



Alta
Dirección
Pública

SEMINARIO INTERNACIONAL DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA 2014

Nuevos desafíos y reformas pendientes

Rodrigo Egaña, Director del Servicio Civil y Presidente del Consejo de Alta Dirección Pública.-

Santiago, 25 septiembre 2014.-



ÍNDICE

I.- QUÉ HA LOGRADO LA ADP EN 10 AÑOS

**II.- PROBLEMAS DETECTADOS:
DIAGNÓSTICO COMPARTIDO**

III.- NUEVO ESTATUTO ADP PARA UN ESTADO MODERNO

I.- QUÉ HA LOGRADO LA ADP EN 10 AÑOS

NUEVO ESTÁNDAR PARA ACCEDER A LA DIRECCIÓN PÚBLICA

- **Estableció el 2003 un nuevo estándar para acceder a la dirección pública.**
- **Fijó un filtro de mérito, para que los más capacitados sean lo que ejercen cargos de responsabilidad (atenúa la injerencia política).**
- **Incluso directivos Transitorios y Provisionales (TyP) deben cumplir requisitos fijados en perfil.**
- **Instauró un proceso competitivo y con reglas claras e iguales para todos / busca asegurar mérito / contribuye a superar la opacidad en nombramientos.**
- **El Estado chileno fue permeado por los principios ADP: mérito para acceder a un cargo público / transparencia.**
- **Es parte de la fortaleza institucional de Chile.**
- **Es un referente no sólo en la región.**

CONCURSABILIDAD – ATRACCIÓN TALENTO - MUJER A CARGOS PÚBLICOS – MEJORA EN PROCESOS

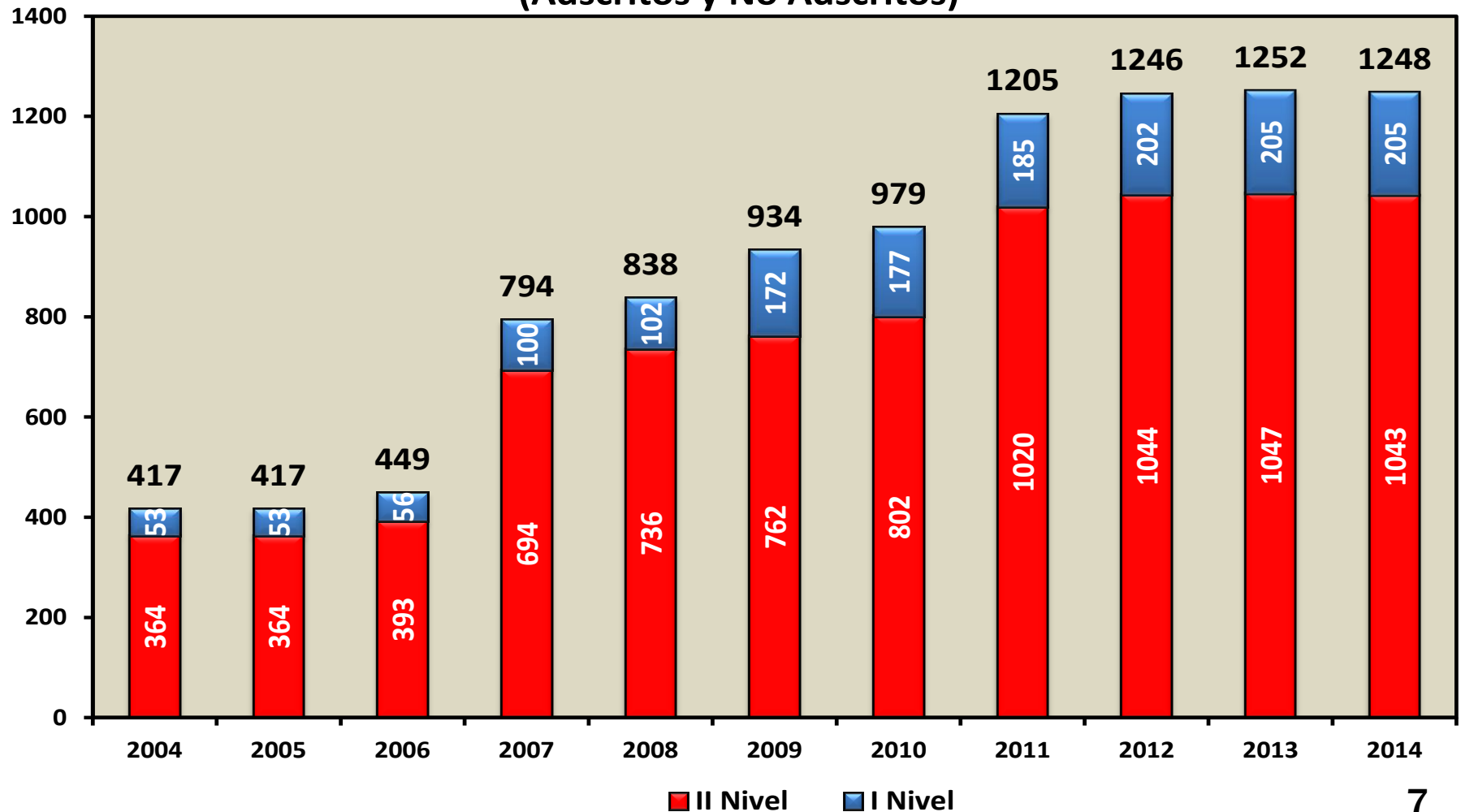
- **Más de un 90% de cargos adscritos concursados.**
- **58% de los nombrados NO ocupaba cargo.**
- **Promedio 149 postulaciones por cargo (2013) y 267 mil postulaciones en 10 años.**
- **28% de ADPs nombrados es mujer v/s 23% de los candidatos es mujer.**
- **Baja sostenida de concursos declarados desiertos por CADP o Comités de Selección: Aprox. 8 % últimos años.**
- **Sistema cumple con requerimientos de autoridad: 84% de nombrados ocupa los 2 primeros lugares de la nómina (2013).**
- **27% nombrados proviene del sector privado y 73% sector público.**
- **Alianza público–privada exitosa.**

SOSTENIDA AMPLIACIÓN DEL SISTEMA A PESAR DE LAS CONTRADICCIONES

- **Es un sistema que, a pesar de restar poder a la autoridad política, se ha ido expandiendo.**
- **Tiene el reconocimiento y legitimidad de la clase política, sin embargo, sufre presiones desde el mundo político.**
- **Dirime a través de un sistema técnico-político nombramientos complejos (CODELCO, Tribunales Ambientales, Paneles de Expertos).**
- **Desde el Gobierno Central, se ha expandido a nuevos servicios y a otras instituciones del Estado (Poder Judicial, Congreso Nacional, CODELCO, Paneles Técnicos, Mundo Municipal –Profesionalización de la Educación Pública).**
- **Por vía legislativa se le han entregado mayores espacios de decisión a la ADP y al Consejo ADP.**

EVOLUCIÓN DE CARGOS EN LA ADP

Cargos Incorporados al Sistema (Adscritos y No Adscritos)



ADP CARGOS ADSCRITOS *

GOBIERNO CENTRAL

Agosto 2014	Total	Nivel I	Nivel II
	949	110	839

* Cargos pertenecientes a servicios públicos del gobierno central: tienen una duración de tres años en su cargo y pueden ser renovados hasta dos veces, por igual plazo. Son funcionarios de confianza y su renuncia puede ser solicitada en cualquier momento por la autoridad facultada para su nombramiento. Ejercen sus funciones con dedicación exclusiva y tienen derecho -en caso de solicitud de renuncia- a una indemnización por cada año de servicio en el cargo, con un máximo de seis.

CARGOS ADP NO ADSCRITOS *

(Utilizan ADP como mecanismos de reclutamiento y selección)

Agosto 2014	Total	Nivel I	Nivel II
	299	95	204

- **4 Directores Independientes de CODELCO**
- **5 Consejeros de la Agencia de la Calidad de la Educación**
- **6 Consejo Nacional de Educación**
- **185 Jefes de Departamento de Educación Municipal (DAEM)**
- **40 Jueces y Secretarios de Tribunales Tributarios y Aduaneros**
- **15 Jueces de Tribunales Ambientales**
- **1 Jefe Unidad Administradora Tribunales Tributarios y Aduaneros**
- **6 Consejo para la Transparencia**
- **5 Instituto de Derechos Humanos**
- **3 Comité de Auditoría Parlamentaria del Congreso Nacional**
- **3 Panel de Expertos del Ministerio de Transportes**
- **5 Panel Técnico de Concesiones - Ministerio de Obras Públicas**
- **1 Fiscalía Nacional Económica**
- **20 Servicio Electoral**

* Cargos pertenecientes a organismos públicos que, de acuerdo a la ley, utilizan la ADP como mecanismo de selección y provisión de sus directivos, los que no están sujetos a las condiciones de desempeño que tienen los altos directivos públicos. Cifras a agosto 2013.

EDUCACIÓN PÚBLICA: SELECCIÓN DE DIRECTORES DE ESCUELAS y LICEOS MUNICIPALES

3.900

cargos a concursar

Agosto 2014:

1.268

**nombramientos
(33% de avance).**

Municipio administra los concursos.

Participación Indirecta ADP:

Consejo ADP nombra un representante en cada Comisión Calificadora.

Representante designa la empresa de selección.

- 67% de directores nombrados NO ocupaba el cargo.

- Cargos convocados o concursados llega a 1.634 cargos (42%).

TRABAJO Y PROYECCIONES 2014

SEPTIEMBRE 2014: 228 CONCURSOS PUBLICADOS:

- 185 cargos adscritos (63 I Nivel y 122 II Nivel).
- 43 cargos no adscritos.
- 96 Nóminas enviadas a autoridad (45 cargos adscritos y 51 cargos no adscritos).

ESTIMACIÓN 2014: 400 CONCURSOS ADP

- La estimación es publicar, entre septiembre y diciembre, otros 200 cargos.
- En total, se publicarían unos 400 concursos ADP el 2014.

NOMBRAMIENTOS:

- I Nivel: 16 nombramientos (12 adscritos y 4 no adscritos).
- II NIVEL: 59 nombramientos (26 adscritos y 33 No adscritos).

PROBLEMAS DETECTADOS: DIAGNÓSTICO COMPARTIDO

IMPACTO DE LOS CAMBIOS DE GOBIERNO: DESVINCULACIONES

- **Autoridad ha ejercido atribuciones legales de remoción.**
- **En cambios de Coalición, desvinculaciones en I Nivel entre 60% y 70% (durante primer año).**
- **Desvinculaciones en cargos de II Nivel llegan a aprox. 40% (durante primer y segundo año). Hay presiones de actores políticos y regionales.**
- **Se produce un importante porcentaje de renunciaciones voluntarias (autoselección: aprox. 10%). Algunas de las no voluntarias se explican por no perder indemnización.**
- **Daño a imagen del SADP: confianza política prima por sobre la meritocracia.**

DESVINCULACIONES I NIVEL

CAMBIO DE GOBIERNOS

I NIVEL	RENUNCIA VOLUNTARIA	RENUNCIA NO VOLUNTARIA
2006 CAMBIO GOBIERNO	8%	15%
2007	0%	3%
2008	6%	8%
2009	0%	7%
2010 CAMBIO GOBIERNO	4%	63%
2011	10%	6%
2012	3%	10%
2013	5%	4%
2014 (AGOSTO) CAMBIO GOBIERNO	14%	63%

DESVINCULACIONES II NIVEL

CAMBIO DE GOBIERNOS

II NIVEL	RENUNCIA VOLUNTARIA	RENUNCIA NO VOLUNTARIA
2006 CAMBIO GOBIERNO	3%	0%
2007	6%	1%
2008	5%	4%
2009	5%	8%
2010 CAMBIO GOBIERNO	8%	24%
2011	9%	11%
2012	7%	9%
2013	6%	6%
2014 (AGOSTO) CAMBIO GOBIERNO	5%	42%

DIAGNÓSTICO: CAMBIOS DE GOBIERNO Y DE COALICIÓN TENSIONAN EL SISTEMA

- **Duración de los ADPs no supera los 2,2 años / gerentes del sector privado es 3 años.**
- **Se pierde desarrollo directivo alcanzado / Estado no utiliza un activo valioso.**
- **¿Permanecen los ADP un tiempo suficiente?**
- **El SADP no permite retener a los profesionales que llegan para aprovechar las habilidades adquiridas, es un sistema de empleo y no de carrera.**
- **La ADP fue creada cuando los periodos presidenciales eran de 6 años y se aplica en períodos de 4 años.**
- **Para autoridades políticas (Ministro, Subsecretarios, Seremis) trabajar con altos directivos que no han nombrado puede afectar negativamente las tareas gubernativas.**

TRANSITORIOS Y PROVISIONALES (TyP)

- **Uso de la figura legal de TyP ha sido ejercida con plenitud.**
- **Con todo, Transitorios y Provisionales deben cumplir requisitos fijados en perfil.**
- **El filtro de mérito funciona:** periodo 2010-2013, el **36% de los TyP** que participaron del concurso no pasaron alguna etapa del concurso o no fueron nombrados por la autoridad, **no llegaron a ser titulares.**
- **TyP es un desincentivo para potenciales postulantes** (se cree que blanquea nombramientos sólo hechos por autoridad política).
- **Percepción de que ADP ratifica nombramientos de la autoridad pone en juego su credibilidad y legitimidad.**

COSTO PARA LA GESTIÓN DEL ESTADO

- **Continuos cambios en ADPs afecta funcionamiento de servicios públicos, ejecución de políticas y decisiones en gestión de personas.** Ralentización de la gestión, periodo de incertidumbre, impacto en el clima laboral, decisiones en ámbitos de las personas (capacitación, entre otras).
- **Alta rotación implica un costo relevante para la continuidad de la gestión pública y funcionamiento de los servicios.** Impacto en servicios prestados.
- **Dificultad para ejecutar, en 2,2 años, cambios relevantes o iniciativas modernizadoras en culturas más lentas para asumir transformaciones (complejidad de la gestión pública).**
- **Sistema ADP implica costos financieros** (concurrar cargos adscritos de un servicio público puede llegar a costar MM \$150. directos – I y II Nivel).

II.- LA ADP QUE CHILE NECESITA: PREGUNTAS Y DESAFÍOS

RESOLVER LA TENSIÓN MERITO - CONFIANZA

- **A 11 años de su creación, la ecuación entre mérito y confianza del modelo chileno, amerita un perfeccionamiento. Pudiera parecer no ser la más adecuada para los desafíos actuales.** Hay tensión entre la relación de la ADP con el mundo político.
- **Es necesario separar más claramente las funciones de definición de política pública de la ejecución de éstas, especialmente en el II Nivel.**
- **Precisar mecanismos de desvinculación, tanto por razones técnicas como de confianza.**
- **¿Quiere Chile una ADP que asegure mayor continuidad entre administraciones y permita fortalecer el Estado?**
- **¿Cómo los ADP contribuyen a los Gobiernos al cumplimiento de su programa?**
- **¿Hasta dónde queremos llegar? Se trata de una decisión política.**

MEJORAR EFICIENCIA DEL SISTEMA

- **Disminución de tiempos de duración de los concursos / Alianza público privada es clave** (rol de las empresas en el sistema).
- **Gestión de Candidatos** (evitar desiertos, bajar costos, avanzar en la especialización de la dirección pública).
- **Mejoras el sistema de inducción, acompañamiento, desarrollo y egreso.**
- **Avanzar en estudios y análisis cualitativos y cuantitativos para identificar impactos del sistema ADP en la gestión de los servicios.**
- **ADP debe estar cada vez más atenta a requerimientos de la autoridad:** selección en función de reclutar directivos efectivos para el cumplimiento de objetivos de gobierno (perfil, selección, convenio).

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

- **Actual modelo de convenios de Desempeño ADPs es poco eficiente para orientar y mejorar la gestión.**
- **Se necesita medición objetiva – que también permita acotar discrecionalidad.**
- **Se debería evaluar cumplimientos de funciones permanentes de los servicios, prioridades programáticas y prioridades financiero – presupuestarias.**
- **Gestión por resultados concordados explícitamente de antemano.**
- **¿Que proporción de la remuneración del ADP debería ser variable y ligada a desempeño?**
- **La evidencia indica que la mayor parte de los modelos ADP más exitosos privilegian la estabilidad (rotación muy baja).**

DESARROLLO DIRECTIVO

- **El desafío es avanzar hacia un sistema que integre selección, inducción, acompañamiento, desarrollo, evaluación, innovación.** Lo que debe ser planificado e implica recursos.
- **¿Ofrece el actual estatuto ADP esa posibilidad o, por ahora, se mantendrá como un sistema de empleo?**
- **Es necesario avanzar en retención (de lo mejores) y movilidad horizontal en el Estado chileno.**
- **Modelos de países desarrollados apuntan a retener a profesionales que llegan y adquieren las habilidades necesarias (Canadá, Nueva Zelanda...).**
- **La movilidad es importante para desarrollar cuadros directivos que implementen mejor las políticas públicas, con visión de gobierno. Sin embargo, el Estado chileno, es poco flexible.**

ADP: CLAVE PARA DESCENTRALIZACIÓN

- **Actualmente el 54% de los cargos ADP adscritos es de nivel regional.**
- **En los próximos años el país puede transitar hacia un mayor traspaso de la decisión de políticas y de ejecución de las mismas al nivel regional y local.**
- **Sustentar el proceso de desarrollo y la descentralización en Chile, requiere profesionalizar sus cuadros directivos.** No hacerlo puede tener un alto costo.
- **Esto debe aplicarse tanto a Gobiernos Regionales como a Gobiernos Locales (municipios).**
- **Debemos asumir la tensión que esto provocará con el estamento político.**

EXTENSIÓN DEL SISTEMA

- **ADP ha ganado credibilidad y ha seleccionado a la mayor parte de los directivos en tres gobiernos. Sin embargo, hay cargos que no están en el sistema.**
- **Hay 25 cargos de I Nivel y 499 cargos de II Nivel que no están en la ADP.**
- **Necesidad de incorporar servicios de Gobierno Central hoy excluidos.** Ejemplo: Comité Inversiones Extranjeras, SENAME, Dirección de Planeamiento del MOP, Dirección del Trabajo, FONASA, INJ, CONADI, SENAMA.
- **No se explica que I Niveles de algunos servicios sí estén en la ADP y algunos II Niveles no:** Defensoría Penal, FOSIS, ONEMI, SII, Dirección de Arquitectura, entre otras.
- **Necesidad de homologar criterios: Direcciones Nacionales, Subdirecciones funcionales, Direcciones Regionales.**

ADP y CARRERA FUNCIONARIA

- **Ley N° 19.882 amplió la carrera funcionaria al III Nivel Jerárquico, aprox. 2.400 cargos (Jefes de Departamento).**
- **Cifras del 2010 indican que menos de un 30% de estos cargos había sido concursado.**
- **Cabe preguntarse si en ciertos casos sería beneficioso ampliar la concursabilidad en el III Nivel Jerárquico en cargos que sean muy relevantes para la gestión directiva del servicio.**
- **Es necesario permitir que funcionarios de carrera, que cumplen requisitos, puedan acceder a cargos ADP sin perder su planta.**
- **Discusión que necesariamente deberá darse.**

ADP y CARRERA FUNCIONARIA

CARGO	EXCLUSIVA CONFIANZA	CON CONCURSO
Ministros	23	
Subsecretarios	32	
Embajadores	104	
Intendentes	15	
Gobernadores	53	
SEREMIS	239	
I Nivel - Jefes de Servicio	25	110 (ADP)
II Nivel Jerárquico	501	839 (ADP)
III Nivel Jerárquico	252	2.362
Total	1.244	3.411

**III.- NUEVO ESTATUTO
ADP PARA UN ESTADO
MODERNO**

LAS PROPUESTAS DEL CONSEJO ADP

- **Revalorizar la dirección pública para que atraiga al mejor talento al Estado.**
- **Reducir el impacto de cambios de gobierno y coalición en Sistema ADP, especialmente en el II Nivel.**
- **Limitar al máximo uso de figura de TyP.**
- **Hacer más eficiente los procesos ADP.**
- **Mejorar Convenios de Desempeño ADP.**
- **Ampliar ADP a servicios hoy excluidos y avanzar en el nivel regional y local.**

ADP: UN SISTEMA EN DESARROLLO

- **El sistema chileno tiene apenas 11 años y necesita llegar a los 15 con un estatuto renovado.**
- **La ADP es una de las columnas de la modernización del Estado chileno.**
- **Chile necesita seguir profesionalizando todos sus cuadros directivos: Gobierno Central y cargos de gobiernos regionales y locales.**
- **Una dirección pública profesional y capaz es necesaria para asegurar el aporte del Estado al desarrollo del país y la descentralización.**
- **Estamos frente a la primera reforma al sistema ADP y claramente serán necesarias otras.**



MUCHAS GRACIAS

www.serviciocivil.cl



@ADP_Chile

@empleospublicos

@directoreschile



Alta
Dirección
Pública