

Alta + + + + + +

Dirección + + + +

Pública + + + + +

Camino a la + + +

profesionalización +

del Estado + + + +

(2003-2017). + + +

+ + + + + + +

+ + + + + + +

+ + + + + + +

Servicio Civil + + + + +

ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA:
CAMINO A LA PROFESIONALIZACIÓN
DEL ESTADO (2003-2017)

Servicio Civil

Índice

	PRESENTACIÓN	47	SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA: UN MODELO INÉDITO ADAPTADO A LA REALIDAD CHILENA
	INTRODUCCIÓN		
11	MODERNIZACIÓN DEL ESTADO Y ANTECEDENTES DE LA ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA	48	Modelos internacionales de ADP <ul style="list-style-type: none">_ Nueva Zelanda_ Australia_ Reino Unido
12	(Años 80) Primera generación de reformas: reducción del déficit público	54	Caracterización del sistema chileno de ADP <ul style="list-style-type: none">_ Profesionalización de los directivos públicos_ Régimen diferenciado_ Sistema mixto político-meritocrático_ Institucionalidad gestora garante y especializada_ Especificidad de cargos y apertura a la sociedad_ Reclutamiento y selección externa y transparente_ Enfoque contractualista del desempeño directivo_ Equilibrio en el gerenciamiento del sistema
13	(1990-1994) Segunda generación de reformas: la administración pública como problema público		
19	(1994-2000) Tercera generación de reformas: la modernización del Estado como eje programático		
31	ACUERDOS POLÍTICO-LEGISLATIVOS: UNA VENTANA PARA EL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA CHILENO	61	IMPLEMENTACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA
33	La propuesta gubernamental una nueva política de recursos humanos	62	Instalación (2003-2006) <ul style="list-style-type: none">_ Definición de perfiles_ Procedimiento de reclutamiento y selección_ Convenios de desempeño_ Remuneraciones_ Coordinación institucional
35	La propuesta del CEP: un servicio civil para altos directivos públicos		
38	El Nuevo Trato Laboral		

68 Consolidación (2007-2010)

- _ Agenda de Probidad y primer intento de reforma
- _ Extensión de la aplicabilidad del Sistema

72 El modelo en cuestión (2010-2016)

- _ Déficits del modelo
- _ Nuevos intentos de reforma

87 REFORMA DE 2016: ORIGEN Y DESAFÍOS

91 Anteproyecto de ley del Consejo de Alta Dirección Pública

92 El Consejo Asesor Presidencial contra los Conflictos de Interés, Tráfico de Influencias y Corrupción

- _ Institucionalidad
- _ Alcance
- _ Transitorios y provisionales
- _ Medidas complementarias

95 Proyecto de Ley que Perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil (Boletín 10164-05)

- _ Fortalecimiento de la Dirección Nacional del Servicio Civil
- _ Incorporación de nuevos servicios al Sistema de Alta Dirección Pública
- _ Supresión de transitorios y provisionales
- _ Designación directa de un número acotado de jefes superiores de servicio
- _ Mecanismo de gestión de candidatos

- _ Ampliación del acceso a la Alta Dirección Pública a funcionarios de planta
- _ Asignación de Alta Dirección Pública
- _ Convenio de Desempeño de los Altos Directivos Públicos
- _ Reconocimiento del estatus de alto directivo público
- _ Nuevas atribuciones y configuración del Consejo de Alta Dirección
- _ Alta Dirección Pública en el sector de la salud
- _ Perfeccionamiento de la publicidad y el acceso a información
- _ Suspensión de automatización de realizar concursos
- _ Perfeccionamientos de carácter procedimental

101 El debate sobre el proyecto

- _ La opinión del Consejo de Alta Dirección Pública
- _ La opinión de los funcionarios públicos
- _ La opinión de Libertad y Desarrollo
- _ La opinión del Centro de Políticas Públicas UC
- _ La opinión de Fundación Espacio Público
- _ La opinión de la Fundación Jaime Guzmán
- _ Discusión parlamentaria y aprobación de la Ley 20.955

111 IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY 20.955 Y DESAFÍOS DEL SADP

119 REFERENCIAS

125 ANEXOS

Presentación

El Sistema de Alta Dirección Pública, una iniciativa que ha sido clave en el proceso de modernización del Estado en Chile, se ha convertido en referente obligado en el estudio de políticas de gestión de personas y dirección pública en todo el mundo. El sistema fijó un filtro de mérito para que sean los más capacitados quienes ejerzan los cargos de responsabilidad en el Estado, compatibilizándolo con el necesario respeto por la representatividad política que implica un contexto democrático.

De esa manera se hizo posible la instalación de prácticas beneficiosas en la gestión pública, como una 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. Con el paso de los años, y a pesar de restarle poder y de no estar ajeno a sus presiones, se ha ido ganando el reconocimiento y la legitimidad de la clase política, lo que se ha traducido en su expansión desde el gobierno central a otras instituciones del Estado (Poder Judicial, Congreso Nacional, Codelco, paneles técnicos, educación

pública), y por vía legislativa se le han entregado mayores espacios de decisión a su gobierno corporativo (Consejo de Alta Dirección Pública y Dirección Nacional del Servicio Civil).

El presente volumen nace de la necesidad de describir su proceso de diseño, creación, implementación y evolución, sin eludir las dificultades, restricciones y tensiones que se enfrentan al implantar políticas de profesionalización en la gestión pública en un sistema democrático.

La experiencia demuestra que no puede haber cambios profundos sin resistencias, pero a la vez es deber de un Estado moderno organizar la vida social y proveer en buena forma los servicios públicos que la ciudadanía le demanda.

El equilibrio de los roles político y administrativo, así como entre regulación y flexibilidad, es clave para llevar a cabo esta tarea con éxito. Prevenir, formar equipos e individuos, influir en los ámbitos académicos, regulatorios y políticos son algunas de las medidas necesarias para llevar por buen camino una transformación de la función pública. No habrá meritocracia donde no exista alta política, son ámbitos que se potencian y se dan en

equilibrio en una sociedad democrática. Ambas necesitan de directivos que unifiquen los mundos del lineamiento político y su ejecución práctica con impacto en la ciudadanía. Si no comprendemos que el directivo requiere tener, de un lado, a la autoridad política que le defina su rol, y del otro a los ciudadanos que esperan de su acción el mayor de los beneficios e imparcialidad para entregarlos, las resistencias se agudizarán. Junto a ellos se encuentran los funcionarios públicos, quienes se desempeñarán bajo los principios de una función pública apolítica, eficiente, permanente y apegada al principio de legalidad.

La presente publicación se trabajó en conjunto con un comité editorial integrado por:

- Eduardo Abarzúa, Consejero de Alta Dirección Pública y Académico de la Universidad Alberto Hurtado
- Beatriz Corbo, Experta en relaciones internacionales, Fundación Jaime Guzmán.
- Rodrigo Egaña, Director Nacional del Servicio Civil y Presidente del Consejo de Alta Dirección Pública
- Francisco Longo, Director de ESADEgov, Centro de Gobernanza Pública de ESADE
- Francisco Silva, Jefe de la División Jurídica y de Asuntos Institucionales, Dirección Nacional del Servicio Civil

La coordinación general de esta publicación estuvo a cargo de Magdalena Rojas, Jefa de Estudios y Cooperación del Servicio Civil.

RODRIGO EGAÑA BARAONA
Director Nacional del Servicio Civil

Introducción

El aparato administrativo de un país ocupa un lugar central en la elaboración y la implementación de las políticas públicas, así como en la relación que se establece entre el Estado y sus ciudadanos. De ahí que su buen funcionamiento y eficiencia sean claves en el éxito o fracaso de todo proyecto de desarrollo y modernización, como también en la lucha contra las desigualdades y la pobreza. Estrategias políticas bien diseñadas pueden ver anulados sus resultados a causa de una deficiente organización y estructuración de la administración pública.

El servicio civil es el conjunto de normas institucionales mediante las cuales se articula y gestiona el empleo público y las personas que lo integran. Es decir, todas aquellas normas escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general. El objetivo de este sistema de gestión del empleo y los recursos humanos en el ámbito público es “compatibilizar los objetivos de eficacia y eficiencia con

los requerimientos de igualdad, mérito y neutralidad que son propios de administraciones profesionales en contextos democráticos” (Echebarría, 2006: 5).

Una gestión y una regulación inadecuadas de los recursos humanos de la administración pública puede dar lugar a prácticas de clientelismo, corrupción o amiguismo, o bien suponer un peso excesivo en términos de recursos sobre la economía de un país. En sentido contrario, su correcta organización facilita y agiliza la ejecución eficiente de políticas públicas y es un catalizador, incluso multiplicador, de los efectos de dichas políticas sobre la realidad económica, social y política de la nación.

Y no es que la administración pública necesariamente realice mejor su labor acumulando recursos, ni es efectivo que la clave del desarrollo económico de un país resida en la reducción del aparato estatal al mínimo, como preconizaba en décadas pasadas el Consenso de Washington. El último cuarto del siglo XX ha mostrado que ninguno de estos extremos favorece el progreso económico y social. El sector público no puede expandirse de manera ilimitada ni ahogar la iniciativa privada y el libre mercado, pero tampoco

puede consolidarse plenamente ningún régimen político si el Estado no garantiza a toda la población el imperio de la ley, los derechos contenidos en la Constitución y unas mínimas condiciones de vida.

Esas funciones del Estado las concreta y ejecuta diariamente un conjunto de funcionarios civiles encargados de trasladar a la realidad lo que los órganos políticos deciden sobre el papel. Y como las prácticas y la manera de hacer las cosas inciden en los resultados, de su organización y la forma de hacer su trabajo dependerán en buena medida el desarrollo económico de un país, la legitimidad del Estado y, en última instancia, la consolidación de la democracia.

Pese a la importancia de este factor de éxito de las políticas públicas, los esfuerzos gubernamentales orientados a desarrollarlo en América Latina han sido escasos; aunque suelen aparecer propuestas en las agendas de los gobiernos, son poco frecuentes las ocasiones en que se materializan, y menos aún que se consolidan con el paso de los años. Chile ha sido un caso excepcional en este sentido. A pesar de sus falencias —y transitando por políticas de distinto corte—, se ha erigido en los últimos años como uno de los escasos países en los que se ha creado, desarrollado y consolidado una política de gestión de personas en la administración pública: el servicio civil chileno y su Sistema de Alta Dirección Pública.

Modernización del Estado y antecedentes de la Alta Dirección Pública

El Sistema de Alta Dirección Pública (ADP) se creó en Chile el año 2003. Sin embargo, su origen se enmarca en una serie de reformas a la función pública y al carácter del Estado que arrancan en la segunda mitad de la década de 1970 y que se extiende hasta el día de hoy. Un proceso que transitó desde las políticas de minimización del aparato del Estado durante el régimen militar de Augusto Pinochet hasta las reformas implementadas por los gobiernos democráticos posteriores, que tuvieron por objeto la regeneración y modernización de la institucionalidad administrativa del país.

(AÑOS 80)

PRIMERA GENERACIÓN DE REFORMAS:
REDUCCIÓN DEL DÉFICIT PÚBLICO

A pesar de algunas pugnas internas, las directrices económicas que orientaron el gobierno dictatorial de Augusto Pinochet estuvieron marcadas por un plan de corte neoliberal promovido por un grupo de economistas locales, surgido durante los años sesenta tras un acuerdo de cooperación entre la Universidad Católica de Chile y la Universidad de Chicago.

La visión económica que el régimen militar propició —e impuso por la fuerza, sin restricciones de viabilidad política— suponía un Estado que fomentara soluciones de mercado a problemas públicos, pero con un rol activo en la planificación global que corrigiera las externalidades negativas de la actividad privada mediante tributos, y evitara la conformación de monopolios mediante la apertura al comercio exterior. Con esas ideas de base, fuertemente influenciado además por las directrices de los organismos internacionales bajo la órbita del gobierno de Estados Unidos, así como de las políticas neoliberales del gobierno de Thatcher en el Reino Unido, y tras las crisis económicas de 1979 y sobre todo de 1982, el gobierno de Pinochet comenzó la aplicación de una serie de medidas en pro de la estabilización macroeconómica que propugnaban la liberalización del comercio y la inversión, la expansión de las fuerzas del mercado dentro de la economía doméstica y, sobre todo, la reducción del Estado y del déficit público.

Sectores tradicionalmente de responsabilidad pública como la educación, la salud y la previsión se movieron hacia la descentralización y privatización. La educación básica y media se municipalizó, al igual que la salud primaria. Las universidades estatales más importantes —Universidad de Chile, Universidad Técnica del Estado y otras— se dividieron en unidades más pequeñas. Asimismo, se creó un sistema previsional basado en cuentas individuales administradas por empresas privadas, que persiste en la actualidad.

En el ámbito de la administración del Estado, además de la temprana aprobación del decreto ley que fija una escala única de sueldos (Decreto Ley 249 de 1974), se dictaron la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado (1986) y la Ley de Estatuto Administrativo (1989), encargadas de la regulación de las relaciones laborales entre las personas y el Estado, que simplificaron la estructura de gestión de personas en el ámbito público. Las remuneraciones en el aparato estatal, por otra parte, constituyeron uno de los principales factores de ajuste de las finanzas públicas.

Las reformas a la administración llevadas a cabo por el gobierno militar consiguieron el objetivo de reducción del déficit fiscal. El primer repunte ocurrió en la segunda mitad de los años 70 —de un 10% de déficit en 1973 se pasó a un inédito superávit de 5% en 1980—, al que siguió un deterioro durante la crisis de 1982 y una nueva recuperación a tasas positivas en 1987, las que se mantendrían por once años consecutivos.

Sin embargo, esta transformación estructural en el ámbito económico, de gran escala y sin oposición política, derivó en una visión de Estado bastante más restringida al finalizar la década de 1980. El protagonismo que se confirió al mercado como solución para problemas públicos, y en general una atmósfera que equiparaba gestión privada con eficiencia, se tradujeron en tres grandes problemas para la función pública:

- Inestabilidad y deterioro de las remuneraciones de los funcionarios públicos. Se estima un deterioro real en los sueldos base de un 47% entre 1979 y 1990, el que fue aun más significativo en los servicios traspasados a las municipalidades, como salud y educación.
- Escasas oportunidades de desarrollo y formación para los funcionarios.
- Desprestigio de la función pública: se establece una cultura organizacional orientada al cumplimiento de normas y procedimientos más que a la búsqueda de resultados.

(1990-1994)

SEGUNDA GENERACIÓN DE REFORMAS:

LÍNEAS DE ACCIÓN PARA LA MODERNIZACIÓN PÚBLICA

En 1990 asume el primer gobierno democrático después del régimen dictatorial, liderado por el Presidente Patricio Aylwin Azócar y conformado por fuerzas políticas de centroizquierda. El delicado proceso de reinserción en la gestión del gobierno, después de casi diecisiete años de dictadura, y la frágil situación política, obligaban a la nueva administración a actuar con un foco preciso: consolidar la naciente democracia y evitar la tentación de una regresión dictatorial.

El gobierno de Aylwin se propuso cinco ejes fundamentales que guiaron su acción para la recuperación social, política y económica del país: reconciliación nacional, reinserción de Chile en el ámbito internacional, crecimiento económico, democratización política y, finalmente, justicia social. Bajo estas circunstancias, y con todos los condicionamientos y factores coyunturales que cabe esperar, una política de reforma y modernización de la gestión pública no tenía ninguna prioridad. De todas formas, aunque más bien por otros motivos, relacionados con dos de los ejes señalados —crecimiento económico y justicia social—, la nueva administración se propuso ejecutar una serie de medidas que buscaban reducir la pobreza generalizada. Sin embargo, para responder a las imperiosas demandas sociales, por largos años postergadas en la dictadura, se encontraron con un Estado debilitado por las reformas estructurales de la década anterior, las que, si bien habían cumplido con el objetivo de disminuir el déficit público, habían generado carencias relevantes dentro del aparato administrativo estatal. El informe “Bases para un diagnóstico de la administración pública chilena en la transición democrática y líneas de acción para la modernización de su gestión”, que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) elaboró en 1990, identificó esos problemas estructurales y funcionales y los circunscribió a cinco áreas:

- Disfunciones en la coordinación global de políticas.
- Problemas de funcionamiento interno de los Ministerios.
- Deficiencias en recursos humanos.
- Ausencia de mecanismos de planificación y control de gestión.
- Insuficiencias en el proceso de descentralización y participación ciudadana.

El gobierno del Presidente Aylwin, entonces, puede considerarse el periodo del reconocimiento del problema: “... es sólo hasta la llegada del primer gobierno demo-

crático cuando las condiciones de funcionamiento del aparato público se reconocen propiamente como un problema público" (Tello, 2011). De ese modo, y en el entendido de que un problema público supone la apreciación que tiene un número de personas respecto de una situación que requiere la intervención de una política pública, es que el funcionamiento del Estado pasa a ser una preocupación del propio Estado, ahora en democracia.

Con ese diagnóstico, las autoridades de la época delinearon una serie de propuestas que iban de la mano de la gobernabilidad que requería la democracia recién recuperada. Dada la situación política, dichas propuestas y estrategias se presentaron bajo la óptica administrativa, esto es, alejadas de la discusión político-legislativa, y buscaron fortalecer las condiciones de base de la administración. Se establecieron entonces como prioridades:

- La recuperación de aspectos centrales de la función pública, como el prestigio funcionario y su rol social.
- El desarrollo y fortalecimiento de instrumentos e instituciones que posibilitaran su coordinación.

Entre las iniciativas que se concretaron, las más relevantes en ese momento fueron la mejora de la política de remuneraciones y la formalización de las asociaciones gremiales de los funcionarios públicos; la transformación de la institucionalidad a cargo del tema social, la creación del Ministerio Secretaría General de la Presidencia de la República, el plan piloto de modernización de la gestión pública y los estímulos a los servicios públicos pioneros.

Creación del Ministerio Secretaría General de la Presidencia

Esta nueva cartera nace el año 1990 en virtud de la Ley 18.993, con el fin de coordinar y asesorar al Presidente de la República y a sus ministros. Se buscaba una institución asesora de alto nivel que pudiera incidir en materias políticas, jurídicas y administrativas; que facilitara las relaciones del gobierno con el Congreso Nacional, los partidos políticos y otras organizaciones sociales, y que tuviera un papel destacado en la coordinación programática de la gestión gubernamental, además de preparar la agenda legislativa y supervisar los proyectos de ley. Así, este Ministerio es el encargado de proveer al mandatario y a su gabinete de información y de los análisis político-técnicos necesarios para la toma de decisiones. También se pensó que encabezara la introducción de innovaciones en la administración del Estado.

La creación del Ministerio Secretaría General de la Presidencia de la República o Segpres, como se conoce al Ministerio, supuso un cambio fundamental en la gestión del Estado, al impulsar la coordinación interna del gobierno e incorporar un sistema de metas ministeriales que resultó ser un instrumento crucial para desarrollar una cultura de planificación y evaluación de la gestión del sector público, hasta entonces prácticamente inexistente.

Las metas ministeriales identificaron, ordenaron y formularon anualmente las principales tareas de cada cartera. Ya en 1990, en un esfuerzo conjunto con el Ministerio de Hacienda, la Segpres formuló las primeras metas ministeriales anuales. Se incluían las principales iniciativas, los planes y los programas que se desprendían de la misión institucional, y se establecía su vinculación con los objetivos centrales de gobierno. En la formulación de las metas anuales la Segpres entregaba las directrices y herramientas metodológicas para una correcta ejecución del proceso, y definía el seguimiento de los compromisos.

Programa Piloto de Modernización de Gestión Pública

En los primeros años tras el retorno de la democracia se hicieron evidentes las falencias de la administración pública al surgir problemas en la implementación de programas y políticas. A la vez, no se detectaban resultados apreciables en instituciones y sectores a pesar de haber recibido importantes aumentos de recursos.

Así, con el propósito de introducir nuevas técnicas de gestión, la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (Dipres) impulsó en 1993 el Programa Piloto de Modernización de Gestión Pública (PPMG), que se constituyó en la primera iniciativa centralizada del Ejecutivo orientada al mejoramiento de la gestión de las instituciones públicas.

Se estableció en cinco instituciones que habían iniciado procesos de modernización propios, y sus principales lineamientos apuntaban a cambiar el foco de atención de la administración desde los procesos —políticas, instrumentos y procedimientos— hacia los resultados, así como desarrollar nuevos instrumentos de apoyo a la gestión en los servicios públicos, como la planificación estratégica, la asignación de responsabilidades individuales y los sistemas de evaluación. Puesto que se necesitaba lograr mejoras en la eficiencia operacional y una mejor asignación de los recursos, se requería implementar sistemas de información para la gestión que proporcionaran retroalimentación a los funcionarios de cada servicio. De este modo, el plan contemplaba redefinir la relación de la Dipres con los distintos servicios del Estado, incorporando al proceso de asignación presupuestaria la fijación de metas y la evaluación de resultados.

Puede decirse que este programa fue el primer paso en una secuencia de iniciativas que impusieron su sello sobre la agenda modernizadora de la segunda mitad de los años noventa en Chile. Sin embargo, su enfoque gradualista resultó demasiado aislado y lento, por lo que al poco tiempo se puso en marcha una iniciativa más integral que involucró indicadores y metas de gestión incorporados a la discusión del presupuesto en 26 servicios públicos iniciales.

Transformación de la institucionalidad en asuntos sociales

El gobierno del Presidente Aylwin propició la constitución de una variedad de entidades en el nivel central que tenían como propósito principal, en una primera época, dar una señal política de preocupación por temas sociales emergentes y temas que habían estado au-

sentas de la agenda gubernamental por años. Estas nuevas instituciones, que inicialmente contaron con un reducido presupuesto para su funcionamiento, fueron:

- El Ministerio de Planificación y Cooperación Nacional (Mideplan)
- El Servicio Nacional de la Mujer (Sernam)
- El Instituto Nacional de la Juventud (Injuv)
- El Fondo de Solidaridad e Inversión Social (Fosis)
- La Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (Conadi)
- La Agencia de Cooperación Internacional (Agci)

Mejora de la política de remuneraciones y asociatividad de funcionarios

El nuevo gobierno puso en marcha una serie de reformas laborales que tenían como objetivo mejorar las condiciones de los trabajadores que habían quedado extremadamente mermadas con las políticas del régimen autoritario. Sus principales esfuerzos en esta materia estuvieron enfocados en recuperar el sistema de remuneraciones de los funcionarios públicos y restaurar la dignidad de su función: para los trabajadores de planta se aumentaron las indemnizaciones por despidos, se fortalecieron las negociaciones sindicales colectivas y se pusieron mayores exigencias para el término de contratos.

De ese modo, hacia el final de la administración Aylwin las remuneraciones del sector público habían crecido más del 25%, además de fortalecerse los criterios de equidad y racionalidad en su distribución. También mejoraron las condiciones de jubilación de los funcionarios públicos, se restableció la carrera funcionaria y se reconoció el derecho de asociación de los trabajadores de los servicios públicos.

Innovación descentralizada en servicios específicos

Si bien la modernización del Estado no fue una prioridad programática —y no podía serlo porque la “agenda de la transición” apuntó a reformas más urgentes—, el gobierno dio cierta libertad a los directivos públicos innovadores, a cuenta de que llevaran adelante sus iniciativas de forma gradual y sin generar conflictos. De este modo, en el periodo 1990-1994 los principales procesos de modernización e innovación en gestión pública fueron iniciativas individuales, impulsadas por directivos con liderazgo y que en algunos casos contaban con recursos importantes para innovar.

Así, fueron especialmente vistosos los procesos específicos de modernización y mejoramiento de la calidad de servicios públicos como el Fondo Nacional de Salud (Fonasa), el Instituto de Normalización Previsional (actual Instituto de Previsión Social), el Servicio de Registro Civil e Identificación y el Servicio de Impuestos Internos (SII).

Se puede afirmar que en Chile se comenzó a hablar más intensamente de reforma del Estado solo a partir del año 1993. De hecho, ese año, en su último Mensaje Presidencial del 21 de mayo, Patricio Aylwin reconoció explícitamente la necesidad de cambios en el aparato estatal: “Es indudable que el aparato administrativo del Estado chileno requiere una modernización, para ponerlo más a tono con las necesidades y urgencias del mundo contemporáneo y hacerlo más ágil, capaz, responsable y eficiente”. El Mensaje Presidencial de 1993 da cuenta asimismo del tipo de cambio que el Estado chileno requería por entonces: “Desburocratizar no es sólo disminuir funcionarios, que en muchos casos son menos de los que se requieren. Es necesario, sobre todo, agilizar la función pública, dignificar, estimular el mérito y la iniciativa, agilizar los procedimientos y establecer parámetros estrictos de responsabilidad”, dijo el Presidente Aylwin en esa ocasión.

“Los arcángeles”: iniciativas personales de modernización

Una de las historias más significativas para el proceso modernizador del Estado tras el retorno de la democracia fue la aparición casi espontánea de casos exitosos de innovación en algunos servicios públicos.

Durante este periodo se constituyó una especie de “club” de directivos públicos que posteriormente se conocería como el grupo de “los arcángeles” (Waissbluth, 2005), quienes desarrollaron, casi a hurtadillas y sin mayor apoyo del gobierno central, lo que Mario Waissbluth (2005: 292) llama “la modernización emblemática”.

Entre los más destacados del grupo se reconoce la labor de Javier Etcheverry en el Servicio de Impuestos Internos (SII), Marcos Lima en el Instituto de Normalización Previsional (INP, actual IPS), Berta Belmar en el Registro Civil y César Oyarzo en el Fondo Nacional de Salud (Fonasa).

Todo ellos fueron nombrados en servicios que prestaban atención directa y diaria a sus usuarios, lo que les confería gran visibilidad, con el consiguiente riesgo pero también con oportunidades de acción. A poco de asumir sus cargos los “arcángeles” entendieron que “para sobrevivir tenían que modernizarse o hacer algo”, y empezaron a intercambiar experiencias y buenas prácticas. Pese a la falta de apoyo explícito por parte del Ejecutivo, estos emprendedores públicos tomaron riesgos y supieron aprovechar ventanas de oportunidad, recuerda Waissbluth, quien destaca sus capacidades

de liderazgo para impulsar iniciativas modernizadoras que tendieran a mejorar el desempeño de sus respectivos servicios.

A modo de ejemplo, valga señalar que a principios de 1990 el SII contaba con apenas un servidor central y no más de treinta terminales computacionales. En 1995 ya contaba con un sitio web, tres años más tarde con una intranet, y en 1999 cada funcionario contaba con un computador para realizar su trabajo. Entonces se inicia el sistema de declaraciones de renta vía internet. Todo ello permitiría a este servicio público alcanzar el mejor índice de eficiencia en recaudación de impuestos a nivel latinoamericano, y uno de los mejores del mundo.

El caso del INP es igualmente reconocido. Tras reorientar su misión hacia un más efectivo servicio a los ciudadanos, creó unidades de atención gestionadas por ejecutivos, sistemas computacionales que permitían un acceso más expedito a información, un portal web que disponía de información y servicios en línea, talleres de calidad de servicio para funcionarios, rediseñó sus oficinas y cambió sus exigencias a los bancos respecto de la comodidad de sus instalaciones para los usuarios del INP. Una cifra muy decidora es la relacionada con los tiempos de espera, tema siempre muy sensible para la población: si en 1990 el trámite de obtención de una pensión podía tardar entre 150 y 280 días, en 1997 se logró disminuir a 76 días.

(1994-2000)

TERCERA GENERACIÓN DE REFORMAS:

LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO COMO EJE PROGRAMÁTICO

Existe consenso en la idea de que la modernización de la gestión pública en Chile se consolida de manera explícita como un tema de preocupación política en el gobierno del Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle. Atendidos los problemas detectados en el gobierno anterior, y tomando como ejemplo las experiencias exitosas de innovación en determinados servicios, ya en las bases programáticas de este segundo gobierno de la Concertación de Partidos por la Democracia se instituye como uno de sus compromisos esenciales.

Si el foco estratégico del gobierno de Aylwin fue la gobernabilidad, en el gobierno de Frei Ruiz-Tagle hubo más espacio para instalar la gestión pública como una política de Estado, dado su indispensable papel en el impulso al desarrollo económico, el bienestar social y la inserción internacional del país.

En base a esta convicción, en 1994 se crea el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública —integrado inicialmente por los Ministerios de Interior, Hacienda y Secretaría General de la Presidencia—, en cuyo decreto de constitución se establece que tendría por misión “coordinar a los distintos Ministerios dotados de competencias en el ámbito del perfeccionamiento, el desarrollo, la racionalización y la modernización de la función pública, con el fin de proponer a S.E. el Presidente de la República las políticas generales sobre la materia, y las acciones, proyectos e instrumentos necesarios para su implementación, seguimiento y evaluación”.

Según la propia evaluación que hace el Comité en un balance del año 2000, la estrategia que se privilegió durante los seis años de este segundo gobierno democrático fue básicamente la de avanzar en forma gradual, incentivando las redes de colaboración y apostando al cambio cultural en la gestión pública. No habría existido un “diseño modernizador” propiamente tal, por lo menos durante los primeros tres años de funcionamiento del Comité. Recién el año 1997 se publica un documento que contenía las líneas de acción propuestas para avanzar en estas materias: el Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública.

En el balance publicado por el Comité el año 2000 se detallan los logros obtenidos durante el periodo, como asimismo las debilidades del proceso y los desafíos que debían abordarse en el futuro, los cuales pueden agruparse en:

- _ Gestión estratégica
- _ Calidad de servicio y participación ciudadana
- _ Tecnologías de información y comunicación
- _ Transparencia y probidad de la gestión pública
- _ Gestión de personas
- _ Comunicación

Gestión estratégica

El periodo de Eduardo Frei se caracterizó por introducir más explícitamente la cultura de la evaluación, de la eficiencia y calidad en el quehacer de las instituciones del Estado y en los organismos públicos que prestan servicios a la ciudadanía. Lo anterior se tradujo en planes y programas que concretaban las políticas gubernamentales y promovían la coherencia y coordinación entre los sectores y los lineamientos centrales del gobierno.

Las nuevas herramientas de gestión aportaron una transformación fundamental en las instituciones públicas, herederas de una tradición que ponía el acento en normas y procedimientos más que en los resultados. De esta cultura organizativa previa se conservó, sin embargo, un rasgo muy positivo: el cuidado y respeto por las normas jurídicas que garantizan la vigencia de un Estado de Derecho, representados por ejemplo en el importante rol que cumple la Contraloría General de la República.

El sistema integral de gestión establecido durante esos años tuvo los siguientes componentes: el Programas de Mejoramiento de la Gestión, el Plan Piloto de Modernización, el Programa de Evaluación de Proyectos Gubernamentales y los Balances de Gestión Integral.

Metas ministeriales y Programas de Mejoramiento de la Gestión

Ya en su primer año de funcionamiento, el Comité Interministerial de Modernización impulsó en 43 servicios públicos la firma de compromisos de modernización, que definieron proyectos específicos, identificables y con plazo fijo. Al año siguiente se establecieron las metas regionales, que expandían a los gobiernos locales la práctica iniciada en el gobierno anterior de identificación, ordenamiento y formulación de las principales tareas que los Ministerios pretendían ejecutar en un año. Luego, durante el periodo 1997-1998, fueron 81 los servicios públicos que incorporaron indicadores de gestión, mientras que 128 servicios suscribieron 374 compromisos de modernización.

Una vez consolidados y perfeccionados estos instrumentos, se dio paso a la creación de los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG), cuya creación se remonta a la Ley 19.553 de 1998 y que asocian el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios, en acuerdo con la asignación de modernización convenida con la Agrupación de Empleados Fiscales (Anef). En estos programas se incorporaban los compromisos de modernización y las estrategias específicas de cada repartición.

En 1998, el 83% de los servicios registró un cumplimiento de un 90% de sus PMG, y al final del periodo un 100% de los servicios habían incorporado los indicadores asociados a la ley de presupuestos y participaba de los compromisos de modernización. En los últimos años, si bien han perdido cierta capacidad de ser elementos de innovación, mejoramiento y transformación de la gestión del Estado,

cubren 194 instituciones y a más de 87 mil funcionarios, y siguen siendo uno de los mecanismos institucionales de incentivo de remuneraciones más importantes en la administración pública (Dipres, 2017).

Plan Piloto de Modernización

Ocho servicios públicos fueron seleccionados para un plan piloto de convenios de desempeño para mejorar la productividad, la eficiencia y el servicio al usuario. El piloto se relacionó con cuatro grandes temas: desarrollar un estilo de dirección pública acorde con el proceso de modernización, fortalecer una gestión con énfasis en los resultados y no en los procedimientos, propiciar sistemas de evaluación del desempeño y vincular el presupuesto con la gestión.

La instituciones participantes fueron la Dirección del Trabajo, el Fondo de Solidaridad e Inversión Social, el Fondo Nacional de Salud, la Junta Nacional de Jardines Infantiles, el Servicio Agrícola y Ganadero, el Servicio de Cooperación Técnica, el Servicio de Impuestos Internos y el Servicio de Salud de Valparaíso. Sus planes se formularon sobre la base de la misión institucional de cada uno y de sus objetivos de gestión e indicadores de cumplimiento. Cada servicio se comprometió con un número prudente de metas (10 u 11), cuyo cumplimiento verificó un comité técnico. Los compromisos contemplados consideraron las áreas de tecnología, gestión de personas, calidad y satisfacción del usuario, contabilidad y control del patrimonio.

El paso siguiente fue masificar y extender a todos los servicios la metodología desarrollada en el marco del plan, lo que se concretó a través de los Indicadores de Desempeño. Si bien esta línea se discontinuó entre los años presupuestarios 1999-2000, hasta el año 1998 ya se habían acogido de manera voluntaria 67 instituciones que sumaban 291 indicadores. A partir del proceso de formulación del proyecto de ley de presupuestos 2001, los indicadores de desempeño fueron reincorporados, reafirmando hasta el día de hoy su objetivo original con la sola excepción de algunos servicios que, por su misión, resulta difícil evaluar mediante indicadores (Poder Judicial, Poder Legislativo, Contraloría General de la República y algunos servicios del Ministerio de Defensa).

Balances de Gestión Integral

Desde 1998 los servicios públicos deben realizar balances de gestión integral en forma de cuenta pública al Congreso Nacional. Los informes incluyen aspectos sustantivos cuantificables y demostrables de la gestión de cada servicio y se basan en los Planes de Mejoramiento de la Gestión anuales. Tras su presentación quedan disponibles para la ciudadanía.

Ya en 1999, 115 de 180 instituciones públicas redactaban sus balances de gestión integral, y al día de hoy, los 123 servicios de los 22 Ministerios y la Presidencia de la República presentan anualmente sus balances (Dipres, 2016).

Calidad de servicios públicos y participación ciudadana

El Comité creó el Programa Integral de Calidad para coordinar las iniciativas orientadas a introducir el concepto de calidad e innovación en la gestión interna de los servicios y en su relación con la ciudadanía. En esta materia los principales logros fueron las cartas de derechos, la simplificación burocrática y los premios a la calidad y la innovación.

Simplificación de trámites y cartas de derechos

Más de noventa servicios se comprometieron en 1999 a eliminar o simplificar 303 trámites incluidos en sus procedimientos, lo que produciría ahorros considerables en el tiempo de espera de empresas y ciudadanos. El Comité estimó un promedio de 16 días hábiles en la reducción de tiempos de espera, lo que implicaría para el Estado un ahorro de 13.000 horas hábiles al año.

En doce servicios se establecieron cartas de derechos ciudadanos, un compromiso público y explícito sobre las características de las prestaciones que la institución entrega al ciudadano, en cuanto a tipo de atención, forma de trato, tiempos de espera y tiempos de respuesta, entre otros. Asociadas a estos derechos de los usuarios se establecieron las compensaciones y sanciones en caso de incumplimiento.

Estas iniciativas quedarían explicitadas en el Instructivo Presidencial 041 sobre Simplificación de Trámites y Establecimiento de Cartas de Derechos (1998), que exige que todas las entidades estatales se comprometan a simplificar o eliminar trámites excesivamente complejos o innecesarios, y a elaborar estándares básicos de calidad, los que deben ser publicados como Cartas de Derechos Ciudadanos.

En 2001, mediante el Instructivo sobre Gobierno Electrónico, que instó al uso de nuevas tecnologías en los servicios públicos, particularmente en lo relativo a la ejecución de trámites, y la creación de la Comisión Asesora Presidencial para la Protección de los Derechos de las Personas, se da un impulso a estas iniciativas que quedaría cristalizado dos años después con la promulgación de la Ley 19.880, que establece las bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la Administración del Estado. Esta norma dio una interpretación positiva al silencio administrativo y reguló la relación de las instituciones públicas con la ciudadanía, promoviendo sus derechos, garantizando su defensa y resguardando sus intereses.

A partir de 2007, las Cartas de Derechos pasan a formar parte de los Programas de Mejoramiento de la Gestión relacionados con los sistemas de información y atención al ciudadano. La simplificación de trámites formó parte de las agendas de los gobiernos posteriores como un esfuerzo permanente por mejorar la productividad. De hecho, en 2016, en el marco de la Agenda de Productividad, Innovación y Creci-

miento del gobierno de Michelle Bachelet, la Comisión Nacional de Productividad la reimpulsó como una de sus medidas estructurales clave.

Premios a la calidad y la innovación

En 1998 se crea el Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos, cuya misión es reconocer y estimular el esfuerzo de los servicios por cumplir sus roles sociales en el marco de una gestión de calidad. En su primera edición participaron más de 107 instituciones y los ganadores, en las diversas categorías, fueron Fonasa, el Registro Civil de la Región de Magallanes, el Servicio de Impuestos Internos, el Hospital San Martín de Quillota y el Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec). Desde entonces ha tenido quince versiones, la última el año 2012.

Además, en 1999 se crea el Premio Nacional a la Innovación en Gestión Pública, que recompensa las iniciativas innovadoras en la administración pública con el ánimo de replicarlas a lo largo del país. Su primera y única versión contó con la participación de 101 instituciones públicas (centralizadas y descentralizadas), que presentaron 247 proyectos.

Transparencia y probidad

En temas de probidad pública y gestión transparente se avanzó de manera notable en el periodo 1994-1999.

Comisión Nacional de Ética y Consejo de Auditoría Interna

En 1994, el Presidente Frei creó la Comisión Nacional de Ética Pública con el fin de estudiar los procedimientos e instituciones que cautelan el cumplimiento de los deberes legales y éticos en la actividad pública, para luego elaborar propuestas que los refuercen. La Comisión sugirió 41 medidas centradas en el principio de la transparencia de la función pública, proponiendo incluso llevarlo a rango constitucional, lo que quedaría refrendado en la reforma a la Constitución de 2005.

Muchas de estas propuestas serían incluidas en la Ley de Probidad, aprobada en diciembre de 1999.

En esa misma línea, en 1997 se formó el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, entidad contralora dependiente directamente del Presidente de la República y que tenía a su cargo la organización de auditorías ministeriales de carácter preventivo y asesorías en materias de auditoría interna, control interno y probidad administrativa. Su función consistió por muchos años en desarrollar una coordinación técnica de la actividad de las unidades de auditoría interna de los servicios públicos dependientes o relacionados con el Ejecutivo, apoyar la generación y mantención de ambientes de control, elaborar documentación técnica, prestar orientación general y efectuar un seguimiento permanente de los objetivos de control definidos en cada nivel de la administración.

Programa de Evaluación de Programas Gubernamentales

A partir de 1997 el Gobierno de Chile incorporó la evaluación ex post de programas públicos, a través de la Evaluación de Programas Gubernamentales. Su objetivo es disponer de información que apoye la gestión de los programas y el análisis de resultados en el proceso de asignación de recursos públicos. Las evaluaciones las realizan paneles constituidos generalmente por tres profesionales externos, privados, siguiendo procedimientos definidos por el Ministerio de Hacienda (Dipres, 2017).

Hasta el día de hoy, estas evaluaciones forman parte del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Ministerio de Hacienda, y sus resultados son analizados con el director de Presupuestos para la formulación anual del Proyecto de Ley de Presupuestos y presentados al Congreso Nacional en el mes de agosto.

Ley de Probidad Administrativa

En diciembre de 1999 se publica la Ley 19.653 sobre probidad administrativa, aplicable a los órganos de la administración del Estado. Tras consagrar el carácter público de los actos administrativos de los órganos del Estado establece normas para el acceso a información sobre actos administrativos y documentos que les sirvan de sustento, mecanismos para garantizar una conducta honesta y leal de los funcionarios en el desempeño de sus funciones y un conjunto de inhabilidades e incompatibilidades para ser funcionario. También obliga a las más altas autoridades del Estado a presentar una declaración pública de intereses al asumir sus cargos, entre otras materias.

Chilecompra

Una de las iniciativas más representativas del Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública, si bien no comenzó a operar formalmente hasta 2003, fue el sistema electrónico de compras públicas, Chilecompra. La idea, surgida en la Comisión Nacional de Ética Pública en 1994, pretendía generar un sistema transparente, eficiente y, sobre todo, más accesible de compras públicas, que permitiera la igualdad de oportunidades de negocio para empresas de todos los tamaños. En 1999 se presenta el proyecto de ley de reforma al sistema de compras públicas y se implementa la primera versión de la plataforma, que consistía en una pizarra electrónica.

La plataforma contribuye a la adjudicación transparente y eficiente de bienes y servicios adquiridos por el Estado, abriendo y transparentando el mercado de las compras públicas para favorecer la competencia y una mejor información entre proveedores e instituciones públicas.

Cualquier ciudadano puede revisar en línea las licitaciones y compras realizadas o por efectuarse, con las características y condiciones de cada contrato, el organismo contratante y la empresa adjudicada. Tras un periodo de marcha blanca los servicios involucrados experimentaron ahorros que fluctúan entre el 7% y el 20%.

Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS)

Estas reparticiones de atención ciudadana buscan dar solución expedita a los requerimientos de las personas, recibir reclamos y sugerencias para mejorar la gestión de cada institución e incorporar transparencia en la información y relación con la ciudadanía.

Portal del Estado

Es el sitio web del Estado en que la ciudadanía accede a servicios públicos en línea y a información de las instituciones públicas. El formato favorece el libre acceso a la información pública y acerca el Estado a las personas.

Con la masificación del uso de internet, así como la orientación del gobierno hacia el uso de tecnologías de información para facilitar la relación entre las personas y el Estado, el portal iría adquiriendo cada vez mayor volumen y diversificándose en distintas páginas especializadas. Por un lado están las webs informativas del Gobierno de Chile y sus Ministerios, y por otro la creación de directorios de trámites como Trámite Fácil, luego ChileClic y la plataforma integrada de servicios electrónicos del Estado (PISEE), entre otros.

En 2013 el Presidente Sebastián Piñera firmó el proyecto de ley que crea el Servicio Nacional de Atención Ciudadana ChileAtiende, una red pública integrada multiservicios y multicanal que permite realizar diversos trámites, acceder a información y obtener beneficios en un solo lugar. Actualmente entrega información detallada de más de 2.500 trámites y beneficios del Estado.

Uso de nuevas tecnologías de la información

Aunque varios de los proyectos señalados tenían un fuerte componente tecnológico, su sentido apuntaba a otros objetivos estratégicos. Junto a ellos hubo dos proyectos cuya razón de ser era específicamente avanzar en el desarrollo de las cada vez más fundamentales tecnologías de información. El balance del Comité Interministerial de Modernización reconoce dos avances en esta materia.

Comisión Nacional para las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación

Esta instancia estuvo en funciones entre julio de 1998 y enero de 1999, y finalizó sus labores con la entrega de un informe al Presidente de la República. En este se analizaban en profundidad las tendencias y los impactos del desarrollo de las tecnologías de información y de comunicaciones en nuestro país, y se presentaba una propuesta con lineamientos estratégicos y acciones concretas (61 medidas) para potenciar la difusión tecnológica en Chile.

Documento electrónico y firma digital

Desde 1999 se valida el documento electrónico y la firma digital en el aparato público, lo que constituye un paso muy importante para la incorporación y el desarrollo transversal de las TICs en todos los niveles de la Administración del Estado.

Gestión de personas

En este grupo temático se encuentran los precedentes del desarrollo que nos ocupa.

Incentivos vinculados a gestión

La Ley 19.553 creó en 1998 un sistema de incentivos salariales vinculado a los resultados institucionales e individuales en el año inmediatamente anterior. Su entrada en vigencia requirió readecuar los reglamentos de calificaciones del sector público. Con esta ley, y de un modo inédito en la historia del país, los funcionarios públicos comenzaron a recibir incrementos salariales vinculados con su desempeño, siempre en función de metas previamente comprometidas.

Capacitación

En junio de 1995 se materializó un acuerdo entre el gobierno y la Anef orientado a modernizar los sistemas de capacitación en el sector público. Su objetivo era generar mayores oportunidades de acceso al perfeccionamiento laboral, lograr mayor eficacia y pertinencia de las actividades de capacitación, y flexibilizar y descentralizar las decisiones de capacitación para impulsar competencias y habilidades que abrieran mayores oportunidades de progreso para todos.

Fruto del acuerdo, se aprobó un programa de becas de perfeccionamiento para 400 funcionarios (Ley 19.618, de 1999), se crearon los comités bipartitos de capacitación con la función de acordar y evaluar los programas de capacitación ocupacional y se incrementaron los recursos fiscales destinados a capacitación hasta alcanzar el 1% de las remuneraciones imponibles del personal (hasta el momento alcanzaba el 0,5%).

Magíster en Gerencia Pública

También en la segunda mitad de la década se echó a andar la primera versión de un posgrado en gerencia pública pensado para directivos de servicios o gerentes de empresas públicas. El Comité Interministerial actuó como contraparte de la Universidad de Barcelona y el Instituto IEDE de España para que el diseño de los contenidos concordara con los requerimientos de capacitación definidos y para coordinar el proceso de selección de los alumnos. Se procuró especialmente desarrollar habilidades gerenciales, sin descuidar la actualización de los conocimientos técnicos en materia de gestión organizacional.

Bases programáticas del segundo gobierno de la Concertación: compromiso de modernizar la gestión pública

En la presentación de los ejes de su gobierno, la coalición de partidos que ganó las segundas elecciones democráticas tras la dictadura militar estableció la modernización del Estado como uno de sus compromisos programáticos. En el acápite titulado "Modernizar la gestión pública: un Estado eficaz" se leía:

_"Mientras el país se aproxima al siglo XXI, remontando muchos de los obstáculos que en el pasado fueron causa de frustración, el Estado parece renuente a incorporarse a la corriente modernizadora. Su estructura actual es anticuada en varios aspectos y no siempre responde a las necesidades del país. En general, es una organización pesada, rígida y excesivamente burocrática. Por consiguiente, modernizar la gestión pública y adecuar la organización del Estado a los desafíos de los nuevos tiempos será una prioridad del próximo gobierno de la Concertación.

_"Ningún país puede avanzar en el camino de la democracia, crecer competitivamente en el mundo y superar la pobreza sin una gestión eficaz de sus asuntos públicos. Es evidente que los problemas del país no podrán resolverse exclusivamente por mano del Estado; pero este juega un papel fundamental en la sociedad moderna.

_"Para abordar con éxito los desafíos que tenemos por delante, necesitamos un Estado que represente a todos en función del bien común; que apoye efectivamente a la gente en la solución de sus problemas concretos; que proteja los derechos de los individuos y de las familias; que sea eficiente en sus acciones, evalúe constantemente sus resultados y a su personal, y asuma el compromiso de un servicio público de calidad, oportuno y eficiente. En particular, nos proponemos mejorar la capacidad de regulación y fiscalización del Estado; acrecentar las capacidades de gestión del sector público y aumentar la eficiencia de sus empresas. Asimismo, avanzaremos hacia el fortalecimiento de las relaciones entre el Estado y la sociedad civil. La conexión entre los servicios públicos y los usuarios representa de hecho la expresión de esas relaciones.

_"Pondremos al Estado en condición de mejorar sus competencias ejecutivas e incorporar nuevas tecnologías de información y gestión, reforzando la asignación de responsabilidades individuales así como la flexibilidad en materia administrativa, financiera y de personal.

_"Crearemos incentivos de desempeño, ligados al logro y superación de las metas relacionadas con el resultado de la gestión, así como sanciones al desempeño deficiente."

Creación de un sistema de gerencia pública

Es uno de los precedentes del sistema chileno de Alta Dirección Pública creado en 2003. El Comité Interministerial desarrolló un proyecto de sistema integral de gerencia pública que, según establece en su balance de 2000, serviría de base para las políticas que se adoptasen en el tercer gobierno de la Concertación. Su diagnóstico detectó ausencia de criterios claros respecto de cuestiones clave como definición de perfiles, mecanismo de reclutamiento y selección, política de empleo y remuneraciones, evaluación y gestión del desempeño, reglas de conducta e igualdad de oportunidades.

Ante esa situación, y considerando que el Presidente Frei lo destacó como factor para dar cumplimiento a las políticas gubernamentales en su Cuenta Pública de 1998, el sistema propuesto incluyó los principales aspectos y factores a considerar para garantizar el adecuado ejercicio de la Alta Dirección Pública: perfil del gerente público, políticas de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y remuneraciones. Se sugería la creación de un organismo encargado de su gestión y se adelantó que dispondría de mecanismos de reclutamiento y promoción basados en el mérito, como también garantías de equilibrio entre la competencia técnica y el compromiso político.

Así, pues, el trabajo del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública puso de manifiesto que el Estado chileno tenía una base sólida —sin déficit ni corrupción—, pero evidenciaba desajustes con los requerimientos de los nuevos tiempos. Su funcionamiento se basaba en el orden, el control y los procedimientos, pero lo que requería un país en vías de modernización era una orientación al usuario, la evaluación de los desempeños y la existencia de incentivos para innovar y mejorar los resultados.

Su labor permitió articular una instancia de generación de propuestas modernizadoras, de seguimiento de las iniciativas en curso y de coordinación de instancias pertinentes para la toma de decisiones. Su carácter interministerial le dio transversalidad para trabajar temas tales como la gestión estratégica para la ejecución presupuestaria, la gestión de personas, las políticas públicas y los aspectos comunicacionales.

Las fortalezas del proceso se basaron en una estrategia gradual que probaba planes piloto, los evaluaba y luego generalizaba las políticas y los programas; ello demostró ser un camino seguro y sustentable. En términos generales, puso énfasis en la generación de redes de colaboración más que en normas rígidas, en especial entre los directivos de servicios públicos y las autoridades ministeriales, y priorizó el cambio cultural en base a la idea de que el problema de fondo era una cultura organizacional centrada en los procedimientos y acostumbrada a actuar de espaldas al ciudadano. La nueva cultura ponía énfasis en los usuarios y sus necesidades, promoviendo la planificación y la obtención de resultados medibles y evaluables.

IV Encuentro Internacional sobre Modernización del Estado

Los días 18 y 19 de junio de 1998, y con el lema "Dirección y Gerencia Pública: Gestión para el Cambio", tuvo lugar el IV Encuentro Internacional sobre Modernización del Estado, organizado por el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. Acudieron expertos de Canadá, Reino Unido y Nueva Zelanda, del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), así como representantes de los ámbitos político, gremial y académico.

John Biehl, embajador de Chile en Estados Unidos y quien unas semanas más tarde sería nombrado ministro Secretario General de la Presidencia, explicaba que "para dar pasos decisivos en el desafío que nos hemos planteado de poner al Estado al servicio de todos los ciudadanos de nuestro país, debemos contar con recursos humanos dotados de las atribuciones y competencias necesarias para liderar y promover el cambio cultural y organizacional que la modernización requiere".

El entonces ministro de Agricultura, Carlos Mladinic, dijo en su exposición

que uno de los problemas centrales de la modernización del Estado chileno era la carencia de profesionales preparados para desempeñar las tareas que la autoridad política les asignaba. Los motivos: bajas remuneraciones y falta de movilidad en el sector público. Según el ministro, si el Estado quería contratar profesionales capaces, la única forma de conseguirlo era ofrecer el sueldo que el Estado imponía y esperar que "por alguna razón patriótica" los elegidos decidieran aceptar. En la práctica, se les pedía un sacrificio más que ofrecerles un cargo con remuneraciones alineadas con el mercado.

En el Encuentro se explicitó el convencimiento de que la manera correcta de coronar los esfuerzos de esos años en materia de modernización del Estado era la creación de una gerencia pública. El modelo imperante no se correspondía con las necesidades del país ni de la administración, y no estaba atendiendo los requerimientos nuevos y cambiantes que en el contexto nacional e internacional imponían la globalización, la democracia, los modelos económicos y el avance tecnológico.

Acuerdos político-legislativos: una ventana para el Sistema de Alta Dirección Pública chileno

Como se ha dicho, durante los años noventa el proceso de modernización de la gestión del Estado discurre desde la conceptualización del problema hasta el diseño y puesta en marcha de un plan estratégico, pasando por los intentos ejemplares de algunos directivos voluntariosos y una propuesta de «reforma gerencial» que supuso una definición de objetivos y un esbozo de sus ejes centrales.

Según el balance del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, el proceso alcanzó logros evidentes en distintas materias, pero también evidenció debilidades y dejó desafíos pendientes para el siguiente gobierno.

Entre las debilidades destacaban el insuficiente acompañamiento y coordinación de parte de quienes ejercían responsabilidades en el nivel central; las dificultades para crear alianzas estratégicas con representantes del mundo político; la ansiedad por avanzar rápido, a pesar de la escasez de recursos, y la competencia de otras prioridades políticas, que hizo que la agenda se ampliara mucho, perdiendo foco y efectividad.

Sin embargo, la debilidad detectada más importante tenía que ver con la gestión de personas. Si bien el balance mostraba mejoras en capacitación, evaluación del desempeño, remuneraciones y beneficios de los funcionarios, todo ello estaba siendo insuficiente. Dos años de evaluaciones institucionales —con los incentivos ya descritos— demostraban sistemáticamente que la gestión de personas requería de más trabajo, lo que quedó explícito en el informe de evaluación del Comité Interministerial. Los términos en que se conceptualizó esa debilidad fueron:

- Necesidad de reformular la carrera funcionaria
- Necesidad de desarrollar un sistema de gerencia o alta dirección pública

Hasta ese momento, la designación de los directivos se basaba única y exclusivamente en criterios de confianza política. En una primera instancia, principalmente durante el gobierno del Presidente Patricio Aylwin, las personas que se integraban a la administración pública debían poseer únicamente dos características fundamentales: ciertos conocimientos para desempeñar el cargo y un compromiso con la transición a la democracia, es decir, una clara militancia antidictatorial.

En una segunda fase comenzó a adquirir predominancia el factor político. Los partidos que daban soporte a los gobiernos de la Concertación empezaron a exigir mayor injerencia en las funciones del Estado y, poco a poco, los equipos de gobierno fueron reflejando dichos intereses partidistas. La selección de autoridades pasó a estar basada en criterios de representatividad y de equilibrios dentro de la coalición gobernante, así como de control interno de las instituciones.

El interés secundario por las calificaciones técnicas y la relevancia de criterios de familiaridad con liderazgos políticos en el ejercicio de la dirección pública se sumaron, como problema, a las críticas que comenzaban a aparecer referidas a la lentitud y tardanza en el proceso de modernización, a lo limitado de sus políticas y a la escasa visibilidad de sus resultados. Por esa época se conocieron además algunos casos —aislados, pero muy publicitados— de gestión fraudulenta, lo que añadió presión a la demanda especializada por cambios en el sistema.

De ese modo, la preparación de los programas de gobierno para el tercer periodo democrático comienza a evidenciar una cada vez mayor tensión entre las propuestas de modernización de la gestión pública y ciertos criterios de representatividad y go-

bernabilidad política. En ciertos ámbitos de gobierno, entidades académicas y centros de pensamiento comienza a discutirse la idea de generar las bases de un sistema especialmente dedicado a la incorporación y gestión de personal directivo, esto es, un modelo de alta dirección pública.

La reflexión estuvo fuertemente influenciada por los sistemas anglosajones de servicio civil, que buscan establecer garantías que reduzcan la discrecionalidad en la selección de cargos directivos de la administración gubernamental, una conceptualización conocida como “paradigma post-burocrático” o de “nueva gestión pública”, que los países desarrollados venían ya adoptando a partir de la década de 1980. Los ejemplos de Nueva Zelanda —país al que el Comité organizó una visita prospectiva de una delegación de autoridades de los poderes Ejecutivo y Legislativo para conocer su proceso de reforma al Estado—, Reino Unido y Australia se presentaban como referencia para el esfuerzo de reducir el estrato de funcionarios de confianza política y crear uno de directivos profesionales, reclutados con transparencia y con criterios de mérito y capacidades profesionales.

Sin embargo, los partidos políticos mostraban su resistencia a una eventual intromisión del mundo gerencial en el Estado. La profesionalización de cargos directivos era vista como una especie de caballo de Troya que permearía el aparato estatal desde la empresa privada.

LA PROPUESTA GUBERNAMENTAL: UNA NUEVA POLÍTICA DE GESTIÓN DE PERSONAS

El año 2000 el Presidente Ricardo Lagos asumió la conducción del país en un clima de estabilidad democrática. Su gobierno empezó respecto de estos temas en un punto similar al del periodo anterior, es decir, la modernización del Estado se percibía como algo importante pero no necesariamente urgente. Sin embargo, la experiencia recabada durante los dos primeros gobiernos de la Concertación, más un ambiente internacional propicio a nuevas formas de gestión pública, motivaron al tercer gobierno concertacionista a buscar mecanismos para introducir principios basados en las ciencias de la administración para mejorar la prestación de servicios a los ciudadanos.

Como señal de una cierta continuidad con el gobierno anterior, Lagos designó a Mario Marcel, hasta entonces secretario ejecutivo del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, como director de Presupuestos (Dipres), y a Rodrigo Egaña, excoordinador del Ministerio Secretaría General de la Presidencia y entonces director ejecutivo de la Comisión Nacional de Medio Ambiente (Conama), como director ejecutivo del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (Pryme), organismo sucesor del Comité Interministerial. Sus ámbitos de acción, eso sí, se acotaron a la generación de una nueva institucionalidad en áreas de relevancia del gobierno central y a avanzar en iniciativas de gobierno electrónico. De este modo se procuraba alcanzar una gestión de servicios que apuntara a la eficiencia, a la participación ciudadana y a la transparencia.

Los días 4 y 5 de octubre de 2001, en las Termas de Cauquenes, se realizó un seminario sobre reforma y modernización del Estado con el fin de encontrar los consensos necesarios para dar inicio a una reforma política. Lo convocaron el Ministerio Secretaría

General de la Presidencia y una comisión especial del Senado en la que participaban Edgardo Boeninger, Rafael Moreno —ambos demócratacristianos de la coalición gobernante—, Sergio Fernández —gremialista, de la coalición opositora—, Carlos Cantero y Sergio Diez, ambos del partido Renovación Nacional, de la derecha. En la ocasión diversas autoridades de gobierno expusieron las propuestas que se estaban trabajando en torno al desarrollo de un servicio civil en Chile.

El entonces ministro de la Segpres, Álvaro García, dijo que lo que se buscaba era adecuar las instituciones del Estado a los nuevos desafíos, fortalecer el proceso de descentralización que ya se había iniciado y alcanzar un nuevo trato con los funcionarios públicos; en sus palabras, “una nueva política de recursos humanos dentro del Estado”. En su presentación, el ministro García evidenció los horizontes del gobierno y el ánimo político respecto de los cambios buscados, apuntando derechamente al desarrollo de un Sistema de Alta Dirección Pública: “Creemos que un aspecto central de la reforma es modificar la manera en que se contrata a los directivos públicos, así como fortalecer la capacidad de dirección pública del Estado. Creemos también que se debe buscar la reducción de las fricciones al interior del Estado, es decir, evitar que dos o más instituciones realicen tareas similares”.

La propuesta gubernamental apuntaba a crear un servicio cuyo objetivo central fuese la gestión estratégica de personas en el Estado; al que correspondiera definir las modalidades de contratos, que apoyara técnicamente los procesos de selección de personal y estableciera las prioridades de perfeccionamiento, de manera de permitir que los funcionarios tuvieran capacidad de adaptación a nuevas condiciones.

Dichos criterios se expresan bien en el documento “Las opciones para la reforma del Estado en Chile”, de Mario Marcel, que puede resumirse en los siguientes puntos:

- El régimen laboral de la mayoría de los funcionarios se rige por estatutos especiales que operan bajo el principio de la adhesión —una relación no sujeta a contratos modificables por las partes— y su aplicación se remonta, al menos, a comienzos de la década de 1930.
- No existe un sistema centralizado de reclutamiento —ni posibilidades de movilidad horizontal—, como sí ocurre en países con sistemas de servicio civil. Las vacantes en cargos de planta se llenan por ascenso automático del funcionario al tope del escalafón del grado inmediatamente inferior, por lo que la competencia por la provisión de cargos es escasa y el desarrollo profesional no depende del desempeño del funcionario, sino de que otros funcionarios abandonen su cargo.
- Todo ello hace que el sistema de gestión de personas en el sector público en Chile constituya una versión distorsionada del modelo de servicio civil: la estabilidad laboral —entendida como resguardo ante despidos arbitrarios— ha sido sustituida por un régimen de inamovilidad; la pertenencia al servicio público ha sido sustituida por pertenencia a un servicio específico; la carrera funcionaria se encuentra estructurada en torno a la antigüedad antes que al mérito y se desplaza hacia abajo: comienza en cargos de menor calificación y termina antes de iniciarse una amplia franja de cargos

de exclusiva confianza que abarca a buena parte de los directivos; y el mejoramiento de remuneraciones se hace más fácil mediante la presión sindical que el avance en la carrera.

- Este diagnóstico permite identificar un conjunto de iniciativas orientadas al fortalecimiento de los elementos positivos de un servicio civil descentralizado, más que avanzar hacia una lógica de contratos laborales públicos.
- En primer lugar, se debe apuntar a fortalecer la carrera funcionaria, basándola en el mérito y que llegue, al menos, hasta los cargos directivos.
- Para ello, se debe sustituir la provisión de cargos mediante ascenso automático por el mecanismo de concurso, aunque restringiendo su amplitud. Los concursos debieran ser internos en cada institución para cargos técnicos y profesionales y abiertos a toda la administración pública para cargos directivos.
- Además, la carrera funcionaria debiera extenderse, al menos, en un nivel y abarcar así los cargos de jefe de departamento. Paralelamente, se debe establecer la facultad de declarar la vacancia en el cargo de los funcionarios que cumplen la edad para jubilar.
- En segundo lugar, se debe facilitar el movimiento de funcionarios desde áreas cuya actividad se encuentra en declinación a otras en crecimiento, estableciendo un mecanismo permanente de traspaso de cargos y dotación.
- En tercer lugar, se debe crear una entidad responsable por la gestión de la política de personal en el sector público con objetivos y estrategias de largo plazo. Este organismo debe hacerse cargo del cumplimiento de los compromisos que se adopten al definir determinadas políticas, que las normas se apliquen y se realicen seguimientos que permitan identificar fortalezas y debilidades.
- Las propuestas anteriores no deben, sin embargo, comprometer la descentralización en la gestión de recursos humanos. El mayor campo para ello se da en el ámbito de las remuneraciones, aunque con ciertos grados de centralización. Por ejemplo, se pueden establecer bandas remuneracionales, otorgando a las instituciones y directivos la facultad para fijar las remuneraciones al interior de cada banda.
- Deben establecerse iniciativas orientadas al fomento de la ética en el sector público y al fortalecimiento de los mecanismos de control.
- El perfil de los directivos públicos de calidad no es asimilable al de las funciones gerenciales en el sector privado, pues requieren habilidades distintas. El proceso de selección debe considerar estas peculiaridades. Debe considerar no sólo la aptitud para el cargo, sino también las perspectivas en cuanto al desempeño futuro de la función.

LA PROPUESTA DEL CEP: UN SERVICIO CIVIL PARA ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

En el mismo seminario, el coordinador de la Comisión de Reforma del Estado del Centro de Estudios Públicos (CEP), Salvador Valdés, presentó las bases de una propuesta de dicha comisión para crear un servicio civil especial para los altos directivos públicos. La propuesta "Contratos y remuneraciones de altos directivos públicos" puede resumirse en los siguientes puntos:

- Para avanzar en la modernización del Estado primero es necesario crear un nuevo régimen laboral para sus altos directivos, orientado a reclutarlos por mérito y remunerarlos en forma adecuada y predecible, dejando para una segunda etapa otros temas como el control de gestión y la flexibilización del Estatuto Administrativo.
- Esta estrategia —diferente a la seguida por gobiernos anteriores, que intentaron hacerlo mediante nuevos sistemas de incentivo y control de gestión— considera que un régimen laboral adecuado para los altos directivos muestra un positivo efecto sobre el crecimiento económico, como lo demuestran Evans y Rauch (1999) en un estudio sobre 35 países en vías de desarrollo (ver recuadro).
- Los objetivos de la propuesta de nuevo régimen laboral para altos directivos públicos son la eficiencia técnica y también la eficiencia política. Para lograr la primera, la propuesta busca que los altos directivos sean seleccionados en una primera instancia sobre la base exclusiva del mérito, que sus remuneraciones sean comparables a los de cargos equivalentes en el sector privado y que tengan la opción de desarrollar carreras largas en el Estado para permitir a los gobiernos electos aprovechar la experiencia adquirida y las sinergias de un cuerpo de directivos especializado en sus funciones.
- Para lograr la eficiencia política, las propuestas buscan fortalecer el control del Presidente y sus ministros sobre los servicios ejecutores, sin que la coalición de gobierno pierda cohesión. Se piensa así pues la eficiencia exige hacerse responsable de los resultados ante la ciudadanía, por lo que el gobierno debe contar con la libertad para llenar estos cargos con personas leales y convergentes con su propia política.
- Para lograr un servicio civil de altos directivos adaptado a las necesidades de Chile, que considere los dos objetivos indicados, la propuesta se presenta en cinco ejes: imparcialidad, nombramientos, remoción, remuneraciones y régimen de directivos de segundo nivel.
- **Imparcialidad:** se propone crear un ente autónomo llamado Consejo de Dirección Pública (CDP), conformado por seis miembros inamovibles por el doble de la duración de un periodo presidencial. Serían designados por el Presidente con acuerdo del Senado.
- **Nombramientos:** producida la vacante de un alto directivo, el ministro o subsecretario debe definir un perfil con las habilidades políticas y técnicas necesarias para el cargo, pero que deje fuera requisitos de militancia o afinidad partidista. La búsqueda debe ser confidencial y la realizaría el CDP, que seleccionaría una lista de tres candidatos externos para presentar al ministro. El Presidente de la República designaría al directivo. Si el gobierno rechaza la terna o se cumple el plazo sin una decisión, el CDP realizaría una nueva búsqueda; si hay un nuevo rechazo, el Presidente podrá designar a una persona de su confianza, pero sujeta a un régimen laboral diferente. En todo caso, la fracción de los puestos ocupados por personas designadas directamente por el Presidente, sin la colaboración del Consejo de Dirección Pública, no podrá superar el 50% en cualquier momento. Los contratos laborales tendrían un plazo máximo para asegurar un grado de competencia por el cargo y sería obligación del CDP invitar a todo directivo superior cuyo contrato ha vencido a postular a renovarse en ese cargo o en otros.

El estudio de Evans y Rauch

La propuesta del CEP de modernización del Estado, sobre la base de un nuevo régimen laboral para los altos directivos, tiene su justificación en un estudio de los investigadores de la Universidad de California Peter Evans y James E. Rauch, publicado en la revista **American Sociological Review** en octubre de 1999. El informe "Bureaucracy and Growth: A Cross-National Analysis of the Effects of "Weberian" State Structures on Economic Growth" analiza las características de los principales servicios públicos para el desarrollo de 35 países subdesarrollados y los compara con su crecimiento económico entre 1970 y 1990.

La investigación utiliza una escala de "weberianitud" —basada en los principios de Weber sobre organización del Estado— para medir el grado en que los servicios públicos reclutan a su personal sobre la base del mérito y ofrecen carreras gratificantes y con proyección en el

largo plazo. Chile recibió 5 puntos en la escala, mientras, por ejemplo, Hong Kong recibió 11, Corea del Sur 13 y Singapur 13,5. Considerando las tasas de crecimiento económico entre 1970 y 1990 —y excluyendo otros factores de crecimiento como el grado de escolaridad, la inversión y el nivel inicial de ingreso—, se concluye que es factible la tesis de que las burocracias estatales caracterizadas por un reclutamiento meritocrático y carreras predecibles y gratificantes se asocian a mayores tasas de crecimiento. Según el texto, los hallazgos son consistentes con el alto crecimiento de Asia oriental y, por el contrario, con las bajas tasas de África.

Extrayendo los datos de dicho informe, los investigadores del CEP concluyeron que si Chile hubiese tenido directivos públicos de la calidad de Hong Kong su tasa de crecimiento hubiese sido 1,5 puntos porcentuales mayor cada año, y si hubiese tenido los de Singapur, hasta 2,1 puntos mayor.

- **Remoción:** el gobierno puede remover libremente a los altos directivos. Sin embargo, este tendría derecho a una indemnización, pactada previamente con el CDP. Además, el sucesor tendría que ser elegido con la colaboración del CDP. Las remociones solicitadas por un Presidente recién asumido, o las ocurridas por término del periodo de contrato, darían origen a una indemnización mucho menor.
- **Remuneraciones:** se debe crear una ley especial de remuneraciones para los altos directivos públicos. Su determinación estaría fijada por dos componentes: una escala transparente y con rangos superpuestos entre grados contiguos y un proceso permanente de reencasillamiento a un grado de esa escala, que replique los movimientos en el mercado y que se aplicaría solamente al sucesor del actual ocupante del cargo. Cuando el CDP busque candidatos para un cargo directivo, el CDP determinaría el paquete de beneficios ofrecido a cada candidato.
- **Régimen de directivos de segundo nivel jerárquico:** este tipo de directivos corresponde a varios miles de puestos, en ese momento de la exclusiva confianza del gobierno de turno. Su designación debe mantenerse en manos de los jefes de servicio o división, pero el CDP debe evaluar, aprobar y fiscalizar los procesos de selección y la fijación de sus remuneraciones, pudiendo suspenderlos cuando sean insatisfactorios.

EL NUEVO TRATO LABORAL

Uno de los primeros resultados de los esfuerzos del gobierno del Presidente Ricardo Lagos por intensificar los principios de modernización en la gestión del Estado para mejorar la prestación de servicios a los ciudadanos se alcanzó con el acuerdo entre la Dirección de Presupuestos (Dípres) y la Anef, en 2001. En dicho acuerdo se manifestaba una visión común respecto del valor de la modernización del Estado desde dos puntos de vista, pero que debía considerar dos aspectos: el de los ciudadanos o usuarios y el de los funcionarios con sus organizaciones representativas. Los funcionarios públicos, siendo los principales afectados con los cambios introducidos en la administración del Estado, planteaban su interés por mejorar la institucionalidad, siempre y cuando se respetaran los derechos adquiridos y se mejoraran sus remuneraciones y condiciones de trabajo. De ese modo, las partes se comprometían a trabajar conjuntamente en una nueva política laboral para el sector público.

Con todos sus altibajos, el trabajo conjunto derivaría en septiembre de 2002 en el envío al Congreso Nacional de un proyecto de ley que establecía "una política integral de personal en los servicios públicos que refuerce la misión de construir un Estado al servicio de la ciudadanía, participativo, solidario, en el marco de una gestión eficiente y transparente": la llamada Ley del Nuevo Trato Laboral.

El proyecto se hacía eco de sentidas aspiraciones de los funcionarios, como la ampliación de la carrera funcionaria hasta el tercer nivel directivo, la consolidación del sistema de capacitación en el sector público, una nueva política de remuneraciones y un bono para el retiro. Pero también introducía elementos que demostraban la intención del gobierno por avanzar hacia la profesionalización de la gestión en la administración pública. En el mensaje remitido por el Presidente Lagos al Congreso al momento de

someterlo a tramitación pueden observarse dichos ejes de inspiración: "La tarea de seguir mejorando la gestión de las instituciones públicas en la búsqueda de una mayor calidad de los servicios que se entregan a la ciudadanía es un objetivo principal de mi Gobierno. Este esfuerzo modernizador busca perfeccionar el funcionamiento del aparato público y mejorar su imagen en la comunidad...".

Los principales elementos del proyecto de ley del Nuevo Trato Laboral eran:

- **Concursos internos.** Se establecen normas y procedimientos para introducir los concursos internos como mecanismo para disponer las promociones en las plantas de directivos de carrera, profesionales, fiscalizadores y técnicos, considerando los factores de capacitación pertinente, evaluación del desempeño, experiencia calificada y aptitud para el cargo, todos con ponderaciones similares.
- **Ampliación del sistema de concursos.** Se fortalece y extiende a otros ámbitos de aplicación el sistema de concursos, para asegurar transparencia, objetividad y ecuanimidad. La política de concursos promueve a los funcionarios de desempeño destacado y meritório.
- **Perfeccionamiento del sistema de calificaciones.** Se perfecciona el sistema de calificación del desempeño de los funcionarios entregando a los reglamentos institucionales la determinación de los calendarios de calificación, según la carga de trabajo de cada servicio y su estacionalidad; y se autoriza el establecimiento de juntas calificadoras teniendo en consideración la distribución geográfica y el número de funcionarios a evaluar en los servicios.
- **Contratos a prueba.** Se establece este tipo de contrato como parte del proceso de selección, cuyo empleo será optativo para los jefes superiores de los servicios.
- **Bonificación por retiro.** Se establece una bonificación especial al retiro como estímulo para un adecuado nivel de rotación del personal.
- **Nueva Política de Remuneraciones.** Apunta a reforzar los incentivos económicos por buen desempeño de los equipos de trabajo e instituciones públicas mediante el incremento de la asignación de modernización, el reemplazo del incentivo por desempeño individual por uno colectivo, el establecimiento de un Premio Anual por Excelencia Institucional e incremento del porcentaje de remuneración ligada a productividad.
- **Creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil.** Se crea como un servicio público descentralizado que tiene por misión diseñar e implementar políticas de personal que refuercen las iniciativas modernizadoras en la administración central, profesionalizar la gestión de personas en los servicios, reforzar el desarrollo de la empleabilidad de los funcionarios, que permita contar con un empleado público calificado, motivado, comprometido y dedicado a las tareas de la modernización y al servicio de los ciudadanos, incorporando la perspectiva de género y de no discriminación como una variable permanente en el diseño y ejecución de las políticas de desarrollo del personal, valorando el mérito como eje de la carrera pública, estimulando las instancias de participación y asegurando el pleno cumplimiento de las normas laborales al interior del sector público.

Si bien el trabajo conjunto con los funcionarios y las propuestas de distintos sectores habían alcanzado cierta madurez, aún no se llegaba a un acuerdo político para avanzar en la tramitación de la ley ni en el planteamiento de un nuevo Sistema de Alta Dirección Pública. Fue entonces cuando una serie de antecedentes sobre conflictos de interés, información privilegiada y uso de mecanismos informales de remuneración de altos directivos públicos comienza a aparecer en la prensa. Pronto la información periodística levantó revuelo y el caso derivó en una de las mayores crisis políticas que enfrentó la coalición de gobierno desde el retorno a la democracia. Pero las irregularidades detectadas propiciaron una oportunidad inmejorable para concretar las iniciativas más ambiciosas de modernización de la gestión pública. El gobierno se vio obligado a negociar con la oposición política —liderada por el presidente de la Unión Demócrata Independiente (UDI), Pablo Longueira— una salida a la crisis político-institucional que culminó en los “Acuerdos político-legislativos para la modernización del Estado, la transparencia y la promoción del crecimiento”, de enero de 2003.

El documento, firmado por el Ejecutivo y los líderes de los partidos de gobierno y oposición, establecía 49 iniciativas, que recogían formulaciones e ideas de los acuerdos previos con la Anef y las propuestas del CEP, de la Dipres y el Pryme. El paquete modernizador incorporaba reformas al financiamiento de los partidos políticos, la regulación de las compras públicas, la modernización de diversas instituciones y la instalación de un Sistema de Alta Dirección Pública.

Para esto último, en lugar de hacer una nueva propuesta de ley, el gobierno optó por incluir una indicación en el proyecto de ley del Nuevo Trato Laboral. La Comisión de Hacienda, encargada de conocer el proyecto que ahora contaba con la calificación de suma urgencia, invitó a participar en las discusiones a las máximas autoridades y a asesores del Ministerio de Hacienda, de la Anef y diversas asociaciones de funcionarios de servicios públicos.

En el transcurso de las discusiones, las autoridades de gobierno justificaron la aprobación del proyecto en que, para que las instituciones del Estado estuvieran al servicio de la ciudadanía de forma eficaz, era necesario el desarrollo de capacidades gerenciales en el sector público, así como la generación de incentivos y sistemas de control de gestión que orientaran la atención de las instituciones desde los procedimientos hacia la obtención de resultados, de modo de lograr un pleno despliegue del potencial profesional de los funcionarios públicos.

El debate estuvo fuertemente marcado por la reticencia de los funcionarios públicos, representados por la Anef, al proyecto presentado. Si bien la organización sindical reconocía algunas de las iniciativas acordadas con el gobierno, hicieron pública su molestia —incluso mediante la realización de dos paros de labores— al no ver reflejadas las expectativas de sus representados. En particular, los funcionarios esperaban ver resueltas otras aspiraciones urgentes, como la reparación del daño previsional y una solución a la precaria situación del cada vez mayor número de trabajadores a contrata y a honorarios. Además, discrepaban de la idea de radicar la dependencia del organismo propuesto para liderar el servicio civil en el Ministerio de Hacienda —por considerar que las temáticas de desarrollo de personas requerían de una mirada más política y no

verse restringidas por una visión meramente financiera—, y de las normas relativas a la Alta Dirección Pública, puesto que rompían la tradición de la carrera funcionaria y acrecentarían las diferencias salariales.

Sin embargo, gracias al apoyo transversal del pacto político entre el gobierno y la oposición, y a la urgencia por resolver la crisis, la tramitación fue relativamente expedita. De hecho, haciéndose eco de las reclamaciones de la Anef, las mayores trabas las pusieron legisladores de gobierno más que de la oposición. El entonces senador Nelson Ávila argumentó que el Sistema de Alta Dirección Pública era un “injerto anglosajón”, basado en la idea de que los que administran el Estado lo hacen mal y que sólo los gerentes privados provenientes del mundo de los negocios podían hacerlo con excelencia. Mientras, el senador Ruiz de Giorgio rechazó que dicho sistema se radicara en el Ministerio de Hacienda, puesto que a las plenipotenciarias funciones en materia de finanzas dicha repartición sumaría las decisiones de gestión de personas de los organismos públicos. “Esto va en contra, incluso, de la denominada ‘moderna administración del Estado’, pues en vez de descentralizar estamos centralizando”, impugnó en su momento.

Finalmente, la Cámara de Diputados, en primer trámite constitucional, aprobó en general el proyecto con el voto conforme de 91 diputados —de un total de 113 en ejercicio—, y en particular los mismos artículos fueron aprobados con el voto afirmativo de 86. Por su parte, en segundo trámite constitucional, el Senado aprobó las normas sometidas a su conocimiento con el voto afirmativo de 29 senadores de un total de 48 en ejercicio.

De ese modo, el 23 de junio de 2003 fue publicada en el Diario Oficial la Ley 19.882 que Regula la Nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos que Indica. Diez días después se publicó en el Diario Oficial, convirtiéndose oficialmente en ley de la República.

En el siguiente recuadro se transcriben las cláusulas de la ley más relevantes en materia de Alta Dirección Pública.

Ley 19.882: creación del Sistema de Alta Dirección Pública

El Título III y el Título VI de la Ley 19.882 son las normas que crean la Dirección Nacional del Servicio Civil y el Sistema de Alta Dirección Pública. Su texto, en su versión original de 2003, contempla los siguientes elementos fundamentales.

Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC)

Se crea un nuevo servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que tendrá por objeto la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de las funciones de personal en los servicios de la administración civil del Estado. Dependerá del Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda. Entre sus funciones específicas se incluye: "d) Realizar las acciones necesarias para asegurar el eficiente y eficaz funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública; e) Constituir y administrar un registro de los cargos de altos directivos públicos que comprenda toda la información relevante de los mismos; f) Constituir y administrar un registro de la información individual y funcionaria, incluidos los perfiles profesionales de las personas que desempeñen los cargos de directivos públicos, como asimismo de los convenios de desempeño suscritos por ellos; g) Realizar estudios sobre remuneraciones en los sectores público y privado a efecto que sirvan de base para proponer las asignaciones de

alta dirección pública y funciones críticas, como asimismo para la determinación de las demás retribuciones económicas en el ámbito del sector público; h) Facilitar y prestar oportunamente el debido e integral apoyo administrativo y técnico al Consejo de Alta Dirección Pública para el cabal cumplimiento de sus funciones" (art. 26).

Sistema de Alta Dirección Pública (SADP)

Se establece un sistema al que estarán sujetos los funcionarios de la exclusiva confianza de la autoridad competente que se señalen, que desempeñen cargos de jefaturas en la dirección de órganos o servicios públicos o en unidades organizativas de estos, y cuyas funciones sean predominantemente de ejecución de políticas públicas y de provisión directa de servicios a la comunidad (art. 35). Estos cargos deberán corresponder a jefes superiores de servicio y al segundo nivel jerárquico del respectivo organismo (art. 37). "Los altos directivos públicos responderán por la gestión eficaz y eficiente de sus funciones en el marco de las políticas públicas y planes definidos por la autoridad, las instrucciones impartidas por sus superiores jerárquicos y los términos del convenio de desempeño que suscriban de conformidad con los artículos sexagésimo primero y siguientes, mediante la aplicación de los instrumentos de gestión necesarios y pertinentes. La competencia

profesional, la integridad y probidad son criterios básicos que han de prevalecer en el acceso al Sistema de Alta Dirección Pública, así como para la evaluación de los directivos que la integran" (art. 40).

Consejo de Alta Dirección Pública (CADP)

En la estructura de la Dirección Nacional del Servicio Civil se crea un consejo independiente, cuyas funciones serán: "a) Conducir y regular los procesos de selección de candidatos a cargos de jefes superiores de servicio del sistema. b) Resolver la contratación de empresas especializadas en selección de personal para asesorar o realizar todo o parte de las labores involucradas en los procesos de selección, entre aquellas del registro que al efecto lleve la Dirección Nacional del Servicio Civil. c) Revisar y aprobar los perfiles profesionales de los candidatos propuestos por el ministro del ramo que correspondan al jefe de servicio que se requiera proveer, pudiendo para este efecto proponer criterios generales a la Dirección Nacional del Servicio Civil. d) Proponer al Presidente de la República una nómina de entre 3 y 5 de los candidatos seleccionados en el proceso de selección efectuado para la provisión de un cargo de jefe de servicio. e) Participar en el Comité de Selección de directivos del segundo nivel jerárquico, mediante la designación de uno de sus integrantes de

la letra b) del artículo siguiente o de un profesional experto de la nómina que al efecto deberá elaborar. Estos profesionales expertos deberán tener reconocidas capacidades en las áreas de administración de personal y/o políticas públicas. f) Conocer de los reclamos interpuestos por los participantes en los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública. g) Proponer al Ministro de Hacienda los porcentajes de la Asignación de Alta Dirección Pública para los jefes superiores de servicio del Sistema, tomando en consideración los antecedentes recabados relativos a los niveles de tecnificación y de responsabilidad de las respectivas instituciones y los perfiles requeridos, así como el conocimiento obtenido de las remuneraciones de mercado en el sector público o privado para funciones afines o asimilables. h) Proponer a la Dirección Nacional del Servicio Civil las medidas y normas generales que juzgue necesarias para el mejor funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública y absolver las consultas que la Dirección Nacional le efectúe sobre la materia, incluyendo entre éstas las relacionadas con los convenios de desempeño y su evaluación, e i) Proponer el nombramiento y remoción del Secretario del Consejo" (Art. 42).

El Consejo será presidido por el director del Servicio Civil y compuesto por cuatro miembros propuestos por el Pre-

sidente de la República y ratificados por el Senado (cuatro séptimos) por periodos de seis años. El organismo es el responsable de seleccionar nóminas de tres a cinco candidatos para los puestos directivos de primer y segundo nivel jerárquico del Estado, y de liderar el funcionamiento de los comités de selección que proponen las nóminas a los jefes de servicios de las respectivas instituciones. Para el solo efecto de participar en el proceso de selección correspondiente a un jefe de servicio y durante el tiempo que aquel dure, se integrará el subsecretario del ramo, quien sólo tendrá derecho a voz (art. 43).

Perfiles de cargos

Los ministros o jefes de servicio respectivos, según sea el caso, deberán definir los perfiles profesionales y de competencias y aptitudes que deberán cumplir los candidatos, los cuales deberán ser aprobados por el Consejo y registrados por el Servicio Civil (art. 49).

Reclutamiento y selección

Se establece un mecanismo de reclutamiento y selección abierto, de amplia difusión, para candidatos de dentro y fuera del sector público, conducido por el Consejo y gestionado por la Dirección Nacional del Servicio Civil. Se prohíbe "todo acto de discriminación que se traduzca en exclusiones o preferencias basadas en motivos diferentes de los méritos, calificaciones, competencias y aptitudes exigidas para el desempeño del respectivo cargo. Todos los postulantes a un cargo participarán en el proceso de selección conforme a procedimientos uniformes y en igualdad de condiciones" (art. 48).

La selección será un proceso técnico de evaluación de los candidatos que in-

cluirá, entre otros aspectos, la verificación de los requisitos y la evaluación de los factores de mérito y de las competencias específicas (art. 53).

Nominación política

Tras el proceso de selección, el Consejo entregará la nómina de entre 3 y 5 candidatos seleccionados a la autoridad competente, acompañada de sus antecedentes profesionales y laborales, así como sus evaluaciones, sin expresar preferencia por ninguno de ellos (art. 50). La designación definitiva del candidato —o el rechazo de la nómina completa— queda en manos del Presidente de la República (art. 51).

Respecto de los procesos de selección de segundo nivel jerárquico, es el Comité de Selección el que propone la nómina al jefe superior de servicio respectivo, quien puede designar o bien declarar desierto el certamen.

Régimen contractual

Se establece un régimen contractual para los altos directivos públicos en el que acceden a los puestos por un periodo de tres años, renovable fundamentalmente dos veces por un mismo periodo (art. 57). A pesar de ello, mantienen el carácter de empleados de exclusiva confianza, por lo que pueden ser separados en cualquier momento del cargo por la autoridad política (art. 58).

Convenios de desempeño

Los altos directivos públicos y los ministros —o jefes superiores, en caso de cargos de segundo nivel— suscribirán un convenio de desempeño, a proposición de estos últimos, que incluirá las metas anuales estratégicas del cargo durante el periodo y los objetivos de resultados a alcanzar en el área de responsabilidad del directivo en cada año, con

los correspondientes indicadores, medios de verificación y supuestos básicos en que se basa el cumplimiento de los mismos. Los convenios tendrán tres años de duración y deberán sujetarse al modelo e instrucciones que imparta el Servicio Civil (art. 61).

Remuneraciones

Se establece una Asignación de Alta Dirección Pública que no podrá significar en cada año calendario una cantidad superior al 100% de la suma de las remuneraciones brutas de carácter permanente que corresponda percibir, según el régimen de remuneraciones a que se encuentre afecto el directivo. La asignación y las remuneraciones permanentes no podrán significar en cada año calendario una cantidad promedio superior a la que corresponda al subsecretario del ramo. Su porcentaje se fijará por decreto supremo del Ministerio de Hacienda, antes de la resolución del proceso de selección correspondiente, considerando la proposición efectuada por el Consejo de Alta Dirección Pública, en el caso del primer nivel jerárquico, o el ministro del ramo si se trata del segundo nivel jerárquico (art. 65).

Sistema de Alta Dirección Pública: un modelo inédito adaptado a la realidad chilena

La aprobación de la Ley 19.882 de Nuevo Trato Laboral, que consigna la creación de un Sistema de Alta Dirección Pública, se convierte en un paso fundamental en el proceso de modernización del Estado y de profesionalización del servicio público. Con su aprobación culminaba —aunque no concluiría— un debate que venía desarrollándose desde mediados de los años 90 y que reflejaba posiciones encontradas sobre la conveniencia de incorporar principios de mérito técnico en los cargos superiores de la administración del Estado.

Chile se sumaba a un número importante de países que habían experimentado procesos de modernización en sus sistemas de servicio civil y alta dirección pública a lo largo de los últimos veinte años, introduciendo un modelo de equilibrio entre las variables de mérito y confianza política en la selección y gestión de sus directivos públicos.

Dichos procesos han sido variados y han configurado sistemas de muy diversa índole y resultados. En todos ellos el objetivo ha sido fortalecer los principios de mérito, profesionalización, eficiencia y transparencia de la gestión pública. En algunos casos regulan todos los aspectos del sistema; en otros, sólo complementan las leyes del trabajo. Revisaremos algunos casos que inspiran el modelo chileno.

MODELOS INTERNACIONALES DE ADP

Nueva Zelanda

Nueva Zelanda fue uno de los primeros países en impulsar la modernización de sus sistemas administrativos y en implementar el modelo de “nueva gerencia pública”. A partir de 1986, las reformas administrativas y del servicio civil se concretaron en etapas sucesivas hasta cubrir todos los aspectos de la administración. El proceso no estuvo desprovisto de ensayos, tentativas y errores, tanto así que algunas de sus medidas más radicales —como la descentralización de las administraciones financieras en salud y educación— no obtuvieron los resultados esperados y fueron retrotraídas al esquema anterior.

Los cambios se materializaron con la sanción de la Ley de Servicios Estatales (1988) —reformada por ley en 2013—, la cual formalizó la aplicación en el sector público de muchos rasgos e incentivos provenientes del sector privado, con el objetivo de incrementar la efectividad, eficiencia y transparencia de la administración pública. Se modificaron los procedimientos de selección y se redefinieron las relaciones y responsabilidades de los directivos públicos frente a los Ministerios, otorgándoles a los primeros un mayor grado de injerencia en la gestión financiera y de personal. A ello se sumaron estándares de integridad y conducta que guiaran el desempeño de los funcionarios en la administración pública. De este modo, los principios sobre los que se sustenta el modelo neozelandés de ADP son los siguientes:

Institucionalidad

La Comisión de Servicios Estatales (State Services Commission) es el organismo encargado de asegurar que el sector público esté organizado para llevar a cabo su rol de una manera eficiente y efectiva en el largo plazo, contando con directivos capaces para ello. Por esta razón entre sus funciones está la evaluación permanente del desempeño de los organismos públicos y sus directivos; así como el nombramiento de estos y la negociación de sus condiciones de empleo.

El comisionado de Servicios Estatales tiene un papel central en mantener un sistema políticamente neutral, profesional y permanente. Su dependencia es doble. Si bien como titular de una oficina estatutaria actúa independientemente en una serie de asuntos relacionados con el funcionamiento del servicio civil, los servicios del Estado y el sector público en su sentido más amplio, como jefe máximo de la Comisión es responsable ante el ministro de Servicios Estatales por su desempeño. Es nombrado por el gobernador general por recomendación del Primer Ministro y su periodo es de cinco años. No puede ser removido, salvo por un pequeño número de circunstancias establecidas en la ley y que se deben justificar ante la Cámara de Representantes, además de ser ratificadas por ésta.

Reclutamiento y selección

Los directivos públicos dejan de ser funcionarios de carrera y pasan a ser seleccionados a través de procesos competitivos y abiertos. Al producirse una vacante, la Comisión de Servicios Estatales consulta al ministro responsable y al ministro de Servicios Estatales sobre los requisitos y perfil del cargo. Una vez el gabinete confirma dicha descripción con la experiencia, calificaciones y competencias requeridas, la Comisión publicita ampliamente el concurso para el cargo, incluso pudiendo extender su búsqueda en el extranjero. Generalmente, el comisionado contrata a un consultor de reclutamiento para ayudarlo a evaluar a los solicitantes y buscar posibles candidatos.

Cerrado el proceso de postulación, el comisionado selecciona una lista larga de candidatos para una primera entrevista con el consultor de reclutamiento, tras la cual preselecciona entre tres y cinco candidatos. Los preseleccionados asisten a un centro de evaluación y son entrevistados por un panel compuesto por el comisionado, expertos de su confianza y un representante del ministro solicitante. Finalmente, el comisionado es quien toma la decisión. A continuación se realizan comprobaciones de referencias, y si estos controles confirman la idoneidad del preseleccionado el comisionado negocia los términos y condiciones del empleo.

La recomendación para el nombramiento la hace el comisionado al ministro de Servicios Estatales, quien lo remite al gabinete. A los candidatos no seleccionados se les ofrece una entrevista con el comisionado y el consultor de contratación, en la que el consultor entrega un informe de evaluación, las razones por las que no fueron escogidos y los pasos que podrían dar para prepararse para futuros concursos.

Modalidad de contratación

Una vez que el gobernador general firma la orden, el nuevo directivo es nombrado por el Comisionado de Servicios Estatales, en nombre de la Corona, bajo los términos y condiciones negociados. Estos se especifican en un contrato individual de empleo

que establece, entre otras, la obligación del directivo de entregar determinados resultados de gestión dentro de ciertos plazos. Además, estipula la obligación de actuar en conformidad con los valores y la ética del servicio civil, así como las causales de rescisión de contrato.

La duración limitada de las asignaciones y la competencia favorecen la rotación, la renovación y la movilidad, las que se reconocen y consideran deseables, y hay tanto políticas como programas en ese sentido. Una reforma de 2013 facultó a la Comisión de Servicios Estatales a mover a los altos directivos de un servicio a otro, lo que requiere una mayor flexibilidad en los contratos.

Evaluación, desempeño y formación permanente

La gestión del desempeño y su vinculación con la remuneración de los altos directivos públicos está diseñada para mejorar su rendimiento y para lograr resultados medibles. El enfoque se basa en expectativas de desempeño comunes a todos los altos directivos públicos y la vara suele ser bastante alta. Los ejecutivos tienen que demostrar claramente que están actuando en exclusivo interés del servicio público y prestando los mejores servicios posibles.

Para lograr sus objetivos, la Comisión de Servicios Estatales supervisa que los organismos les presten apoyo de diferentes maneras. Hay un compromiso regular de los ministros de proporcionar una visión oportuna del desempeño de todo el sistema, lo que incluye brindar asesoramiento y evaluación sobre diferentes situaciones, identificar y mitigar los riesgos y reforzar la dirección de las políticas con los organismos y sectores. Asimismo, cada organismo debe comprometerse a un programa de formación permanente en gestión y liderazgo y, por su parte, la Comisión se involucra regularmente con los altos directivos en la identificación y solución de obstáculos al buen desempeño y alienta a las partes pertinentes de los servicios estatales a trabajar juntos para lograr resultados para Nueva Zelanda.

Como ente tutelar del sistema, la Comisión identifica las necesidades de desarrollo colectivo para el colectivo de altos directivos y trabaja con el Centro de Desarrollo de Liderazgo y otros proveedores para asegurar la disponibilidad y alineación de soluciones de capacitación.

Salarios e incentivos

La política de remuneraciones está diseñada de acuerdo a un amplio estudio comparativo del sector público que incluye más de 300 entidades públicas centrales, regionales, locales y empresas estatales, y establece un fuerte vínculo entre el desempeño de los ejecutivos y su pago. Para cada alto directivo, el comisionado tiene la facultad de

ajustar su remuneración anualmente y pagar un incentivo de desempeño de hasta un 15% de la remuneración. Para ello, el comisionado considera su desempeño personal en términos de su contribución a los resultados globales de su organización, así como al bienestar y desempeño del servicio público como un todo.

Australia

La modernización del servicio civil australiano comenzó durante la segunda mitad de la década de 1980, con el objetivo central de promover la flexibilidad financiera e introducir sistemas de gestión por resultados en la administración pública. Una segunda fase de este proceso, en los años 90, enfatizó la flexibilidad en la gestión de personas.

Uno de sus ejes fue el desarrollo de una alta dirección pública a la que se dio gran capacidad y autonomía para gestionar los servicios a su cargo. En 1999, la Ley de Servicio Público —reformada en 2016— crea la Comisión Australiana de Servicios Públicos (Australian Public Service Commission, APSC), como entidad rectora del servicio civil, y el Servicio de Alta Dirección, al que le asigna el papel de “proveer a los servicios públicos australianos de un liderazgo estratégico de la más alta calidad que contribuya a su eficacia y cohesión”. Aun cuando Australia es uno de los países más descentralizados en lo que se refiere a la gestión de personas, la Comisión mantiene la atribución de delinear las políticas generales del sistema de servicio civil, y conserva un rol decisivo en la gestión del sistema de alta dirección pública.

Institucionalidad

La Comisión Australiana de Servicios Públicos es la entidad centralizada cuya misión es asegurar que el servicio civil tenga la capacidad organizativa y laboral para satisfacer las necesidades futuras del Estado, trabajando conjuntamente con los distintos Ministerios y servicios públicos; también tiene a su cargo la revisión de las medidas administrativas relacionadas con el empleo y las decisiones relacionadas con el mérito.

A pesar de depender directamente del Departamento del Primer Ministro y Gabinete, la Comisión debe presentar periódicamente al Parlamento informes sobre sus resultados y actividades, así como del servicio civil australiano en su conjunto.

Reclutamiento y selección

Al presentarse una vacante de alta dirección, el jefe del servicio tiene la posibilidad de elegir si cubre temporalmente el puesto con algún funcionario del área —siempre que posea el mismo nivel requerido en el puesto vacante— o si inicia un proceso de

selección meritocrático. En este último caso se recurre a una modalidad abierta de reclutamiento de postulantes, convocado mediante boletín oficial y medios de comunicación; en el proceso interviene un comité de selección integrado por tres o más personas, de ambos sexos, de las cuales al menos una es externa al servicio y actúa como representante del APSC.

Al igual que en Nueva Zelanda, los criterios de selección derivan de una matriz de perfiles ejecutivos —el Senior Executive Leadership Capability Framework— que se revisa cada tres años. Los propios servicios son los encargados de establecer los medios para evaluar a los postulantes, aunque siempre dentro del marco de la Ley de Servicio Público y las instrucciones de la APSC.

Modalidad de contratación

Los cargos de alta dirección pueden ser contratados en forma permanente, temporal —hasta cinco años— o para realizar una actividad determinada. La movilidad se concibe como un instrumento clave para dar unidad al sistema y permitir a los directivos adquirir experiencias diversas, por lo que la normativa prevé mecanismos de movilidad intra e interjurisdiccional, incluso hacia niveles inferiores por causas especiales, como desempeño insatisfactorio o incapacidad física o mental.

Evaluación, desempeño y formación permanente

Además de las evaluaciones de desempeño relacionadas con los objetivos de gestión establecidos en sus respectivos contratos, los altos directivos son evaluados permanentemente a través de una encuesta exhaustiva en la que participan el propio evaluado, su superior, sus pares y sus dirigidos.

Los resultados de estas evaluaciones sirven como insumo para los programas de desarrollo dirigidos a los altos directivos y que la APSC está realizando en forma permanente, en colaboración con los principales proveedores de formación. De esta política se deriva la creación de la Escuela de Gobierno de Australia y Nueva Zelanda, impulsada en 2002 por un consorcio de ambos gobiernos más universidades y escuelas de administración, con el fin de proveer servicios de formación orientados a las necesidades estatales.

Salarios e incentivos

El esquema de remuneraciones de los altos directivos es altamente descentralizado. Se componen de una base fija y otra variable, según desempeño. Dada la disparidad observada en los salarios, fruto de esta misma autonomía de los servicios, periódicamente se realiza una encuesta de remuneraciones para equipararlas.

Reino Unido

El servicio civil británico (Her Majesty's Civil Service) es uno de los más antiguos del mundo. Sus raíces se remontan a 1530, cuando los funcionarios públicos pasaron del control directo del monarca a la supervisión del Parlamento. A partir de 1855, tras el Informe Northcote-Trevelyan que identificó el clientelismo como una de las principales razones de su ineficiencia endémica y descrédito, se decidió crear una Comisión del Servicio Civil que ejecutara exámenes escritos en concursos abiertos para aprobar el nombramiento de funcionarios. Hasta la década de 1980 se le consideró como el modelo clásico de servicio de tipo burocrático weberiano en que el funcionario trabaja al servicio del Estado y no del partido de gobierno.

Entre 1979 y 1990, sin embargo, se introdujo una serie de reformas modernizadoras tendientes a mejorar su gestión. La Iniciativa de la Administración Financiera, impulsada en 1982, insistió en la necesidad de contar con objetivos claros para cada departamento a fin de evaluar sus resultados. Los resultados fueron escasos, por lo que en 1988 el Programa de Pasos Subsecuentes estableció la autonomía de los directivos públicos de cada departamento para dirigir sus servicios, incluyendo la selección, promoción, remoción y determinación de honorarios y horarios de los funcionarios públicos.

De ese modo, la Comisión del Servicio Civil se restringió a la selección del personal de nivel intermedio y superior y a la supervigilancia de que las vacantes del resto de puestos fueran públicas y abiertas y que los concursos se realizaran con apego a los principios de transparencia, equidad y mérito.

Institucionalidad

La Comisión del Servicio Civil británico es un organismo autónomo del gobierno, constituido por comisionados nombrados por la reina. Su misión es regular el reclutamiento de los altos directivos públicos velando por un proceso de selección meritocrático, abierto y competitivo, además de promover los valores de honestidad, integridad, objetividad e imparcialidad y evaluar las denuncias bajo el Código de Servicio Civil.

El comisionado del Servicio Civil es nombrado por un periodo de cinco años por el Gobierno, después de consultar con los líderes de los principales partidos de la oposición.

Reclutamiento y selección

El proceso se realiza mediante concursos públicos, con énfasis en aquellos de carácter interno. Se anuncian en el Servicio Civil, pero no están abierto a los solicitantes que no sean funcionarios públicos. En el caso de cargos de mayor jerarquía, es la Comisión del Servicio Civil la que preside los concursos de contratación abierta, siendo el Comité de Dirección Superior el encargado de las recomendaciones que debe ratificar la reina.

Modalidad de contratación

El sistema de altos directivos públicos se basa en puestos de trabajo, no de carrera. Incluye dos niveles de directivos. El primero considera aproximadamente 40 secretarios permanentes y 150 directores, mientras el segundo considera cerca de 700 directores y 3.700 subdirectores.

Evaluación, desempeño y formación permanente

El departamento de Recursos Humanos del Servicio Civil propone actividades de desarrollo individual y colectivo que se basan en el intercambio de experiencias. Un plan anual interdepartamental identifica requerimientos de desarrollo transversales, seleccionando participantes de buen desempeño y potencial para estas actividades.

Para la promoción de los talentos existe un programa que apoya a los funcionarios que manifiestan interés en llegar a cargos directivos y que cuentan con potencial.

Salarios e incentivos

La remuneración de los altos directivos públicos considera un sueldo base, pago de jubilación y una remuneración variable según el desempeño. El sistema de pago contempla un "pozo" que en la actualidad asciende al 8,6% de la cantidad total gastada en el salario base, que se usa para compensar anualmente a los mejores funcionarios.

El Senior Salaries Review Body es el órgano cuyo fin es entregar consejo independiente al Primer Ministro y a otras autoridades del Estado sobre las remuneraciones de los altos directivos públicos, jueces, altos oficiales de las fuerzas armadas y otras personas con cargos públicos. Cada tres años efectúa una revisión del esquema de salarios, tanto de la remuneración base como la variable.

CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA CHILENO DE ADP

El desarrollo del sistema de Alta Dirección Pública en Chile inicia su despliegue con la entrada en vigencia de la Ley de Nuevo Trato Laboral en junio de 2003. A doce años del retorno de la democracia, en medio de un proceso sostenido de valoración de lo público y de consolidación de la marcha de las instituciones, la resolución de una crisis institucional de envergadura permitió, entre otros resultados, aunar criterios políticos y técnicos para llevar adelante una idea que venía siendo debatida desde mediados de la década anterior por el gobierno, los partidos y diversos centros de pensamiento: la profesionalización de los directivos públicos.

El sistema se basa en la idea de que debe avanzarse hacia la profesionalización de una franja de cargos públicos situados en el espacio de dirección inmediato al nivel estrictamente político, y que hasta entonces eran provistos con criterios puramente discrecionales. Cabe recordar que estos cargos directivos que interesaba profesionalizar corresponden a autoridades responsables por la ejecución de políticas públicas, en el entendido de que

su formulación o diseño son de responsabilidad de las autoridades de confianza política. La decisión implicó cambiar los mecanismos de provisión de cargos e introducir fórmulas de acceso que garantizaran la idoneidad profesional, e instrumentos de gestión que facilitaran un mejor desempeño.

De esta forma se configuró un modelo híbrido, inédito en el mundo, en el que los criterios meritocráticos de selección y desarrollo de carrera se compatibilizan con los de confianza política. Se incorporan a la carrera funcionaria los cargos de tercer nivel jerárquico, tal como se había acordado con la Anef; se crea una entidad independiente como el Consejo de Alta Dirección Pública, siguiendo la propuesta del CEP —aunque manteniendo su vinculación con el gobierno— y se crea un régimen diferenciado de selección, con ciertas restricciones de entrada y manteniendo la capacidad de desvinculación.

Las principales características del modelo chileno se explican a continuación.

Profesionalización de los directivos públicos

El principal objetivo de la implementación del Sistema de Alta Dirección Pública chileno es poner a disposición del Estado líderes profesionales al frente de las instituciones públicas que ejecutan políticas públicas y prestan servicios directamente a la ciudadanía. El peso de la confianza política y personal en los nombramientos queda acotado a quienes hayan acreditado idoneidad para el ejercicio del cargo, y para mantenerse en él tampoco bastará la confianza política sino que habrá que superar constantes evaluaciones de desempeño.

La profesionalización del sistema se garantiza mediante el uso de criterios meritocráticos en la selección de los candidatos. Desde el primer momento el sistema opta por una noción sustantiva del mérito. Es decir, rehúye los merecimientos puramente formales y busca la idoneidad de los candidatos en la medida que poseen o no las competencias asociadas al perfil definido como deseable. Esta definición abre paso necesariamente a mecanismos avanzados de selección de personas, como pruebas psicolaborales, simulaciones y entrevistas, desarrollados en el campo de la gestión de personas.

Régimen diferenciado

La creación del sistema de ADP chileno significó el desarrollo de un régimen claramente distinto e independiente del que rige al resto de funcionarios públicos. Los cargos directivos de primer y segundo nivel jerárquicos —aunque con algunas diferencias en lo que respecta al procedimiento de acceso y a su dependencia directa, que no afectan a los aspectos nucleares del sistema— son posiciones subordinadas al poder político, para quienes se genera un sistema basado en empleo. Por su parte, los cargos directivos de tercer nivel e inferiores quedan integrados en el sistema ordinario, guiado por la noción de carrera y el estatuto administrativo público.

El régimen diferenciado tuvo una importancia estratégica en el despliegue de la ley. Permitió focalizar los esfuerzos en un pequeño segmento de funcionarios, sorteando las restricciones políticas que hubiese sido necesario enfrentar en la implementación

de cambios que afectaran al conjunto del empleo público. Además, favorecía el cálculo de los costos fiscales asociados a la introducción del nuevo sistema, lo que a su vez evitaba un posible veto presupuestario al esfuerzo modernizador.

Sistema mixto político-meritocrático

Las consideraciones técnicas inherentes a la selección de directivos públicos están ligadas a las características y competencias indispensables que un directivo público debe tener. Las consideraciones políticas corresponden al vínculo de responsabilidad que tiene el directivo con el mandato político que los ciudadanos han otorgado a la administración que sirve, expresado en el programa y en las prioridades de gobierno. Un estrato directivo que atendía exclusivamente a criterios políticos no estaba respondiendo a las necesidades de la administración del Estado, pero la opción de que se atuviera exclusivamente a criterios técnicos habría sido ingenua e ineficaz, puesto que la dimensión política es inherente al papel del directivo dadas las características específicas de la producción de valor en la gestión pública.

Así, el sistema de ADP chileno introduce mecanismos que aspiran a generar un equilibrio entre ambas cosas. El reclutamiento y la nominación de candidatos quedan en manos de un Consejo, apoyado por el equipo del Servicio Civil, que da prioridad a los criterios meritocráticos en su selección. Sin embargo, se reserva a la autoridad la potestad para elegir al seleccionado entre los nombres de la nómina propuesta. Y también dicha autoridad es soberana para decidir la separación del directivo de su cargo, aunque debe aceptar que su sucesor sea nuevamente nominado por el Consejo, manteniendo la vigencia de los criterios técnicos.

Institucionalidad gestora garante y especializada

Uno de los elementos estratégicos en la consolidación del sistema chileno ha sido el Consejo de Alta Dirección Pública. Se trata de una entidad soberana cuyo papel es garantizar la correcta implementación de los procesos de reclutamiento y selección de altos directivos conforme a las reglas de mérito que inspiran al modelo. La elección de sus miembros requiere de la aprobación de las fuerzas políticas del Senado, de modo de garantizar la representatividad de distintas sensibilidades.

Su independencia del Ejecutivo y este pluralismo le permite una valoración sociopolítica que ha otorgado legitimidad al proceso y sustentabilidad al Sistema a lo largo del tiempo. Uno de los aciertos del proceso, en efecto, ha sido el alto grado de unanimidad con que ha actuado el Consejo, a pesar de las intensas discusiones en su seno.

El segundo organismo clave en el Sistema es la Dirección Nacional del Servicio Civil, cuya responsabilidad central son las políticas de desarrollo de personas en el Estado. Dotada de las capacidades profesionales específicas para su función, y bajo las directrices del Consejo, tiene a su cargo las siguientes tareas principales:

- Identificar y describir con precisión las posiciones directivas y los perfiles de competencias asociados.

- _ Contratar en el mercado los mejores servicios disponibles en el campo del reclutamiento y la selección.
- _ Gestionar con eficiencia y agilidad los procesos de cobertura de vacantes
- _ Relacionarse con los servicios del Estado, con los candidatos y con la comunidad de directivos públicos, y manejar los problemas jurídicos, políticos e interpersonales que derivan de esas relaciones.
- _ Estudiar las remuneraciones en los sectores público y privado con el fin de proponer las correspondientes al segmento de ADP.
- _ Desarrollar acciones y programas de inducción, formación y desarrollo para los altos directivos públicos.

La creación de este organismo especializado permitió que las innovaciones que imponía la ley tuvieran una cabeza visible y responsable, que encarnara con claridad el esfuerzo del gobierno en la materia.

Especificidad de cargos y apertura a la sociedad

El sistema de ADP chileno se define como un sistema abierto, es decir, no exclusivo para miembros de la carrera funcionaria. Acoge a postulantes de fuera de la administración pública y está pensado para cubrir las necesidades a medida que se van produciendo las vacantes de los cargos. Cada plaza concursable requiere de un perfil específico, no de una categoría ocupacional que permita la rotación interna, y ese perfil se busca en toda la sociedad, sin restricción en cuanto al origen del candidato y sin que el acceso a un cargo otorgue un derecho de continuidad en el sistema una vez cesada la relación de empleo.

Este modelo abierto hace que la oferta de cargos directivos públicos coexista con la oferta del sector privado e instala la competitividad de los salarios y demás condiciones de trabajo como factores para atraer a los mejores candidatos. Aunque en la mayoría de países que disponen de sistemas similares se han constatado dificultades para alinear las ofertas en la Alta Dirección Pública con las equivalentes del sector privado, la voluntad del sistema es disminuir la brecha entre ambos sectores.

Reclutamiento y selección externos y transparentes

Una vez abierta una vacante, el Consejo de Alta Dirección Pública debe aprobar el perfil de selección propuesto por la respectiva autoridad política, que será el ministro del ramo o jefe superior de servicio involucrado. Luego el Servicio Civil inicia el proceso de convocatoria a través de medios de comunicación masivos, su página web —que permite la postulación en línea— y el Diario Oficial. Empresas externas especializadas en reclutamiento y selección de directivos, bajo su supervisión, aplican sus propias metodologías de búsqueda y filtro para proponer una nómina de candidatos al órgano colegiado que determinará la terna definitiva.

Dependiendo del nivel jerárquico a seleccionar, este órgano puede ser el propio Consejo —para el caso de cargos de primer nivel— o un comité de selección formado

por un representante del Consejo y representantes del servicio y del Ministerio involucrado —para cargos de segundo nivel—, quienes después de entrevistar personalmente a los candidatos elaboran una nómina de mínimo tres y máximo cuatro candidatos, que se propone a la autoridad correspondiente para el nombramiento final, al que procederá el Presidente o jefe del servicio, según corresponda.

Esta configuración permite aligerar la estructura del Servicio Civil, impidiendo la hipertrofia burocrática sin renunciar a su dirección y supervisión. Al mismo tiempo, aprovecha la experiencia, la independencia y los servicios de valor añadido disponibles en el mercado de la selección de directivos.

Enfoque contractualista del desempeño directivo

El sistema introduce con carácter obligatorio los convenios de desempeño entre los cargos directivos públicos y las autoridades políticas que los contratan. Se le encomienda al Servicio Civil la regulación del modelo y las instrucciones para su formulación. Por su parte son los ministros o subsecretarios del ramo, cuando estos actúan por delegación de los primeros, y jefes superiores de servicios, según se trate de cargos de primero o segundo nivel jerárquico, quienes proponen la suscripción al directivo.

Con ello se identifican las prioridades y los objetivos de cada cargo, los que sirven de base objetiva para la evaluación del desempeño, además de incentivar a que se obtenga resultados más que demostrar obediencia a los procedimientos. La experiencia de implementación de estos convenios ha enfrentado problemas, sin embargo, derivados de la dificultad para desarrollar y jerarquizar indicadores que reflejen el valor agregado de la función directiva, en un entorno de sobreacumulación de cifras y gráficos. Ello derivó en cierto desinterés por la herramienta y los convenios en ocasiones se han convertido en un instrumento que se acordaba por obligación legal, sin llegar a constituir un verdadero instrumento de gestión.

Equilibrio en el gerenciamiento del sistema

El sistema busca un equilibrio entre las funciones rectoras, encomendadas al Servicio Civil, y el papel de los ministros y jefes superiores de servicio. Este equilibrio se articula de un modo desigual a lo largo del proceso. El objetivo de garantizar la idoneidad del proceso y los directivos exige una intervención intensiva del Servicio Civil al principio de la relación contractual, esto es, al momento de acceder al sistema. Sin embargo, esta intervención se relaja en las etapas posteriores, contrayéndose a la regulación de los convenios de desempeño y a la realización de actividades de formación y socialización, hasta desaparecer por completo en el caso de controversia con el superior, que puede decidir por sí mismo su desvinculación. Sólo vuelve a interactuar el sistema con la institución una vez que deba iniciarse un nuevo proceso de cobertura de una vacante.

El sistema chileno es un modelo híbrido, inédito en el mundo, que compatibiliza los criterios meritocráticos con los de confianza política.

Implementación y evolución del Sistema de Alta Dirección Pública

La implementación del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile ha sido una de las iniciativas más relevantes de la modernización de la administración pública, pues ha impulsado un cambio profundo en una cultura política y funcionaria que se encontraba relativamente estancada y poco preparada para los nuevos tiempos. El nuevo sistema supone dejar atrás una carrera funcionaria marcada en ocasiones por el cuoteo político, y garantizar la profesionalización y el mérito en los cuadros directivos.

Como hemos visto, a la presión sobre el aparato público y la discusión académica e intragubernamental para resolverla se sumó una circunstancia que supuso una oportunidad política, puesto que debilitó los argumentos en contra del nuevo sistema; todo ello permitió un acuerdo político para impulsar una transformación que en todo lugar es ardua de concretar, porque implica la delegación de poder de los partidos políticos en el gobierno de turno.

Por ello la puesta en marcha de un sistema de estas características ha implicado un proceso de aceptación y comprensión por parte de las autoridades políticas, los servicios públicos, las organizaciones gremiales y los partidos. Un proceso delicado, que ha de tomar en cuenta la permanente tensión que implica un sistema que debe equilibrar factores profesionalizantes con los de confianza política. En opinión de diversos organismos internacionales, la experiencia chilena ha logrado una implantación positiva de este cambio significativo en la conducta funcionaria, en la forma de operar de las instituciones y en la correspondencia de las expectativas con el desempeño de los actores involucrados.

INSTALACIÓN (2003-2006)

La implementación del sistema supuso varios desafíos. En primer lugar, la determinación de los cargos que le serían afectos. Antes de la dictación de la ley, la Dipres ya había identificado los organismos cuyos cargos directivos serían incluidos en el nuevo sistema, siguiendo el criterio de que debían corresponder a labores de ejecución de políticas y no a las de diseño o formulación.

De ese modo, quedó estipulado en la ley que su aplicación afectaría progresivamente hasta 2010 a todos los servicios públicos, excepto aquellos que la propia ley estipulaba y cuyo límite entre diseño/ejecución de políticas era más difuso¹. El Presidente de la República debía establecer, mediante decretos con fuerza de ley, los cargos que debían proveerse mediante el sistema de altos directivos públicos. Así, entre diciembre de 2003 y enero de 2004 se emitieron los decretos que determinaban tales cargos sumando un universo original de 99 servicios públicos existentes, lo que suponía un total de 737 cargos directivos, 98 de primer nivel y 639 de segundo nivel².

¹ Se excluía a las subsecretarías, Presidencia de la República, Servicio Electoral, Consejo de Defensa del Estado, Casa de Moneda de Chile, Dirección de Seguridad Pública e Informaciones, Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, Comité de Inversiones Extranjeras, Corporación de Fomento de la Producción, Superintendencia de Valores y Seguros, Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Servicio de Impuestos Internos, Dirección de Presupuestos, Gendarmería de Chile, Servicio Nacional de Menores, Dirección General de Obras Públicas, Dirección de Planeamiento del Ministerio de Obras Públicas, Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, Superintendencia de Seguridad Social, Dirección del Trabajo, Fondo Nacional de Salud, Comisión Nacional de Energía, Instituto Nacional de Deportes de Chile, Servicio Nacional de la Mujer, Instituto Nacional de la Juventud, Corporación Nacional de Desarrollo Indígena, Servicio Nacional del Adulto Mayor, Comisión Nacional del Medio Ambiente, Dirección Nacional del Servicio Civil y las instituciones estatales de educación superior.

² Entre julio de 2005 y diciembre de 2006 los cargos de segundo nivel adscritos aumentaron a 651 al modificarse la ley de planta del Servicio Médico Legal.

En segundo lugar, había que poner en marcha la institucionalidad que diera forma al sistema. El 14 de enero de 2004 se emitió el nombramiento de la primera directora nacional del Servicio Civil, la economista Catalina Bau Aedo, quien se desempeñaba como jefa de gabinete del ministro de Hacienda, Nicolás Eyzaguirre. Tres días después se inicia oficialmente la gestión institucional de la Dirección Nacional del Servicio Civil, que adopta como prioridades su planificación estratégica, la suscripción de los programas de mejoramiento de gestión, el diseño de su estructura organizacional y el establecimiento de los desafíos prioritarios para el año 2004.

Seis meses después, en julio, inicia su trabajo el Consejo de Alta Dirección Pública, presidido por la directora del Servicio Civil e integrado por cuatro consejeros nominados por el Presidente de la República y ratificados por el Senado: la economista Rosanna Costa Costa (por 6 años), el ingeniero civil Mario Waissbluth Subelman (por 6 años), la abogada María Luisa Brahm Barril (por 3 años) y el abogado José Florencio Guzmán Correa (por 3 años).

La composición del Consejo ratificó el grado de acuerdo y compromiso con el que las principales coaliciones políticas del país habían aprobado la ley. Los miembros representaban diversas sensibilidades políticas, tanto de la coalición gobernante como de la oposición, pero por sobre todo eran personas de un reconocido prestigio profesional en el ámbito de la administración de personas o de las políticas públicas, interesadas en los procesos de modernización del Estado y con ascendiente intelectual.

Este Consejo debutante puso énfasis en la generación de una institucionalidad que asentara el sistema y los objetivos que se había trazado, cuidando de evitar la captura del proceso por intereses políticos y al mismo tiempo que ello tuviera un alto costo burocrático. Se buscaba dar certeza a la ciudadanía y al mundo político de que la nueva institucionalidad llegaba para consagrar la autonomía que le otorgaba la ley, pero que a la vez tendría la suficiente flexibilidad para no generar un rechazo absoluto.

En sus primeros dos años y medio de existencia, el Consejo de Alta Dirección Pública celebró 167 sesiones, en las que tomó más de 900 acuerdos, con frecuencia por unanimidad. Uno de ellos fue que participarían directamente en los procesos de selección de los cargos de segundo nivel directivo, a pesar de que la ley permitía al Consejo delegar esa función en profesionales expertos. Otro elemento central de su trabajo en esta primera etapa fue el modelamiento metodológico de los procesos de reclutamiento y selección de los altos directivos públicos, el que consideró cuatro ejes fundamentales: definición de perfiles, procedimiento de reclutamiento y selección, convenios de desempeño y remuneraciones.

Definición de perfiles

Al respecto, el Consejo definió que, al menos para el primer nivel directivo, debía asumirse un enfoque de competencias genéricas —que enfatizara las capacidades de gestión y gerencia— y de solución de las necesidades de cada institución, en lugar de los tradicionales perfiles enfocados en conocimientos técnicos específicos. Se desplegó así un esfuerzo de refinamiento y simplificación de los perfiles directivos, considerando las condiciones de los cargos y su entorno, la misión y los objetivos estratégicos de cada institución, las experiencias exitosas similares y las opiniones de las respectivas autoridades.

Elementos incluidos en el perfil de selección (2005)

1. DESCRIPTOR DEL CARGO	
	Definición del propósito del cargo, elaborando una síntesis de sus objetivos fundamentales.
	Definición de las responsabilidades más importantes del cargo.
	Organigrama de la organización donde se sitúa el cargo.
	Aspectos relevantes del entorno en la gestión del cargo, tales como mercado, servicios, procesos, dotación.
	Relaciones interpersonales. Definir los contactos más frecuentes y su naturaleza o propósito.
	Autoridad para tomar decisiones.
	Administración de personal: Recursos humanos, recursos financieros, recursos físicos y materiales.
2. REQUISITOS	
Formación	Requisitos en términos de educación de pregrado y postgrado, así como especialización.
Experiencia	Experiencia laboral en términos de años totales, así como años de experiencia específica en cargos ejecutivos.
Aspectos demográficos	Edad, manejo de idiomas y disponibilidad para viajar.
3. ÁREAS DE COMPETENCIA	
Competencias de función	Competencias relacionadas estrechamente con el orden técnico, propias del sector en que se desempeñará el ocupante del cargo. El ocupante del cargo debe poseer los conocimientos en las materias técnicas referidas al cargo, y en aquellas estrechamente relacionadas con la misión y los objetivos estratégicos de la institución.
	Las competencias de función suelen incluir un background profesional compuesto por el título profesional y la especialización.
	Algunas de estas competencias suponen el dominio de los ámbitos económico, de fiscalización, finanzas públicas, etc.
Competencias de gestión	Referidas a procesos organizacionales vinculados a la ejecución de las funciones del cargo. Son críticas para alcanzar los objetivos del cargo de un modo eficiente.
	Incluyen habilidades tales como administración del tiempo, desarrollo de planes, orientación a metas, entre otras.
Competencias personales y de relación	Habilidades y actitudes personales o relacionadas con el espacio de interacción con otros. Son cualidades propias de la persona, como autoestima, empatía, autocrítica, entre otras.
	Incluyen habilidades tales como administración del tiempo, desarrollo de planes, orientación a metas, entre otras.
Competencias de liderazgo	Habilidades para conducir exitosa y eficientemente equipos de trabajo. Se relacionan fuertemente con la habilidad para dirigir los equipos hacia el logro de objetivos organizacionales, y sus rasgos son control emocional, negociación, arbitrio, liderazgo participativo, entre otras.
Competencias estratégicas para relacionarse con el entorno	Capacidad para adaptarse adecuadamente al entorno propio de la organización. Contemplan los aspectos culturales presentes en la organización y su clima laboral.
	Estas competencias están pensadas como habilidades para favorecer la adaptación a la realidad organizacional, y entre ellas se incluyen: adaptación al cambio, capacidad para enfrentar crisis, tolerancia a la frustración, entre otras.

Fuente: Subdirección de Alta Dirección Pública, 2005. Dirección Nacional del Servicio Civil.

El resultado fue un formato sistemático y homogéneo de perfiles, de amplia aplicabilidad y fácil de comunicar a los interesados, que sin perder flexibilidad definía competencias y condiciones comparables entre los postulantes.

Para su elaboración, el Consejo definió que se estructurara en torno de tres elementos: la descripción del cargo, sus requisitos y las competencias de dirección requeridas para su adecuada ejecución. A partir de ellos se definió un listado exhaustivo de competencias o atributos por áreas, las que serían la base para el diseño de los perfiles de selección y para la medición del desempeño posterior del seleccionado. Se definió, asimismo, que estos perfiles de selección no fueran estáticos, que pudieran modificarse y desarrollarse a la par con las adaptaciones que experimentara la organización en un entorno cambiante.

Procedimiento de reclutamiento y selección

El Consejo y el Servicio Civil diseñaron y desarrollaron un sistema de reclutamiento abierto que convocaría candidatos por medios de fácil acceso (avisos clasificados en la prensa) y, para garantizar un número de candidatos con perfiles de interés, a través de empresas de búsqueda de ejecutivos o headhunters.

El procedimiento se inicia una vez producida la vacancia y después de que la autoridad correspondiente haya hecho la solicitud de concurso al Consejo. Entonces comienza la fase de definición de perfil, de determinación de la respectiva asignación de remuneraciones de alta dirección pública y de las empresas que trabajarán en el proceso de selección. La búsqueda se realiza mediante un llamado de amplia difusión pública y un sistema de postulación en línea que impide conocer la identidad de los candidatos en las primeras etapas.

El primer filtro corre por cuenta del Servicio Civil y consiste en la revisión de los antecedentes de admisibilidad de los postulantes para dejar sólo aquellos que cumplen con los requisitos legales. Luego, una consultora externa contrasta los antecedentes con los perfiles definidos y los somete a evaluaciones aplicando diversas metodologías de selección, de modo de entregar al Consejo o Comité una nómina de candidatos para su evaluación final. Luego, el Consejo o Comité de Selección, según sea el caso, define los candidatos que serán sometidos a evaluación gerencial y psicolaboral, para finalmente, después de una ronda de entrevistas, definir la nómina de candidatos a presentar al Presidente de la República o al jefe superior de servicio.

El Presidente de la República comunica su decisión al presidente del Consejo y al ministro del ramo, y se informa personalmente al directivo elegido. Luego, se emite un decreto supremo, una de cuyas copias es archivada por el Servicio Civil. Para cargos de segundo nivel jerárquico, el jefe superior de servicio debe comunicar a la Dirección Nacional del Servicio Civil la decisión de nombramiento y emitir la resolución de nombramiento respectiva. En ambos casos, la decisión de la autoridad puede ser declarar desierto el certamen de selección, caso en el cual se deberá proceder con un nuevo concurso.

Como se ha dicho, la ley establece que el proceso de selección de directivos de primer nivel compete directamente al Consejo, pero en el caso de directivos de segundo nivel está conducida por un Comité de Selección, integrado por un representante del jefe superior del servicio respectivo, uno del ministro del ramo y un miembro del Consejo o su representante, elegido de una lista de profesionales aprobada por el propio Consejo, quien lo preside. Como se señaló, es el Comité de Selección el que entrega la nómina al jefe superior de servicio respectivo, quién puede designar o bien declarar desierto el certamen. Sin embargo, durante el primer año de funcionamiento del sistema el Consejo determinó hacerse representar en estos comités por uno de sus propios miembros, de modo de conocer y supervisar de forma directa los procesos.

Otro aspecto relevante desde el punto de vista metodológico tuvo que ver con la decisión de que los directivos de primer nivel, elegidos mediante el nuevo sistema, pudieran seleccionar a los directivos de segundo nivel de su dependencia, siempre tras el filtro de mérito del SADP. El procedimiento tiene la ventaja de operar como doble filtro y maximiza los criterios técnicos. Esa decisión de gestión de los concursos determinó la necesidad de establecer una secuencia en los nombramientos, y los servicios se fueron incorporando según requerían la selección del primer nivel jerárquico, para luego continuar con la selección de quienes estuvieran bajo su responsabilidad.

Convenios de desempeño

El Consejo afrontó el tema de los convenios de desempeño definiéndolos como una herramienta que debe cumplir tres funciones esenciales: acordar entre la autoridad política y el directivo público compromisos de gestión y metas estratégicas, así como los medios para verificar su cumplimiento; evaluar la gestión directiva contrastando lo realizado con lo planificado, tanto al término de un ciclo como durante la marcha, a fin de ajustarlos y asegurar los resultados, y establecer las prioridades de gestión para la autoridad a partir de los lineamientos políticos de gobierno.

Se desarrolló un modelo de convenios de desempeño entre los directivos y los ministros correspondientes, que les diera coherencia con las prioridades gubernamentales, con los programas de mejoramiento de gestión y con los convenios de desempeño colectivo, entre otros instrumentos de gestión. Los convenios debían recoger las prioridades gubernamentales ligadas a los logros que se demandan a los directivos superiores, e insertarlas en el sistema de normas, evaluación y control de gestión del proceso presupuestario que relaciona objetivos con disponibilidad de recursos.

Remuneraciones

Un aspecto fundamental en la instalación de la Alta Dirección Pública, con su exigencia de atraer y retener a profesionales idóneos y de amplia experiencia, era acortar distancias con el sector privado en materia de remuneraciones, considerando que dichos directivos deben ejercer sus funciones con dedicación exclusiva.

Para salvar dicha brecha, la Ley 19.882 estipulaba la figura de la Asignación de Alta Dirección Pública, un porcentaje variable de la remuneración asociado al cumplimiento de los convenios de desempeño y cuya propuesta —en el caso de cargos de primer nivel— era responsabilidad del Consejo de Alta Dirección Pública y debía ser aprobado por el Ministerio de Hacienda. En cargos de segundo nivel, la propuesta debía ser efectuada por el ministro del ramo al ministro de Hacienda, quien finalmente la fijaba.

Fue una de las materias más controvertidas en el seno del Consejo. Algunos miembros consideraban que las asignaciones debían llegar hasta el 100% de la remuneración del nuevo directivo; otros opinaban que, dado que no contaban con los antecedentes necesarios, debían empinarse sólo levemente por sobre los montos que en la época correspondían a otras asignaciones que formaban parte de su estructura remuneracional —de dirección superior y funciones críticas.

El debate comenzó a morigerarse cuando el Servicio Civil y el Consejo encargaron estudios que estimaran la brecha efectiva entre las remuneraciones de los altos directivos públicos y los del sector privado con funciones afines. De ese modo se estructuró una herramienta que proporcionara los antecedentes para la propuesta de porcentajes de asignación.

Así, la elaboración de propuestas de asignación para cargos de primer nivel consideró la estructura remuneracional actualizada del sector público y la de cargos asimilables en el sector privado, la singularidad de cada servicio (por ejemplo, los problemas que enfrenta, la población beneficiaria, su número de funcionarios, su localización y otros factores) y la situación de servicios asimilables (sería el caso entre los servicios de Salud y los de Vivienda y Urbanismo, por ejemplo), para evitar desequilibrios al interior de cada área.

Coordinación institucional

Un último aspecto crítico en el proceso de instalación fue el trabajo coordinado con la Contraloría General de la República, el organismo fiscalizador de la administración, que en el ejercicio de sus funciones debía revisar la legalidad de los actos administrativos relativos a todo concurso que derivara en el nombramiento de un alto directivo público. Sin embargo, a diferencia del control ejercido sobre los concursos regidos por el Estatuto Administrativo, en este caso debía considerar los elementos propios del Sistema de Alta Dirección Pública, lo que no siempre ocurrió: en algunos casos hubo rechazos por problemas de forma.

Se creó entonces una mesa de trabajo con la Contraloría General de la República, la que concordó mecanismos coordinados y expeditos para la validación de los perfiles y los procesos de reclutamiento. Con ello se eliminaron las descoordinaciones y el sistema ganó en rigor y validación.

Como es posible apreciar, el Sistema de ADP se fue instalando progresivamente a pesar de las naturales desconfianzas y resistencias que despertó el enorme cambio cultural que implicaba transitar desde la libre designación de los directivos públicos a su nombramiento a través de concursos. Al comenzar el año 2006 el sistema había incorporado 78 servicios de 99, es decir un 79% del universo de reparticiones que deberían adscribir al sistema en 2010. Se desarrollaron 272 concursos, 45 correspondientes a cargos de primer nivel y 227 de segundo nivel, los que dieron lugar al nombramiento de 127 cargos (26% del total de cargos ADP, considerando que a la fecha se habían sumado doce cargos a los originales 737) a través del Sistema de ADP.

CONSOLIDACIÓN (2007-2010)

En marzo de 2006, con la asunción de la Presidenta Michelle Bachelet, se produce el primer cambio de gobierno bajo el nuevo sistema de selección de altos directivos públicos. El hecho implicó una prueba de exigencia para el Sistema, al repetirse la tendencia de los gobiernos de renovar la mayoría de los jefes de servicio. Una decisión estimulada además por las reformas constitucionales de 2005, que acortaron el periodo presidencial a cuatro años, lo que obliga al gobierno a una rápida conformación de sus equipos de trabajo para llevar adelante su programa.

Según una evaluación del Consejo, el SADP respondió eficientemente al desafío. Se cumplieron en un 100% las metas establecidas para el año 2006 y se redujeron los tiempos promedio de los concursos, desde los iniciales 90-95 días a 68.

El escepticismo y la resistencia al interior de los aparatos ministeriales, los gobiernos regionales y algunos sectores políticos se manifestó principalmente en el uso abusivo de plazos de respuesta no especificados en la ley, por parte de Ministerios, servicios públicos y la Dipres, así como antes se había expresado en la exclusión de algunos servicios de la ley. Sin embargo, el sistema alcanzó una creciente legitimidad en el Congreso y en La Moneda, y en varios momentos de tensión entre los principios defendidos por el Consejo y algunos Ministerios y servicios, tanto el Presidente Lagos como la Presidenta Bachelet mostraron un apoyo irrestricto, que se expresó en la dictación de instrucciones presidenciales que regulaban la gestión de plazos en el sistema y la aplicación de los nombramientos transitorios y provisionales, así como la correcta suscripción de los convenios de desempeño.

En octubre de 2006, se dio a conocer en la prensa una serie de hechos ilícitos vinculados a la triangulación de dineros para campañas políticas en el Instituto Nacional de Deportes de Chile (Chiledeportes), entre otros casos. Aunque se trataba de un servicio público no contemplado como afecto al Sistema de ADP, el hecho desató polémica y quejas, principalmente de sectores políticos contrarios a la coalición gobernante, que ya venían planteando que el Sistema estaba avanzando más lento de lo esperado.

Desde el Consejo de ADP también se alertó sobre el impacto que la situación tendría en el Sistema, puesto que, más allá de las brechas salariales que gatillaban la “privatización” de algunos funcionarios públicos, las irregularidades detectadas ponían en tela de juicio uno de los principales activos que puede tener el sector público: su prestigio.

Agenda de Probidad y primer intento de reforma

Así, nuevamente las circunstancias abrieron una ventana de oportunidad para la aceleración y el fortalecimiento de los procesos de profesionalización de la alta dirección pública. La Presidenta Bachelet anunció medidas en materia de probidad y transparencia, que entre otros temas incluían la incorporación de todos los servicios públicos al sistema. La Agenda de Probidad, Transparencia, Calidad de la Política y Modernización del Estado impulsada por ese gobierno, además de adelantar la adscripción al Sistema de todos los servicios pendientes, comprometió la realización de concursos para todos los cargos de primer nivel jerárquico.

Asimismo, el Gobierno envió al Parlamento el primero de varios intentos por perfeccionar el Sistema (ver recuadro). Sin embargo, el proyecto de ley no prosperó. La resistencia de algunos sectores políticos, principalmente de la coalición gobernante, a fortalecer un sistema que en la práctica les hizo perder la potestad de designar libremente un importante número de cargos puso de manifiesto que la iniciativa sólo había sido posible gracias a una presión política incontrarrestable. Por el contrario, en este caso algunos parlamentarios intentaron por distintas vías restringir el Sistema de Alta Dirección Pública.

Extensión de la aplicabilidad del Sistema

No obstante, aunque esta propuesta no pudo concretarse, sí se aceleró la cobertura del Sistema respecto de su cronograma original, y se consolidó como institucionalidad validada para la provisión de cargos directivos públicos. En virtud de un mandato presidencial, en 2007 se sumaron anticipadamente 43 servicios y 288 cargos —42 de primer nivel y 246 de segundo—, dando cumplimiento anticipado a la meta trazada originalmente para el año 2010. Además, mediante glosa presupuestaria se incorporaron 15 cargos directivos del Instituto Nacional del Deporte y 29 correspondientes a la instalación de diversos servicios públicos en las nuevas regiones de Los Ríos y de Arica y Parinacota.

Por último, una serie de cuerpos legales que creaban o modificaban servicios públicos incorporaron al Sistema de ADP los cargos directivos correspondientes. A saber:

Instituto de Previsión Social (IPS) e Instituto de Seguridad Laboral (ISL): la reforma al sistema previsional chileno materializada en la Ley 20.255, de marzo de 2008, creó ambas instituciones e incluyó el traspaso al IPS de 28 cargos de alta dirección pública desde su predecesor, el Instituto de Normalización Previsional, además de la creación de tres cargos directivos de segundo nivel en el IPS y cinco cargos del ISL.

Servicio Electoral: la Ley 20.395, de noviembre de 2009, establece 19 cargos de ADP de segundo nivel jerárquico, correspondientes al subdirector, jefes de división y directores regionales.

Comisión Nacional de Energía: la Ley 20.402, de diciembre de 2009, que creó el Ministerio de Energía, extendió la aplicación del Sistema de ADP a la Comisión Nacional de Energía, exceptuada hasta entonces, por lo que incorporó 4 cargos de ADP, correspondientes al secretario ejecutivo y tres jefes de departamento.

Ministerio del Medio Ambiente: la Ley 20.417, de enero de 2010, que crea una nueva institucionalidad ambiental, incluye al superintendente, el fiscal y dos jefes de división de la Superintendencia del Medio Ambiente, así como al director ejecutivo, 15 directores regionales y 4 jefes de división del Servicio de Evaluación Ambiental.

Servicio Nacional de la Discapacidad: la Ley 20.422, que establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad, de febrero de 2010, creó el Senadis e incluyó 17 nuevos cargos de ADP: su director y subdirector nacional, más los directores regionales.

Gendarmería de Chile: la Ley 20.426, de marzo de 2010, que moderniza el cuerpo de vigilancia y reinserción de las personas privadas de libertad, dispuso la incorporación de los cargos de subdirector de Administración y Finanzas y subdirector técnico al Sistema de ADP.

Asimismo, cada vez que lo requerían determinadas leyes el gobierno recurrió al Sistema de ADP para proveer cargos, sin que por ello quedaran adscritos. Es el caso de los siguientes organismos:

Consejo para la Transparencia: la Ley 20.285, de agosto de 2008, dispuso que los directivos fueran seleccionados según las normas de la Alta Dirección Pública.

Tribunales tributarios y aduaneros: la Ley 20.322, de enero de 2009, dispuso la aplicación del procedimiento establecido para el nombramiento de altos directivos públicos de primer nivel para 19 jueces tributarios y aduaneros, 21 secretarios abogados y un jefe de la Unidad Administradora de los Tribunales Tributarios y Aduaneros.

Panel de Expertos del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones: la Ley 20.378, de septiembre de 2009, estableció un panel conformado por tres integrantes, de los cuales dos son nombrados por el ministro de Transportes, cada uno a partir de una terna propuesta por el Consejo de Alta Dirección Pública.

Consejo Nacional de Educación: conforme a la Ley 20.370, de septiembre de 2009, este organismo encargado de aprobar bases, planes y estándares de calidad concebidos por el Ministerio de Educación para cada uno de los niveles de la educación regular, y de administrar el sistema de licenciamiento de las nuevas instituciones de educación superior, debe estar compuesto por diez integrantes, de los cuales seis deben escogerse mediante ternas propuestas por el Consejo de ADP.

Codelco: la Ley 20.392, de noviembre de 2009, incrementó de 7 a 9 los directores de la empresa, cuatro de los cuales son nombrados por el Presidente de la República, sobre la base de una propuesta efectuada por el Consejo de ADP.

Instituto Nacional de Derechos Humanos: la Ley 20.405, de diciembre de 2009, creó esta corporación autónoma de derecho público, cuyos directivos deben ser seleccionados mediante concurso público según las normas de la Alta Dirección Pública.

Panel Técnico de Concesiones: la Ley 20.410, de enero de 2010, creó este panel, cuyos integrantes deben ser nombrados directamente por el Consejo de Alta Dirección Pública.

Proyecto de Ley que Perfecciona al Sistema de Alta Dirección Pública y modifica el Estatuto Administrativo en materia de concursabilidad del Tercer Nivel (2007)

Fruto de la experiencia acumulada y la exigencia política por mayor transparencia y probidad en la gestión pública, el 10 de enero de 2007 el gobierno ingresó al Parlamento el Proyecto de Ley que Perfecciona al Sistema de Alta Dirección Pública y modifica el Estatuto Administrativo en materia de concursabilidad del Tercer Nivel (Boletín 4817-05). Se trató de un primer intento por ampliar el ámbito de acción del Sistema y abordar algunas de las falencias detectadas.

Las principales medidas del proyecto se agrupaban en tres ámbitos:

Ampliación del ámbito de aplicación del Sistema de Alta Dirección Pública: se contemplaba ampliar la cobertura de la Ley 19.882 a nuevos servicios, acotando los totalmente excluidos a las subsecretarías, Presidencia de la República, Agencia Nacional de Inteligencia, Gendarmería de Chile, Dirección de Presupuestos, Consejo de Defensa del Estado, Servicio Nacional de la Mujer y las instituciones de educación superior estatales. Para el resto, se creaba la distinción de las modalidades integral o mixta, es decir, servicios cuyos cargos de primer y segundo nivel jerárquico serán provistos por el Sistema de Alta Dirección Pública (integral) y aque-

llos en que el sistema se aplica exclusivamente para la provisión de cargos de segundo nivel (mixto).

Estructura y organización del Consejo de Alta Dirección Pública: se proponía separar los roles de la Dirección Nacional del Servicio Civil y del Consejo de Alta Dirección Pública, quitando el derecho a voto en el Consejo al Director Nacional del Servicio Civil e incorporando como miembro y presidente al subsecretario de Hacienda. Además, se reforzaba las funciones del Consejo en materia de revisión y aprobación de perfiles de selección, de participación en los comités de selección del segundo nivel jerárquico y de su participación en el establecimiento de los convenios de desempeño, entre otras.

Perfeccionamiento de aspectos de procedimiento: proponía innovaciones como incorporar plazos a la autoridad para informar las vacancias, para proponer los perfiles de selección de los candidatos y para proponer los porcentajes de Asignación de Alta Dirección Pública, así como para escoger una vez entregada la nómina de seleccionados. También establecía algunas restricciones a los nombramientos provisionales y transitorios.

Comité de Auditoría Parlamentaria del Congreso Nacional: la Ley 20.447, de julio de 2010, creó este organismo autónomo integrado por tres miembros nombrados por los parlamentarios en ejercicio, sobre la base de una propuesta de una comisión bicameral que, a su vez, se basa en tres ternas elaboradas por el Consejo de ADP.

EL MODELO EN CUESTIÓN (2010-2016)

El año 2010 asumió como Presidente de la República Sebastián Piñera, líder de la Coalición por el Cambio. Por primera vez desde 1990, una coalición política de signo opuesto a la centroizquierdista Concertación de Partidos por la Democracia se instalaba en La Moneda. El Sistema de Alta Dirección Pública se enfrentó a su primer cambio de signo político con un funcionamiento operativo consolidado y una creciente legitimidad, aunque persistían ciertos ripios que ya se habían manifestado en el primer intento fallido de reforma.

El cambio de gobierno y de coalición derivó en la renovación casi total de los miembros del Consejo de Alta Dirección Pública con la sola excepción del consejero Rafael Blanco. El nuevo mandatario sustituyó a la directora nacional del Servicio Civil y presidenta del Consejo de aquella época, Rossana Pérez, y nombró al economista Carlos Williamson en su lugar. Además, Rosanna Costa fue designada directora de Presupuestos —su periodo en el cargo vencería pocos meses después— y María Luisa Brahm jefa de asesores de la Presidencia, por lo que debieron dejar sus puestos. Mario Waissbluth partió también por haberse vencido su periodo como consejero. Para reemplazarlos, el Senado ratificó los nombres propuestos por el Presidente Piñera: la abogada Beatriz Corbo y los ingenieros comerciales Rodrigo Egaña y Loreto Lira.

El sistema estaba efectivamente renovando los cuadros directivos del Estado. Un 57% de los directivos nombrados por este desempeñaban el cargo por primera vez y un 17% provenía del sector privado. Además, estaba logrando un aumento significativo en la participación femenina en cargos de dirección pública, alcanzando un 32%, más del doble de lo estimado en la gerencia privada.

Asimismo, se evidenciaba una tendencia a extender su ámbito de aplicación más allá de sus fronteras originales, al mismo tiempo que el sistema se consolidaba fuera del país y lograba posicionarse como un referente en la región, como quedaba de manifiesto en el interés por conocerlo en foros y seminarios.

Déficits del modelo

Sin embargo, también las críticas se fueron acumulando. Desde la reforma constitucional de 2005, que entre otras medidas acortó el periodo presidencial a cuatro años, se venía discutiendo sobre el desajuste que se produciría en un sistema que había sido diseñado para periodos de seis años: la duración en los cargos de los consejeros de Alta Dirección Pública y de los propios altos directivos quedó desalineada de los ciclos políticos.

Por otro lado, persistía la resistencia de ciertos sectores políticos a perder la potestad nominativa, mientras en otros sectores más proclives a la profesionalización crecía la suspicacia por la lentitud en la profundización del modelo. Las falencias que ya habían comenzado a discutirse durante la tramitación fallida del proyecto de reforma, en 2007, se estaban haciendo insostenibles.

Inestabilidad y alta rotación

Si el Sistema de ADP mostraba una sólida consolidación en cuanto mecanismo de reclutamiento y selección de directivos públicos, no ocurría lo mismo en sus etapas posteriores. Aunque la Ley 19.882 daba total libertad a la autoridad política para desvincular a los altos directivos, el espíritu del Sistema suponía una cierta trascendencia de estos a los vaivenes de los ciclos políticos, basada en la objetivación de su gestión.

Sin embargo, el masivo despido de altos directivos públicos seleccionados por ADP en el gobierno de Sebastián Piñera —tendencia que se repetiría más tarde al volver a cambiar el signo político de la coalición gobernante— puso en duda este aspecto del modelo. A un mes de asumido el nuevo gobierno, comenzó a debatirse públicamente la petición de renuncia de varios directivos elegidos por ADP. Las cifras oficiales arrojaron que al menos 31 de los 73 funcionarios de primera jerarquía fueron despedidos, un 42% del total. En el Ministerio de Salud se solicitó la renuncia de 19 directores de servicios de salud, y en el Ministerio de Vivienda y Urbanismo salieron 6 directivos. El tiempo promedio de duración en los cargos de alta dirección pública no alcanzaba a superar el tiempo mínimo estipulado de un primer período de nombramiento, que era de tres años.

Si bien no se discute la necesidad de las autoridades políticas de tener gente de confianza en puestos clave, tanto desde el Consejo de ADP como desde centros de pensamiento de diverso signo se cuestionó la falta de fundamento para los despidos, su impacto en la capacidad de atracción de buenos candidatos y el costo de los procesos de selección, gestión, formación y desvinculación de altos directivos que luego quedan fuera del aparato estatal.

Abuso de los nombramientos transitorios y provisionales

El artículo quincuagésimo noveno de la Ley 19.882 contempla la figura de los nombramientos transitorios y provisionales como una manera de solventar las vacancias mientras se resuelven los concursos de la Alta Dirección Pública. La autoridad está facultada para proveer estos cargos transitorios con personas de su elección que cumplan con los requisitos legales y los perfiles exigidos para desempeñarlos mientras dure el concurso respectivo. Estos nombramientos no podían exceder el periodo improrrogable de un año, salvo que a la fecha aún no se hubiera resuelto el concurso y sólo previo informe positivo de la Dirección Nacional del Servicio Civil. La ley tampoco ponía inconvenientes para que las personas designadas provisionalmente pudieran postular al correspondiente proceso de selección, aunque el desempeño provisional no debía considerarse como mérito para la postulación.

Esta norma, que tenía el propósito de dar continuidad operativa al Estado, pronto sería utilizada como una herramienta para forzar el equilibrio entre mérito y confianza política, en favor de esta última. Haciendo uso de su facultad de pedir la renuncia de altos directivos, la autoridad política con frecuencia nombraba transitoria y provisionalmente a personas de su confianza y demoraba lo más posible la realización de los concursos. Lo permitía la falta de plazos estipulados para los procesos de selección, que por lo tanto podían ser prorrogados de forma indefinida. Además, los concursos se veían alterados por la presencia de candidatos que estaban ya ejerciendo los cargos por haber sido nombrados en forma transitoria y que, inevitablemente, partían con cierta ventaja, que en numerosas ocasiones se tradujo en que eran designados definitivamente para los mismos cargos. A diciembre de 2010, el 50% de los titulares de cargos de primer nivel jerárquico y un 41% de los de segundo nivel habían ocupado el cargo previamente como transitorios.

Esta práctica, además de alterar el equilibrio del modelo, tuvo efectos indeseados para el sistema, al aumentar la percepción pública de que el designado transitoria-mente sería el elegido para ocupar el cargo en forma definitiva, lo que desincentivaba la postulación de buenos candidatos que veían con escepticismo sus posibilidades.

El frustrado proyecto de ley enviado durante el primer gobierno de Michelle Bachelet ya establecía algunas restricciones a la figura de los transitorios y provisionales. Por ejemplo, proponía que la autoridad pudiera efectuar dichos nombramientos sólo tras solicitar formalmente al Consejo de ADP el proceso de selección y presentar el perfil correspondiente, además de acortar su duración de un año a seis meses.

Por su parte, mediante el Instructivo Presidencial 007 de noviembre de 2010, el gobierno del Presidente Sebastián Piñera instruyó respecto de la oportunidad en que debían efectuarse los nombramientos transitorios y provisionales, y sobre sus atribuciones. Las instrucciones, orientadas a subsanar las deficiencias mientras se concretaba una reforma legal que más adelante analizaremos, pueden sintetizarse en los siguientes términos:

- Como norma general, los nombramientos transitorios y provisionales no puedan durar en el cargo más de seis meses, contados desde la fecha del decreto respectivo, plazo que puede extenderse por una sola vez y por el mismo plazo.
- Las personas nombradas en cargos transitorios y provisionales deben invocar tal calidad en sus actuaciones públicas.
- Si se declara desierto un concurso, la nueva nómina debe precisar si sus integrantes ejercieron el cargo transitoria y provisionalmente. Por regla general, se debe evitar nombrar a quien tuvo esa calidad.
- Los ocupantes transitorios y provisionales de cargos de primer nivel jerárquico deben informar al ministro del ramo en caso de remover a altos directivos públicos de segundo nivel, y se recomienda su aprobación previa. Asimismo, si efectúan nombramientos transitorios y provisionales de segundo nivel jerárquico deben hacerlo sólo después de concluir la convocatoria al concurso destinado a proveerlo.

La Alta Dirección Pública en el programa de gobierno de Sebastián Piñera

El programa de gobierno de Sebastián Piñera consideraba el Sistema de Alta Dirección Pública como una política bien orientada, pero insuficiente y de lenta implementación. En el marco de una serie de propuestas de modernización de un Estado que debía tener a la gente en el centro de su atención, Piñera aspiraba a ampliar su ámbito de acción y mejorar su funcionamiento. En particular, el programa consideraba:

- _ Incluir a la Dirección del Trabajo, las superintendencias y a la futura Agencia de Desarrollo Indígena en el Sistema de Alta Dirección Pública.
- _ Fortalecer el mérito en los ascensos y profundizar la Alta Dirección Pública hasta el tercer nivel jerárquico de la administración del Estado.
- _ Extender los principios y mecanismos de selección por mérito de la Alta Dirección Pública a los niveles regional y municipal, implementando un sistema que facilitara la selección de personal de excelencia en los gobiernos regionales y comunales.

- Los directivos de primer nivel designados en calidad de transitorios y provisionales que reciban nóminas del Sistema de Alta Dirección Pública para proveer cargos de segundo nivel deben informar al ministro del ramo, y se recomienda que posterguen esa decisión para que la tome un funcionario con carácter de titular.

Brechas de rentas

Si bien el Sistema de Alta Dirección Pública consideraba en su diseño la existencia de una brecha de remuneraciones entre los altos directivos públicos y sus homólogos en el sector privado —de ahí la figura de la Asignación de Alta Dirección Pública—, los estudios de remuneraciones encargados por el Consejo y la práctica mostraban que el tema estaba lejos de haberse resuelto. Los informes mostraban brechas monetarias que variaban desde el -1% al 300% en favor del sector privado, con una amplia dispersión. Y aun cuando al incorporar la valoración del “salario emocional” la brecha disminuía, la asignación calculada variaba entre 0% y 191% para retener a los directivos en ejercicio o para atraer a directivos de similares características. Es decir, ciertos cargos se encontraban en situación crítica de emigrar al sector privado.

De un total de 50 cargos genéricos, 12 se encontraban en situación de riesgo moderado o crítico de emigración y 8 presentaban asignaciones razonables, es decir que en caso de no existir o ser menores provocarían la salida de directivos hacia el sector privado. Los 30 restantes correspondían a directivos que declaraban salarios de retención que reflejaban monetariamente la alta valoración que otorgaban a su salario emocional. De este modo, el estudio concluía que la amplia brecha salarial entre públicos y privados suponía un escaso riesgo de no poder retener a los directivos públicos en ese momento, entre otros factores por la alta incidencia de los aspectos emocionales, pero también una muy baja capacidad de atraer a directivos provenientes del sector privado.

La situación se agravó en el sector salud, que aporta cerca de un 35% de los cargos del Sistema. Los cargos de sus altos directivos, que a la austera remuneración sumaban el requisito de dedicación exclusiva y la obligación de ser médicos, presentaban bajas tasas de postulación: 42 postulantes para directores de hospital y 11 para subdirectores médicos; una cantidad claramente inferior a los 137 que, en promedio, postulan a otros cargos del sector salud, y a los 145 que lo hacen en otros sectores del Sistema de Alta Dirección Pública. Un elevado número de concursos (26%) se declaraba desierto por no existir suficientes candidatos al cierre de la convocatoria o por falta de candidatos idóneos para conformar nóminas.

Ante esta situación, relevada por el Consejo de ADP, la Ley 20.261 de abril de 2007 intentó mitigar los efectos de la dedicación exclusiva y de la pérdida de la inmovilidad de los funcionarios que pasaban a ser altos directivos. La norma permitió que los subdirectores médicos de hospital o de servicios de salud pudieran destinar parte de su tiempo a la actividad clínica y asistencial, y consagró la posibilidad de retención de sus empleos anteriores durante el primer periodo de nombramiento como alto directivo público.

Concursos finalizados en el sector salud (2004-2014)

	PRIMER NIVEL JERÁRQUICO			SEGUNDO NIVEL JERÁRQUICO			TOTAL
	Declarados desiertos por CADP	Declarados desiertos por autoridad	Nombramientos	Declarados desiertos por Comité de Selección	Declarados desiertos por autoridad	Nombramientos	
2004	0	0	1	0	0	0	1
2005	0	0	4	2	0	4	10
2006	0	1	24	27	6	41	99
2007	2	0	4	26	13	52	97
2008	1	0	2	24	7	23	57
2009	1	1	6	41	3	66	118
2010	4	2	20	10	4	26	66
2011	2	2	12	20	17	89	142
2012	1	0	3	13	15	54	86
2013	0	0	4	7	16	40	67
2014	0	3	12	4	1	17	37
TOTAL	11	9	92	174	82	412	780

Fuente: Memoria del Consejo de ADP, 2014.

Sin embargo, estas modificaciones —junto a otras medidas, como el desarrollo de una estrategia de acompañamiento de los directivos del sector salud y el alza promedio de un 12% en sus asignaciones— no tuvieron un impacto significativo en el número de postulantes a los cargos médicos, y no trajeron mejores candidatos.

Ineficacia de los convenios de desempeño

El convenio de desempeño es el documento oficial que establece los objetivos del alto directivo público, de cuyo cumplimiento depende la parte variable de sus remuneraciones, así como su permanencia en el cargo. Considera los programas de mejoramiento de gestión, las metas gubernamentales, la administración de los recursos presupuestarios y los compromisos propios del directivo con la autoridad. Debe ser suscrito por ambos, a proposición del ministro o del superior directo en cargos de segundo nivel jerárquico, dentro del plazo máximo de tres meses desde su nombramiento.

miento. Su duración es equivalente a la del contrato y debe sujetarse a los modelos y guías impartidas por la Dirección Nacional del Servicio Civil.

En el modelo chileno de ADP los convenios de desempeño cumplen un papel fundamental, en cuanto constituyen la más potente herramienta de gestión y de alineación entre el alto directivo y la autoridad política de la que depende. A través de él, la autoridad y el directivo adoptan compromisos de gestión y acuerdan metas estratégicas y mecanismos para verificar su cumplimiento; así el directivo enfoca su atención en el logro de resultados. Además, es el mecanismo mediante el cual se evalúa su gestión y, dado que permite establecer prioridades a partir de los lineamientos políticos de gobierno, sirve para dirigir y alinear el trabajo de los servicios en torno a los objetivos gubernamentales.

Sin embargo, hacia el año 2010 el diagnóstico de los propios directivos, de sus superiores y del Consejo de ADP era que en la práctica los convenios de desempeño no estaban respondiendo a su diseño ni cumpliendo su objetivo. Si bien el Servicio Civil y el Consejo desarrollaron una "Guía metodológica para la elaboración, suscripción, modificación y evaluación de los convenios de desempeño", el elevado número de instrumentos de planificación y control que los directivos públicos debían aplicar en sus organizaciones —la suma de indicadores podía llegar a 40 o 50 en un servicio normal, mientras que en el sector salud podían ser hasta 300—, y las dificultades para desarrollar indicadores que reflejen efectivamente el valor agregado de la función directiva estaban convirtiendo el convenio en una formalidad que entorpecía más que aportaba a la labor.

Por otro lado, las desvinculaciones masivas de altos directivos en los dos cambios de coalición política de gobierno no habían considerado las evaluaciones de los convenios de desempeño. Con ello se demostraba que el instrumento tampoco estaba sirviendo como garantía de que la evaluación de la gestión de los directivos se haría con criterios objetivos, basados en el mérito, sino que seguían primando los criterios de confianza política. Valga recordar que la ley establecía que las remociones de cargos de ADP eran totalmente discrecionales y que el superior no tenía ninguna restricción ni exigencia de causal, salvo la obligación de que la ocupación posterior de la vacante implicara un nuevo proceso de selección gestionado por el Servicio Civil.

El instrumento tampoco obedecía a su lógica de incentivo para la obtención de resultados, pues el cumplimiento o incumplimiento de metas sólo implicaba la mantención o la reducción de la renta del directivo, pero no su incremento.

Déficit en desarrollo directivo

Ya consolidado como mecanismo de reclutamiento y selección de directivos públicos, y a diferencia de los países con sistemas similares, el Sistema de Alta Dirección Pública chileno carecía de una política igualmente consolidada de acompañamiento a los directivos designados por el sistema.

Hasta el momento el Servicio Civil no había priorizado las áreas de inducción y de desarrollo profesional de los directivos. En otros países se considera el aspecto formativo y de desarrollo ejecutivo con acciones tales como tutorías —en las que el directivo recibe consejos de un directivo experimentado—, entrenamiento —que recibe de uno o

más especialistas—, programas de pasantías entre cargos y adiestramiento en liderazgo, gestión, tecnologías de información u otras materias. Se considera la definición de currículos mínimos con énfasis en desarrollo y ejercicio de liderazgo, trabajo en equipo, cambio organizacional, innovación y tecnologías de la información, comunicación y aplicación de herramientas. En Estados Unidos, por ejemplo, el sistema provee instalaciones permanentes para residencias ejecutivas, donde los directivos pasan un tiempo juntos compartiendo experiencias y recibiendo conferencias de alto nivel; en Reino Unido, los directivos que ingresan al sistema deben seguir un programa de inducción especializado.

Salvo por la organización de seminarios, talleres y encuentros, y por la existencia de material de apoyo, en Chile el Sistema de ADP no estaba proveyendo a sus directivos de herramientas acabadas para enfrentar en las mejores condiciones los desafíos de sus nuevos cargos, considerando la complejidad de las organizaciones públicas y el cambio cultural que implica un nuevo sistema. Esta situación hacía más onerosos los costos de oportunidad dadas las brechas salariales con el sector privado, lo que aumentaba las dificultades para encontrar buenos candidatos para las nóminas. Elementos que apoyen a los nuevos directivos son esenciales para aumentar sus probabilidades de éxito, las que redundan en el buen desarrollo de todo el Sistema.

Lentitud en el proceso de selección

Una encuesta a autoridades gubernamentales realizada en 2008 por el Servicio Civil mostró que el aspecto peor evaluado del Sistema era la duración de los procesos de selección. A pesar de que la responsabilidad de esta situación no recaía tanto en la gestión del Servicio Civil como en las propias autoridades, la demora en los procesos deslegitimaba políticamente el Sistema y desmotivaba a los buenos candidatos.

Como ejemplo, en 2009 el tiempo promedio entre la vacancia del cargo y el nombramiento de un nuevo directivo de primer nivel jerárquico era de 224 días. Más de la mitad de ese tiempo —127 días— correspondía a trámites cuyo responsable era la Dirección de Presupuestos, los ministros o los jefes de servicio, a quienes la ley no había fijado plazo. En el caso de cargos de segundo nivel, el tiempo transcurrido entre la vacancia y el nombramiento era de 356 días en promedio, de los cuales un 67% obedecía a trámites como la determinación del porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública o el nombramiento de los representantes de autoridades ante los comités de selección.

Estos inconvenientes no sólo traían aparejados problemas de legitimidad y de oferta de candidatos, sino también de gobernabilidad, ya que, sobre todo en periodos presidenciales de sólo cuatro años, los equipos de gobierno necesitan conformarse a la brevedad para llevar adelante su programa. Consciente de ello, el Consejo de Alta Dirección Pública planteó repetidamente la necesidad de definir plazos legales o que se recurriera al silencio positivo, esto es, que se dé por aprobada una propuesta si no existe pronunciamiento en un tiempo determinado. A falta de lo anterior, se requirió que se dictaran instructivos presidenciales para fijar plazos máximos para la comunicación de vacancias, proposición de perfiles, propuestas y determinación del porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública, nombramientos de representantes ministeriales

y de jefes de servicios en los comités de selección y nombramientos o declaraciones de desierto de cargos de segundo nivel. Así ocurrió en 2009, en el gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, y en 2010, en el Gobierno del Presidente Sebastián Piñera.

Lagunas en la gobernanza del sistema

Más allá de las dificultades puntuales que mostraba la aplicación del sistema, algunos analistas y el propio Consejo de ADP advertían un problema estructural, que afectaba su buen funcionamiento y consolidación. Se trataba de las escasas atribuciones del Consejo comparadas con la envergadura de su responsabilidad: garantizar el desarrollo transparente e imparcial de los concursos y la buena marcha del sistema.

Si bien la propuesta de reforma de la Ley 19.882 del año 2007 consideraba algunas modificaciones en este sentido —como ampliar la facultad del Consejo de revisar y aprobar perfiles de ambos niveles jerárquicos; que su representante ante los comités de selección de segundo nivel fuera quien los presidiera; facultarle para requerir del Servicio Civil la contratación de consultorías, así como la obligación de la Dirección Nacional de informarle periódicamente del estado de avance de las políticas de personal de la administración civil del Estado—, su intención era bastante tímida y no modificaba sustancialmente la situación.

En repetidas ocasiones el Consejo requirió que le fueran ampliadas sus atribuciones e injerencia en el desarrollo del sistema. Durante las discusiones de la propuesta de 2007, insistió en la necesidad de acotar las funciones del Servicio Civil. Asimismo, propuso incorporar a sus responsabilidades la de realizar las acciones necesarias para asegurar el mejor funcionamiento del sistema, la de regular la administración del registro de cargos de altos directivos públicos, la de efectuar los estudios de remuneraciones, ampliar su ámbito de acción al apoyo y la inducción de los directivos públicos, y finalmente la regulación de los procesos de selección en el tercer nivel jerárquico. En suma, el Consejo llevaba ya años queriendo tener mayor voz y participación en la formulación de las políticas de gestión de personas en la administración del Estado y de alta dirección pública.

Nuevos intentos de reforma

Dada la discusión sobre la necesidad de mejoramientos del Sistema de Alta Dirección Pública, y el nulo avance del proyecto de perfeccionamiento presentado por el gobierno de Michelle Bachelet en 2007, el gobierno de Sebastián Piñera presentó un nuevo proyecto de ley de reforma a la Ley 19.882. Para ello el Consejo de ADP, presidido ahora por el nuevo Director Nacional del Servicio Civil, Carlos Williamson, inició en junio de 2010 el análisis en una estrategia de dos fases: una agenda corta de reformas, que modificara aspectos procesales de la normativa que requerían una pronta solución y fueran susceptibles de amplios acuerdos políticos, y otra de más largo aliento, que abordara aspectos de fondo enfocados hacia su consolidación y proyección.

Ley 20.501: el SADP entra en el sistema educativo

Una muestra del afianzamiento del Sistema de Alta Dirección Pública en la gestión del aparato público fue la promulgación de la Ley 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación en febrero de 2011. La normativa, propuesta por el gobierno de Sebastián Piñera, buscaba mejorar la gestión y administración de la educación municipal, en particular en su nivel directivo.

Además de modificar su responsabilidad, atribuciones e incentivos, la ley estableció que el reclutamiento y la selección de los directores de establecimientos educacionales municipales y de jefes de Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM) debían realizarse con la participación directa o indirecta del Sistema de Alta Dirección Pública. En el caso de los primeros, dispuso el nombramiento de un representante del Consejo de Alta Dirección Pública en el proceso de concurso y selección. En el caso de los directivos de DAEM se estableció que se rigieran por un procedimiento análogo al de Alta Dirección Pública de segundo nivel jerárquico. Es decir, después de varias etapas del proceso, una comisión

calificadora era la encargada de proponer al sostenedor una nómina de 3 a 5 candidatos idóneos.

La promulgación de la ley significó para el SADP asumir la responsabilidad en la selección de cerca de 3.000 cargos adicionales: 201 en forma directa y 2.883 mediante representante. Para ello, el Consejo de Alta Dirección Pública y el Servicio Civil generaron propuestas de perfil para los cargos y sus respectivos convenios de desempeño, así como para establecer la institucionalidad necesaria: 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; se reclutó y capacitó a un equipo de cerca de setenta especialistas para ser representantes ante las comisiones calificadoras; se implementó un registro adicional de consultoras expertas en reclutamiento y selección, que hoy cuenta con más de quinientos inscritos, y se conformó un nuevo equipo multidisciplinario y profesionalizado en el Servicio Civil, dedicado exclusivamente a los concursos asociados a la ley 20.501.

Segundo intento de reforma al SADP

La propuesta fue entregada al Ministerio de Hacienda, el que tras un análisis se tradujo en un proyecto de ley que, tal como sugería el Consejo de ADP, modificaba aspectos puntuales, a la vez que excluía los temas que requerían un análisis de mayor aliento, como el perfeccionamiento de los convenios de desempeño y de la Asignación de Alta Dirección Pública. Sin embargo, la propuesta de ley tampoco avanzó. Si bien la Comisión de Hacienda recomendó su aprobación, en noviembre de 2011 la Cámara de Diputados resolvió rechazar la idea de legislar, pues no se contó con el apoyo de la oposición política, conformada por los partidos de la Concertación de Partidos por la Democracia.

Tercer intento de reforma al SADP

El fracaso de la propuesta gubernamental motivó nuevas discusiones sobre el alcance de las reformas al Sistema de ADP. Especialmente relevante se hizo la voz del Consejo, que impulsó la generación de un nuevo proyecto para superar las falencias detectadas y lograr la proyección del sistema.

De ese modo, el gobierno del Presidente Sebastián Piñera presentó a tramitación legislativa un segundo proyecto de ley, que aspiraba a crear nuevas herramientas de gestión para mejorar el funcionamiento del Estado y proponía diversas medidas destinadas a fortalecer el Sistema de Alta Dirección Pública.

En este último aspecto, el proyecto proponía nuevos cargos y servicios; medidas dirigidas a aumentar la permanencia promedio de los altos directivos públicos y restringir los nombramientos transitorios y provisionales; formas de potenciar los convenios de desempeño como herramientas de gestión y de evaluación; medidas para mejorar la eficiencia de los concursos, tales como la gestión de candidatos para completar nóminas, la definición de plazos y otros aspectos procedimentales. Además, se proponía dotar al Servicio Civil de más herramientas para impulsar la gestión de personas en el sector público.

Este nuevo proyecto de ley tampoco logró prosperar. Presentado en los últimos meses de un gobierno cuya coalición se veía con pocas posibilidades de reelegirse, el rechazo tuvo mucho que ver con la estrategia del gobierno de presentarlo en conjunto con un proyecto de reforma de la gestión pública (ChileGestiona).

Proyecto de ley que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública (2011)

En marzo de 2011 el gobierno del Presidente Sebastián Piñera envía al Congreso Nacional el «Proyecto de Ley que Perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública» (Boletín 7822-05). La iniciativa apuntaba a dotarlo de una mayor agilidad y flexibilidad en sus procedimientos, y a mejorar las condiciones de concursos e indemnizaciones para hacer más atractiva la posibilidad de incorporarse al aparato público. Sus ejes centrales eran:

Agilización del sistema en favor de la gobernabilidad: se propone reducir los tiempos del proceso de nombramiento de directivos ADP, sin afectar la calidad de los concursos, mediante la especificación de plazos y la simplificación de requisitos.

Mejores condiciones de concursos e indemnizaciones: para hacer más atractivo el sistema se proponen medidas como el reforzamiento del carácter reservado del proceso (por diez años), el mínimo de indemnización por despido y la creación de la indemnización por renuncia voluntaria.

Fortalecimiento del sistema ante la figura de los transitorios y provisionales: se mantiene la facultad del Ejecutivo de designar interinos, pero se entiende que su uso excesivo debilita los concursos, por lo que se propone restringir su nombramiento y facultades.

Procedimientos especiales para evitar concursos desiertos y facilitar nóminas: se autoriza al Consejo a completar nóminas si

no se reúnen suficientes candidatos, y a generar nóminas con más de cinco integrantes para cargos con similar perfil. Esta facultad también la tendrán los comités de selección para cargos de segundo nivel jerárquico, y se establece la posibilidad de que candidatos que han formado parte de una nómina participen en nuevos procesos sin pasar por las primeras etapas de selección.

Simplificación del procedimiento de reclamación: se propone modificar el procedimiento al permitir que las comunicaciones se efectúen por correo electrónico y precisar que el plazo para dicho procedimiento se inicia con la entrega de la nómina.

Autorización de nombramientos en caso de desistimiento y anticipación de la renovación o término del periodo: si uno de los integrantes de una nómina desiste después de que la lista se ha entregado a la autoridad, se permite el nombramiento de otra persona en su reemplazo, siempre que al menos haya dos candidatos en la nómina. Además, se propone reducir a 30 días el plazo de que dispone la autoridad para comunicar la renovación o término del primer o segundo periodo de nombramiento.

Ampliación de plazos de los convenios de desempeño: se amplía de 5 a 30 días el plazo para proponer al alto directivo el convenio de desempeño, de modo de facilitar una mayor dedicación de la autoridad en su definición.

Proyecto de Ley que perfecciona la gestión en el sector público, mediante nuevas herramientas de gestión y el mejoramiento del Sistema de Alta Dirección Pública (2013)

La segunda propuesta de perfeccionamiento del gobierno de Sebastián Piñera fue enviada a tramitación legislativa en septiembre de 2013 (Boletín N° 9084-05). Sus principales medidas eran las siguientes.

Nuevos servicios y cargos a la selección por mérito: se propone sumar 98 cargos adicionales al Sistema de ADP, 8 de primer nivel jerárquico y 90 del segundo nivel. La propuesta implicaba una expansión sustantiva respecto de la contenida en el proyecto de ley anterior, puesto que agregaba nuevos servicios —el propio Servicio Civil, la Dirección del Trabajo, el Fondo Nacional de Salud (Fonasa), el Servicio Nacional del Adulto Mayor, el Comité de Inversión Extranjera, la Superintendencia de Seguridad Social, la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena y el Instituto Nacional de la Juventud—, además de nuevos cargos en instituciones ya adscritas como el Servicio de Impuestos Internos, Gendarmería de Chile, la Dirección de Aeropuertos y la Dirección de Obras Portuarias.

Nuevas funciones del Servicio Civil: se extienden las facultades de la Dirección Nacional del Servicio Civil en el ámbito de la gestión de personas.

Perfeccionamiento de facultades del Consejo de ADP: se establece que el Consejo sea el ente encargado de regular los procesos de selección del segundo nivel jerárquico, además de los del primero.

Mejoramiento de los comités de selección para los cargos de segundo nivel: la responsabilidad del ministro de designar a un representante en el comité se traslada al subsecretario, se establece un control orientado al mérito sobre los representantes ministeriales y, con el fin de agilizar los concursos, se propone crear bancos de perfiles para cargos ADP.

Estatus duradero para altos directivos públicos que dejan su cargo: para aprovechar la inversión hecha en reclutamiento, selección y desarrollo profesional de los altos directivos, y para elevar su estatus como tales sin afectar el derecho de los ciudadanos de acceder a los puestos públicos, el

proyecto establece la posibilidad de que el Consejo de ADP, con acuerdo del Director Nacional del Servicio Civil, establezca reglas para incorporarlos a nuevos concursos sin repetir todas las etapas del proceso.

Además, se establece que, terminado el ejercicio de su cargo, la persona podrá mantener el título de alto directivo público por hasta doce meses, con lo que se le facilita la búsqueda de un nuevo empleo.

Aseguramiento de la confidencialidad del proceso de selección: se reitera la propuesta de precisar que el carácter reservado o secreto de la nómina, del proceso de selección y de la identidad de los candidatos sea indefinido desde el término del proceso de selección.

Nombramientos provisionales y transitorios: se mantiene la facultad de designar directivos en calidad transitoria y provisional, sin embargo se proponen más restricciones que las del proyecto anterior, se les excluye de la Asignación de Alta Dirección Pública y se establece un máximo simultáneo de directivos provisionales de un 40%

en el segundo nivel de un mismo servicio.

Evaluación de la calidad de las nóminas de segundo nivel: se propone suspender la obligación de llamar a un nuevo concurso mientras el Consejo no se pronuncie sobre las razones que dieron lugar a la nómina fallida. Una vez que el Consejo adopte una solución se reanuda la obligación legal.

Concursos para cargos del Servicio Médico Legal: para evitar la gran cantidad de concursos desiertos en cargos de este servicio, se propone replicar la fórmula que se usó para los cargos de subdirector médico de servicios de salud y de hospital, esto es, se deja de exigir dedicación exclusiva a los altos directivos públicos que se desempeñen en esta institución.

Reforma a los convenios de desempeño: se proponen medidas para simplificar su elaboración y facilitar su aplicación como herramienta de gestión. Entre ellas, que el directivo de primer nivel pasa a tener dos asignaciones, una por cumplimiento del convenio y otro por cumplimiento de los Programas de Mejoramiento de Gestión.

Reforma de 2016: origen y desafíos

En marzo de 2014 Michelle Bachelet asumió nuevamente el gobierno. La Presidenta volvía a La Moneda liderando la Nueva Mayoría, una coalición de partidos creada en 2013 que sumaba a su anterior coalición fuerzas políticas que no habían estado presentes en su primer gobierno. Y aun cuando en su programa se incluyó un explícito apoyo y voluntad de mejora del Sistema de Alta Dirección Pública, el cambio de signo político volvió a golpear uno de sus pilares: la estabilidad de la gestión.

El Ministerio de Hacienda estuvo atento al debate de todos los sectores, tanto políticos como funcionarios y académicos, y fue incorporando propuestas.

Sin embargo, si entre 2006 y 2009, durante el primer Gobierno de Michelle Bachelet, las desvinculaciones de directivos del primer nivel no habían superado el 8% anual —4% en caso de cargos de segundo nivel—; en el primer año del Gobierno de Sebastián Piñera se solicitó la renuncia al 63% de los primeros y al 24% de los segundos. Por su parte, en el primer año del segundo periodo de la Presidenta Bachelet la cifra ascendió a 64% y 43%, respectivamente. Y, tal como se discutió en los intentos de reforma precedentes, aun cuando la facultad de la máxima autoridad de pedir la renuncia forma parte del modelo, su uso extensivo genera una distorsión en el equilibrio entre el mérito y la confianza, desincentiva la llegada de buenos candidatos, crea problemas de gobernabilidad durante la ausencia de directivos por el tiempo que demora cada proceso, y finalmente supone un mayor costo para el sistema: por esas fechas el proceso de selección para los cargos de primer nivel tenía un costo unitario aproximado de 15 millones de pesos.

Transcurridos dos cambios de gobierno que implicaban a distintas coaliciones políticas, la tendencia era clara y preocupante. A ello se sumaban los frustrados intentos de modificaciones legislativas para fortalecer el sistema. Un clima de frustración en sectores académicos y funcionarios cercanos al sistema detonó un ejercicio de evaluación y discusión pública que fue encabezado por el propio Consejo de Alta Dirección Pública, y en junio de 2014 unas cien personalidades se pronunciaron por la vía de una carta abierta de apoyo al Sistema de Alta Dirección Pública (ver recuadro).

Además de la firma de los consejeros Eduardo Abarzúa, Beatriz Corbo, Manuel Inostroza y Loreto Lira, y los exconsejeros Catalina Bau, Rafael Blanco, Rosanna Costa, Mario Waissbluth y Carlos Williamson; figuraban representantes de un amplio espectro político y de diversos ámbitos del quehacer nacional como Pablo Longueira, Camilo Escalona, Felipe Larraín, Soledad Alvear, Andrés Velasco, Marco Enríquez-Ominami, Sergio Bitar, José Antonio Viera-Gallo, Genaro Arriagada, Adriana Delpiano, Jovino Novoa, José Pablo Arellano, Óscar Guillermo Garretón, Tomás Flores, Klaus Schmidt-Hebbel, Harald Beyer, Eduardo Engel, Fernando Montes SJ, Joseph Ramos, Louis de Grange, Enrique Rajevic y Patricio Navia.

El Sistema de Alta Dirección Pública formó parte del programa del segundo gobierno de Michelle Bachelet, presentado durante su campaña en octubre de 2013. El documento instala el perfeccionamiento del sistema como una de las propuestas fundamentales para la construcción de un Estado moderno, “al servicio de sus ciudadanos y para actuar con eficiencia ante los desafíos del desarrollo”.

En el capítulo dedicado a la modernización del Estado, el documento señala: “A 10 años de su creación, el Sistema de Alta Dirección Pública ha confirmado su relevancia entre las reformas del Estado que se han implementado en nuestro país. Ha sido exitoso al implantar un exigente sistema de selección de altos directivos. Sin embargo, al producirse el cambio de gobierno en 2010 mostró debilidad, convirtiendo la facultad para despedir a los altos directivos en un mecanismo de remoción política. Por lo tanto, es indispensable incorporar mejoras al sistema; hacer del convenio de desempeño del alto directivo un instrumento que apoye el mejoramiento de la gestión; y avanzar en la ampliación del sistema con carácter mixto, que contemple diferencias de régimen entre el primer y segundo nivel jerárquico, con criterios explícitos de delimitación técnico-política, aumentando la cobertura del sistema”.

El programa también se refería a aspectos específicos en los que se reconocían dificultades: “... vamos a restringir, sólo a casos especiales, el uso de la figura de los cargos transitorios y provisorios. Estos nombramientos no podrán exceder los seis meses y se limitará el número de directivos que simultáneamente puedan tener esa calidad en un mismo servicio”.

“Carta Abierta: Prioridad legislativa para la Alta Dirección Pública”

“Los cambios de coalición en el gobierno han develado los problemas que afectan al Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), pero también han dejado claro el camino a seguir por el bien de nuestro Estado.

Las desvinculaciones masivas de directivos sin una evaluación previa del desempeño y el uso indiscriminado de la figura de los transitorios y provisionales (TyP) en cargos ADP, que hemos podido apreciar en estos 10 años de funcionamiento del Sistema, entre otros aspectos, afectan la credibilidad y legitimidad del mismo. Para desarrollar todas sus potencialidades, la ADP requiere ajustes legales que aseguren el reclutamiento, selección y permanencia en el Estado del mejor talento directivo disponible y el debido resguardo de la meritocracia.

La creación de la ADP respondió a un momento particular de nuestra historia. Hoy se necesita perfeccionar su institucio-

nalidad, siguiendo la experiencia de países desarrollados, aquellos que han avanzado hacia sistemas de dirección pública más profesionalizados y gravitantes en el contexto de una gestión pública que se hace cada vez más compleja.

Cuando Chile aspira a consolidar la senda hacia el desarrollo y asegurar mayores niveles de bienestar a sus ciudadanos, abordar este tema resulta doblemente necesario. No hay espacio para la dilación.

Junto con valorar el anuncio de perfeccionar el SADP hecho por la Presidenta de la República en su cuenta el día 21 de mayo, hacemos un llamado a los actores políticos de nuestro país, en especial al Gobierno y al Congreso Nacional, a realizar todas las acciones necesarias y pertinentes para dar prioridad legislativa a la reforma al Sistema de Alta Dirección Pública (ADP), pilar fundamental de nuestro proceso de modernización del Estado.”

ANTEPROYECTO DE LEY DEL CONSEJO DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

En agosto de 2014, ante la falta de avance de los proyectos precedentes y el anuncio realizado al poco de asumir la Presidenta Bachelet de enviar un proyecto de perfeccionamiento del Sistema de ADP, el Consejo de Alta Dirección Pública presentó al ministro de Hacienda una propuesta de anteproyecto de ley que acopiaba las iniciativas legales anteriores orientadas al fortalecimiento del sistema.

Los ejes del anteproyecto eran las propuestas para ampliar la cobertura del Sistema de Alta Dirección Pública y las facultades del Consejo. Destacan también las formas de reducir el impacto de los cambios de gobierno, por ejemplo con el impedimento de postulación para los ocupantes transitorios y provisionales al concurso destinado a proveer el mismo cargo, y la severa limitación de sus facultades.

También proponía restringir el número máximo de ocupantes transitorios y provisionales y de subrogantes simultáneos en cargos de segundo nivel de un mismo servicio, y establecer una duración máxima de los nombramientos transitorios y provisionales.

La propuesta facultaba al Presidente de la República para, en los primeros tres meses de su gobierno, nombrar hasta un 20% de cargos de primer nivel, siempre y cuando los designados cumplieran con el perfil de selección, lo que sería verificado por el Consejo de ADP.

Se acordaban requisitos para pedir la renuncia a los directivos de segundo nivel jerárquico —entre otros, constar por escrito y ser fundada—, la que no sería procedente en los primeros tres meses del nuevo gobierno.

Se permitía la suspensión de la obligación de concursar cargos vacantes durante los últimos seis meses de un gobierno, con acuerdo del Consejo. Asimismo, cuando hubiese concursos reiteradamente declarados desiertos, se suspendía la obligación de convocarlos de nuevo hasta que no se analizaran las causas del problema y adoptaran las medidas destinadas a superarlo.

Los convenios de desempeño, por su parte, serían susceptibles de mejora con las siguientes medidas:

- Establecer un vínculo entre el perfil de selección y el convenio de desempeño, de modo que los primeros contengan los lineamientos y metas de los segundos.
- Desligar el pago de la Asignación de Alta Dirección Pública del cumplimiento de las metas del convenio de desempeño, creando un bono anual destinado a incentivar y reconocer dicho cumplimiento. De esta forma, la asignación se simplificaba como mecanismo y se la trataba más bien como herramienta para disminuir brechas remuneracionales.
- Delegar la suscripción y evaluación de los convenios de desempeño de los subdirectores médicos y administrativos de hospital al director del respectivo hospital, por ser la persona más idónea para hacerlo.
- Facultar al Consejo de ADP para citar a jefes de servicios a informar sobre el cumplimiento del convenio de desempeño del directivo que hubiese sido desvinculado, y sobre los motivos de su desvinculación.

El anteproyecto incluía también medidas referidas a precisar el alcance de la confidencialidad de los procesos del sistema; y permitir la posibilidad de volver a su cargo anterior a aquellos funcionarios que fueran nombrados como altos directivos, por un único periodo, incluyendo las eventuales renovaciones de dicho nombramiento.

Sobre mejoramiento de procesos en general, se preveía:

- Efectuar una gestión de candidatos, con razones fundadas y acuerdo de 4/5 del Consejo de ADP, que permita abrir convocatorias especiales para completar nóminas e incluir en concursos a candidatos nominados para cargos similares y a antiguos altos directivos.
- Agilizar los concursos definiendo plazos máximos para informar vacantes, enviar perfiles, nombrar representantes ante comités y pronunciarse sobre nóminas.
- Formalizar algunas prácticas vigentes tales como entrevistas con dos miembros del Consejo o comité, o aprobación de perfiles de segundo nivel por parte del Consejo.

Respecto de una optimización de indemnizaciones, que la indemnización por cese de funciones derivada de una petición de renuncia o no renovación sin responsabilidad del alto directivo considerara el pago de un mes a todo evento, y extender el pago a casos de imposibilidad de renovar por cumplimiento del periodo máximo de nueve años.

Se proponía también una asignación especial, del mismo monto que la indemnización, para los altos directivos que renunciaran voluntariamente dentro de los primeros tres meses de un nuevo gobierno.

El gobierno firmó con los parlamentarios miembros de la Comisión Especial Mixta de Presupuestos un protocolo de acuerdo en el que se comprometía a enviar un nuevo proyecto de ley para perfeccionar la Alta Dirección Pública. Lo hizo en el marco de la tramitación del proyecto de ley de presupuestos del sector público 2015 y reafirmando los compromisos asumidos durante su campaña. En el protocolo se consideraba la ampliación de cobertura del sistema, el fortalecimiento de las garantías de mérito y profesionalismo, un avance en la inclusión desde la perspectiva de género, la vinculación efectiva de los convenios de desempeño con los objetivos estratégicos del Gobierno, la objetivación de las desvinculaciones y el mejoramiento de la gobernanza del sistema, mediante un reforzamiento de las funciones del Consejo de ADP.

EL CONSEJO ASESOR PRESIDENCIAL CONTRA LOS CONFLICTOS DE INTERÉS, TRÁFICO DE INFLUENCIAS Y CORRUPCIÓN

A fines de 2014 y principios de 2015, un nuevo actor se sumó a la presión política por abordar las reformas: la opinión pública. Nuevos casos de fraude al fisco y tráfico de influencias salieron a la luz y empujaron a la primera línea del debate público los temas de transparencia y probidad. Los casos Penta, Caval y Soquimich afectaron tanto a los partidos de gobierno como a los de la oposición política, levantando interrogantes sobre el financiamiento de la actividad política local en su conjunto. La situación impulsó al

gobierno a anunciar la creación de un consejo asesor cuya misión sería proponer medidas estructurales para regular los conflictos de interés y prevenir la corrupción en la política chilena.

El Consejo Asesor Presidencial contra los Conflictos de Interés, Tráfico de Influencias y Corrupción, también conocido como “Comisión Engel” por el apellido de su presidente, el economista Eduardo Engel, fue presentado el 11 de marzo de 2015 y estaba integrado por dieciséis reconocidos académicos, economistas y activistas sociales (Eduardo Engel, Benito Baranda, Álvaro Castañón, Rosanna Costa, Vittorio Corbo, Alfredo Etcheberry, Olga Feliú, Claudio Fuentes, José Andrés Murillo, Andrea Repetto, Manuel Riesco Larraín, Marcela Ríos, Lucas Sierra, Agustín Squella, Paulina Veloso y Daniel Zovatto).

Con un plazo acotado a sólo 45 días, al Consejo se le encomendó proponer medidas inmediatas y de mediano plazo en los planos administrativo, legal y ético para lograr un control eficaz del tráfico de influencias, prevenir la corrupción y los conflictos de interés en las relaciones entre los negocios, la política y el servicio público. De ese modo, el 24 de abril de 2015 el grupo de trabajo presentó a la Presidenta su informe final con 234 propuestas, parte de las cuales tendrían que materializarse en proyectos de ley.

En su capítulo “Prevención de la corrupción”, el informe propone expresamente una reforma al Sistema de Alta Dirección Pública, dada la convicción de que las personas son fundamentales para el funcionamiento de los gobiernos y que sólo un servicio civil profesional e independiente puede garantizar un buen funcionamiento del Estado. El Consejo propone diversas medidas articuladas en torno a cuatro ejes: institucionalidad, alcance, profesionales transitorios y medidas complementarias.

Institucionalidad

El informe destaca la importancia de que haya confianza política en la gobernabilidad, por lo que plantea que el Sistema de Alta Dirección Pública debe consolidarse como un sistema profesional y de mérito. Propone fortalecerlo para conseguir la incorporación de profesionales que satisfagan requisitos de idoneidad, con una trayectoria eminentemente profesional y que valoren el servicio público. Sus propuestas en el ámbito institucional son las siguientes:

- 1- Que la Dirección Nacional del Servicio Civil lleve a cabo la ejecución del Sistema de Alta Dirección Pública y asuma un rol más decisivo en la gestión de personas en la administración pública.
- 2- Que el Consejo de Alta Dirección Pública asuma un rol central pasando a ser el responsable del sistema, con las atribuciones y responsabilidades correspondientes. El rol ejecutivo, en cambio, quedaría en manos del Director Nacional del Servicio Civil, cargo que ocuparía el presidente del Consejo, que habrá sido nombrado por el Presidente de la República.
- 3- Que el apoyo a la gestión de recursos humanos, funciones y responsabilidades recaiga en el jefe del servicio.

Alcance

Las propuestas de la "Comisión Engel" en el eje del alcance del sistema fueron:

- 1- Incorporar, con la necesaria gradualidad, al tercer nivel jerárquico —jefes de departamento o equivalentes. Se sugiere integrar prioritariamente los cargos de encargados de compras y licitaciones. Los seleccionados para estas labores deberán mantener su cargo de planta anterior congelado mientras ejerzan cargos del sistema de ADP, cuando corresponda.
- 2- Formalizar programas presupuestarios de las subsecretarías, de modo que sus jefaturas se incorporen al Sistema de Alta Dirección Pública, partiendo por los que manejan mayores recursos.
- 3- Incorporar al Sistema organismos fiscalizadores entonces excluidos, como las superintendencias o la Dirección del Trabajo.
- 4- Incorporar otros servicios originalmente excluidos, como el Servicio Nacional del Adulto Mayor (Senama), el Fondo Nacional de Salud (Fonasa), la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (Odepa) y el Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec).
- 5- Incorporar en los directorios de las empresas públicas a directores independientes, seleccionados a través del Sistema de Alta Dirección Pública, y terminar con la participación de ministros y representantes de gremios empresariales en ellos.

Transitorios y provisionales

El Consejo reconoce la necesidad de cubrir las vacancias de un cargo mientras se busca al titular por concursos de Alta Dirección Pública. Sin embargo, sostiene que la alta rotación de directivos y la recurrencia de la figura del profesional provisional y transitorio desincentivan las postulaciones. Por ello sugiere:

- 1- Limitar los cargos transitorios y provisionales a un 10% en el primer nivel jerárquico y eliminarlos por completo del segundo nivel. Asimismo, durante los tres primeros meses de gobierno el Presidente podrá designar hasta un 10% de los cargos de primer nivel, sin las restricciones que se señalan en los puntos 2, 3 y 4 que siguen. Estos cargos, denominados de designación directa, se restarán del 10% de provisionales y transitorios mencionado.
- 2- Reducir su permanencia en el cargo a seis meses, que el Consejo de Alta Dirección Pública sólo podrá prorrogar con razones fundadas.
- 3- Que en la remuneración de un funcionario provisional y transitorio no se incluya la asignación de ADP, para desincentivar la figura y su excesiva permanencia en el tiempo.
- 4- Que un funcionario provisional y transitorio pueda integrar una terna de selección siempre que al momento de presentarse la terna no lleve más de seis meses en el cargo en esa calidad.
- 5- Que un jefe de servicio que ejerce como provisional y transitorio, así como aquellos cargos especiales nombrados directamente por el Presidente de la República recién

asumido, no puedan designar a altos directivos de niveles inferiores (sólo suplentes), ni desvincular a otros salvo por razones fundadas, que deben ser: incumplimiento de obligaciones, faltas graves, sumarios u otros procesos de similar naturaleza, previa solicitud del subsecretario al Consejo de ADP.

Medidas complementarias

El Consejo Asesor Presidencial finalmente recomendó las siguientes acciones para reforzar los ejes precedentes.

- 1- Autorizar al Consejo de Alta Dirección Pública a suspender la obligación que tiene de concursar cargos vacantes durante los últimos seis meses de un gobierno, siempre que se cuente con el acuerdo del Consejo, por al menos cuatro de sus cinco votos.
- 2- Los comités de segundo nivel y siguientes deberían tener al menos dos representantes del Consejo, uno del jefe directo del cargo en concurso y otro de su superior. Uno de ellos presidiría el comité con voto dirimente.
- 3- En cada concurso deberían entregarse ternas realmente competitivas, que podrían ampliarse a quinas sólo en casos de concursos para varios cargos de un mismo perfil.
- 4- Los candidatos deben manifestar su adhesión al servicio público y a servir a los lineamientos de sus autoridades, con prescindencia de su postura política.
- 5- Se propone que quienes ocupen cargos de primer nivel en servicios de alta exposición y con funciones de regulación no puedan presentarse a cargos de elección popular por un periodo de un año. Con ello se busca fortalecer su apego al servicio público profesional y evitar el conflicto de interés asociado a un potencial abuso de la plataforma del servicio para una futura opción electoral.
- 6- Se sugiere extender la calidad de agente público a toda persona contratada a honorarios en el Estado, haciendo extensivas sus responsabilidades administrativas.
- 7- Se debiera hacer obligatorio para todo tipo de contrato público el uso del portal Empleospublicos.cl, y definir mediante un reglamento las características de los procesos de postulación y selección de funcionarios de planta y contrata, perfeccionándose las disposiciones existentes.

PROYECTO DE LEY QUE PERFECCIONA EL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA Y FORTALECE LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL (BOLETÍN 10164-05)

Tal como se había comprometido en el Mensaje a la Nación, en el que presentó las conclusiones del Consejo Asesor Presidencial, en el marco de la Agenda de Transparencia y Probidad del Ejecutivo, y haciéndose cargo del compromiso asumido en su programa de gobierno; el 19 de junio de 2015 la Presidenta Bachelet envió al Congreso Nacional el proyecto de ley para fortalecer la Dirección Nacional del Servicio Civil y perfeccionar el Sistema de Alta Dirección Pública. El proyecto formó parte de una amplia agenda legislativa que tomaba las conclusiones del Consejo Asesor Presidencial, así como los compromisos programáticos del gobierno y las propuestas y recomendaciones de diversos organismos.

El proyecto reconoce el aporte del Sistema a la transparencia y legitimidad de la administración pública en Chile. Tal como señala la Presidenta en el mensaje al Congreso de presentación del proyecto, "ha demostrado ser una de las reformas del Estado más exitosas e importantes que se haya implementado en nuestro país (...) En el curso de su historia se ha constituido en un aporte a la transparencia y legitimidad de la Administración del Estado y ha situado a nuestro país como referente a nivel internacional en la materia. Ha permitido renovar los cuadros directivos del Estado, incorporar a profesionales del ámbito privado, elevar la participación de la mujer en la gerencia pública y generar un círculo virtuoso de meritocracia que ha permeado otros ámbitos de lo público".

Sin embargo, también reconoce sus dificultades, particularmente en cuanto no ha conseguido que la rotación de los altos directivos dependa principalmente de las capacidades de gestión y del grado de cumplimiento de los convenios de desempeño, y no de la confianza política. Las principales propuestas del proyecto de ley apuntaban a ampliar la cobertura, fortalecer las garantías de mérito y profesionalismo, vincular de modo efectivo la gestión del desempeño con los objetivos estratégicos del gobierno, objetivar las desvinculaciones y mejorar la gobernanza del Sistema.

Fortalecimiento de la Dirección Nacional del Servicio Civil

Con el fin de potenciar y facilitar el cumplimiento de sus funciones en materia de gestión y desarrollo de personas, en la estructura orgánica y funcional de la Dirección Nacional del Servicio Civil se establece legalmente la Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas. Asimismo, establece nuevas funciones y atribuciones para el Servicio Civil.

- Proporcionar directrices y ejercer tareas de coordinación y supervisión en materia de gestión y desarrollo de personas en los ministerios y sus servicios.
- Visar los reglamentos especiales de calificación.
- Acompañar a los altos directivos públicos con planes y programas de inducción, perfeccionamiento y desarrollo.
- Impartir instrucciones generales para la elaboración, el seguimiento y la evaluación de los convenios de desempeño.
- Asistir a los servicios públicos en la elaboración de los perfiles de cargos afectos al Sistema.
- Consolidar, analizar e informar al Consejo de ADP sobre la marcha de los concursos realizados y el estado de los convenios de los altos directivos.
- Evaluar la calidad de sus propios servicios, para lo cual debe crear y mantener un registro de consultores externos y un registro de postulantes a cargos de alta dirección pública.
- Difundir y promover el cumplimiento de las normas de probidad administrativa y transparencia, así como asesorar a las instituciones públicas en la elaboración de códigos de ética.

Incorporación de nuevos servicios al Sistema de Alta Dirección Pública

Se propone la inclusión de nuevos servicios públicos mediante dos modalidades, incorporación integral o mixta, según si se aplica para la provisión de cargos de primer y segundo nivel jerárquico o sólo para la provisión de uno de ellos. Los servicios y cargos que se proponen son los siguientes:

- _ Subdirector de Alta Dirección Pública y subdirector de Gestión y Desarrollo de Personas de la Dirección Nacional del Servicio Civil
- _ Director nacional y jefes de división del Servicio Nacional del Adulto Mayor
- _ Director nacional y directores regionales de la planta del Servicio Nacional de Menores
- _ Director nacional, subdirector nacional y directores regionales de la planta del Instituto Nacional de la Juventud
- _ Director nacional y jefaturas de departamento de segundo nivel del Fondo Nacional de Salud
- _ Director nacional y jefe de división de la Dirección General de Obras Públicas
- _ Director nacional y jefe de división de la Dirección de Planeamiento
- _ Director nacional y subdirector nacional de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias
- _ Subdirectores del Servicio de Vivienda y Urbanización Metropolitano

De esta manera, los servicios afectos al Sistema de Alta Dirección Pública pasarían a ser más de cien y los cargos más de mil. Se agregan además los cargos que se crearán por facultad presidencial en hospitales de alta y mediana complejidad, todos los cuales estarán afectos al Sistema de Alta Dirección Pública.

Supresión de provisionales y transitorios

Se propone que, de existir cargos de Alta Dirección Pública vacantes, sean servidos por el subrogante legal. En caso de que la autoridad facultada para efectuar el nombramiento de los jefes superiores de servicios varíe el orden de subrogación, sólo podrá considerar para ello cargos de segundo nivel jerárquico afectos al Sistema de Alta Dirección Pública, si los hubiere en el respectivo servicio.

Designación directa de un número acotado de jefes superiores de servicio

Se propone autorizar al Presidente de la República a modificar el mecanismo de selección de un número acotado de cargos de jefes superiores de servicio —un máximo de 15— durante los primeros tres meses de su gobierno, aunque deberán cumplir con los requisitos y el perfil definido para el cargo. Con ello se aspira a facilitar la instalación de los nuevos gobiernos, de acuerdo con sus prioridades programáticas.

Mecanismo de gestión de candidatos

Se quiere facultar al Consejo de ADP para que en determinados casos pueda adoptar alguna de las siguientes medidas en relación con los procesos de selección:

- Incorporar en el proceso de selección, antes de la etapa de entrevistas, a candidatos que en los últimos 24 meses hayan formado parte de una nómina de altos directivos, en concursos destinados a proveer cargos de naturaleza equivalente.
- Incorporar a un concurso, antes de la etapa de entrevistas, a altos directivos que hayan sido seleccionados a través del Sistema, que hayan ejercido como tales por al menos dos años y cuyo grado de cumplimiento de su convenio de desempeño haya sido igual o superior al 90%.

Esta propuesta busca evitar concursos declarados desiertos por falta de candidatos idóneos para conformar la nómina; como también no perder talento directivo detectado y probado.

Por otra parte, se permitirá que un candidato a un cargo de Alta Dirección Pública que haya integrado una nómina rechazada pueda ser incluido en una nómina distinta para proveer el mismo cargo, si la autoridad encargada del nombramiento fuere una persona distinta. Asimismo, quien haya integrado una nómina rechazada podrá ser incorporado en una nómina de cualquier otro cargo, sin ninguna limitación.

Ampliación del acceso a la Alta Dirección Pública a funcionarios de planta

El proyecto permite a los funcionarios públicos nombrados en cargos de Alta Dirección Pública mantener su cargo de planta, precisando que esa facultad sólo puede ejercerse por una única vez. De esta forma se recoge una aspiración de los funcionarios públicos, al conciliar el ejercicio de estos cargos con el resguardo de la carrera funcionaria, por un plazo acotado.

Asignación de Alta Dirección Pública

Se propone simplificar el modelo existente y unificar la fórmula para definir la incidencia del cumplimiento de metas del convenio de desempeño en las remuneraciones de los altos directivos públicos, de modo tal que:

- a) El 95% o más de cumplimiento del convenio de desempeño da derecho al 100% de la remuneración bruta que le corresponda según el Sistema a que estén afectos.
- b) El cumplimiento de más del 65% y menos del 95%, da derecho al 93% de dichas remuneraciones, más lo que resulte de multiplicar el 7% de la remuneración señalada en la letra a) por el porcentaje de cumplimiento del convenio de desempeño.
- c) El cumplimiento del 65% o menos da derecho al 93% de dichas remuneraciones.

Convenio de Desempeño de los Altos Directivos Públicos

El Servicio Civil deberá prestar asesoría técnica a Ministerios y sus servicios, para alinear los criterios y estándares con los cuales se elaboran los convenios de desempeño. Del mismo modo, los ministerios y sus servicios deberán enviarle una copia de la evaluación de dichos convenios para su análisis y procesamiento, los que serán presentados al Consejo de Alta Dirección Pública, con el objeto de que cuente con los antecedentes necesarios para adoptar medidas orientadas a mejorar continuamente el Sistema.

El resultado general y consolidado del desempeño de los altos directivos será un acápite del informe que deberá presentar anualmente el Consejo a la Comisión de Hacienda del Congreso Nacional.

Por otra parte, se propone modificar el procedimiento de suscripción de dichos convenios. Se establece un plazo de hasta 30 días para que el superior jerárquico lo proponga y de 90 días para comunicar su suscripción al Servicio Civil. En caso contrario, se establece una multa de entre el 20% y 50% de su remuneración a la autoridad correspondiente. Asimismo, se elimina el modelo de firmas secuenciales del que participan, además del ministro del ramo, los ministerios de Hacienda y Secretaría General de la Presidencia de la República. De esta forma, el convenio será suscrito sólo entre el alto directivo y su superior jerárquico. Tanto el convenio como los resultados globales de su evaluación deberán ser publicados en los sitios web institucionales.

Reconocimiento del estatus de alto directivo público

Considerando que los altos directivos públicos que han dejado sus funciones han debido superar un exigente filtro de mérito y adquirido una valiosa experiencia en el ejercicio de sus cargos, se autoriza que se les invite especialmente a participar en los procesos de selección en los cuales se requiera de un directivo con un perfil similar al suyo.

Esta propuesta se funda en que su experiencia previa facilita su incorporación a otros servicios públicos, disminuyendo las necesidades y costos de entrenamiento e inducción.

Nuevas atribuciones y configuración del Consejo de ADP

Se propone declarar legalmente la pluralidad en la conformación del Consejo. Asimismo, se fortalece su rol como garante del Sistema mediante la consagración de nuevas atribuciones y funciones:

- _ Aprobar los perfiles de cargos de segundo nivel jerárquico.
- _ Conocer y aprobar directrices para el diseño e implementación de planes y programas de inducción y desarrollo para altos directivos públicos.
- _ Informar anualmente a la Comisión de Hacienda del Senado y de la Cámara, así como al ministro de Hacienda, sobre la duración de los procesos de selección, los costos del Sistema, la evaluación de los consultores externos y el desempeño de los profesionales expertos.
- _ Aprobar por razones fundadas la aplicación del mecanismo de gestión de candidatos.

- _ Citar al respectivo jefe superior de servicio para conocer los motivos de desvinculación de altos directivos de su dependencia, si lo estimare necesario.

Por otra parte, se amplían las inhabilidades e incompatibilidades de los consejeros, para evitar eventuales conflictos de interés en el ejercicio de su función. Del mismo modo, deberán presentar una declaración de intereses y patrimonio.

Como consecuencia de esta mayor carga de trabajo se aumenta el máximo de dieta que pueden percibir los consejeros, de 100 a 120 unidades de fomento. También se aumenta de 50 a 60 unidades de fomento el máximo de dieta que puede pagarse al consejero o los profesionales expertos encargados de liderar los procesos de selección del segundo nivel.

Alta Dirección Pública en el sector de la salud

Se otorga la facultad al Presidente de la República, mediante decretos con fuerza de ley, de determinar los cargos de planta que van a ser adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública.

Perfeccionamiento de la publicidad y el acceso a información

Con el fin de incrementar la difusión y la transparencia de las convocatorias públicas a los procesos de selección se establece que la comunicación de las convocatorias se realice a través de los sitios web institucionales.

Suspensión de automatización de realizar concursos

En los últimos cinco meses de un gobierno, sólo se permite iniciar concursos de cargos vacantes de altos directivos con el acuerdo del Consejo de ADP.

Perfeccionamientos de carácter procedimental

Se proponen perfeccionamientos en los procedimientos destinados a optimizar los procesos de selección y solucionar vacíos legales. Por ejemplo, el proyecto considera disminuir los candidatos necesarios para conformar las nóminas para la autoridad, define plazos legales para informar vacancias, proponer perfiles de selección, nominación de representante en los comités de selección y pronunciamiento respecto de las nóminas presentadas por el Sistema.

EL DEBATE SOBRE EL PROYECTO

El envío del proyecto de ley inició un debate sobre el alcance y la efectividad de las medidas propuestas. Al igual que en proyectos anteriores, si bien existía un consenso sobre el diagnóstico de las falencias del sistema, las medidas no convencieron a todos los sectores, tanto políticos como académicos. Atento al debate, el gabinete del Ministerio de Hacienda, que lideraba el proyecto, fue acogiendo ciertas indicaciones a medida que se iba desarrollando la discusión.

La opinión del Consejo de Alta Dirección Pública

El Consejo valoró y apoyó el proyecto de ley. En su presentación ante la Cámara, reconoció que la Comisión Engel había propuesto fortalecer y mejorar el sistema con el fin de consolidarlo como un sistema profesional y de mérito, y que el BID, el Banco Mundial y la OCDE reconocían la calidad del Sistema de Alta Dirección Pública chileno pero recomendaban cambios legales para perfeccionarlo. El Consejo destacó como particularmente positivas las propuestas para eliminar los cargos provisionales y transitorios, la designación directa de un número acotado de directivos de primer nivel jerárquico —ya que otorga flexibilidad y un mayor equilibrio al sistema, facilitando la ejecución de las prioridades gubernamentales—, la prohibición de concursar cargos vacantes en los últimos cinco meses de un gobierno sin autorización del Consejo, la instauración de sistemas de gestión y de banco de candidatos, la facilidad para que funcionarios de carrera retengan su cargo de planta hasta por un periodo si resultan designados como altos directivos públicos, las medidas para agilizar los concursos y la consagración de prácticas vigentes como los instructivos presidenciales y los Acuerdos del Consejo de ADP.

Asimismo sugirió la incorporación de algunas propuestas adicionales, como ampliar el sistema a todos los servicios excepto el Consejo de Defensa del Estado, la Dipres y la Agencia Nacional de Inteligencia, y dejar como mixtos —sólo segundo nivel— a la Corfo, Gendarmería y el propio Servicio Civil. También propuso mantener la participación del ministro o autoridad competente en los comités de selección, que los perfiles de selección incluyeran los desafíos y lineamientos generales para el respectivo convenio de desempeño y reiteró la importancia de las propuestas contenidas en el anteproyecto de ley que elaboró en 2014.

La opinión de los funcionarios

Invitados a participar en la discusión del proyecto de ley, diversas organizaciones de trabajadores de la administración pública expresaron su opinión respecto del proyecto de ley. Tanto la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (Anef) como la Asociación de Funcionarios de la Dirección Nacional del Servicio Civil (Afusec) y la Asociación de Funcionarios de la Defensoría Penal Pública (Afudep) apreciaron la idea de fortalecer el sistema, conscientes de los problemas de transparencia, probidad y confianza que estaban afectando la imagen de los funcionarios del Estado, de la que no se sentían responsables.

Asimismo apoyaron que la iniciativa considerara la compatibilidad de la carrera funcionaria con los cargos de Alta Dirección Pública, una demanda largamente esperada que vendría a favorecer a aquellos funcionarios de planta que demostrasen ser buenos gestores y directores, los que ahora ya no tendrían que renunciar a la estabilidad laboral para alcanzar un cargo de alta dirección pública.

Sin embargo, los funcionarios también hicieron ver sus inquietudes respecto de otros asuntos. Mostraron frustración por lo que consideraban tiempos privilegiados de dedicación a los altos directivos, en desmedro del resto de los funcionarios públicos, pidieron políticas más eficaces para su desarrollo y que valorasen el mérito, la excelencia y la probidad. Por ello apreciaron el fortalecimiento de las funciones del Servicio Civil en gestión de personas y diseño de políticas públicas.

Por último, fueron enfáticos en relevar que el aumento de las funciones del Servicio Civil y de cobertura del Sistema de Alta Dirección Pública exigía un mejoramiento equivalente de infraestructura, planta, dotación y remuneraciones, para cumplir en buena forma con el mandato de la ley.

La opinión de Libertad y Desarrollo

Como exconsejera de Alta Dirección Pública y miembro del Instituto Libertad y Desarrollo, centro de pensamiento ligado al partido de derecha Unión Demócrata Independiente, Rosanna Costa manifestó en el Congreso su visión respecto de los méritos del SADP, sus falencias y las perspectivas de la propuesta de gobierno. La economista valoró la importancia del sistema y la necesidad de perfeccionarlo, pero planteó reparos a la propuesta gubernamental.

Según la economista, la Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas que se proponía crear en el Servicio Civil se alejaba del modelo descentralizado de gestión de personas en la administración pública propio de las economías más avanzadas. En lo concerniente a la cobertura, creía que debían incorporarse al sistema todos los servicios públicos, con la única excepción de la Dipres, la ANI y aquellos cuya ley establece sistemas de nombramiento particulares y/o la existencia de consejos directivos. Propuso incorporar organismos fiscalizadores, como las superintendencias de Bancos, de Valores y la Dirección del Trabajo, y a los directores de las empresas públicas, eliminando la participación en ellas de ministros y dirigentes o represen-

tantes gremiales. Según su parecer, no se justifican las excepciones, menos si el proyecto va a ofrecer un número de quince cargos de libre disponibilidad para los nuevos gobiernos.

Sobre estos quince cargos de libre nombramiento, le parecían demasiados, y se corría el riesgo de que los nominados de esa forma despidieran a los niveles más bajos, deteriorando la calidad de los candidatos a concursos por la inseguridad en el desarrollo de su carrera profesional. También manifestó que de ser necesarios no debiesen percibir la Asignación de Alta Dirección Pública.

En relación con la gobernanza del sistema, planteó que la Dirección Nacional del Servicio Civil debiera enfocarse en el Sistema de Alta Dirección Pública y que el Consejo de ADP debiera pasar a ser su consejo directivo y, por tanto, nombrar a su Director Nacional. Respecto de su conformación, sugirió reemplazar este cargo por un quinto miembro igualmente de exclusiva confianza presidencial, pero sujeto a un perfil definido del cargo, y elegir a su presidente por votación entre los pares.

Por otra parte, sugirió incorporar al Sistema a los directivos de los programas presupuestarios instalados en las subsecretarías y a los terceros niveles jerárquicos, debiendo en todo caso integrarse primero el cargo correspondiente a la jefatura administrativa vinculada a la responsabilidad de gestión de recursos humanos, compras y presupuesto.

Costa propuso estudiar la posibilidad de crear consejeros regionales o zonales, que realizaran concursos para algunos cargos municipales.

En relación con los cargos provisionales y transitorios, opinó que no debían eliminarse aunque sí limitar su cantidad con algún porcentaje. Tales cargos debían identificarse como tales en sus acciones públicas, y no deberían percibir asignación. Además, su facultad de desvincular a cargos del segundo nivel debiese estar restringida mediante una fundamentación basada en el convenio de desempeño.

Por último, Costa manifestó que los subsecretarios no deberían participar de las entrevistas de postulantes mientras no se entregase la nómina, y que los comités de selección de segundo —y eventualmente de tercer— nivel debiera presidirlos el representante del Consejo de Alta Dirección Pública.

La opinión del Centro de Políticas Públicas UC

Un análisis de dos académicos del Centro de Políticas Públicas de la Universidad Católica de Chile, Ignacio Irrarrázaval y Carlos Williamson, quien había sido Director Nacional del Servicio Civil, profundizó en las principales medidas propuestas en el proyecto de ley con el fin de contribuir al debate.

Incorporación de nuevos cargos

Que el proyecto de ley contemplara la adscripción de nuevos servicios al sistema les parecía altamente positivo, pues no hallaban justificación a su exclusión.

Mecanismo de gestión de candidatos

Permitir que se puedan sumar nuevos candidatos a un concurso ya iniciado les parecía un avance en el proceso de gestión, al aumentar las posibilidades y reducirse los concursos desiertos. Sin embargo, y considerando que cada concurso de ADP es extenso, desgastante y más exigente que los del sector privado, propusieron otras mejoras en materia de gestión, como contar con un sistema de postulación en línea y que el Consejo de ADP pudiera decidir cuántos candidatos entrevistar.

Acceso de funcionarios de planta

Los académicos sostuvieron que la idea de que los funcionarios pudieran concursar en el sistema manteniendo su cargo de planta por un plazo determinado favorecía la postulación de más candidatos idóneos.

Agilización de los convenios de desempeño

Las modificaciones propuestas, señalaron Irarrázaval y Williamson, agilizan la suscripción y la evaluación de los convenios, además de reducir el peso del componente variable en las remuneraciones, lo que minimiza la posibilidad de que los directivos tiendan a bajar las exigencias para evitar el perjuicio económico. De ese modo, puede ser más representativo del cumplimiento de metas exigentes y ambiciosas, y un mecanismo más útil de gestión del desempeño. Les parecía, eso sí, que persistía el desafío de convertirlo efectivamente en un instrumento de dirección estratégica de lo que se espera de cada servicio, alineándolo con la estrategia organizacional. También creían que habría que diferenciar mejor los convenios del primer nivel jerárquico —los cuales dan una mayor objetividad al vínculo entre la formulación de la política pública y su ejecución— y los de segundo nivel, que representan un traspaso de los lineamientos a los directivos de segundo nivel.

Sugirieron que los convenios consideraran lineamientos estratégicos y metas específicas, incorporaran objetivos e indicadores junto con el perfil del cargo, tuvieran la posibilidad de adecuación en el tiempo, se fundamentaran tanto en los desafíos del cargo como en las aptitudes del directivo, y contemplaran una evaluación del cumplimiento más cualitativa —una evaluación de competencias, en el caso de los cargos de segundo nivel.

Designación directa de ciertos directivos durante los primeros meses de gobierno

Los académicos plantearon que se está postulando a una mejora en el sistema. Supone un retroceso y permite que se perpetúe una práctica de cuoteo político que no va en la línea de un sistema de méritos profesionales moderno.

Pluralismo de los consejeros

Se entiende que el Presidente de la República deba velar por el pluralismo en la integración del Consejo de Alta Dirección Pública, para que haya distintas visiones de la sociedad en la selección de candidatos. Sin embargo, si se quiere seleccionar a los mejores directivos públicos, deben buscarse consejeros idóneos y competentes desde ese punto de vista y no del de la representación política. El Consejo debe ser autónomo, independiente y transparente, recordaron los académicos de la UC, y su composición debería representar distintas miradas y experiencias profesionales centradas en la gestión pública. Es decir que el enfoque disciplinar del Estado es el correcto, más que una mirada de la sociedad en términos de representatividad política. Modelos de referencia podrían ser el Consejo Nacional de Educación o la Comisión Nacional de Acreditación, agregaron.

Suspensión de la obligación de concursar al final de un gobierno

Es una medida que sincera la dificultad de conseguir buenos candidatos en un contexto de incertidumbre, pero la solución que plantea el proyecto de ley no es la más idónea, ya que traslada a la autoridad la decisión de llamar o no a concurso, lo que no está en el espíritu del sistema. Una mejor solución podría ser que, cuando se produzca una vacante, la autoridad esté obligada a buscar candidatos pero que sea el Consejo el que decida, con quórum calificado, si abrir la convocatoria o no.

Cargos provisionales y transitorios

El reemplazo de la figura del provisional y transitorio por el del subrogante legal sin derecho a concurso se hace cargo del abuso de la figura, sin embargo su eliminación desconoce la función que cumplen al darle continuidad a la gestión de los servicios. Parecía más razonable mantener la figura jurídica de los provisionales y transitorios, pero imposibilitando que fueran titulares del cargo y reduciendo los plazos máximos de ejercicio.

Gobierno corporativo y desvinculaciones

El proyecto de ley, sostuvieron Irrarázaval y Williamson, omite dos materias clave, la regulación de las causales de despido —de modo de profundizar la profesionalización de los cargos ADP por sobre la confianza política— y la separación del rol de presidente del Consejo y de Director Nacional del Servicio Civil —de modo que la entidad se maneje como un ente totalmente autónomo de la autoridad política.

La opinión de la Fundación Espacio Público

La Fundación Espacio Público, centro de estudios independiente ligado a la centroizquierda, también se refirió al proyecto de ley del Gobierno. Su directora de incidencia, María Jaraquemada, hizo una presentación en el Senado exponiendo su visión. La ejecutiva reconoció el aporte del Sistema de Alta Dirección Pública a la institucionalidad y valoró el proyecto en cuanto apunta a fortalecerlo, evitando ciertas prácticas no óptimas y ampliando la cobertura. Para Espacio Público el proyecto recogía buena parte de las recomendaciones de la Comisión Engel que apuntaban a la institucionalidad, el alcance del sistema y los problemas con los cargos provisionales y transitorios, entre otras; las medidas contribuirán a elevar los estándares de los procesos de contratación en el sector público, equilibrando los factores necesarios de idoneidad para el cargo y confianza política cuando corresponda. Con todo, planteó ciertas mejoras.

Dos de ellas eran incorporar con gradualidad al tercer nivel jerárquico, prioritariamente a los encargados de compras y licitaciones, e incorporar a directores independientes en los directorios de empresas públicas y terminar con la participación de ministros y representantes de gremios empresariales, tal como habían planteado el Consejo Asesor Presidencial y el Instituto Libertad y Desarrollo. El proyecto avanzaba en ese sentido con una norma transitoria, pero no vinculante.

En cuanto a la obligatoriedad de fundar la desvinculación en los primeros seis meses de periodo presidencial, Jaraquemada dijo que debía avanzarse hacia su prohibición, así como al nombramiento de altos directivos de niveles inferiores, salvo razones fundadas, previa solicitud al Consejo.

También propuso que los comités de selección de segundo nivel, al menos, estuviesen integrados por dos representantes del Consejo de ADP, uno del jefe directo del cargo en concurso y otro de su superior. Uno de ellos presidiría el comité con voto dirimente.

Debiera incluirse, dijo, que en cada concurso se entreguen ternas efectivas, con la posibilidad de ampliar a quinas sólo en caso de multiconcurso y con el objetivo final de ofrecer a la autoridad ternas efectivas.

Por otra parte, debiera exigirse a los candidatos manifestar su adhesión al servicio público y a servir a los lineamientos de sus autoridades con prescindencia de la postura política personal.

Espacio Público apoyó la prohibición de presentarse a cargos de elección popular por un periodo de un año a quienes ocupasen cargos de primer nivel, en servicios de alta exposición y con funciones de regulación. La idea era fortalecer un estricto apego al servicio público profesional y evitar los conflictos de interés.

También sugirió extender la calidad de agente público a toda persona contratada a honorarios en el Estado, haciendo extensivas sus responsabilidades administrativas, y que fuera obligatorio para todo contrato público el uso del portal Empleospublicos.cl.

Por último, Jaraquemada afirmó que la cobertura del sistema debía ampliarse a los municipios, puesto que las razones de su existencia son replicables en los gobiernos locales, que gestionan cuantiosos recursos y requieren profesionales idóneos que pasen por un proceso de selección riguroso.

La opinión de La Fundación Jaime Guzmán

La Fundación Jaime Guzmán, organización sin fines de lucro ligada a la derecha política, también manifestó su apoyo a la iniciativa. En su presentación, su representante Diego Vicuña manifestó que la supresión de los cargos provisionales y transitorios incidiría directamente en la calidad de los concursos y encarecería la posibilidad de pedir desvinculaciones.

A Vicuña le pareció que la designación directa de un número acotado de jefes de servicio buscaba sincerar lo que sucede en la práctica y es que las autoridades requieren de ciertas personas de confianza para llevar adelante su programa de gobierno. La administración del Estado está estructurada para que el Presidente de la República elija a quienes deben diseñar las políticas públicas, y el Sistema de Alta Dirección Pública debiese escoger a quienes deban implementarlas. Sin embargo, reconoció que, a raíz de la antigüedad de las leyes orgánicas que rigen ciertos servicios públicos, muchas veces ambas funciones se concentran y es difícil establecer las diferencias.

En relación con la cobertura del sistema, coincidió con la visión de Libertad y Desarrollo en cuanto a que no se justifica la definición de ciertos cargos como “políticamente sensibles” —y que, por lo mismo, no se piense en incorporarlos al Sistema—, ya que son de implementación y no definición de políticas. Agregó que debieran incorporarse a los jefes de programas, estableciendo algún mecanismo que supere la dificultad jurídica para incorporarlos —algunos programas son anuales o por tiempo definido—, y a los cargos de gobiernos regionales y municipalidades, ya que, como manifestó su colega de Espacio Público, también requieren de profesionales altamente capacitados. Cabe recordar que existen municipalidades que utilizan el Sistema de Alta Dirección Pública como mecanismo de selección, pero son la excepción.

DISCUSIÓN PARLAMENTARIA Y APROBACIÓN DE LA LEY 20.955

La tramitación en el Congreso Nacional se llevó a cabo entre junio de 2015 y septiembre de 2016. Dada la presión de la opinión pública por avanzar en políticas de probidad y transparencia, hubo un apoyo político transversal a la iniciativa, aunque con algunos matices.

La oposición política manifestó su satisfacción puesto que el proyecto recogía planteamientos de las propuestas del gobierno anterior, pero expuso su disconformidad en algunos temas. En particular, planteó dudas respecto de la eliminación de los cargos provisionales y transitorios, que creía iba a generar problemas de gobernabilidad, y exigió que la cobertura del sistema fuese mayor que la propuesta: solicitó expresamente la inclusión de la propia Dirección Nacional del Servicio Civil, de las superintendencias, de las inspecciones del trabajo y de todos los servicios de vivienda y urbanización en las regiones.

Por su parte los parlamentarios de gobierno oscilaban entre avanzar decididamente hacia un modelo meritocrático de selección y gestión de los altos directivos públicos y un modelo que sincerara lo ocurrido durante los cambios de coalición política

de 2010 y 2014 y devolviera a la Presidencia la facultad de nombrar según criterios de confianza política, al menos, a los jefes de servicio. Así, entre las indicaciones —finalmente no incluidas— propuestas por diputados de gobierno figuró tanto la inclusión de los subsecretarios de Estado y el establecimiento de requisitos para la desvinculación de los altos directivos como todo lo contrario: la propuesta de no limitar los cargos de primer nivel jerárquico que el Presidente pudiera elegir libremente.

En la discusión particular de los artículos del proyecto, fueron especialmente debatidos los acápite relacionados con el aumento de funciones del Servicio Civil —argumentándose la falta de recursos, ya que el proyecto no incluiría un aumento sustancial de funcionarios ni de remuneraciones—, la inclusión de los cargos máximos que el Presidente de la República podía eximir de la obligación de ser nominados por ADP en los primeros tres meses de cada gobierno, y en general el alcance del Sistema.

Finalmente, el proyecto fue aprobado en agosto de 2016 por ambas cámaras y la ley fue promulgada en octubre de 2016. Entre los principales perfeccionamientos introducidos en la tramitación parlamentaria cabe señalar:

- Precisiones y ajustes de las nuevas funciones del Servicio Civil, particularmente en relación con la evaluación y el control de los consultores externos y la coordinación con la Contraloría General de la República.
- Establece que 12 directivos de primer nivel pueden ser eximidos del sistema por el Presidente de la República, siempre salvaguardando el cumplimiento de los perfiles previamente aprobados.
- Obligación del Servicio Civil de informar al Congreso sobre el cumplimiento agregado de los convenios de desempeño.
- Ampliación de 5 a 8 meses del plazo previo a una elección presidencial que exige autorización del Consejo de ADP para convocar a un concurso.

- Limitación a una sola vez de la facultad del jefe de servicio de declarar desierto un concurso de segundo nivel. Asimismo, se entrega al Consejo de ADP la facultad de declarar desierto un concurso de segundo nivel que esté en segunda convocatoria.
- Perfeccionamiento del mecanismo de gestión de candidatos, como incorporar en el proceso de selección a candidatos que hayan formado parte de una nómina anterior o que hayan sido seleccionados a través de la regla general del Sistema de Alta Dirección Pública y ejercido como tal.
- Compatibilidad de funcionarios de planta con el cargo de ADP por hasta nueve años, independientemente del número de cargos que hayan ejercido en el periodo.
- Ampliación del sistema a dos nuevos servicios: la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI) y la Dirección del Trabajo.
- Creación de un sistema de reclutamiento y selección basado en mérito para jefaturas de programas identificados en la ley de presupuestos que representen al menos un 10% del presupuesto de la subsecretaría, y cuya dirección no corresponda a un funcionario de su planta directiva.
- Un nuevo artículo transitorio compromete el envío de un proyecto de ley sobre el perfeccionamiento del sistema de empresas públicas, de modo de incluirlas en la selección de directores independientes.
- La exigencia de que los seremis deban tener título profesional de una carrera de por lo menos ocho semestres de duración.
- Fijación de un plazo de 90 días al Presidente de la República para pronunciarse sobre las nóminas.
- Precisión de las normas sobre confidencialidad de los procesos de selección, para avanzar en la transparencia a la vez que se resguardan los derechos de los postulantes.
- Incorporación de los gerentes de la Corfo al proceso de selección de Alta Dirección Pública como cargos no adscritos.

Implementación de la Ley 20.955 y desafíos del SADP

Con la promulgación de la Ley 20.955, que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece al Servicio Civil, se dio un nuevo paso en el desarrollo y consolidación de una de las reformas más importantes del Estado en Chile. Se ha establecido un nuevo estándar profesional en el proceso de modernización y transparencia de la gestión pública, concretado con altos grados de acuerdo político y eficacia.

El Sistema de Alta Dirección Pública abrió un espacio al mérito y la profesionalización en la gestión de los organismos del Estado compatibilizándolos con el necesario respeto por la representatividad política que implica un sistema democrático. Así hizo posible la instalación de prácticas beneficiosas, 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.

La reforma de 2017 que implicó la Ley 20.955 se hizo cargo de los vacíos del marco jurídico original, además de recoger las mejores prácticas y los aprendizajes adquiridos en catorce años de vida. Su articulado aborda tanto la gestión de personas como la gestión de la alta dirección pública. En el primer caso, fortaleciendo las capacidades institucionales para la gestión de personas en el Estado en ámbitos como integridad, reclutamiento, selección, desarrollo y retención, buenas prácticas laborales y tutela de derechos.

En el caso del SADP, robustece su institucionalidad estableciendo un nuevo equilibrio entre mérito y confianza, ampliando las fronteras de la selección competitiva y mejorando la eficiencia y eficacia del sistema. Asimismo, genera incentivos para la estabilidad de los altos directivos de buen desempeño y reduce el impacto de los cambios de gobierno. También favorece la rendición de cuentas para potenciar la mejora continua del sistema y consolidar su legitimidad. En resumen, las medidas buscan aumentar la legitimidad, transparencia y efectividad del sistema.

Legitimidad

Eliminación de la calidad de altos directivos transitorios y provisionales

En reemplazo de esta figura, la ley establece que los cargos vacantes sólo puedan ser provistos por un subrogante legal y, de querer variar el orden de subrogación, sólo podrá considerar para ello cargos ADP de segundo nivel jerárquico.

De ese modo se evita una figura que afectaba la credibilidad del sistema, debilitaba la atracción de candidatos meritorios y generaba un incentivo al cese arbitrario de altos directivos para su reemplazo por personas de confianza política.

Desvinculaciones en los primeros seis meses de gobierno

La salida de cargos de segundo nivel jerárquico en los primeros seis meses requerirá de comunicación previa, escrita y fundada al Consejo de Alta Dirección Pública. Este estará facultado para citar a la autoridad a informar sobre el grado de cumplimiento del convenio de desempeño y los motivos de la desvinculación del alto directivo. Así

se desincentiva el cese de cargos, además de fortalecer los convenios de desempeño como elemento objetivo ante eventuales desvinculaciones.

Limitación de la automaticidad para concursar cargos vacantes en los últimos ocho meses

En este periodo se deberá requerir fundadamente la autorización del Consejo para convocar procesos de selección. Su autorización requerirá de, al menos, cuatro votos favorables, y también deberá ser fundada.

Limitación de las declaraciones de desierto de los concursos de segundo nivel jerárquico

El jefe superior de servicio podrá declarar desierto un proceso de selección, por una única vez. En un segundo proceso de selección, sólo el CADP podrá declararlo desierto, y en un tercer proceso la autoridad estará obligada a nombrar. La ley establece un periodo de 20 días para tomar la decisión.

Plazos al Presidente de la República

Se establece un plazo máximo de 90 días para tomar la decisión de nombramiento o declaración de desierto de un concurso. Transcurrido el plazo, se entenderá declarado desierto el proceso de selección y se iniciará un nuevo proceso por imperio de la ley.

Transparencia

Fortalecimiento del Consejo

Se declara legalmente la pluralidad en la conformación del Consejo de Alta Dirección Pública y se fortalece su papel como garante del sistema mediante la consagración de nuevas atribuciones y funciones. Entre estas cabe destacar la facultad de regular los concursos de primer y segundo nivel adscritos y no adscritos, de conocer y aprobar las directrices para el diseño e implementación de los planes y programas de inducción, acompañamiento, formación y desarrollo de los ADP —elaborados por la Dirección Nacional del Servicio Civil—, y de informar anualmente a las comisiones de Hacienda del Senado y de la Cámara de Diputados sobre el funcionamiento del Sistema.

La ley incorpora además incompatibilidades e inhabilidades para los consejeros y les impone el deber de presentar declaración de intereses y patrimonio.

Precisión de las normas de confidencialidad

Se establece que siempre tendrán el carácter de confidencial antecedentes como el nombre y otros atributos personales que permitan deducir la identidad de los candidatos, las referencias entregadas por terceros sobre ellos, sus puntajes en el proceso de selección, las opiniones expertas y evaluaciones emitidas por las empresas especializadas en selección y la nómina de candidatos.

Por otro lado, se establecen como de carácter público los antecedentes curriculares de quien sea nombrado —debiendo resguardarse sus datos sensibles en conformidad con la ley— y los puntajes finales de los candidatos incluidos en las nóminas, resguardando la reserva de sus identidades.

Rendición de cuentas

Se establece un mecanismo anual de rendición de cuentas entre el gobierno y el Congreso en lo relativo al buen funcionamiento del SADP. De ese modo, se genera el imperativo de dar cuenta al Congreso sobre el impacto del nuevo marco normativo y los avances del sistema en cuanto a la duración de los procesos de selección, los costos, la evaluación de los consultores externos, el desempeño de los profesionales expertos y los programas de inducción y acompañamiento, así como información estadística referida al cumplimiento de los convenios de desempeño.

Efectividad

Designación directa de doce jefes superiores

Durante los primeros tres meses de gobierno, el Presidente de la República podrá ejercer por una sola vez la facultad de designar directamente hasta un máximo de doce jefes superiores de servicio. Si quedaran vacantes, deberán ser provistas de acuerdo al SADP. De todas formas, los designados deberán ser personas que cumplan con los requisitos legales y los perfiles para desempeñarlos.

Ello facilita la instalación de los nuevos gobiernos, al permitirles exceptuar del proceso de selección a un número acotado de directivos, de acuerdo con sus prioridades programáticas.

Banco de candidatos

Se permite la creación y administración de un registro con la información de aquellas personas que hubieren postulado a cargos provistos por el SADP. Quienes integren este registro serán invitados a participar en nuevos concursos siempre que cumplan con el perfil del cargo respectivo, de acuerdo a lo que establezca el reglamento. La medida hace más eficiente el proceso de reclutamiento.

Gestión de candidatos

Se permite al Consejo incorporar en el proceso de selección, con su autorización y antes de la etapa de entrevistas, a candidatos que en los últimos 24 meses hayan formado parte de una nómina en concursos destinados a proveer cargos de naturaleza equivalente, y a altos directivos públicos, en ejercicio o no, que hayan ejercido el cargo por al menos dos años y cuyo cumplimiento del convenio de desempeño haya sido igual o superior al 90%.

Este mecanismo disminuye la probabilidad de declarar desierto un concurso por no reunirse un número suficiente de candidatos idóneos para conformar la nómina, además de reducir los costos derivados de esta situación. Asimismo, ayuda a no perder talento directivo detectado y probado, en el cual se han invertido recursos públicos en capacitación y acompañamiento.

Ampliación del acceso a funcionarios de planta

Se permite a los funcionarios públicos nombrados en cargos de ADP mantener su cargo de planta durante un periodo máximo de nueve años; con ello se concilia el ejercicio de cargos de ADP con el resguardo de la carrera funcionaria por un plazo acotado.

Perfeccionamiento de procedimientos

Se incorporan mejoras de carácter procedimental que optimizan los procesos de selección y solucionan vacíos legales como la disminución de candidatos a conformar una nómina para la autoridad (ternas y cuaternas), la limitación de las posibilidades de declarar desierto un proceso de selección, el establecimiento de plazos legales para informar vacancias (5 días), proponer perfiles de selección (15 días), nombrar representantes del jefe de servicio ante los comités de selección (10 días) y para pronunciarse respecto a la nómina de candidatos (20 días).

Simplificación de la relación entre el cumplimiento de los convenios de desempeño y las remuneraciones

El resultado de las metas del convenio de desempeño se verá reflejado en la totalidad de las remuneraciones a las que tiene derecho a percibir un ADP: el cumplimiento del 95% o más dará derecho a percibir el 100% de la remuneración bruta que le corresponda según el sistema a que estén afectos; mientras el cumplimiento de más del 65% y menos del 95% dará derecho a percibir el 93% de dichas remuneraciones, más lo que resulte de multiplicar el 7% de la remuneración bruta que le corresponda según el sistema a que estén afectos por el porcentaje de cumplimiento del convenio de desempeño. Por último, el cumplimiento del 65% o menos dará derecho a percibir el 93% de dichas remuneraciones.

Asimismo se flexibilizan las opciones de remuneración de directores y subdirectores médicos de servicios de salud y de hospitales, lo que permite usar la Escala Única de Sueldos o remuneraciones propias de los profesionales de la salud indicadas en la Ley 19.664.

Lo que viene

Así como lo fue la ley que dio vida a la Dirección Nacional del Servicio Civil y al Sistema de Alta Dirección Pública, la promulgación de esta nueva normativa implica el desafío de ponerla en práctica de manera acorde al espíritu que la inspira: promover un empleo público de calidad, que asegure condiciones dignas e incentive la instalación de buenas prácticas en la gestión y desarrollo de las personas que trabajan en las instituciones públicas. De este modo se tiende a una gestión del Estado eficiente, innovadora y que responda a las demandas ciudadanas.

El Consejo de Alta Dirección Pública y la Dirección Nacional del Servicio Civil se han abocado entonces a cumplir con esta misión. En particular, se han propuesto generar los espacios necesarios para formar y potenciar a los actuales y futuros liderazgos en el Estado, y para profesionalizar aun más la gestión pública e impulsar las buenas relaciones entre autoridades y representantes de los funcionarios como base para instalar un nuevo trato para el empleo público.

Deberá hacerlo asegurando criterios claros y objetivos para medir el desempeño, promoviendo mecanismos pertinentes para desarrollar y acompañar a los altos directivos públicos a lo largo de todo su ciclo de trabajo en el Estado, para el bien de todos los habitantes de Chile.

Agradecimientos

Se agradece la inestimable colaboración de quienes participaron en las entrevistas realizadas para la elaboración de esta publicación: Carolina Barraza, Sandra Battaglia, Catalina Bau, Rose Marie Blanc, Rafael Blanco, Beatriz Corbo, Patricio Coronado, Rosanna Costa, Raúl de la Puente, Rodrigo Egaña, Mauricio Fabry, Mariana George-Nascimento, Bettina Horst, Manuel Inostroza, Mariano Lafuente, Loreto Lira, Francisco Longo, Carlos Montes, Enrique Paris, Basilios Peftouloglou, Rosana Pérez, Francisco Silva, Vivien Villagrán, Mario Waissbluth y Carlos Williamson.

Referencias

Abarzúa, Eduardo (2010). "Las presiones y tensiones en el sistema de Alta Dirección Pública". Santiago de Chile, Observatorio Económico 41, Universidad Alberto Hurtado.

Bachelet Jeria, Michelle (2013). "Chile de todos: Programa de gobierno Michelle Bachelet 2014-2018". Santiago de Chile.

Comité Interministerial para la Modernización de la Gestión Pública (1998). "Gerencia pública: elementos para un debate". Santiago, Gobierno de Chile.

Comité Interministerial para la Modernización de la Gestión Pública (2000). "El Estado al servicio de la gente: balance 1994-2000". Santiago, Gobierno de Chile.

Concertación de Partidos por la Democracia (1993). "Un gobierno para los nuevos tiempos: bases programáticas del segundo gobierno de la Concertación". Santiago de Chile.

Consejo Asesor Presidencial contra los Conflictos de Interés, el Tráfico de Influencias y la Corrupción (2015). "Informe final". Santiago de Chile.

Consejo de Alta Dirección Pública (2006). "Memoria del Consejo de Alta Dirección Pública 2004-2005". Santiago de Chile.

Consejo de Alta Dirección Pública (2007). "Memoria del Consejo de Alta Dirección Pública 2005-2006". Santiago de Chile.

Consejo de Alta Dirección Pública (2009). "Memoria del Consejo de Alta Dirección Pública 2007-2008". Santiago de Chile.

Consejo de Alta Dirección Pública (2011). "Memoria del Consejo de Alta Dirección Pública 2009-2010". Santiago de Chile.

Consejo de Alta Dirección Pública (2013). "Memoria del Consejo de Alta Dirección Pública 2011-2012". Santiago de Chile.

Consejo de Alta Dirección Pública (2015). "Memoria del Consejo de Alta Dirección Pública 2013-2014". Santiago de Chile.

Cortázar Velarde, Juan Carlos (2011). "Aprendiendo a partir de la reforma del Servicio Civil en Chile. Algunas lecciones de interés para países latinoamericanos", Reforma y Democracia 49, CLAD.

Cortázar Velarde, Juan Carlos, Mariano Lafuente y Mario Sanginés, eds. (2014). "Al servicio del ciudadano: una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-2013)". Washington DC, Banco Interamericano de Desarrollo.

Costa, Rosanna, y Mario Waissbluth (2007). "Tres años del sistema de alta dirección pública: balance y perspectivas", Santiago, serie Gestión 94, Centro de Gestión, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

De Gregorio, José (2004). "Crecimiento económico en Chile: evidencia, fuentes y perspectivas", Santiago, Documento de trabajo 298, Banco Central de Chile.

Drago, Mario, y Katherine Ross (2009). "Separación institucional de funciones. Marco conceptual y experiencia comparada", en "Un mejor Estado para Chile: propuestas de modernización y reforma". Santiago de Chile, Consorcio para la Reforma del Estado.

Echebarría, Koldo, ed. (2006). "Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina". Washington DC, Diálogo Regional de Política, Banco Interamericano de Desarrollo.

Egaña, Rodrigo (2016). "Avances y desafíos del Sistema de Alta Dirección Pública de Chile", Lima, presentación ante Autoridad Nacional del Servicio Civil del Perú - Servir.

——— (2016). "El empleo público en Chile; caracterización, evolución y rol del Servicio Civil". Santiago de Chile, XXI Congreso Internacional del CLAD.

——— (2014). "Sistema de Alta Dirección Pública: una mirada sobre el sector salud". Santiago de Chile, III Congreso Chileno de Salud Pública y V Congreso Chileno de Epidemiología.

Evans, Peter, y James Rauch (1999). "Bureaucracy and Growth: A Cross-National Analysis of the Effects of "Weberian" State Structures on Economic Growth", *American Sociological Review* 64(5).

Iacoviello, Mercedes, Mercedes Llano y Luciano Strazza (2011). "Profesionalización de la alta dirección pública en América Latina: algunas experiencias comparadas", Resistencia, VI Congreso Argentino de Administración Pública.

——— (2012). "Fortalecimiento de la función directiva pública: exploración a partir de una selección de experiencias latinoamericanas y anglosajonas", *Reforma y Democracia* 52, CLAD.

Inostroza, José, y Carlos Castro (2014). "Altos directivos públicos: ¿qué hacen con su tiempo?". Serie Sistemas Públicos 9, Santiago, Centro de Sistemas Públicos, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

Lagos, Ricardo (1999). "Programa de gobierno: Para crecer con igualdad". Santiago de Chile.

Longo, Francisco (2001). "La reforma del servicio civil en las democracias avanzadas: mérito con flexibilidad". Washington DC, Documento de trabajo, Banco Interamericano de Desarrollo.

——— (2013). "Diez años de alta dirección pública en Chile". Montevideo, XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.

Marcel, Mario (2002). "Las opciones para la reforma del Estado en Chile". En Salvador Valdés, editor, "Reforma del Estado, volumen II: Dirección pública y compras públicas". Santiago de Chile, Comisión de Reforma del Estado del Centro de Estudios Públicos.

Mascott, María (2005). "Sistemas de servicio civil: una comparación internacional". Ciudad de México, Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, Cámara de Diputados LVIII Legislatura.

Ministerio Secretaría General de la Presidencia (1997). "Plan estratégico de modernización de la gestión pública: el Estado al servicio de la gente". División de Modernización de la Gestión Pública.

Navarrete, Bernardo (2008). "La modernización del Estado en la transición chilena. El gobierno de Patricio Aylwin (1990-1994)", Enfoques VI(9), Universidad Central.

Olabarría, Mauricio (2010). "Efectividad en la gestión pública chilena", Convergencia 17(52), Universidad Autónoma del Estado de México.

Piñera, Sebastián (2009). "Programa de gobierno para el cambio, el futuro y la esperanza: Chile 2010.2014". Santiago de Chile.

Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (2006). "Gobierno electrónico en Chile 2000-2005. Estado del arte II", Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

Rajevic, Enrique, Felipe Goya y Carlos Pardo (2000). "Los puestos directivos en el Estado chileno: hacia un sistema de gerencia pública". Santiago de Chile, Documento de trabajo 310, Centro de Estudios Públicos.

Ramírez, Álvaro (2001). "Reforma del Estado; modernización de la gestión pública y construcción de capital social. El caso chileno (1994-2001)". Santiago, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

——— (2002). "Innovación en la gestión pública: lecciones, aprendizajes y reflexiones a partir de la experiencia chilena". Lisboa, VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.

Sepúlveda, María (2006). "La experiencia de modernización del Estado en Chile". Ciudad de Guatemala, XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.

Servicio Civil (2005). "Balance de gestión integral 2004". Santiago, Gobierno de Chile.

Servicio Civil (2006). "Balance de gestión integral 2005". Santiago, Gobierno de Chile.

Servicio Civil (2007). "Balance de gestión integral 2006". Santiago, Gobierno de Chile.

Servicio Civil (2008). "Balance de gestión integral 2007". Santiago, Gobierno de Chile.

- Servicio Civil (2009).** "Balance de gestión integral 2008". Santiago, Gobierno de Chile.
- Servicio Civil (2010).** "Balance de gestión integral 2009". Santiago, Gobierno de Chile.
- Servicio Civil (2011).** "Balance de gestión integral 2010". Santiago, Gobierno de Chile.
- Servicio Civil (2012).** "Balance de gestión integral 2011". Santiago, Gobierno de Chile.
- Servicio Civil (2013).** "Balance de gestión integral 2012". Santiago, Gobierno de Chile.
- Servicio Civil (2014).** "Balance de gestión integral 2013". Santiago, Gobierno de Chile.
- Servicio Civil (2015).** "Balance de gestión integral 2014". Santiago, Gobierno de Chile.
- Servicio Civil (2016).** "Balance de gestión integral 2015". Santiago, Gobierno de Chile.
- Servicio Civil (2017).** "Balance de gestión integral 2016". Santiago, Gobierno de Chile.
- Servicio Civil (2015).** "Fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: una mirada comparada". Serie de Publicaciones Servicio Civil n° 4. Santiago, Gobierno de Chile.
- Silva, Francisco (2006).** "Selección de gerentes públicos para el primer y segundo nivel de administración del Estado: principales características de su perfil y competencias". Ciudad de Guatemala, XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
- Tello, Felipe (2011).** "La política de reforma y modernización de la gestión pública en Chile. Actores y procesos", *Universum* 26(2), Universidad de Talca.
- Valdés, Salvador, coord. (2001).** "Contratos y remuneraciones de altos directivos públicos". Santiago de Chile, Documento de trabajo 323, Centro de Estudios Públicos.
- Vial, Joaquín, pres. (1999).** "Aspectos macroeconómicos del proyecto de ley de presupuestos del sector público del año 2000". Santiago de Chile, presentación a la Comisión Especial de Presupuestos del Congreso Nacional, Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda.
- Waissbluth, Mario (2005).** "La reforma del Estado en Chile 1990-2005: diagnóstico y propuestas de futuro". Santiago, Centro de Gestión del Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.
- Williamson, Carlos, e Ignacio Irarrázaval (2016).** "Modernización del Sistema de Alta Dirección Pública: un paso necesario, pero insuficiente". Santiago, Apuntes legislativos, junio, Centro de Políticas Públicas, Pontificia Universidad Católica de Chile.

Anexos

ANEXO 1

Ley N° 19.882. Regula Nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos que Indica - Títulos III y VI sobre la Dirección Nacional del Servicio Civil y el Sistema de Alta Dirección Pública (texto original -2003)

TÍTULO III DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

Artículo vigésimo sexto.- Créase la Dirección Nacional del Servicio Civil, en adelante la Dirección Nacional, y fíjase como su ley orgánica la siguiente:

TÍTULO III DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

Artículo 1°.- Créase la Dirección Nacional del Servicio Civil como un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relacionará con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda y que tendrá por objeto la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de las funciones de personal en los servicios de la administración civil del Estado.

Artículo 2°.- Corresponderá especialmente a la Dirección Nacional del Servicio Civil:

- a) Participar en el diseño de las políticas de administración de personal del sector público y colaborar con los servicios públicos en la aplicación descentralizada de las mismas, en el marco del proceso de modernización del Estado;
- b) Promover reformas y medidas tendientes al mejoramiento de la gestión del personal del sector público;
- c) Prestar asesoría en materias de personal a las autoridades de gobierno, así como también a los subsecretarios y jefes de los servicios no incluidos en el Sistema de Alta Dirección Pública en materias de personal de alto nivel;
- d) Realizar las acciones necesarias para asegurar el eficiente y eficaz funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública;
- e) Constituir y administrar un registro de los cargos de altos directivos públicos que comprenda toda la información relevante de los mismos;
- f) Constituir y administrar un registro de la información individual y funcionaria, incluidos los perfiles profesionales de las personas que desempeñen los cargos de directivos públicos, como asimismo de los convenios de desempeño suscritos por ellos;
- g) Realizar estudios sobre remuneraciones en los sectores público y privado a efecto que sirvan de base para proponer las asignaciones de alta dirección pública y funciones críticas, como asimismo para la determinación de las demás retribuciones económicas en el ámbito del sector público;

- h) Facilitar y prestar oportunamente el debido e integral apoyo administrativo y técnico al Consejo de Alta Dirección Pública para el cabal cumplimiento de sus funciones;
- i) Fomentar y apoyar la profesionalización y desarrollo de las unidades de personal o recursos humanos de los ministerios y servicios;
- j) Constituir una instancia de apoyo a la interlocución con las organizaciones de funcionarios de los ministerios y servicios, en cuanto al cumplimiento de normas legales y seguimiento de los acuerdos que se suscriban con los mismos;
- k) Fomentar el desarrollo de la cultura participativa con el fin de mejorar las condiciones de trabajo de los funcionarios públicos;
- l) Incorporar en la proposición de políticas de personal, variables que eviten todo tipo de discriminación, tales como, género, tendencias sexuales, religión, étnicas, discapacidades físicas y otras de similar naturaleza;
- m) Constituir y administrar un registro de consultores externos especializados en servicios de asesoría para procesos de selección de personal;
- n) Realizar diagnósticos y estudios acerca de temas propios de sus funciones;
- ñ) Promover la implementación de programas de inducción para los funcionarios que ingresen a la administración;
- o) Administrar fondos creados para ejecutar programas en el área laboral, tales como los relativos a becas, mejoramiento de los ambientes laborales y de seguridad en el trabajo;
- p) Realizar las tareas que el Ministro de Hacienda le encomiende en el ámbito del personal del sector público, y
- q) Ejecutar las demás funciones que le encomienden las leyes y los reglamentos.

Las facultades y funciones antedichas serán sin perjuicio de aquellas que corresponden a la Contraloría General de la República.

Artículo 3°.- La dirección superior, la organización y la administración de la Dirección Nacional del Servicio Civil corresponderán a un director de exclusiva confianza del Presidente de la República, quien será el jefe superior del servicio y tendrá la autoridad, atribuciones y deberes inherentes a esa calidad. En conformidad con lo establecido en el artículo 31 de la ley N° 18.575, el director, con sujeción a la planta y la dotación máxima, establecerá su organización interna y determinará las denominaciones y funciones que correspondan a cada una de las unidades establecidas para el cumplimiento de las funciones que le sean asignadas.

Artículo 4°.- Para los efectos de dar cumplimiento a sus funciones en el área de la Alta Dirección Pública, y en especial las enumeradas en las letras d) a h) del artículo segundo, la Dirección Nacional consultará en su estructura orgánica y funcional una Subdirección de Alta Dirección Pública.

Artículo 5°.- Establécese un Consejo Triministerial integrado por los ministros de Hacienda, del Trabajo y Previsión Social y Secretario General de la Presidencia, encargado de velar por la calidad técnica y la coherencia intersectorial en el desarrollo de las diversas funciones que le corresponden a la Dirección Nacional del Servicio Civil. Este Consejo se reunirá a lo menos dos veces al año y su secretaría ejecutiva estará radicada en la Dirección Nacional. El propio Consejo fijará las normas de su funcionamiento.

Asimismo, créase un Comité Consultivo integrado, entre otros, por expertos en gestión de recursos humanos en el sector público, representantes de la Administración, y de las asociaciones de funcionarios de la Administración del Estado. Uno de estos representantes corresponderá a la entidad nacional que agrupe a las asociaciones de funcionarios de las instituciones afectas a la ley N° 19.553, que según el número de afiliados posea mayor representatividad.

Un reglamento, expedido a través del Ministerio de Hacienda, regulará las funciones e integración del Comité Consultivo y la forma de designación de sus miembros.

Artículo 6°.- Los organismos de la administración civil del Estado estarán obligados a proporcionar a la Dirección Nacional la información relacionada con la implementación de las políticas de personal que ésta les solicite.

Artículo 7°.- El Director podrá requerir de las instituciones de la administración civil del Estado, personal en comisión de servicio, sin que en este caso rijan las limitaciones establecidas por las disposiciones legales o reglamentarias vigentes.

Artículo 8°.- El personal de la Dirección Nacional del Servicio Civil estará afecto a las disposiciones del estatuto administrativo de los funcionarios públicos.

Artículo 9°.- El Patrimonio de la Dirección Nacional estará formado por:

El aporte que se contemple anualmente en la Ley de Presupuestos;

- Los recursos otorgados por leyes especiales;
- Los bienes muebles e inmuebles, corporales e incorporeales que se le transfieran o adquiera a cualquier título;
- Los frutos de sus bienes;
- Las donaciones que se le hagan y las herencias y legados que acepte, lo que deberá hacer con beneficio de inventario. Dichas donaciones y asignaciones hereditarias estarán exentas de toda clase de impuestos y de todo gravamen o pago que les afecten. Las donaciones no requerirán del trámite de insinuación;
- Los ingresos que perciba por los servicios que preste, y
- Los aportes de la cooperación internacional que reciba a cualquier título.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Artículo Primero Transitorio.- Facúltase al Presidente de la República para que en el plazo de 90 días, contados desde la publicación de la presente ley, mediante un decreto con fuerza de ley, fije las plantas del personal de la Dirección Nacional del Servicio Civil y el régimen de remuneraciones aplicable a su personal.

El Presidente de la República nombrará al Director dentro de los treinta días siguientes a la fijación de la planta de la Dirección Nacional, quien asumirá de inmediato sus funciones.

En el ejercicio de esta facultad, el Presidente de la República deberá dictar todas las normas necesarias para la adecuada estructuración y operación de las plantas que fije. De igual forma fijará la fecha de vigencia de las plantas, así como la dotación máxima de personal.

Del mismo modo, el Presidente de la República determinará la fecha de creación de la Dirección Nacional.

Artículo Segundo Transitorio.- Facúltase al Presidente de la República para que en el plazo de un año, contado desde la fecha de publicación de la presente ley, a través de uno o más decretos con fuerza de ley, expedidos por intermedio del Ministerio de Hacienda, traspase a la Dirección Nacional del Servicio Civil, sin alterar la calidad jurídica de la designación y sin solución de continuidad, a personal de los órganos a que se refiere el inciso primero del artículo 21 de la ley N° 18.575, cualquiera sea su calidad jurídica. Del mismo modo, traspasará los recursos presupuestarios que se liberen por este hecho.

Los cargos de planta que quedaren vacantes se suprimirán de pleno derecho en la planta de personal del servicio de origen. Del mismo modo, la dotación máxima se disminuirá en el número de cargos traspasados, cualquiera sea su naturaleza jurídica.

Los traspasos de personal que se dispongan de conformidad con este artículo, no serán considerados como causal de término de servicios, supresión de cargos, cese de funciones o término de la relación laboral.

La aplicación de este artículo no significará disminución de remuneraciones ni modificaciones de los derechos estatutarios y previsionales de los funcionarios traspasados. Cualquier diferencia de remuneraciones deberá ser pagada por planilla suplementaria, la que se absorberá por los futuros mejoramientos de remuneraciones que correspondan a los funcionarios, excepto los derivados de reajustes generales que se otorguen a los trabajadores del sector público. Dicha planilla mantendrá la misma imponibilidad que aquella de las remuneraciones que compensa.

Artículo Tercero Transitorio.- El Presidente de la República, por decreto expedido por intermedio del Ministro de Hacienda, conformará el primer presupuesto de la Dirección Nacional.

(...)

TÍTULO VI - DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA
PÁRRAFO 1º NORMAS GENERALES Y BASES DEL SISTEMA

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

Artículo Trigésimo Sexto.- El Sistema de Alta Dirección Pública se aplicará en servicios públicos regidos por el Título II de la ley N° 18.575, con excepción de las subsecretarías, Presidencia de la República, Servicio Electoral, Consejo de Defensa del Estado, Casa de Moneda de Chile, Dirección de Seguridad Pública e Informaciones, Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, Comité de Inversiones Extranjeras, Corporación de Fomento de la Producción, Superintendencia de Valores y Seguros, Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Servicio de Impuestos Internos, Dirección de Presupuestos, Gendarmería de Chile, Servicio Nacional de Menores, Dirección General de Obras Públicas, Dirección de Planeamiento del Ministerio de Obras Públicas, Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, Superintendencia de Seguridad Social, Dirección del Trabajo, Fondo Nacional de Salud, Comisión Nacional de Energía, Instituto Nacional de Deportes de Chile, Servicio Nacional de la Mujer, Instituto Nacional de la Juventud, Corporación Nacional de Desarrollo Indígena, Servicio Nacional del Adulto Mayor, Comisión Nacional del Medio Ambiente, Dirección Nacional del Servicio Civil y las Instituciones de Educación Superior de carácter estatal.

Artículo Trigésimo Séptimo.- Los cargos cuyo ejercicio se entregue a altos directivos públicos deberán corresponder a jefes superiores de servicio y al segundo nivel jerárquico del respectivo organismo.

Para otorgar a un cargo la calidad de segundo nivel jerárquico de un servicio público, sus titulares deberán pertenecer a la planta de directivos y depender en forma inmediata del jefe superior o corresponder a jefaturas de unidades organizativas que respondan directamente ante dicho jefe superior, cualesquiera sea el grado o nivel en que se encuentren ubicados en la planta de personal. Los subdirectores de servicio y los directores regionales serán siempre cargos del segundo nivel jerárquico.

Artículo Trigésimo Octavo.- No obstante lo señalado en el artículo anterior, no podrán ser calificados como altos directivos públicos quienes desempeñen cargos de intendentes, gobernadores y embajadores. Tampoco se aplicará este sistema a aquellos cargos que tienen como requisito el ser servidos exclusivamente por oficiales en servicio activo de las Fuerzas Armadas, Carabineros de Chile o la Policía de Investigaciones de Chile.

Artículo Trigésimo Noveno.- En lo no previsto en la presente ley y en cuanto no sea contradictorio con la misma, el Sistema de Alta Dirección Pública se regulará supletoriamente por las normas de la ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo. En todo caso no les serán aplicables a los altos directivos públicos las normas contenidas en el Título II, De la Carrera Funcionaria, de dicho cuerpo legal.

Deróganse las normas legales que sean contrarias o incompatibles con las relativas al Sistema de Alta Dirección Pública contenidas en la presente ley.

Artículo Cuadragésimo.- Los altos directivos públicos responderán por la gestión eficaz y eficiente de sus funciones en el marco de las políticas públicas y planes definidos por la autoridad, las instrucciones impartidas por sus superiores jerárquicos y los términos del convenio de desempeño que suscriban de conformidad con los artículos sexagésimo primero y siguientes, mediante la aplicación de los instrumentos de gestión necesarios y pertinentes.

La competencia profesional, la integridad y probidad son criterios básicos que han de prevalecer en el acceso al Sistema de Alta Dirección Pública, así como para la evaluación de los directivos que la integran.

Para ejercer un cargo de alta dirección pública se requerirá estar en posesión de un título de una carrera de, a lo menos, 8 semestres de duración, otorgado por una universidad o instituto profesional del Estado o reconocidos por éste, y acreditar una experiencia profesional no inferior a 5 años, sin perjuicio de otros requisitos que pueda exigir la ley para cargos determinados.

PÁRRAFO 2° - DEL CONSEJO DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

Artículo Cuadragésimo Primero.- Establécese en la estructura de la Dirección Nacional del Servicio Civil un Consejo de Alta Dirección Pública, en adelante el Consejo con las funciones que se señalan en el artículo siguiente.

Artículo Cuadragésimo Segundo.- Corresponderán al Consejo las siguientes funciones:

- a) Conducir y regular los procesos de selección de candidatos a cargos de jefes superiores de servicio del sistema.
- b) Resolver la contratación de empresas especializadas en selección de personal para asesorar o realizar todo o parte de las labores involucradas en los procesos de selección, entre aquellas del registro que al efecto lleve la Dirección Nacional del Servicio Civil.
- c) Revisar y aprobar los perfiles profesionales de los candidatos propuestos por el ministro del ramo que correspondan al jefe de servicio que se requiera proveer, pudiendo para este efecto proponer criterios generales a la Dirección Nacional del Servicio Civil.
- d) Proponer al Presidente de la República una nómina de entre 3 y 5 de los candidatos seleccionados en el proceso de selección efectuado para la provisión de un cargo de jefe de servicio.
- e) Participar en el Comité de Selección de directivos del segundo nivel jerárquico, mediante la designación de uno de sus integrantes de la letra b) del artículo siguiente

o de un profesional experto de la nómina que al efecto deberá elaborar. Estos profesionales expertos deberán tener reconocidas capacidades en las áreas de administración de personal y/o políticas públicas.

f) Conocer de los reclamos interpuestos por los participantes en los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública.

g) Proponer al Ministro de Hacienda los porcentajes de la Asignación de Alta Dirección Pública para los jefes superiores de servicio del Sistema, tomando en consideración los antecedentes recabados relativos a los niveles de tecnificación y de responsabilidad de las respectivas instituciones y los perfiles requeridos, así como el conocimiento obtenido de las remuneraciones de mercado en el sector público o privado para funciones afines o asimilables.

h) Proponer a la Dirección Nacional del Servicio Civil las medidas y normas generales que juzgue necesarias para el mejor funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública y absolver las consultas que la Dirección Nacional le efectúe sobre la materia, incluyendo entre éstas las relacionadas con los convenios de desempeño y su evaluación, e

i) Proponer el nombramiento y remoción del Secretario del Consejo.

Artículo Cuadragésimo Tercero.- El Consejo estará integrado por:

a) El Director de la Dirección Nacional del Servicio Civil, que lo presidirá, y

b) Cuatro consejeros designados por el Presidente de la República, ratificados por el Senado, los cuales durarán seis años en sus funciones.

Para el solo efecto de participar en el proceso de selección correspondiente a un jefe de servicio y durante el tiempo que aquel dure, se integrará el subsecretario del ramo, quien solo tendrá derecho a voz.

El Consejo contará con un secretario que será responsable de las actas de sesiones. Para este efecto la planta de la Dirección Nacional del Servicio Civil contará con un cargo de exclusiva confianza, el que será provisto por el Director a proposición del Consejo.

Artículo Cuadragésimo Cuarto.- El Presidente de la República designará como consejeros a personas con reconocido prestigio por su experiencia y conocimientos en administración de personal y/o políticas públicas, sea en el sector privado o público.

Los consejeros se elegirán por pares alternadamente cada tres años. Estos deberán ser ratificados por el Senado por los cuatro séptimos de sus miembros en ejercicio. Para tal efecto el Presidente hará una propuesta que comprenderá dos consejeros. El Senado deberá pronunciarse respecto de la propuesta como una unidad.

De no alcanzarse la mayoría antes indicada en dos oportunidades, el Presidente de la República propondrá nuevos candidatos, los que requerirán de simple mayoría para su ratificación. En cada oportunidad, la propuesta deberá recaer sobre personas distintas.

Artículo Cuadragésimo Quinto.- Los consejeros designados con ratificación del Senado serán inamovibles. En caso que cesare alguno de ellos por cualquier causa, procederá

la designación de un nuevo consejero, mediante una proposición unipersonal del Presidente de la República, sujeta al mismo procedimiento dispuesto en el artículo anterior, por el periodo que restare.

Serán causales de cesación de los consejeros de la letra b) del artículo 43, las siguientes:

- Expiración del plazo por el que fue nombrado.
- Renuncia aceptada por el Presidente de la República.
- Incapacidad síquica o física para el desempeño del cargo.
- Sobreviniencia de alguna causal de inhabilidad. El consejero que adquiriera una calidad que lo inhabilite para desempeñar la función, cesará automáticamente en ella, y
- Falta grave al cumplimiento de las obligaciones como consejero. Serán faltas graves la inasistencia injustificada a tres sesiones consecutivas o a seis sesiones durante un semestre calendario y no guardar la debida reserva de los procesos de selección que se lleven a cabo en el consejo, entre otras, así calificada por el Senado, por los cuatro séptimos de sus miembros en ejercicio, a proposición del Presidente de la República.

Los consejeros de la letra b) del artículo 43 percibirán una dieta equivalente a quince unidades de fomento por cada sesión a que asistan, con un máximo de 100 de estas unidades por mes calendario.

El consejero o el profesional experto que integre el Comité de Selección de los directivos de segundo nivel de jerarquía tendrá derecho a una dieta de 5 unidades de fomento por cada sesión a que asista, con un máximo de 50 de estas unidades por cada mes calendario.

Artículo Cuadragésimo Sexto.- El consejo tomará sus decisiones por la mayoría de sus miembros y en caso de empate resolverá su Presidente. El quórum mínimo para sesionar será de 3 miembros con derecho a voto.

Un reglamento, que será aprobado por decreto supremo del Ministerio de Hacienda, establecerá las normas necesarias para el funcionamiento del consejo y para la adecuada ejecución de las funciones que le son encomendadas.

Artículo Cuadragésimo Séptimo.- El desempeño de labores de consejero será incompatible con el ejercicio de cargos directivos unipersonales en los órganos de dirección de los partidos políticos. Del mismo modo serán inhábiles los consejeros que por sí, o su cónyuge o sus parientes hasta el primer grado de consanguinidad, tengan control sobre la administración o participen de la propiedad de empresas o instituciones relacionadas con procesos de selección de personal, inscritas en el registro que al efecto mantenga la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Por otra parte, cuando participen en el proceso de selección personas que tengan la calidad de cónyuge, hijos o parientes hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad inclusive, el consejero deberá inhabilitarse.

PÁRRAFO 3° - DE LA SELECCIÓN DE LOS ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

Artículo Cuadragésimo Octavo.- Para los efectos de proveer las vacantes de cargos de alta dirección, el Consejo de Alta Dirección Pública, por intermedio de la Dirección Nacional del Servicio Civil, convocará a un proceso de selección público abierto, de amplia difusión, que se comunicará, a lo menos, mediante avisos publicados en diarios de circulación nacional, en medios electrónicos a través de las páginas web institucionales u otras que se creen y en el Diario Oficial. En los anuncios se dará información suficiente, entre otros factores, respecto de las funciones del cargo, el perfil profesional, las competencias y aptitudes requeridas para desempeñarlo, el nivel referencial de remuneraciones, el plazo para la postulación y la forma en que deberán acreditarse los requisitos.

Prohíbese todo acto de discriminación que se traduzca en exclusiones o preferencias basadas en motivos diferentes de los méritos, calificaciones, competencias y aptitudes exigidas para el desempeño del respectivo cargo. Todos los postulantes a un cargo participarán en el proceso de selección conforme a procedimientos uniformes y en igualdad de condiciones.

Artículo Cuadragésimo Noveno.- Los ministros respectivos deberán definir los perfiles profesionales y de competencias y aptitudes que deberán cumplir los candidatos a los cargos de jefes superiores de servicio. Estos perfiles deberán ser aprobados por el Consejo de Alta Dirección Pública y ser enviados a la Dirección Nacional del Servicio Civil para su registro.

En el caso de los altos directivos públicos del segundo nivel jerárquico de la respectiva institución, corresponderá a los jefes superiores de servicio definir dichos perfiles.

Artículo Quincuagésimo.- El consejo entregará, en carácter reservado, la nómina de entre 3 y 5 candidatos seleccionados, acompañada de los antecedentes profesionales y laborales de los mismos, así como la evaluación a que se refiere el inciso segundo del artículo quincuagésimo tercero, sin expresar preferencia por ninguno de ellos.

Artículo Quincuagésimo Primero.- El Presidente de la República podrá nombrar a uno de los candidatos propuestos por el consejo o declarar desierto el proceso de selección, caso en el cual se realizará un nuevo proceso de selección. Una misma persona no podrá ser incluida en más de una nómina.

Artículo Quincuagésimo Segundo.- El proceso de selección de los altos directivos públicos correspondientes al segundo nivel jerárquico será conducido por un comité de selección que estará integrado por un representante del jefe superior del servicio respectivo, que deberá ser funcionario de la planta directiva del mismo, un representante del ministro del ramo y un miembro del Consejo de la Alta Dirección Pública o un representante de éste elegido de una lista de profesionales aprobada por el propio consejo.

El comité de selección propondrá al jefe superior del servicio respectivo una nómina de entre tres y cinco candidatos por cada cargo a proveer. El jefe superior del servicio podrá declarar desierto un concurso, caso en el cual se realizará un nuevo proceso de selección.

Artículo Quincuagésimo Tercero.- La selección será un proceso técnico de evaluación de los candidatos, que incluirá entre otros aspectos, la verificación de los requisitos y la evaluación de los factores de mérito y de las competencias específicas.

La evaluación se expresará en un sistema de puntajes.

Artículo Quincuagésimo Cuarto.- El consejo y el comité de selección solo podrán incluir en la propuesta de nombramiento que formulen a la autoridad competente, a aquellos candidatos que hayan acreditado los requisitos exigidos para el desempeño del cargo y que respondan al perfil profesional definido. Ambos organismos podrán entrevistar a los candidatos que así determinen, según el ámbito que les corresponda.

En el caso de no haber a lo menos tres candidatos, el proceso deberá repetirse. Del mismo modo, tanto el consejo como el comité podrán fundadamente declarar desierto un proceso de selección.

Deberá estar disponible para los postulantes información relevante sobre la gestión del servicio respectivo, durante el proceso de selección.

Artículo Quincuagésimo Quinto.- El proceso de selección tendrá el carácter de confidencial, manteniéndose en reserva la identidad de cada candidato. La Dirección Nacional del Servicio Civil dispondrá las medidas necesarias para garantizar esta condición.

Artículo Quincuagésimo Sexto.- Los postulantes de un proceso de selección, una vez concluido éste, tendrán derecho a reclamar ante el consejo, cuando consideren que se han producido vicios o irregularidades que afecten su participación igualitaria conforme a las disposiciones de la presente ley. Para estos efectos tendrán un plazo de cinco días contados desde el cierre del proceso.

Dentro del plazo de diez días el consejo podrá desestimar el reclamo o acogerlo, pudiendo, en este caso, corregir o repetir el procedimiento aplicado o anular el proceso de selección de un jefe superior de servicio.

El Consejo de Alta Dirección Pública, mediante acuerdo al que deberán concurrir a lo menos tres de los cuatro consejeros designados con ratificación del Senado, podrá solicitar fundadamente a la Dirección Nacional del Servicio Civil la rectificación o anulación de un proceso de selección de los directivos de segundo nivel jerárquico.

Solo una vez resuelto este recurso los postulantes podrán recurrir ante la Contraloría General de la República, de conformidad con el artículo 154 de la ley N°18.834.

La interposición de estos recursos no suspenderá el nombramiento resuelto por la autoridad competente.

PÁRRAFO 4° - DEL NOMBRAMIENTO

Artículo Quincuagésimo Séptimo.- La autoridad competente solo podrá nombrar en cargos de alta dirección a alguno de los postulantes propuestos por el consejo o el comité de selección, según corresponda.

Los nombramientos tendrán una duración de tres años. La autoridad competente podrá renovarlos fundadamente, hasta dos veces, por igual plazo, teniendo en consideración las evaluaciones disponibles del alto directivo, especialmente aquellas relativas al cumplimiento de los acuerdos de desempeño suscritos.

La decisión de la autoridad competente respecto de la renovación o término del periodo de nombramiento deberá hacerse con noventa días de anticipación a su vencimiento, comunicando tal decisión en forma conjunta al interesado y a la Dirección Nacional del Servicio Civil, la que procederá, si corresponde, a disponer el inicio de los procesos de selección.

Si el directivo designado renunciare dentro de los dos meses siguientes a su nombramiento, la autoridad competente podrá designar a otro de los integrantes de la nómina presentada por el consejo o el comité para dicho cargo.

Respecto de los altos directivos públicos, no será aplicable lo dispuesto en la letra e) del artículo 81 de la ley N°18.834.

Artículo Quincuagésimo Octavo.- Sin perjuicio de lo establecido en el artículo anterior, los altos directivos públicos tendrán en materia de remoción la calidad de empleados de la exclusiva confianza de la autoridad facultada para disponer su nombramiento.

Cuando el cese de funciones se produzca por petición de renuncia, antes de concluir el plazo de nombramiento o de su renovación, y no concurra una causal derivada de su responsabilidad administrativa, civil o penal, o cuando dicho cese se produzca por el término del periodo de nombramiento sin que este sea renovado, el alto directivo tendrá derecho a gozar de la indemnización contemplada en el artículo 148 de la ley N°18.834.

Artículo Quincuagésimo Noveno.- De haber cargos de alta dirección vacantes, cualesquiera sea el número de los que se encuentren en esta condición, la autoridad facultada para hacer el nombramiento podrá proveerlos transitoria y provisionalmente, en tanto se efectúa el proceso de selección pertinente, con personas que cumplan con los requisitos legales y los perfiles exigidos para desempeñarlos. Estos nombramientos no podrán exceder de un periodo, improrrogable, de un año, contado desde la fecha de los mismos. Transcurrido este periodo el cargo solo podrá proveerse de conformidad con lo establecido en los artículos cuadragésimo octavo y siguientes. Sin embargo, si los nombramientos no han podido ser resueltos, éstos podrán mantenerse en tal calidad provisional previo informe positivo de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Artículo Sexagésimo.- La persona nombrada provisionalmente podrá postular al correspondiente proceso de selección que se convoque, no pudiendo en este caso considerarse como mérito el desempeño provisional del cargo que sirve.

PÁRRAFO 5° - DE LOS CONVENIOS DE DESEMPEÑO Y SU EVALUACIÓN

Artículo Sexagésimo Primero.- Dentro del plazo máximo de tres meses contado desde su nombramiento definitivo o de su prórroga, los jefes superiores de servicio suscribirán un convenio de desempeño con el ministro del ramo respec-

tivo. El convenio será propuesto por dicho ministro. Estos convenios deberán, además, ser suscritos por los Ministros de Hacienda y Secretario General de la Presidencia de la República.

En el caso de los directivos del segundo nivel de jerarquía, el convenio será suscrito con el jefe superior respectivo y a propuesta de éste.

Los convenios de desempeño deberán ser propuestos al alto directivo, a más tardar, dentro de los cinco días siguientes al nombramiento.

Los convenios de desempeño tendrán una duración de tres años y deberán sujetarse al modelo e instrucciones que imparta la Dirección Nacional del Servicio Civil.

En la proposición de convenio se incluirán las metas anuales estratégicas de desempeño del cargo durante el periodo y los objetivos de resultados a alcanzar en el área de responsabilidad del directivo en cada año, con los correspondientes indicadores, medios de verificación y supuestos básicos en que se basa el cumplimiento de los mismos. Dichas metas y objetivos deberán ser coherentes con los determinados para el servicio de conformidad con sus sistemas de planificación, presupuestos y programas de mejoramiento de la gestión.

Artículo Sexagésimo Segundo.- Los convenios, una vez suscritos, deberán ser comunicados a la Dirección Nacional del Servicio Civil para su conocimiento y registro.

Artículo Sexagésimo Tercero.- El alto directivo deberá informar a su superior jerárquico, a lo menos una vez al año, dentro de los dos meses siguientes al término del mismo, del grado de cumplimiento de las metas y los objetivos. Asimismo, le informará de las alteraciones que se produzcan en los supuestos acordados, proponiendo los cambios y ajustes pertinentes a los objetivos iniciales, todo lo anterior de acuerdo a lo que establezca el reglamento.

Corresponderá al ministro del ramo o al jefe superior de servicio, según corresponda, determinar el grado de cumplimiento de los objetivos acordados.

Artículo Sexagésimo Cuarto.- Un reglamento que será aprobado por decreto supremo del Ministerio de Hacienda, establecerá los mecanismos de control y evaluación de los convenios, la forma de medir y ponderar los elementos e indicadores a evaluar, los procedimientos y calendarios de elaboración de los convenios, los procedimientos para modificarlos y toda otra norma necesaria para la adecuada operación de los mismos.

PÁRRAFO 6° - DE LAS REMUNERACIONES

Artículo Sexagésimo Quinto.- Establécese, en reemplazo de la asignación del artículo 1° de la ley N°19.863, una asignación de alta dirección pública que percibirán quienes desempeñen los cargos de jefes superiores de servicio de las instituciones afectas al Sistema de Alta Dirección Pública. A esta misma asignación tendrán derecho los directivos que ejerzan cargos del segundo nivel jerárquico de esas mismas instituciones.

La asignación de alta dirección pública no podrá significar en cada año calendario una cantidad superior al 100% de la suma de las remuneraciones brutas de carácter permanente que corresponda percibir al funcionario, según el régimen de remuneraciones a que se encuentre afecto, incluidas la asignación del artículo 12 de la ley N° 19.041, las bonificaciones de estímulo por desempeño funcionario de los artículos 11 y 3° de las leyes N° 19.479 y N° 19.490, respectivamente, y el incremento del artículo 2° del decreto ley N° 3.501, de 1980. Con todo, la concesión de esta asignación, sumadas las remuneraciones de carácter permanente, no podrá significar en cada año calendario, una cantidad promedio superior a las que correspondan al subsecretario del ramo.

El porcentaje a que tendrá derecho el jefe superior del servicio por concepto de la asignación de alta dirección pública se fijará por decreto supremo del Ministerio de Hacienda, con anterioridad a la resolución del proceso de selección correspondiente, considerando la proposición efectuada por el Consejo de Alta Dirección Pública.

El porcentaje a que tendrán derecho los directivos del segundo nivel jerárquico, se fijará por decreto supremo del Ministerio de Hacienda, con anterioridad a la resolución del proceso de selección correspondiente, considerando la proposición efectuada por el ministro del ramo respecto de todos los directivos del segundo nivel jerárquico de las instituciones dependientes o relacionadas con su cartera.

El porcentaje que se fije tendrá carácter indefinido y se consignará en el acto administrativo que efectúe el nombramiento correspondiente. No obstante, mediante los mismos procedimientos señalados por los dos incisos anteriores, podrá ser aumentado o disminuido cada vez que se cumpla el periodo de nombramiento o se produzca la vacancia de los cargos correspondientes.

En los servicios públicos cuyos sistemas de remuneraciones consulten el incremento por desempeño institucional de la asignación de modernización a que se refiere el artículo 6° de la ley N° 19.553 o en su reemplazo, otro similar al que forme parte de la asignación de modernización, el componente antes citado se determinará de la manera siguiente:

El monto correspondiente en su porcentaje máximo lo percibirán aquellos jefes superiores de servicio y directivos del segundo nivel jerárquico que hubiesen cumplido el 100% o más de las metas fijadas para el año anterior en el correspondiente convenio de desempeño.

El 50% del porcentaje máximo para aquellos jefes superiores de servicio o directivos del segundo nivel jerárquico que hubiesen cumplido más de 80% y menos de 100% de las metas fijadas para el año anterior en el correspondiente convenio de desempeño.

En los servicios públicos cuyos sistemas de remuneraciones no consulten componentes asociados al desempeño institucional, similar al que forma parte de la asignación de modernización, la asignación de alta dirección pública se calculará sobre la base de las remuneraciones permanentes. Aquellos jefes superiores de servicio y directivos del segundo nivel jerárquico que hubiesen cumplido el 100% o más de las metas fijadas para el año anterior en el correspondiente convenio de desempeño recibirán el 100% de la asignación de alta dirección pública. Si dicho grado de cumplimiento fuere igual o superior a un 80% e inferior al 100%, el porcentaje será de un 90%. Si el grado de cumplimiento fuere inferior al 80%, la asignación ascenderá a un 80%.

En los servicios públicos a los cuales les son aplicables los artículos 11 y 14 de la ley N° 19.479 y los artículos 3° y 4° de la ley N° 19.490, los componentes antes citados se determinarán de la manera siguiente:

El monto correspondiente a cada uno de ellos en su porcentaje máximo lo percibirán aquellos jefes superiores de servicio y directivos del segundo nivel jerárquico, que hubiesen cumplido el 100% o más de las metas fijadas para el año anterior en el correspondiente convenio de desempeño.

El 50% del porcentaje máximo para aquellos jefes superiores de servicio o directivos del segundo nivel jerárquico que hubiesen cumplido entre el 80% y menos del 100% de las metas fijadas para el año anterior en el correspondiente convenio de desempeño.

Durante el periodo que no se haya efectuado evaluación alguna del convenio de desempeño, el componente variable de la asignación de alta dirección pública se pagará en su monto máximo.

En los servicios cuyos altos directivos públicos perciban una remuneración total que de acuerdo a sus sistemas propios excedan las remuneraciones brutas de carácter permanente del subsecretario del ramo, el grado de cumplimiento del convenio de desempeño producirá el siguiente efecto:

- a) el 100% o más de cumplimiento del convenio da derecho al 100% de la remuneración del sistema a que estén afectos;
- b) el cumplimiento de más del 80% y menos del 100% da derecho al 95% de dichas remuneraciones; y
- c) el cumplimiento del 80% o menos da derecho al 93% de dichas remuneraciones.

La asignación de alta dirección pública tendrá el carácter de remuneración permanente para todos los efectos legales, se percibirá mientras se ejerza el cargo afecto al Sistema de Alta Dirección Pública y no será considerada base de cálculo de ninguna otra remuneración.

Sin perjuicio de las incompatibilidades establecidas en la presente ley, la asignación de alta dirección pública también será incompatible con la asignación por el desempeño de funciones críticas establecida en este mismo cuerpo legal.

PÁRRAFO 7° - DE LAS PROHIBICIONES E INCOMPATIBILIDADES

Artículo Sexagésimo Sexto.- Los cargos de altos directivos públicos deberán desempeñarse con dedicación exclusiva y estarán sujetos a las prohibiciones e incompatibilidades establecidas en el artículo 1° de la ley N°19.863, y les será aplicable el artículo 8° de dicha ley.

Las funciones de los altos directivos son incompatibles con el ejercicio de cargos o funciones unipersonales en los órganos de dirección en partidos políticos.

Sin perjuicio de lo dispuesto en los incisos anteriores y de las incompatibilidades y prohibiciones especiales que les puedan afectar, los altos directivos públicos estarán sometidos a las normas legales generales que regulan la probidad administrativa.

ANEXO 2

Acta de la Sesión Ordinaria n° 1 Consejo de Alta Dirección Pública

A 5 días del mes de julio de 2004, se realiza la primera sesión ordinaria del Consejo de Alta Dirección Pública. Se da inicio a la sesión a las 11:00 hrs. con la presencia de: Catalina Bau A.; Presidenta; María Luisa Brahm B., Consejera; Rosanna Costa C., Consejera; José Florencio Guzmán C., Consejero; Mario Waissbluth S., Consejero.

Se analiza en primer lugar el nombramiento del Secretario del Consejo, y se decidió contar con un apoyo transitorio hasta tomar la decisión definitiva frente al cargo. Ver Acuerdo N° 1.

La Sra. Presidenta hace presente la necesidad de abordar una serie de acuerdos de funcionamiento del Consejo, entre ellos la revisión de la propuesta de borrador de Reglamento del Consejo. Se debate en torno a conveniencia de días y horarios para los Consejeros y en relación a la posible carga de trabajo a la que podrían verse enfrentados. Ver Acuerdo N° 2.

Se hace entrega de la clave secreta por medio de la cual los Consejeros podrán tener acceso a los documentos enviados por vía electrónica que serán protegidos con clave de acceso.

Adicionalmente el Sr. Waissbluth propone la incorporación de la firma digital para la aprobación de documentos del Consejo. Ver Acuerdo N° 3.

Con relación al punto N° 2 de la Tabla, se discutió en torno a la propuesta de Reglamento para el Consejo. Los temas más debatidos dicen relación con:

- Consideraciones generales
- Ámbitos de competencia del Consejo establecidos por Ley, por ejemplo, remuneraciones de altos directivos, convenios de desempeño, número de vacantes de I y II nivel, entre otros.
- Aspectos que si bien no están establecidos en la Ley son de interés del Consejo conocer y analizar, por ejemplo la gestión de la Dirección Nacional del Servicio Civil, medición del impacto de la gestión del Consejo.

Se discute en torno a los indicadores de gestión existentes en la Dirección de Presupuestos y aquellos instrumentos de medición de eficiencia, eficacia y calidad de los servicios en el sector público. Ver Acuerdo N° 4.

En torno al tema de las remuneraciones del sector público en general y de los altos directivos públicos en particular, se solicita información al respecto. La Sra. Costa hace presente la necesidad de establecer una política remuneracional coherente al interior de la administración pública. A su vez el Sr. Guzmán señala la necesidad de contar con información respecto a remuneraciones de altos directivos tanto en el sector público como privado. La Presidenta del Consejo, Sra. Catalina Bau, ofrece realizar en una sesión futura una breve exposición de la estructura remuneracional del sector público y el estado de la situación posterior a las reformas efectuadas el año pasado.

Se analiza en torno a la situación de la selección de los cargos directivos de II nivel de la Unidad de Análisis Financiero. Ver Acuerdo N° 5.

Con relación al punto relativo a la presencia de la Sra. Presidenta en las sesiones de Consejo, la Sra. Brahm sugiere debatir en torno al tema y se propone que se establezca como un acuerdo de Consejo más que como un elemento del Reglamento del Consejo. Ver Acuerdo N° 6.

Se discute respecto a los profesionales expertos que representan al Consejo en los Comités de Selección para los cargos directivos de II nivel. Ver Acuerdos N° 7 y N° 8.

Posteriormente se da lectura a la carta enviada por el Ministro de Salud Sr. Pedro García Aspillaga. Ver Acuerdo N° 9.

Asimismo, se da lectura al Ordinario N° 005 del 19 de mayo del 2004 del Director de la Unidad de Análisis Financiero, Sr. Víctor Ossa Frugone, donde solicita el inicio del proceso de reclutamiento y selección de los directivos del II Nivel de su institución. Ante esto la Sra. Presidenta propone al Sr. José Florencio Guzmán como representante del Consejo en dicho Comité de Selección. El Sr. Guzmán se excusa de participar por motivos de tiempo y sugiere a su vez al Sr. Miguel Ángel Nacur. Ante esta situación se solicita que en la medida que el Sr. Nacur esté disponible a participar, se distribuya el currículum a los señores consejeros a fin de ser debatido el tema en la próxima sesión.

Se da lectura al Ordinario 16AB/3272 del 22 de Junio de 2004 suscrito por el Ministro de Salud, Sr. Pedro García Aspillaga. Ver Acuerdos N° 10 y N° 11.

El Sr. Mario Waissbluth ofrece la posibilidad de realizar una exposición en torno al Balanced Scorecard y su aplicación a instituciones públicas. El resto de los consejeros valora el ofrecimiento y aprueba la incorporación del punto a la tabla de la próxima sesión. Ver Acuerdo N° 12.

Por motivos de tiempo, en la próxima sesión se analizará el Proceso de Reclutamiento y Selección de los Altos Directivos Públicos.

La Sra. Costa plantea la necesidad de debatir próximamente en torno al Reglamento de Registro de Empresas y Licitaciones.

Finalmente se hace entrega de tres documentos:

1. Matriz del Perfil de Selección
2. Fundamento Técnico del Perfil de Selección
3. Conceptos Fundamentales en la Selección de Altos Directivos Públicos, elaborado por el Sr. Mario Waissbluth.

(Los dos primeros documentos fueron elaborados en la Subdirección de Alta Dirección Pública del Servicio Civil).

Se adjunta Resumen Ejecutivo de los acuerdos adoptados en la sesión.

Siendo las 14 horas con 28 minutos se da término a la sesión.

Sra Catalina Bau A., Presidenta.

Sra. María Luisa Brahm B., Consejera

Sra. Rosanna Costa C., Consejera

Sr. José Florencio Guzmán C., Consejero

Sr. Mario Waissbluth S., Consejero

ANEXO 3

Ley N° 20.955 que Perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y Fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil

Tengo a honra comunicar a V.E. que el Congreso Nacional ha dado su aprobación al siguiente Proyecto de ley:

Artículo 1.- Introdúcense las siguientes modificaciones en la ley N° 19.882, que Regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica:

1. Modifícase el artículo 2 del artículo vigésimo sexto en el siguiente sentido:
 - a) Suprímese en su letra c) la frase “no incluidos en el Sistema de Alta Dirección Pública”.
 - b) Agrégase en su letra d) antes del punto y coma la siguiente frase: “, para lo cual podrá, especialmente, diseñar e implementar los planes y programas de inducción, acompañamiento, formación y desarrollo de altos directivos públicos”.
 - c) Sustitúyese en su letra i) la oración “recursos humanos de los ministerios y servicios” por “gestión de personas de los ministerios y servicios. Además podrá asesorar a dichas unidades en la elaboración de los perfiles de los cargos de alta dirección pública”.
 - d) Agrégase en su letra m) antes del punto y coma lo siguiente: “, y de desarrollo y gestión de personas. Además, deberá establecer mecanismos de evaluación de dichos consultores”.
 - e) Sustitúyese en su letra p) la expresión “, y” por un punto y coma, e intercálanse a continuación las siguientes letras q), r), s), t), u), v), w) y x), pasando la actual letra q) a ser y):
 - “q) Impartir normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas a los ministerios y sus servicios dependientes o relacionados a través de ellos, para su implementación descentralizada, tendientes a estandarizar materias relativas a reclutamiento y selección de personas, concursos de ingreso y promoción, programas de inducción, programas de capacitación, sistemas de promoción, sistema de calificaciones y otras materias referidas a buenas prácticas laborales. Respecto de dichas materias, la Dirección Nacional del Servicio Civil podrá solicitar información a las instituciones antes señaladas. Además, deberá velar por el cumplimiento de las normas que imparta e informar semestralmente a la Contraloría General de la República sobre el particular;
 - r) Visar los reglamentos especiales de calificaciones de las instituciones señaladas en la letra anterior;
 - s) Impartir a los ministerios y sus servicios dependientes o relacionados a través de ellos, normas de aplicación general para la elaboración de códigos de ética sobre conducta funcionaria;
 - t) Difundir y promover el cumplimiento de las normas de probidad administrativa y transparencia en los ministerios y sus servicios dependientes o relacionados a través de ellos;

- u) Impartir directrices de carácter general para la formulación, seguimiento y evaluación de los convenios de desempeño de los altos directivos públicos;
- v) Informar, en enero de cada año, al Consejo de Alta Dirección Pública, acerca de la duración de los procesos de selección, los programas de inducción y acompañamiento a altos directivos públicos efectuados, los costos del sistema, evaluación de los consultores externos a que se refiere la letra m), el desempeño de los profesionales expertos y el estado de cumplimiento de los convenios de desempeño de los altos directivos públicos que se hubieren registrado en la Dirección Nacional del Servicio Civil, durante los doce meses anteriores a la elaboración de dicho informe;
- w) Requerir, respecto de aquellos candidatos que integran alguna nómina, información para verificar antecedentes referidos al cumplimiento de las exigencias derivadas de la probidad administrativa, inhabilidades e incompatibilidades y prevención de conflictos de intereses. Para tal efecto, podrá consultar bases de datos de carácter económico, financiero, bancario o comercial, relativos a juicios pendientes, condenas por crimen o simple delito de acción pública, inhabilidades declaradas por sentencia judicial para servir cargos u oficios públicos o sanciones administrativas de separación o destitución de empleos o cargos públicos. Estos antecedentes podrán solicitarse, incluso respecto de aquellas instituciones cuya entrega de información se encuentre amparada por algún tipo de reserva. En este último caso, el personal de la Dirección Nacional del Servicio Civil que tome conocimiento de dicha información estará sujeto a la misma norma legal que ampara la reserva y su infracción constituirá una falta grave a la probidad. Esta información tendrá el carácter de confidencial, por el plazo de diez años contado desde la entrega de los antecedentes a la autoridad encargada del nombramiento;
- x) Diseñar e implementar programas de inducción y acompañamiento para los altos directivos públicos, y".

2. Agrégase en el artículo 4 del artículo vigésimo sexto, a continuación del punto y aparte, que pasa a ser seguido, la siguiente oración: "Además, para dar cumplimiento a sus funciones en el área de gestión y desarrollo de personas y en especial las enumeradas en las letras a), b), c), i), j), k), l), m), ñ), q), r) y s) del artículo 2, se consultará en su estructura orgánica y funcional una Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas".

3. Modifícase el artículo 5 del artículo vigésimo sexto del modo que sigue:

- a) Sustitúyense en su inciso primero las oraciones "Este Consejo se reunirá a lo menos dos veces al año y su secretaría ejecutiva estará radicada en la Dirección Nacional. El propio Consejo fijará las normas de su funcionamiento" por "El Consejo se reunirá, al menos, una vez al año y fijará sus propias normas de funcionamiento. En dicha sesión, la Dirección Nacional del Servicio Civil presentará, para conocimiento del Consejo, su balance de gestión integral y, para aprobación del mismo, el plan estratégico institucional. La secretaría ejecutiva del Consejo estará radicada en la Dirección Nacional del Servicio Civil".
- b) Agrégase en su inciso tercero, a continuación del punto y aparte, que pasa a ser seguido, la siguiente frase: "A éstos les serán aplicables las inhabilidades consagradas en el inciso segundo del artículo cuadragésimo séptimo de esta ley".

4. Reemplázase el artículo trigésimo sexto, por el siguiente:

"Artículo Trigésimo Sexto.- El Sistema de Alta Dirección Pública se aplicará en servicios públicos regidos por el Título II de la ley N° 18.575, orgánica constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, cuyo texto refundido, coordinado y sistematizado fue fijado por el decreto con fuerza de ley N° 1, de 2000, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, con excepción de la Presidencia de la República, subsecretarías, Consejo de Defensa del Estado, Agencia Nacional de Inteligencia, Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, Corporación de Fomento de la Producción, Superintendencia de Valores y Seguros, Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Dirección de Presupuestos, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y las instituciones de educación superior de carácter estatal. Tampoco se aplicará el Sistema de Alta Dirección Pública a los siguientes servicios, con excepción de los cargos que se señalan a continuación: en la Dirección Nacional del Servicio Civil, a los cargos de subdirectores; en la Dirección General de Obras Públicas y en la Dirección de Planeamiento del Ministerio de Obras Públicas, a los cargos del segundo nivel jerárquico; en Gendarmería de Chile, a los subdirectores técnico y de administración y finanzas; y, en el Servicio de Impuestos Internos, al cargo de Director Nacional.

Lo establecido en este artículo es sin perjuicio de lo que dispongan otras leyes especiales que hagan aplicable los procesos de selección regulados por el Párrafo 3° del Título VI de esta ley o cualquier otra disposición relativa a dicho Sistema".

5. Agrégase, a continuación del artículo trigésimo sexto, el siguiente artículo trigésimo sexto bis:

"Artículo Trigésimo Sexto Bis.- El Presidente de la República podrá eximir de la aplicación del mecanismo de selección de los altos directivos públicos y de lo dispuesto en los incisos primero a cuarto del artículo quincuagésimo séptimo, hasta doce cargos de jefes superiores de servicio que se encuentren afectos al Sistema de Alta Dirección Pública. Para tal efecto, el o los decretos deberán dictarse dentro de los tres meses siguientes al inicio del respectivo periodo presidencial. La Contraloría General de la República tendrá el plazo de cinco días para cumplir el trámite de toma de razón de los decretos anteriores. Copia del referido decreto deberá enviarse al Consejo de Alta Dirección Pública.

Los cargos señalados en el inciso anterior deberán ser provistos con personas que cumplan con los requisitos legales y los perfiles para desempeñarlos. Dichos perfiles deberán encontrarse aprobados por el Consejo con anterioridad al nombramiento de los respectivos altos directivos públicos y ser publicados en las páginas web institucionales.

El Presidente de la República podrá ejercer por una sola vez la facultad señalada en el inciso primero respecto de cada cargo individualizado en el decreto respectivo. Los cargos a que se refiere el inciso primero que queden vacantes deberán ser provistos de acuerdo al Sistema de Alta Dirección Pública".

6. Agrégase en el inciso tercero del artículo cuadragésimo, a continuación del punto y aparte, que pasa a ser seguido, la siguiente frase: "Para el cómputo de la duración de la carrera que da origen al título profesional de pregrado, podrán sumarse los estudios de post grado realizados por el mismo candidato".

7. Modifícase el artículo cuadragésimo segundo del modo que sigue:

a) Reemplázase su letra a) por la siguiente:

“a) Regular los procesos de selección de candidatos a cargos del Sistema de Alta Dirección Pública, o aquellos que deben ser seleccionados con su participación o con arreglo a sus procedimientos, y conducir los procesos destinados a proveer cargos de jefes superiores de servicio del Sistema”.

b) Sustitúyese su letra c) por la siguiente:

“c) Revisar y aprobar los perfiles profesionales de los candidatos propuestos por el ministro o el subsecretario del ramo, actuando este último por delegación del primero, o por el jefe de servicio respectivo, según corresponda, para proveer cargos del Sistema de Alta Dirección Pública, pudiendo para este efecto proponer criterios generales a la Dirección Nacional del Servicio Civil. En tal labor, deberá especialmente resguardar que los perfiles de cargo sean formulados en términos tales que permitan un proceso de selección competitivo, fundado en las necesidades objetivas del respectivo cargo, y que en caso alguno permitan beneficiar a un determinado postulante”.

c) Sustitúyese en la letra d) la expresión “entre 3 y 5 de los” por “3 o 4”.

d) Reemplázase, en su letra h) la conjunción “e” y la coma que lo antecede por un punto y aparte.

e) Intercálanse las siguientes letras i), j) y k), pasando la actual i) a ser l):

“i) Conocer y aprobar directrices para el diseño e implementación de los planes y programas de inducción, acompañamiento, formación y desarrollo de altos directivos públicos, elaborados por la Dirección Nacional del Servicio Civil.

j) Aprobar, con el acuerdo de cuatro de sus miembros y por razones fundadas, la utilización del mecanismo de gestión de candidatos establecido en el inciso tercero del artículo quincuagésimo cuarto, para cada concurso que lo requiera.

k) Informar, en el mes de mayo de cada año, a las Comisiones de Hacienda del Senado y de la Cámara de Diputados sobre el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública y especialmente, acerca de la duración de los procesos de selección, los costos del sistema, evaluación de los consultores externos a que se refiere la letra m) del artículo 2 de la ley orgánica de la Dirección Nacional del Servicio Civil, contenida en el artículo vigésimo sexto de esta ley, y el desempeño de los profesionales expertos, así como también, los programas de inducción y acompañamiento efectuados a altos directivos públicos e información estadística referida al cumplimiento de los convenios de desempeño de los altos directivos públicos. El Consejo remitirá, previamente, copia de este informe al Ministro de Hacienda”.

8. Introdúcense en el artículo cuadragésimo tercero las siguientes enmiendas:

a) Agrégase en la letra b) de su inciso primero, a continuación del punto y aparte, que pasa a ser seguido, lo siguiente: “El Presidente hará la proposición cautelando que en la integración del Consejo se respete el pluralismo”.

b) Reemplázase en su inciso segundo la expresión “y durante el tiempo que aquel dure”, por “, y hasta aquella sesión en que el Consejo decida el número de candidatos a entrevistar”.

9. Modifícase el artículo cuadragésimo quinto en el siguiente sentido:

- a) Sustitúyese en su inciso tercero el guarismo "100" por "120".
- b) Reemplázase en su inciso cuarto el guarismo "50" por "60".

10. Sustitúyese el artículo cuadragésimo séptimo por el siguiente:

"Artículo Cuadragésimo Séptimo.- Los cargos de consejeros son incompatibles con el ejercicio del cargo de diputado, senador, ministro de Estado, subsecretario, intendente, gobernador, alcalde, concejal y consejero regional. Tampoco podrán ser consejeros los funcionarios públicos de exclusiva confianza, los ministros del Tribunal Constitucional, los miembros del Poder Judicial, los funcionarios de la Contraloría General de la República, los consejeros del Banco Central, los fiscales del Ministerio Público, los miembros del Tribunal Calificador de Elecciones y de los Tribunales Electorales Regionales, ni los miembros de las Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad Pública. También son incompatibles con el ejercicio de cargos directivos unipersonales en los órganos de dirección de los partidos políticos.

Del mismo modo, serán inhábiles los consejeros que por sí, o su cónyuge o conviviente civil o sus parientes hasta el primer grado de consanguinidad, tengan control sobre la administración o participen de la propiedad de empresas o instituciones relacionadas con procesos de selección de personal, inscritas en el registro que al efecto mantenga la Dirección Nacional del Servicio Civil. Por otra parte, cuando participen en un proceso de selección personas que tengan la calidad de cónyuge, conviviente civil, hijos o parientes hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad inclusive, del consejero, éste deberá inhabilitarse. También deberá hacerlo cuando el concurso tenga por objeto proveer un cargo de alto directivo público de una institución en la cual se encuentre prestando servicios.

Los consejeros deberán presentar la declaración de intereses y de patrimonio a que se refiere la ley N° 20.880, sobre Probidad en la Función Pública y Prevención de los Conflictos de Intereses."

11. Modifícase el artículo cuadragésimo octavo como sigue:

- a) Agrégase en su inciso primero a continuación de la expresión "Consejo de Alta Dirección Pública" la frase "previa aprobación del perfil del cargo y".
- b) Elimínase en su inciso primero la expresión "en diarios de circulación nacional".
- c) Agrégase en su inciso primero a continuación de la expresión "páginas web institucionales", la frase ", el sitio web de la referida Dirección".
- d) Intercálanse los siguientes incisos segundo, tercero y cuarto nuevos, pasando el actual inciso segundo a ser quinto:

"La autoridad competente deberá informar a la Dirección Nacional del Servicio Civil los cargos de alta dirección pública que se encuentren vacantes, dentro de los cinco días siguientes a que se produzca la vacancia, o dentro de los cinco días siguientes desde que haya sido adoptada la decisión a que se refiere el inciso tercero del artículo quincuagésimo séptimo. El incumplimiento de esta obligación irrogará la responsabilidad administrativa correspondiente.

Durante los ocho meses anteriores al inicio de un nuevo periodo presidencial, se requerirá la autorización del Consejo de Alta Dirección Pública para convocar a los procesos de selección de cargos de alta dirección pública. Esta autorización será requerida por el subsecretario del ramo o jefe superior de servicio, según corresponda, y para aprobarse requerirá, al menos, cuatro votos favorables. Tanto el requerimiento como la autorización referidos deberán fundarse exclusivamente en razones de buen servicio, cuyos fundamentos se deberán señalar expresamente.

La Dirección Nacional del Servicio Civil creará y administrará un registro con la información de aquellas personas seleccionadas o que hubieren postulado en procesos de selección de cargos del Sistema de Alta Dirección Pública o que hayan sido provistos mediante dicho Sistema. Quienes integren este registro serán invitados a participar en los concursos siempre que cumplan con el perfil del cargo respectivo, de acuerdo a lo que establezca el reglamento. Lo anterior no conferirá preferencia ni podrá considerarse como mérito en el respectivo proceso de selección."

12. Introdúcense en el artículo cuadragésimo noveno las siguientes enmiendas:

a) Sustitúyese su inciso primero por el siguiente:

"Artículo Cuadragésimo Noveno.- Los ministros o subsecretarios del ramo, actuando estos últimos por delegación de los primeros, y los jefes de servicio respectivos, deberán proponer al Consejo los perfiles profesionales y de competencias y aptitudes que deberán cumplir los candidatos a los cargos de alta dirección pública. La propuesta de perfil deberá incluir los lineamientos generales para el respectivo convenio de desempeño."

b) Agrégase en su inciso segundo, a continuación del punto y aparte, que pasa a ser seguido, la siguiente oración: "Estos perfiles deberán ser aprobados por el Consejo de Alta Dirección Pública y comunicados a la Dirección Nacional del Servicio Civil para su registro".

c) Agréganse los siguientes incisos tercero y cuarto:

"Al producirse la vacancia de un cargo de alta dirección pública, se entenderá vigente el último perfil aprobado por el Consejo para el cargo que se concursará, salvo que el ministro o el subsecretario del ramo, actuando este último por delegación del primero, o el jefe de servicio respectivo, según corresponda, envíe una nueva propuesta de perfil a la Dirección Nacional del Servicio Civil dentro del plazo de quince días hábiles contado desde dicha vacancia.

La Dirección Nacional del Servicio Civil dictará normas de aplicación general para la elaboración de las propuestas de perfiles respecto de los cargos de alta dirección pública por parte de las autoridades competentes."

13. Incorpórase el siguiente artículo cuadragésimo noveno bis:

"Artículo Cuadragésimo Noveno Bis.- La Dirección Nacional podrá realizar convocatorias para recibir antecedentes curriculares antes de generarse las vacantes respectivas siempre que se trate de cargos con perfiles análogos a otros ya aprobados, para ser sometidos a una preevaluación de candidatos destinada a determinar su idoneidad. En el caso de ser considerados idóneos, dichos candidatos serán incorporados directamente a la fase de evaluación de los respectivos procesos de selección."

14. Reemplázase en el artículo quincuagésimo la expresión "entre 3 y 5" por "3 o 4".

15. Modifícase el artículo quincuagésimo primero en el siguiente sentido:

a) Sustitúyese el inciso primero por el siguiente:

"Artículo Quincuagésimo Primero.- El Presidente de la República, dentro del plazo máximo de noventa días contado desde la recepción de la nómina a que se refiere el artículo anterior, podrá nombrar a uno de los candidatos propuestos por el Consejo o declarar desierto el proceso de selección, caso en el cual se realizará un nuevo proceso de selección. Transcurrido el plazo antes señalado sin que el Presidente de la República haya ejercido su facultad, se entenderá declarado desierto el proceso de selección."

b) Agrégase el siguiente inciso segundo:

"Quien haya integrado una nómina rechazada por el Presidente de la República no podrá ser incluido en una nueva nómina para proveer el mismo cargo, durante ese mismo periodo presidencial."

16. Modifícase el artículo quincuagésimo segundo en el siguiente sentido:

a) Reemplázase en el inciso primero la frase "del mismo, un representante del ministro del ramo" por "o del estamento profesional del mismo, un representante del ministro o subsecretario del ramo, actuando este último por delegación del primero".

b) Sustitúyese el inciso segundo por los siguientes incisos segundo a octavo, nuevos:

"El comité de selección requerirá de la concurrencia de la mayoría de sus integrantes para constituirse, sesionar, entrevistar y adoptar decisiones. Deberá estar siempre presente el representante del Consejo de Alta Dirección Pública, quien lo presidirá.

El ministro o subsecretario del ramo, cuando este último actúe por delegación del primero, y el jefe de servicio, deberán comunicar a la Dirección Nacional del Servicio Civil los nombres de sus respectivos representantes en el comité de selección, dentro de diez días hábiles contados desde la vacancia del cargo respectivo. Si no se efectúa la comunicación dentro de este plazo, el Consejo de Alta Dirección Pública designará a un profesional experto para conformar el comité de selección.

El comité de selección propondrá al jefe superior del servicio respectivo una nómina de 3 o 4 candidatos por cada cargo a proveer. El jefe superior de servicio deberá entrevistar a los candidatos incluidos en la nómina, de lo cual deberá informar por escrito a la Dirección Nacional del Servicio Civil y podrá nombrar o declarar desierto un concurso, caso en el cual se realizará un nuevo proceso de selección. El jefe superior de servicio podrá declarar desierto un proceso de selección, por una única vez dentro de un concurso.

Quien haya integrado una nómina rechazada por el jefe superior de servicio no podrá ser incluido en una nueva nómina para proveer el mismo cargo, salvo que la autoridad que realiza el nombramiento sea diferente de aquélla que ejercía el cargo en el momento de declarar desierto el concurso.

El jefe superior de servicio dispondrá de un plazo máximo de veinte días hábiles, contado desde la recepción de la nómina de candidatos propuesta por el comité de selección, para comunicar a la Dirección Nacional del Servicio Civil el nombramiento respectivo

o la declaración de desierto del proceso de selección, en su caso. En caso de que dicha autoridad no se pronuncie dentro del plazo mencionado, se entenderá que declara desierto el proceso.

Si habiéndose iniciado un nuevo proceso de selección por haberse declarado desierto el anterior venciere nuevamente el plazo dispuesto en el inciso anterior sin que se haya realizado un nombramiento, el Consejo podrá declararlo desierto, por resolución fundada. Dicha facultad sólo podrá ejercerla por una sola vez, en el término de diez días contado desde el vencimiento del plazo referido.

En el caso que el Consejo no ejerza esta facultad, el jefe de servicio deberá nombrar al candidato de la nómina que hubiere obtenido el mayor puntaje en el último proceso de selección. El mismo efecto se producirá si, habiendo el Consejo ejercido dicha facultad, y ante un nuevo proceso de selección con su respectiva nómina, el plazo establecido en el inciso sexto venciere nuevamente."

17. Modifícase el artículo quincuagésimo cuarto en el siguiente sentido:

a) Sustitúyese en su inciso primero la frase que sigue al punto y seguido por la siguiente: "Ambos organismos podrán entrevistar a los candidatos que así determinen, con la presencia de, a lo menos, dos de sus miembros."

b) Reemplázase el inciso segundo por los siguientes incisos segundo, tercero, cuarto y quinto nuevos, pasando el actual tercero a ser inciso sexto:

"El consejo o el comité de selección, en su caso, podrán declarar desierto un proceso de selección si determinan que no se reúnen, al menos, tres candidatos idóneos para conformar la nómina respectiva.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso anterior, el Consejo de Alta Dirección Pública, con el acuerdo de cuatro de sus miembros y por razones fundadas, podrá:

a) Incorporar en el proceso de selección, con su autorización y antes de la etapa de entrevistas, a candidatos que en los últimos veinticuatro meses hayan formado parte de una nómina para cargos de jefe superior de servicio o segundo nivel jerárquico, en concursos destinados a proveer cargos de naturaleza equivalente, sin perjuicio de lo señalado en el inciso segundo del artículo quincuagésimo primero e inciso quinto del artículo quincuagésimo segundo.

b) Incorporar en el proceso de selección, con su autorización y antes de la etapa de entrevistas, a altos directivos públicos, en ejercicio o no, que hayan ejercido el cargo por al menos un periodo de dos años y cuyo cumplimiento de su convenio de desempeño haya sido igual o superior al 90 por ciento.

Las incorporaciones señaladas en el inciso anterior, se realizarán utilizando el registro a que se refiere el inciso cuarto del artículo cuadragésimo octavo.

Un reglamento establecerá la forma y las condiciones que deberán observarse para la aplicación del mecanismo señalado en el inciso tercero de este artículo."

18. Sustitúyese el artículo quincuagésimo quinto por el siguiente:

"Artículo Quincuagésimo Quinto.- El proceso de selección y sus antecedentes tendrán el carácter de públicos, sin perjuicio de las reservas que expresamente establezca la ley.

Con todo, serán públicos los siguientes antecedentes, de conformidad con lo dispuesto por la ley N° 20.285, sobre Acceso a la Información Pública, sólo una vez nombrado el alto directivo público o declarado desierto el concurso:

- a) Los antecedentes curriculares de quien sea nombrado, debiendo resguardarse sus datos sensibles en conformidad con la ley, y
- b) Los puntajes finales de los candidatos incluidos en las nóminas a las que se refieren los artículos quincuagésimo y quincuagésimo segundo de esta ley, resguardando la reserva de la identidad de las personas nominadas.

Asimismo, cada postulante podrá solicitar su puntaje final y el resultado de su evaluación. Sin perjuicio de lo anterior, siempre tendrán el carácter de confidencial los siguientes antecedentes:

- a) El nombre y otros atributos personales que permitan deducir la identidad de los candidatos.
- b) Las referencias entregadas por terceros sobre los candidatos.
- c) Los puntajes de los candidatos, excepto en los casos señalados en la letra b) del inciso segundo y en el inciso tercero.
- d) Las opiniones expertas y evaluaciones emitidas por las empresas especializadas en selección de personal sobre los candidatos, sin perjuicio de lo señalado en el inciso tercero.
- e) La nómina de candidatos.

Las normas establecidas en este artículo serán aplicables a todos aquellos procesos de selección en que la ley disponga la utilización del proceso de selección regulado por el Párrafo 3° del Título VI de la presente ley o en los que participe la Dirección Nacional del Servicio Civil o el Consejo de Alta Dirección Pública o sus representantes.

En el debido cumplimiento de las funciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil y del Consejo para la adecuada operación del Sistema de Alta Dirección Pública, se mantendrá, por el plazo de nueve años contado desde el inicio de cada proceso de selección, el carácter secreto o reservado de los antecedentes a que se refiere el inciso cuarto de este artículo.

La Dirección Nacional del Servicio Civil deberá elaborar un resumen ejecutivo de los procesos de selección y de la historia curricular de los candidatos entrevistados, por el Consejo o por los Comités respectivos, sin que de éste pueda inferirse la identidad de los postulantes. El resumen señalado deberá publicarse en el sitio web del Servicio dentro de los treinta días contados desde el nombramiento en el cargo o declarado desierto el concurso."

19. Modifícase el artículo quincuagésimo sexto de la siguiente forma:

- a) Sustitúyese en su inciso primero la oración que sigue al punto y seguido por la siguiente: "Para estos efectos tendrán un plazo de cinco días hábiles, contado desde la notificación del cierre del proceso, la que se efectuará por correo electrónico, sin perjuicio de su publicación en la página web de la Dirección Nacional del Servicio Civil."
- b) Remplázase en su inciso segundo las palabras "de un jefe superior de servicio" por el vocablo "respectivo".

c) Elimínase su inciso tercero, pasando los actuales incisos cuarto y quinto a ser tercero y cuarto, respectivamente.

d) Agréganse los siguientes incisos quinto, sexto y séptimo:

"Cuando un candidato así lo acepte, todas las comunicaciones para efectos del proceso de reclamación podrán dirigirse a las direcciones de correo electrónico indicadas por los postulantes, sin perjuicio del envío por otra vía.

Para efectos de lo dispuesto en el inciso primero, se entenderá por concluido el proceso de selección para proveer cargos de alta dirección pública, en la fecha de la notificación del acta del Consejo o del comité de selección, en la que conste la conformación de la respectiva nómina, o la declaración de desierto del mismo, según sea el caso.

El Consejo, el comité de selección y la Dirección Nacional del Servicio Civil deberán velar por que en sus actuaciones se garantice la confidencialidad sobre la identidad de el o los reclamantes."

20. Modifícase el artículo quincuagésimo séptimo en el siguiente sentido:

a) Agrégase en su inciso primero a continuación del punto y aparte, que pasa a ser seguido, las siguientes oraciones: "Si, después de comunicada una nómina a la autoridad, se produce el desistimiento de algún candidato que la integraba, podrá proveerse el cargo con alguno de los restantes candidatos que la conformaron. Con todo, la autoridad podrá solicitar al Consejo de Alta Dirección Pública complementar la nómina con otros candidatos idóneos del proceso de selección que la originó, respetando el orden de puntaje obtenido en dicho proceso."

b) Sustitúyese en su inciso segundo la palabra "acuerdos" por el término "convenios".

c) Sustitúyese en su inciso tercero la expresión "noventa días" por "treinta días corridos".

d) Remplázase en su inciso cuarto el vocablo "dos" por "seis".

e) Agrégase en su inciso quinto a continuación del punto final, que pasa a ser seguido, la siguiente frase: "Sin perjuicio de lo anterior, los funcionarios conservarán la propiedad del cargo de planta de que sean titulares durante el periodo en que se encuentren nombrados en un cargo de alta dirección pública, incluyendo sus renovaciones. Esta compatibilidad no podrá exceder de nueve años."

21. Modifícase el artículo quincuagésimo octavo de la siguiente manera:

a) Intercálase el siguiente inciso segundo, nuevo, pasando el actual inciso segundo a ser tercero:

"Durante los seis primeros meses del inicio del respectivo periodo presidencial, la autoridad facultada para hacer el nombramiento de los altos directivos de segundo nivel jerárquico podrá solicitarles la renuncia, previa comunicación dirigida por escrito al Consejo de Alta Dirección Pública, la que deberá ser fundada. Dicho Consejo estará facultado para citar a la referida autoridad a informar sobre el grado de cumplimiento del convenio de desempeño y los motivos de la desvinculación del alto directivo."

b) Agréganse los siguientes incisos cuarto y quinto:

"Asimismo, en los casos de petición de renuncia de los cargos de segundo nivel jerárquico, la autoridad facultada deberá expresar el motivo de la solicitud, que podrá basarse en razones de desempeño o de confianza.

Con todo, previo a solicitar la renuncia de un subdirector de hospital afecto al Sistema de Alta Dirección Pública, la autoridad facultada para removerlo de dicho cargo deberá consultar al director del hospital respectivo."

22. Reemplázase el artículo quincuagésimo noveno por el siguiente:

"Artículo Quincuagésimo Noveno.- Si hubiere cargos de alta dirección pública vacantes, sólo se aplicarán las normas de la subrogación establecidas en la ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo, cuyo texto refundido, coordinado y sistematizado fue fijado por el decreto con fuerza de ley N° 29, de 2004, del Ministerio de Hacienda, sin que sea aplicable el mecanismo de la suplencia.

No obstante lo establecido en el artículo 80 del referido decreto con fuerza de ley, la autoridad facultada para efectuar el nombramiento de los jefes superiores de servicios afectos al Sistema de Alta Dirección Pública podrá determinar para ellos otro orden de subrogación, para lo cual sólo podrá considerar funcionarios que sirvan cargos de segundo nivel jerárquico, nombrados conforme al Sistema de Alta Dirección Pública, cuando existan en el servicio respectivo.

Las instituciones deberán informar a la Dirección Nacional del Servicio Civil los órdenes de subrogación vigentes para los cargos de alta dirección pública."

23. Sustitúyese el artículo sexagésimo por el siguiente:

"Artículo Sexagésimo.- Los nombramientos que se efectúen de conformidad con el artículo trigésimo sexto bis se extenderán hasta el término del respectivo periodo presidencial, sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso primero del artículo quincuagésimo octavo. Los altos directivos públicos nombrados en conformidad con el artículo trigésimo sexto bis no podrán ser incorporados en el proceso de selección mediante el mecanismo dispuesto en la letra b) del inciso tercero del artículo quincuagésimo cuarto.

En lo no previsto en los incisos anteriores, los jefes superiores de servicios afectos al artículo trigésimo sexto bis se regirán por las normas contenidas en los Párrafos 4°, 5°, 6° y 7° del Título VI de esta ley."

24. Sustitúyense los incisos primero, segundo y tercero del artículo sexagésimo primero por los siguientes:

"Artículo Sexagésimo Primero.- Dentro del plazo máximo de sesenta días corridos, contado desde su nombramiento definitivo o de su renovación, los jefes superiores de servicio suscribirán un convenio de desempeño con el ministro o el subsecretario del ramo, cuando este actúe por delegación del primero, a propuesta de dicha autoridad.

En el caso de directivos del segundo nivel de jerarquía, el convenio será suscrito con el jefe superior respectivo, a propuesta de éste. Tratándose de los hospitales, el convenio de desempeño deberá suscribirlo el director de dicho establecimiento con los subdirectores médicos y administrativos respectivos, a propuesta de éste.

Los convenios de desempeño deberán ser propuestos al alto directivo, a más tardar, dentro de los treinta días corridos contados desde el nombramiento, y deberán considerar el respectivo perfil del cargo."

25. Agréganse en el artículo sexagésimo segundo los siguientes incisos segundo, tercero y cuarto:

“La autoridad respectiva deberá cumplir con la obligación señalada en el inciso anterior dentro del plazo máximo de noventa días, contado desde el nombramiento definitivo del alto directivo público o su renovación. En caso de incumplimiento, la Dirección Nacional del Servicio Civil deberá informar a la Contraloría General de la República para efectos de lo dispuesto en el inciso siguiente.

La autoridad que no cumpla con la obligación señalada en el inciso primero será sancionada con una multa de 20 a 50 por ciento de su remuneración.

Además, la Dirección Nacional del Servicio Civil informará al Consejo de Alta Dirección Pública sobre el estado de cumplimiento de la obligación señalada en el inciso primero.”

26. Reemplázase su artículo sexagésimo tercero por el siguiente:

“Artículo Sexagésimo Tercero.- Cada doce meses, contados a partir de su nombramiento, el alto directivo público deberá entregar a su superior jerárquico un informe acerca del cumplimiento de su convenio de desempeño. Dicho informe deberá remitirlo a más tardar al mes siguiente del vencimiento del término antes indicado. Asimismo, le informará de las alteraciones que se produzcan en los supuestos acordados, proponiendo los cambios y ajustes pertinentes a los objetivos iniciales, todo lo anterior de acuerdo a lo que establezca el reglamento. El ministro o el subsecretario del ramo, cuando este último actúe por delegación del primero, o el jefe de servicio, según corresponda, deberán determinar el grado de cumplimiento de los convenios de desempeño de los altos directivos públicos de su dependencia, dentro de treinta días corridos, contados desde la entrega del informe.

Los convenios de desempeño podrán modificarse una vez al año, por razones fundadas y previo envío de la resolución que lo modifica a la Dirección Nacional del Servicio Civil y al Consejo de Alta Dirección Pública, para su conocimiento.

Los ministros o subsecretarios del ramo, cuando estos últimos actúen por delegación de los primeros, y jefes de servicio deberán enviar a la Dirección Nacional del Servicio Civil, para efectos de su registro, la evaluación y el grado de cumplimiento del convenio de desempeño, siguiendo el formato que esa Dirección establezca. La Dirección deberá publicar los convenios de desempeño de los altos directivos públicos y estadísticas agregadas sobre el cumplimiento de los mismos en la página web de dicho servicio. Además, deberá presentar un informe al Consejo de Alta Dirección Pública sobre el estado de cumplimiento de los referidos convenios.

La Dirección Nacional podrá realizar recomendaciones sobre las evaluaciones de los convenios de desempeño. El ministro o el subsecretario del ramo o el jefe de servicio, según corresponda, deberá elaborar un informe respecto de tales recomendaciones.”

27. Sustitúyese su artículo sexagésimo cuarto por el siguiente:

“Artículo Sexagésimo Cuarto.- Un reglamento dictado por el Ministerio de Hacienda establecerá los mecanismos de control y evaluación de los convenios, los lineamientos sobre la forma de medir y ponderar los elementos e indicadores a evaluar, los procedimien-

tos y calendarios de elaboración de los convenios, las causales y procedimientos para modificarlos y toda otra norma necesaria para la adecuada operación de los mismos.”

28. Modifícase el artículo sexagésimo quinto del modo que sigue:

a) Elimínanse los incisos sexto al décimo, pasando los actuales incisos undécimo y duodécimo a ser sexto y séptimo respectivamente.

b) Intercálase en su actual inciso undécimo, que ha pasado a ser sexto, entre las expresiones “se percibirá” y “mientras se ejerza”, la palabra “mensualmente”.

c) Agréganse los siguientes incisos octavo y noveno:

“El grado de cumplimiento del convenio de desempeño de los altos directivos públicos producirá el siguiente efecto:

a) El cumplimiento del 95 por ciento o más del convenio de desempeño dará derecho a percibir el 100 por ciento de la remuneración bruta que le corresponda según el sistema a que estén afectos.

b) El cumplimiento de más del 65 por ciento y menos del 95 por ciento dará derecho a percibir el 93 por ciento de dichas remuneraciones, más lo que resulte de multiplicar el 7 por ciento de la remuneración señalada en la letra a) por el porcentaje de cumplimiento del convenio de desempeño.

c) El cumplimiento del 65 por ciento o menos dará derecho a percibir el 93 por ciento de dichas remuneraciones.

Durante los primeros doce meses contados desde el nombramiento, no se aplicará lo dispuesto en el inciso anterior.”

29. Incorpórase el siguiente artículo sexagésimo sexto bis:

“Artículo Sexagésimo Sexto Bis.- Los cargos de director de servicio de salud y de hospital de las respectivas plantas de personal, provistos por el Sistema de Alta Dirección Pública, podrán remunerarse indistintamente bajo el régimen del decreto ley N° 249, de 1973, del Ministerio de Hacienda, en el grado que tienen asignado en la referida planta de personal, o de acuerdo a las normas de la ley N° 19.664 siempre que estén dentro del ámbito de aplicación de dicha ley, conforme a la opción que manifieste el interesado, la que deberá constar en el respectivo acto de nombramiento.

En los casos de los cargos de director de servicio de salud y de hospital, y subdirector médico de servicio de salud y de hospital de las respectivas plantas de personal, el porcentaje a que tendrán derecho dichos directivos por concepto de asignación de Alta Dirección Pública podrá ser diferenciado según se trate del régimen de remuneraciones del decreto ley N° 249, de 1973, o de las normas de la ley N° 19.664.”

Artículo 2.- Incorpóranse al Sistema de Alta Dirección Pública del Título VI de la ley N° 19.882, los siguientes servicios, en los niveles jerárquicos que se indican:

- 1) Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, Instituto Nacional de la Juventud, Servicio Nacional del Adulto Mayor, Corporación Nacional de Desarrollo Indígena, Dirección del Trabajo y Fondo Nacional de Salud: estarán afectos al Sistema el jefe superior de servicio y los cargos de segundo nivel de jerarquía, incluidos los cargos de directores regionales.
- 2) Servicio Nacional de Menores: estarán afectos al Sistema el jefe superior de servicio

y los cargos de directores regionales.

3) Dirección Nacional del Servicio Civil: estarán afectos al Sistema sólo los cargos de subdirectores.

4) Dirección General de Obras Públicas y Dirección de Planeamiento: estarán afectos al Sistema sólo los cargos del segundo nivel de jerarquía.

5) Los subdirectores del Servicio de Vivienda y Urbanización Metropolitano del Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

Artículo 3.- El personal que se desempeñe en labores de jefatura de los programas identificados en la ley de Presupuestos del Sector Público y que se encuentre radicado en una subsecretaría, estará sujeto al proceso de selección que se indica en este artículo, siempre que dichos programas cumplan con los siguientes requisitos copulativos:

a) Que su presupuesto anual represente, al menos, el 10 por ciento de aquel asignado por la ley de Presupuestos del Sector Público a la subsecretaría en la que se encuentre radicado.

b) Que su jefatura no esté delegada en algún funcionario que pertenezca a la planta directiva de la subsecretaría respectiva.

Con el objeto de identificar los programas a cuyas jefaturas se le aplicará esta norma, en el mes de diciembre de cada año el Ministerio de Hacienda deberá dictar una resolución exenta que los individualice.

El proceso de selección del personal señalado en el inciso primero se regirá por las normas siguientes:

a) El subsecretario del ramo deberá definir el perfil profesional que deberán cumplir los candidatos al cargo, el cual será aprobado por el Consejo de Alta Dirección Pública.

b) El proceso de selección se realizará mediante concurso abierto y se comunicará, a lo menos, mediante avisos publicados en medios electrónicos a través de las páginas web institucionales y el sitio electrónico de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

c) El proceso de selección será conducido por un comité de selección que estará integrado por un representante del ministro del ramo, un representante del subsecretario respectivo y un representante del Consejo de Alta Dirección Pública elegido de una lista de profesionales aprobada por el propio Consejo. El comité requerirá de la concurrencia de la mayoría de sus integrantes para constituirse, sesionar, entrevistar y adoptar decisiones, debiendo estar siempre presente el representante del Consejo de Alta Dirección Pública.

d) El comité de selección propondrá al subsecretario una nómina de tres o cuatro candidatos por cada cargo a proveer.

e) El subsecretario dispondrá de un plazo máximo de veinte días hábiles, contado desde la recepción de la nómina de candidatos, para nombrar a una de las personas propuestas por el comité de selección.

f) El subsecretario podrá declarar desierto un proceso de selección. Este se entenderá desierto cuando dicha autoridad no se pronuncie dentro del plazo dispuesto en la letra e). En estos casos se deberá convocar a un nuevo proceso de selección.

En caso que la jefatura de los programas quede vacante por cualquier causal, el Subsecretario respectivo podrá nombrar un reemplazante por el plazo máximo de noventa días sin sujeción a las disposiciones de este artículo.

Mediante un reglamento dictado por el Ministerio de Hacienda, se regularán los factores de selección que, a lo menos, deberán considerarse en los procesos; la publicidad de los concursos; las normas de funcionamiento del comité de selección, y todas aquellas necesarias para la realización de los concursos.

Artículo 4.- Los cargos de fiscal y de gerentes de la Corporación de Fomento de la Producción serán seleccionados según las normas aplicables a los altos directivos públicos de segundo nivel jerárquico contenidas en el Párrafo 3° del Título VI de la ley N° 19.882. En este caso, el comité de selección estará integrado por un representante de dicha Corporación, un representante del Ministro de Economía, Fomento y Turismo y un integrante del Consejo de Alta Dirección Pública.

Lo dispuesto en el inciso anterior comenzará a regir para los procesos de selección que se inicien a contar de la fecha de publicación de la presente ley.

Artículo 5.- Sustitúyese, en el artículo 2 del decreto con fuerza de ley N° 26, de 2003, del Ministerio de Hacienda, que Establece Plantas de Personal y Régimen de Remuneraciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil, la frase "a lo menos, diez semestres de duración", por la siguiente: "a lo menos, ocho semestres de duración".

Artículo 6.- Para ejercer el cargo de secretario regional ministerial se requerirá estar en posesión de un título profesional de una carrera de, a lo menos, ocho semestres de duración, otorgado por una universidad o instituto profesional del Estado o reconocidos por éste, sin perjuicio de otros requisitos que pueda establecer la ley para ejercer dicho cargo. Lo dispuesto en el inciso anterior será aplicable respecto de los nombramientos de cargos de secretario regional ministerial que se realicen a contar de la fecha de publicación de esta ley.

Artículo 7.- Reemplázase el inciso segundo del artículo 4 de la ley N° 16.395, de Organización y Atribuciones de la Superintendencia de Seguridad Social, por el siguiente: "El Superintendente de Seguridad Social será nombrado por el Presidente de la República de conformidad a lo establecido en el Título VI de la ley N° 19.882. Al efecto, el Superintendente tendrá el grado 1° de la escala de fiscalizadores correspondiente al primer nivel jerárquico, y los cargos de fiscal e intendentes serán nombrados por dicho Superintendente, y tendrán el grado 2° de la escala de fiscalizadores correspondiente al segundo nivel jerárquico."

Artículo 8.- Modifícase el artículo 14 de la ley N° 15.076, cuyo texto refundido, coordinado y sistematizado fue fijado por el decreto con fuerza de ley N° 1, de 2001, del Ministerio de Salud, de la siguiente manera:

a) Reemplázase su inciso cuarto por el siguiente:

"Igualmente, podrán retener la propiedad de sus empleos anteriores incompatibles, sin derecho a remuneración, los profesionales funcionarios que sean nombrados en cargos provistos por el Sistema de Alta Dirección Pública. Esta compatibilidad no podrá exceder de nueve años."

b) Suprímese su inciso quinto.

"Disposiciones Transitorias

Artículo primero.- Lo dispuesto en el artículo trigésimo sexto bis de la ley N° 19.882 entrará en vigencia en el periodo presidencial siguiente a la fecha de publicación de esta ley.

Las modificaciones introducidas en los incisos tercero y cuarto del artículo cuadragésimo quinto de la ley N° 19.882 entrarán en vigencia a contar del primer día del mes siguiente a la fecha de publicación de la presente ley.

Artículo segundo.- Las modificaciones introducidas en el artículo cuadragésimo séptimo de la ley N° 19.882 respecto de las incompatibilidades no serán aplicables a los consejeros del Consejo de Alta Dirección Pública que se encuentren en funciones a la fecha de publicación de esta ley. Sin embargo, sí continuarán afectos a las incompatibilidades vigentes a la época de su designación.

No obstante lo señalado en el inciso anterior, los consejeros a que se refiere dicho inciso deberán realizar la declaración de intereses y patrimonio que dispone el artículo cuadragésimo séptimo de la ley N°19.882 dentro de los tres meses siguientes a la publicación de esta ley.

Artículo tercero.- Las modificaciones introducidas en el inciso quinto del artículo quincuagésimo séptimo de la ley N° 19.882 se aplicarán respecto de los nombramientos en cargos de alta dirección pública que se realicen a contar de la fecha de publicación de esta ley.

Artículo cuarto.- Las modificaciones introducidas en el artículo quincuagésimo noveno de la ley N° 19.882 entrarán en vigencia a contar de la fecha de publicación de la presente ley. Los cargos de alta dirección pública cuyos nombramientos se hayan provisto transitoria y provisionalmente conforme al artículo quincuagésimo noveno de la ley N° 19.882 vigente con anterioridad a la fecha de publicación de esta ley, seguirán rigiéndose por las normas aplicables a la época de su nombramiento.

Artículo quinto.- Los convenios de desempeño de los altos directivos públicos que se encuentren vigentes a la fecha de publicación de esta ley se regirán por las normas en vigor a la época de su nombramiento. Sin embargo, los convenios que se suscriban con motivo de la prórroga de sus nombramientos se ajustarán a las normas vigentes a la fecha de dicha prórroga.

Artículo sexto.- Las modificaciones introducidas en el artículo sexagésimo quinto de la ley N° 19.882 no se aplicarán a los altos directivos públicos que se encuentren nombrados a

la fecha de publicación de la presente ley. En los casos anteriores, continuarán rigiéndose por las normas vigentes con anterioridad a la publicación de esta ley y sólo comenzarán a aplicarse las modificaciones introducidas al referido artículo sexagésimo quinto una vez que los cargos queden vacantes por cualquier causal.

Artículo séptimo.- Facúltase al Presidente de la República para que, dentro del plazo de seis meses contado desde la fecha de publicación de esta ley, mediante uno o más decretos con fuerza de ley, expedidos por intermedio del Ministerio de Hacienda, determine los cargos que estarán afectos al Sistema de Alta Dirección Pública para los servicios públicos señalados en el artículo 2, de conformidad con lo dispuesto en dicho artículo.

Artículo octavo.- Al momento de incorporar un cargo al Sistema de Alta Dirección Pública de conformidad al artículo anterior, los funcionarios que se encuentren desempeñándolos mantendrán su nombramiento y seguirán afectos a las normas que les fueren aplicables a esa fecha, debiendo llamarse a concurso conforme a las disposiciones del Título VI de la ley N° 19.882, cuando cesen por cualquier causa.

Mientras los cargos calificados como de alta dirección pública en virtud del artículo anterior no se provean conforme a las normas del Sistema, los funcionarios que los sirvan continuarán percibiendo las remuneraciones propias del régimen al cual se encuentran afectos.

Artículo noveno.- Facúltase al Presidente de la República para que dentro del plazo de un año contado desde la fecha de publicación de esta ley, mediante uno o más decretos con fuerza de ley, expedidos por intermedio del Ministerio de Hacienda y suscritos por el Ministro de Salud, pueda crear los cargos de director de hospital, subdirector médico de hospital y subdirector administrativo de hospital, en las plantas de personal de los Servicios de Salud siguientes: Libertador General Bernardo O'Higgins, Concepción, Metropolitano Sur Oriente, Metropolitano Occidente, Metropolitano Central, Metropolitano Oriente y Magallanes. Dichos cargos serán de segundo nivel jerárquico y estarán afectos al Sistema de Alta Dirección Pública. Además, en el ejercicio de esta facultad se podrán establecer los requisitos de ingreso y promoción de dichos cargos.

Artículo décimo.- El mayor gasto fiscal que represente la aplicación de esta ley, durante el primer año presupuestario de vigencia, se financiará con los recursos de la Dirección Nacional del Servicio Civil y del Ministerio de Salud, según corresponda. No obstante lo anterior, el Ministerio de Hacienda, con cargo a la partida presupuestaria del Tesoro Público, podrá suplementar dichos presupuestos en la parte del gasto que no se pudiere financiar con esos recursos.

Incrementátase en 12 cupos la dotación máxima de personal vigente de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Artículo undécimo.- Dentro del plazo de un año desde la publicación de esta ley, el Presidente de la República deberá enviar al Congreso Nacional un proyecto de ley para fortalecer el sistema de Empresas Públicas, el cual tendrá por objetivo, entre otros, permitir una mejor representación de los derechos y deberes del Estado en su rol de propietario e incorporar mecanismos de reclutamiento y selección basados en el mérito, para la designación de los directores de las empresas públicas dependientes del sistema, incluyendo la incorporación de directores independientes.

Artículo duodécimo.- Dentro del plazo de un año desde la publicación de esta ley, el Presidente de la República deberá enviar al Congreso Nacional un proyecto de ley que incorpore mecanismos de reclutamiento y selección basados en el mérito en el ámbito municipal.

Artículo decimotercero.- Los cargos de fiscal e intendentes de la Superintendencia de Seguridad Social que a la fecha de publicación de la presente ley se encontraren nombrados continuarán rigiéndose por las normas aplicables a la fecha de su designación, y no les será aplicable la modificación del artículo 4 de la ley N° 16.395, de Organización y Atribuciones de la Superintendencia de Seguridad Social, introducida por el artículo 7 de esta ley.

Artículo decimocuarto.- El artículo sexagésimo sexto bis de la ley N° 19.882, incorporado por el numeral 29 del artículo 1 de esta ley, se aplicará respecto de las convocatorias a concursos que se realicen con posterioridad a la publicación de la misma." Habiéndose cumplido con lo establecido en el N° 1 del Artículo 93 de la Constitución Política de la República y por cuanto he tenido a bien aprobarlo y sancionarlo; por tanto, promúlguese y llévese a efecto como Ley de la República.

Santiago, 3 de octubre de 2016.

Michelle Bachelet Jeria, Presidenta de la República

Rodrigo Valdés Pulido, Ministro de Hacienda

ANEXO 4

Consejos de Alta Dirección Pública y directores del Servicio Civil

Consejos de Alta Dirección Pública 2004 - 2017

2004-2006

Catalina Bau, presidenta
María Luisa Brahm Barril
José Florencio Guzmán Correa
Rosanna Costa Costa
Rossana Pérez Fuentes, secretaria técnica

2006-2007

Rossana Pérez Fuentes, presidenta
María Luisa Brahm Barril
José Florencio Guzmán Correa
Rosanna Costa Costa
Mario Waissbluth Subelman
Mariana George-Nascimento Avendaño, secretaria técnica

2007-2010

Rossana Pérez Fuentes, presidenta
María Luisa Brahm Barril
Rafael Blanco Suárez
Rosanna Costa Costa
Mario Waissbluth Subelman
Mariana George-Nascimento Avendaño, secretaria técnica

2010-2013

Carlos Williamson Benaprés, presidente
Rafael Blanco Suárez
Beatriz Corbo Atria
Rodrigo Egaña Baraona
María Loreto Lira Domínguez
Mariana George-Nascimento Avendaño, secretaria técnica

2013-2014

Carlos Williamson Benaprés, presidente

Beatriz Corbo Atria

Rodrigo Egaña Baraona

María Loreto Lira Domínguez

Manuel Inostroza Palma

Mariana George-Nascimento Avendaño, secretaria técnica

2014-2016

Rodrigo Egaña Baraona, presidente

Beatriz Corbo Atria

María Loreto Lira Domínguez

Eduardo Abarzúa Cruz

Manuel Inostroza Palma

Mariana George-Nascimento Avendaño, secretaria técnica

2016-2018

Rodrigo Egaña Baraona, presidente

Bettina Horst von Thadden

María Loreto Lira Domínguez

Eduardo Abarzúa Cruz

Manuel Inostroza Palma

Mariana George-Nascimento Avendaño, secretaria técnica

Directores Nacionales del Servicio Civil

(y Presidentes del Consejo de Alta Dirección Pública)

Catalina Bau Aedo (2004-2006)

Rossana Pérez Fuentes (2006-2010)

Carlos Williamson Benaprés (2010-2014)

Rodrigo Egaña Baraona (2014-2018)

Alta Dirección Pública:
Camino a la profesionalización
del Estado

©Dirección Nacional del Servicio Civil,
2017

Texto

Roberto Palet

Edición

Certera Comunicaciones

Diseño

Agencia Felicidad

Edición no venal. Prohibida su venta



