoja de vida de cada directivo público, desde su nombramiento hasta su desvinculación del SADP. Desde mayo de 2016, DNSC cuenta con una plataforma digital de asesoría de convenios de desempeño (SICDE), que permite trabajar en línea con las contrapartes de convenios de desempeño de ministerios y servicios, y los asesores de DIPRES y SEGPRES, y tiene un sistema de alertas y correos de aviso para el resguardo del cumplimiento de los plazos establecidos.

Por otra parte, el **Modelo de Desarrollo y Acompañamiento del Alto Directivo Público (MAD)**, busca generar una estrategia que comprometa a las autoridades políticas, ministerios, servicios públicos, directivos nombrados a través del Sistema ADP, garantizando a los ciudadanos el cumplimiento por parte del estado de sus funciones fundamentales, con independencia de la contingencia política a través de un Sistema de Alta Dirección Pública maduro y consolidado.

El MAD se compone de tres ciclos:

- 1. Primer ciclo:** Se trata del proceso de **inducción** del alto directivo respecto de su cargo y servicio. Esta inducción debe ser un compromiso y una responsabilidad compartida entre la DNSC y el Servicio donde ingresa. La inducción tiene por finalidad construir **identidad** dentro de la organización y **acompañamiento** de ambas partes (DNSC – Servicio) en esta inmersión.
- 2. Segundo ciclo:** Su foco es la **formación**, el **desempeño** y **reconocimiento** de los altos directivos. Respecto de la formación, la DNSC lleva a cabo diferentes talleres que se realizan a lo largo de Chile, los que están orientados principalmente a desarrollar habilidades asociadas a los atributos del perfil de cargo, a temas técnicos y de lectura del entorno para poder insertarse y relacionarse con su entorno autorizante, compuesto por el superior jerárquico, Ministerios y Servicios, el Servicio Civil, Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) y el mismo directivo. En cuanto al reconocimiento, se realizan actividades como por ejemplo, reconocer y agradecer la gestión que han llevado a cabo los ADP que cumplen 9 años en el cargo.
- 3. Tercer ciclo:** Está orientado al proceso de egreso y desvinculación del ADP. Se inicia con la renuncia del directivo o con la conclusión de su período de nombramiento. En esa fase se llevan a cabo actividades destinadas a asegurar la continuidad de entrega de productos y servicios a la ciudadanía, el buen clima organizacional y el trato respetuoso y digno al directivo saliente.

2.6. Evolución del trabajo con las Empresas Consultoras

La Ley N° 19.882 establece que deberá existir un registro de consultores externos especializados y que es obligación de la DNSC mantener el control del mismo. Tal como lo establece la nueva legislación, estas empresas podrán entregar asistencia técnica en la preparación y ejecución de concursos para cargos contemplados dentro del SADP, así como para los realizados en virtud de la aplicación del Estatuto Administrativo.

Entre los años **2004 – 2005** existían 57 empresas consultoras externas inscritas.

Asimismo, entre **2004 – 2005** el Consejo de ADP consideró necesario disponer de un mecanismo que permitiera evaluar en forma permanente el trabajo de estas empresas con el fin disponer información que retroalimente las futuras licitaciones y, por ende, el trabajo conjunto.

Ya en el año **2006** se suscribió un Convenio Marco con las empresas externas especializadas en selección y búsqueda a través de Chile compra, lo que ha significado disminuir en 15 días hábiles el tiempo total del proceso concursal.

En el mes de diciembre de **2008** se concretó –a través del sistema de compras públicas- el tercer convenio marco para la contratación de servicios de búsqueda y selección de Altos Directivos Públicos, el que reunió a 41 de las más prestigiosas empresas del mercado y renueva la alianza estratégica del Sistema con consultoras especializadas en la materia, las que contribuyen con su expertise a aumentar la transparencia y calidad técnica de los procesos de selección. Asimismo, se aprobaron los “Lineamientos Operacionales para Empresas Consultoras”.

En materia de empresas consultoras, en febrero de **2016** se llevó a cabo la licitación del cuarto “Convenio Marco para Empresas Consultoras que prestan Servicios de Búsqueda y Evaluación de Altos Directivos Públicos”, resultando adjudicadas 141 consultoras. Este Convenio Marco permitirá optimizar los recursos disponibles y regirá entre 2016 y 2022.

Pese a que desde el inicio del Sistema siempre estuvo el interés por establecer una relación con las empresas consultoras más estratégica y de mayor acompañamiento, en el año 2016 se crea un proyecto de mejora en la Subdirección ADP que tuvo por objetivo dar inicio a un modelo denominado “Sistema de gestión integral de empresas consultoras”. Este modelo propone una evaluación de desempeño a las empresas, retroalimentación por parte de los equipos sectoriales de la Subdirección ADP proceso a proceso. Este modelo deberá ser implementado por un encargado, que deberá, entre otras cosas, analizar la información entregada por un sistema informático y tomar decisiones, por ejemplo respecto a la necesidad de capacitación o inducción de las empresas. Entregar lineamientos únicos de formas de trabajo, buenas prácticas, información relevante, formatos de productos, siendo la voz válida para las empresas en temas de alineamiento. De esta manera deberá velar por que las empresas consultoras se nivelen en todos estos ámbitos. Se espera que en el año 2017 se lleve a cabo su implementación.

2.7. Evolución Tecnológica

Uno de los desafíos cumplidos durante el año **2006** fue perfeccionar los concursos del Sistema de Alta Dirección Pública desde el punto de vista procedimental y tecnológico. En efecto, se desarrolló una metodología estandarizada para el levantamiento de perfiles y el

reclutamiento y selección de candidatos mejorando sustantivamente los procesos. Asimismo, con el lanzamiento del Sistema de Postulación en Línea – SPEL - que permite el registro y la postulación a través de la página Web institucional las 24 horas del día, el servicio incorpora las tecnologías para facilitar la relación con la ciudadanía, recibándose 15.600 postulaciones el año 2006.

En el año **2008** comienza a entrar en funcionamiento ANTARES, un sistema de gestión de procesos e información de clase mundial que, a través de la integración en un sistema informático único de la totalidad de los procesos asociados al desarrollo de los concursos del Sistema. Se esperaba que permitiera incrementar la eficiencia y eficacia de los mismos; facilitar el desarrollo, participación y acceso a la información y al conocimiento de los diversos actores involucrados en el mismo, a la vez que permitió dar respuesta oportuna a sus requerimientos.

Entre los años **2009** y **2010** Antares, el sistema de gestión e información que integra en una única plataforma informática todos los procesos del Sistema de Alta Dirección Pública, avanzó en su implementación durante el período. En efecto, se llevó a cabo la migración de información a nuevas bases de datos; se capacitó a usuarios; se readecuaron prácticas de trabajo y se generaron nuevos requerimientos destinados a optimizar sus funcionalidades.

La incorporación de esta nueva tecnología de información significó trabajar en fases orientadas a optimizar el uso de la herramienta Antares. Durante el período las fases implementadas fueron la migración de la información a la nueva base de datos; la capacitación de los profesionales que usan el GPA, incluidas las empresas externas proveedoras de servicios; la readecuación de las prácticas de trabajo para fortalecer las más apropiadas para promover un adecuado y eficiente manejo del software; la estandarización, difusión y socialización del proceso de reclutamiento y selección dentro de la institución, y la generación de nuevos requerimientos para optimizar las funcionalidades del sistema, en base a la información entregada por los usuarios.

Cabe destacar además en este periodo la implementación del Sistema de Gestión Documental en Línea que permite la distribución expedita -y con posibilidades de un modelo cero papeles- de toda la documentación de respaldo a los procesos de selección del Sistema.

En el año **2012**, a tres años de la puesta en marcha del sistema Antares, se registraron más de 36.000 nuevos usuarios y se generó más de 110.000 postulaciones para los 1.100 concursos del Sistema de Alta Dirección Pública cuya convocatoria se efectuó a través de esta vía. Asimismo, se incorporó a esta plataforma, herramientas de business intelligence con el fin de favorecer la comprensión del negocio y una toma de decisiones oportuna e informada. En este sentido, se trabajó en la implementación de un sistema de reportes de gestión en línea y en la sistematización de información para la realización de análisis y estudios de postulantes, procesos y de empresas consultoras, cuyo desempeño impacta significativamente en la calidad de los procesos de reclutamiento y selección del Sistema de Alta Dirección Pública.

En mayo de **2013** comenzó a funcionar el portal www.directoresparachile.cl, iniciativa desarrollada en alianza con el Ministerio de Educación que reemplazó al sitio web www.reformaescolar.mineduc.cl. En él cual se publica toda la oferta de concursos destinados a proveer tanto cargos de Directores/as de Establecimientos Educativos

Municipales como de Jefes de Departamentos de Educación Municipal en comunas con menos de 1.200 alumnos y se ha transformado en una importante plataforma de difusión de los concursos, fomentando la transparencia y el acceso a la información pública.

Asimismo, durante el período **2013-2014** se avanzó en la modernización del sistema de postulación en línea y de gestión de procesos administrativos y se innovó al iniciar el uso de carpetas digitales para la realización de entrevistas.

Por otra parte, durante noviembre de **2014**, se contrataron los servicios de una empresa, para realizar una consultoría destinada a definir el diseño óptimo para la web de postulaciones. Para ello se levantaron necesidades a través de entrevistas a actores claves; se analizaron los flujos claves del sitio de postulaciones, evaluándolo según criterios tales como: lenguaje y redacción, estructura y navegación, contenido y utilidad, entre otros, y se efectuaron actividades de benchmarking con otros sitios de postulación –nacionales, internacionales, públicos y privados- identificando buenas prácticas y brechas de experiencia de usuario.

Se trabajó también en la implementación de una solución tecnológica para la postulación en línea que permitiera presentar la información de los concursos del Sistema de Alta Dirección Pública, registrar la información curricular y entregar información de resultados de los procesos a postulantes, empresas consultoras y a la ciudadanía en general y que, además, facilite la gestión del Proceso de Reclutamiento y Selección del Sistema de Alta Dirección Pública mediante la inclusión de los procesos de planificación, convocatoria, postulación, evaluación, reclamación, cierre de concurso y gestión de Comités de Selección.

Por otro lado, el Sistema de Alta Dirección Pública incorporó el uso de la herramienta de negocios Qlik View, que permite modelar eficientemente la información para la toma de decisiones en forma oportuna y con altos estándares de calidad. Se trata de una plataforma para la creación de aplicaciones analíticas que permite búsquedas de datos asociativos con resultados inmediatos; visualización de datos desde distintas perspectivas; consolidación de fuentes de datos diferentes, desarrollo de búsquedas asociadas y visualización y análisis de respuestas a preguntas esenciales en forma rápida y dinámica. El Sistema de Alta Dirección Pública la aplica a la información relativa a postulaciones, publicaciones, nombramientos, tiempos de concurso, caracterización de postulantes, cargas de trabajo, consultoras, notas de evaluación e historial de postulantes.

A partir de **2014**, comienza el proyecto destinado a modernizar y potenciar el Sistema Antares creado en el año 2008, considera actividades destinadas a implementar la plataforma modernizada y mejorada. Con este fin se ha definió un plan que incluye la definición de un prototipo del nuevo Sistema de Postulación en Línea; el levantamiento de requisitos funcionales del sistema para las etapas de planificación de concursos y su convocatoria; la determinación de un prototipo de actividades de la etapa de planificación; la definición de la arquitectura del sistema; el levantamiento de requisitos funcionales de las etapas de evaluación, nombramiento, reclamación y del módulo dedicado a los ocupantes provisionales y transitorios de los cargos del Sistema de Alta Dirección Pública; el desarrollo de prototipos de actividades de planificación, y el proceso de migración de datos. Este es el denominado sistema Antares 2.0 que comienza a funcionar el año **2016**.

Durante el **2016**, en paralelo al proyecto de mejora relacionado con el sistema de gestión integral, se crea, junto a una empresa especializada, un soporte informático que permitirá, a

partir de criterios establecidos, la asignación empresas a los diferentes concursos. Así también este sistema registrará la evaluación de las empresas y las capacitaciones realizadas.

2.8. Certificación de los procesos de selección de Alta Dirección Pública

En **2010** también se inició la preparación para certificar ISO 9001/2008, los procesos transversales que apoyan procesos de la Alta Dirección Pública, particularmente en materia de reclutamiento y selección desde la solicitud de inicio de concurso hasta el nombramiento del Alto Directivo Público seleccionado.

Ya en el año **2012** tras superar exitosamente la auditoria externa efectuada por la empresa Bureau Veritas, se certificaron bajo la norma de calidad internacional ISO 9001:2008 los procesos asociados al reclutamiento y selección de Altos Directivos Públicos. A través de dicha acreditación, el Sistema de Alta Dirección Pública ha corroborado la calidad de los productos y servicios que provee a sus clientes, usuarios y beneficiarios.

En el **2014** se certificaron los procesos de reclutamiento y selección de Jefes DAEM y los procesos de Seguimiento y Desarrollo de Altos Directivos Públicos, estos últimos, con foco en los procesos de inducción de Altos Directivos Públicos de segundo nivel jerárquico y de asesoría en elaboración y suscripción de Convenios de Desempeño. Además, se mantuvieron las certificaciones de los procesos de selección de Altos Directivos Públicos.

2.9. Perfeccionamiento del Sistema ADP

En el ámbito del perfeccionamiento del Sistema, en el año **2007**, se presentó el proyecto de ley que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y modifica el Estatuto Administrativo en materia de concursabilidad del Tercer Nivel (Boletín N° 4817-05). Dicha iniciativa – formulada en el marco de la “Agenda de Probidad, Transparencia, Calidad de la Política y Modernización del Estado”- tenía como objetivos centrales la ampliación del ámbito de aplicación del Sistema; la reformulación de la estructura y organización del Consejo de Alta Dirección Pública, y el perfeccionamiento de aspectos procedimentales.

El Sistema de Alta Dirección Pública se ha visto fuertemente impactado por los dos cambios de coalición gobernante que ha experimentado desde su creación. Fue así como el Sistema se puso realmente a prueba en el año 2010, cuando asume el Presidente Sebastián Piñera, quien solicitó la renuncia no voluntaria del 62% de los Altos Directivos Públicos de primer nivel jerárquico vigentes al 11 de marzo del 2010 y del 26% de los de segundo nivel y, entre el 11 de marzo y el 31 de diciembre de 2014, el Gobierno de la Presidenta Bachelet desvinculó en forma no voluntaria al 63% de los Altos Directivos Públicos de primer nivel y al 45% del segundo, de acuerdo con la información oficialmente entregada al Servicio Civil.

Por tanto, en este mismo año (2010) el Consejo de Alta Dirección Pública sigue con el análisis de posibles reformas legislativas, elaborando una agenda de dos etapas: una corta, que modifica aspectos procesales del marco legal de la Alta Dirección Pública, regulariza ciertas prácticas y otra larga, relativa a aspectos estructurales, tales como el modelo de Alta Dirección Pública; la ampliación del Sistema; eventuales modificaciones del gobierno corporativo; sistema de rentas e incentivos; perfeccionamientos a convenios de desempeño, y ampliación de funciones y responsabilidades del Consejo de Alta Dirección Pública y de la Dirección Nacional del Servicio Civil. Todos temas que serán incluidos en la segunda fase de reforma de la Alta Dirección Pública. Cabe destacar que, paralelamente, el Comité de Modernización del Estado del Ministerio de Hacienda tenía proyectado un trabajo en esta misma línea, de modo que la propuesta de ley corta elaborada por el Consejo se sumó a la

del Gobierno, el que se encuentra pronto a presentar a tramitación legislativa un proyecto de ley sobre la materia.

Se reflexionó por tanto, respecto de las reformas en las que se debía enfocar el Sistema. Entre ellas, el impacto de los cambios de gobierno. En términos generales, se propusieron diversas fórmulas que consideraron, entre otras medidas, posibilidades tales como eliminar la figura de provisionales y transitorios o impedir su postulación al cargo. Asimismo, se propone fortalecer los Convenios de Desempeño, como elemento objetivador de eventuales despidos y otorgar al Consejo la facultad de citar al jefe de servicio a informar sobre el grado de cumplimiento del Convenio de Desempeño y sobre los motivos de la desvinculación de Altos Directivos Públicos de segundo nivel.

En el **2011** el Ejecutivo presentó a tramitación legislativa el proyecto de ley destinado a modificar la ley N° 19.882, que establece y regula el Sistema de Alta Dirección Pública, y la ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo. Dicha iniciativa modificaba diversos aspectos de carácter procesal que obstaban al mejor funcionamiento de Sistema y aspiraba a potenciar la competencia por méritos en el tercer nivel jerárquico de la Administración Pública. Obedecía a la constatación de deficiencias o falencias en el diseño original del Sistema y a la decisión de hacer frente a las mismas en dos etapas: una agenda corta de reformas –de las que se hacía cargo el proyecto-, enfocada hacia el fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública, tales como la reducción de los plazos, el mejoramiento de las indemnizaciones y el acotamiento de la facultad de recurrir a directivos provisionales y transitorios en forma prolongada.

Sin embargo, la Cámara de Diputados rechazó en general el proyecto lo que, conforme con lo dispuesto por el artículo 68 de la Constitución Política de la República, implica que no puede renovarse sino hasta después de un año, sin perjuicio de la facultad del Presidente de la República -respecto de proyectos de su iniciativa- de solicitar su remisión a la cámara revisora.

En el año **2012** el Consejo elaboró un anteproyecto de ley destinado a perfeccionar el Sistema de Alta Dirección Pública, el que hizo llegar al Ejecutivo, con el ánimo de contribuir al análisis de un nuevo proyecto de ley.

En junio del año **2013**, el Sistema de Alta Dirección Pública inició la ejecución del proyecto “Fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública”, financiado mediante una donación del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, obtenida a través del Banco Mundial,, con un horizonte de ejecución a enero de 2016. Así también, continuaron desplegándose esfuerzos destinados a hacer efectivas las citadas reformas. Es así como –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 y, adicionalmente, el Consejo de Alta Dirección Pública preparó un nuevo anteproyecto de ley que recogió las –a su juicio- mejores propuestas de las iniciativas legales formuladas hasta entonces, además de algunas propuestas originales.

2.9.1. ¿Por qué perfeccionar el sistema?

Porque el impacto de la alternancia en el poder nos puso en jaque, por tanto se hizo necesario fortalecer y reafirmar la legitimidad de la ADP frente a ciclos políticos. Los cambios de coalición gobernante significaron la petición de renuncia de Altos Directivos elegidos por el Sistema. Se generó un amplio consenso sobre la necesidad de perfeccionar el Sistema,

fundado en la necesidad de hacerse cargo del impacto de los cambios de gobierno en la permanencia de los Altos Directivos Públicos en sus cargos.¹⁰

Por otro lado, el modelo original permitía a la autoridad nombrar ocupantes provisionales y transitorios de los cargos ADP, lo que generó la merma de la credibilidad pública derivada de la percepción del Sistema como ratificador de ocupantes que estaban en esta condición, y por tanto también creó una tensión entre la demanda ciudadana por mejores servicios públicos y la necesidad de modernizar el Estado v/s la tendencia histórica de los gobiernos que desean designar a sus adherentes en cargos públicos a partir del ejercicio discrecional político.

La conveniencia de proyectar una política pública que fortalece la gestión del Estado, responde a estándares internacionales y forma parte de la fortaleza institucional de nuestro país, y la necesidad de incrementar la eficiencia del Sistema y acotar sus costos al abordar aspectos tales como la disminución de la duración de los procesos de selección; potenciar los convenios de desempeño de los Altos Directivos Públicos; fortalecer el rol del Consejo de Alta Dirección Pública como garante del Sistema; facultar al Servicio Civil para efectuar actividades de acompañamiento y desarrollo directivo; ampliar el ámbito de aplicación del Sistema y mejorar su modelo de remuneraciones e incentivos.

En **2016** se concretó –a través de la dictación de la ley N°20.955, de 20 de octubre del mismo año- la reforma del marco legal del Sistema de Alta Dirección Pública, tras cuatro intentos fallidos anteriores. De esta forma, se dio lugar al principal hito en materia de gestión de personas en el Estado desde la dictación de la ley N°19.882 en 2003, que creó la Dirección Nacional del Servicio Civil y el Sistema de Alta Dirección Pública.

El valor en la ley N°20.955, radica en haber recogido lo mejor de las iniciativas formuladas por distintos gobiernos, reafirmando a la ADP como una política de Estado

Esta Ley, se transforma entonces en el **hito más importante en materia de gestión de las personas en el Estado**. Desde los *Acuerdos Político-Legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento*, adoptados entre el gobierno del Presidente Lagos y la oposición en enero de 2003 a través de la ley N° 19.882 del Nuevo Trato laboral.

Sus **objetivos** son dos:

1. Perfeccionar el Sistema ADP.
2. Potenciar la gestión de personas en el Estado.

Por tanto se establecen medidas para reforzar la **legitimidad, transparencia y efectividad** de la ADP:

→ **Legitimidad:**

- Se elimina la calidad de Directivos Transitorios y Provisionales.
- Desvinculaciones de ADP en los primeros 6 meses de Gobierno.
- Limita automaticidad para concursar cargos vacantes en los últimos 8 meses.
- Limita las declaraciones de desierto de los II niveles jerárquicos.

¹⁰ En los dos primeros años de gobierno del Presidente Piñera se desvinculó al 62% de los Altos Directivos de primer nivel jerárquico y al 26% de los de segundo. En el caso de los dos primeros años del último gobierno de la Presidenta Bachelet, la desvinculación ascendió al 63% del primer nivel y al 45% del segundo.

- Establece plazos al Presidente de la República.
- Plazos legales de concursos ADP.
- Plazos desde producida la vacancia.
- Plazos desde la recepción de la nómina.
- Plazos desde el nombramiento.
- **Transparencia:**
 - Fortalece conformación y rol del CADP
 - Precisa normas de confidencialidad
- **Efectividad**
 - Permite la designación directa de 12 jefes superiores de Servicio.
 - Banco de candidatos.
 - Gestión de candidatos.
 - Ampliación del acceso al Sistema a funcionarios de planta.
 - Perfecciona procedimientos: Disminución de candidatos a conformar una nómina para la autoridad, (ternas y cuaternas); Limita las posibilidades de declarar desierto un proceso de selección; Establece plazos legales para Informar vacancias, proponer perfiles de selección, nombrar representantes del jefe de servicio ante los Comités de Selección, para pronunciarse respecto a la nómina de candidatos.

Es así, que el espíritu de la ley N° 20.955 fue:

- Redefinir el equilibrio entre mérito y confianza
- Ampliar el imperio del mérito en la selección directiva
- Incrementar la eficiencia y eficacia del SADP
- Generar incentivos a la estabilidad de los ADPs de buen desempeño y reducir el impacto de cambios de gobierno
- Robustecer la institucionalidad del SADP
- Establecer mecanismo de rendición de cuentas para estimular la mejora continua y consolidar la legitimidad de la ADP.

A partir de esta reforma legal, el Sistema amplió también sus horizontes en la selección de nuevos cargos y de nuevos Servicios.

Además:

- Aminora el impacto de los cambios de gobierno e incentiva la permanencia de ADPs de buen desempeño.
- Elimina a ocupantes provisionales y transitorios de cargos de ADP, (mientras se realiza concurso público cargos deberán ser servidos por los subrogantes legales o por ADPs de segundo nivel del mismo servicio).
- Permite designación presidencial directa de hasta 12 ADPs de primer nivel jerárquico, en los 3 primeros meses de Gobierno.
- Impide concursar cargos de ADP vacantes en últimos 8 meses de un gobierno, a menos que la autoridad lo solicite y el CADP acceda por 4/5.
- Limita el despido de ADPs de segundo nivel jerárquico durante los primeros 6 meses de un nuevo gobierno. Si la autoridad quisiera desvincular cargos de segundo nivel, debe enviar una comunicación previa y fundada a CADP, el que puede citar a la autoridad a informar sobre grado de cumplimiento del convenio de desempeño y motivos de desvinculación.

- Fortalece convenios de desempeño.
- Incorpora nuevas herramientas destinadas a mejorar la calidad de los candidatos y, por tanto, el resultado de los concursos → gestión y banco de candidatos.
- Establece medidas destinadas a agilizar los concursos → definición de plazos.
- Consagra prácticas vigentes.
- Limita la declaración de desierto de concursos destinados a proveer cargos de segundo nivel formulada por el jefe de servicio a una única vez.

2.10. Evolución en los tiempos de los concursos de Alta Dirección Pública

Tradicionalmente, los tiempos de los concursos fue uno de los aspectos peor evaluados del Sistema. Tratándose de cargos de primer nivel jerárquico, transcurrían en promedio 224 días entre la vacancia del cargo y el nombramiento, de los cuales el 57% del tiempo correspondía a trámites a los que la ley no fijó plazo, que deben cumplir la Dirección de Presupuestos, ministros y jefes de servicios. En el segundo nivel transcurrían, en promedio, 356 días entre la vacancia y el nombramiento, un 67% de los cuáles obedecían a trámites -tales como la determinación del porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública o el nombramiento de representantes ante los Comités de Selección-, que deben cumplir las autoridades mencionadas y que no se encontraban sujetos a plazo alguno.

El instructivo estableció un plazo de 15 días –el que se eleva a 20 tratándose de cargos de primer nivel jerárquico- contados desde que un cargo que debe proveerse a través del Sistema queda vacante, para que la autoridad remita la solicitud de concurso, la propuesta de perfil de selección, la designación de los representantes ministeriales y de servicios y la propuesta de porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública. Asimismo, señaló un plazo de 15 días para que los jefes de servicios se pronunciaran sobre los nombramientos o declaraciones de desierto en los cargos de segundo nivel jerárquico.

Ya entre los años **2011 - 2012** fue posible advertir una tendencia a la disminución de la duración de los procesos de selección como consecuencia del instructivo presidencial. Se redujo de 17 a 5 días el tiempo que media entre la vacancia y la solicitud de inicio de un nuevo concurso, tratándose de procesos de selección destinados a proveer cargos de primer nivel jerárquico. Disminuyó de 129 a 94 días el lapso que media entre la solicitud del concurso y la convocatoria y por último, el plazo que media entre el envío de la nómina y la comunicación del nombramiento o la declaración de desierto ha disminuido de 36 a 32 días, en los concursos destinados a proveer cargo de segundo nivel jerárquico.

Durante **2016** su duración promedio -desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la nómina- alcanzó a 61 días, la más baja de las cifras que registra la historia del Sistema en esta materia, la que ha mostrado una disminución sostenida de la duración de concursos, con incrementos puntuales derivados del aumento del número de procesos de selección que se presentan, por lo general, en el primer o segundo año de cada nuevo gobierno. (ver cuadro N° 8)

Considerando que la ley originalmente no definía plazo para ejecutar una serie de actuaciones que impactaban en la duración de los concursos y dada la importancia de acotarla para favorecer la eficiencia de la gestión pública, se recurrió –en una primera etapa- a Instructivos Presidenciales que señalaron plazos e instruyeron sobre la necesidad de agilizar los procesos de selección, cuyo cumplimiento fue monitoreado estrechamente. La ley

Nº20.955 se hizo cargo de esta falencia y reguló este aspecto, señalando plazos y sanciones aparejadas a su inobservancia.

III. LOGROS Y DESAFÍOS DEL SISTEMA

A través del tiempo el Sistema ha tenido muchos avances, puesto que **estableció un estándar** a través de un proceso competitivo y con reglas claras e iguales para todos. Por tal motivo, tuvo que vencer resistencias e inició un cambio cultural a nivel país en la selección de cargos del Estado y expandir el valor del mérito, incorporando cargos y servicios, expandiéndose incluso fuera del marco de la Administración Central.

El Sistema ha sido capaz de incrementar la presencia de mujeres directivas, correspondiendo al 28% de los nombramientos, cifra mayor al 15% de mujeres en la gerencia privada, y ha situado a nuestro país como referente internacional.

Ha llevado a cabo una exitosa alianza público – privada a través del trabajo conjunto con las empresas especializadas en búsqueda y evaluación. Tal como fue señalado anteriormente, en el punto de la evolución del trabajo con las empresas, hoy se está implementando un modelo de evaluación y acompañamiento a las mismas con el fin de fortalecer el vínculo con ellas y apuntar a la calidad.

Por otra parte, Chile es un referente a nivel regional, pues existe un interés internacional de conocer la experiencia del Sistema en nuestro país. Se considera por tanto, un modelo exitoso a imitar.

Ha existido una disminución de concursos desiertos por autoridad. También han disminuido la duración de los concursos. Se ha progresado de 111 días iniciales a promedio de 61 días al 2017. (ver cuadro N° 7 anexo)

El Sistema se ha ampliado a través de los años, ya que ha habido un crecimiento de 53 servicios y 417 cargos en 2004, llegando al 2017 a 256 servicios y 1491 cargos adscritos y no adscritos. Esta ampliación permitió también que cargos de educación a nivel municipal pasaran a ser concursados a través de esta vía.

Desde su instauración, la Alta Dirección Pública se ha constituido en un aporte a la transparencia y legitimidad de la Administración del Estado. Ha sido validada por 399.014¹¹ postulaciones de candidatos que han participado de sus procesos de selección; por la autoridad, que en un 89% de los casos nombró al primero o segundo de la nómina y que ha reducido la tasa de concursos declarados desiertos a 8%, y por el Legislador, que ha continuado expandiendo su ámbito de aplicación.

El Sistema ha impuesto un estándar de idoneidad, con reglas claras e iguales para todos; ha permitido renovar los cuadros directivos del sector público, como lo evidencia el que un 58% de los nombrados no ocupaba antes el cargo.

Se han generado redes colaborativas y alianzas estratégicas con universidades, expertos y Centros de Pensamiento; se han firmado convenios de colaboración; se han efectuado encuentros con la academia, parlamentarios, autoridades gubernamentales, Altos Directivos

¹¹ www.serviciocivil.cl (2017)

Públicos, asociaciones de funcionarios, medios de comunicación e influyentes, informándoles sobre el estado y proyecciones del Sistema e intercambiando perspectivas.

El Sistema ha ido superándose progresivamente. En **2012** se obtuvo la certificación ISO 9001:2008 de los procesos de reclutamiento y selección del Sistema y de selección de Jefes de Administración de Educación Municipal.

Además, durante **2016** se analizaron diversas iniciativas enfocadas en el mejoramiento tecnológico y de los procesos de reclutamiento y selección de Altos Directivos Públicos, entre los cuales cabe mencionar el nuevo sistema de cálculo de remuneraciones; la digitalización de certificados de título de candidatos; el registro de mallas curriculares de títulos profesionales otorgados por universidades e institutos profesionales chilenos, y la revisión del modelo y la metodología de evaluación gerencial y psicolaboral. En esta misma línea, se está trabajando hoy en la revisión del modelo de evaluación de candidatos. Esta iniciativa aportará al mejoramiento en este ámbito.

Con la entrada en vigencia de la Ley 20.955, surge un nuevo escenario: la Dirección Nacional del Servicio Civil estrenará el rol de organismo rector en materia de gestión y desarrollo de personas en el Estado y el Consejo de Alta Dirección Pública ampliará tanto su estatus como regulador y garante del buen funcionamiento del Sistema como el ámbito de sus atribuciones.

Asimismo, la implementación de la nueva ley dio lugar tanto a la revisión y actualización de procesos como al levantamiento de nuevos procedimientos, en base a los cuales se actualizaron o elaboraron documentos y lineamientos operacionales utilizados en las distintas etapas de los procesos de selección.

Por tanto, la Alta Dirección Pública se valida como un Sistema de acceso meritocrático a los cargos más relevantes del Estado y que no tienen carácter de asignación política.

Finalmente, se pone de manifiesto que la ADP ha alcanzado un logro mayor: vencer las resistencias e iniciar un cambio cultural en nuestra sociedad, en cuanto el mérito y la idoneidad y el libre e igualitario acceso a algunos de los cargos más relevantes del Estado son hoy una realidad imposible de revertir.

Dentro de los **desafíos** que aún tenemos está:

- Poner a prueba el Sistema en el próximo cambio de gobierno con las nuevas particularidades que impone la reforma legal.
- Generar las condiciones para sortear de mejor manera el próximo cambio de gobierno, puesto que es un proceso de cambio cultural aun en curso (probablemente esta sea la primera reforma pero no la última).
- Generar espacios para formar, desarrollar y potenciar actuales y futuros liderazgos en el Estado (prospección temprana de talento).
- Asegurar criterios claros y objetivos para medir el desempeño directivo.
- Promover mecanismos efectivos y pertinentes para desarrollar y acompañar al ADP a lo largo de su ciclo de desempeño.
- Impulsar buenas relaciones laborales, como base para instalar un nuevo trato para el empleo público.

- Promover un empleo público de calidad, asegurando condiciones dignas e incentivando la instalación de buenas prácticas en la gestión y desarrollo de personas que trabaja en las instituciones públicas.
- Dentro del plazo de un año desde la publicación de esta ley (N°20.955), el Presidente de la República deberá enviar un **proyecto de ley** para:
 - **Fortalecer el sistema de Empresas Públicas.** Incorporar mecanismos de reclutamiento y selección basados en el mérito, para la designación de los directores de las empresas públicas.
 - Incorporar mecanismos de reclutamiento y selección basados en el mérito en el **ámbito municipal.**
- Llevar a cabo la selección de los Directores de los Servicios Locales de Educación, el que será el nuevo Sistema Nacional de Educación Pública. Hoy la ley está sujeto a aprobación del Congreso. Este Sistema plantea una nueva institucionalidad (compuesta por el Ministerio de Educación; una Dirección de Educación Pública; Servicios Locales de Educación; y Consejos Locales de Educación con participación de la comunidad).

Estamos ciertos de que aún queda mucho camino por recorrer y muchos aprendizajes por realizar, pero nos impulsa la convicción de que un Sistema ADP sólido fortalece la confianza ciudadana en la función pública; convoca a las personas llamadas a desempeñarse en el servicio público, y favorece la probidad, la transparencia y la eficiencia del Estado.

En síntesis, “la Administración pública chilena dispone, gracias a la ADP, de un sistema fiable de acceso a los altos cargos del sistema público, basado en el mérito y capaz de utilizar, con eficacia y agilidad apreciables, técnicas avanzadas de gestión del capital humano en el reclutamiento y la selección. Al mismo tiempo, el sistema ha permanecido abierto al talento, allá donde este se encuentre, posibilitando una mayor apertura del sistema público a la sociedad civil”. Longo, F. (2013)

IV. RESUMEN

La implementación del Sistema de Alta Dirección Pública implicó que las autoridades políticas, los servicios públicos, las organizaciones gremiales y los partidos políticos asumieran a cabalidad que la provisión de estos cargos se realiza a través de una vía absolutamente novedosa y distinta a la cultura existente en la administración pública antes de la existencia del Sistema de Alta Dirección Pública. Este nuevo método requiere un cambio significativo en la conducta política y funcionaria, en la forma de operar de las instituciones y en la correspondencia de las expectativas con el desempeño de los actores involucrados. La implementación del SADP ha sido considerada por organismos internacionales como uno de los aspectos más relevantes y modernizadores de la administración pública chilena, toda vez que obliga a un cambio profundo en la cultura política y funcionaria que había imperado hasta la fecha de su conformación.

El presente documento por tanto, tiene por finalidad dar a conocer el Sistema de Alta Dirección Pública chileno como una de las reformas más importantes de la Modernización del Estado. Asimismo, se presentará su evolución histórica, principales hitos y desarrollo desde su creación, en los ámbitos de Reclutamiento y Selección, Evaluación y Desarrollo de Altos Directivos Públicos.

Asimismo, se dará cuenta de cómo el Sistema de Alta Dirección Pública ha estado en constante perfeccionamiento y adaptación a las complejas exigencias, entendiendo que hoy, en una etapa más consolidada, su labor no sólo se enfoca en la selección, sino también en el ciclo de desarrollo de los directivos nombrados, implementando un modelo de acompañamiento y desarrollo (MAD) permanente. Esto, porque tras años dedicados principalmente a la selección, fue natural la necesidad de avanzar hacia un modelo más integral y al servicio de los Altos Directivos Públicos luego de ser elegidos en sus cargos.

Por otra parte, será interesante exponer que el Sistema de Alta Dirección Pública chileno ha sido capaz de enfrentar institucionalmente desafíos complejos al servicio de necesidades y procesos ciudadanos, expandiendo sus valores más allá de sus fronteras originales. Un gran ejemplo es la Selección de Facilitadores de Cabildos Ciudadanos, la selección de cargos municipales (Jefes de Departamento de Educación Municipal y Directores de Escuelas), la selección de los primeros Rectores de Centros de Formación Técnica Estatales.

Se abordará la reforma legal de la Ley N° 19.882 del Nuevo trato Laboral y el impacto y consecuencia que se espera con la Ley N° 20.955, publicada el 20 de octubre de 2016, que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil, en la cual, dentro de los cambios, uno de los más relevantes se relaciona con el rol rector que mandata esta reforma. Se considerará también los desafíos que el Sistema debe enfrentar a partir de esta reforma legal.

Ver cuadro N° 9 del anexo.

V. PALABRAS CLAVES

Sistema de Alta Dirección Pública, Modernización del Estado, alianza público-privada, empresas consultoras, proceso de selección, concursabilidad, convenio de desempeño, Reforma al Sistema de Alta Dirección Pública, Consejo de Alta Dirección Pública, Dirección Nacional del Servicio Civil, Perfil de cargo, Metodología de Análisis Curricular, Antares, Modelo de Acompañamiento y Desarrollo, Jefe DAEM.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2000) "Dirección Estratégica de Recursos Humanos". Editorial Gránica. Buenos Aires.
- Dirección Nacional del Servicio Civil Chile (2016), "Código de Ética"
- Dirección Nacional del Servicio Civil, "Estado del Sistema de Alta Dirección Pública"
- Rendición de cuentas del Consejo de Alta Dirección Pública a las Comisiones de Hacienda del Congreso Nacional (2016)
- Dirección Nacional del Servicio Civil, Memorias años 2004 al 2016.
- Chiavenato, I. (2002) "Gestión del Talento Humano", primera edición, Editorial Mc Graw-Hill
- Inostroza, J.; Morales, M.; Fuenzalida, J. (2011) "Modernización del Sistema de Elección de Directivos del Estado: Un proceso inconcluso"
- Lira, Loreto (2012) "Sistema de Alta Dirección Pública en Chile y su impacto en la gestión hospitalaria: un análisis empírico" pp. 4.
- Longo, F. (2013) "Diez años de Alta Dirección en Chile", CLAD Uruguay.
- Vera, P. (2016) "Perfeccionamiento del sistema de alta dirección pública: una revisión de los avances del proceso e instrumentos selección"
- Vera, P. (2016) proyecto de mejora "revisión modelo y metodología de evaluación"
- www.serviciocivil.cl (09-06-2017)

VII. ANEXO

Cuadro N° 1 Etapas del Proceso de Selección



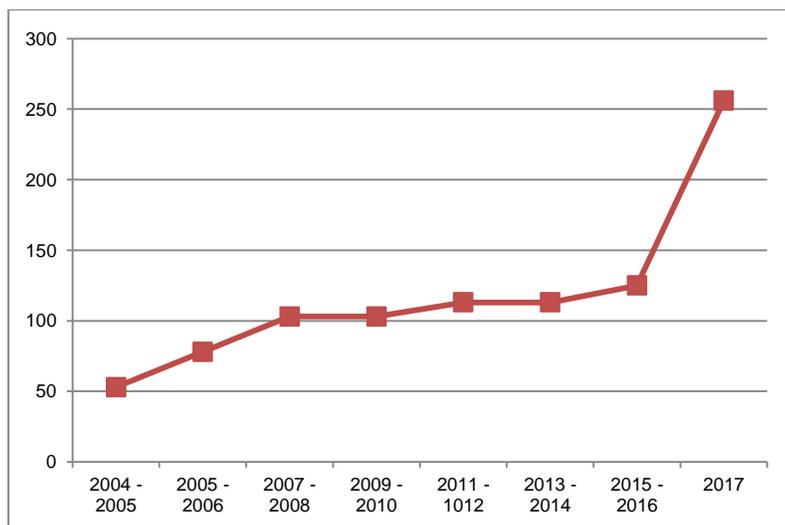
Fuente: Servicio Civil, 2017

Cuadro N° 2 Evolución de la concursabilidad (cargos adscritos y no adscritos)

AÑO	I NIVEL	II NIVEL	TOTAL
2004 - 2005	93	595	688
2005 - 2006	98	651	749
2007 - 2008	102	735	837
2009 - 2010	105	787	892
2011 - 2012	110	832	942
2013 - 2014	111	839	949
2015 - 2016	119	973	1092
2017	240	1251	1491

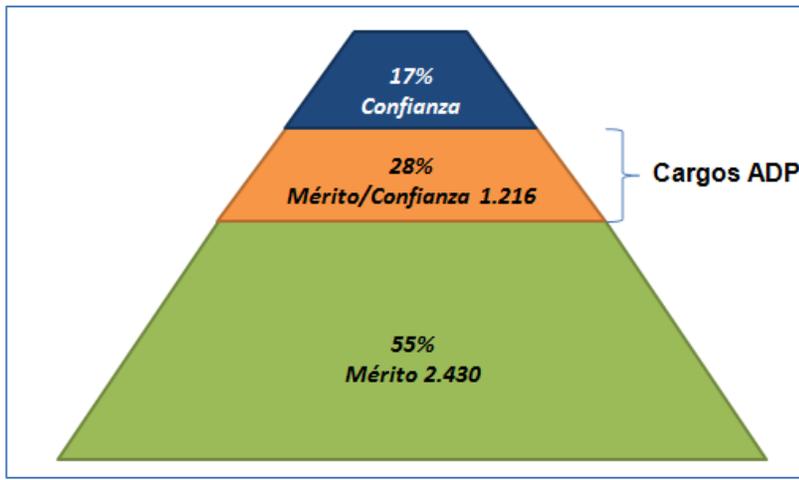
Fuente: Servicio Civil, 2017

Cuadro N° 3 Servicios incorporados al Sistema



Fuente: Servicio Civil, 2017

Cuadro N° 4 Porcentaje cargos del Estado



Fuente: Servicio Civil, 2017

Cuadro N° 5 Evolución del Perfil de Cargo

Evolución de la Estructura del Perfil de Selección de ADP		
Perfil Inicial	Perfil Intermedio	Perfil Actual
I. Identificación del cargo	I.- Perfil de Selección:	I.-Cargo
II. Requisitos	Requisitos legales	Misión
III. Información relativa al cargo	Factor probidad	Requisitos
3.1 Propósito	Atributos para ejercer el cargo	II.-Características del Servicio
3.2 Responsabilidades	II.- Descripción de cargo	Definiciones estratégicas
3.3 Organización y entorno	2.1 Identificación	Desafíos Gubernamentales
Características equipo de trabajo	2.2 Propósito	Contexto externo
Característica superior directo	Misión	Contexto Interno
Características clientes internos	Funciones	Organigrama
Características clientes externos	Desafíos	Dimensiones
Clima laboral	2.3 Organización y entorno	Cargos adscritos al Sistema
Características del entorno	Contexto	III.-Propósito del cargo
IV.-Competencias	Bienes y servicios	Funciones
	Equipo	Desafíos
	Clientes internos y externos	IV.-Condiciones para el cargo
	Dimensiones	Valores y principios
	Organigrama	Atributos
	Renta	V.-Características del Cargo
	2.4 Condiciones de desempeño	Ámbito de responsabilidad
		Equipo
		Clientes internos-externos
		Renta
		Convenio de desempeño
		Condiciones de desempeño

Fuente: Vera, P. (2016)

Cuadro N°6

Evolución de las competencias incluidas en el perfil ADP

Atributos		
Perfil Inicial	Perfil Intermedio	Perfil Actual
Gestión Gerencial	Visión Estratégica	Visión estratégica
Personales e interpersonales	Gestión y Logro	Experiencia y Conocimientos
Estratégicas de Liderazgo	Relación con el Entorno y Redes	Gestión y Logro
Para el entorno organizacional	Manejo de crisis y contingencias	Liderazgo externo y articulación de redes
	Liderazgo	Manejo de crisis y contingencias
	Innovación y flexibilidad	Liderazgo interno y gestión de personas
	Conocimientos técnicos	Innovación y flexibilidad
	Factor Probidad	Probidad y ética en la gestión Pública
		Vocación de servicio público
		Conciencia de impacto público

Fuente: Vera, P. (2016)

Cuadro N° 7

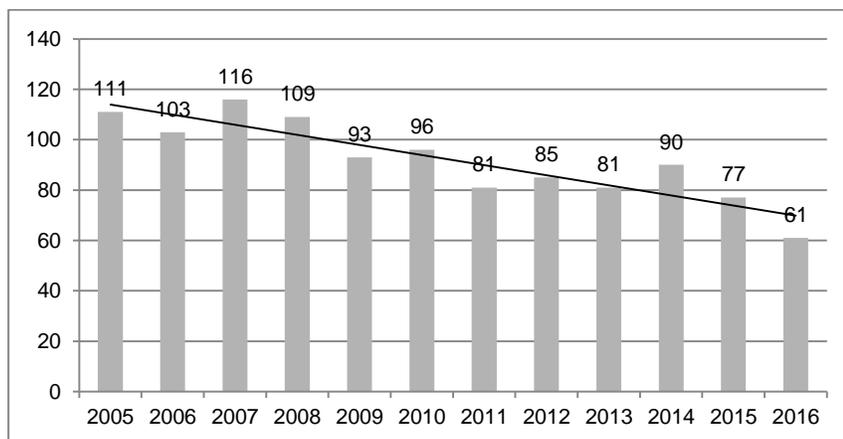
Evolución de la Metodología de Análisis Curricular

Variables Usadas en Metodologías de Análisis Curricular		
Primera Metodología	Segunda Metodología	Tercera Metodología
Experiencia en ámbitos particulares	Formación, experiencia y/o conocimientos técnicos	Experiencia y/o conocimientos en áreas requeridas
Experiencia en cargos directivos o gerenciales	Experiencia directiva	Experiencia en Dirección
Áreas de formación de pre- grado		Tipo de organizaciones

Fuente: Vera, P. (2016)

Cuadro N° 8

Tiempo promedio de procesos de selección

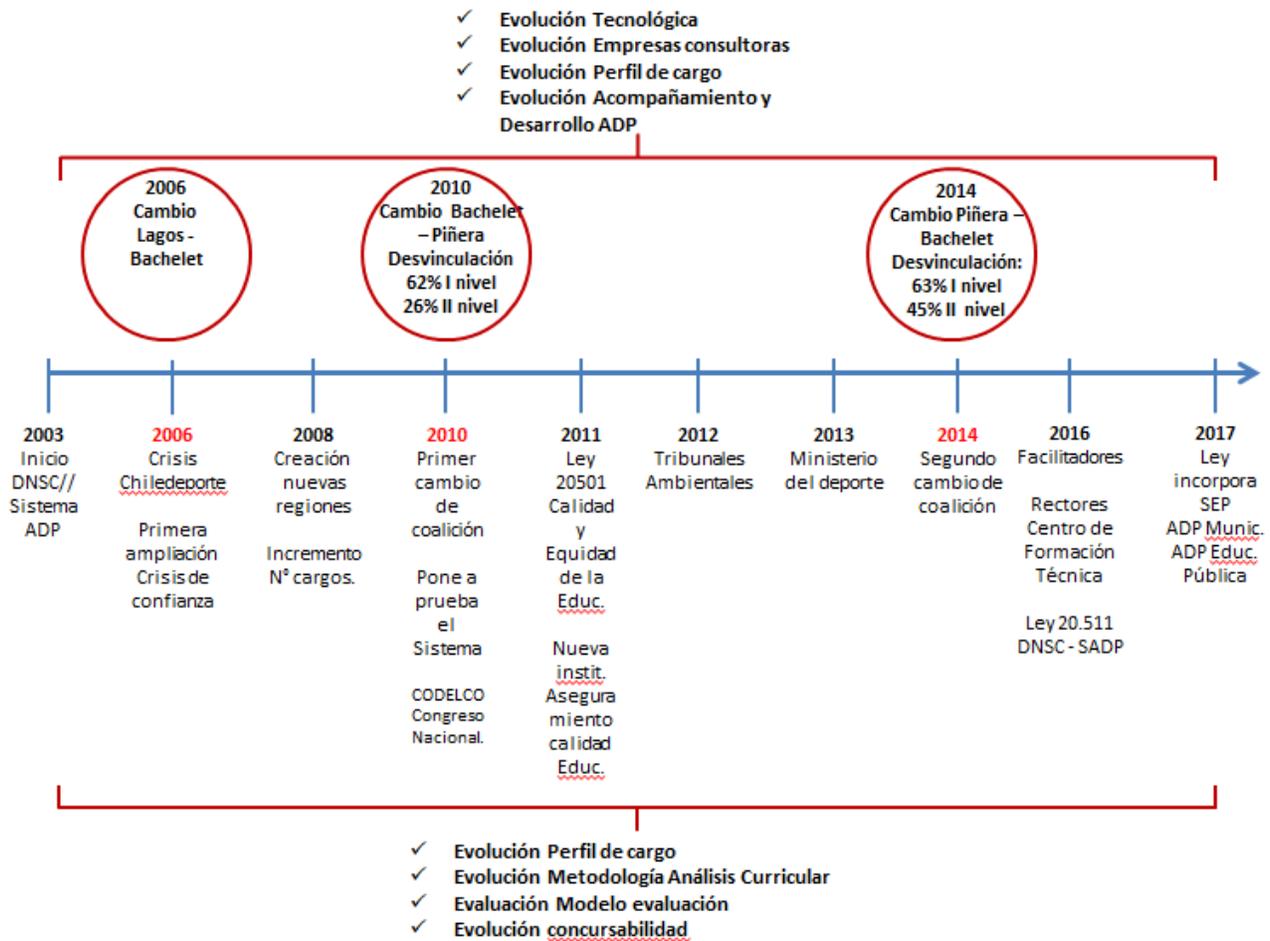


Fuente: Servicio Civil, 2017

Cuadro N° 9

Resumen evolución del Sistema de Alta Dirección Pública: Línea de tiempo

SISTEMA ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA EN CONSTANTE NECESIDAD DE CAMBIO:



Fuente: Servicio Civil, 2017