



Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Gobierno y Gestión Pública
Magíster en Gerencia Pública

El Proceso de Gestión de Recursos Humanos en el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) en Chile (2004 – 2013)

**Alumnos: Acevedo Cornejo, José Pablo
Sierra Valenzuela, Juan Enrique
Profesor Guía: Rocca Santelices, Marco Antonio**

Tesis para optar al Grado de Magíster en Gerencia Pública

Santiago, Junio de 2014

ÍNDICE

	Pág.
PRESENTACIÓN	8
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I ANTECEDENTES GENERALES DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1. Reformas en la Democracia.....	12
1.1. Gobierno de Patricio Aylwin Azócar.....	13
1.2. Gobierno de Eduardo Frei Ruiz – Tagle.....	14
1.3. Gobierno de Ricardo Lagos Escobar.....	18
1.4. Gobierno de Michelle Bachelet Jeria.....	25
1.5. Gobierno de Sebastián Piñera Echenique.....	31
2. Justificación de la Investigación.....	34
2.1. Justificación Teórica.....	35
2.2. Justificación Metodológica.....	36
2.3. Justificación Institucional.....	37
2.4. Justificación Personal.....	37
3. Limitaciones de la Investigación.....	38
3.1. Limitaciones Teóricas.....	38
3.2. Limitaciones Metodológicas.....	38
3.3. Limitaciones del Objeto de estudio.....	39
4. Problema de Investigación.....	39
4.1. Planteamiento del Problema de Investigación.....	41
5. Preguntas de Investigación.....	43
6. Objetivos de la Investigación.....	43
6.1. Objetivo General.....	43
6.2. Objetivos Específicos.....	43
7. Hipótesis Tentativa.....	44
7.1. Hipótesis Complementaria.....	44

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL.....	45
1. Modelo Conceptual de Gestión de Recursos Humanos para el Estado: el caso de Nueva Zelanda.....	45
1.1. Servicios del Estado.....	48
1.2. Sector Público.....	50
2. Ley Nº 19.882 Regula Nueva Política de Personal de los Funcionarios Públicos.....	51
2.1. Dirección de Nacional del Servicio Civil (DNSC).....	52
2.2. Sistema de Alta Dirección Pública (SADP).....	54
2.2.1. Selección de los Altos Directivos Públicos.....	57
2.2.2. Nombramiento de los Altos Directivos Públicos.....	59
3. Conceptualización.....	61
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	66
1. Presentación del Marco Metodológico.....	66
2. Validez y Confiabilidad.....	67
3. ¿Existen diseños de investigación que son cualitativos y cuantitativos?.....	68
4. Tipo de Estudio.....	68
5. Técnicas de Investigación e Instrumentos Asociados.....	69
6. Población Objetivo y Muestra de Investigación.....	70
6.1. Muestra.....	70
7. Operacionalización de la Variable de Investigación.....	72
CAPÍTULO IV DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	73
1. Condiciones del escenario estructural de los Recursos Humanos del Sector Público en Chile.....	73
1.1. Gobierno Central.....	75
1.1.1. Personal Civil del Gobierno Central según Dependencia.....	78
1.1.2. Personal Civil del Gobierno Central según Ministerio.....	80
1.1.3. Personal Civil del Gobierno Central según Calidad Jurídica.....	82
1.1.4. Personal Civil del Gobierno Central según Estamento.....	87

1.1.5. Personal Contratado sobre la Base de Honorarios.....	91
2. Condiciones del escenario estructural del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) en Chile.....	93
2.1. Servicios Incorporados al Sistema de Alta Dirección Pública.....	93
2.2. Cargos Incorporados al Sistema de Alta Dirección Pública.....	96
2.3. Concursos del Sistema de Alta Dirección Pública.....	99
2.4. Postulaciones al Sistema de Alta Dirección Pública.....	100
2.5. Nombramientos del Sistema de Alta Dirección Pública.....	106
2.6. Concursos Declarados Desiertos por el Sistema de Alta Dirección Pública.....	111
2.7. Etapas del Proceso de Selección del Sistema de Alta Dirección Pública.....	114
2.8. Tiempos de los Concursos del Sistema de Alta Dirección Pública.....	116
3. Análisis de la Fase de Entrevista a Informantes Claves.....	118
3.1. Fase de Convocatoria y Búsqueda.....	119
3.1.1. Indicador: Rol del nuevo sistema de reclutamiento para los concursos públicos.....	119
3.1.2. La idea de Modernización del sistema de reclutamiento de recursos humanos.....	122
3.1.3. El principio de Calidad en la gestión del sistema de reclutamiento de recursos humanos.....	123
3.1.4. La idea de Perfiles de Cargo en el sistema de reclutamiento de recursos humanos.....	124
3.1.5. Indicador: Medios de difusión en la Fase de Convocatoria y Búsqueda.....	126
3.1.6. Indicador: Cobertura del SADP.....	129
3.1.7. Indicador: Definición de Roles de Cargo.....	131
3.1.8. Indicador: Transparencia y Probidad.....	133
3.2. Fase de Monitoreo.....	136
3.2.1. Indicadores: Monitoreo y Evaluación Permanente.....	136

3.2.2. Indicador: Privatización de parte del Sistema de Recursos Humanos a través de la contratación de Empresas de evaluación.....	137
3.2.3. Indicador: Rol de las Empresas de evaluación.....	139
3.2.4. Indicador Convenios de Desempeño.....	140
3.2.5. Indicador: Politización.....	142
3.3. Fase de Selección.....	144
3.3.1. Indicador: Sistema de Terna, Cuaterna o Quina o preselección final.....	144
3.3.2. Indicador: Objetividad.....	145
3.3.3. Indicador: Concursos Desiertos.....	148
3.3.4. Indicador: Costos.....	150
CONCLUSIONES.....	154
BIBLIOGRAFÍA.....	163
ANEXOS.....	178

Esta Tesis de Grado está dedicada a:

Al “Gran Alonso”, mi bien amado hijo.

Y a mis abuelos, a mis padres (biológicos y políticos).

A mis seis hermanas y sus familias, a cada uno de mis parientes.

A todos mis amigos y amigas, los de antes, los de ahora.

Y a todas las personas que con actos simples hacen del mundo un lugar más justo.

A todas las personas que con sus esfuerzos diarios, sacan adelante a los suyos.

Y, finalmente, a todos los trabajadores, a esos esforzados trabajadores, los anónimos trabajadores, los queridos trabajadores...

José Pablo Acevedo Cornejo

A mí esposa, Débora.

A mi padre, Enrique.

A mi hermana, Vitalia.

A mis sobrinos, Vitalia Alexandra y Patricio Alejandro.

Y, a la memoria de mi madre, Vitalia Valenzuela V.

Juan Enrique Sierra Valenzuela

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos quienes contribuyeron a la realización de este trabajo, especialmente, al amigo, colega sociólogo y compañero de proyecto Juan Enrique Sierra, de quien aprendo humildad y tesón, pues era impensada una titulación sin el concurso de él.

También, agradezco a la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, en particular, a la Escuela de Gobierno y Gestión Pública, por abrir un espacio para especializarse y generar en mí, la necesidad de perfeccionarme en el ámbito público.

José Pablo Acevedo Cornejo

A nuestro Director de Tesis, profesor Marco Antonio Rocca Santelices, quien a través de sus orientaciones y apoyo constante hizo posible el inicio y culminación de la presente Tesis de Grado.

Al Director del Magíster en Gerencia Pública para Líderes de la Alta Dirección del Estado, profesor Jaime Ahumada Pacheco y al cuerpo de Docentes del mismo, quienes durante el tiempo del postgrado, nos impartieron los conocimientos necesarios para poder desarrollarla.

A mi amigo y compañero de Tesis, José Pablo, quien con sus ideas, consejos y experiencia contribuyó para que ésta llegará a su término.

A mi Padre, quien constantemente me brindó su apoyo y me dio fuerzas para salir adelante con esta investigación. Muchas gracias por las enseñanzas entregadas, sin ellas, difícilmente, habría alcanzado lo propuesto.

Y, a mi amada y querida esposa, quien permanentemente me alentó para lograr este nuevo desafío. Muchas gracias, por tu tiempo, por tu comprensión, por tu paciencia, y por tu gran amor.

Juan Enrique Sierra Valenzuela

PRESENTACIÓN

La siguiente propuesta de tesis se centra en una reconceptualización o en una actual caracterización del **proceso de gestión de recursos humanos** al interior de la Alta Dirección Pública (ADP) en Chile.

Forma parte del proceso de titulación los alumnos Juan Enrique Sierra Valenzuela y José Pablo Acevedo Cornejo, ambos sociólogos, en el contexto del Magíster en Gerencia Publica para Líderes de la Alta Dirección del Estado perteneciente al Programa de Postgrado de la Escuela de Gobierno y Gestión Pública de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano en el 2014.

Centra su foco de atención en la sistematización de un proceso de reclutamiento de recursos humanos de la Alta Dirección Pública del Servicio Civil. Tratando de llenar un vacío de conocimiento, que puntualmente, está dado porque no se conoce como está hoy el sistema, no debemos olvidar que luego de un proceso de transición política, reconstitutivo en muchos aspectos, pero inaugural en otros, se plasma este nuevo sistema, luego con un cambio de gobierno y una orientación distinta, para actualmente, operar en una coalición similar a la Concertación de Partidos por la Democracia.

Este estudio exploratorio consta de cinco capítulos, en el primero, se plantea la presentación del tema, y su problematización, las justificaciones y limitaciones que encierran el problema, para luego describir sus objetivos y finalizar con las hipótesis tentativas que guía la investigación.

El segundo capítulo está referido al marco teórico-referencial, destacando allí el Modelo Conceptual de Gestión de Recursos Humanos para el Estado utilizado en Nueva Zelanda, seguido del tema referido a aspectos generales de la Ley N° 19.882 que regula la nueva política de Personal de los Funcionarios Públicos, puntualmente lo relativo a la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) y al

Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) para finalizar con la conceptualización de los términos de la investigación.

El tercer capítulo expone la metodología utilizada poniendo énfasis en el tipo de estudio exploratorio de carácter cualitativo, ahondando en cada uno de estos conceptos, de manera conjunta, se profundiza conceptualmente en lo que constituyen.

El cuarto capítulo muestra de manera detallada el desarrollo de la tesis, el cual se presenta conforme a las dimensiones estudiadas.

Por último, se presentan las conclusiones según objetivos y sugerencias a la presente propuesta.

INTRODUCCIÓN

Los Gobiernos de la Concertación de Partidos por la Democracia buscaron fortalecer y modernizar los procesos de gestión del Estado, ello se centro en la idea de “profundizar y perfeccionar el proceso de reforma y modernización de la Administración Pública, orientándola hacia el desarrollo y concreción de un Estado de Servicio a los Ciudadanos, caracterizado por una gestión más eficaz, eficiente, participativa y transparente”.¹

El Servicio Civil se ve enfrentado a un entorno vertiginoso y cambiante en muchas de las dimensiones del Proceso de modernización del Estado, cruzado, además, por un cambio de gobierno donde se alterna el poder, asumiendo una coalición distinta a la que había originado todo este proceso, lo que por cierto genero una serie de expectativas e incertidumbres y, en muchos casos, (partes del sistema gubernamental) también, muchas perturbaciones.

Debemos estar conscientes que muchas veces el escenario cambia, pero el eje del Sistema de Alta Dirección Pública sigue siendo el mismo, pues “el objetivo primordial del sistema es disponer de gestores profesionales al frente de las grandes áreas de la política y de los principales Servicios Públicos del Estado”.²

El gobierno del liberal Sebastián Piñera Echeñique viene a renovar el proceso, al respecto se han escuchado en el sonido ambiente, acotaciones a una supuesta remodelación interna, acelerando los procesos de ajuste de eficacia y eficiencia en la gestión, por otro lado, los más críticos hablan de una subvaloración de lo realizado, y que para la derecha política del país, el proceso se constituye en una barrera normativa, para el ingreso de cuadros profesionales al aparato del Estado.

¹ Presidencia de la República, Gabinete Presidencial Nº 006, de 11 de mayo del 2001, Imparte instrucciones para la implementación de un Estatuto de Dirección Pública, página 1.

² Logo Martínez Francisco, Diez años de la Alta Dirección Pública en Chile. XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Montevideo, Uruguay, 1 de noviembre del 2013. página 1.

Como parte del proceso de modernización se pretende seguir ahondando en la profesionalización de la gestión pública, en tener claros cuales son los nuevos desafíos de este sistema de selección meritocrático y que necesariamente requiere constantemente renovarse.

De allí que la presente propuesta de investigación se acerca a esta realidad, en este nuevo escenario, en el escenario de un cambio de gobierno, así se busca ***Caracterizar la situación del Proceso de Gestión de Recursos Humanos, para la Alta Dirección Pública en sus Fases de convocatoria y búsqueda, evaluación y finalmente Selección, en el contexto de modernización del Estado Chileno durante el período 2004 - 2013.***

La estructura teórica se mueve en la Modernización del Estado pasando por Servicio civil, abordando la gestión de personas para finalmente, terminar en el concepto de recursos humanos.

En aspectos metodológicos, el tipo de estudio es Descriptivo, de carácter cualitativo, pues la variable de investigación “gestión de recursos humanos” en la Alta dirección Pública, está debidamente caracterizada o explorada, por un lado, y también, en una segunda fase, debidamente dimensionada, pero un cambio en el escenario global (cambio de gobierno y de orientación política), nos obliga a reconceptualizar y volver atrás, es decir, tenemos que entender la gestión de recursos humanos ahora, por ejemplo, pensemos hace diez años, e imaginemos “consumo cultural”, ello esta muy estudiado, pero cuando queremos actualizar ese concepto al hoy día, constatamos el hecho de que los contenidos del concepto han cambiado, así de esa manera, los nuevos contenidos como acceso a la web, tv cables y otros irrumpen de manera agresiva, eso en metodología, se llama triangulación y precisamente esta tesis versa sobre la triangulación metodológica.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES GENERALES DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se expondrán los antecedentes generales del tema de tesis, que tiene relación con el proceso de gestión de recursos humanos en el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) en Chile durante el período 2004 – 2013.

Se van a tomar como referencia las acciones llevadas adelante tanto por los Gobiernos de la Concertación por Partidos de la Democracia durante el período 1990 – 2010 como por el Gobierno de Sebastian Piñera entre el 2010 y 2014 en relación a los procesos de reforma del Estado y modernización de la gestión pública³, dado que uno de los temas abordados fue la gestión de recursos humanos⁴.

1. Reformas en la Democracia

A diferencia de la reforma de los años '80, donde los temas permanentes fueron la reducción del déficit fiscal y la disminución del tamaño de la Administración Pública junto con el inicio de la privatización de las empresas públicas, que paso a constituir lo novedoso o relevante de esos años.

Durante los Gobiernos de la Concertación la reforma del Estado implementada tuvo varios objetivos, destacándose, entre ellos, por un lado, la interrupción del proceso de reducción del Estado; la implementación de mecanismos de mejoramiento de la gestión pública y, la incorporación; y, por otro, de la

³ Véanse por ejemplo, *Reforma del Estado en Chile 2000 – 2006*, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Febrero de 2006, o *La Reforma del Estado en Chile 1990 – 2005 De la Confrontación al Consenso*, de Mario Waissbluth, Marzo de 2006.

⁴ Cuando hablamos de la gestión de recursos humanos (o de personas) nos estamos refiriendo a aquellos aspectos que tienen relación con: su planificación, selección, capacitación, evaluación, desarrollo y administración, que a su vez, van a estar determinada por la estructura de la organización, el ambiente de ésta, las directrices y políticas existentes, la tecnología utilizada por la organización, la calidad y cantidad de recursos humanos disponibles, objetivos de la gestión de recursos humanos (sociales, institucionales, funcionales e individuales), entre otras.

participación ciudadana y de los temas de transparencia y control, en la Administración Pública.

Sin embargo, en cada uno de los Gobiernos de la Concertación, la idea del mejoramiento del sector público ha sido diferente.

1.1. Gobierno de Patricio Aylwin Azócar

Durante el gobierno de Patricio Aylwin (1990 – 1994), se implementó un Programa de Modernización de la Gestión Pública, que estuvo a cargo de la Dirección de Presupuestos (DIPRES), en un conjunto de Servicios Públicos, que constituyen la parte institucional más sólida, como son, por ejemplo, el Servicio de Impuestos Internos (SII) y la Tesorería General de la República (TGR), la Gestión de los Servicios Públicos, llevado a cabo durante el trienio 1992 – 1994 y que se conoció como Plan Piloto de Modernización de la Gestión en Servicios Públicos⁵.

El objetivo de este Programa fue “promover una nueva visión sobre la gestión pública cambiando el foco de atención desde los procesos (políticas, instrumentos y procedimientos) hacia los resultados”.⁶

También, se instauraron una serie de instituciones públicas –Ministerios y Servicios Públicos- que no sólo estaban relacionadas con la coordinación de carácter político como es el Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES)⁷ sino que también con el desarrollo de la política social, tales como el

⁵ Véase Artículo de Nelson Guzmán Betancourt. Experiencias de modernización de la gestión pública en Chile. Plan piloto de modernización en la gestión de los servicios públicos 1992 – 1994. Documento presentado en el Primer Congreso Interamericano del CLAD sobre "Reforma del Estado y de la Administración Pública", realizado entre el 7 y 9 de Noviembre de 1996, Río de Janeiro, Brasil.

⁶ Plan Piloto de Modernización de la Gestión en Servicios Públicos, en Comité Interministerial de la Gestión Pública, Modernización de la Gestión Pública. Reunión de Trabajo. 16 de diciembre de 1994, página 14.

⁷ Véase Ley N° 18.993, del 21 de agosto de 1990, que crea el Ministerio Secretaría General de la Presidencia de la República.

Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN)⁸, del cual van a depender nuevos servicios –Agencia de Cooperación Internacional (AgCI)⁹; Corporación Nacional del Desarrollo Indígena (CONADI)¹⁰; Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS)¹¹; Fondo Nacional para la Discapacidad (FONADIS)¹²; Instituto Nacional de la Juventud (INJUV)¹³ y el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM)¹⁴, que tiene el rango de Ministerio.

Además, con la promulgación de la Ley N° 19.300, sobre Bases Generales del Medio Ambiente -9 de marzo de 1994-, se estableció la normativa que dio lugar a la Comisión Nacional de Medio Ambiente (CONAMA)¹⁵.

1.2. Gobierno de Eduardo Frei Ruiz - Tagle

Uno de los ejes centrales del gobierno de Eduardo Frei Ruiz – Tagle (1994 – 2000) fue la modernización de la gestión pública.

En efecto, en diciembre de 1994, se crea el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública¹⁶, integrado por los Ministerios Secretaría General de la Presidencia –Coordinador del Comité-, de Hacienda, de Trabajo y Previsión Social, de Economía y Secretaría General de Gobierno. El cual tuvo como misión “impulsar y coordinar los esfuerzos modernizadores de los distintos

⁸ Véase Ley N° 18.989, del 19 de julio de 1990, que crea el Ministerio de Planificación y Cooperación.

⁹ Véase Ley N° 18.989, del 19 de julio de 1990, que crea la Agencia de Cooperación Internacional. Posteriormente, el año 2005, ésta es traspasada al Ministerio de Relaciones Exteriores según ley N° 19.999 del 10 de febrero de ese año.

¹⁰ Véase Ley N° 19.253, de 5 de octubre de 1993, que crea Corporación Nacional de Desarrollo Indígena.

¹¹ Véase Ley N° 18.989 de 19 de julio de 1990, 19/07/1990. Título II, Del Fondo de Solidaridad e Inversión Social.

¹² Véase Ley N° 19.284, de 14 de enero de 1994, que crea Fondo Nacional para la Discapacidad.

¹³ Véase Ley N° 19.042, de 16 de febrero de 1991, que crea Instituto Nacional de la Juventud.

¹⁴ Véase Ley N° 19.023, de 3 de enero de 1991, que crea el Servicio Nacional de la Mujer.

¹⁵ Véase Decreto Supremo N° 240 de 5 de junio de 1990, que crea la Comisión Nacional del Medio Ambiente y regula sus funciones.

¹⁶ Véase Decreto Ejecutivo N° 012, de 6 de diciembre de 1994, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, en Ministerio Secretaría General de la Presidencia de la República, Modernización de la Gestión Pública. Reunión de Trabajo, 1995.

Ministerios y de proponer al Presidente de la República políticas sobre la materia”.¹⁷

Posteriormente, durante el trienio 1994 – 1996, se elaboró un Programa y se llevó adelante una Estrategia de Modernización de la Gestión Pública, que se desarrolló de manera gradual y que se concretó en el Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública 1997 – 2000, “que responde a la decisión gubernamental de redoblar los esfuerzos para encauzar todos los recursos intelectuales, materiales y humanos de la Administración Pública, con el objeto de convertirla en una institución capaz de atender eficazmente las necesidades de la ciudadanía...”.¹⁸

A su vez, este Plan tuvo como base una serie de principios¹⁹ que definieron un conjunto de objetivos relativos a la gestión de los recursos humanos, como fueron, entre otros, “constituir una red estable de servidores públicos que lidere y se comprometa con un Estado al servicio de la gente; mejorar continuamente la accesibilidad y calidad de las atenciones que deben prestar los servicios a la ciudadanía, y garantizar la transparencia y probidad en el desempeño de las funciones públicas”.^{20 y 21}

A partir de los objetivos enunciados, dicho Plan estableció una serie de líneas de acción, donde se incluía a los *recursos humanos en la Administración Pública*.

¹⁷ Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, “El Estado al Servicio de la Gente. Balance 1994 – 2000”, página 17.

¹⁸ Ministerio Secretaria General de la Presidencia – Ministerio Secretaria General de Gobierno, “Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública. El Estado al Servicio de la Gente”, página 9.

¹⁹ Como *probidad y responsabilidad; igualdad y no-discriminación; transparencia; accesibilidad y simplificación; gestión participativa y eficiencia* - y eficacia. *Ibíd.* páginas 15 y 16.

²⁰ Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, “El Estado al Servicio de la Gente. Balance 1994 – 2000”, página 18.

²¹ También, otros objetivos planteados fueron los siguientes: “Establecer una institucionalidad del Estado que permitan mejorar la eficiencia, flexibilidad y coordinación de las actividades del sector público; priorizar el logro de los resultados, estimular el uso eficiente de los recursos humanos, financieros y tecnológicos incorporando una cultura de la evaluación; y, posicionar en la agenda pública y al interior de los servicios del Estado, el sentido y las proyecciones del proyecto de modernización y generar el compromiso y la participación de todos los sectores involucrados”, *Ibíd.*

Señalándose que “El gobierno democrático reconoce el rol protagónico que tienen los gerentes y trabajadores del sector público en la modernización de la gestión, lo cual se traduce en el interés de legitimar con acciones concretas la dignidad inherente a esta función”.²²

Agregando que “la línea de recursos humanos se orienta a crear las condiciones que promuevan el compromiso de los funcionarios con los objetivos de la institución, así como el desarrollo de sus capacidades para poder cumplir con excelencia su función”.²³

Lo que se busca es “impulsar políticas generales en las áreas de capacitación, evaluación del desempeño, remuneraciones, relaciones laborales y bienestar”.²⁴

Dado que “su objetivo es fortalecer el rol central que tienen los funcionarios y Directivos públicos en el proceso de modernización y valorizar el sentido de su misión”.²⁵

Para lo cual, el Plan considera los siguientes proyectos, que están relacionados con:

- a) Gerencia Pública.
- b) Capacitación de los funcionarios públicos.
- c) Remuneraciones, incentivos y profesionalización de la Administración Pública.
- d) Negociación gobierno – funcionarios. Relaciones laborales.
- e) Nuevos reglamentos de calificaciones.

²² Ministerio Secretaria General de la Presidencia – Ministerio Secretaria General de Gobierno, “Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública. El Estado al Servicio de la Gente”, página 17.

²³ *Ibíd.*, página 18.

²⁴ *Ibíd.*

²⁵ *Ibíd.*

A fines de la tesis que se presenta, se destacan de manera particular, el primer y último proyecto, sin desconocer que los otros son complementarios a éstos.

En relación a la *Gerencia Pública*, el Plan de Modernización de la Gestión Pública, señala lo siguiente: “Se trata de redefinir y fortalecer el perfil y rol de los Directivos públicos, privilegiando sus capacidades gerenciales por sobre su adhesión política o especificidad funcionaria. Aquí se trabajará en un diagnóstico y formulación de un proyecto integral de gerencia pública que comprenda tanto áreas de capacitación para Directivos, como el diseño de una propuesta sobre reclutamiento, carrera funcionaria, remuneraciones y evaluación de desempeño de los mismos”.²⁶

Y, en lo referente a *Nuevos Reglamentos de Calificaciones*, expresa que “esta iniciativa busca perfeccionar el actual sistema de calificaciones establecido en la Ley de Bases de la Administración del Estado y el Estatuto Administrativo, ligándolo en forma gradual a los incentivos de desempeño individual. El análisis técnico y la elaboración definitiva se harán previa consulta a los representantes de las asociaciones de funcionarios”.²⁷

Al mismo tiempo, en el Plan, en conjunto con las líneas de acción establecidas, se resolvió la necesidad de colocar mayor énfasis en dos temas, que se consideran fundamentales para llevar adelante el proceso de transformación del sector público en el país, como son:

- 1) “La calidad de los servicios, por que el principal objetivo de la modernización es el bienestar de la gente”;²⁸ y,

²⁶ *Ibíd.*

²⁷ *Ibíd.*, página 19.

²⁸ *Ibíd.*, página 26.

- 2) “Una política de personal y recursos humanos, por que es fundamental contar con la participación y el compromiso de los funcionarios públicos como actores principales de la transformación de la gestión”.²⁹

Por último, se consideran como responsables de la implementación y seguimiento del Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública no sólo al Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública sino que también, al Secretario Ejecutivo del mismo, a su Secretaría Ejecutiva, a los Jefes de Servicio y a los Coordinadores Ministeriales de Modernización.

1.3. Gobierno de Ricardo Lagos Escobar

Durante el gobierno de Ricardo Lagos Escobar (2000 - 2006), en el año 2000 se crean un conjunto de Comités de Ministros para las Reformas³⁰, siendo uno de ellos, el Comité de Ministros para la Reforma del Estado, conformado por los Ministros Secretario General de la Presidencia –quien lo preside-, del Interior, de Hacienda y Secretario General de Gobierno, además, del Subsecretario General de la Presidencia –en calidad de invitado permanente-. También, cuenta con una Secretaría Ejecutiva y, los Ministros integrantes del Comité pueden designar un Asesor Técnico Permanente, quien será parte de un equipo técnico responsable del análisis y seguimiento de las decisiones adoptadas al interior del Comité.

Este Comité para la Reforma del Estado va a tener como tarea fundamental “formular un Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, que permita lograr una reestructuración del aparato del Estado y poner en funcionamiento nuevas estructuras y funciones”.³¹

²⁹ *Ibíd.*

³⁰ Además, de los Comités de Ministros para la Reforma Fiscal; para la Reforma de la Salud; de la Ciudad y el Territorio; para la Reforma del Trabajo; y, de Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, para un mayor detalle véase, Presidencia de la República, Gabinete Presidencial N° 011, de 28 de junio del 2000, Crea Comités de Ministros para las Reformas.

³¹ Presidencia de la República, Gabinete Presidencial N° 011, de 28 de junio del 2000, Crea Comités de Ministros para las Reformas, página 4.

El año 2000 se pone en marcha el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME), el cual va a tener como objetivo central la conformación de un “Estado de servicio a los ciudadanos”.³²

Para lograr lo anterior, el Proyecto, planteó dos grandes ejes de diseño e intervención. Primero, “una revisión de la institucionalidad existente, su marco de atribuciones y funciones...”; y, segundo “una renovación de la gestión Estado”.³³ Los cuales, se van a exteriorizar en seis líneas de trabajo:

- “1) Rediseño y reorganización del aparato del Estado;
- 2) Descentralización;
- 3) Modernización de la Gestión Pública;
- 4) Gobierno Electrónico;
- 5) Participación de la ciudadanía en la gestión; y
- 6) Transparencia y Probidad”.³⁴

A continuación, se describe una de las seis líneas de trabajo del Proyecto que tiene relación con el objeto de estudio de la presente tesis, como es la relacionada con la *Modernización de la Gestión Pública*, donde uno de sus aspectos es el de *Recursos Humanos*.

Lo que se busca con esta línea de acción es “lograr un desarrollo integral de los trabajadores del sector público”.³⁵ Para lo cual, se plantea la necesidad de desarrollar tres iniciativas.

En primer lugar, “una dirigida al funcionariado en general, en que se busca mejorar las condiciones de la carrera funcionaria, vinculándola a conceptos de

³² *Proyecto de Reforma y Modernización del Estado*, en Estado, Gobierno, Gestión Pública. Revista Chilena de Administración Pública, 2002, V. 1, N° 1, página 111, Departamento de Gobierno y Gestión Pública del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile.

³³ *Ibíd.*, página 113.

³⁴ *Ibíd.*, páginas 113 a 121.

³⁵ *Ibíd.*, página 115.

productividad y competitividad, es decir, centrada en el mérito y no sólo en la antigüedad; a ello es necesario agregar la flexibilidad necesaria en la gestión de recursos humanos, como una manera de asegurar un desempeño óptimo de cada funcionario. Estas materias son lideradas al interior del Gobierno por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda”.³⁶

En segundo término, “se abordará una política dirigida a los Directivos públicos, que apunta a fortalecer la función directiva en el Estado, procurando contar con un cuerpo directivo profesional, orientado a objetivos, a la eficiencia interna, gestión participativa y a la excelencia en el servicio a la ciudadanía. Se modificarán sustantivamente los procedimientos de selección, de evaluación y remuneraciones de los Directivos públicos. Asimismo, en un trabajo conjunto con las Universidades, por una parte se actualizará el sistema de formación de la alta dirección pública, en la perspectiva de que las certificaciones universitarias en cuanto a postrados sean un requisito básico de los antecedentes de quienes ejerzan funciones de conducción en el Estado”.³⁷

Y, en tercer lugar, “se asegurará que los Directivos públicos estén en constante proceso de aprendizaje para que logren mantener y actualizar sus competencias técnicas de gestión en el tiempo”.³⁸

También, en el PRYME se establecieron siete Principios orientadores, como son:

- “1) Generación de un Estado democrático y participativo;
- 2) Un Estado transparente;
- 3) Un Estado unitario descentralizado;
- 4) Un Estado que se haga cargo de las desigualdades;
- 5) Generación de un Estado fuerte;
- 6) Generación de un Estado más eficiente y eficaz; y,

³⁶ Ibíd.

³⁷ Ibíd.

³⁸ Ibíd.

7) Generación de un Estado regulador”.³⁹

Junto con los principios enunciados se fijaron los objetivos del Proyecto, donde uno de ellos, plantea la “necesidad de contar con un sistema de formación de la Alta Dirección Pública y de políticas de relaciones con los funcionarios”.⁴⁰

A fin de lograr esto último, además, de lo planteado en la línea de trabajo de modernización de la gestión pública, en mayo del 2001, el gobierno del Presidente Ricardo Lagos Escobar, impartió instrucciones para la implementación de un Estatuto de Dirección Pública.⁴¹

Lo anterior, se enmarcó en la idea de “profundizar y perfeccionar el proceso de reforma y modernización de la Administración Pública, orientándola hacia el desarrollo y concreción de un Estado de Servicio a los Ciudadanos, caracterizado por una gestión más eficaz, eficiente, participativa y transparente”.⁴² Dado que “uno de los aspectos centrales que deben abordarse, es el *diseño de una nueva política de recursos humanos*. Este diseño reconocerá dos grandes criterios orientadores: de un lado, la implementación de ‘*Un Nuevo Trato Laboral*’ con los trabajadores y servidores públicos’, que enaltezca, reconozca y eleve la calidad del servidor público y, de otro, la creación de un nuevo ‘*Estatuto de Dirección Pública*’”.⁴³

Este último, “tiene por objeto imprimir una renovada dinámica a la acción de los Directivos públicos al establecer un *nuevo sistema de selección y contratación de tales funcionarios* y la aplicación de un sistema de convenios y de evaluación de

³⁹ *Ibíd.*, páginas 111 y 112.

⁴⁰ *Ibíd.*, página 113.

⁴¹ Véase, Presidencia de la República, Gabinete Presidencial N° 006, de 11 de mayo del 2001, Imparte instrucciones para la implementación de un Estatuto de Dirección Pública.

⁴² Presidencia de la República, Gabinete Presidencial N° 006, de 11 de mayo del 2001, Imparte instrucciones para la implementación de un Estatuto de Dirección Pública, pagina 1.

⁴³ *Ibíd.*

su desempeño. Con este sistema, se busca instaurar un *modelo de acceso a cargos directivos a través de la concursabilidad y el mérito profesional* “.⁴⁴

El ámbito de aplicación del Estatuto de Dirección Pública corresponde “al conjunto de los cargos directivos de los Servicios Públicos de la Administración del Estado, incluyendo a los Jefes de Servicios y a su equipo directivo de dependencia directa”.⁴⁵

También, se estableció un cronograma de aplicación de este Estatuto, el cual debería ser de manera progresiva para que así se fueran incorporando gradualmente los Servicios Públicos (Véase Anexo N° 1).

Al mismo tiempo, junto con la definición del cronograma descrito se dictaminan una serie de *acciones y medidas* a seguir para poder llevar adelante la aplicación de dicho Estatuto y que tienen relación con las siguientes directrices: *Definición de roles y perfiles para cada uno de los Cargos Directivos; Convenios de Desempeños; Contrataciones; y, Monitoreo y Evaluación* (Véase Anexo N° 2).

Además, la autoridad responsable de la implementación y coordinación de las acciones y medidas enunciadas tendientes a la aplicación del Estatuto de Dirección Pública es el Ministerio Secretaría General de la Presidencia, quien para las funciones de seguimiento y evaluación del proceso cuenta con el apoyo operativo del Proyecto Reforma y Modernización del Estado.

Pero, como el año 2002 la implementación del PRYME se vio enfrentado a una serie de dificultades debido a las irregularidades que se presentaron primero, en el Ministerio de Obras Públicas (MOP), y luego en la Corporación de Fomento y Reconstrucción (CORFO), en enero de 2003, el Gobierno de Ricardo Lagos Escobar llegó a un acuerdo político con la oposición, que se conoce como

⁴⁴ *Ibíd.*

⁴⁵ *Ibíd.*, paginas 1 y 2.

Acuerdos Político-Legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento, que instituyó 49 medidas dirigidas a tres ámbitos específicos, que conformaban las denominadas *Agendas de Modernización del Estado; de Transparencia y Probidad, y de Promoción del Crecimiento*.

En la Agenda de Modernización del Estado, que abarcó 23 medidas, se establecieron los siguientes ámbitos: de gestión pública, de *recursos humanos*, y financiera, además de la descentralización.

En la *gestión de recursos humanos* las medidas enunciadas estaban dirigidas a: la **profesionalización del Servicio Público**; a la **creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil**; al **fortalecimiento y profesionalización de la Alta Dirección Pública**; y, la consolidación legal de la normativa presupuestaria sobre gestión de personal (Véase Anexo N° 3).

Posteriormente, y en base a lo señalado en el Acuerdo Político – Legislativo respecto a la gestión de recursos humanos, el 11 de junio de 2003 se promulga la *Ley N° 19.882 “Regula Nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos que Indica”*,⁴⁶ que es publicada en el Diario Oficial el 23 de junio de 2003.

Dicha Ley instituye, por un lado, una nueva institucionalidad como es la Dirección Nacional del Servicio Civil y, por el otro, un nuevo mecanismo, el Sistema de Alta Dirección Pública.

En efecto, la Dirección Nacional del Servicio Civil, que es instaurado por el *Título III* de la Ley indicada, a través de su Artículo Vigésimo Sexto, donde a su vez, se fija su Ley Orgánica, que está conformada por nueve artículos, además, se establecen tres disposiciones transitorias.

⁴⁶ Que también, es conocida como *Ley N° 19.882 “Nuevo Trato Laboral Regula Política de Personal a los Funcionarios Públicos que indica”*.

La Dirección Nacional del Servicio Civil –en adelante, DNSC-, es “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”.⁴⁷

Su estructura organizativa y funcional se encuentra dividida en dos Subdirecciones, una, es la de Alta Dirección Pública y, la otra, es la de Desarrollo de las Personas.

La primera, va a “asesorar y prestar apoyo técnico al Sistema de Alta Dirección Pública y al Consejo de Alta Dirección Pública”⁴⁸ y, la segunda, por su parte, estará a cargo “de todos los aspectos relacionados con la carrera funcionaria y la modernización y profesionalización de la gestión de las personas en el Estado”.⁴⁹

También, son parte de la estructura funcional y organizativa de la DNSC, las divisiones de Gestión Interna –que apoya las funciones fundamentales de ésta- y Jurídica.

En tanto, el Sistema de Alta Dirección Pública, que es creado por el *Título VI* de la Ley N° 19.882, en el que se enuncian una serie de reglas y medidas a seguir, que tienen relación con: las normas generales y bases del nuevo sistema⁵⁰; la organización y estructura de funcionamiento⁵¹, la selección de los Altos Directivos Públicos⁵²; el nombramiento de los cargos de Alta Dirección⁵³; los Convenios de

⁴⁷ Ley N° 19.882, Regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica. Título III De la Dirección Nacional del Servicio Civil. Artículo 1, en <http://www.bcn.cl/leyes/211480>

⁴⁸ <http://www.serviciocivil.cl/>, en el link Quienes somos.

⁴⁹ <http://www.serviciocivil.cl/>, en el link Quienes somos.

⁵⁰ Véase Párrafo 1º Normas generales y bases del Sistema, Artículos Trigésimo Quinto a Cuadragésimo Trigésimo Sexto de la Ley mencionada.

⁵¹ Véase Párrafo 2º Del Consejo de Alta Dirección Pública, Artículos Cuadragésimo Primero a Cuadragésimo Séptimo de la Ley mencionada.

⁵² Véase Párrafo 3º De la selección de los altos Directivos públicos, Artículos Cuadragésimo Octavo a Quincuagésimo Sexto de la Ley mencionada.

⁵³ Véase Párrafo 4º Del nombramiento, Artículos Quincuagésimo Séptimo a Sexagésimo de la Ley mencionada.

Desempeño y su evaluación⁵⁴; las remuneraciones⁵⁵; y, las prohibiciones e incompatibilidades⁵⁶.

1.4. Gobierno de Michelle Bachelet Jeria

Al igual que en los tres primeros Gobiernos de la Concertación, durante el gobierno de Michelle Bachelet Jeria (2006 – 2010), también se trataron aspectos relativos a la reforma del Estado y modernización de la gestión pública en base a los planteamientos señalados por la Presidenta, en Carta a los Chilenos Programa de Gobierno 2006 – 2010 Gobierno Cercano a la Gente y con Impronta Ciudadana.

El 23 de noviembre del 2006, este Gobierno, aprobó la Agenda de Transparencia, Probidad, Calidad de la Política y Modernización del Estado⁵⁷, donde las áreas de acción establecidas son las que le dan el nombre a la misma.

También, entre diciembre de ese año y enero del 2007, se enviaron al Congreso Nacional un conjunto de Proyectos de Ley relacionados con los temas que abarcaban la Agenda mencionada, siendo ellos, los Proyectos de Ley de Reforma Constitucional en Materia de Transparencia, Modernización del Estado y Calidad de la Política (MENSAJE N° 522-354), de 6 de diciembre de 2006⁵⁸ y Reforma al

⁵⁴ Véase Párrafo 5° De los convenios de desempeño y su evaluación, Artículos Sexagésimo Primero a Sexagésimo Cuarto de la Ley mencionada.

⁵⁵ Véase Párrafo 6° De las remuneraciones, Artículo Sexagésimo Quinto de la Ley mencionada.

⁵⁶ Véase Párrafo 7° De las prohibiciones e incompatibilidades, Artículo Sexagésimo Sexto de la Ley mencionada.

⁵⁷ Véanse por ejemplo, *En la promulgación de la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción*, Santiago, 23 de noviembre de 2006, en Gobierno de Chile – Ministerio Secretaría General de Gobierno, Presidenta Michelle Bachelet. Discursos Escogidos 2006, Contigo mejor país, Santiago de Chile, marzo de 2007, pp. 695 – 708. Presidencia de la República, *Mensaje de S.E. la Presidenta de la República con el que inicia un Proyecto de Reforma Constitucional en Materia de Transparencia, Modernización del Estado y Calidad de la Política* (MENSAJE N° 522-354), de 6 de diciembre de 2006, y *Al recibir el informe del estado de avance de la Agenda de Transparencia y Probidad*, Santiago, 25 de enero de 2007, en Gobierno de Chile – Ministerio Secretaría General de Gobierno, Presidenta Michelle Bachelet. Discursos Escogido: Enero – Junio 2007, Contigo mejor país, Santiago de Chile, diciembre de 2007, pp. 381– 389.

⁵⁸ En <http://www.camara.cl/pley/pdfpley.aspx?prmID=4903&prmTipo=INICIATIVA>

Sistema de Alta Dirección Pública (MENSAJE N° 577 – 354), de 20 de diciembre de 2006⁵⁹, respectivamente.

En el primer Proyecto (MENSAJE N° 522 - 354), unas de sus áreas centrales es la modernización del Estado, para lo cual el Gobierno propuso reformas que pueden agruparse en dos grandes bloques, el primero, tiene relación con aspectos de la política como es el “Mejoramiento de la calidad de la política”,⁶⁰ y, el segundo, con los organismos de control, donde se plantean, Reformas a la Contraloría General del Estado: “a) Auditoría externa; b) ampliación de los sujetos susceptibles de control; y, c) Supresión de dos facultades”.⁶¹

Por su parte, en el segundo Proyecto de Ley (MENSAJE N° 577 – 354), los aspectos abordados son los siguientes:

- 1) “Inclusión de nuevos Servicios Públicos al Sistema de Alta Dirección Pública.
- 2) Perfeccionamiento del gobierno corporativo del Sistema de Alta Dirección Pública.
- 3) Establecimiento de nuevas funciones y facultades para el Consejo de Alta Dirección Pública.
- 4) Desarrollo de la Institucionalidad del Sistema de Alta Dirección Pública.
- 5) Perfeccionar la publicidad y el acceso a los procesos de selección.
- 6) Fortalecimiento de los procedimientos”.⁶²

⁵⁹ En http://www.chiletransparente.cl/home/pdf/agenda/Proy_Reforma_Alta_Direccion.pdf

⁶⁰ Donde los aspectos abordados tienen relación con: “a) Publicidad de la declaración de patrimonio y de intereses; b) Autorización para que el legislador regule las primarias; c) Financiamiento de las campañas; d) Conflicto de intereses; y, e) Restricciones en el proceso electoral”, véase Presidencia de la República, *Mensaje de S.E. la Presidenta de la República con el que inicia un Proyecto de Reforma Constitucional en Materia de Transparencia, Modernización del Estado y Calidad de la Política* (MENSAJE N° 522-354), de 6 de diciembre de 2006, pp. 5 -15.

⁶¹ Presidencia de la República, *Mensaje de S.E. la Presidenta de la República con el que inicia un Proyecto de Reforma Constitucional en Materia de Transparencia, Modernización del Estado y Calidad de la Política* (MENSAJE N° 522-354), de 6 de diciembre de 2006, pp. 15 -20.

⁶² Presidencia de la República, *Mensaje de S.E. la Presidenta de la República con el que se inicia un Proyecto de Ley que Perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y Modifica el Estatuto*

En abril del 2008, el Ministro de Interior de la época da a conocer la propuesta del gobierno en torno a la Modernización del Estado durante una intervención en el Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas (ICARE), denominada “El Estado que Chile necesita”.⁶³ Lo anterior, se reforzó aún más en junio del 2009, cuando el Ministro Pérez Yoma, nuevamente en ICARE, hizo la presentación final de la Agenda de Modernización del Estado, denominada: “Modernización del Estado: Una política permanente”.

En mayo –no se especifica el año- se constituye la Secretaría Ejecutiva de la Agenda de Modernización del Estado.

Posteriormente, el 27 de mayo del 2008, la Presidenta Michelle Bachelet, dicta el Instructivo Presidencial N° 4, que crea el Comité de Ministros para la Agenda de Modernización del Estado, dado que “se requiere diseñar un mecanismo de coordinación y dirección superior del proceso de Modernización del Estado que genere un doble impacto en quienes ejercen la función pública, en términos de adoptar rápidamente los cambios promovidos por la modernización generando en ellos una nueva percepción acerca de sus propias tareas; y un cambio de la percepción en la ciudadanía acerca de la forma en que se relaciona con el Estado, superando las dificultades que tradicionalmente se vinculan con la burocracia estatal”.⁶⁴

Agregando, que el objetivo de este Comité “será constituirse en la instancia de análisis estratégico de las iniciativas y de recomendación de las directrices que debieran orientar el proceso de modernizador”.⁶⁵

Administrativo en materia de Concursabilidad del Tercer Nivel (MENSAJE N° 577-354), de 20 de diciembre de 2006, páginas 5 a 7.

⁶³ En http://www.subdere.gov.cl/1510/articles-73456_recurso_1.doc

⁶⁴ Presidencia de la República, Gabinete Presidencial N° 004, de 27 de mayo de 2008, Instructivo Presidencial que crea Comité de Ministros para la Agenda de Modernización del Estado, página 1.

⁶⁵ *Ibíd.*

Al mismo tiempo, dicho Comité es presidido por el Ministerio del Interior e integrado por los Ministerios del Interior, de Hacienda y Secretaría General de la Presidencia y, dependen del mismo tanto el Consejo Asesor⁶⁶ como la Secretaría Ejecutiva.

Son funciones de la Secretaría Ejecutiva de la Agenda de Modernización del Estado las siguientes:

- “a) Coordinar, analizar y evaluar las diversas iniciativas que sean propuestas para ser incorporadas en la Agenda de Modernización;
- b) Presentar al Consejo Asesor informes sobre las iniciativas a que se refiere la letra anterior;
- c) Elaborar un cronograma de trabajo con las iniciativas incorporadas a la Agenda de Modernización;
- d) Realizar el seguimiento del avance de las iniciativas; y,
- e) Diseñar planes de comunicación y difusión de los avances de la Agenda de Modernización”.⁶⁷

En efecto, entre los meses de mayo y junio –no se indica el año-, se reciben en dicha Secretaría un conjunto de propuestas de doce Centros de Estudios y de Investigaciones⁶⁸ y dos Universidades –de Chile y de La Frontera- (quienes más adelante, conformarían el denominado Consorcio para la Reforma del Estado) para la formulación de las Agenda de Modernización del Estado, la cual fue sistematizada y enviada a los Jefes de Gabinete de la época, a través del Oficio N° 7.959.

⁶⁶ Que “tendrá por función supervisar el avance y cumplimiento de la Agenda de Modernización del Estado, así como informar al Comité de Ministros acerca de la conveniencia de incorporar o excluir determinadas iniciativas de la mencionada Agenda. Asimismo, deberá supervigilar y orientar el trabajo de la Secretaría Ejecutiva”, *Ibíd.*, página 2.

⁶⁷ *Ibíd.*

⁶⁸ Centro de Estudios para el Desarrollo (CED); Centro de Estudios Públicos (CEP); Corporación de Estudios para Latinoamérica (CIEPLAN); Corporación Expansiva; Corporación Participa; Corporación ProyectAmérica; Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO); Fundación Chile 21; Fundación Jaime Guzmán; Independientes en Red (IR); Instituto Libertad y, Libertad y Desarrollo.

Posteriormente, el 28 de agosto -no se indica el año- teniendo como base las propuestas tanto de los Ministerios y Servicios Públicos como de los Centros de Estudios y de Investigación como de las Universidades consultadas, la Secretaría Ejecutiva definió los siete ejes de la Agenda de Modernización del Estado 2008 - 2010, que son los siguientes:

- “1) *Recursos Humanos y Gerencia Pública*;
- 2) *Hacia Servicios Públicos de Excelencia*;
- 3) *Descentralización*;
- 4) *Perfeccionamientos Institucionales*;
- 5) *Probidad y Transparencia*;
- 6) *Participación Ciudadana*
- 7) *Reformas Políticas*”.⁶⁹

Con respecto al eje *Recursos Humanos y Gerencia Pública*, se enuncia a grandes rasgos que; “La fuerza de una organización, su capacidad de innovar y de ofrecer servicios de primer nivel radica en los hombres y mujeres que la integran. Para el Gobierno esto tiene dos implicancias muy claras: es necesario renovar y fortalecer el capital humano con que cuenta el Estado y reforzar el liderazgo y profesionalización de sus cuadros Directivos”.⁷⁰

En este eje se abordan un conjunto de temas referentes a la importancia de los Recursos Humanos y al Sistema de Alta Dirección Pública.

También, se establecen las Iniciativas de la Agenda de Modernización del Estado, que son cinco:

⁶⁹ Gobierno de Chile – Secretaría Ejecutiva de la Agenda de Modernización del Estado, Un mejor Estado. Agenda de Modernización 2008 – 2010, páginas 8 y 9.

⁷⁰ *Ibíd.*, página 8.

- “1) Nuevos concursos para cargos de primer nivel jerárquico;
- 2) Instrucciones para mejorar el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP);
- 3) Modificación del Reglamento sobre Convenios de Desempeño de Alta Dirección Pública y al proceso de elaboración y contenidos de los mismos;
- 4) Tramitación del Proyecto de Ley que perfecciona al Sistema de Alta Dirección Pública y modifica el Estatuto Administrativo en materia de concursabilidad del Tercer Nivel; y,
- 5) Proceso de desvinculación de funcionarios, a través de incentivos al retiro e incorporación de nuevos sectores”.⁷¹

Finalmente, el 20 de marzo del 2009, la Presidenta Michelle Bachelet dicta el Instructivo Presidencial para el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.

En él se expresa que el Sistema de Alta Dirección Pública, es “concebido como instrumento objetivo y eficaz para la selección de Altos Directivos Públicos, asegurando tanto la idoneidad técnica de los seleccionados, como la igualdad de oportunidades y la imparcialidad en sus procesos de selección”.⁷²

Agregándose que “para avanzar sustantiva y cualitativamente en el reforzamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, se han identificado tres dimensiones sobre las cuales trabajar. La primera, relativa a la *ampliación de cobertura del Sistema y adecuaciones a las normas de funcionamiento del Consejo de Alta Dirección Pública*, ambas contenidas en el Proyecto de Ley que remitimos al H. Congreso Nacional y que actualmente se encuentra en primer trámite parlamentario. La segunda, mediante la *calendarización de solicitud de renuncias a los actuales Jefes de Servicios de algunas instituciones adscritas al sistema*, a fin de acelerar la consolidación del mismo. La tercera, dice relación con el *contenido de las*

⁷¹ *Ibíd.*, páginas. 10 a 18.

⁷² Presidencia de la República, Gabinete Presidencial N° 001, de 20 de marzo de 2009, Instructivo Presidencial para el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, página 1.

*instrucciones que he decidido impartir en orden a agilizar los procedimientos concursables asociados a la selección de los Altos Directivos Públicos de las instituciones que forman parte del Sistema”.*⁷³

También, se expresa que es “fundamental el compromiso de las instituciones que intervienen en la preparación y ejecución de los procesos de selección, a fin de optimizar el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública”.⁷⁴

En razón de lo anterior, se establecen una serie de instrucciones para el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, en donde, además, se instituyen los períodos de tiempo, es decir, un plazo de 20 días a la Autoridad ministerial y 30 días a la DIPRES para pronunciarse sobre el porcentaje de ADP y un plazo de 30 días a contar de la recepción de la nómina para efectuar el respectivo nombramiento o declaración de desierto (Véase Anexo N° 4).

1.5. Gobierno de Sebastián Piñera Echenique

El 11 de marzo de 2010 asumió el mando del país el Presidente Sebastián Piñera Echenique, quien gobernó durante el período 2010 – 2014, accediendo al poder del Estado una nueva coalición política, denominada Alianza País.

Se pone en marcha el Programa de Gobierno, La Nueva Forma de Gobernar. Un Estado Moderno, al Servicio de la Gente, que respecto al Estado propone 5 ejes fundamentales, como son: “mejorar la gestión de la administración superior del Estado; contar con los mejores servidores públicos; mejorar la calidad de todos los servicios del Estado; potenciar la Contraloría General de la República; y, modernizar las empresas públicas”.⁷⁵

⁷³ *Ibíd.*

⁷⁴ *Ibíd.*

⁷⁵ <http://pinera2010.cl/programa-de-gobierno/modernizacion-del-estado/>

Frente al planteamiento “para modernizar el Estado se debe contar con los mejores servidores públicos”, dicho gobierno expresó lo siguiente: “Terminaremos con el cuoteo político, profundizando y extendiendo la selección para los niveles superiores de la Administración Pública sobre la base de méritos. Promoveremos la excelencia de todos los funcionarios y para ello se creará una Academia para capacitar en forma continua a los servidores públicos de todos los niveles. Se racionalizarán las estructuras de contratación; se otorgará mayor movilidad horizontal entre servicios; se fortalecerá el merito en los ascensos y se profundizará la Alta Dirección Pública hasta el tercer nivel de la estructura. Extenderemos los principios y mecanismos de selección por mérito de la Alta Dirección Pública a nivel regional y municipal. Asimismo, promoveremos una reforma profunda para otorgar una mayor flexibilidad a los municipios en la selección de su personal, respetando los derechos de los funcionarios municipales. El objetivo es que se privilegie el mérito y se elimine el cuoteo político. Para estimular la productividad y el buen desempeño otorgaremos incentivos con remuneración variable a los funcionarios destacados. Asimismo, se otorgarán becas y se priorizará la educación permanente. Por último, se continuará avanzando en el cumplimiento de la legislación relativa a la transparencia y se profundizarán los mecanismos de rendición de cuentas en toda la Administración Pública”.⁷⁶

Posteriormente, en junio de 2010, a través del Ministro de la Secretaría General de la Presidencia, señor Cristián Larroulet V, se da a conocer “La agenda de modernización del Estado del Presidente Sebastián Piñera”, que está compuesta por cuatro ejes: “1. Mejorar el servicio al usuario. 2. Más efectiva y eficiente institucionalidad del Estado. 3. Mayor efectividad de las personas en el Estado. 4. Profundizar la descentralización del país”.⁷⁷

⁷⁶ Ibíd.

⁷⁷ http://www.minsegpres.gob.cl/nuestra_agenda/modernizacion_estado/

Con respecto al Sistema de Alta Dirección Pública, al igual que en el gobierno que lo precedió, el 2 de noviembre de 2010, el Presidente Sebastián Piñera, dicta un Primer Instructivo Presidencial sobre el Sistema de Alta Dirección Pública que busca perfeccionar los procesos de nombramientos de los cargos públicos que son elegidos por este sistema y que tienen relación con la agilización de los concursos, con la modificación de sus plazos, sobre todo cuando hay una vacante y se abre el concurso respectivo, con los funcionarios en calidad de transitorios y provisionales tanto en el primer nivel como en el segundo nivel jerárquico y las responsabilidades y limitaciones que éstos tienen en el ejercicio de sus funciones, entre otros aspectos (Véase Anexo N° 5).

Posteriormente, el 10 de abril del 2013, se dicta un Segundo Instructivo Presidencial para el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, que tiene como objetivo “avanzar en el fortalecimiento del funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública ya no sólo como una herramienta de reclutamiento y selección en base al mérito, sino también como un instrumento para incentivar la efectiva coordinación de gestión entre quienes diseñan las políticas públicas y los responsables de su ejecución. Lo anterior, en especial a través del perfeccionamiento de la elaboración y uso de los Perfiles de Selección así como de los Convenios de Desempeño de los Altos Directivos Públicos”⁷⁸ (Véase Anexo N° 6).

De manera complementaria, al Segundo instructivo, el 9 de mayo de 2013, el Director Nacional del Servicio Civil dicta el Oficio. Ordinario N° 652, en donde se establecen un conjunto de Directrices de esta Dirección para el cumplimiento del Instructivo Presidencial mencionado y que tienen vinculación con el Banco de Perfiles de cargos de II Nivel Jerárquico, lineamientos generales para los Convenios de Desempeño de Altos Directivos Públicos, evaluación anual y seguimiento de los Convenios de Desempeño de los Altos Directivos Públicos de II

⁷⁸ http://www.serviciocivil.gob.cl/instructivopresidencial_2013

Nivel Jerárquico, desvinculaciones de Altos Directivos Públicos de II Nivel Jerárquico, y Representantes ministeriales (Véase Anexo N° 7).

Finalmente, el 7 de noviembre de 2013 se dicta un Tercer Instructivo Presidencial para el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública que busca impulsar políticas descentralizadas de gestión de personas en la administración central del Estado (Véase Anexo N° 8), en donde se establecen Directrices de contenidos mínimos relativos a: Rol de la Jefaturas, provisión de vacantes en puestos a Contrata, gestión del desempeño, recontrataciones en grado superior y movilidad en la Contrata, capacitación y formación, definición y actualización de Perfiles y ambientes laborales (Véase Anexo N° 9).

Los procesos de reforma del Estado y modernización de la gestión pública que se desarrollaron dejaron a la luz una serie de instrumentos que permitieron el diseño e implementación de políticas tendientes a modificar ya sea algún punto focal de la administración de una o varias instituciones estatales en particular, o de los sistemas de gestión presente en las mismas y que tuvieron relación con procesos tales como: privatizaciones, desregulaciones, presupuesto por objetivos, gestión pública orientada por objetivos, gestión pública orientada a resultados o planificación estratégica, entre otros.

De manera paralela, también, se implementaron una serie de instrumentos dirigidos al desarrollo de las capacidades públicas o estatales, que tenían como objetivo final desarrollar procesos innovadores en la gestión pública.

2. Justificación de la Investigación

La presente investigación posee justificaciones razonables para su construcción, pues el eje de esta tesis se centra en una reconceptualización o en una actual caracterización del **proceso de gestión de recursos humanos** al interior de la Alta Dirección Pública.

Al respecto Sampieri, señala “es necesario justificar las razones que motivan el estudio. La mayoría de las investigaciones se efectúan con un propósito definido, no se hacen simplemente por capricho de una persona; y ese propósito debe ser lo suficientemente fuerte para que se justifique la realización. Además, en muchos casos, se tiene que explicar ante una o varias personas por qué es conveniente llevar a cabo la investigación y cuáles son los beneficios que se derivarán de ella”.⁷⁹

Es importante señalar que se destacan una serie de justificaciones, solo desarrollando a aquellas consideradas como las más importantes.

2.1. Justificación Teórica

La implementación del sistema ADP, permitió manejar de buena forma muchas de las variables que en su conjunto hacen al proceso caminar.⁸⁰ Ahora bien, la idea de poder abrir estas dimensiones para dar cabida a nuevas variables, se constituye en un nuevo conocimiento, se constituye en un ajuste teórico.

Al revisar la información existente, de manera regular la información proporcionada tienen formato cuantitativo, rescatándose una serie de cifras. La presente investigación quiere dar una nueva mirada, una mirada cualitativa, una mirada fresca, situándose incluso afuera, alejado del objeto para minimizar los sesgos potenciales cuando recoge la información desde la primera fuente, y finalmente, se pretende un posicionamiento neutro de cualquier incidencia de carácter político, así todo lo anterior, debiera generar nuevos aportes a la teoría de procesos de gestión en sistemas de reclutamiento de recursos humanos gubernamentales.

⁷⁹ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández-Collado, Pilar Batista Lucio. Metodología de la Investigación, Cuarta Edición, México, Mc Graw Hill.2007. página. 63.

⁸⁰ Nos referimos a los componentes funcionales de la estructura.

En concreto, se esperaba obtener nuevas dimensiones de conocimiento y también, estructurar procesos ajustados a las nuevas realidades que la vertiginosidad del tiempo obliga.

2.2 Justificación Metodológica

Los nuevos tiempos respecto del conocimiento de la metodología de las ciencias sociales, nos hablan de la triangulación del conocimiento, ello en palabras simples implica entender un concepto, bajo un soporte cualitativo,⁸¹ medir y luego nuevamente conceptualizar, ello va a permitir una construcción de la realidad más acabada, no solo en aspectos medibles, sino también en aspectos de significado.

Circunscribir la triangulación metodológica a la gestión pública concreta, es algo de lo cual no se conocen antecedentes, y constituye un valor fundamental de la presente propuesta.

En concreto. La fase de planeación se constituyó y validó en lo cualitativo, por tanto, su valor está en permitir adecuar conceptualmente el modelo de Recursos Humanos de la ADP a la realidad local.

Una vez en el proceso de implementación del sistema, empiezan a primar aspectos medibles, así cuando se busca información de la gestión, se encuentra el demandante solo con información cuantitativa, lo que sin lugar a dudas, nos permite poder reconstituir una cobertura de gestión, solo con totales parciales y aislados, pero en ningún caso, nos permite hablar de calidad de la gestión.

Este último proceso, por lo anterior, requiere necesariamente de una conceptualización cualitativa de los aspectos centrales del proceso de gestión de

⁸¹ “Por soporte cualitativo”, se entiende a una estructura que apunta a obtener conocimiento con herramientas como entrevistas, focus group, u observación, entre otras técnicas cualitativas.

Recursos Humanos en ADP. Solo ello, permite correcciones y la mejora de calidad en cada una de sus partes.

2.3. Justificación Institucional

El Servicio Civil, actualmente está posicionado como un pilar importante del proceso de modernización del Estado, en este contexto, la presente investigación se enmarca en la lógica de revisión constante de parte de sus procesos estructurales de carácter interno, en este sentido, para la institución es muy importante recibir desde afuera un aporte científico para mejorar su gestión.

Por otro lado, la presente investigación busca abrir nichos de especialización al interior de la institución, mostrando aspecto que hasta ahora no habían sido considerados (transitorios), y que desde ahora son insumo para construir políticas públicas más bien focalizadas.

Finalmente, las conclusiones de la presente investigación contribuyen a la mejora de calidad permanente en la institución, incluso permite abrir el servicio al conocimiento científico de carácter cualitativo, es en definitiva ponerse al día con el concepto de calidad de servicio.

2.4. Justificación Personal

Los autores de la presente propuesta son alumnos egresados del Magíster en Gerencia Pública para Líderes de la Alta Dirección del Estado y a la vez, ambos son Docentes de la Escuela de Gobierno y Gestión Pública de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

Ambos vienen del mundo de la sociología, con un sólido respaldo teórico, conceptual y metodológico, pero su especialización en el conocimiento, por elección, ha sido en aspectos de la “gestión pública”.

Ambos con experiencias de vida en el extranjero, lo que al volver al país, los compromete con mayor fuerza con la gestión pública y la educación, que en la materia se desarrolla e implementa en Chile.

Finalmente, la presente propuesta se constituye en la superación necesaria de una barrera del conocimiento para continuar la especialización y el crecimiento docente y personal.

3. Limitaciones de la Investigación

3.1. Limitaciones Teóricas

Este sistema se va implementando día a día, se va mejorando con las sugerencias que le hacen los propios usuarios y con las mejoras que van implementando los entes encargados de su funcionamiento, es por esta razón que quizás al término de este estudio, algunas de las falencias que se indicaron estén siendo solucionadas.

3.2. Limitaciones Metodológicas

Las limitaciones metodológicas de este estudio, están dadas, principalmente, por la heterogeneidad de los entrevistados, ya que éstos no tienen la misma preparación en cuanto al conocimiento del sistema, no han tenido la misma oportunidad de capacitación, algunos han venido a Santiago para capacitarse, otros lo han hecho on-line, los usuarios de la Región Metropolitana solo han recibido los conocimientos inherentes al módulo que usan, en cambio los usuarios de regiones, han recibido algunos, instrucción sobre el uso de todos los módulos. Por otro lado, las entrevistas en profundidad realizadas constataron el hecho de que a nivel más gerencial poseen un conocimiento que va enteramente enfocado a la dirección estratégica del Servicio, ello implicó que se nos abrieron varias

ventanas de conocimiento, que pusieron el análisis en un nivel más alto, allí es entonces, que hubo de privilegiar las entrevistas más focalizadas y estratégicas (adecuando dimensiones, abriendo conceptos o simplemente, ajustando indicadores), de esta forma, tal vez (creemos necesario de hacer), se avanzó en calidad de la información, pero se perdió en cobertura.

3.3. Limitaciones del Objeto de estudio

La principal limitación del objeto de estudio descansa en el hecho de que el objeto de estudio, esta construyéndose, esta perfeccionándose, así no vemos un proceso estático, o un sistema cerrado.

De lo anterior, entendemos, también, que nuestro objeto de estudio es cambiante en la medida que el gobierno de turno le da sellos distintos, es decir, la alternancia en el poder, tiene repercusiones en el perfil que adquiere el proceso.

4. Problema de Investigación

El escenario exterior de la presente propuesta de investigación está dado por el proceso de modernización continuo de la gestión pública, de hecho “los Estados deben estar permanentemente evaluando si su institucionalidad y procesos están resultando eficientes y eficaces para los fines públicos de interés general y los objetivos programáticos propuestos por los gobiernos”.⁸²

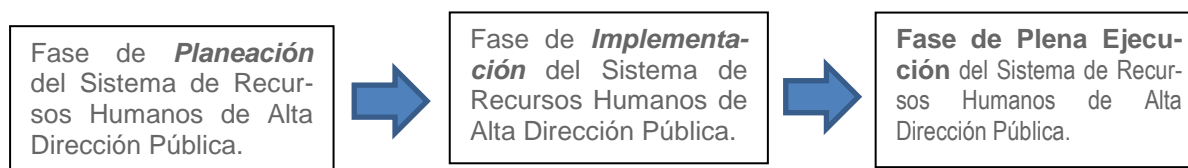
Entonces, es pertinente, observar al objeto de estudio Gestión de Procesos, primero, desde una mirada amplia o general, que permitió concluir que toda política pública pasa, a grandes rasgos, por tres procesos o subprocesos, que en

⁸² Egaña Baraona Rodrigo. La Reforma del Estado en Chile. Ideas para una Agenda (Presentación), en Seminario sobre la Reforma del Estado y la modernización de las Administraciones Publicas. Escuela de Gobierno y Gestión Pública. Universidad Academia de Humanismo Cristiano, 23 de noviembre de 2012.

términos funcionales, en algunos casos, operan de manera estrictamente secuencial y en otros, las fases se superponen en parte.

De esta manera, reconocemos, primero, la fase de *planeación*, posteriormente, la fase de *implementación* y, finalmente, la fase de *plena ejecución y control* de calidad o control permanente, esta última, actualmente, más en boga en círculos académicos.

El proceso que nos interesa, los Recursos Humanos en la Alta Dirección Pública se desenvuelve, actualmente, en la fase tres, pero constantemente está observando sus procesos, lo que implica ajustes en la implementación. Por lo anterior, es que el campo de observación de esta tesis está en la fase III y, en parte, en la fase II.



Esta estructura nos permite suponer que el proceso de Alta Dirección Pública, está constantemente en *ajustes del sistema*,⁸³ ajustes parciales, por un lado, y por otro, ajustes más sistémicos y estructurales. En otras palabras, estamos hablando de un sistema abierto que se *auto reproduce*⁸⁴ en sus detalles a partir de la práctica, un sistema abierto que se perfecciona así mismo.

En este sentido, constatamos que el Gobierno valora positivamente el modelo de reclutamiento “Alta Dirección Pública” como un paso importante que también contribuye a la Modernización de la gestión pública, y reconoce -al mismo tiempo-,

⁸³ “Ajustes del sistema” corresponden al proceso de corrección autoimpuestos por un sistema para responder de buena manera a las exigencias del entorno y a las perturbaciones que estas demandas producen en la organización.

⁸⁴ “Autoproducción” desde la teoría de sistemas sociales, como generar los mecanismos de producción que permiten especializar o prolongar la supervivencia del sistema, en parte no necesita, desde el entorno importar del todo, la energía que requiere para subsistir.

la necesidad de profundizarla y perfeccionarla, pero el posicionamiento actual, no ha generado el consenso necesario para validar del todo al procedimiento, es cierto que ha crecido, pero su cobertura aún no alcanza la pretensión de constituirse en eje de gestión gubernamental, considerando, además, que existen aspectos donde se busca burlar el sistema.

A fin de poder entender el posicionamiento actual del sistema, es que se presenta el siguiente esquema, que con fines operacionales recoge el modelo gráfico de análisis llamado “*árbol de problemas*”, donde se trata a partir de determinar el problema central que da vida a la problematización de la presente investigación, para a partir de allí determinar causas del problema central, causas que por cierto siempre son más estructurales que el problema central, por otro lado, una vez construido ello, se procede a buscar los efectos lógicos de ese problema, estos últimos deben estar contruidos con una lógica de carácter inductivo.

4.1. Planteamiento del Problema de Investigación

“Una vez que se ha concebido la idea de investigación y el científico, estudiante o experto social han profundizado el tema en cuestión (acudiendo a la bibliografía básica, así como consultando a otros investigadores y fuentes diversas), se encuentran en condiciones de plantear el problema de investigación”.⁸⁵

Es importante considerar que “*plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación.*”

El paso de la idea al planteamiento del problema puede ser en ocasiones inmediato, casi automático, o bien, llevar una considerable cantidad de tiempo; lo que depende de qué tan familiarizado esté el investigador con el tema a tratar, la

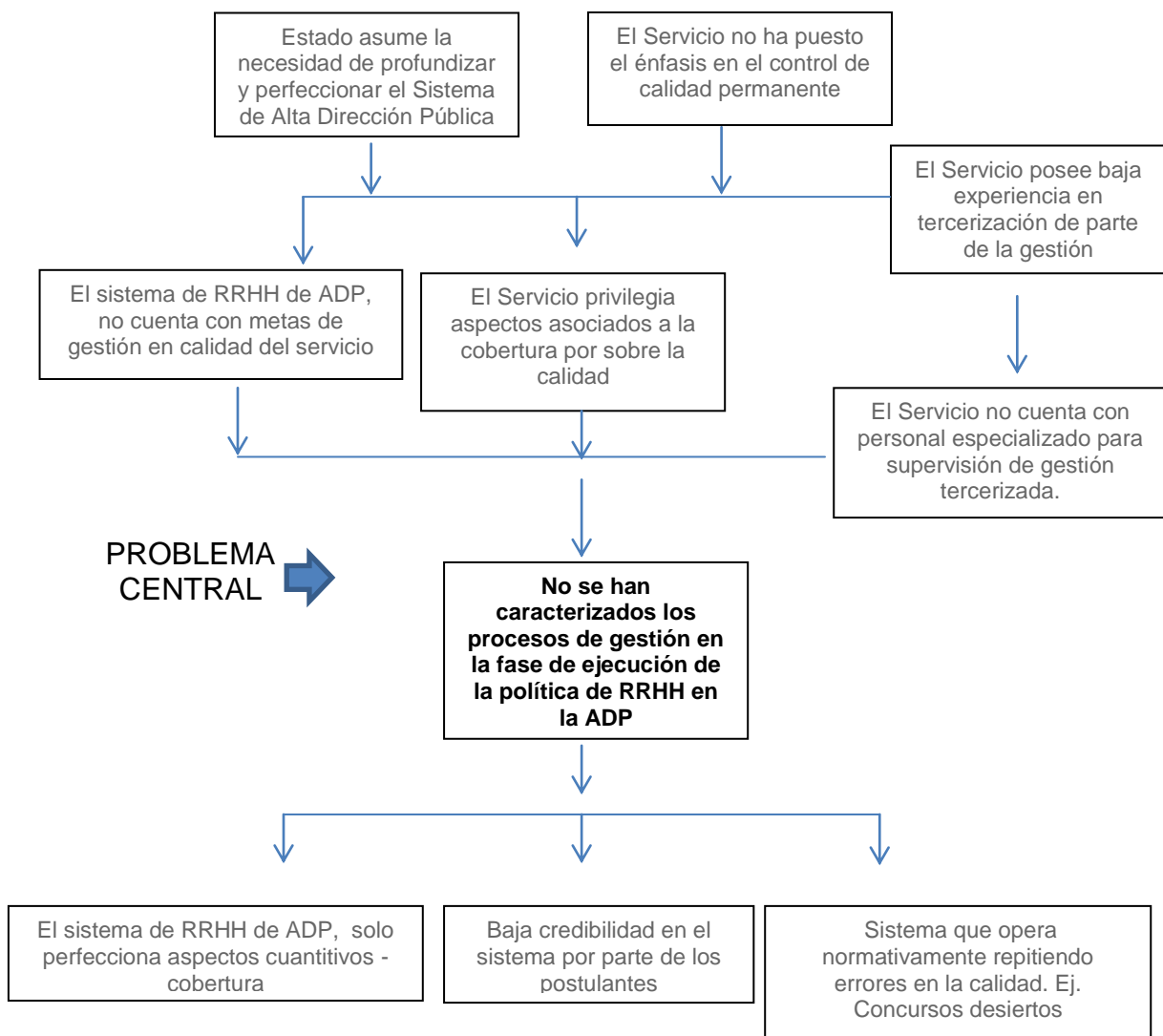
⁸⁵ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández-Collado, Pilar Batista Lucio. Metodología de la Investigación, Cuarta Edición, México, Mc Graw Hill.2007. página 59.

complejidad misma de la idea, la existencia de estudios antecedentes, el empeño del investigador y las habilidades personales de éste.

El seleccionar un tema, una idea, no coloca inmediatamente al investigador en una posición que le permita comenzar a considerar qué información habrá de recolectar, por qué métodos”.⁸⁶

El siguiente esquema grafico da cuenta de la problematización que da origen a la presente propuesta:

Esquema Gráfico de la Problematización



⁸⁶ Ibíd.

5. Preguntas de Investigación

La pregunta que da sentido a esta investigación es la siguiente: ***¿Cómo se caracteriza la situación actual del Proceso de Gestión de Recursos Humanos, para la alta dirección pública en Chile en el 2013?***

Complementariamente, también, se plantea la siguiente pregunta: ***¿Cómo ha sido la gestión de recursos humanos en el Sistema de Alta Dirección Pública durante el período 2004 - 2013?***

6. Objetivos de la Investigación

6.1. Objetivo General

Caracterizar la situación actual del Proceso de Gestión de Recursos Humanos, para la Alta Dirección Pública en sus Fases de convocatoria y búsqueda, evaluación y finalmente Selección, en el contexto de modernización del Estado Chileno durante el período 2004 - 2013.

6.2. Objetivos Específicos

Los aspectos que operacionalizan el objetivo general son los siguientes:

- Caracterizar la situación actual del Proceso de Gestión de Recursos Humanos en su ***fase de Convocatoria y Búsqueda***, en la Alta Dirección Pública en Chile, *en el contexto de modernización del Estado Chileno durante el período 2004 - 2013.*
- Caracterizar la situación actual del Proceso de Gestión de Recursos Humanos en su ***fase de Evaluación***, en la Alta Dirección Pública en Chile, *en el contexto de modernización del Estado Chileno durante el período 2004 - 2013.*

- Caracterizar la situación actual del Proceso de Gestión de Recursos Humanos en su **fase de Selección**, en la Alta Dirección Pública en Chile, *en el contexto de modernización del Estado Chileno durante el período 2004 - 2013.*
- Delinear líneas de acción potenciales para mejorar el proceso de gestión de recursos humanos de la Alta Dirección Pública.

7. Hipótesis Tentativa (Solo con carácter de guía de investigación)

La hipótesis tentativa que guía la presente investigación “*nos indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones.* De hecho, en nuestra vida cotidiana constantemente elaboramos hipótesis acerca de muchas “cosas” y luego indagamos (investigamos) si son o no ciertas”.⁸⁷

El Proceso de Gestión de Recursos Humanos, para la Alta Dirección Pública en Chile presenta sus mayores debilidades funcionales en el proceso de adjudicación, lo anterior no significa que esta parte no opere de buena manera, pero si se han implementado ciertas barreras de gestión, es decir, mecanismos alternativos para saltarse esa parte del proceso.

7.1. Hipótesis Complementaria

La NO adjudicación de un concurso, permite a los gobiernos de turno, generar mecanismos alternativos, sin que ello ponga en tela de juicio el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.

⁸⁷ Ibíd. página 79.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

El presente marco referencial está dividido en dos partes. La primera, tiene relación por un lado, con el modelo seguido por Nueva Zelanda, que es uno de los modelos de gestión adoptado por Chile; y, por otro, la dictación de la Ley N° 19.882 que regula la nueva política de personal de los funcionarios públicos. Y, la segunda, con la conceptualización de términos relevantes vinculados al tema de investigación.

1. Modelo Conceptual de Gestión de Recursos Humanos para el Estado: el caso de Nueva Zelanda

En 1984 durante el gobierno del Primer Ministro David Lange, el Estado de Nueva Zelanda debido a una gran crisis económica llevo adelante un conjunto de reformas macroeconómicas y estructurales. Pero, el gobierno se encontró con dos problemas, por un lado, con la existencia de un sector público ineficiente; y, por otro, con escasa capacidad de respuesta. Para ser frente a esta situación, se instituyó “un programa de gran envergadura para corporatizar; luego privatizar, una gran parte del sector público (Servicios Públicos, manufacturas, actividades de servicios)”.⁸⁸

Con lo cual se empezó a modificar el modelo clásico de Administración Pública de este país, que se caracterizaba por: la existencia de un servicio unificado, donde la función pública era comprendida como una carrera a su vez, las directrices eran cuidadosamente instituidas para el ejercicio de la autoridad para así poder servir al gobierno de turno.

⁸⁸ Burki, Shahid Javed y Perry, Guillermo E. *Más allá del Consenso de Washington: la hora de la reforma institucional*. Estudios del Banco Mundial Sobre América Latina y El Caribe. Serie Puntos de Vista, septiembre de 1998, Washington DC, EE. UU., página 141.

En efecto, en 1988, con la formulación de nuevas teorías sobre la Administración Pública, -como son por ejemplo, la delegación de la toma de decisiones, la orientación hacia el desempeño, la orientación hacia el cliente, la orientación de mercado, el gobierno empresarial, entre otras-, y que van a constituir la denominada new public management o nueva gestión pública, el gobierno neocelandés puso en marcha una reforma del sector público a nivel central, bajo la tesis de que “los incentivos del sector público estaban errados y podían ser mejorados, copiando lo que había en el sector privado”.⁸⁹

Para ello, se tomaron aspectos referentes a las teorías de la elección pública (public choice) y de la nueva economía institucional, además, de la nueva gestión pública, ya mencionada.

Lo que predominaba en la reforma era la idea del “establecimiento de relaciones de estilo contractual entre el Gobierno como comprador y los organismos contractuales como proveedores”.⁹⁰

Para impulsar las reformas al sector público central, el gobierno neocelandés modificó y promulgó un conjunto de leyes dirigidas a ámbitos específicos como fueron: las empresas del Estado (State Owned Enterprises Act - 1986); la Administración Central (State Sector Act - 1988),⁹¹ la contratación de servicios; las condiciones de trabajo (Employment Contracts Act - 1991) y la política fiscal (Fiscal Responsibility Act - 1994).

En términos generales, las reformas del sector público central neocelandés, se caracterizaron por tener en cuenta a los siguientes elementos, que se consideran trascendentales:

⁸⁹ *Ibíd.*

⁹⁰ *Ibíd.*

⁹¹ El año 2004 se aprueba The State Sector Amendment Act (No 2).

- **“Responsabilidades y relaciones laborales:** Los titulares de los Departamentos (es decir, los Ministerios) pierden su titularidad vitalicia y ahora trabajan, como gerentes, conforme a contratos de desempeño especificados y negocian con los Ministerios pertinentes, y tienen la libertad de dirigir sus Departamentos según lo deseen. Los empleados del sector público ahora trabajan conforme al derecho laboral privado (y en las mismas condiciones que cualquier empresa privada).
- **Definición del desempeño y delegación de autoridad:** Los gerentes son responsables ante los Ministerios por lo bienes y servicios producidos según contratos de adquisición anuales y los Ministros son responsables por los resultados (el efecto de éstos en la comunidad). Los Ministerios son libres de comprar servicios de otras fuentes públicas o privadas. Los gerentes toman todas las decisiones de gastos corrientes y de capital. Para evitar conflictos de intereses, han sido separadas de distintas agencias la asesoría de políticas y la provisión de servicios.
- **Rendición de cuentas, supervisión y coordinación:** La supervisión del desempeño requiere –como el quid pro quo de la mayor autonomía de los gerentes- de un presupuesto financiero y una rendición de cuentas financieras sistemática sobre una base devengada, exactamente como sucede en el sector privado (incluyendo el tratamiento de activos y de la depreciación). Los Ministros coordinan la política estratégica, especificando y publicando los resultados que se buscan a través de comités interministeriales especializados y separando la provisión de asesoría sobre las políticas de servicios”.⁹²

En relación a la gestión de recursos humanos, el modelo tiene relación con la promoción del desempeño, el desarrollo de competencias y la obtención de resultados.

⁹² Burki, Shahid Javed y Perry, Guillermo E. *Más allá del Consenso de Washington: la hora de la reforma institucional*. Estudios del Banco Mundial Sobre América Latina y El Caribe. Serie Puntos de Vista, septiembre de 1998, Washington DC, EE. UU., página 141.

Por otro lado, el principal asesor del Gobierno de Nueva Zelanda es la Comisión de Servicios Estatales (State Services Commission⁹³) en lo relativo al sistema de gestión pública y trabaja con las agencias gubernamentales para apoyar la prestación de servicios de calidad a los neozelandeses.

Esta Comisión realiza actividades con los Departamentos de Servicio Público, las Entidades de la Corona y otras organizaciones del sector estatal para garantizar que el gobierno de Nueva Zelanda opera con eficiencia y eficacia.

Al mismo tiempo, las funciones estatutarias de la Comisión de Servicios Estatales están dirigidas: al nombramiento de los jefes ejecutivos de los Servicios Públicos; a proporcionar liderazgo a través de los servicios del Estado; a investigar y realizar informes sobre asuntos relativos al rendimiento de los Departamentos de la Administración Pública; proporcionar orientación sobre la integridad y conducta de los funcionarios del Estado y, a promover, desarrollar y supervisar las políticas de oportunidades de igualdad en el empleo y programas de la Administración Pública.

1.1. Servicios del Estado

Por otro lado, los "Servicios de Estado" aluden a una amplia gama de organizaciones que sirven como instrumentos de la corona del Gobierno de Nueva Zelanda. Consta de:

- Todos los Departamentos de la Administración Pública;
- Otros Departamentos que no forman parte de la Administración Pública;
- Todas las entidades de la corona (a excepción de las instituciones de educación terciaria);

⁹³ La información referente a: The State Services Commission, es tomada de <http://www.ssc.govt.nz/display/home.asp>

- Una gran variedad de organizaciones que se incluyen en los estados financieros anuales el Gobierno de en virtud de que se enumeran en el anexo IV de la Ley de finanzas públicas; y
- el Banco de la reserva de Nueva Zelanda.

Hasta la aprobación de la Ley de enmienda de sector de Estado (Nº 2) en 2004 y la Ley de entidades de corona de 2004, las responsabilidades de la Comisionada de servicios del Estado eran, en general, se limita a la Administración Pública. Sin embargo, la revisión de 2001 del centro determinó la necesidad de que el Comisario proporcionar liderazgo a los Servicios del Estado más allá de la función pública. La nueva legislación prevé esto extendiendo a los servicios del Estado, algunas de las funciones que el Comisionado tiene en relación con la Administración Pública.

- “Por primera vez, la persona que ostentara el título Comisionado de servicios del Estado, que ha estado en uso desde 1962, tiene ahora un mandato para proporcionar asesoramiento y orientación en la integridad y de conducta a los empleados a través de los servicios del Estado (aparte de los institutos de investigación de la corona y sus filiales) y establecer normas mínimas de integridad y de conducta para una gama definida de agencias en los servicios del Estado (predominantemente mayoría de entidades de corona). Esto incluye el poder de emitir un código de conducta que puede ser variada para reflejar circunstancias de una Agencia.
- Capacidad del Comisionado de servicios de Estado para prestar asesoramiento sobre sistemas de gestión, las estructuras y organizaciones, que era previamente limitado a los Servicios Públicos, ahora se extiende a la mayoría de las entidades de corona.
- El Comisionado de servicios del Estado también tiene la capacidad para promover senior de liderazgo y desarrollo de la gestión en los servicios del Estado, mediante la comunicación de las estrategias e iniciativas en el Servicio

Público a los servicios de estado más amplio e invitando a su participación en las actividades de desarrollo de la Administración Pública”.⁹⁴

Además de las funciones afines del Comisario, el primer ministro y el Ministro responsable de cualquier parte de los servicios de Estado pueden dirigir al Comisario a realizar en la parte pertinente de los servicios de Estado cualquiera de las funciones y ejercer los poderes que se aplican a la Administración Pública. La cabeza de cualquier parte de los servicios del Estado también puede hacer esta petición a la Comisaria.

1.2. Sector Público

Finalmente, el "sector público" es más amplio que los "servicios de Estado". Es el término común para las organizaciones cuya situación financiera y el rendimiento es reportado en los Estados financieros anuales del Gobierno. El sector público incluye:

- Todos los servicios del Estado;
- Algunos Departamentos que no forman parte de los servicios del Estado;
- Las instituciones de educación terciaria;
- Las oficinas del Parlamento; y
- Las empresas de propiedad estatal.

Algunas de las responsabilidades del Comisionado de servicios de Estado se extienden más allá de los servicios del Estado para el sector público más amplio, entre ellas, tenemos las siguientes:

- “El Comisionado de servicios del Estado tiene una función legal asesorar al Gobierno sobre la estructura del sector estatal, incluida la asignación de funciones entre los organismos. En el desempeño de esta función el Comisario

⁹⁴ Ibíd.

necesita formar una opinión sobre si ciertas actividades del Estado deberían mejor llevar a cabo en un departamento de Gobierno o en una organización con una base legal diferente y un formulario. Por extensión, esta responsabilidad también incluye asesoramiento más general al Gobierno acerca de la estructural, la gobernanza y mecanismos de rendición de cuentas en el sector del Estado como un todo.

- El Comisionado es responsable de administrar el marco de las tarifas para la remuneración de los miembros de la Junta de la mayoría de las entidades de corona y una gama de otros organismos y comités en el sector público.
- Papel del Comisionado también implica la consulta sobre, o concurrencia en los términos y condiciones de empleo de un Director Ejecutivo. Esto incluye la mayoría de los servicios del Estado así como las instituciones de educación terciaria, que también deben consultar sobre los acuerdos colectivos de empleo para los empleados. Las empresas estatales también pueden solicitar asistencia del Comisario sobre los acuerdos colectivos de empleo”.⁹⁵

2. Ley N° 19.882 Regula Nueva Política de Personal de los Funcionarios Públicos

El 23 de junio de 2003, durante el Gobierno de Ricardo Lagos Escobar entra en vigencia la Ley N° 19.882, que va a regular la nueva política de personal de los funcionarios públicos en diferentes ámbitos⁹⁶ y establecer la creación tanto del Sistema de Alta Dirección Pública como de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

En efecto, en el Título III, Artículo Vigésimo Sexto, se estipula la creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil; y, al mismo tiempo, se fija la Ley Orgánica de

⁹⁵ *Ibíd.*

⁹⁶ Como son los relacionados con: remuneraciones y otros beneficios -Título I-; bonificación por retiro -Título II-; normas sobre la carrera funcionaria -Título IV-; y, otras normas -Título Final-.

éste. Y, en el Título VI, Artículo Trigésimo Quinto, se enuncia la instauración del Sistema de Alta Dirección Pública.

A continuación, se esbozarán de manera general, las disposiciones legales que regulan el funcionamiento de los dos Servicios públicos mencionados.

2.1. Dirección de Nacional del Servicio Civil (DNSC)

En relación a la Dirección Nacional del Servicio Civil –en adelante, DNSC-, su Ley Orgánica explicita el tipo de Servicio Público que es, su objeto, facultades, funciones, autoridades, estructura orgánica y funcional, y patrimonio.

Este Servicio Público es “descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio”,⁹⁷ tiene por objeto “la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de las funciones del personal en los servicios de la administración civil del Estado”⁹⁸ y, se relaciona con el “Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda”.⁹⁹

Además, a la DNSC le corresponden un conjunto de *facultades y funciones* que en términos generales tienen relación con la administración de personal del sector público, con la gestión de éstos, con actividades de asesoría en sus ámbitos de acción, con el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, con el levantamiento de un registro de los cargos de los Altos Directivos Públicos, con la construcción de perfiles profesionales de las personas que van a desempeñar dichos cargos, con la realización de diagnósticos y estudios afines así como de programas vinculados al área laboral, entre otras (Véase Anexo N° 10).

⁹⁷ Artículo 1º de la Ley Orgánica establecida en el Artículo Vigésimo Sexto, del Título III De la Dirección del Servicio Ley, de la Ley N° 19.882.

⁹⁸ *Ibíd.*

⁹⁹ *Ibíd.*

Por otro lado, la Dirección Nacional del Servicio Civil, está a cargo de un Director, - que es de exclusiva confianza del Presidente de la República-, quien será responsable de la dirección superior, organización y administración de la misma y ostentará el cargo de Jefe Superior del servicio, con atribuciones y deberes que le son propios (Véase Artículo 3º de la Ley Orgánica establecida en el Artículo Vigésimo Sexto, del Título III De la Dirección del Servicio Ley, de la Ley N° 19.882).

Asimismo, forman parte de su estructura orgánica y funcional la Subdirección de Alta Dirección Pública y un Comité Consultivo. También, se establece la creación de un Comité Triministerial conformado por los Ministros de Hacienda, del Trabajo y Previsión Social y Secretario General de la Presidencia, que tendrá una Secretaría Ejecutiva en la DNSC. (Véanse Artículos 4º y 5º de la Ley Orgánica establecida en el Artículo Vigésimo Sexto, del Título III De la Dirección del Servicio Ley, de la Ley N° 19.882).

El personal de la DNSC está afecto a las disposiciones establecidas en el Estatuto Administrativo de los Funcionarios Públicos.

Y, su patrimonio está formado por: “a) El aporte que se contemple anualmente en la Ley de Presupuestos; b) Los recursos otorgados por leyes especiales; c) Los bienes muebles e inmuebles, corporales e incorporeales que se le transfieran o adquiera a cualquier título; d) Los frutos de sus bienes; e) 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; f) Los ingresos que perciba por los servicios que preste, y g) Los aportes de la cooperación internacional que reciba a cualquier título”.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Artículo 9º de la Ley Orgánica establecida en el Artículo Vigésimo Sexto, del Título III De la Dirección del Servicio Ley, de la Ley N° 19.882.

2.2. Sistema de Alta Dirección Pública (SADP)

En cuanto al Sistema de Alta Dirección Pública -en adelante, SADP-, el Título VI, de la Ley N° 19.882, dispone un conjunto de normas generales y bases del Sistema -Párrafo 1º-; la creación del Consejo de Alta Dirección Pública -Párrafo 2º-; enuncia aspectos relativos tanto a la selección de los Altos Directivos Públicos -Párrafo 3º- como al nombramiento de éstos -Párrafo 4º-; alude a los Convenios de Desempeño y su evaluación -Párrafo 5º-; a las remuneraciones de la alta dirección pública -párrafo 6º-; y, a las prohibiciones e incompatibilidades de los Altos Directivos Públicos.

A continuación, se delinearán de manera general, aquellos ámbitos legales que tiene relación con la constitución del SADP y conformación de su Consejo y, posteriormente, solamente se hará énfasis en la selección y nombramiento de los Altos Directivos Públicos.

El Sistema de Alta Dirección Pública está conformado por los denominados '**Altos Directivos Públicos**', que comprende a funcionarios "de la exclusiva confianza de la autoridad competente..., que desempeñen cargos de jefaturas en la dirección de órganos o Servicios Públicos o en unidades organizativas de éstos, y cuyas funciones sean predominantemente de ejecución de políticas públicas y de provisión directa de los servicios de la comunidad".¹⁰¹

A su vez, este Sistema, se aplica en los Servicios Públicos que estén regidos por el Título II Normas Especiales, de La ley N° 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, exceptuándose las Subsecretarías.

¹⁰¹ Artículo Trigésimo Quinto, Párrafo 1º, del Título VI Del Sistema de Alta Dirección Pública, de la Ley N° 19.882.

Por otro lado, “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”.¹⁰²

También, se explicita que “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”.¹⁰³

Por lo tanto, los “**Subdirectores de Servicio** y los **Directores regionales** serán siempre cargos del segundo nivel jerárquico”.¹⁰⁴

La norma establece que no pueden ser “calificados Altos Directivos Públicos quienes desempeñen cargos de Intendentes, Gobernadores y Embajadores”.¹⁰⁵.... También, quedan excluidos “...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”.¹⁰⁶

Asimismo, se considera que “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”.¹⁰⁷

¹⁰² Artículo Trigésimo Séptimo, Párrafo 1º, del Título VI Del Sistema de Alta Dirección Pública, de la Ley N° 19.882.

¹⁰³ Ibíd.

¹⁰⁴ Ibíd.

¹⁰⁵ Artículo Trigésimo Octavo, Párrafo 1º, del Título VI Del Sistema de Alta Dirección Pública, de la Ley N° 19.882.

¹⁰⁶ Ibíd.

¹⁰⁷ Artículo Cuadragésimo, Párrafo 1º, del Título VI Del Sistema de Alta Dirección Pública, de la Ley N° 19.882.

En cuanto a los requisitos para ejercer un cargo de alta dirección pública, se señala que “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”.¹⁰⁸

Por otro lado, en la estructura orgánica de la Dirección Nacional del Servicio Civil se establece el Consejo de Alta Dirección Pública -en adelante, CADP-, con una serie de *funciones* relacionadas sobre todo con el proceso de selección del personal del sector público a los cargos de primer y segundo niveles jerárquicos (Véase Anexo N° 11).

Forman parte de este Consejo, “el Director de la Dirección Nacional del Servicio Civil, que lo presidirá, y Cuatro Consejeros designados por el Presidente de la República, ratificados por el Senado, los cuales durarán seis años en sus funciones”.¹⁰⁹

Además, se integra a este Consejo, el Subsecretario del ramo, quien sólo tiene derecho a voz, cuando el proceso de selección corresponde a un Jefe de Servicio, y durante el tiempo que este dure.

El Consejo cuenta con un Secretario, el cual es provisto por el Director Nacional del Servicio Civil.

Otros dos aspectos importantes del SADP tienen relación con la selección y nombramiento de los Altos Directivos Públicos.

¹⁰⁸ *Ibíd.*

¹⁰⁹ Artículo Cuadragésimo Tercero, Párrafo 2º, del Título VI Del Sistema de Alta Dirección Pública, de la Ley N° 19.882.

2.2.1. Selección de los Altos Directivos Públicos

Con respecto a la selección de los candidatos a las vacantes de cargos de alta dirección públicas tenemos que el Consejo de Alta Dirección Pública a través de la Dirección Nacional del Servicio Civil convoca “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”.¹¹⁰

Además, se establece que en los anuncios se debe proporcionar bastante información, entre otros factores, en relación a “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”.¹¹¹

También, se alude a que queda prohibido todo acto de discriminación y que los postulantes a las vacantes de un cargo de alta dirección pública participan de este proceso de selección de acuerdo a los procedimientos establecidos, los cuales son uniformes y en igualdad de condiciones.

Así mismo, en el caso de los cargos a Jefes Superiores de Servicio, es decir, de primer nivel jerárquico, son “los Ministros respectivos quienes deberán definir los perfiles profesionales y de competencias y aptitudes”¹¹² que deben cumplir los postulantes. Dichos perfiles deben ser aprobados por el CADP y enviados a la DNSC para su registro.

¹¹⁰ Artículo Cuadragésimo Octavo, Párrafo 3º, del Título VI Del Sistema de Alta Dirección Pública, de la Ley N° 19.882.

¹¹¹ *Ibíd.*

¹¹² Artículo Cuadragésimo Noveno, Párrafo 3º, del Título VI Del Sistema de Alta Dirección Pública, de la Ley N° 19.882.

Por su parte, cuando se trata de los cargos de alta dirección pública de segundo nivel jerárquico, los perfiles profesionales son definidos por los Jefes Superiores de Servicio.

En relación a la nómina de los candidatos seleccionados, la legislación establece que el Consejo de Alta Dirección Pública, de manera reservada debe proporcionar “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 tercero¹¹³, sin expresar preferencia por ninguno de ellos”.¹¹⁴

Por otro lado, en cuanto al proceso de selección de los Altos Directivos Públicos a los cargos de primer nivel jerárquico, tenemos que el “Presidente de la República podrá nombrar a uno de los candidatos propuestos por el consejo o declarar desierto el proceso de selección”.¹¹⁵

Si el proceso de selección es declarado desierto por la autoridad, se debe realizar un nuevo proceso.

También, la legislación expresa que una misma persona no puede ser incluida en más de una nómina de selección.

Con respecto al proceso de selección de los Altos Directivos Públicos a cargos de segundo nivel jerárquico, tenemos que éste es llevado a cabo por un Comité de Selección, 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

¹¹³ Este señala que la evaluación se expresará en un sistema de puntajes.

¹¹⁴ Artículo Quincuagésimo, Párrafo 3º, del Título VI Del Sistema de Alta Dirección Pública, de la Ley N° 19.882.

¹¹⁵ Artículo Quincuagésimo Primero, Párrafo 3º, del Título VI Del Sistema de Alta Dirección Pública, de la Ley N° 19.882.

representante de éste elegido de una lista de profesionales aprobada por el propio consejo”.¹¹⁶

Este Comité plantea al “Jefe Superior del Servicio respectivo una nómina de entre tres y cinco candidatos por cada cargo a proveer”,¹¹⁷ el cual “podrá declarar desierto un concurso, caso en el cual se realizará un nuevo proceso de selección”.¹¹⁸

La ley explicita que la selección es “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”.¹¹⁹

2.2.2. Nombramiento de los Altos Directivos Públicos

En cuanto a los nombramientos de los Altos Directivos Públicos se establece que “la autoridad competente sólo podrá nombrar en cargos de alta dirección a alguno de los postulantes propuestos por el consejo o el comité de selección, según corresponda”.¹²⁰

Además, “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”.¹²¹

¹¹⁶ Artículo Quincuagésimo Segundo, Párrafo 3º, del Título VI Del Sistema de Alta Dirección Pública, de la Ley N° 19.882.

¹¹⁷ *Ibíd.*

¹¹⁸ *Ibíd.*

¹¹⁹ Artículo Quincuagésimo Tercero, Párrafo 3º, del Título VI Del Sistema de Alta Dirección Pública, de la Ley N° 19.882.

¹²⁰ Artículo Quincuagésimo Séptimo, Párrafo 4º, del Título VI Del Sistema de Alta Dirección Pública, de la Ley N° 19.882.

¹²¹ *Ibíd.*

Respecto a la renovación o término del período de nombramiento, la autoridad debe comunicar su decisión con “noventa días de anticipación a su vencimiento”,¹²² la cual es informada tanto al interesado como a la DNSC. Esta última, según la decisión adoptada, “procederá a disponer el inicio de los procesos de selección”.¹²³

“Si el Directivo designado renunciare en 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”.¹²⁴

Por otro lado, “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”.¹²⁵

Además, “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”.¹²⁶

Así mismo, “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,

¹²² *Ibíd.*

¹²³ *Ibíd.*

¹²⁴ *Ibíd.*

¹²⁵ Artículo Quincuagésimo Octavo, Párrafo 4º, del Título VI Del Sistema de Alta Dirección Pública, de la Ley N° 19.882.

¹²⁶ *Ibíd.*

contado desde la fecha de los mismos. Transcurrido este periodo el cargo sólo 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”.¹²⁷

Y, “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”.¹²⁸

3. Conceptualización

A continuación, se van a esbozar de manera general, los diferentes términos que tienen relación con el tema de investigación de la presente tesis. Al margen de que en otros capítulos de la misma, se hayan aludido a otros términos.

En algunos casos, se van a precisar o especificar, o relacionar con más profundidad ciertos términos.

a) Gestión

En una primera instancia, el término gestión, alude a hacer algo o a la idea de llevar adelante una acción para así poder alcanzar un determinado objetivo, fin o meta.

Una idea más acabada nos entrega el Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia Española (RAE), donde al vocablo *gestión* le da dos significados.

¹²⁷ Artículo Quincuagésimo Noveno, Párrafo 4º, del Título VI Del Sistema de Alta Dirección Pública, de la Ley N° 19.882.

¹²⁸ Artículo Sexagésimo, Párrafo 4º, del Título VI Del Sistema de Alta Dirección Pública, de la Ley N° 19.882.

El primero, se refiere a la “*acción y efecto de gestionar*”¹²⁹, y el segundo, a la “*acción y efecto de administrar*”.¹³⁰

Por lo tanto, teniendo como base la idea asociada a administrar, podemos decir, que la gestión alude al conjunto de actividades que permiten tanto dirigir como administrar una empresa, o una institución, o un organismo.

Pero, el término gestión, también, apunta “al conjunto de actividades de planeamiento, previsión, organización y evaluación y control destinados a alcanzar los propósitos en una organización”,¹³¹ sea ésta una empresa, o una institución, o un organismo.

b) Recursos Humanos

Este término tiene relación con los miembros que conforman una organización -empresa, institución u organismo-, sea ésta privada o pública. Donde las personas de la organización realizan un conjunto de tareas o actividades, que van a determinar su categoría ocupacional, ya sea como empleado, personal, funcionario u trabajador. A su vez, la organización desarrolla las siguientes funciones: reclutar, seleccionar, contratar, formar o capacitar, emplear y retener a dichos miembros.

c) Gestión de Recursos Humanos

Por lo tanto, cuando hablamos de la gestión de recursos humanos (o de personas) nos estamos refiriendo a aquellos aspectos que tienen relación con: su planificación, selección, capacitación, evaluación, desarrollo y administración, que

¹²⁹ Diccionario de la Lengua Española, Vigésima Primera Edición, Tomo I, RAE, 1992, página 1.038.

¹³⁰ *Ibíd.*

¹³¹ Oficina Nacional de Innovación de Gestión – Subsecretaría de la Gestión Pública – Jefatura de Gabinete de Ministros. La Gestión Pública por Objetivos y Resultados. Una visión sistémica. Página 93. Buenos Aires. Argentina, enero, 2007.

a su vez, van a estar determinada por la estructura de la organización, el ambiente de ésta, las directrices y políticas existentes, la tecnología utilizada por la organización, la calidad y cantidad de recursos humanos disponibles, objetivos de la gestión de recursos humanos (sociales, institucionales, funcionales e individuales), entre otras.

Relacionado con lo anterior, se han construido diversos modelos de gestión de recursos humanos, es decir, de gestión de personas que van desde la planificación de recursos humanos hasta la gestión de las relaciones humanas y sociales pasando por la gestión por competencias en las organizaciones del sector público y por la gestión del desempeño, por ejemplo.

d) Planificación de Recursos Humanos¹³²

Con respecto a la Planificación de Recursos Humanos, tenemos que ésta estudia aspectos cualitativos y cuantitativos de las necesidades de recursos humanos que en un período de tiempo determinado –corto, mediano o largo plazo- puede tener una organización determinada para así poder obtener unos resultados dados.

Gracias a la planificación una institución puede contrastar las necesidades existentes con las capacidades internas y de esta manera, se identifican las acciones que se deben llevar adelante para cubrir las diferencias existentes.

El proceso de planificación de recursos humanos, por lo general, se desglosa en: Plan Estratégico Institucional, análisis de situación, diagnóstico, plan de acción e implementación, y seguimiento y evaluación de resultados.

¹³² Se toma como referencia los planteamientos tratados por Enrique Guardo en el Capítulo 14 del Libro Estado y Administración Pública. Perspectivas para el estudio de políticas e instrumentos de gestión pública, referido a la gestión de los recursos humanos en las organizaciones públicas, gestión de personas por competencias, de Editorial Errepar; Buenos Aires, Argentina, 2013.

e) Gestión Por Competencias¹³³

En tanto, la Gestión por Competencias en las organizaciones públicas está relacionada con el diseño de puestos de trabajo, es decir, del conjunto de tareas - entendida, como las actividades de trabajo que integran las distintas funciones- y funciones –entendida como el conjunto de tareas que son realizadas en forma sistemática y tienen entre ellas una relación que les da coherencia y contenido- encaminadas a conseguir un fin determinado, que son desempeñadas bajo unas condiciones determinadas en una unidad estructural de una organización; definición de perfiles, metodologías para el análisis de un puesto de trabajo (observación directa, cuestionarios o entrevistas); descripción del puestos de trabajo, y métodos de valoración de puestos de trabajo (los cuantitativos o analíticos atribuyen un valor a los puestos de trabajo valorando separadamente diversos factores o componentes presentes en los mismos, y traduciendo el resultado de la valoración a una cifra que cuantifica el valor del puesto de trabajo – un ejemplo de ellos, es el de puntuación de factores. Y, los no cuantitativos o globales, más que valorar, comparan los puestos de trabajo entre sí; responden a la pregunta de qué trabajo debe ser sobrevalorado con respecto a otro, pero no cuánto más; en realidad, se limitan a establecer una relación jerarquizada de los puestos de trabajo -ejemplos de éstos, son los sistemas de graduación y de clasificación-).

f) Gestión del Desempeño¹³⁴

En cuanto a la Gestión del Desempeño, ésta tiene como propósito influir en el rendimiento de las personas en el trabajo, para de esta manera, alinearlo con las prioridades de la organización, por un lado; y mantenerlo en el nivel más elevado posible, por otro, a fin de compatibilizar la mejora sostenida de la contribución de lo empleados al logro de los objetivos de la organización, pero, además, para

¹³³ Ibíd.

¹³⁴ Ibíd.

obtener información relevante para los procesos de toma de decisiones de gestión en diferentes áreas, sobre todo en lo relativo a la capacitación y al fortalecimiento de las competencias de los recursos humanos de esa organización. En este tipo de gestión se plantean las siguientes interrogantes: ¿Qué se evalúa? ¿A quién se evaluará?, ¿Quién evaluará?, ¿Cuándo llevaremos a cabo la evaluación? y ¿Qué método utilizaremos, comparativo, conductual o sobre resultados?

g) Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales¹³⁵

La Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, tiene por objetivo cuidar de las relaciones que establecen entre una organización determinada y sus empleados respecto a las políticas y prácticas de personal, sobre todo si ellas, dado un contexto determinado, adquieren el carácter de colectiva. Por lo anterior, en este tipo de gestión, juegan un rol fundamental las negociaciones colectivas -donde las estrategias van desde solución de problemas (Ganar - ganar) hasta la inacción (Perder - perder) pasando por la rivalidad (Ganar - perder) y la flexibilidad (Perder - ganar)-.

¹³⁵ Ibíd.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

A continuación, se van a esbozar de manera general, la metodología que se va a utilizar para abordar el tema de investigación de la presente tesis que tiene relación con la gestión de recursos humanos en el Sistema de Alta Dirección Pública en nuestro país durante el período 2004 - 2009.

1. Presentación del Marco Metodológico

En general, los tipos de investigación se clasifican de diferentes formas, de acuerdo a su alcance o fin, ésta puede ser exploratorio; descriptivo; correlacional y/o explicativo.

Para la presente tesis, los tipos de investigación que se aplicarán a nuestro estudio, son exploratorio y descriptivo.

En el caso del primero, éste “se efectúa, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”.¹³⁶

En términos generales, se está en presencia de un tema que ha sido poco investigado, del cual existen inquietudes que no se han planteado antes.

Y, con el segundo, se busca “especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.¹³⁷

¹³⁶ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández-Collado, Pilar Batista Lucio. Metodología de la Investigación, Cuarta Edición, México, Mc Graw Hill.2007. página 63.

¹³⁷ *Ibíd.*, página 64.

En consecuencia, es recolectar datos, conceptos, aspectos o dimensiones, para lograr describir lo que se investiga.

El sujeto de estudio son todos y cada uno de los actores que interactúan directamente en la gestión de recursos humanos del Sistema de Alta Dirección Pública, es decir, este último, la Dirección Nacional del Servicio Civil y las empresas que están a cargo de la búsqueda y selección de recursos humanos para los cargos de primer y segundo nivel jerárquico en la Administración Pública.

Los instrumentos de recolección de datos que se van a utilizar para dar respuesta a nuestra pregunta de investigación, serán mediante entrevistas y encuestas aplicadas a algunas de las empresas encargadas de la recolección y selección de recursos humanos que demanda el Sistema de Alta Dirección Pública para cada uno de los niveles jerárquicos mencionados.

También, se trabajara con la información estadística que levanta la Dirección Nacional del Servicio Civil para el período 2004 – 2009 además, de sus estudios internos que tienen relación con el tema de investigación.

2. Validez y Confiabilidad

El criterio de validez y confiabilidad de los instrumentos de medición que se utilizaran son óptimos, puesto que se obtendrá de los actores que intervienen directamente en el proceso de gestión de recursos humanos, así como de las estadísticas de los años de estudio obtenidas de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

El aporte de cada una de las entrevistas es de suma importancia para obtener la información relativa a la gestión de recursos humanos en el Sistema de Alta Dirección Pública en Chile.

3. ¿Existen diseños de investigación que son cualitativos y cuantitativos?

La respuesta es afirmativa, ello ocurre cuando debo conocer el estado actual de mi variable de investigación (actualizar conocimiento) y antes de medir mi variable, reparo en el hecho de que su descripción conceptual se ha modificado, por ende para poder medirla, debo necesariamente caracterizarla nuevamente.

Como se dijo anteriormente, una variable de investigación que requiere un tratamiento cualitativo y cuantitativo, es una variable que en su globalidad es altamente compleja

4. Tipo de Estudio

El tipo de estudio de la presente propuesta de investigación es fundamentalmente cualitativa, pues se busca conocer la situación actual de la variable de gestión.

En estricto rigor el soporte metodológico se llama **triangulación**, lo que significa que una realidad es debedada desde lo cualitativo, para posteriormente medir esa variable, medir cómo se comporta esa variable en la realidad, es decir pasa de lo cualitativo, de su conceptualización a una estructura cuantitativa, y finalmente debido principalmente a la naturaleza vertiginosa de la realidad es que necesariamente se debe volver atrás en una investigación, esta involución desde lo cuantitativo a lo cualitativo, permite una necesaria re conceptualización en dimensiones o partes que son se están constantemente moviendo.

Se justifica la triangulación para la presente propuesta, y la respuesta es definitivamente si, ya que el proceso de gestión de recursos humanos, no es un proceso estático, sino que definitivamente dinámico, constituyéndose en un proceso inacabado. En nivel de investigación de la presente propuesta es exploratorio descriptivo, fundamentalmente porque esta asociatividad en los

niveles de investigación, ofrece respuestas completas para los objetivos de la investigación.

Puntualmente “los estudios exploratorios nos *sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos*, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores”.¹³⁸

De manera complementaria los estudios descriptivos “Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, *en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga*”.¹³⁹

5. Técnicas de Investigación e Instrumentos Asociados

Las técnicas de investigación para recoger los **datos** de investigación, son fundamentalmente cualitativos, aun cuando en la fase previa, la fase de análisis documental, se buscaron datos cualitativos y también datos cuantitativos que nos permite posicionar numéricamente el desarrollo del proceso de gestión que se está estudiando.

Nos nace una pregunta, ¿tiene sentido recoger números que sean expresiones de desarrollo del proceso?, la respuesta es definitivamente si, pues debemos saber cómo se mueve y como se caracteriza la variable de investigación, en el estado

¹³⁸ Ibíd. página 70.

¹³⁹ Ibíd., página 71.

actual. En concreto técnica e instrumento asociados, utilizados para la presente propuesta de investigación, se expresan en la siguiente tabla.

Técnicas de Investigación	Instrumentos
Análisis Documental	Pauta de registro
Entrevista No estructurada	Preguntario Abierto
Entrevistas en profundidad	Preguntario

6. Población Objetivo y Muestra de Investigación

La población objetivo de esta investigación son las personas especialistas y que trabajan o han trabajado al interior del Servicio Civil. El criterio relevante es que son personas expertas en el proceso de gestión de recursos humanos de la ADP, y que además tengan experiencia laboral en Servicios Públicos.

El que sean concedores de los Servicios Públicos nos sirven en el sentido que colaboran en dimensionar de manera correcta la problemática que cubre esta investigación.

6.1. Muestra

La muestra a utilizar, recibe el nombre de Muestra Intencionada,¹⁴⁰ pues su eje central consiste en la elección de los elementos por criterios de utilidad, siendo esta delimitación utilitaria de carácter subjetivo, determinada por los investigadores en el contexto de la presente propuesta.

El criterio de representatividad (que la muestra sea un fiel reflejo de la población), es más bien simbólico y no constituye el compromiso de cuantificación alguna de la muestra, debemos recordar que vamos a caracterizar la variable de estudio, por ende la aleatoriedad (que cada elemento de la población tenga igual probabilidad

¹⁴⁰ En algunos textos se habla de muestro por conveniencia.

de pertenecer a la muestra), constituye una barrera que limita el flujo de la investigación, pues en ciertos aspectos la población objetivo posee en alguna de sus características una extensión limitada.

En términos concretos, la capacidad de pertenecer a la muestra depende de ciertas condiciones de las unidades que efectivamente se van a bordar y son características cualitativas, y esta cualidad se objetive con pleno valor para la naturaleza de la investigación. Quien a mayor capacidad de contribución a la tesis en los aspectos que determinen los investigadores, son efectivamente a quienes se va a entrevistar.

Luego de la necesaria demarcación o límites de la muestra, su distribución puntual es la siguiente:

Muestra	Variable de Cruce	Tamaño Muestral
Informantes claves	Fase exploratoria	4 entrevistas abiertas
	Fase descriptiva	4 entrevistas pautadas
TOTAL MUESTRA		8

Las entrevista abiertas, se desarrollaron para problematizar y fue el primer acercamiento con el tema de investigación, siendo su objetivo principal el determinar las variables que posteriormente le dan sentido al objetivo general de la misma.

La muestra fue de carácter no probabilístico siendo finalmente intencionada. Es relevante señalar que los entrevistados/as fueron postulantes al Servicio Público vía Sistema de Alta Dirección Pública.

Para la fase descriptiva se elaboró un instrumento nuevo, en ella estaban presenten las variables determinadas en la fase anterior, es decir, exploratoria. La muestra tuvo carácter de muestra dirigida conformada por un pequeño panel de

expertos de 4 personas. No fue posible sumar más casos a la muestra, pues se cumplió de manera natural con la condición de “saturación de la información”, o sea, la coincidencia de los entrevistados fue plena y de haber un caso más se constituye en un error para el muestreo.

7. Operacionalización de la Variable de Investigación

La operacionalización de la presente investigación es en principio, la que se detalla en lo sucesivo.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Indicadores
PROCESO DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS	CONVOCATORIA Y BUSQUEDA	Concurso Público
		Medios de difusión
		Cobertura del sistema
		Definición de roles de cargos
		Transparencia y probidad
	EVALUACIÓN	Monitoreo y evaluación permanente
		Contratación de empresas
		Rol de las empresas
		Convenios de desempeño
	SELECCIÓN	Proceso de terna, cuaterna o quina
		Politización del proceso
		objetividad del proceso
		Concursos desiertos
		Costos del proceso

CAPÍTULO IV

DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo se divide en dos partes:

- a) Análisis estructural en dos niveles entorno (recursos humanos en Chile) e institucional (ADP).
- b) Análisis de la fase de entrevista a informantes claves.

1. Condiciones del escenario estructural de los Recursos Humanos del Sector Público en Chile

Lo anterior, nos permite apreciar la cobertura –en términos de la cantidad de funcionarios públicos y de las características principales de su composición- y la estructura institucional del ámbito en que se ha instalado y se está desarrollando el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP).

Los datos utilizados fueron tomados de la Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público elaborada por la Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Ministerio de Hacienda, correspondiente al lapso 2004 – 2012.

La información expuesta en la fuente mencionada abarca un conjunto de variables, sobre: dotación de personal¹⁴¹ -dividida en efectiva¹⁴² o máxima¹⁴³,

¹⁴¹ Para mayor comprensión de la complejidad de calificaciones de personal de la Administración Pública y de los comentarios expuestos más adelante, se transcriben los conceptos técnicos siguientes: Por *Dotación de Personal* comprende al “personal que tiene una relación jurídico-laboral permanente con el sector público, es decir, el personal de planta, a contrata, contratado a honorarios asimilado a grado, a jornal y otro personal permanente”. *Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2003 – 2012*, Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, Noviembre 2013, Santiago de Chile, página 9.

¹⁴² La *Dotación Efectiva*, comprende “La suma del personal incluido en la dotación de un servicio, que se desempeña efectivamente en él en un momento determinado. Para efectos de este informe, se considera como dotación efectiva al personal de las características indicadas en la llamada anterior, que se descuenta de la dotación máxima de personal establecida para la institución informante en la

según el caso-, condición jurídica, estamentos, sistemas previsional y de salud. Además, se proporcionan datos referidos al cese de funciones, ausentismo, rangos de edad y sexo. También, se agrupa al personal por dependencias, Ministerios y regiones.

Sólo, para el año 2008, se proporciona información relativa al personal contratado sobre la base de honorarios, que abarca las siguientes variables: duración del contrato, continuidad del vínculo o permanencia y jornada de trabajo son presentados según sexo, Ministerio y subtítulo de imputación.

Si bien, los datos suministrados por la DIPRES a través de las Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público, son un gran aporte para la presente investigación, sólo se hará referencia a cifras globales, que sirven de antecedente para conocer las características del personal registrado en dicha Dirección.

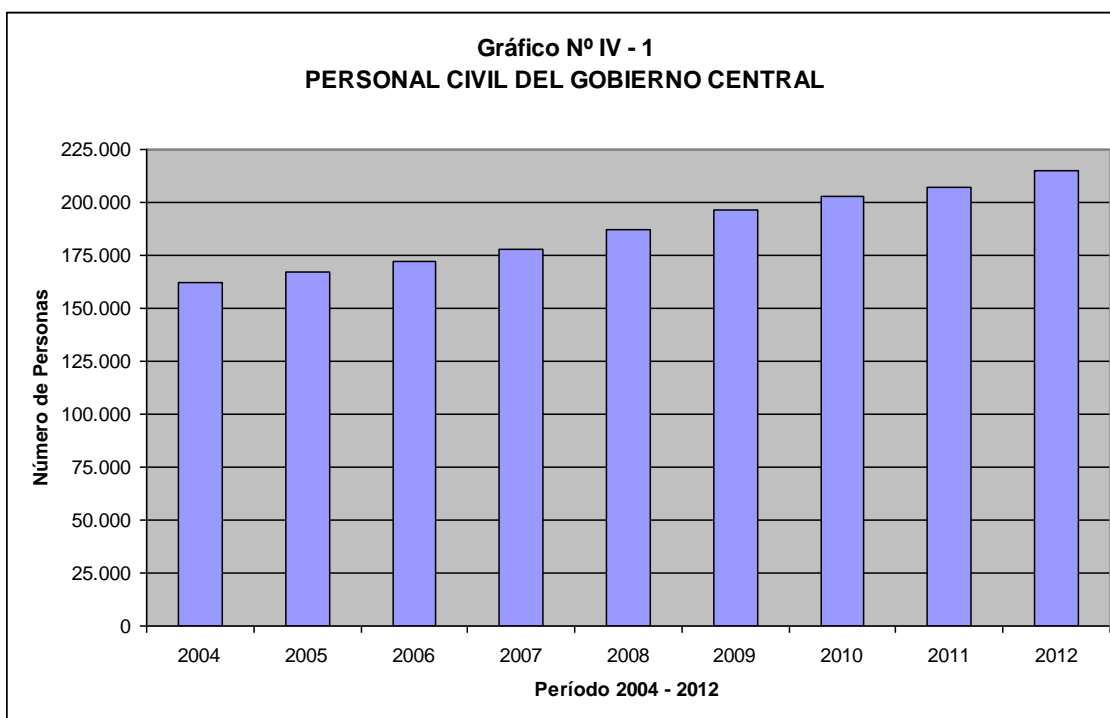
respectiva Ley de Presupuestos y que se encontraba ejerciendo funciones a la fecha de corte de cada año. En vista de lo anterior, y considerando que sólo aquel personal que se descuenta de la dotación máxima es considerado como personal permanente de la institución, no se incluye como parte de la dotación efectiva al personal suplente, al contratado como reemplazo, al contratado mediante autorización de glosas presupuestarias, donde se indica expresamente que dichas contrataciones no se descontarán de la dotación máxima autorizada, y al contratado en programas presupuestarios a los que no se les define dotación máxima, pero que cuentan con autorización para contratar personal, pues estos funcionarios son considerados como personal fuera de dotación, ya que por definición cumplen funciones transitorias”, Ibíd.

¹⁴³ “Ésta corresponde a la autorización máxima establecida anualmente en la Ley de Presupuestos para designar o contratar personal permanente en la institución. Representa el tope máximo que puede alcanzar la Dotación de personal en cada Servicio” -según el artículo 9° del Decreto Ley N° 1.263, Orgánico de Administración Financiera del Estado. Las Dotaciones Máximas de personal son fijadas en los presupuestos anuales de los Servicios Públicos; incluyen “al personal de planta, a contrata, contratado a honorarios asimilado a grado y a jornal en aquellos servicios cuyas leyes contemplan esta calidad-“.

“Si bien la Dotación Máxima de los Servicios Públicos se determina en número de personas, en el caso de los Servicios de Salud la dotación máxima del personal afecto a las Leyes Nos. 18.834 y 15.076 se establece en número de cargos. Por otra parte, la dotación máxima del personal del área médica afecto a la Ley N° 19.664 de los Servicios de Salud y Subsecretaría de Salud Pública, el afecto a la Ley N° 15.076 del Servicio Médico Legal y Gendarmería de Chile; y la dotación máxima de personal de los Servicios de Salud Experimentales” Ibíd.

1.1. Gobierno Central¹⁴⁴

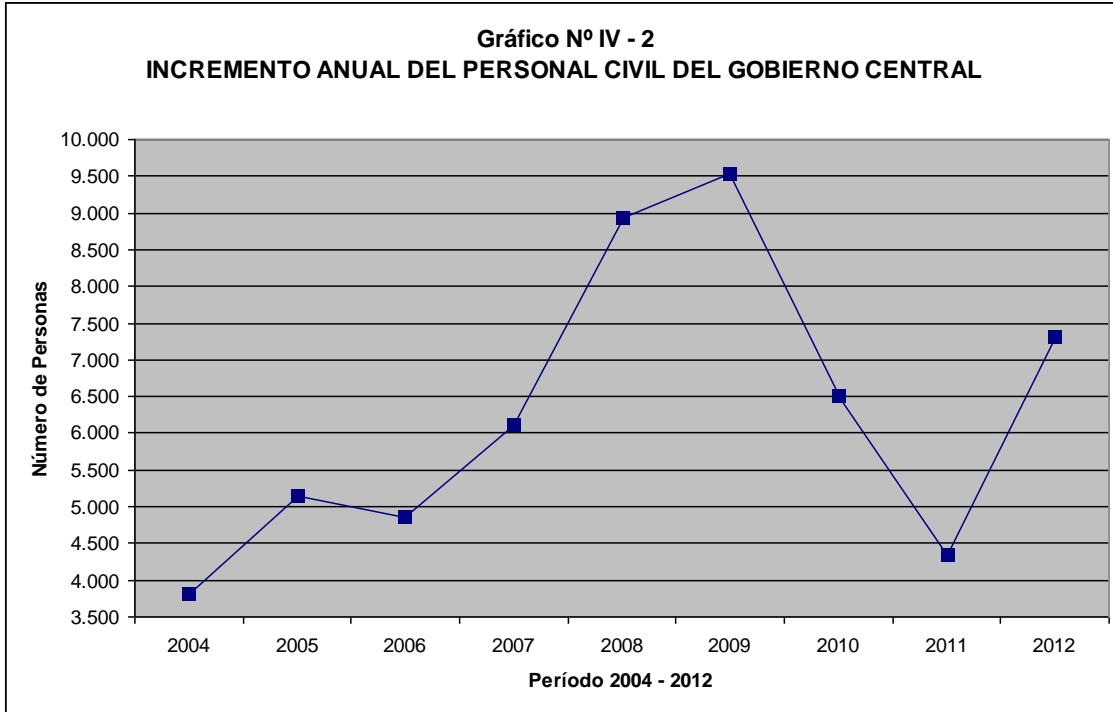
En el período 2004 – 2012, la dotación efectiva del personal civil¹⁴⁵ del Gobierno Central pasó de 138.097 a 214.755 personas (Véase Gráfico N° IV – 1), crecimiento anual promedio relativamente significativo, de aproximadamente cinco mil personas, con excepción del año 2009, en que el aumento se aproxima a poco más de nueve mil quinientas personas (Véase Gráfico N° IV – 2).



Fuente: *Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2003 – 2012*, Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, Noviembre 2013, Santiago de Chile, página 25.

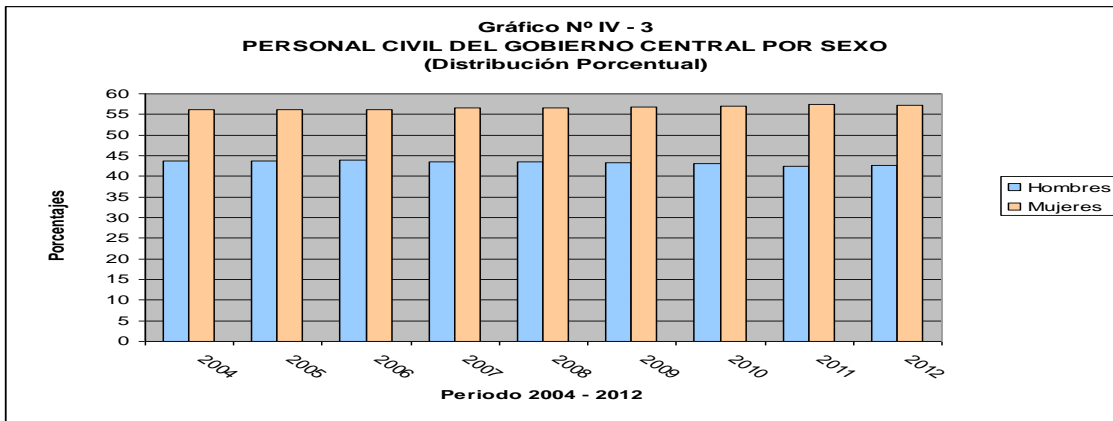
¹⁴⁴ El *Gobierno Central*, comprende el “conjunto de instituciones que están sometidas a las mismas normas de planificación y ejecución presupuestaria, y que mantienen, en esta materia, una estrecha relación de dependencia del Ejecutivo, a las cuales se les asigna presupuesto anual mediante la Ley de Presupuestos. Este conjunto se compone de la Administración Central, Contraloría General de la República, Poder Judicial, Congreso Nacional y Ministerio Público”, *Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2003 – 2012*, Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, Noviembre 2013, Santiago de Chile, página 12.

¹⁴⁵ Este personal excluye, a los Representantes del Congreso Nacional, es decir, Diputados y Senadores.



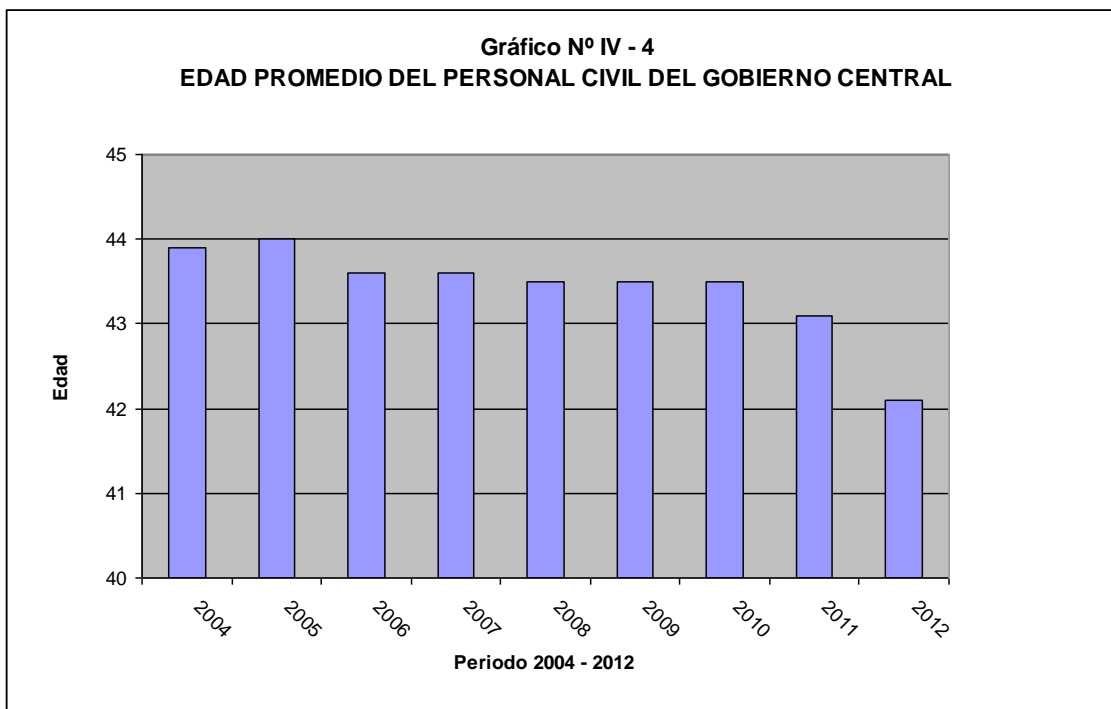
Fuente: Cuadro N° IV – 1.

Su distribución por sexo, muestra un predominio femenino; en 1999 2004 la proporción de mujeres alcanzó al 56.65 por ciento, en comparación con un 43.35 de los hombres. Situación que se mantiene a lo largo del período, llegando en el 2012 a 57.29 y 42.71 por ciento, respectivamente (Véase Gráfico N° IV – 3). La mayor proporción de mujeres se debe, básicamente, a la participación de éstas en los Ministerios de Salud y de Educación.



Fuente: *Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2003 – 2012*, Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, Noviembre 2013, Santiago de Chile, página 32.

En cuanto a la edad promedio –dato de interés a los fines de la investigación-, ha fluctuado entre los 43 y 44 años de edad (Véase Gráfico N° IV – 4).



Fuente: *Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2003 – 2012*, Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, Noviembre 2013, Santiago de Chile, página 119.

Sin embargo, predominan, las personas de 25 a 54 años (Véase Cuadro N° IV – 1), que evidencia, en general, una dotación adulta, lejos del envejecimiento, y que está en plena de capacidad laboral para mejorar las técnicas de la Administración Pública.

Cuadro Nº IV - 1
RANGOS DE EDAD DEL PERSONAL CIVIL DEL GOBIERNO CENTRAL
TOTAL
Años 2004 y 2012

RANGOS DE EDAD	Número de Personas		Distribución Porcentual	
	2004	2012	2004	2012
DE 24 AÑOS O MENOS	4.836	8.228	3.0	3.8
DE 25 A 34 AÑOS	36.471	57.150	22.5	26.6
DE 35 A 44 AÑOS	42.811	60.267	26.4	28.1
DE 45 A 54 AÑOS	45.868	47.849	28.3	22.3
DE 55 AÑOS Y MÁS	32.031	41.261	19.8	19.2
TOTAL	162.017	214.755	100.0	100.0

Fuente: *Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2003 – 2012*, Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, Noviembre 2013, Santiago de Chile, página 119.

1.1.1. Personal Civil del Gobierno Central según Dependencia

Según dependencia, el Gobierno Central se encuentra conformado por: la *Administración Central*¹⁴⁶; la *Contraloría General de la República*; el *Poder Judicial*; el *Congreso Nacional*, y el *Ministerio Público*.

¹⁴⁶ La *Administración Central*, comprende el “conjunto de organismos dependientes o bajo supervigilancia de los Ministerios del Sector Público, independiente del sistema de remuneraciones por el que se rija cada uno de ellos, ya sea Escala Única de Sueldos, Escala de Fiscalizadores, y aquellos afectos al artículo 9° del Decreto Ley Nº 1.953, de 1977. Lo anterior no considera, por lo tanto, aquellos organismos que cuentan con autonomía respecto al Ejecutivo, tales como la Contraloría General de la República, el Poder Judicial, el Congreso Nacional y el Ministerio Público”, *Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2003 – 2012*, Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, Noviembre 2013, Santiago de Chile, página 11.

La Administración Central pasó de 151.117 funcionarios en 2004 a 197.628 en el 2012 y representa más del noventa por ciento del total del Gobierno Central. Pero, en porcentaje disminuyó de 93.3 a 92.0 por ciento en el período de referencia.

El personal civil de la Contraloría General de la República osciló entre los años 2004 y 2007 entre los 1.390 y 1.520 empleados, incrementándose durante el 2008 - 2009, en 101 personas; sin embargo, en el 2010 disminuye a 4 personas, volviendo a incrementarse el 2011 en 107 personas y llegar en el 2012 a 1.891 funcionarios.

Por su parte, en el Poder Judicial, se observó un aumento de personal civil que pasó de 6.593 en 2004 a 10.528 en el 2012.

En el Congreso Nacional, el número de empleados, se ha incrementado levemente, alcanzando a 845 personas en el 2008, y a partir del 2009 la cantidad de empleados subió a 920 personas, para situarse en el 2012 en 961 empleados.

En el Ministerio Público el personal civil ha tenido un fuerte aumento, a partir de su implementación en el año 2000, pasó de 96 funcionarios a 3.747 en el 2012 (Véase Cuadro N° IV - 2).

En la dependencia del Gobierno Central, su distribución por sexo, muestra un predominio de las mujeres en la Administración Central y el Poder Judicial. En cambio, los hombres tienen una mayor presencia en el Congreso Nacional.

Cuadro N° IV - 2
PERSONAL CIVIL DEL GOBIERNO CENTRAL SEGÚN DEPENDENCIA
TOTAL
Años 2000 y 2012
(Número de Personas)

DEPENDENCIAS	2000	2012
ADMINISTRACIÓN CENTRAL	134.911(a)	197.628
CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA	1.408	1.891
PODER JUDICIAL	5.560	10.528
CONGRESO NACIONAL (b)	776	961
MINISTERIO PÚBLICO	96	3.747
TOTAL	142.751	214.755

NOTAS: (a) No incluye personal de las Fuerzas Armadas ni de Orden. Para el cálculo de la Dotación Efectiva, se considera el número de cargos desempeñados por el personal del área médica de los Servicios de Salud, afecto a las Leyes Nos. 15.076 y 19.664. (b) No incluye a Senadores ni Diputados.

Fuentes: *Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2003 – 2012*, Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, Noviembre 2013, Santiago de Chile, página 25.

Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 1999 – 2008, Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, Octubre 2009, Santiago de Chile, página 16.

1.1.2. Personal Civil del Gobierno Central según Ministerio

El Gobierno Central está constituido por la *Presidencia de la República*; el *Congreso Nacional*; el *Poder Judicial*; la *Contraloría de la República*, y los *Ministerios*.^{147 y 148}

¹⁴⁷ Éstos son: Del Interior y Seguridad Pública, de Relaciones Exteriores, de Economía, Fomento y Turismo, de Hacienda, de Educación, de Justicia, de Defensa Nacional, de Obras Públicas, de Agricultura, de Bienes Nacionales, del Trabajo y Previsión Social, de Salud, de Minería, de Vivienda y Urbanismo, de Transportes y Telecomunicaciones, Secretaría General de Gobierno, de Desarrollo Social y Secretaría General de la Presidencia.

¹⁴⁸ Los Ministerios, "son los órganos superiores de colaboración de la Presidenta de la República en las funciones de gobierno y administración de sus respectivos sectores, los cuales corresponden a los campos específicos de actividades en que deben ejercer dichas funciones. Para cumplir con éstas, deberán proponer y evaluar las políticas y planes correspondientes,

Del total del personal civil del Gobierno Central según Ministerio, que en 2004, alcanzó a 162.017 funcionarios, el 48.9 por ciento correspondió al de Salud, seguidos por los de Justicia y de Educación con 10.3 y 7.1 por ciento, respectivamente.

Si bien, a lo largo del período de referencia, el número del personal civil de Salud y de Educación ha tendido a aumentar, en la distribución porcentual han disminuido, llegando en el 2012 a representar el 47.3 y 7.9 por ciento del total de la dotación efectiva del personal civil del Gobierno Central, respectivamente, en cambio, el de Justicia, subió a 11.2 por ciento (Véase Cuadro N° IV – 3).

estudiar y proponer las normas aplicables a los sectores a su cargo, velar por el cumplimiento de las normas dictadas, asignar recursos y fiscalizar las actividades del respectivo sector.

Los Ministros y Ministras de Estado, en su calidad de colaboradores directos del Presidente de la República, tendrán la responsabilidad de la conducción de sus respectivos Ministerios, en conformidad con las políticas e instrucciones que les sean impartidas”. De manera complementaria ver los artículos 21 al 27 de la Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado. *Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2003 – 2012*, Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, Noviembre 2013, Santiago de Chile, página 11.

Cuadro Nº IV - 3
PERSONAL CIVIL DEL GOBIERNO CENTRAL SEGÚN MINISTERIOS
TOTAL
Años 2004 y 2012

MINISTERIOS	Número de Personas		Distribución Porcentual	
	2004	2012	2004	2012
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	297	323	0.2	0.2
DE SALUD	79.238	101.565	48.9	47.3
DE JUSTICIA	16.671	24.062	10.3	11.2
DE EDUCACIÓN	11.478	16.902	7.1	7.9
DE OBRAS PÚBLICAS	6.796	8.176	4.2	3.8
DE HACIENDA	7.760	9.422	4.8	4.4
DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL	6.555	7.385	4.0	3.4
DE AGRICULTURA	4.770	5.914	2.9	2.8
DE VIVIENDA Y URBANISMO	3.197	3.544	2.0	1.7
DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO	2.339	3.381	1.4	1.6
DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA	2.552	4.068	1.6	1.9
DE RELACIONES EXTERIORES	1.430	1.648	0.9	0.8
DE DESARROLLO SOCIAL	1.591	2.427	1.0	1.1
DE MINERÍA	717	714	0.4	0.3
DE BIENES NACIONALES	359	539	0.2	0.3
SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO	888	989	0.5	0.5
DE TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES	431	827	0.3	0.4
DE DEFENSA NACIONAL	3.500	4.139	2.2	1.9
SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	548	124	0.3	0.1
MINISTERIO DE ENERGÍA	-	800	-	0.4
MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE	-	679	-	0.3
OTROS ^{1/}	10.900	17.127	6.7	8.0
TOTAL	162.017	214.755	100.0	100.0

NOTAS: ^{1/} Comprende: Congreso Nacional (a), Poder Judicial, Contraloría General de la República y Ministerio Público. (a) No incluye a Senadores ni Diputados.

Fuente: Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2003 – 2012, Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, Noviembre 2013, Santiago de Chile, páginas 26 a 31.

1.1.3. Personal Civil del Gobierno Central según Calidad Jurídica

El personal civil del Gobierno Central según calidad jurídica se divide entre los que ocupan cargos: *de planta*, *a contrata*, y otro personal, como: *a honorarios asimilados a grado o jornales permanentes*.

Los funcionarios son dependientes de cada una de las instituciones que conforman el Gobierno Central, ejercen una función de carácter administrativa, cuya relación laboral se encuentra normada, principalmente, por la Ley N° 18.834, Estatuto Administrativo.

Los primeros, es decir, los *de planta*, son el “personal designado para desempeñar alguno de los cargos permanentes asignados por ley a cada institución. El personal de planta puede tener la calidad de titular, suplente o subrogante, y desempeñarse en funciones Directivas, Profesionales, Fiscalizadoras, Técnicas, Administrativas o Auxiliares. Al personal titular de planta, por acceder a la carrera funcionaria, se le garantiza la estabilidad en el empleo”.¹⁴⁹

Por su parte, el personal *a contrata*, se constituye por las “personas que desempeñan labores permanentes de la institución mediante su adscripción a cargos de carácter transitorio, sin acceso a la carrera funcionaria, y que se consulta en la dotación de una institución. Duran en su cargo, como máximo, hasta el 31 de diciembre de cada año, fecha en la cual los servidores expiran en funciones, por el solo ministerio de la ley, salvo que hubiere sido propuesta la prórroga con treinta días de anticipación, a lo menos, pudiendo renovarse indefinidamente. Las funciones sobre las cuales se puede desempeñar este tipo de cargos son Profesionales, Fiscalizadoras, Técnicas, Administrativas y Auxiliares”.¹⁵⁰

El otro personal –el *a honorario asimilado a grado o jornal permanente*–, se refiere al “personal contratado para desempeñar labores **no habituales de la institución**, es decir, *las labores esenciales y habituales de la institución son las que el servicio está llamado a cumplir de acuerdo con los fines para los cuales fue creado por el legislador (dictámenes 70.238/62 y 3.459/83 de la Contraloría General de la República), y que de acuerdo al Estatuto deben desempeñarse por funcionarios de*

¹⁴⁹ Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, *Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2003 – 2012*, Noviembre 2013, Santiago de Chile, página 10.

¹⁵⁰ *Ibíd.*

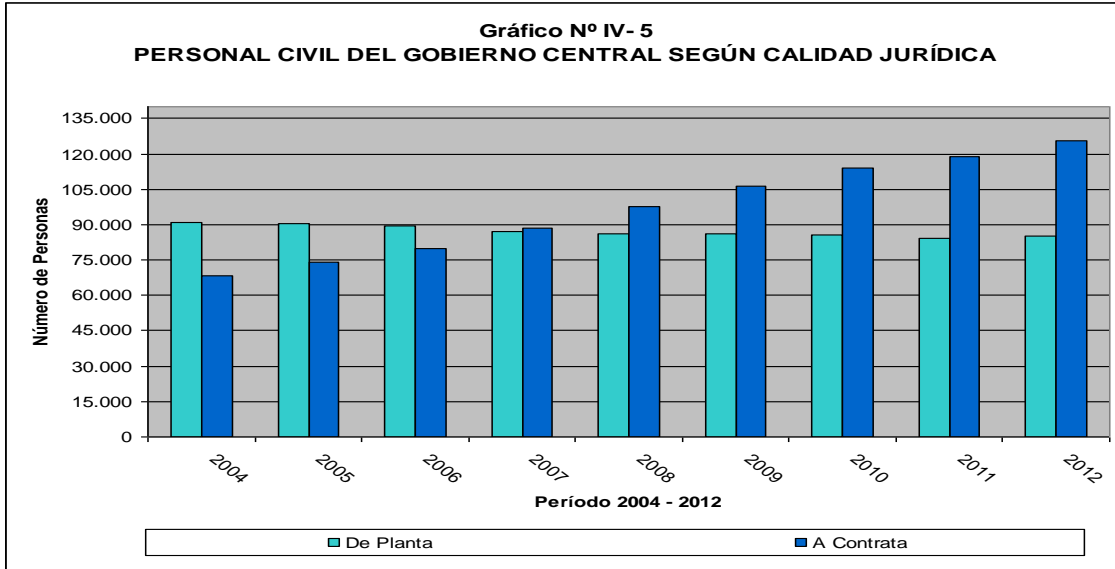
*planta o a contrata, excepto que se trate de cometidos específicos, los que puede realizar una persona contratada como honorarios asimilados a grado”, o cometidos específicos*¹⁵¹ al interior de la misma, e incluidos en la dotación efectiva de ella. “No se consideran empleados públicos y su actuación se rige por las cláusulas contenidas en el contrato que formaliza la realización de esas labores. Este tipo de contrato podría utilizarse para desempeñar funciones profesionales, técnicas o para contratar expertos de alta especialización”.¹⁵²

En cuanto a la clasificación por calidad jurídica, las mayores cantidades corresponden a personal civil de planta y a contrata. El 2004 el personal civil del Gobierno Central de planta alcanzó a los 90.696 funcionarios y los a contrata fueron 68.435 personas.

A lo largo del período de referencia -2004 / 2012- se puede observar, que el personal civil a contrata ha ido aumentando paulatinamente, llegando el año 2012 a 125.528 funcionarios, y los de planta a 85.024 personas, respectivamente (Véase Gráfico IV - 5).

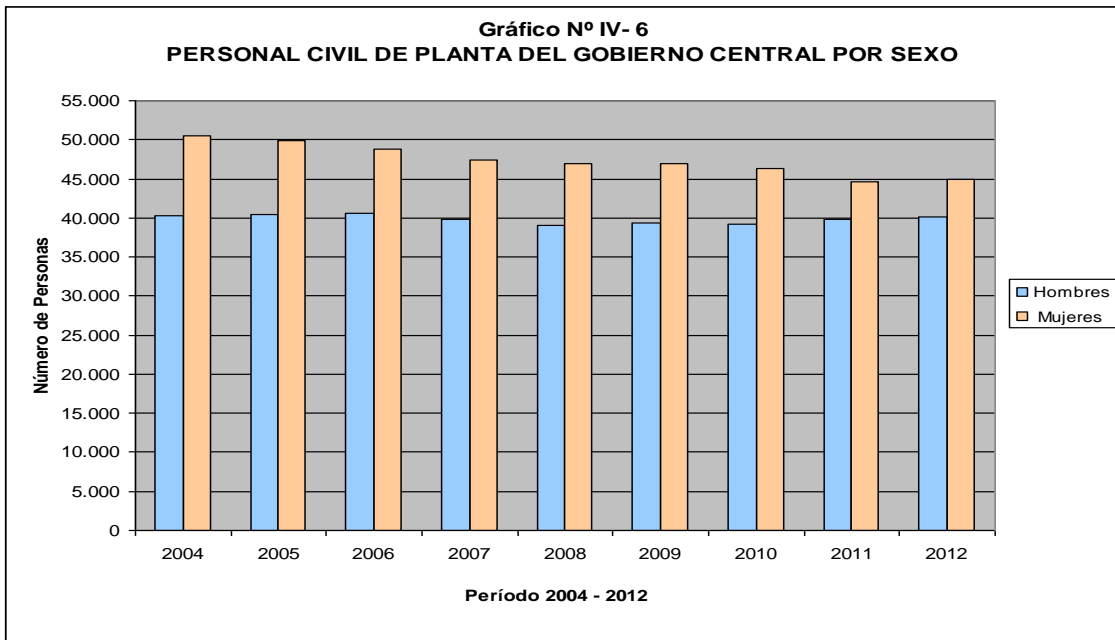
¹⁵¹ Respecto al personal contratado para desempeñar labores de **cometidos específicos**, la Contraloría ha interpretado esta posibilidad como excepcional y restrictiva. Para ello ha ido construyendo un concepto de cometidos específicos, entendiéndolo que concurren tales cuando la tarea a desarrollar está especificada en el contrato en forma concreta y determinada, esto es, nominalmente individualizada y circunscrita a un objetivo específico, así como limitada en el tiempo (dictámenes 32.671/89, 16.255/90, 13.694/91, 14.613/92, 1.533/93 y 822/95 de la Contraloría General de la República). *Ibíd.*

¹⁵² *Ibíd.*



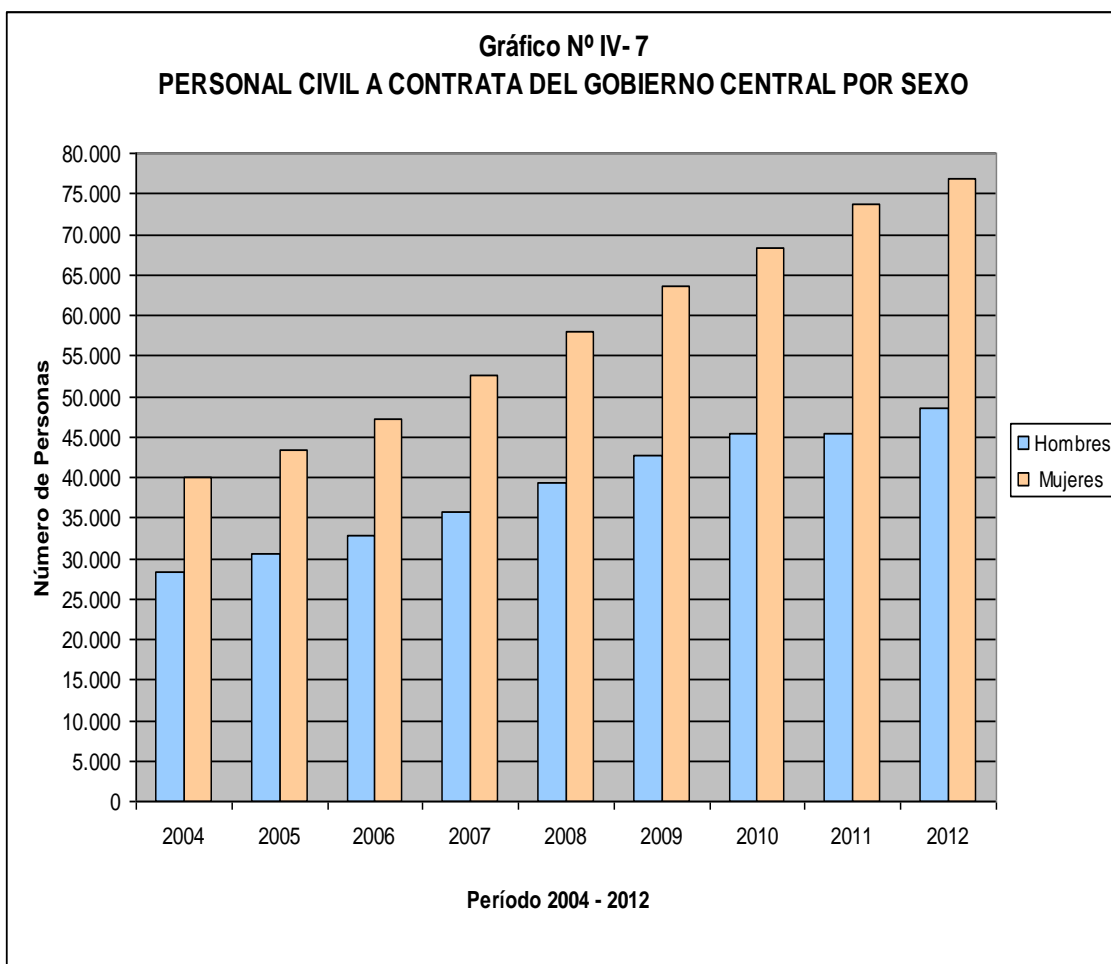
Fuente: *Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2003 – 2012*, Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, Noviembre 2013, Santiago de Chile, página 37.

El año 2004, el número de mujeres que estuvo bajo la calidad jurídica de planta fue de 50.468 mientras que los hombres alcanzaron a 40.228, tendencia que se ha mantenido. En el año 2012, las mujeres fueron 44.970, contrastables con 40.054 hombres (Véase Gráfico N° IV- 6).



Fuente: *Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2003 – 2012*, Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, Noviembre 2013, Santiago de Chile, página 56.

Distinto comportamiento se observa en la modalidad a contrata, donde las mujeres han ido aumentando constantemente, llegando a 76.919 en 2012 y los hombres sólo a 48.609 (Véase Gráficos N° IV – 7 y Cuadro N° IV- 4).



Fuente: *Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2003 – 2012*, Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, Noviembre 2013, Santiago de Chile, página 56.

Cuadro Nº IV - 4
PERSONAL CIVIL DEL GOBIERNO CENTRAL SEGÚN CALIDAD JURÍDICA
Y POR SEXO
Total
Años 2004 y 2012
(Número de Personas)

CALIDADES	2004		2012	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
PLANTA	40.228	40.054	50.468	44.970
A CONTRATA (a)	28.415	48.609	40.020	76.919
CÓDIGO DEL TRABAJO (b)	2.217	3.048	597	1.142
HONORARIOS ASIMILADOS A GRADO	35	6	37	7
TOTAL	59.390	91.717	82.072	123.038

NOTAS: (a) Incluye personal de planta, titular de un cargo, que conserva la propiedad del mismo pero que, a la fecha de corte de la información, se desempeña en un cargo a contrata. (b) Incluye jornales permanentes.

Fuente: *Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2003 – 2012*, Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, Noviembre 2013, Santiago de Chile, P. 56.

1.1.4. *Personal Civil del Gobierno Central según Estamento*

El estamento, alude a “las plantas de personal autorizadas para cada Servicio en su Ley Orgánica o Ley que establece la planta legal de la institución”¹⁵³. Cada institución nombra o asimila su personal dependiente, trátase de funcionarios de planta o contratado.

El personal civil del Gobierno Central según Estamentos se divide en: *Autoridades de Gobierno* -Ministros, Subsecretarios, Intendentes y Gobernadores- y *Jefes Superiores de Servicio*¹⁵⁴ y ¹⁵⁵, *Directivos Profesionales*¹⁵⁶, *Directivos No*

¹⁵³ *Ibíd.*, página 15.

¹⁵⁴ “Considera a Autoridades de Gobierno y Jefes Superiores de los Servicios e Instituciones de la cobertura, incluyendo el Contralor General, Presidente de la Corte Suprema y Fiscal Nacional”, *Ibíd.*, página 16.

*Profesionales*¹⁵⁷; *Profesionales*¹⁵⁸; *Técnicos*¹⁵⁹; *Administrativos*¹⁶⁰ y *Auxiliares*¹⁶¹, como se definen en los pies de página correspondientes.

También, los estamentos comprenden al “personal asignado y al asimilado a determinada planta. Éstos son “agrupados bajo un mismo estamento, el cual generalmente lleva el nombre de la planta de referencia. En términos prácticos, el estamento comprende al personal contratado como titular de un cargo en una planta determinada y los empleados a contrata asimilados a esa misma planta”.¹⁶²

Los Servicios poseen un número distinto de estamentos “según la institución de que se trate, encontrando las mayores diferencias entre aquellos Servicios afectos a distintos sistemas remuneratorios”,¹⁶³ aspecto importante en la Administración Pública (Véase Tabla N° IV- 1).

¹⁵⁵ El término Servicio hace referencia a los Servicios Públicos, entiendo que son “Órganos administrativos encargados de satisfacer necesidades colectivas, de manera regular y continua. Están sometidos a la dependencia o supervisión de la Presidenta de la República a través de los respectivos ministerios, cuyas políticas, planes y programas les corresponde aplicar. Los Servicios estarán a cargo de un jefe superior, al cual le corresponderá dirigir, organizar y administrar el correspondiente Servicio; controlarlo y velar por el cumplimiento de sus objetivos; responder de su gestión y desempeñar las demás funciones que la ley le asigne”. De manera complementaria ver los artículos 28 al 32 de la Ley N°18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado. *Ibíd.*, página 11.

¹⁵⁶ “Considera al personal que se desempeña en un cargo Directivo y que percibe asignación profesional; incluye también al personal en cargos Directivos de Servicios Fiscalizadores y al personal del Escalafón Superior de las instituciones del Poder Judicial.”, *Ibíd.* página 16.

¹⁵⁷ “Considera a personal que se desempeña como Directivo y que no percibe asignación profesional, y al personal de Servicios Fiscalizadores que desempeñan un cargo de Jefatura”, *Ibíd.*

¹⁵⁸ “Considera al personal titular y contratado en los estamentos de Profesionales, incluido el afecto a las Leyes Nos. 15.076 y 19.664, incluye también al personal titular y contratado en los estamentos de Fiscales y Fiscalizadores y al personal del escalafón de Asistentes Sociales y de Empleados Profesionales de las instituciones del Poder Judicial. Hasta el año 2007 considera también al personal contratado como honorario asimilado a grado.”, *Ibíd.*

¹⁵⁹ “Considera el personal titular y contratado en el estamento Técnico, perciban o no asignación profesional”, *Ibíd.*

¹⁶⁰ “Considera el personal titular y contratado en el estamento Administrativo, independiente si percibe o no asignación profesional. Incluye también al personal del Escalafón de empleados no profesionales de las instituciones del Poder Judicial.”, *Ibíd.*

¹⁶¹ “Considera el personal titular y contratado en el Estamento Auxiliares. Hasta el año 2007 considera también al personal contratado como jornal permanente.”, *Ibíd.*

¹⁶² *Ibíd.* página 15.

¹⁶³ *Ibíd.*

Tabla Nº IV- 1

Estamentos en los que se distribuye el Personal Dependiente de cada Servicio, afectos a los distintos Sistemas de Remuneraciones

Escala Única de Sueldos (EUS) y Decreto de Ley (DL) Nº 1.953	Fiscalizadores	Poder Judicial	Ministerio Público	Poder Legislativo
Autoridades y Jefes de Servicio	Jefes Superiores de Servicio	Presidente Corte Suprema	Fiscal Nacional	Jefes Superiores de Servicio
Directivos Profesionales	Directivos	Escalafón superior	Directivos Profesionales	Directivos Profesionales
Directivos No Profesionales	Jefaturas	-----	Directivos No Profesionales	Directivos No Profesionales
- Profesionales. - Personal del área de la salud afecto a leyes Nº 15.076 y Nº 19.664	- Profesionales. - Fiscalizadores.	- Asistentes Sociales. - Escalafón de Empleados Profesionales.	- Fiscales. - Profesionales.	Profesionales
Técnicos	Técnicos	-----	Técnicos	Técnicos
- Administrativos. - Auxiliares.	- Administrativos. - Auxiliares.	Escalafón de Empleados no Profesionales	- Administrativos. - Auxiliares.	- Administrativos. - Auxiliares.

Fuente: Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, *Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2003 – 2012*, Noviembre 2013, Santiago de Chile, página 16.

El personal civil del Gobierno Central según estamentos se concentra básicamente en los profesionales y técnicos, seguidos por los administrativos y auxiliares. El año 2004, los primeros fueron casi 52 mil funcionarios, los técnicos alcanzaron a poco más de 45 mil, mientras que los administrativos y auxiliares eran poco más de 33 mil y 22 mil, respectivamente (Véase Cuadro N° IV – 5).

Cuadro N° IV - 5
PERSONAL CIVIL DEL GOBIERNO CENTRAL SEGÚN ESTAMENTO
TOTAL
Años 2004 – 2012

ESTAMENTOS	Número de Personas		Distribución Porcentual	
	2004	2012	2004	2012
PROFESIONALES	51.916	87.503	32.0	40.7
TÉCNICOS	45.206	59.228	27.9	27.6
DIRECTIVOS PROFESIONALES	7.004	6.559	4.3	3.1
SUBTOTAL	104126	153.290	64.2	71.4
ADMINISTRATIVOS	33.682	39.418	20.8	18.4
AUXILIARES	22.211	20.707	13.7	9.6
SUBTOTAL	55.893	60.125	34.5	28.0
DIRECTIVOS NO PROFESIONALES	1.771	1.099	1.1	0.5
AUTORIDADES DE GOBIERNO Y SUPERIORES DE SERVICIO Y JEFES DE DE	227	241	0.1	0.1
SUBTOTAL	1.998	1.340	1.2	0.6
TOTAL	162.017	214.755	100.0	100.0

NOTAS: No incluye a Senadores ni Diputados.

Fuente: *Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2003 – 2012*, Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, Noviembre 2013, Santiago de Chile, página 59.

Si bien, en el año 2012, estos estamentos siguen siendo los dominantes, en cifras absolutas los profesionales y técnicos registraron un fuerte aumento, llegando a 87.503 y 59.228 funcionarios, respectivamente, y los administrativos a 39.418 personas, resultado de la mayor tecnificación y diversificación de la Administración Pública en servicios o funciones que requieren especialistas, por ejemplo, como los relativos a ecología o medio ambiente.

1.1.5. Personal Contratado sobre la Base de Honorarios

Finalmente, respecto a los Recursos Humanos del sector público, tenemos que el personal a honorarios en funciones al 31 de diciembre de 2006 era de 29.840 personas, cifra que si bien, descendió en los años 2007, 2008 y 2010 respecto a lo alcanzando en el 2006, tendió aumentar en el bienio 2011 – 2012, llegando a 30.053 y 33.185 personas, respectivamente.

Si se toma de referencia la jornada que desempeña este personal según jornada, la mayoría de éstos se encuentran en jornada completa y en menor cantidad en jornada parcial o sin jornada, a excepción de los años 2006, 2011 y 2012 que osciló entre 12.000 y poco más de 15.000 personas.

Y, en cuanto a la permanencia, el personal a honorarios en jornada completa se concentra en la permanencia de hasta un año y de más de un año, básicamente (Véase Cuadros N° IV – 6 y N° IV - 7).

Cuadro Nº IV – 6
PERSONAL CONTRATADO SOBRE LA BASE DE HONORARIOS, SEGÚN
JORNADA AL 31 DE DICIEMBRE
Años 2006 – 2012

CATEGORIAS	Número de Personas		Distribución Porcentual	
	2006	2012	2006	2012
PERSONAL A HONORARIOS EN JORNADA PARCIAL O SIN JORNADA	13.018	12.788	43.6	38.5
PERSONAL A HONORARIOS EN JORNADA COMPLETA	16.822	20.397	68.4	61.5
TOTAL	29.840	33.185	100.0	100.0

Fuente: *Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2003 – 2012*, Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, Noviembre 2013, Santiago de Chile, P. 195.

Cuadro Nº IV – 7
PERSONAL CONTRATADO SOBRE LA BASE DE HONORARIOS, SEGÚN
JORNADA Y PERMANENCIA EN FUNCIONES AL 31 DE DICIEMBRE
Años 2006 – 2012

I. Personal a Honorarios en Jornada Completa con Permanencia de más de un año

CATEGORIAS	Número de Personas		Distribución Porcentual	
	2006	2012	2006	2012
CON PERMANENCIA DE HASTA DOS AÑOS	781	4.169	14.7	41.7
CON PERMANENCIA DE MAS DE DOS AÑOS Y HASTA TRES AÑOS	1.479	1.745	27.8	17.4
CON PERMANENCIA SUPERIOR A TRES AÑOS	3.055	4.090	57.5	40.9
TOTAL	5.315	10.004	100.0	100.0

Continuación Cuadro Nº IV – 7
PERSONAL CONTRATADO SOBRE LA BASE DE HONORARIOS, SEGÚN
JORNADA Y PERMANENCIA EN FUNCIONES AL 31 DE DICIEMBRE
 Años 2006 – 2012

II. Personal a Honorarios en Jornada Completa según Permanencia

CON PERMANENCIA DE HASTA UN AÑO	11.507	10.393	68.4	51.0
CON PERMANENCIA DE MAS DE MÁS DE UN AÑO	5.315	10.004	31.6	49.0
TOTAL	16.822	20.397	100.0	100.0

Fuente: *Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2003 – 2012*, Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, Noviembre 2013, Santiago de Chile, página 195.

2. Condiciones del escenario estructural del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) en Chile

2.1. Servicios Incorporados al Sistema de Alta Dirección Pública

Al Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) se han adscrito tanto Ministerios como Servicios Públicos para que éste reclute, evalúe y seleccione a los recursos humanos que demandan estos organismos a fin de cubrir las vacantes de los puestos de trabajo de primer y segundo nivel jerárquico.

Los cargos de primer nivel corresponden al Consejo de Alta Dirección Pública (CADP), y los de segunda jerarquía al Comité de Selección.

El año 2004, se integraron al nuevo sistema 9 Ministerios, el 2009 aumentaron a 7, llegando a un total de 16, y desde el 2010 en adelante, subió a 18 lo que a su vez, fue acompañado con la incorporación de los Servicios Públicos, que de 53 (año 2005) subieron a 114 el 2013 (Véase Gráfico Nº IV – 8).



Fuentes: Dirección Nacional del Servicio Civil, Reporte Estadístico Trimestral Alta Dirección Pública – Octubre - Noviembre - Diciembre de 2013.

Consejo de Alta Dirección Pública. Memoria 2011 – 2012.

La mayor proporción de Servicios Públicos adscritos al SADP en el año 2013 pertenecen al Ministerio de Salud, con 31 por ciento, seguidos por los de Vivienda y Obras Públicas, con 14.2 y 8.8 por ciento, respectivamente (Véase Cuadro N° IV – 8 y Anexo N° 12).

Cuadro N° IV - 8
NÚMERO DE SERVICIOS PÚBLICOS ADSCRITOS AL
SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA SEGÚN MINISTERIOS
Año 2013

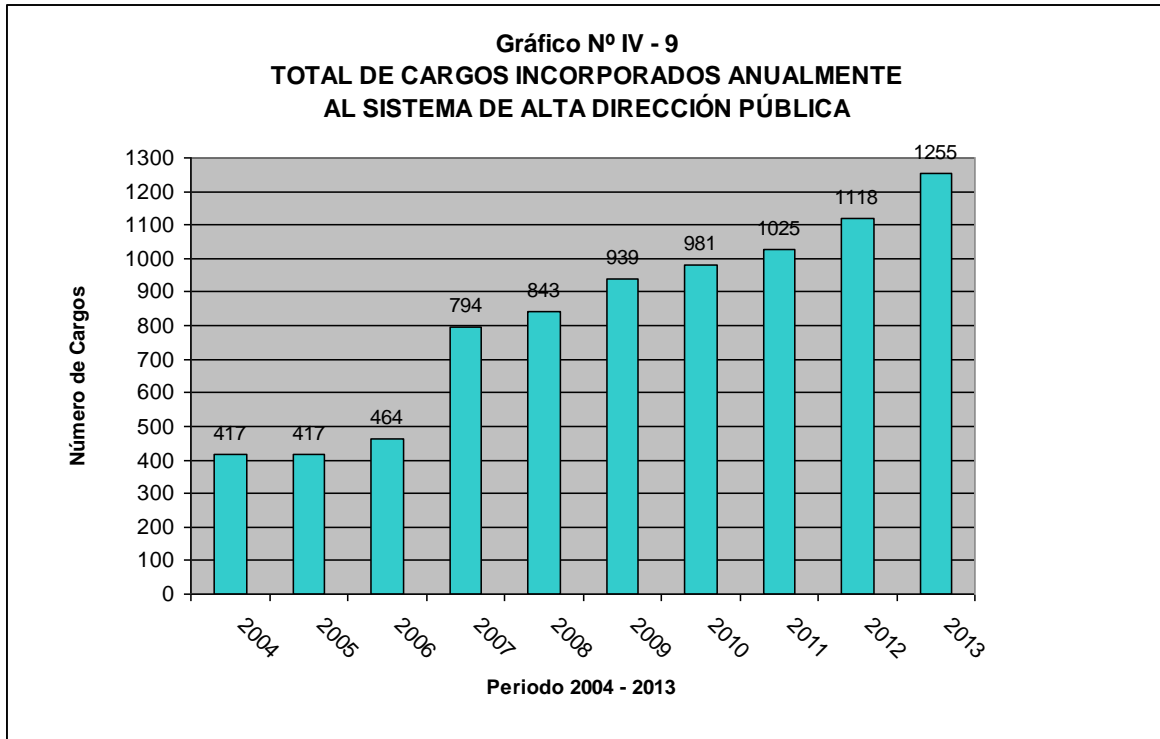
MINISTERIOS	Número	Distribución Porcentual
DE SALUD	35	31.0
DE VIVIENDA Y URBANISMO	16	14.2
DE OBRAS PÚBLICAS	10	8.8
DE EDUCACIÓN	7	6.2
DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO	6	5.3
DE HACIENDA	6	5.3
DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL	6	5.3
DE JUSTICIA	5	4.4
DE AGRICULTURA	3	2.7
DE RELACIONES EXTERIORES	3	2.7
DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA	3	2.7
DE ENERGÍA	3	2.7
DE DEFENSA NACIONAL	2	1.8
DE MINERÍA	2	1.8
DE DESARROLLO SOCIAL	2	1.8
DE MEDIO AMBIENTE	2	1.8
DE TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES	1	0.9
DEL DEPORTE	1	0.9
TOTAL	113	100.0

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil, Reporte Estadístico Trimestral Alta Dirección Pública – Octubre - Noviembre - Diciembre de 2013.

Sin embargo, hay un conjunto de organismos públicos –un total de 26 (febrero de 2010)-, que si bien, no están adscritos al SADP; si seleccionan algunos de sus cargos Directivos a través de este sistema (Véase Anexo N° 13).

2.2. Cargos Incorporados al Sistema de Alta Dirección Pública

El total de cargos incorporados al SADP -adscritos¹⁶⁴ y no adscritos¹⁶⁵- han ido aumentando anualmente, de 417 cargos que había en el 2004 se llegó en Diciembre del 2013 a 1.255 cargos (Véase Gráfico N° IV – 9).



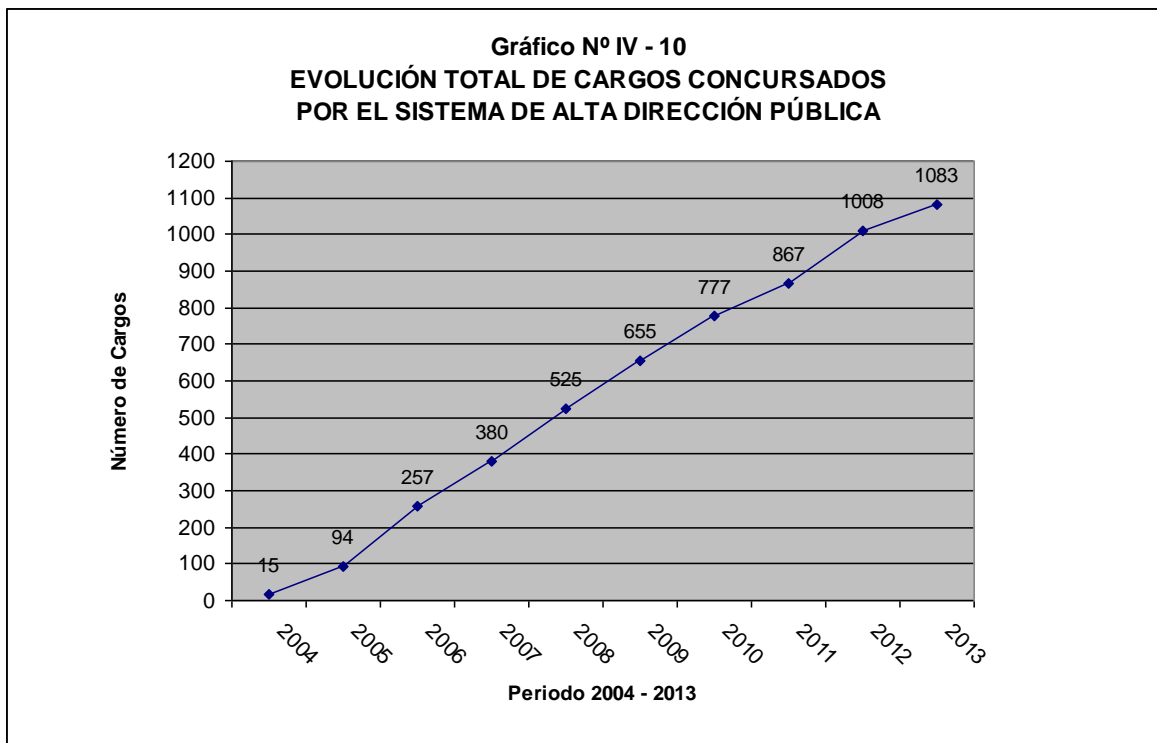
Fuentes: Dirección Nacional del Servicio Civil, Reporte Estadístico Trimestral Alta Dirección Pública – Octubre - Noviembre - Diciembre de 2013.

Consejo de Alta Dirección Pública. Memoria 2011 – 2012.

¹⁶⁴ Cargos Adscritos, son aquellos “cargos pertenecientes a Servicios Públicos del Gobierno Central y que se seleccionan a través de la ADP. Los altos Directivos públicos de cargos adscritos nombrados mediante la ADP tienen una duración de tres años en su cargo y pueden ser renovados hasta dos veces, por igual plazo. Su renuncia puede ser solicitada en cualquier momento por la autoridad facultada para su nombramiento y ejercen sus funciones con dedicación exclusiva. En caso de ser desvinculados, tienen derecho a una indemnización por cada año de servicio en el cargo, con un máximo de seis”. Dirección Nacional del Servicio Civil, Reporte Estadístico Trimestral Alta Dirección Pública – Octubre - Noviembre - Diciembre de 2013, pagina 2.

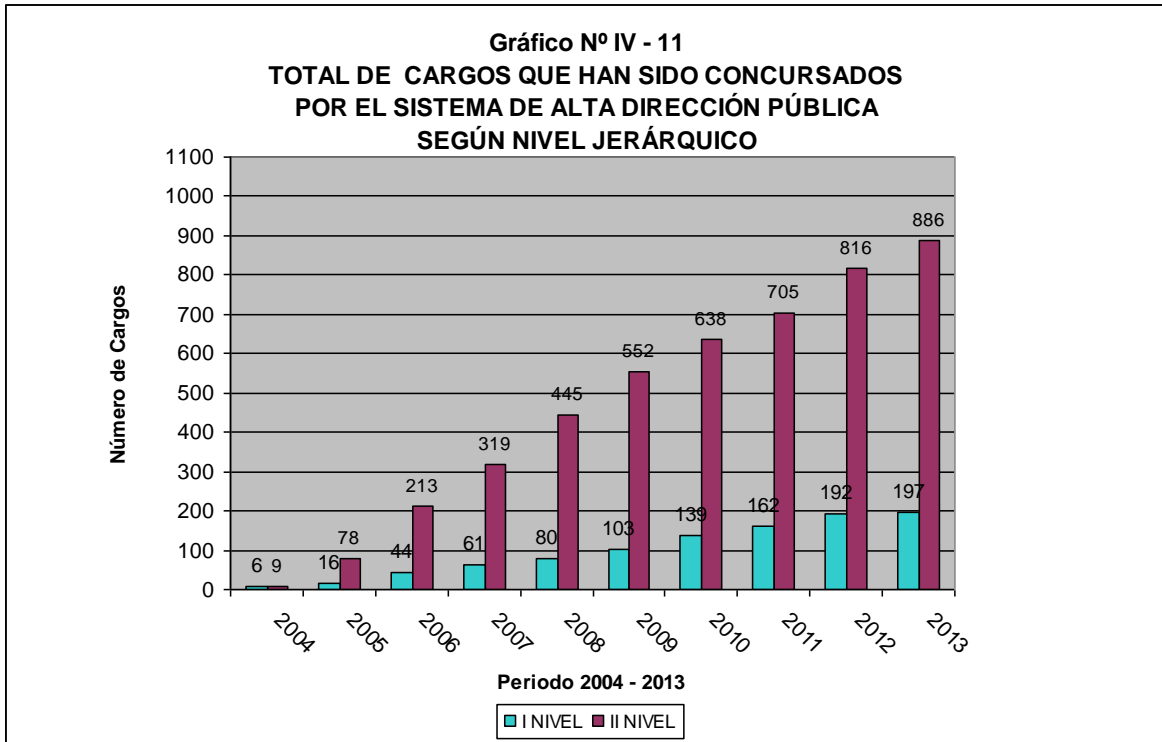
¹⁶⁵ Cargos No Adscritos, corresponden a los “cargos pertenecientes a algunos organismos e instituciones públicas que, de acuerdo a la ley, utilizan la ADP como mecanismo de selección y provisión de algunos de sus cargos directivos, pero que no están sujetos a las condiciones de desempeño que tienen los altos Directivos públicos del Gobierno Central, como por ejemplo, exclusiva confianza en la remoción, tres años de duración en el cargo, dedicación exclusiva, entre otras”. *Ibid.*

Respecto a como ha ido evolucionando el total de cargos -adscritos y no adscritos- que se han concursados desde que se dio inicio al SADP el año 2004, éstos pasaron de 15 en el 2004 a 257 el 2006, para situarse en Diciembre del 2013 en 1.083 cargos concursados (Véase Gráfico N° IV – 10).



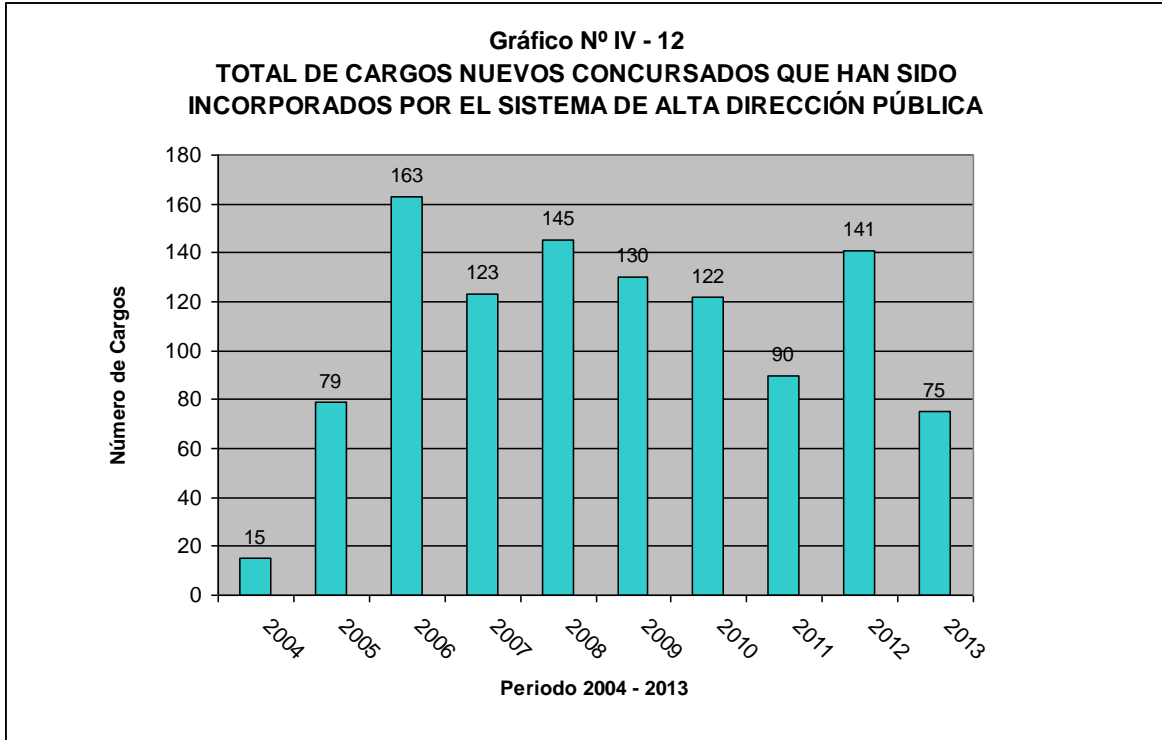
Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil, Reporte Estadístico Trimestral Alta Dirección Pública – Octubre - Noviembre - Diciembre de 2013.

Por niveles jerárquicos, las mayores cantidades de cargos concursados –adscritos y no adscritos- corresponden a los de segundo nivel, que de 9 cargos concursados en el 2004 pasaron a 886 en Diciembre del 2013, en tanto los de primera jerarquía subieron de 6 a 197 cargos concursados, respectivamente (Véase Gráfico N° IV – 11).



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil, Reporte Estadístico Trimestral Alta Dirección Pública – Octubre - Noviembre - Diciembre de 2013.

Por otro lado, los cargos nuevos concursados a la Alta Dirección Pública anualmente, también han aumentado, pasando de 15 en el año 2004 a 79 el 2006, alcanzando su mayor incorporación el 2006 con 163 cargos y de ahí en adelante la incorporación de cargos osciló entre poco más de 120 y 145, disminuyendo fuertemente los años 2011 y 2013, respectivamente a pesar de su fuerte aumento en el 2012 (Véase Gráfico N° IV – 12).



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil, Reporte Estadístico Trimestral Alta Dirección Pública – Octubre - Noviembre - Diciembre de 2013.

2.3. Concursos del Sistema de Alta Dirección Pública

Desde que se puso en marcha este nuevo sistema de provisión de cargos -adscritos y no adscritos- de Alta Dirección Pública el año 2014 hasta Diciembre del 2013 se han publicado en total 2.241 concursos, de los cuales 368 corresponden al primer nivel jerárquico y 1.873 al segundo nivel (Véase Cuadro N° IV - 9).

Cuadro N° IV - 9
TOTAL DE CONCURSOS PUBLICADOS PARA CARGOS DEL
SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA POR NIVEL JERÁRQUICO
 Período 2004 – 2013

AÑOS	CONCURSOS		TOTAL
	I NIVEL	II NIVEL	
2004	6	10	16
2005	11	75	86
2006	35	107	142
2007	21	156	177
2008	26	207	233
2009	42	255	297
2010	93	191	284
2011	60	380	440
2012	43	239	282
2013	31	253	284
TOTAL	368	1.783	2.241

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil, Reporte Estadístico Trimestral Alta Dirección Pública – Octubre - Noviembre - Diciembre de 2013.

2.4. Postulaciones al Sistema de Alta Dirección Pública

Desde el año 2004 hasta el 31 de diciembre del 2013 se han efectuado un total de 266.642 postulaciones a cargos -adscritos y no adscritos- del Sistema de Alta Dirección Pública. Por niveles jerárquicos, 45.141 corresponden al I Nivel y 221.401 al II nivel (Véase Cuadro N° IV - 10).

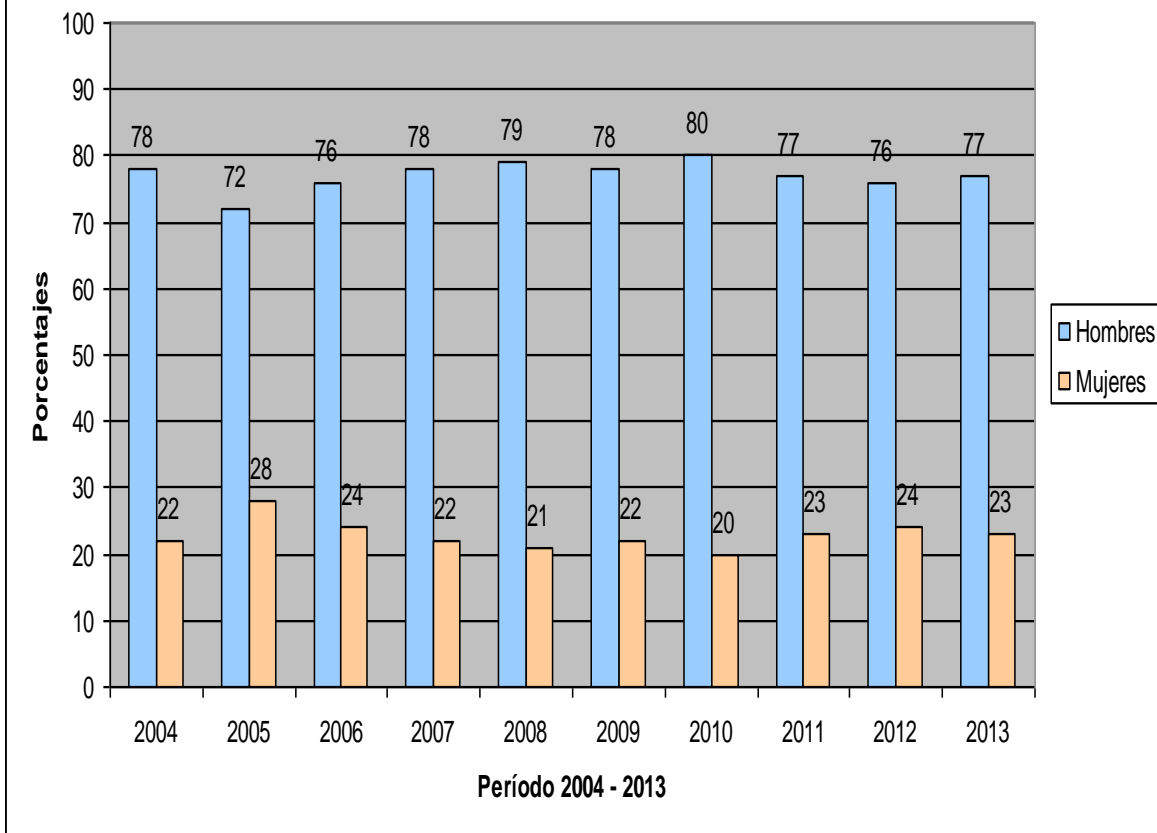
Cuadro Nº IV - 10
TOTAL DE POSTULACIONES A CARGOS DEL
SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA POR NIVEL JERÁRQUICO
 Período 2004 – 2013

AÑOS	CONCURSOS		TOTAL
	I NIVEL	II NIVEL	
2004	860	1.307	2.167
2005	841	5.030	5.871
2006	3.780	12.710	16.490
2007	3.798	20.807	24.605
2008	3.711	21.554	25.265
2009	4.188	20.098	24.286
2010	12.432	26.712	39.144
2011	6.195	39.813	46.008
2012	5.847	34.594	40.441
2013	3.489	38.876	42.365
TOTAL	45.141	221.501	266.642

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil, Reporte Estadístico Trimestral Alta Dirección Pública – Octubre - Noviembre - Diciembre de 2013.

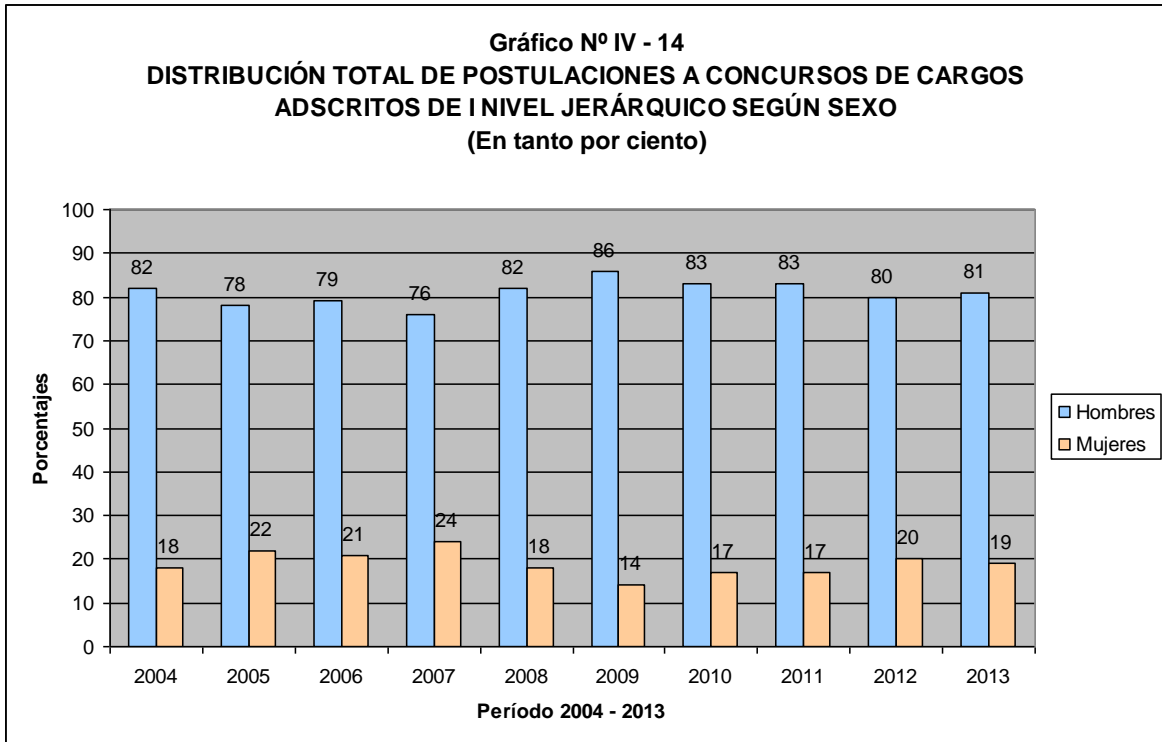
Si se realiza una caracterización del total de postulaciones a concursos, por ejemplo, a **cargos adscritos** por sexo, tenemos que en términos porcentuales, el 78% corresponde a hombres y un 22% a mujeres (Véase Gráfico Nº IV – 13).

Gráfico N° IV - 13
DISTRIBUCIÓN TOTAL DE POSTULACIONES A CONCURSOS DE CARGOS
ADSCRITOS SEGÚN SEXO
(En tanto por ciento)

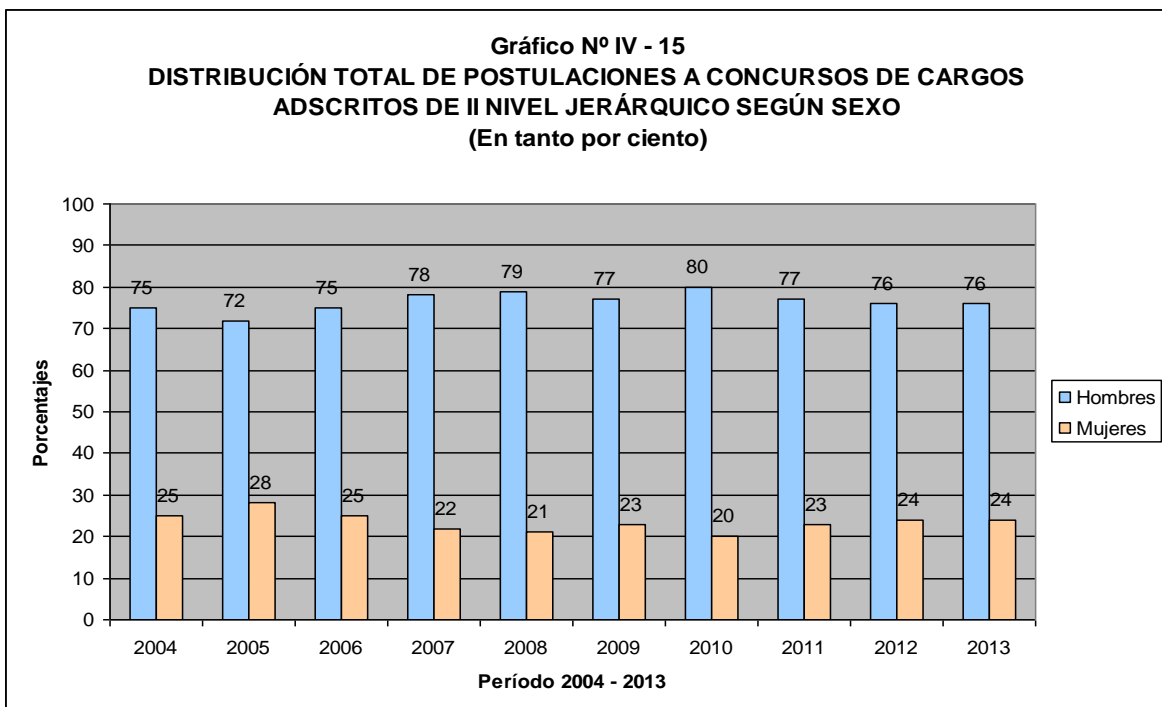


Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil, Reporte Estadístico Trimestral Alta Dirección Pública – Octubre - Noviembre - Diciembre de 2013.

Al revisar la información estadística, se observa que la postulación a concursos de **cargos adscritos** por el SADP según niveles jerárquicos corresponden básicamente más a hombres que a mujeres, sobre todo en el segundo nivel, donde la proporción de hombres más que duplica a éstas. Similar comportamiento se da en el primer nivel (Véase Gráficos N° IV – 14 y IV – 15).



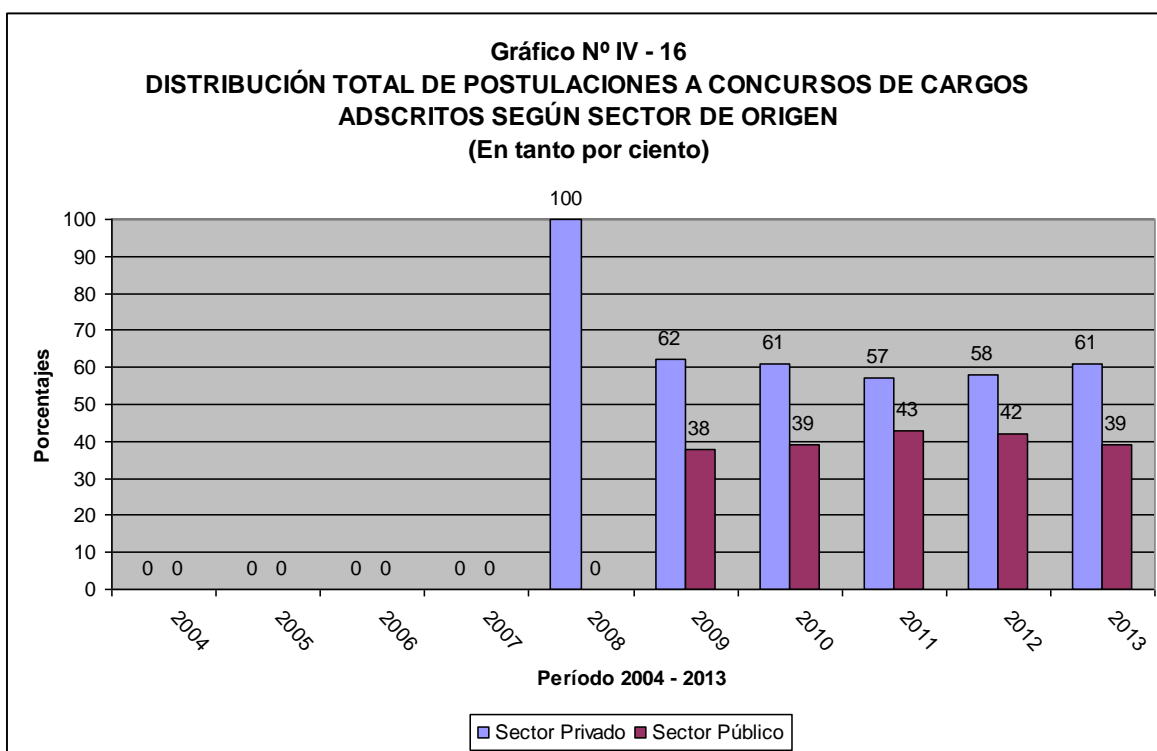
Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil, Reporte Estadístico Trimestral Alta Dirección Pública – Octubre - Noviembre - Diciembre de 2013.



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil, Reporte Estadístico Trimestral Alta Dirección Pública – Octubre - Noviembre - Diciembre de 2013.

En relación al origen del postulante a concursos de **cargos adscritos** en el SADP, en el sentido de que si provienen del sector público o del sector privado, se aprecia una mayor participación de aquellos que vienen del sector privado, en general (Véase Gráfico N° IV – 16).

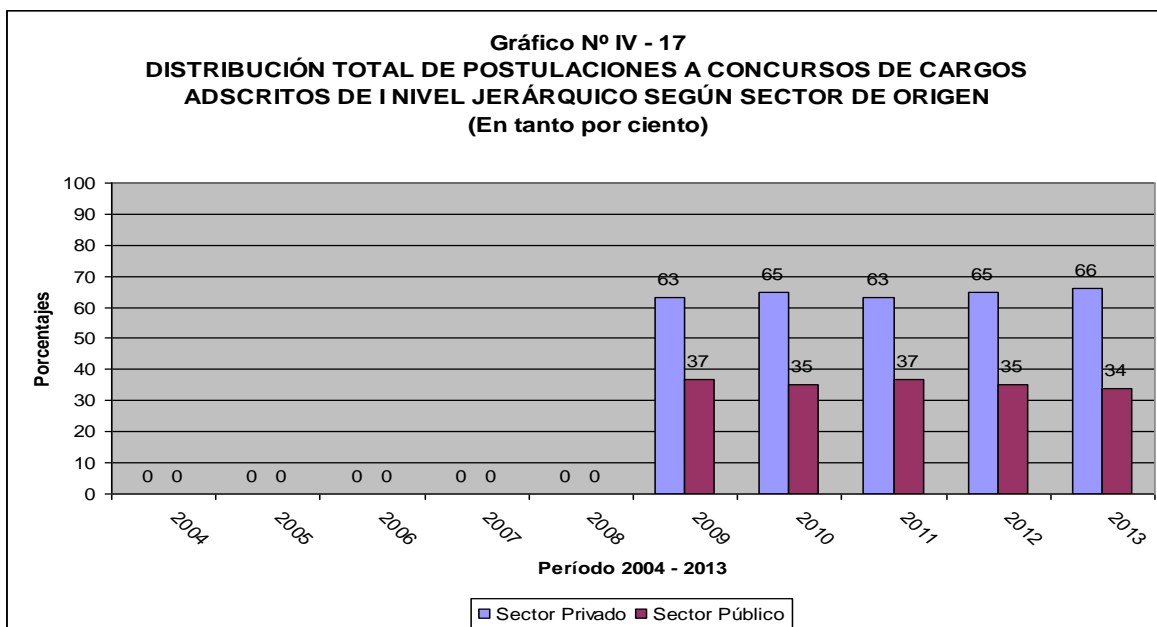
Cabe señalar, que para el lapso 2004 - 2008 no se dispone de información estadística para este tipo de postulaciones.



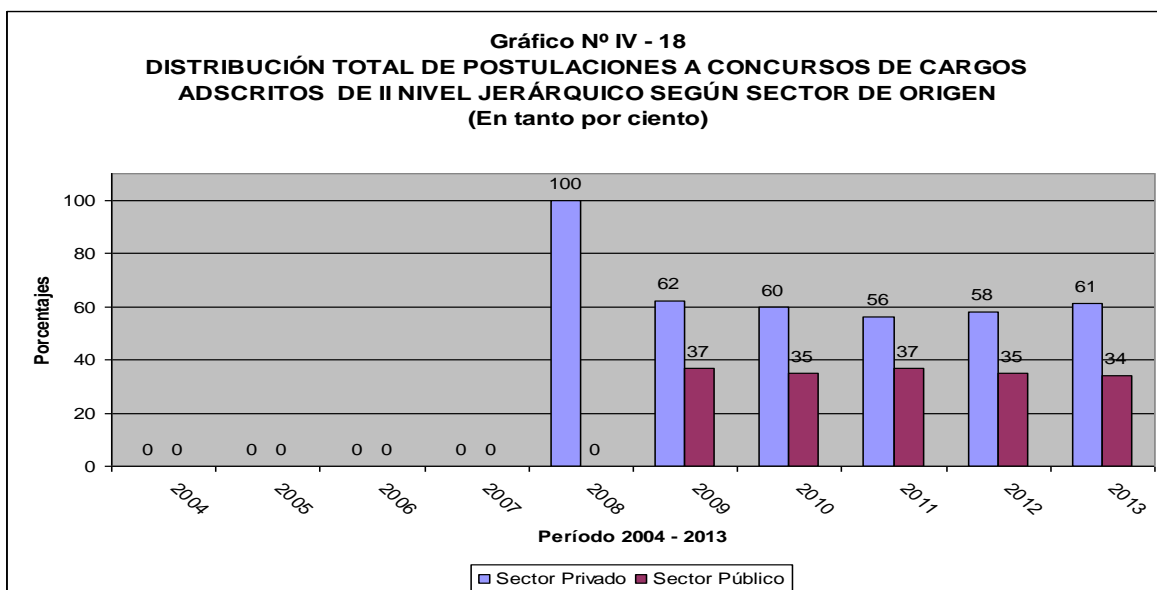
Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil, Reporte Estadístico Trimestral Alta Dirección Pública – Octubre - Noviembre - Diciembre de 2013.

Esta situación se debe a que el nuevo sistema de reclutamiento y selección de personal de la Administración Pública ofrece a estos recursos humanos mejores oportunidades de ascenso –aparentemente-, que van más allá del clientelismo o favoritismo, y que tienen relación con la calidad del postulante, con la capacidad para llevar adelante nuevas funciones técnicas y/o profesionales, con las actitudes para enfrentar nuevas exigencias y desafíos en la organización y con el rendimiento de éstos.

Por otro lado, la proporción de postulantes a concursos de **cargos adscritos** que proceden del sector privado por niveles jerárquicos tiene un comportamiento similar, aunque el primer nivel jerárquico proporcionalmente ha descendido en los dos últimos años (Véase Gráficos N° IV – 17 y IV – 18).



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil, Reporte Estadístico Trimestral Alta Dirección Pública – Octubre - Noviembre - Diciembre de 2013.



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil, Reporte Estadístico Trimestral Alta Dirección Pública – Octubre - Noviembre - Diciembre de 2013.

Tenemos que esta mayor postulación de personas provenientes del sector privado a cargos adscritos, podría explicarse, también, dado que al interior de la Administración Pública como producto de los cambios en la estructura y funcionamiento del mercado de trabajo, han aparecido otros factores de motivación que no sólo tienen relación con la idea de estar al servicio del “bien común”, de los ciudadanos o del Estado, sino que también, tienen que ver con las nuevas oportunidades de aprendizaje y capacitación que el Estado ofrece; ya que, surgen nuevas actividades en el sector público, aumentan las competencias del personal que la Administración Pública demanda, lo que ha incentivado por ejemplo, a profesionales y/o técnicos calificados que estaban en el sector privado, y que se enmarcan con el perfil de recursos humanos que el Estado demanda, a aspirar a ocupar cargos o puestos de trabajo de mando intermedio y/o superiores determinados y a la oportunidad de hacer una carrera en las organizaciones públicas como especialistas en áreas específicas, asesores de política o como gestores de asuntos públicos, al margen de la remuneración que perciben sus funcionarios, que siempre se ha considerado un factor negativo al momento de postular a un puesto de trabajo en la Administración Pública.

2.5. Nombramientos del Sistema de Alta Dirección Pública

Desde el año 2004 hasta el 31 de diciembre del 2013 se han efectuado un total de 1.408 nombramientos a **cargos adscritos** del Sistema de Alta Dirección Pública. Por niveles jerárquicos, 217 corresponden al I Nivel y 1.191 al II nivel (Véase Cuadro N° IV - 11).

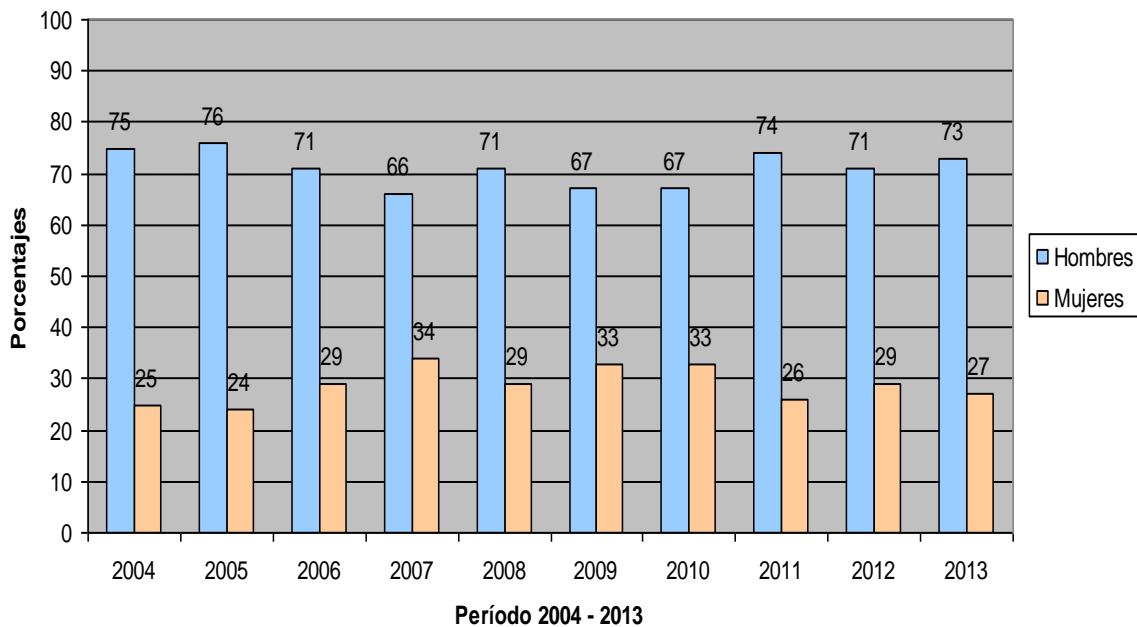
Cuadro Nº IV - 11
TOTAL DE NOMBRAMIENTOS EFECTUADOS POR EL SISTEMA DE ALTA
DIRECCIÓN PÚBLICA A GARGOS ADSCRITOS SEGÚN NIVEL JERÁRQUICO
 Período 2004 – 2013

AÑOS	NOMBRAMIENTOS		TOTAL
	I NIVEL	II NIVEL	
2004	3	5	8
2005	8	25	33
2006	32	59	91
2007	16	98	114
2008	18	138	156
2009	20	159	179
2010	41	104	145
2011	43	241	284
2012	11	197	208
2013	25	165	190
TOTAL	217	1.191	1.408

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil, Reporte Estadístico Trimestral Alta Dirección Pública – Octubre - Noviembre - Diciembre de 2013.

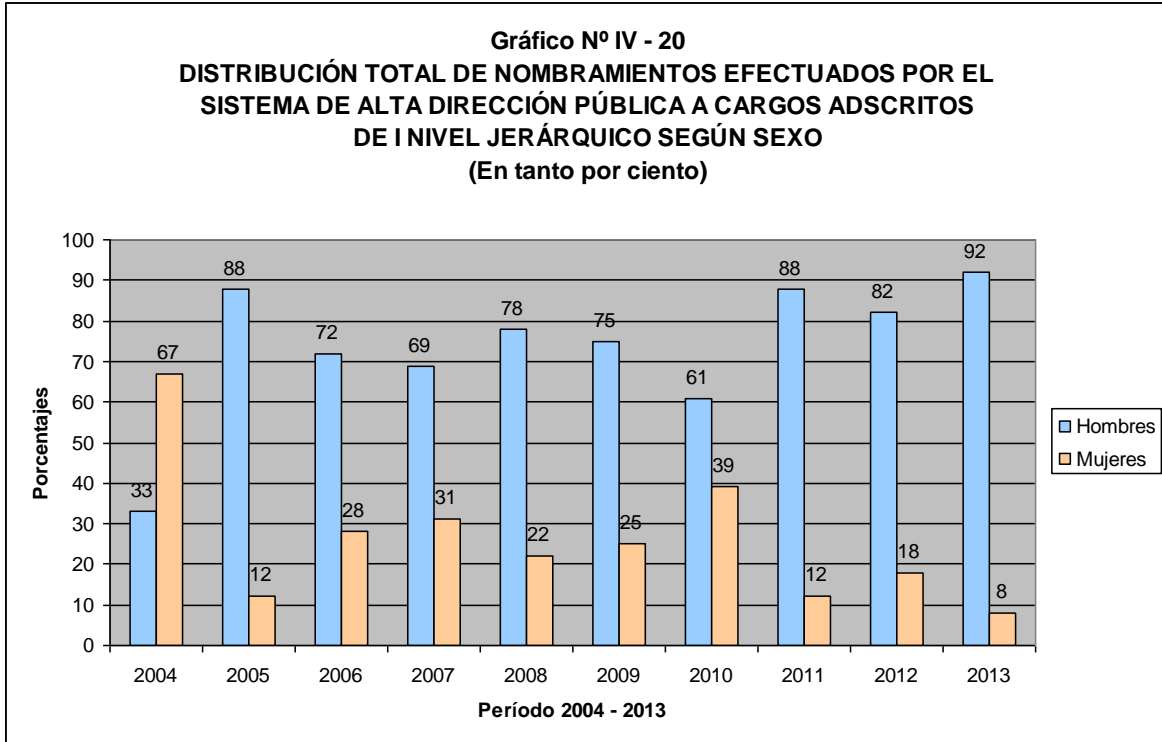
Si se realiza una caracterización del total de nombramientos a **cargos adscritos** por sexo, tenemos que en términos porcentuales, el 71% corresponde a hombres y un 29% a mujeres (Véase Gráfico Nº IV – 19).

Gráfico N° IV - 19
DISTRIBUCIÓN TOTAL DE NOMBRAMIENTOS EFECTUADOS POR EL
SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA A CARGOS ADSCRITOS
SEGÚN SEXO
(En tanto por ciento)

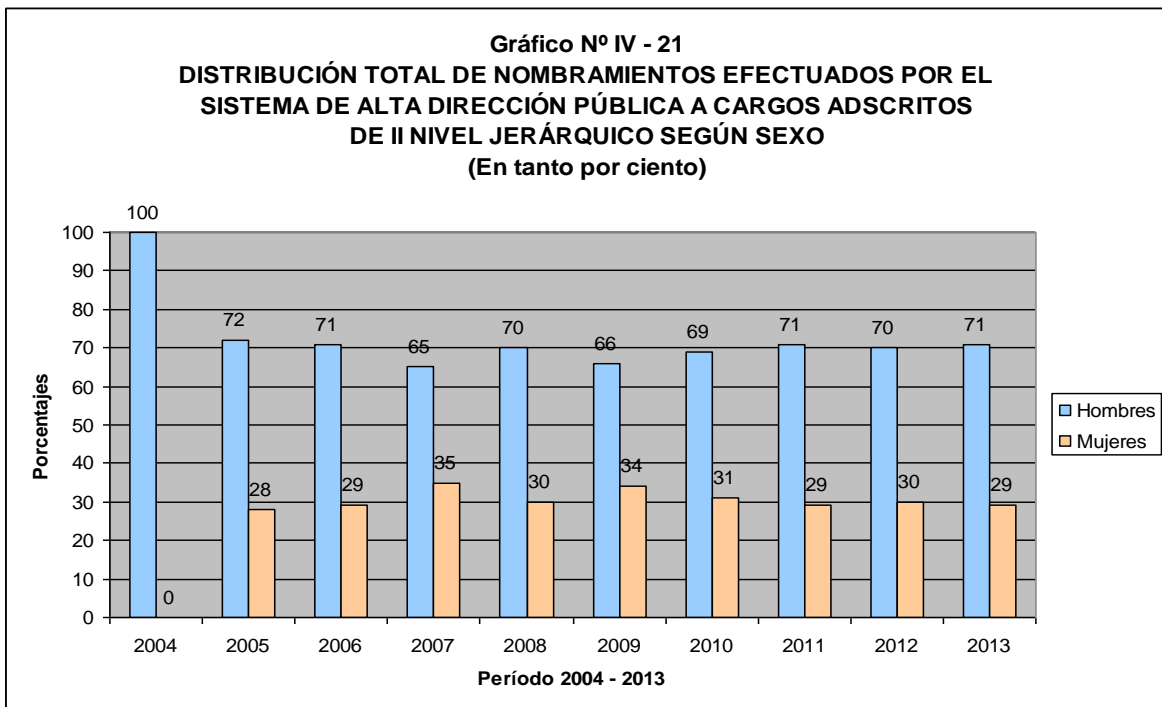


Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil, Reporte Estadístico Trimestral Alta Dirección Pública – Octubre - Noviembre - Diciembre de 2013.

Si bien, la proporción de mujeres nombradas a **cargos adscritos** es aún inferior al de los hombres, a lo largo del período en estudio, en ambos niveles jerárquicos, se evidencia su incorporación a cargos Directivos de la Administración Pública -especialmente intermedios- en áreas como las de educación, salud y servicios sociales, por ejemplo, ya que para ellas, postular a la alta gerencia es una opción de desarrollo profesional (Véase Gráficos N° IV – 20 y IV – 21).



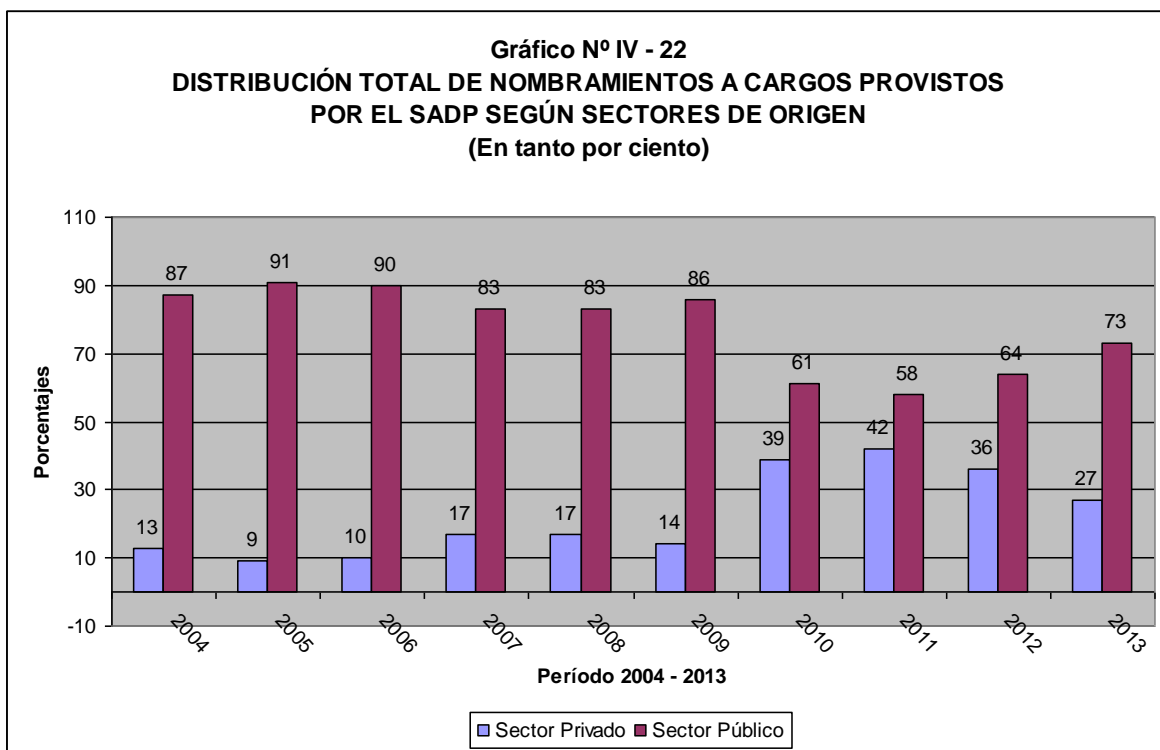
Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil, Reporte Estadístico Trimestral Alta Dirección Pública – Octubre - Noviembre - Diciembre de 2013.



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil, Reporte Estadístico Trimestral Alta Dirección Pública – Octubre - Noviembre - Diciembre de 2013.

Así mismo, una mayor incorporación de la mujer a cargos de Alta Dirección Pública, también, nos indica que éstas, al igual que los hombres, no solo que son profesionales sino que, además, cuentan con las calificaciones y experiencias que ese tipo de funciones exigen hoy en día.

A diferencia de lo que se vio en las postulaciones, si se toma en cuenta el origen del postulante a cargos adscritos en el SADP, en el sentido de que si provienen del sector público o del sector privado, se aprecia una mayor proporción de nombramientos para aquellos que vienen del sector público (Véase Gráfico N° IV – 22).



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil, Reporte Estadístico Trimestral Alta Dirección Pública – Octubre - Noviembre - Diciembre de 2013.

2.6. Concursos Declarados Desiertos por el Sistema de Alta Dirección Pública

En relación a los concursos declarados desiertos por el SADP, éstos comprenden los considerados por la Autoridad, por el Consejo de Alta Dirección Públicas (CADP) y por el Comité de Selección.

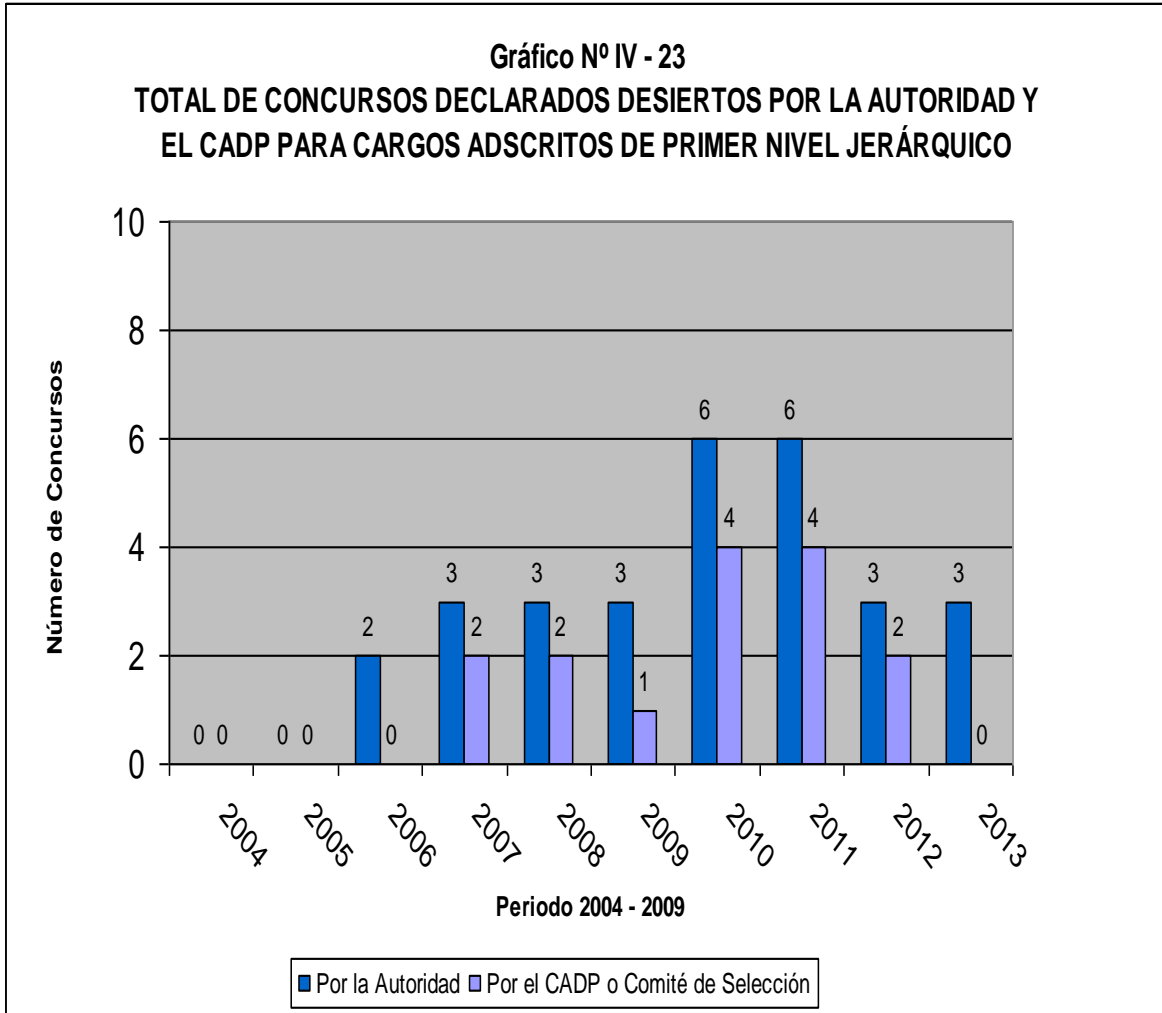
Para los concursos de primer nivel, los cargos son declarados desiertos en algunas instancias por la Autoridad y por el CADP, en otras.

En los de segundo nivel jerárquico, corresponde según el caso a la Autoridad o al Comité de Selección, que se debe constituir cada vez que hay un concurso en este nivel. Dicho Comité está compuesto por: un representante del CADP, un representante del Jefe del Servicio Público, respectivo y un representante del Ministerio del ramo.

Se considera declarado desierto un concurso, cuando éste *“finaliza sin que sea posible realizar un nombramiento, ya sea por que no hubo un número suficiente de candidatos/as elegibles para conformar la nómina, o bien porque dicha nómina fue rechazada por la Autoridad facultada para el nombramiento”*.¹⁶⁶

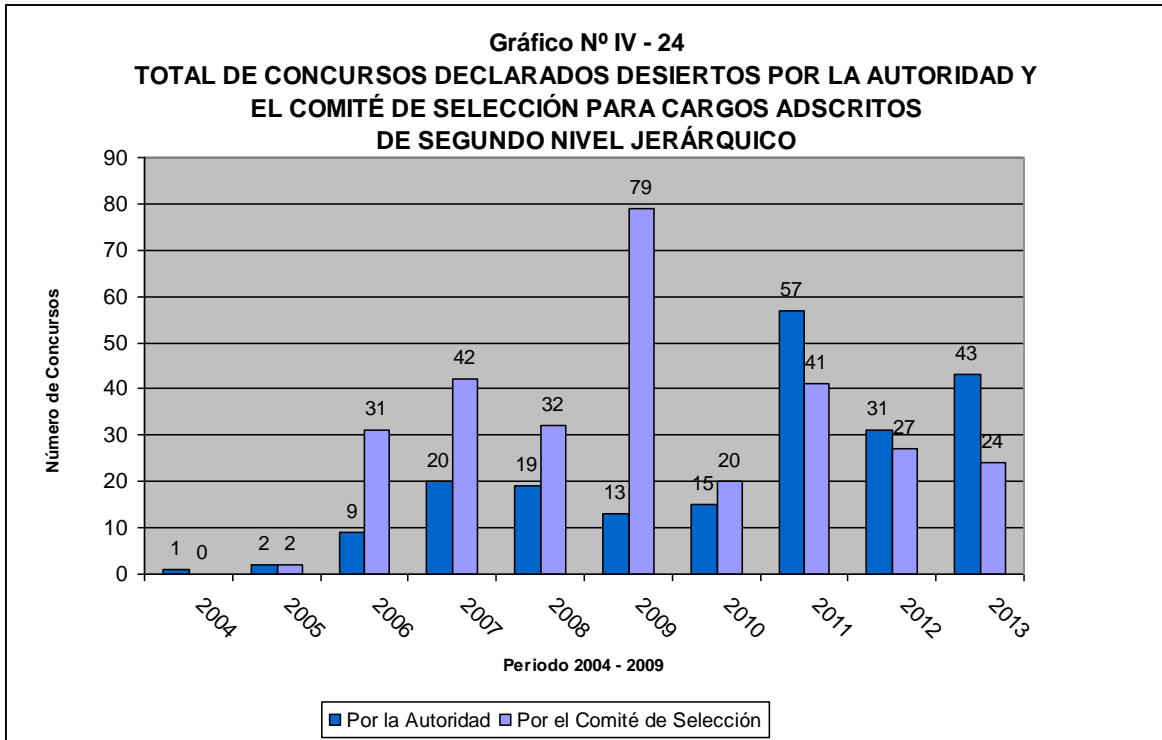
Desde que se estableció el SADP el año 2004, para el primer nivel la Autoridad y el CADP han declarado desierto hasta el 31 de Diciembre del 2013 un total de 44 concursos a **cargos adscritos**, alcanzando en ese año la cantidad de 3 (Véase Gráfico N° IV – 23).

¹⁶⁶ Dirección Nacional del Servicio Civil, *Reporte Estadístico Mensual Alta Dirección Pública Diciembre de 2009*, página 39.



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil, Reporte Estadístico Trimestral Alta Dirección Pública – Octubre - Noviembre - Diciembre de 2013.

La mayor cantidad de concursos declarados desiertos se dan en el segundo nivel jerárquico, los cuales han ido aumentando progresivamente, desde el 204 al 31 de Diciembre del 2013, se declararon desiertos un total de 508 concursos a cargos adscritos. La Autoridad y el Comité de Selección, respectivo el año 2013 declararon desierto 67 concursos para ese tipo de cargos (Véase Gráfico N° IV – 24).



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil, Reporte Estadístico Trimestral Alta Dirección Pública – Octubre - Noviembre - Diciembre de 2013.

Si se toma en cuenta la distribución total de los procesos que han concluido en SADP, es decir, aquellos concursos que se han sido declarados desiertos por la Autoridad o el Consejo de Alta Dirección Pública o Comité de Selección o con un nombramiento de la Autoridad correspondiente, se determinan la cantidad de concursos finalizados.

En nuestro caso, el número total de concursos finalizados para los **cargos adscritos** desde que se puso en marcha el actual sistema hasta el 31 de diciembre de 2013, es de 1.960 concursos finalizados (Véase Cuadro N° IV – 12), donde 261 corresponden al I nivel jerárquico y 1.699 al II nivel.

Cuadro Nº IV - 12
TOTAL DE CONCURSOS FINALIZADOS PARA CARGOS ADSCRITOS AL
SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA
 Período 2004 – 2013

AÑOS	DESIERTOS POR CADP o COMITÉ DE SELECCIÓN	DESIERTOS POR LA AUTORIDAD	NOMBRADOS POR LA AUTORIDAD CORRESPONDIENTE	TOTAL
2004	0	1	8	9
2005	2	2	33	37
2006	31	11	91	133
2007	44	23	114	181
2008	34	22	156	212
2009	80	16	179	275
2010	24	21	145	190
2011	45	63	284	392
2012	29	34	208	271
2013	24	46	190	260
TOTAL	313	239	1.408	1.960

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil, Reporte Estadístico Trimestral Alta Dirección Pública – Octubre - Noviembre - Diciembre de 2013.

2.7. Etapas del Proceso de Selección del Sistema de Alta Dirección Pública

Otro aspecto significativo del SADP es el proceso de selección de los recursos humanos de la Administración Pública para los niveles jerárquicos primero y segundo, que se da desde el momento en que se produce la vacancia del cargo hasta el nombramiento del Directivo, respectivo.

Sin embargo, la vacancia no sólo puede ser consecuencia del cese de personal sino que también puede ser resultado de la creación de un nuevo puesto de trabajo al interior de la Administración Pública, o de la creación de nuevos Servicios Públicos, o del establecimiento de nuevas divisiones políticas-administrativas o de la adecuación de las estructuras de funcionamiento de las instituciones que conforman el sector público, entre otras.

A continuación, se explicitan las etapas del proceso de selección que lleva adelante el SADP y que tienen relación con la *difusión* –donde se da a conocer la convocatoria de necesidad de recursos humanos en una determinada vacante con los requisitos y características del perfil ocupacional que se busca; *reclutamiento*; *evaluación general de los antecedentes de los postulantes* –es decir, datos generales, aspectos curriculares, desempeño laboral, antecedentes laborales, carrera administrativa-; *selección* –que es una de las etapas de mayor responsabilidad y complejidad en la administración de recursos humanos; ya que, se establece un sistema de comparación y de toma de decisiones, para elegir al capital intelectual más idóneo para las vacantes existentes-; *entrevistas* –se desarrollan acciones dirigidas a conocer las habilidades, potencialidades y características de la personalidad del candidato-, y *nombramiento* de los mismos –aquí, es donde se cubre el cargo o puesto de trabajo, de acuerdo a las especificidades y necesidades establecidas al inicio del proceso de selección-.

La selección de los Altos Directivos Públicos se inicia con una ***convocatoria pública***, que se da a conocer a través de los principales medios de comunicación escrita como también, por intermedio de la página Web del Servicio Civil, seguidos por las etapas de reclutamiento –Sistema de Postulación en Línea (SPEL), que entró en funcionamiento el 13 de marzo de 2006, y empresas¹⁶⁷ especializadas en búsqueda y selección de recursos humanos- y de análisis de la admisibilidad de la postulación, ésta es muy importante; ya que, tiene que ver con el cumplimiento de los requisitos legales. En este primer momento, la responsabilidad recae en la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Posteriormente, se procede a una ***evaluación general***, que se divide en tres fases: la primera, corresponde al análisis curricular –donde participa el Consejo de Alta Dirección Pública o el Comité de Selección-; en la segunda, se lleva a cabo una evaluación inicial; y, en la tercera, se realiza tanto una evaluación psicolaboral

¹⁶⁷ Un total de 40 empresas son las adjudicadas al Convenio Marco de búsqueda y selección de Altos Cargos Directivos, véase Anexo N° 14.

como de atributos directivos¹⁶⁸ y referencias laborales. En esta etapa de evaluación general intervienen las empresas especializadas en búsqueda y selección de recursos humanos.

Se continua con la realización de **entrevistas**, que tienen el carácter de finales, las cuales van a determinar la nómina definitiva de candidatos tanto para los cargos de primer nivel jerárquico -donde el responsable es el Consejo de Alta Dirección Pública- como de segundo nivel, que es realizada por el Comité de Selección.

Finalmente, viene la fase de **nombramiento**, que en los cargos de primer nivel jerárquico la autoridad facultada es el Presidente de la República; y, en los de segundo nivel, el Jefe Superior del Servicio Público (Véase Anexo N° 15).

2.8 Tiempos de los Concursos del Sistema de Alta Dirección Pública

Una vez descrito como es el proceso de reclutamiento y selección del SADP, es importante conocer la duración de los mismos, es decir, el tiempo -que es un coste-, de los procesos terminados.

En este caso, se va aludir al número de días calendario que se dan en las siguientes instancias o momentos del proceso -(Véase Tabla N° IV – 2):-

- Desde vacancia hasta Oficio de Solicitud de inicio del concurso.
- Desde Oficio de Solicitud de inicio del concurso hasta aprobación de Perfil.
- Desde aprobación de Perfil hasta publicación
- Desde su publicación hasta envío de la Nómina a la Autoridad.
- Desde envío de la nómina a la Autoridad hasta nombramiento.

¹⁶⁸ El Consejo de Alta Dirección Pública con la finalidad de instituir las características que se esperan en un Alto Directivo Públicos ha establecido los siguientes *atributos* para el Alto Directivo Público: Visión estratégica; gestión y logro; relación con el entorno y articulación de redes; manejo de crisis y contingencias; liderazgo; innovación y flexibilidad, y conocimientos técnicos (Véase Anexo N° 16).

Tabla Nº IV - 2
TIEMPOS DE DURACIÓN DE LOS PROCESOS PARA CARGOS ADSCRITOS
POR NIVEL JERÁRQUICO
Número de días calendario
 Período 2004 – 2013

AÑOS	Desde Vacancia hasta Oficio de Solicitud de inicio del Concurso	Desde Oficio de Solicitud de inicio del Concurso hasta aprobación de Perfil	Desde aprobación de Perfil hasta Publicación	Desde Publicación hasta envío de la Nómina a la Autoridad	Desde envío de la Nómina a la Autoridad hasta Nombramiento
I NIVEL					
2004		24	23	57	44
2005		29	15	95	41
2006		30	42	87	47
2007		27	39	103	31
2008	41	23	70	91	26
2009	25	41	56	83	51
2010	37	38	32	96	29
2011	81	73	22	76	59
2012	87	85	18	88	83
2013	42	129	20	78	49
II NIVEL					
2004		45	2	72	39
2005	111	38	31	117	63
2006	243	84	29	110	41
2007	74	75	63	114	36
2008	41	67	77	111	28
2009	62	52	68	93	25
2010	46	82	45	96	31
2011	92	99	55	81	37
2012	86	87	26	85	31
2013	70	100	21	82	40

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil, Reporte Estadístico Trimestral Alta Dirección Pública – Octubre - Noviembre - Diciembre de 2013.

En los cargos **adscritos**, tanto de primer nivel jerárquico como de II nivel, el tiempo transcurrido siguen siendo excesivo, sobre todo desde la vacancia del cargo hasta el nombramiento de la persona aceptada, y las mayores demoras se

dan en las fases de presentación hasta definición, y desde la publicación hasta conformación de la nómina de aceptados.

Como se observa, los tiempos señalados en el cuadro precedente, nos muestran la complejidad del proceso al momento de decidir la contratación de una persona para un cargo o puesto de trabajo determinado en la Administración Pública, quedando explícito que la demora es el mayor problema.

Cada proceso de selección sigue una dinámica distinta en función del puesto o cargo que se desea cubrir (de primera o segunda jerarquía), el plazo de tiempo disponible, el número de postulantes al mismo, la recolección de información de ellos, la verificación de antecedentes o referencias laborales, el cumplimiento de atributos y perfiles establecidos así como los requisitos determinados por ley, las diferentes evaluaciones de carácter psicolaboral, entre otros aspectos.

Otro coste, además, del tiempo, es el de los concursos, que es llevado adelante por empresas externas al SADP, que tienen a su cargo el reclutamiento y selección de los recursos humanos que se presentan.

Los costes de los concursos tienen relación con las fases de difusión, de selección y de head hunting.¹⁶⁹ Siendo las dos últimas donde se concentra la mayor proporción de egresos, por lo general.

3. Análisis de la Fase de Entrevista a Informantes Claves

Forma de desarrollo del ámbito cualitativo de la investigación (una forma cualitativa), a partir del cual, se van a describir las dimensiones asociadas a la variable de investigación. La manera (forma) de desarrollarla es reconstruyendo

¹⁶⁹ Head hunting, por lo general, se aplica en los altos niveles de la organización, y se utiliza para referirse al “proceso de reclutamiento y selección de Directivos y ejecutivos, basado en los conocimientos, méritos y vivencias profesionales” (Glosario de areaRH.com, en <http://www.arearh.com/glosario/glosario.htm>).

un discurso global de lo mayor a lo menor, o de lo más importante a lo menos importante.

Finalmente, en cada variable se va(n) a concluir con una síntesis de contenido de carácter descriptivo, ella será el insumo esencial de la construcción de los objetivos específicos de la investigación.

3.1. Fase de Convocatoria y Búsqueda

A continuación, se da cuenta del comportamiento cualitativo de los índices e indicadores que conlleva la presente investigación, en el marco del objeto de estudio, que en concreto, es un sistema de reclutamiento de recursos humanos para el Estado, principalmente, fundado en la meritocracia, con la adopción de reglas generales, y basado en la evaluación de desempeño de quienes concursan.

Los indicadores sobre los que se sustenta las dimensiones que aborda esta investigación, son los siguientes:

3.1.1. Indicador: Rol del nuevo sistema de reclutamiento para los concursos públicos

El nuevo sistema de reclutamiento que implementa el Estado chileno, para su Alta Gerencia Pública, es un proceso de modernización que se inició en el año 2004 y, actualmente, está en un proceso de construcción o auto construcción (rectificación), pero, a la luz de sus alcances, estamos en presencia de que el modelo de reclutamiento ***“no es sólo un sistema de reclutamiento, -sino que es un sistema que apunta a transformar ciertos paradigmas de la gerencia pública”*** (Marchant Guzmán, 2013).

Ello, implica el auto observarse y, también, el auto corregirse, en ese escenario, el ***“Estado ha ganado en transparencia y agilización de los procesos de***

reclutamiento” (Arriaza Loeb, 2013), en un marco de acción de un modelo que es distinto a como tradicionalmente se operaba.

La transición Política, entendida como “el paso del régimen autoritario del General Pinochet a un sistema plenamente democrático”¹⁷⁰, impacto en varias esferas de la gobernabilidad,¹⁷¹ en este contexto, el reclutamiento de recursos humanos para el aparato del Estado iba a tender a normalizarse con el paso del tiempo, es así que, **“al volver al régimen democrático en el año 1990, la conformación de los equipos de gobierno respondió básicamente a dos criterios; por una parte, tener personeros que cumplieran con los requisitos profesionales y técnicos necesarios para desempeñar los diversos cargos y, al mismo tiempo, que tuvieran una afinidad con la Concertación de Partidos por la Democracia, facilitando tanto el fortalecimiento de la coalición misma como la coherencia en el trabajo directivo del gobierno”**.¹⁷²

Esta política buscaba ganar afinidad ideológica, pero, en ningún caso, implicada adicionar a la gestión pública aspectos de modernidad, se entendía este criterio como relevante e importante porque su valor estaba en consolidar aspectos centrales de la transición política, dejando atrás la antigua forma de gobernar, por una forma más democrática, más participativa y alejada de las estructuras que había dejado el régimen militar. En este contexto, los primeros años de **“los gobiernos de la Concertación, no respondían plenamente a las exigencias que surgían de la necesidad de avanzar en la modernización del Estado, que postulaba como una de las principales reformas la profesionalización de la dirección pública”**.¹⁷³

¹⁷⁰ Para mayor información al respecto, remitirse al concepto de régimen militar de Garretón, Manuel Antonio, usado para referirse a la dictadura de Pinochet.

¹⁷¹ Con fines operacionales a “gobernabilidad” la vamos a entender como “la capacidad de los gobernantes y de otros actores políticos de alcanzar los objetivos y metas de gobierno interactuando con aliados oponentes e indiferentes en un clima de aceptable armonía”.

¹⁷² Egaña Baraona, Rodrigo: *Alta Dirección Pública: ¿aporte o fiasco?*, en www.inap.uchile.cl, s/fecha. Artículo s/n.

¹⁷³ *Ibíd.*

En este escenario restitutivo de muchos aspectos de la vida social de los chilenos, particularmente el sistema público comenzó a evidenciar limitaciones o debilidades, que muchos entendidos lo asumen como crisis (acompañada de apelativos), **“cuya máxima expresión fue el llamado caso MOP – Gate - que llevaron a poner en el centro de la discusión la necesidad de crear un Sistema de Alta Dirección Pública”**.¹⁷⁴ Es decir la idea de modernizar los recursos humanos adquiere fuerza desde un hecho coyuntural negativo, pero que a la vez señala un camino por el cual se debe construir esta nueva forma de reclutamiento de personal para el Estado.

Para los autores de esta tesis de investigación, ese momento constituyó un quiebre del sistema, un momento inaugural, un situación (quiebre) que generó múltiples posibilidades de crecimiento, en este sentido, se asumió que era necesario reformar el sistema existente por sus múltiples debilidades y evidencias públicas de debilidades asociadas a la corrupción, creando ahora el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP).

En relación al sistema existe el consenso de que: **“La experiencia acumulada arroja una gran lección: los procesos de los ciclos anteriores de reforma han llegado al límite de sus posibilidades, por lo que es necesario avanzar hacia una nueva fase”**.¹⁷⁵

En esta nueva dinámica se observan varias características diferenciadoras con el antiguo sistema, características que con la maduración del proceso, se han constituido en dimensiones que se constituyen en parte del nuevo sistema.

¹⁷⁴ *Ibíd.*

¹⁷⁵ Egaña Baraona Rodrigo. La Reforma del Estado en Chile. Ideas para una Agenda (Presentación), en Seminario sobre la Reforma del Estado y la modernización de las Administraciones Públicas. Escuela de Gobierno y Gestión Pública. Universidad Academia de Humanismo Cristiano, 23 de noviembre de 2012.

Algunos de los contenidos diferenciadores del nuevo sistema son Modernización global, Calidad, Perfiles de Cargos y Proceso de Mejora Continua, estos aspectos son caracterizados, en la presente investigación, de la siguiente manera:

3.1.2. La idea de *Modernización* del sistema de reclutamiento de recursos humanos

Si entendemos a la modernización del Estado, como “el desarrollo y adecuación de estructuras y procesos¹⁷⁶”, dando de esa forma respuestas con más eficiencias a un entorno que es cambiante y vertiginoso, podríamos concluir que existe un entorno que determina el actuar del Estado y que exige constantemente procesos de adaptación, en este marco, ***“la gestión de personas, es probablemente, sino es más, al menos es uno de los ejes de mayor impacto en la modernización del Estado”*** (Marchan Guzmán, 2013).

El SADP es un subsistema del Estado que repercute y opera en muchos Servicios Públicos, pues su gestión tiene incidencia en todos los Servicios que se adscriben al proceso de reclutamiento, por ende, su incidencia va creciendo, mientras más se perfecciona el Servicio, también, la cobertura va creciendo.

En esta lógica, se espera que cambie el rol del gerente público, buscando una transformación que integre más dimensiones o competencias, así se tiene la expectativa de ***“transformar la gerencia pública, e incorporar incluso conceptos de Management, que probablemente más instalados en las administraciones públicas, sobre todo latinoamericanas, que en algunos sectores privados”*** (Marchan Guzmán, 2013).

Ahora bien, si la mirada a este cambio lo hacemos desde el ciudadano, desde el usuario, un usuario de la gestión pública que está cada vez está más empoderado de sus derechos, se concluye que el sistema es muy bueno porque ***“a través de***

¹⁷⁶ Definición solo con carácter instrumental.

una mejor gestión de personas es posible que el Estado logre avanzar en los procesos de modernización que permitan a su vez elevar los estándares de calidad de los productos y servicios que entrega a la ciudadanía” (Marchan Guzmán, 2013). Que en definitiva es para este último (el ciudadano) el beneficiario de un sistema más fluido y transparente.

3.1.3. El principio de *Calidad* en la gestión del sistema de reclutamiento de recursos humanos

Este cambio implica una mejora sustancial en la dimensión Calidad en el nuevo proceso, entendida como un cambio de modelo que repercute, directamente, en la calidad de los procesos de reclutamiento de recursos humanos, en otras palabras, implicaría ***“tener un impacto en la forma en que culturalmente hacemos ciertos procesos en la administración, incorporar a partir de este nuevo Directivo, de esta nueva forma de hacer gerencia pública, sistemas de gestión modernos, eficaces, basados en el mérito, basados u orientados hacia la excelencia, etc.” (Marchan Guzmán, 2013).***

Al respecto, es importante señalar que la calidad implica ajustarse a nuevos procedimientos, que bien aplicados, implican que el sistema sea fluido con alto estándar de calidad, al mismo tiempo, los entrevistados señalan que la variable política, es el potencial enemigo de la calidad, pues ella -la política- potencialmente genera distorsiones en el sistema, pues ***“es probable que en un concurso la confianza política pueda ser un factor preponderante, la idea es que cuando lleguen las nóminas de las personas elegibles, hayan pasado por filtros de meritocracia técnica, de idoneidad, etc., por lo tanto, lo que hace es poner ciertos estándares de calidad a los niveles de la agencia” (Marchan Guzmán, 2013).***

Esta reflexión abre el concepto de “calidad”, por un lado, se refiere a la capacidad que va a tener ese recurso humano seleccionado para responder de manera

rápida y directa a los requerimientos o necesidades no sólo de un Servicio Público determinado (a su superior, por ejemplo) sino que, también, a los usuarios de la misma.

3.1.4. La idea de *Perfiles de Cargo* en el sistema de reclutamiento de recursos humanos

Los ***Perfiles de Cargos*** determinan una especialización funcional al momento de postular. Ello, se constituye en una barrera de entrada al sistema, pero, a la vez, determina que cada cargo tenga las personas más idóneas, con especialización en varias dimensiones, no basta solo una competencia avalada por un grado académico, sino que ahora el reclutamiento abarca más áreas de capacidades y competencias, ***“se puede señalar que este tipo de reclutamiento, obliga a que la unidad del Estado para la cual se recluta un funcionario, explicita qué es lo que requiere contratar, obligándolo a establecer los perfiles para los cargos de relevancia”*** (Arriaza Loeb, 2013).

La inserción en la definición a los cargos, determina que todos los Servicios Públicos deben repensarse en términos de competencias, ***“obliga a elegir un perfil y ciertas competencias mínimas necesarias, dado que el perfil es público, está sometido al escrutinio público”*** (Roa, 2013), lo anterior es percibido como un elemento positivo por los entrevistados, es decir, el perfil de cargo somete lo deseado por los Servicios Públicos, a los usuarios, en general y ya no un proceso que respondía antiguamente a una serie de criterios distintos al criterio profesional esperado, como la amistad o la militancia del gobierno de turno por ejemplo.

Esta suerte de profesionalización de los recursos humanos ha implicado que al interior de los Servicios Públicos se replantee la forma de dimensionar el reclutamiento de su personal, incluso algunos servicios, han buscado nuevas

formas de adaptación institucional¹⁷⁷, al respecto un entrevistado señaló que **“el Servicio tiene dos Subdirecciones: una, que ve el proceso de reclutamiento de Alta Dirección Pública; y, otra, que ve el área de gestión de personas, y ha habido un permanente interés institucional por acercar ambas esferas de trabajo”** (Marchan Guzmán, 2013).

Un aspecto importante para destacar es **“la alta tasa de interinos, que pone en tela de juicio el Sistema de Alta Dirección Pública”** (Roa, 2013), este procedimiento de interinato, se ha constituido en un mecanismo que permite obviar el proceso, obviar el mecanismo general del sistema y, por lo tanto, es una barrera que no permite la plena perfectibilidad del nuevo sistema de reclutamiento de recursos humanos implementado.

De manera aglutinadora podemos señalar que en la modernización de la gestión pública, se observa que uno de los ejes centrales de ésta tiene relación con los recursos humanos que el Estado demanda, y para ello, se ha establecido un nuevo sistema de reclutamiento y selección de Altos Directivos Públicos, mucho más tecnificado, que lo que busca por un lado, es transparentar este nuevo proceso en los Servicios Públicos; y, por otro, lograr que éstos alcancen mayores niveles de eficiencia y eficacia en su gestión, en general.

Paralelamente, también, junto con la ideas de transparencia, eficiencia y eficacia se va incorporando a este nuevo sistema de reclutamiento y selección la idea de calidad -concepto propio del Management- que en conjunto, van endosándole a dicho sistema nuevos desafíos que tienen que ver con la construcción de nuevas variables -junto con los indicadores de desempeño existentes- que permitan determinar con mayor precisión los niveles de meritocracia, idoneidad y excelencia de los postulantes a los cargos de primer nivel y segundo nivel jerárquico, respectivamente.

¹⁷⁷ Por *“adaptación institucional”*, vamos a entender a los mecanismos que autodesarrolla una organización u institución, para responder de manera equilibrada a los cambios que han generado una suerte de perturbación interna.

Sin lugar a dudas, la incorporación de los perfiles de cargo, está muy relacionado con lo recién expuesto, ya que la construcción de los mismos le da al sistema no sólo mayor funcionalidad sino que a su vez, permite una mayor clarificación respecto a las competencias de cada uno de los cargos que el Estado está demandando en atención a dichos niveles jerárquicos, que van más allá de la profesionalización del postulante.

Finalmente, tanto la modernización del sistema de reclutamiento de recursos humanos del Estado como la calidad y los perfiles de cargos que se van determinando a medida que el proceso se pone en marcha, van a demandar que paralelamente se desarrollen acciones de mejora continua, que van a permitir un monitoreo sobre cada una de las fases de este nuevo sistema.

3.1.5. Indicador: Medios de difusión en la Fase de Convocatoria y Búsqueda

El proceso comienza con la llamada fase de convocatoria, funciona a través de los medios de difusión masivo. Ellos son, principalmente, prensa escrita con cobertura y pagina web del Servicio Civil.

Se han observado ciertas ***diferencias entre los medios*** utilizados, principalmente en los medios de difusión masivos escogidos, pues si es prensa escrita, el proceso de convocatoria debería estar en toda la prensa escrita y no sólo en algunas partes o sectores de la prensa. De manera conjunta, se actúa con el supuesto de que la prensa escrita se constituye en el mecanismo esencial y básico de información de los potenciales concursantes, cosa que por cierto se debería demostrar de manera científica.

De forma indirecta, podemos suponer, que el Servicio Civil supone que todos los potenciales concursantes son consumidores de dos diarios, en particular, y usuarios de internet.

Por otra parte, pareciera que el proceso ha derivado en la *generación de un mercado* específico de postulantes, que presentan una alta rotación, originada en un ***“circulo de quienes han concursado o se han adjudicado un cargo a través de este Sistema”*** (Arriaza Loeb, 2013).

Lo anteriormente expuesto, podría explicar en parte la alta rotación de personas en el historial de concursantes efectivamente electos, que por el alto grado de conocimiento del sistema alcanzado, van buscando sus mejores opciones en términos de ingresos y posicionamiento al interior de la Administración Pública, ya sea en los cargos de primer nivel o segundo nivel jerárquico, respectivamente.

Podemos concluir que en sus primeros años de operación, el sistema ha generado un concursante altamente especializado, que sabe rentabilizar su posicionamiento al interior del aparato del Estado.

Muchas de las personas que han participado del proceso en sus distintas fases, reconocen ciertas limitaciones en las coberturas, ***“específicamente, en la difusión, pues ésta se hace, principalmente, a través de la web y entre el circulo de quienes han concursado o se han adjudicado un cargo a través de este Sistema”*** (Arriaza Loeb, 2013).

Los medios de difusión elegidos son parciales en sus públicos específicos, por ejemplo, pensemos en convocatorias que se hacen a través del periódico de carácter diario “El Mercurio”, pues si bien, este medio es de consumo de sectores de altos de la sociedad, principalmente, del Gran Santiago y de las ciudades de Valparaíso, Viña del Mar y Concepción, teniendo una ampliación marginal, sólo el día domingo, baja o desplaza el consumo hacia sectores medios, principalmente - no exclusivo-, quienes lo hacen por necesidades de carácter laboral.

De lo anterior, se desprende que la elección o cobertura de los medios de difusión elegidos, determinan el volumen de convocatoria a los concursos. Así, pensando

en una gestión que apunta en su espíritu a aspectos más bien igualitarios, “**se debería dar mayor difusión a estos procesos, para aumentar la convocatoria**” (Arriaza Loeb, 2013).

Por otro lado, está el tema del **centralismo**, muchas veces relativizado por las personas del Gran Santiago, pero que aparece de manera recurrente en los postulantes con domicilio en regiones, por ejemplo, dos concursantes en igualdad de condiciones participan de un proceso, debiendo el de provincia desplazarse, este simple hecho ya constituye una manifiesta desigualdad.

A modo de Síntesis, podemos decir, que a la fase de convocatoria del nuevo sistema de reclutamiento de recursos humanos que el Estado de Chile utiliza para reclutar a los Altos Directivos Públicos del primero y segundo nivel jerárquico, respectivamente, se observa que uno de los medios de difusión utilizados, es decir, la prensa escrita, dada su cobertura, si bien puede abarcar un universo de potenciales candidatos a dichos cargos, éste es sesgada, ya que se privilegia sólo al diario de mayor circulación del país, si se desea transparentar la designación de cargos, debería abarcar, también al resto de la prensa escrita.

Por otro lado, el hecho de que la convocatoria se realice, además, a través de la página web del sistema, también, establece sesgos al respecto, pues una buena parte de los potenciales postulantes, privilegia este tipo de medio de convocatoria, con lo cual, estamos en presencia de un conjunto de postulantes, que a través de este medio, se ha transformado en especialistas que tienen un alto grado de conocimiento respecto al funcionamiento del nuevo sistema de reclutamiento, estableciéndose de esta manera, un mercado específicos de postulantes, donde la rotación es alta, con lo cual de alguna manera, se excluye a otros postulantes que no tienen ese grado de experticia.

El nuevo sistema, sin querer, va estableciendo límites a la cobertura del mismo, lo cual redundaría en mayor o menor medida, según el caso, en los volúmenes de convocatoria.

Finalmente, ese centralismo que es tan criticado, se reproduce en el nuevo sistema, dado que éste carece de oficinas a nivel regional.

3.1.6. Indicador: Cobertura del SADP

El Sistema de Postulación en Línea (SPEL), tiene dos caras antagónicas a juicio de los entrevistados, por un lado, la cobertura de postulación en teoría es para todos, sustentado ello en el principio de igualdad, pero en concreto se percibe, que es **“sólo para aquellos con acceso a Internet, pues su principal cobertura y funcionamiento va por ese lado”** (Arriaza Loeb, 2013).

Por otra parte, existen evidentes **barreras de postulación**, para los menos diestros como usuarios de Internet, ello muestra limitaciones a las personas que poseen menos capacitación para operar digitalmente un sistema computacional, al respecto, uno de los entrevistado sostuvo que **“existen muchos postulantes que se manejan con asistencia técnica, lo que hace que el acceso al sistema genere diferencias”**.¹⁷⁸

Además, se critica **la participación de empresas especializadas en búsqueda de recursos humanos (conocidas como Head Hunter)**, hasta ahora, el Estado no se ha pronunciado al respecto, no ha validado su participación, tampoco ha puesto barreras o normado su gestión, en definitiva, no sabemos si su alcance, es de incidencia mayor en los concursos, o es sólo marginal. Ahora bien, ellos, deberían tener las competencias necesarias para posicionar sus postulantes en etapas avanzadas del proceso. Ello por cierto, atenta contra el igualitario

¹⁷⁸ Entrevistas previa a postulantes al Sistema, ello en fase de diseño, para construcción de problematización de la presente investigación.

concurso de todos los ciudadanos que participan en este tipo de procesos de selección laboral.

De manera conjunta, es importante de destacar lo referido a la **concurabilidad abierta**, que implica ir más allá de los límites de los Servicios Públicos específicos, es decir solo abierto a los funcionarios, **abriendo los concursos públicos a la ciudadanía**, superando el ámbito del concurso interno, como único sistema para acceder a los recursos humanos solicitados en los Servicios Públicos. Esta modalidad y abertura se constituye en una dimensión importante del sistema de reclutamiento y permite mejorar, sustancialmente, la cobertura del llamado a concurso.

Con esta **revitalización de la concurabilidad**, el nuevo sistema de reclutamiento busca de manera normativa perfeccionarse. En esta dinámica, existe una iniciativa de carácter legal que se hace cargo de **“varios aspectos que requieren ser reformulados, principalmente, porque el sistema vigente no alienta un número de postulaciones que asegure niveles mínimos de competencia, lo que, a su vez, desalienta a muchos profesionales a participar en dichos procesos”**.¹⁷⁹

A modo de síntesis del indicador, podemos señalar que la cobertura de postulación al nuevo sistema de reclutamiento, éste sigue privilegiando la postulación en línea, dado que se supone que a través de este medio, es mucho más rápido dicho proceso, con lo cual de alguna manera, se van a estableciendo barreras a la misma, pues hay postulante que no utilizan este medio electrónico, por tanto, la equidad que debería establecer este nuevo sistema, no se cumple, ya que no habría igualdad de oportunidad, aparentemente.

¹⁷⁹ En “Cambios al sistema de Alta Dirección Pública”. Diario La Tercera. Diciembre 26 del 2012. www.latercera.cl

Por otro lado, hay una fuerte crítica a que el proceso de búsqueda y reclutamiento de potenciales candidatos al primer y segundo nivel jerárquico, respectivamente, se haya mercerizado,¹⁸⁰ pues todavía se observa que las reglas del juego, respecto al rol de las empresas externas, aún no está plenamente clarificado y, por lo mismo, se tiene un gran desconocimiento sobre el funcionamiento de éstas.

3.1.7. Indicador: Definición de Roles de Cargo

La definición de roles de cargo es algo muy novedoso y de carácter altamente técnico en el nuevo sistema de reclutamiento de RR.HH. aspecto que en el viejo régimen administrativo no tenía valor alguno y pareciera que primaba solamente el peso del título, por sobre las competencias profesionales del postulante, o las competencias que efectivamente requería el cargo.

En general, los entrevistados valoran **aspectos técnicos de las evaluaciones**, ello implica, por tanto que la evaluación se sustenta en el perfil del cargo, lo anterior (ello) permite una suerte de ajuste temático, entre el perfil y el postulante, esto quiere decir, que ante un determinado cargo lo que determina que yo postule o no, es el contenido de lo que la Administración Pública necesita, y no sólo el gusto personal o individual por cual o tal Servicio Público.

Este aspecto implica, también, un **cambio cultural** al interior del aparato público, pues ahora ***“la mayor parte de los Servicios lo hacen, antes de este sistema, no poseían descripción de perfiles y cargos*** (Arriaza Loeb, 2013).

De allí, observamos un cambio de paradigma del modelo de postulación, superando estructuras antiguas y rígidas con pocos requisitos técnicos para ingresar al Estado por otros más modernos, hoy en día, es frecuente considerar

¹⁸⁰ Se trata de una tercerización involuntaria, que consiste puntualmente en que parte de la gestión del Estado la realiza un particular, o un actor ajeno.

una batería de ***“requisitos por lo menos para los cargos relevantes de la institución que se concursan a través de este sistema.”*** (Arriaza Loeb, 2013).

Una acotación respecto del perfil de los cargos, es que a la luz del resultado de las entrevistas, se entiende que los perfiles de cargos presentan una debilidad en la medición de su ajuste, pues, no se verifica la relación entre el perfil construido y las necesidades concretas del Servicio Público para demandar un tipo específico de recurso humano.

También, es importante señalar que para algunos perfiles de cargo, los ***requisitos no son ponderados de igual manera***, sobredimensionando en algunos casos y, por ende, subvalorando otros aspectos, por ejemplo, siguiendo un caso argumentado en las entrevistas realizadas, se señaló que para postular al cargo de Director del Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) se requiere, como competencia, el dominio del idioma inglés, porque los constructores de perfil lo creen necesario, principalmente, porque como parte de las funciones de ese cargo, el Director debiera asistir a dos encuentros mundiales en el año, por ende, el no hablar el idioma inglés, se intuye como una barrera de entrada o una barrera de gestión, al tiempo de que otras competencias, como la capacidad de leer un lenguaje cuantitativo, para las múltiples mediciones que ese Servicio Público realiza, no posee valor alguno y consiente, además, que es la herramienta fundamental por el cual el SERNAC evalúa su medio. Es decir, ***existen valoraciones desiguales.***

Por otro lado, se ha observado que entre el primer llamado y el segundo llamado para acceder a algún concurso público, existe un aspecto llamativo y es que, una vez terminada la primera fase sin resultados satisfactorios, se han cambiado algunos requisitos, la incidencia de estos requisitos en el éxito de los concursos es un tema que no se ha investigado, al respecto un entrevistado señaló lo siguiente: ***“uno podría sospechar que el perfil se ajustó para la entrada de determinados candidatos que después resultaron electos”*** (Roa, 2013).

Por lo anterior, pareciera que el criterio no está claramente definido y su uso, subir y bajar competencias, podría, eventualmente, constituirse en parte de un proceso poco claro, también, implica ello, que existe un vacío en un proceso que podría tal vez (eventualmente) ser instrumentalizado.

A modo de Síntesis, podemos decir, que este nuevo sistema de reclutamiento de recursos humanos en los Servicios Públicos, el cual se ha ido construyéndose poco a poco, se valora el hecho de que la introducción del mismo ha producido cambios culturales sobre todo en lo que tiene relación con la definición de los roles de los cargos de primer y segundo nivel jerárquico, respectivamente, dado que se han establecido perfiles para determinar las competencias de los potenciales candidatos a cada uno de los cargos, lo cual ha dado paso una vez, seleccionado/da el candidato/a más idóneo/a al cargo, a que se establezca como mecanismo de control la evaluación por competencias, que está asociada a las iniciativas de gestión por resultados.

Sin embargo, las evaluaciones técnicas que se realizan no garantiza de por sí que desaparezcan las diferencias que se producen entre el perfil construido y las características del postulante, dado que muchas veces, los mismos se han tenido que ajustar -perfiles-, cuando no se logra en primera instancia designar a la persona correspondiente, por tanto éstos deben ajustarse a las necesidades concretas de cada uno de los Servicios Públicos que los demanden, para de esta manera, minimizar las posibles diferencias de ponderación que se producen en cada uno de los niveles jerárquicos correspondientes.

3.1.8. Indicador: Transparencia y Probidad

Debido a las visiones de la Administración Pública (tradicional) y malas prácticas observadas de manera regular en el pasado, es que se generó un nuevo proceso de selección de personal para la Administración Pública, que alejado del

clientelismo tradicional se construye en función de dos principios básicos, la transparencia y probidad.

Al comparar el actual proceso con el habido anteriormente, no cabe duda, que estamos ante un **efectivo proceso** que fluye, que se presenta hacia la ciudadanía con una necesaria transparencia, como una necesidad de dar **“avance en meritocracia, en no discriminación, en que al exclusivo criterio con que se operaba, que básicamente era la confianza política, hoy día se le suman éstos otros”** (Marchan Guzmán, 2013). **“Este sistema es transparente, porque tiene publicidad y la gente puede acceder de manera igualitaria, respecto de la probidad, en teoría debiese ser sobre bases objetivas que aseguren la probidad”** (Roa, 2013).

La condición de transparencia, implica **“poner a todos los postulantes en la misma condición, igualmente en términos de discriminación, ya que no va a considerar aspectos que no son técnicos y que antes operaban como discapacidad, sexo o pertenencia a grupo socioeconómico”** (Postulante, 2013¹⁸¹).

En este nuevo proceso, se termina en parte con la alta incidencia del mecanismo de politización tan tradicional en el antiguo sistema y, también, ponen a todos los Servicios Públicos en la misma condición para operar en el mercado laboral. No obstante, ello, existen aspectos que presentan debilidades, un ejemplo es el **“alto número de interinos, creo que ahora le han puesto provisionales, en fin, que concursan el cargo y que son seleccionados para ese cargo. Bueno, eso la verdad, no resiste mucho análisis, respecto del nivel de probidad del concurso, o es muy raro”** (Roa, 2013).

¹⁸¹ Postulante, corresponde a las personas que sin ser especialistas en el proceso, han concursado en más de una vez en el sistema de reclutamiento -con distintas suertes-, y que, también, participaron de la presente investigación como entrevistados, principalmente, en la fase de diseño y en aspectos relativos a la problematización.

Finalmente, es importante destacar que ***“el Estado ha ganado en transparencia y agilización de los procesos de reclutamiento, como ganancia indirecta, se puede señalar que este tipo de reclutamiento, obliga a que la unidad del Estado para la cual se recluta un funcionario, explicita qué es lo que requiere contratar, obligándolo a establecer los perfiles para los cargos de relevancia”*** (Arriaza Loeb, 2013).

Como síntesis del indicador se señala que al nuevo sistema de reclutamiento de recursos humanos, se deja de manifiesto que éste ha logrado niveles de efectividad a medida que el proceso se va desarrollando, lo cual ha permitido que queden de manifiesto dos principios básicos como son la transparencia y probidad. Lo anterior, rompe de alguna manera con la primacía de la confianza política como último elemento para la designación de un cargo determinado, que era muy marcado antes de este nuevo sistema.

Por otro lado, vemos que en el nuevo sistema, se privilegian otros aspectos como la meritocracia y la no discriminación, lo posiciona en condición de igualdad de oportunidades al momento de postular a un cargo específico. Asimismo, hay un reconocimiento de que el nuevo sistema ha permitido cierta agilización al proceso de reclutamiento de recursos humanos en cada uno de los niveles jerárquicos donde opera.

Sin embargo, a pesar de que se incorporan ideas que tienen relación con la transparencia y probidad, en el sistema hay una fuerte crítica respecto a la existencia de interinos y provisionales, dado que se desconocen los criterios a partir de los cuales, éstos son seleccionados, lo que pondría en tela de juicio los principios de transparencia y probidad.

3.2. Fase de Monitoreo

3.2.1. Indicadores: Monitoreo y Evaluación Permanente

Desde su origen, el sistema de reclutamiento del alta dirección pública se ha planteado como un sistema perfectible que está abierto a ajustes, descansando en la idea de que **“el sistema siempre es perfectible, por lo que su revisión permanente permite asegurar su viabilidad y continuidad en el tiempo”** (Arriaza Loeb, 2013). Ésto, le permite al sistema diferenciarse, reduciendo su complejidad institucional y alejarse del gobierno de turno, garantizando su autonomía.

La condición de “evaluación permanente”, se ha integrado como dimensión del proceso, como un mecanismo necesario para irse perfeccionando, así, “el Gobierno anunció que antes de finalizar el año ingresará al Congreso un Proyecto de Ley que pretende introducir varias modificaciones al Sistema de Alta Dirección Pública (ADP), mecanismo que opera desde 2004, con el propósito de reclutar a profesionales de excelencia para los cargos de la primera y segunda línea jerárquica de la administración del Estado”.¹⁸²

“Esto es parte de un proceso continuo, no es que hoy día, este es el sistema que resolvió todos los problemas, hay una cultura que todavía le interesa designar a dedo, por ejemplo, y éste es un sistema que va a contracultura, por lo tanto, va a tardar probablemente varios años en terminar de instalarse, pero lo que intenta hacer es generar un filtro de idoneidad técnica, moral probablemente, o ética más que moral, en el fondo para que las personas que conducen los organismos públicos tengan las capacidades técnicas para poder avanzar en la línea que el Estado define, por eso dijo, es más que un sistema de reclutamiento, solamente” (Marchan Guzmán, 2013).

¹⁸² En “Cambios al sistema de Alta Dirección Pública”. Diario La Tercera. Diciembre 26 del 2012. www.latercera.cl

A partir de lo anterior, como síntesis, queda de manifiesto que este nuevo sistema de reclutamiento de recursos humanos, es un sistema que debe ir perfeccionándose a medida que pasa el tiempo, por tanto las acciones de monitoreo y evaluación deben ser permanentes, para de esta manera ir mejorando y, también, protegiéndose de las amenazas del entorno, por ejemplo en todo lo que tiene relación con la construcción de perfiles de cargos, lo que debe ir acompañado de nuevos filtros de idoneidad técnica, en otras palabras, es necesario, incorporar procesos de mejora continua.

3.2.2. Indicador: Privatización de parte del Sistema de Recursos Humanos a través de la contratación de Empresas de evaluación

Respecto del **carácter de la privatización** parcial, el medio público no coincide en cómo entender el concepto de privatización, para caracterizar la asistencia de parte del proceso, puntualmente, lo referido a las evaluaciones técnicas que desarrollan las consultoras privadas, en la visión de estas personas, **“corresponde a una externalización, más que a privatización. Lo anterior, tiene sus pro, tales como asegurar la transparencia y agregar objetividad al proceso, disminuyendo los riesgos de intervencionismo”** (Arriaza Loeb, 2013).

Por otro lado, también, se observan ciertas **debilidades** en este proceso, las (debilidades) que recaen, principalmente, en los nuevos actores -empresas de evaluación-, **“tales como un desconocimiento por parte de los privados del negocio de la Administración Pública, por un lado; y, del cargo mismo que se concursa, por el otro”** (Arriaza Loeb, 2013).

Lo anterior, implica que es un actor que se está especializando, que ha cometido errores, pero que a la vez, ha tenido que aprender en el camino, para de a poco, adecuarse a la lógica que demanda el contratante o el Estado en esta parte tercerizada del proceso.

De lo anterior, se esperaría a futuro que estos nuevos actores tuvieran **“mayor cercanía al negocio propio del cargo que se está seleccionando, de manera de no elegir Directivos genéricos, sino que puedan ingresar y desempeñarse directamente en las funciones del cargo”** (Arriaza Loeb, 2013).

Lo descrito, no niega, en ningún caso, la condición de **asociatividad** entre lo público y lo privado, que el proceso ha generado, puntualmente, se valora el hecho de que se ha constituido una suerte de asociación, un exitoso ejemplo de alianza operacional entre el sector público y el sector privado, ello se da a través de la participación de empresas consultoras expertas en selección y búsqueda de Directivos para los Servicios Públicos.

Se valora al nuevo sistema de reclutamiento como **“un sistema bien pensado, descartar algunos casos de desviaciones graves, es una buena práctica, no es un mala práctica. No obstante, la alta tasa de correlación entre transitorios y definitivamente nombrados, tiene una gran interrogante respecto del trabajo de estas empresas”** (Roa, 2013).

A modo de Síntesis, es importante destacar la participación de empresas consultoras en el proceso de búsqueda y selección de Altos Directivos Públicos para los cargos de primer y segundo niveles jerárquicos, se considera positivo, pues no sólo que se asegura el principio de transparencia sino que el proceso en sí gana en objetividad a medida que pasa el tiempo, con lo cual se minimaliza aún más los riesgos del intervencionismo, y se ve como una buena práctica la asociatividad que se ha dado entre el sector público y el sector privado para este ámbito, en particular.

Sin embargo, hay que tomar en consideración que la externalización de esta importante fase del proceso, también, adolece de debilidades, sobre todo desde el momento que se establece este nuevo Sistema de Alta Dirección Pública, ya que

estas empresas consultoras, no conocen a cabalidad el funcionamiento del aparato público en los dos niveles jerárquicos establecidos, donde están presente una gran diversidad de cargos, por tanto ellas a medida que pasa el tiempo deben ir ganando mayor experticia al respecto, lo cual puede ir en contra de la objetiva que busca este sistema, más aún si la tasa de correlación entre los transitorios y aquellos que son nombrados definitivamente, a pesar del transcurso del tiempo, sigue siendo alta, lo que deja en tela de juicio el buen funcionamiento de las mismas.

3.2.3. Indicador: Rol de las Empresas de evaluación

Parte central del rol desempeñado en el proceso por las empresas de evaluación, es la entrada a los distintos concursos del sistema. Ello, se hace a través de un subproceso de **Análisis Curricular** de los concursantes, éstas (ellas) generan **“un producto adecuado a las necesidades de la selección de personal”** (Arriaza Loeb, 2013).

Por lo anterior, el aporte de las empresas consultoras es esencial en el proceso, y su importancia, es valorada, principalmente, por el **carácter técnico** en la apertura de los concursos públicos de primer y segundo nivel jerárquico, respectivamente.

Se reconoce este rol como un aporte global al sistema, pero, también, se señala que su compromiso con el sistema es más bien **contractual**, y se constituye en un análisis frío que deja de lado potenciales variables que podrían dar valor agregado a sus procesos. Si bien, estamos frente a una tarea concreta, no se ha observado la posibilidad de **“entregar mayor valor agregado a la entrevista, -impactando y aportando en- la mejora de la definición de perfiles”** (Arriaza Loeb, 2013).

Por otro lado, en el proceso existen aspectos que se están **perfeccionando**, es decir, el sistema ha buscado la perfección o la auto perfección **“ciertos criterios acordados, en que hay una cierta rotación de empresa, que no sean siempre**

las mismas". (Egaña Baraona, 2013). Lo anterior, permite no constituir un mercadillo de empresas evaluadoras pero, además, esta rotación sugerida genera una suerte de especialización en el rol o en las tareas de los privados que concursan en el nuevo sistema de reclutamiento.

A modo de Síntesis, es importante destacar al rol que juegan las empresas consultoras de evaluación en este nuevo sistema de búsqueda y selección de altos Directivos, vemos que ellas, si bien, realizan actividades de carácter técnico que tienen relación básicamente con el análisis curricular de los concursantes para los distintos niveles jerárquicos establecidos, dado el carácter contractual que éstas tienen, se critica el hecho de que esta actividad en sí no genera valor agregado al proceso, con lo cual se demanda por parte de ellas una mayor especialización funcional, especialmente, en esta fase del proceso, que es fundamental para el sistema descrito con anterioridad.

3.2.4. Indicador Convenios de Desempeño

En relación a los Convenios de Desempeño existe la idea en los entrevistados, de que responden a una matriz común, ***“desarrollados de manera genérica, con poco contenido propio del negocio del cargo en desempeño, por lo cual después, se transforman en cumplimiento adicional y muy distinto a las prioridades que les fija su Jefe directo para el cargo en desempeño”*** (Arriaza Loeb, 2013).

Los Convenios de Desempeño no son letra muerta aislada de su entorno, pues muchas veces son en sus contenidos maquetas repetitivas que escapan a las lógicas institucionales, o también, sus entrelíneas presentan vacíos que perjudican a alguna de las partes. Ellos, ***“deben ser coherentes con las definiciones estratégicas institucionales, sus sistemas de planificación y control de gestión, presupuestos, programas de mejoramiento de la gestión y***

convenios de desempeño colectivo, entre otros”¹⁸³. Incluso, “pudiendo incorporarse como tales aquellas metas comprometidas con otros actores gubernamentales relevantes, tales como, la Dirección de Presupuestos y/o la Secretaría General de la Presidencia”.¹⁸⁴

Algunos de los entrevistados ven en los convenios una debilidad vinculada al financiamiento del cargo. Así, se trata de un **“defecto de diseño, es que usted, está obligado a establecer un Convenio de Desempeño por cuatro años sin tener un presupuesto asignado por cuatro años y, por lo tanto, eso es imposible y usted, cae en los supuestos para la ejecución del Convenio de Desempeño, lo que puede desnaturalizar el Convenio de Desempeño”** (Roa, 2013)

Finalmente, otra debilidad está vinculada a otro contenido de dicho convenio, el sistema no contempla **“una contraparte fuerte, sino se puede transformar en una mera formalidad”** (Roa, 2013), esta debilidad se manifiesta porque se carece de control en varias partes del proceso, **“si la contraparte es blanda usted, va a comprometer algo que no es exigente y, por lo tanto, se transforma en una formalidad”** (Roa, 2013).

A modo de Síntesis, es importante señalar que los Convenios de Desempeño que se establecen por obligatoriedad en el momento que un potencial candidato es escogido y asume un cargo determinado, ya sea en los niveles de primera o segunda jerarquía, tenemos que éstos responden más bien a una matriz de carácter común que a los contenidos específicos que demanda la competencia de un cargo determinado, por tanto las funciones y tareas que se comprometen se dan más bien entorno al cumplimiento de la formalidad del caso y están lejos de cumplir con las prioridades instituidas por el Servicio Público en sí, o por la autoridad correspondiente de acuerdo al nivel de jerarquía establecido.

¹⁸³ “Minuta para la elaboración de los convenios de desempeño” en www.serviciocivil.gob.cl/desarrollo-y-formacion-adp

¹⁸⁴ *Ibíd.*

Por otro lado, lo anterior, redundando en que esta ausencia de lógica institucional en el diseño de los Convenios de Desempeño va a perjudicar a las partes involucradas, ya sea a la institución u a la persona que desempeña el cargo.

Asimismo, los Convenios de Desempeño, que describen la realización de determinadas tareas, actividades o funciones por parte de la persona que asume el cargo, si bien se deben llevar a cabo durante el período que dura el contrato de éste, el ámbito presupuestario no va acorde con el mismo, pues los presupuestos son anuales, con lo cual se desnaturaliza dicho convenio y queda en evidencia la ausencia de la contraparte, en este sentido, es decir, del Servicio Público contratante.

3.2.5. Indicador: Politización

El nuevo Sistema de ADP “no es una creación que tenga como principal finalidad hacer al Gobierno más eficiente y ágil. En realidad es una creación institucional para evitar pagar los costos de tener políticos que puedan manipular con impunidad la agenda burocrática en un sistema de alternancia de partidos en el poder”.¹⁸⁵

El nuevo sistema de reclutamiento de ***“Alta Dirección Pública lo que asegura es que la autoridad va a elegir entre los mejores y, por lo tanto, ese candidato es de los mejores que se presentaron y cumple el perfil”*** (Roa, 2013). Ese es el punto de partida del sistema, ahora bien, la incidencia de la variable política, pareciera estar presente, pues ***“si usted, dentro de la terna, cuaterna o quina se inclina por otro tipo de criterio como la afinidad política, me parece que muy razonable entre otras cosas, porque el Sistema de Alta Dirección Pública no es un sistema que transforme a estas autoridades en autoridades***

¹⁸⁵ Arellano Gault, David, Hacia un servicio civil de carrera en México: Ventajas y peligros de las propuestas actualmente en discusión. 2002. página 1.

independientes porque sigan siendo funcionarios de exclusiva confianza” (Roa, 2013). De lo anterior, se desprende que existe la incidencia de la variable politización, el tema es donde está el límite.

Al respecto, en el primer Gobierno de la Dra. Michel Bachelet, ***“el Senador Chadwick lamentó que una buena idea, como lo es el Sistema de la Alta Dirección Pública, se haya “desfigurado” producto de una excesiva politización al momento de designar a personeros en ciertos cargos. Para graficar sus dichos, señaló que en la Región que representa existen 19 cargos de ADP los cuales, fueron entregados a militantes o simpatizantes de la Concertación”***.¹⁸⁶

Su dura crítica nos presenta al sistema como al servicio de una coalición política, igualmente, mirando desde más afuera, en el sistema se produce ***“un cierto desperdicio de recursos, suponte cuando cambio el gobierno de la Presidenta Bachelet al Presidente Piñera, en SERNATUR se habían elegido los Subdirectores Regionales en enero del 2010 y en abril, le pidieron a todos la renuncia”*** (Egaña Baraona, 2013).

Respecto al Sistema de Alta Dirección Pública, a modo de síntesis, queda en claro que la finalidad del mismo, es transparentar tanto la selección como la designación de los altos directos públicos, con lo cual se deja de lado, la práctica política que prevalecía antes, que consistía en la designación a dedo, donde intervenían los partidos políticos y de esta manera, tenían un control sobre la agenda programática, que es común, sobre todo en nuestro sistema de alternancia de partidos políticos por el poder.

Es por ello, que este sistema lo que busca a través de la elección de los candidatos no sólo, es que éstos cumplan el perfil que se establece sino que, además, dejar a los mejores que se presentaran, y de éstos, elegir al mejor.

¹⁸⁶ Senado – República de Chile Valparaíso | 12/05/2010 | Departamento de Prensa.

Sin embargo, lo anterior, no impide que se siga manteniendo la variable política a la hora de designar a determinados Directivos públicos que han sido seleccionados y elegidos por este sistema, a lo que se suma, que dicha variable, deja en evidencia, en algunos casos, el mal uso de los recursos disponibles, por tanto en este sentido, el sistema no sólo que es ineficiente sino que tiene aún vicios, que hay que corregir.

3.3. Fase de Selección

3.3.1. Indicador: Sistema de Terna, Cuaterna o Quina o preselección final

Este aspecto se considera como un valioso aporte técnico al proceso **“es una buena alternativa”** (Roa, 2013), y pone en el tapete la **conciliación** entre el soporte técnico de la **selección** primaria, entiéndase la constitución de la terna, cuaterna o quina y cierta sensibilidad que tiene que ver con la afinidad a **las políticas públicas** que potencialmente pretenden impulsar los gobiernos de turno, como un atributo discriminador para la selección final, algunos entrevistados incluso, manifiestan que **“desde un punto de vista de política pública, la selección debería asegurar la coherencia entre el seleccionado y las políticas públicas que se pretenden desarrollar en el gobierno de turno, -para que se reme para el mismo lado”** (Arriaza Loeb, 2013).

Una debilidad observada que podría ser mejorada es que **“el Sistema de Alta Dirección Pública no permita que la administración pueda contrastar un candidato propio, contra un perfil previamente definido”** (Roa, 2013).

La sugerencia apunta a la posibilidad de integrar desde la propia Administración Pública un candidato, que por cierto, debe pasar por todas las alternativas de selección, al respecto se señala **“a ese candidato, una empresa consultora lo evalúe contra el perfil, y evalúe si cumple el perfil en un cierto grado y si lo**

cumple, la administración tenga la posibilidad de nombrarlo directamente. Me parece algo razonable, como para discutirlo tiene sus pro y sus contras, pero a mi juicio, es algo que yo no desecharía de plano” (Roa, 2013).

De manera conclusiva se comparte la apreciación de que el Sistema de Alta Dirección Pública es un buen mecanismo para la preselección final de los candidatos a cargos de primer y segundo nivel jerárquico, ya sea a través de una terna, cuaterna o quina, los cuales a través del perfil que se construye, deberían tener afinidad con las políticas públicas que lleve adelante el gobierno de turno correspondiente y que sería positivo, para el sistema, como una manera de transparentar aún su proceso, que en la preselección, también, puedan participar aquellos candidatos que provengan de la Administración, los cuales entrarían en las mismas condiciones que los candidatos existentes, pues, también, no sólo que se les evaluaría contra el perfil sino que deberían pasar por cada una de las etapas que establece el proceso de preselección de la alta dirección pública.

3.3.2. Indicador: Objetividad

El sistema ha tratado de normar la objetividad al interior de los procesos de selección de recursos humanos de primer y segundo nivel jerárquico, respectivamente, pero la **ocurrencia** del fenómeno nos dice que la **“alta tasa de nombramientos de profesionales transitorios pone en entre dicho esto y la tasa de remoción de candidatos”** (Roa, 2013). Lo anterior, (Esto) ha derivado en un “abuso de esta figura, ha tenido carácter epidémico, tanto por los Gobiernos de la Concertación como de la Alianza. En ambos períodos, la proporción ha sido idéntica: 53% de los cargos designados por esta ruta”.¹⁸⁷

Lo descrito en el párrafo precedente, pone al frente una manifiesta debilidad y es la **“remoción”**, en el tratamiento de los funcionarios de Alta Dirección Pública, quienes **“debieran tener una causal de remoción reglada, porque se invierte**

¹⁸⁷ Waissbluth, Mario en <http://blog.latercera.com> sept 24. 2012

mucho en los candidatos, cómo para cuándo quiero y porqué si, la autoridad lo despide (a), como es el caso del actual Gobierno” -se alude al de Sebastián Piñera- (Roa, 2013).

Al respecto, también, los entrevistados hicieron ver que existen diferencias en la **naturaleza de los cargos**, pues unos, son eminentemente técnicos y otros por cierto, son **“técnico políticos, y en algunos casos, es válido hacer la distinción, pero claro, no parece tan claro que el Director del INE por ejemplo, sea una autoridad que requiera confianza política, tal vez sí, es discutible, pero no pareciera que todas las autoridades que se seleccionan por el Sistema ADP sean de la misma entidad, de hecho una excepción en el sistema de exclusiva confianza es el Fiscal Nacional Económico, que tiene causal de remoción”** (Roa, 2013).

Todos los entrevistados sostienen que en teoría, el sistema asume el principio de objetividad, es **“un excelente principio, pero irreal para llevar a la práctica toda vez que los procesos se basan en etapas subjetivas, tales como las entrevistas de apreciación”** (Arriaza Loeb, 2013), pero **“en la práctica uno sospecha de que sí, porque nuevamente tengo la impresión de que los datos que se pueden ingresar tienden a tensionar mucho el principio de objetividad: hombre, mujer, edad, casado y soltero, donde vive, el colegio donde estudio y de nuevo allí, por la alta tasa de nombramiento de profesional transitorio, es muy raro eso, al menos requiere de una buena explicación”** (Roa, 2013).

Por otra parte, algunos entrevistados creen que el propio sistema se ha desdibujado, “ha existido un abuso sistemático de la figura del Directivo transitorio, lamentablemente permitida por la Ley, que consiste en designar primero a alguien de confianza política del gobierno de turno, y después arrastrar los pies para realizar el concurso, al cual obviamente se presentan muy pocos postulantes, que

dan por hecho que el cargo ya está pre-asignado a quien está ocupando el cargo transitoriamente”.¹⁸⁸

A modo de Síntesis, el sistema, dado que la legislación vigente se lo permite, recurre al nombramiento del Profesional o Directivo transitorio, se sostiene que esta práctica, como es frecuente, es mal vista desde afuera, ya que se pone en tela de juicio la fase de designación por parte del Servicio Público demandante.

Por otro lado, como una manera de transparentar aún más el Sistema de Alta Dirección Pública, los entrevistados, dejan en claro que en el caso de la remoción de los funcionarios de Alta Dirección Pública, se vería con muy buen ojos, que ésta se reglara, dada la alta remoción de los mismos, lo cual hace incurrir en altos costos, dado que el sistema invierte mucho en los candidatos.

Así mismo, junto con lo anterior, se considera valioso para el sistema que se haga una distinción de la naturaleza de los cargos que son técnicos y aquellos que son tecno-políticos, dado que de este manera, se podría clarificar mucho mejor la remoción de dichos funcionarios.

Con respecto al principio de objetividad, tenemos que en general, éste teóricamente, debería estar presente a lo largo de cada una de las etapas del proceso, pero dada la naturaleza de las mismas, no se descarta que hay elementos de subjetividad a la hora de adoptar una decisión respecto a cual o que candidato seleccionar para un cargo de primer o segundo nivel jerárquico, quedando en evidencia elementos de discriminación, al respecto.

¹⁸⁸ Waissbluth, Mario en <http://blog.latercera.com sept 24. 2012>

3.3.3. Indicador: Concursos Desiertos¹⁸⁹

Uno de los aspectos más polémicos del nuevo sistema de reclutamiento de recursos humanos para el aparato burocrático, dice relación con los llamados “**concursos desiertos**”, que corresponden a aquellos concursos, convocados por el sistema, donde el reclutador no ha encontrado personas que se ajusten al perfil requerido en el llamado, pensemos en un margen incidental muy alto, sí “**cerca de un tercio de los concursos de la Alta Dirección Pública se han declarado desiertos.**”¹⁹⁰

Esa resultante de un proceso *“implica pérdida de plata y, también, nos cuesta mandar siempre quinas, porque eso también, es más costoso, y también, nos preocupa, cuando la autoridad declara desierto, porque eso implica hacer otro ejercicio de cargo del Servicio Civil”* (Egaña Baraona, 2013).

Este aspecto del sistema, es una dimensión más bien cerrada del proceso, que **no está debidamente estudiada**, principalmente, en sus alcances *“con todo, debe analizarse, pues es una distorsión al sistema y es muy elevado el porcentaje actual de declaración de concurso desierto”* (Arriaza Loeb, 2013).

Esta constante declaración de concursos desiertos, junto con generar una distorsión evidente en la fluidez del proceso, también, nos señala una manifiesta debilidad, llamando la atención, la poca preocupación del mismo sistema, principalmente, evidenciado en *“la no evaluación, y hay que revisarlo para descubrir sus causas, puede ser porque no hay postulantes interesados, ¿habrá que aumentar los sueldos o mejorar las condiciones?, también, puede ser porque la autoridad quiere una y otra vez hacer el concurso,*

¹⁸⁹ Por “concursos desiertos”, entendemos para efectos de esta investigación a aquellos que se declaran en tal estado, única y exclusivamente, porque los postulantes, a juicio de los evaluadores, no se ajustan al perfil solicitado. Ello, no distancia de alusiones a la cobertura efectiva que concurre al llamado.

¹⁹⁰ *El Mercurio, Domingo, 9 de Agosto de 2009.*

hasta que llegué quien él quiere, volviendo a distorsión que provoca la variable político – partidista o el amiguismo". (Arriaza Loeb, 2013).

Esta parte del sistema permite un cierto manejo en esta parte del proceso. Al respecto, un Alto Ejecutivo señaló, ***“yo declare concursos desiertos, porque a mi juicio ninguno cumplía el perfil, tiene ese costo para la administración, pero, también, un concurso desierto puede hacerse única y exclusivamente para dar más chance a que el candidato que uno espera aparezca”*** (Roa, 2013).

De lo anterior, se desprende que el proceso en esta parte permite un cierto manejo, que el propio sistema no cuestiona, aún cuando la distorsión tienen un objetivo, tampoco repara en el costo, ni repara en el proceso, que artificialmente se alargan.

En esta lógica, existen ciertos aspectos del proceso que requieren ser observados más en detalle, por un lado, el nombramiento del profesional transitorio, como un mecanismo que se hace cada vez más común y, también, ***“respecto de la cantidad de veces que se puede declarar desierto el cargo”*** (Roa, 2013).

El sistema ha observado el tema de los transitorios, como un problema y, al respecto, ***“hay un Proyecto de Ley que pretende cambiar esto y es que el profesional transitorio no pueda ser nombrado, pero claro usted, podría nombrar concursos desiertos eternum, hasta esperar hasta que salga el candidato que usted quiere, eso desde la mala fe, pero la mala fe existe y requiere al menos de algún tipo de justificación”*** (Roa, 2013).

A modo de síntesis, hay claridad respecto a que el Sistema de Alta Dirección Pública, es un buen mecanismo para seleccionar y designar a los candidatos a los cargos de primer y segundo nivel jerárquico, también, se reconoce que el mismo presenta algunos problemas, sobre todo en lo relativo a los concursos que son declarados desiertos, que más o menos abarcan a un tercio de los concursos

llevados a cabo, dado que cada vez que se declara un concurso desierto, nuevamente debe realizarse otro proceso de convocatoria, búsqueda y preselección de potenciales candidatos, lo que hace que el Sistema de Alta Dirección Pública, incurra en más gastos, dado que el proceso es externalizado, y el costo según sea para una terna, cuaterna o quina, se incrementa fuertemente, lo que incide en que el proceso sea cada vez más extenso, debido a esta interrupción.

Por tanto, lo descrito deja en evidencia que el sistema presenta distorsiones, las cuales deberían revisarse para de esta manera, determinar si la razón para que se declaren desiertos algunos concursos es por falta de candidatos o por que los que presentaron y fueron preseleccionados no se ajustan al perfil solicitado por el Servicio Público demandante.

Además, esta situación obliga a pensar en el rol que tiene el profesional transitorio y en la necesidad de reglar aún más lo relativo a los concursos desiertos, por que debería fijarse un límite, al respecto.

3.3.4. Indicador: Costos

Los costos constituyen una de las críticas más importantes que se le hace al nuevo sistema, pero ***“el mercado de selección de Directivo público y privado tienen un precio alto, pero es una inversión que vale la pena para no equivocarse en un cargo crítico”*** (Roa, 2013). Ahora bien, no hay que perder el eje del sistema y es que éste fue creado con la finalidad de darle **transparencia** a una práctica que presentaba dudas respecto su idoneidad.

En relación a los costos habría que destacar los siguientes aspectos:

Primero, un proceso de la naturaleza implementada posee costos que son altos, pero **adecuados**, pues para un cargo como ese, que requiere de una rigurosa

selección, además, debemos tener en cuenta que el valor del reclutamiento es el valor de mercado, valor común para el mundo privado, y si aspiramos a mejorar la calidad del proceso de reclutamiento, también, vamos a tener un evidente aumento en el costo.

Otros, plantean que comparativamente **“no son tan altos, o sea, son objetivamente más bajos que el costo de selección para cargos similares en el sector privado, y esos están definidos al hacer el Convenio Marco y al hacer las postulaciones”** (Egaña Baraona, 2013). Lo que nos da luces respecto de un procedimiento claramente definido y con costos ventajosos asociados.

En segundo lugar, existe la idea de que el **encarecimiento del proceso** se debe a que la gestión no siempre termina en su fase original y este alargamiento en el proceso, finalmente, termina repercutiendo en los costos que ello tiene, de hecho **“se han gastado \$1.103 millones en cinco años en la búsqueda de ejecutivos que luego se descartan”**¹⁹¹.

Según lo hace ver un entrevistado **“el costo correspondiente a este tipo de procesos, me parecen bien, sí se deben disminuir los tiempos de demora, pues esto aumenta el costo y el tiempo es muy prolongado hoy”** (Arriaza Loeb, 2013).

Lo que nos indica que originalmente el proceso caminaba de manera adecuada y con el paso del tiempo, los procesos se han alargado, implicando en ello, el tema de los costos, igualmente, no da luces sobre una ventanita que no está debidamente normada, relativa a las salvedades del proceso y los tiempos aceptables en esas eventualidades.

De manera conjunta otra salvedad es también los **“concursos desiertos, empezar de cero nuevamente, lo gastado ya está gastado”** (Entrevistado,

¹⁹¹ El Mercurio, Domingo, 9 de Agosto de 2009.

2013). Es decir, se pone siempre el énfasis en los procesos, pero la parte de costos rara vez se constituye en eje.

Finalmente las **iniciativas para perfeccionar** el proceso están estancadas, pues “el Estado invierte \$5 millones por cada proceso de búsqueda de profesionales. Aunque hay consenso en que el sistema es perfectible, la ley que lo pretende mejorar duerme en el Congreso hace casi dos años”.¹⁹²

En esta lógica el sistema de reclutamiento ha funcionado de manera fluida y por ello, el tema de los costos se ha constituido en **“punto de la evaluación, o sea, nos preocupa, pero estamos bastante dentro de los márgenes definidos, no habido por ahí, déficit presupuestario del Servicio Civil que respondan a decisiones que hayamos tomado en el Consejo para los procesos de selección”** (Egaña Barahona, 2013). Tal vez, si en algún momento, el Servicio presentara debilidad en costos no planificados, la preocupación sería otra.

Punto aparte es el tema de los sueldos de los postulantes, al respecto **“tener sueldos más altos en los Directivos de manera de asegurar su estabilidad en el tiempo, lo que está íntimamente vinculado con el carácter de funcionarios de confianza, ósea yo tendería a aumentar la vida útil de un Alto Directivo Público, su estabilidad en el cargo así como en los cargos de Alta Dirección Pública, son competencias que debieran cuidarse, supone revisar las remuneraciones, particularmente, si son remuneraciones de mercado”** (Roa, 2013).

A modo de síntesis, se reconoce que el Sistema de Alta Dirección Pública, incurre en costos para sacar adelante cada uno de los procesos que están relacionados con la designación de cargos de primer y segundo nivel jerárquico, pero que éstos son adecuados, aparentemente.

¹⁹² Ibíd.

Sin embargo, tanto lo recurrente de los concursos desiertos, como la rotación de altos Directivos de primer o segundo nivel jerárquico en determinados cargos, encarecerían aún más este proceso, pero no hay que olvidar el sentido del mismo, o su origen, dado que lo que se busca, en última instancia, es transparentar la designación de Altos Directivos Públicos.

Finalmente, lo anterior, ha dado lugar al surgimiento de iniciativas -que aún, aparentemente, no se concretan- para que se perfeccione aún más este sistema de búsqueda y selección de recurso humano por parte del Estado en los niveles jerárquicos, mencionados.

CONCLUSIONES

Conclusiones para objetivo Dimensión Convocatoria y Búsqueda:

- Lo primero que se constata es que el proceso de reclutamiento de recursos humanos es una expresión del proceso de modernización global de la gestión del Estado.
- El sistema de reclutamiento de recursos humanos se percibe como un proceso que partió tímidamente, pero a través de varios ajustes institucionales y de funcionamiento, ha alcanzado un nivel de desarrollo óptimo, esto último exige que su **estructura se modernice**, este mismo recorrido lo hace el proceso de reclutamiento, pasando de ser difuso en un principio a presentar normas técnicas de especialización funcional que le permiten un buen proceso de gestión funcional actualmente.
- Cobertura de la convocatoria presenta imitaciones, generando desigualdades al momento de postular, ello ocurre porque el sistema global –la sociedad- valida solo un medio como único convocante, fundado principalmente en su capacidad de circulación, esta medida genera sesgo limitante en el proceso, pues los potenciales **postulantes que no consumen ese medio quedan en condición desventajosa** si se desea concursar.
- El relación a la convocatoria, el sistema valida la postulación vía web, lo anterior determina que **la relación entre usuario y sistema computacional genere diferencias de competencias al momento de postular**. Por otro lado esta forma de postulación lo constituye en un sistema cerrado, que finalmente se convierte en conocimiento acumulado. Lo anterior a determinado el nacimiento de un grupo social “los postulantes” que son personas o head hunter, que son altamente especializados y que

junto con ser expertos en la Web, han acumulado conocimiento suficiente, para operar en el sistema de manera ventajosa respecto de los postulantes que no dominan el sistema.

- El nuevo procedimiento deja de lado formas de reclutamientos subjetivas y que muchas veces eran altamente cuestionadas, ahora en cambio existe un **formato transparente, fundado en la probidad**, que es socialmente conocido por todos, cuyo principio en la concursabilidad a partir de las competencias de los postulantes en un marco que asegure que quien se queda con el cargo, es efectivamente el mejor postulante para el cargo.
- El nuevo proceso adiciona en sus dimensiones el concepto de **“calidad”**, este último posee dos expresiones, por un lado está la calidad del proceso global, como un cuerpo estructurado que garantiza se cumple el objetivo, con procesos transparentes y fluidos. Por otro lado está la idea de premiar la calidad que presentan los postulantes, por ende el procedimiento se estructura para buscar calidad, condición que necesariamente deben tener los postulantes. Finalmente es importante destacar que las calidad a la que se hace referencia, tienen contenidos que finalmente se encuentran en el proceso de postulación.
- Respecto de la cobertura de postulación al nuevo sistema de reclutamiento, éste sigue privilegiando la postulación en línea, lo que genera diferencias entre los postulantes, pero por otro lado también constituye un alerta, un ajuste para dar a entender que este nuevo Estado que se moderniza mediante procesos constantes de ajustes, requiere también de un postulante que comprenda que ha habido un cambio cultural, siendo una de sus expresiones el uso común de la web.
- Al hablar de los aspectos positivos destacados de la fase de Convocatoria y Búsqueda se señala el hecho de ser un proceso despersonalizado, muy

profesionalizado, con perfiles de cargo claramente señalados, con la participación de consultores técnicos independientes, todo ello deja de lado malas prácticas como tráfico de influencias y la incidencia de variables políticas.

- En las debilidades más destacadas de la Fase Convocatoria y búsqueda se destaca el hecho de que la profesionalización del este mercado laboral, ha desarrollado una suerte de actores altamente especializados, por un lado los postulantes, donde existe un grupo que está constantemente moviéndose de servicio en servicio, pues saben cómo opera el sistema, y sus prácticas generan baja continuidad en sus puestos de trabajo. De manera conjunta existe una asistencia paralela, los promotores laborales o “head hunter” que conociendo la operación del sistema poseen carteras de clientes – postulantes- adecuados, según el cupo ofrecido. Finalmente manifiestan los entrevistados que existe un exagerado centralismo (sin presencia en regiones), lo que transgrede el principio de igualdad.

Conclusiones para objetivo Dimensión Evaluación:

- Como una forma de estar siempre alerta a las perturbaciones del ambiente, el sistema siempre debe implementar mecanismos de **monitoreo eficiente y evaluación permanente**, ello permite mejorar constantemente y no perder la sintonía con lo que la sociedad espera del sistema.
- Se percibe como positivo la participación de empresas, principalmente porque fortalece los principios de transparencia, contribuyendo a la objetividad del sistema y limitando un potencial intervencionismo gubernamental, finalmente **se valora la colaboración entre lo público y lo privado** porque esencialmente contribuye a mejorar el sistema.

- Las debilidades en la asociatividad en el proceso de reclutamiento entre lo público y lo privado pasa por una suerte de especialización limitada de estas empresas, las cuales concursan sin discriminación, haciendo poca o nula distinción entre los distintos niveles jerárquicos.
- En papel desempeñado por las empresas de evaluación es valorado, **se reconoce que el análisis y selección curricular**, es una fase importante que permite transparencia, mirando la gestión del proceso posterior, pero se critica el hecho de que **el concurso de los privados no genera valor agregado al proceso global**, siendo su participación más bien parcial y restringido a un espacio marginal.

Conclusiones para objetivo Dimensión Selección:

- El sistema es un buen ejemplo de profesionalización y transparencia en la designación de altos funcionarios públicos, pero al respecto existen aún ciertos vicios, **la incidencia de la política aún existe**, algunos reconocen que esta vinculación es necesaria, porque en definitiva, debe hacer cierta sintonía con el Gobierno de turno, pero otros, más puristas, creen que la vinculación definitivamente no debe existir,
- El sistema asocia la afinidad entre el Gobierno de turno y el postulante a través del perfil de cargo que se construye, es decir, los requisitos deben señalar delineamientos que deben coincidir con los intereses de los postulantes, este procedimiento genera aspectos comunes que garantizan ciertas sintonías entre postulante y Gobierno. Al respecto, también, existe una doble imagen, por un lado, se ve esta afinidad como algo negativo, pero, por otro lado, los más expertos señalan que es algo casi natural, y efectivamente, esa coincidencia debe darse inclusive.

- La legislación vigente permite el nombramiento de Directivos o Profesionales “transitorios”, ello se percibe como una mala práctica, que genera distorsiones a un fluido procedimiento, y que con esta barrera de gestión, suma al proceso un manto de duda y genera distorsiones en la fase de designación.
- En esta parte del proceso se manifiesta que la remoción sería un buen mecanismo para perfeccionar aún mejor el sistema, ello en atención a la alta remoción de los mismos, lo cual hace incurrir en altos costos, en un marco, donde el sistema invierte mucho en los candidatos
- Por hacer distinción normativa entre candidato normal y candidato político, dándole un perfil político a aquellos cargos que se requiere de un perfil político y, de esa manera, preservar menos contaminados los cargos profesionales técnicos.
- Lo anterior, la distinción normativa entre el Profesional técnico y el Profesional político sería una buen alternativa, pues ello, facilitaría de buena manera, la planificación de remoción de funcionarios
- En relación al principio de objetividad, se concluye que está presente en todos los procedimientos técnicos, pero siempre cabe la posibilidad de romper un sistema, así que el mismo sistema debe generar los mecanismos más adecuados para controlar desde muy cerca aquellos procesos y procedimientos que están inspirados en el principio de probidad en la gestión pública.

Conclusiones Generales

- En el siguiente apartado se van a señalar las conclusiones generales que son de carácter estructural sin sobrepasar los límites de la investigación detallado¹⁹³ en el apartado correspondiente.
- La gestión de recursos humanos se constituye en un pilar de modernización en un país con altos niveles de desarrollo. El Sistema de Alta Dirección Pública ha establecido en la Dirección de varios Servicios Públicos personas altamente competentes, a través de una estructura profesional, que sobrepone el concepto de **competencias, transparencia y probidad** sobre otras consideraciones.
- La gestión de recursos humanos se constituye en un **ente profesionalizado y con una alta especialización funcional**, dando vida a nueva una institucionalidad que cumple sus objetivos y alcanza los resultados esperados, a pesar de las perturbaciones que podrían generar los Gobiernos de turno.
- La gestión de recursos humanos, por primera vez, **se abre al mercado privado**, en la expectativa de reclutar a los mejores profesionales para ejercer los cargos de los niveles altos y medios del Estado. Eso implica que el Estado ha tenido que reestructurarse para competir en igualdad de condiciones con este tipo de mercado.
- La administración de recursos humanos del Estado en su gestión, en sus cortos años de funcionamiento, ha cumplido a cabalidad con la pretensión de **distanciarse de la incidencia de los Gobiernos de turno**, operando fluidamente, para continuar reclutando altos Directivos y profesionales, ha seguido su curso no incidiendo los cambios de gobierno ni el término de los mismos, a pesar que estos cambios han sido ideológicos.

¹⁹³ Remitirse al punto relativo a las limitaciones de la investigación.

- Las deficiencias que se observan al interior del Sistema de Alta Dirección Pública, que es de reciente data, poseen dos niveles, por un lado, la **existencia de una cultura burocrática** que día a día ha tenido que adecuarse a un nuevo modelo de gestión de recursos humanos centrado en el desempeño de las competencias; y, por otro, existen deficiencias que son generadas al interior del funcionamiento mismo del sistema, tales como **declaración recurrente de concursos desiertos y nombramiento con carácter provisorio y transitorio**.

Recomendaciones¹⁹⁴

- Para seguir consolidando el Sistema de Alta Dirección Pública y mejorando la gestión global del Estado es que se requiere un programa de **incentivos para que más Servicios Públicos adhieran al nuevo sistema**. Este mejoramiento de la cobertura de un reclutamiento profesionalizado debiera generar mayores niveles de gestión adecuada.
- La nueva práctica del Estado en utilizar la tercerización del reclutamiento de personal de alta dirección pública demanda un mayor manejo de las condiciones de operación de las empresas reclutadoras. Debiéndose, puntualmente, **exigir campos de especialización** para los postulantes de las empresas, también, **limitar la cobertura** de postulación para las mismas, fijando un límite conocido, todo sobre la base del principio de igualdad para postulación.
- Implementar un **mecanismo de desvinculación** cuando el seleccionado en el ejercicio de su función evidencia incompetencia para el cargo.
- En el marco de la gestión institucional de carácter interno, se requiere generar una estructura funcional adecuada al desempeño de las competencias, es por

¹⁹⁴ Este punto corresponde al cuarto objetivo específico de la presente investigación.

ello, que se hace necesario **fortalecer la idea de esta nueva cultura** por capacitaciones e instrucciones y replicando buenas prácticas, fortaleciendo de esta manera, los mecanismos de mejora continua, a fin de optimizar la gestión de los procesos.

- Fortalecer el funcionamiento del sistema a fin de evitar el uso constante de concursos desierto y nombramientos con carácter de provisorio y transitorio, limitando la incidencia de los Gobiernos de turno, en estas materias.
- Ampliar la cobertura de atención del Servicio Civil en el país, instaurando oficinas en las principales ciudades, ello evitaría los largos traslados de postulantes que deben enfrentar las entrevistas, evitando de esta manera, el desistir del concurso por razones asociadas a un desplazamiento.

Contrastación de la Hipótesis de Investigación

El tratamiento de la hipótesis es causal, siendo la segunda hipótesis, causa y variable independiente de la primera.

Así, los gobiernos de turno han incidido de manera parcial en el sistema ADP.

Particularmente, han respetado la institucionalidad, han permitido que este nuevo sistema de gestión de personas fluya de manera coherente, pero han observado que en coyunturas específicas se puede operar el sistema, por ejemplo, si es de interés un determinado candidato en un concurso específico que habiendo participado no ha sido seleccionado operan estos mecanismos. De esta manera, declarar un concurso desierto le ofrece al candidato del interés del gobierno de turno una nueva posibilidad de concurso. Igualmente con el mecanismo de designar un transitorio por sobre el curso natural del concurso.

Este escenario con estas barreras de gestión ponen límites a la fase de adjudicación y de paso confirma las hipótesis de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, David A. y Day, George S. Investigación de mercados. Mc Graw Hill, 2° Edición en Español, 1989.
- Acuerdos Político – Legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento, en http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/pa/instituto_de_asuntos_publicos/g20031027914acuerdo_modernizacion.pdf
- Arellano Gault, David. Hacia un servicio civil de carrera en México: Ventajas y peligros de las propuestas actualmente en discusión. Aspa online Columns noviembre 15, 2002. 6p.
- Ariño Ortiz, Gaspar. *Principios de Derecho Público Económico. Modelos de Estado, Gestión Pública, Regulación Económica*, Universidad Externado de Colombia, Primera edición, enero de 2003, Bogota, Colombia, 913p.
- Avila Acosta, R.B. Metodología de la Investigación. Estudio y Ediciones, Lima. Peru. 2001.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). *Modernización del Estado: Documento de estrategia*, julio de 2003, Washington DC, EE.UU., 45p., en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1441785>
- Banco Mundial. *El Estado en un mundo en transformación*. Informe sobre el Desarrollo Mundial 1997, junio de 1997, Washington DC, EE.UU.; 292pp.
- Briones, Guillermo. Metodología de la investigación en Ciencias Sociales. 1996. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior - ICFES. Bogotá - Colombia.
- Briones, Guillermo. Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales. Trillas, 1987.
- Burki, Shahid Javed y Perry, Guillermo E. *Más allá del Consenso de Washington: la hora de la reforma institucional*. Estudios del Banco Mundial Sobre América Latina y El Caribe. Serie Puntos de Vista, septiembre de 1998, Washington DC, EE. UU.; 178pp.

- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*, 14 de octubre de 1998, Caracas, Venezuela, 23p., en [http://www.clad.org/documentos/declaraciones/una-nueva-gestion-publica-para-america-latina/view?searchterm=una nueva gesti3n p3blica para america latina](http://www.clad.org/documentos/declaraciones/una-nueva-gestion-publica-para-america-latina/view?searchterm=una+nueva+gesti3n+p3blica+para+america+latina)
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*, Adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, San Salvador, El Salvador, octubre de 2008, en <http://www.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-calidad-en-la-gestion-publica>
- Comité Interministerial de la Gestión Pública. *Modernización de la Gestión Pública. Reunión de Trabajo*, viernes 16 de diciembre de 1994, Santiago, Chile, 36p.
- Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública - Secretaría Ejecutiva. *II Programa de Compromisos de Modernización de los Servicios Públicos. Estado de Avance al 31 de agosto de 1997* Santiago, Chile, septiembre, 1997, 7p.
- Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. *Dirección y Gerencia Pública. Gestión para el Cambio*, Dolmen Ediciones, Santiago, Chile.
- Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. *El Estado al Servicio de la Gente. Balance 1994 – 2000*, Santiago, Chile, 2000, 100p.
- Consorcio para la Reforma del Estado, *Un mejor Estado para Chile: Propuestas de Reforma y Modernización*, Primera edición 2009, Santiago de Chile, 765p.
- Costa, Rossana y Waissbluth, Mario. *Tres Años del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: Balance y Perspectivas*, Documentos de Trabajo, Serie Gestión Nº 94, Septiembre, 2007, de Centro de Gestión (CEGES), Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile,

Santiago, Chile, 39p., en http://www.mariowaisbluth.com/descargas/alta_direccion.pdf

- Dirección de Presupuestos – Ministerio de Hacienda. *Calidad de servicio y atención al usuario en el Sector Público. Experiencias Internacionales y su relevancia para Chile*, Dolmen Ediciones, junio de 1997, Santiago. Chile, 339p.
- Dirección de Presupuestos – Ministerio de Hacienda. *Modernización de la Gestión Pública. Experiencias Internacionales y su relevancia para Chile*, Dolmen Ediciones, abril de 1996, Santiago, Chile, 287p.
- Dirección de Presupuestos – Ministerio de Hacienda. *Recursos Humanos en el Sector Público: Experiencias, Análisis y Propuestas*, Dolmen Ediciones, enero de 1999, Santiago, Chile, 345p.
- Dirección Nacional del Servicio Civil – Subdirección de Alta Dirección Pública, *Reporte Mensual de Información Estadística Sistema de Alta Dirección Pública – Diciembre 2006*, 34p., en <http://www.serviciocivil.cl/sites/default/files/reporteestadistico/diciembre2006.pdf>
- Dirección Nacional del Servicio Civil, *Memoria del Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) 2004 – 2005*, 83p., en <http://www.serviciocivil.cl/sites/default/files/MEMORIA%20CONSEJO%2004%202005.pdf>
- Dirección Nacional del Servicio Civil, *Memoria del Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) 2005 – 2006*, 64p., en <http://www.serviciocivil.cl/sites/default/files/MEMORIA%20CONSEJO%2004%202005.pdf>
- Dirección Nacional del Servicio Civil, *Memoria del Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) 2007 – 2008*, 57p., en <http://www.serviciocivil.cl/sites/default/files/MEMORIA%20CONSEJO%2007%20-%202008.pdf>
- Dirección Nacional del Servicio Civil, *Memoria del Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) 2009 – 2010*, 85p., en

http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/memoria_cadp_2009_2010.pdf

- Dirección Nacional del Servicio Civil, *Memoria del Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) 2011 – 2012*, 122p., en http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/memoria_cadp_2011_2012_V2.pdf
- Dirección Nacional del Servicio Civil, Oficio Ordinario N° 652, Directrices de la Dirección Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento del Segundo Instructivo Presidencial sobre el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, de 9 de mayo de 2013, 5p., en http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/oficio_instructivo_II.pdf
- Dirección Nacional del Servicio Civil, *Reporte Estadístico Mensual Alta Dirección Pública – Diciembre de 2007*, 48p., en <http://www.serviciocivil.cl/sites/default/files/reporteestadistico/diciembre2007.pdf>
- Dirección Nacional del Servicio Civil, *Reporte Estadístico Mensual Alta Dirección Pública – Diciembre de 2008*, 88p., en <http://www.serviciocivil.cl/sites/default/files/reporteestadistico/diciembre2008.pdf>
- Dirección Nacional del Servicio Civil, *Reporte Estadístico Mensual Alta Dirección Pública – Diciembre de 2009*, 72p., en http://www.serviciocivil.cl/sites/default/files/Reporte%20Estadistico%20Mensual%20DICIEMBRE_09_V02_WEB.pdf
- Dirección Nacional del Servicio Civil, *Reporte Estadístico Mensual Alta Dirección Pública – Enero de 2010*, 54p., en http://www.serviciocivil.cl/sites/default/files/Reporte%20Estadistico%20Mensual%20ENERO_2010.pdf
- Dirección Nacional del Servicio Civil, *Reporte Estadístico Mensual Alta Dirección Pública – Diciembre de 2010*, 72p., en http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/reporte%20diciembre_2010_cambio.pdf

- Dirección Nacional del Servicio Civil, *Reporte Estadístico Mensual Alta Dirección Pública – Diciembre de 2011*, 68p., en http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/reporte_mensual_diciembre_2011_recambio.pdf
- Dirección Nacional del Servicio Civil, *Reporte Estadístico Mensual Alta Dirección Pública – Diciembre de 2012*, 78p., en http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/reporte_dic2012.pdf
- Dirección Nacional del Servicio Civil, *Reporte Estadístico Trimestral Alta Dirección Pública – Octubre - Noviembre - Diciembre de 2013*, 186p., en http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/reporte_trimestral_oct_nov_dic_2013.pdf
- Dror, Yehezkel. *La Capacidad de Gobernar*. Avance del Informe al Club de Roma para los participantes en la IV Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, Cartagena de Indias, Colombia, junio de 1994, Circulo de Lectores, 19p.
- Dussauge Laguna, Mauricio I. *La literatura comparada sobre reformas administrativas: Desarrollos, limitaciones y posibilidades*, Gestión y Política Pública, Volumen XVIII, Número 2, Segundo Semestre de 2009, pp. 439 – 495. en http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.XVIII_No.II_2dosem/Mauricio_I_Dussauge_Laguna.pdf
- Echebarria, Koldo (Editor), *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina*, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Diálogo Regional de Política, Departamento de Integración y Programas Regionales, Departamento de Desarrollo Sostenible, Washington, DC, EE.UU., mayo 2006, 610p.
- Echebarria, Koldo (Editor), *Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública Servicio Civil: Temas para un diálogo*, Banco Interamericano de Desarrollo, Serie de Estudios Diálogo Regional de Política, Washington, DC, EE.UU., noviembre 2003, 152p, en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1972119>

- Echebarria, Koldo. *La Modernización del Estado y la Reforma del Servicio Civil: Fortalecimiento democrático, consolidación del Estado de derecho y eficacia de las políticas públicas*, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Diálogo Regional de Política, Red de Gestión Pública y Transparencia, Documento de Trabajo, Washington, DC, EE.UU., abril 26 y 27, 2001, 8p.
- Egaña B., Rodrigo. *Reforma y Modernización del Estado en Chile: Avances y Desafíos*, Centro de Estudios Públicos (CEP), Documento de Trabajo N° 340, Octubre de 2002, Santiago, Chile, 27p.
- Estado, Gobierno, Gestión Pública. *Revista Chilena de Administración Pública*. 2002. V. 1. N° 1, Departamento de Gobierno y Gestión Pública, Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile, en <http://www.inap.uchile.cl/publicaciones/revistas/297-revista-estado-gobierno-gestion-publica-1.html>
- Fernández Santos, Yolanda; Fernández Fernández, José Miguel y Rodríguez Pérez, Alicia. *Modernización de la Gestión Pública. Necesidad, incidencias, límites y críticas*, PECVNIA 6 (2008), Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, pp. 75 - 105, Universidad de León, en http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia06/06_075_106.pdf
- Flores Alonso, María de Lourdes. *Reforma del Estado y reforma administrativa*, Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (CESOP), 25p., en http://scholar.google.es/scholar?cluster=1340061262131914282&hl=es&as_sdt=2000 (Escoger Reforma del Estado y reforma administrativa 201.147.98.14)
- Flores Alonso, María de Lourdes. *Reforma del Estado y reforma administrativa*, Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (CESOP), Mayo de 2003, 116p., en http://scholar.google.es/scholar?cluster=1340061262131914282&hl=es&as_sdt=2000 (Escoger Reforma del Estado y reforma administrativa diputados.gob.mx)

- Friedman, Reinhard. Hacia el Municipio del Siglo XXI: marketing comunal y reinención del Municipio. Cuaderno N°6. Centro de Estudios para el Desarrollo. MIDEPLAN. Método de Planificación Regional, Santiago 1994.
- García de Ceretto, Josefa y Giacobbe, Mirta Susana. "Nuevos Desafíos en Investigación. Homo Sapiens Ediciones. 2009. Rosario. Argentina.
- García Sánchez, Isabel María. *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*, Revista Presupuesto y Gasto Público, N° 47, 2007, pp. 37 -64, Ministerio de Hacienda, Secretaría General de Presupuestos y Gastos, Instituto de Estudios Fiscales, en http://www.ief.es/Publicaciones/Revistas/PGP/47_GarciaSanchez.pdf
- Gobierno de Chile – Ministerio Secretaría General de Gobierno, *Presidenta Michelle Bachelet. Discursos Escogidos 2006, Contigo mejor país*, Santiago de Chile, marzo de 2007.
- Gobierno de Chile – Ministerio Secretaría General de Gobierno, *Presidenta Michelle Bachelet. Discursos Escogido: Enero – Junio 2007, Contigo mejor país*, Santiago de Chile, diciembre de 2007.
- Gobierno de Chile - Secretaría Ejecutiva de la Agenda de Modernización. *Un mejor Estado Agenda de Modernización 2008 – 2010*, 89p.
- Guzmán Betancourt, Nelson. *Experiencias de modernización de la gestión pública en Chile. Plan piloto de modernización en la gestión de los servicios públicos 1992 – 1994*. Pp. 127-131, en Hacia nuevos enfoques de gestión pública - Caracas, Venezuela, CLAD, 1997. Anales 3, 562 p.
- Grupo de Gestión Pública. *Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública: Diagnóstico y Propuesta*, Serie Documentos de Trabajo, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile, Pub. N° 93/13/C, Noviembre 1993, Santiago, Chile, 25p.
- Guerrero Orozco, Omar. "*Management*" *Público, un concepto elusivo. Cuatro Variaciones Sobre el Mismo Tema*, Revista de Administración Pública, Año 2000, Número 100, pp. 191 – 224, Universidad Nacional Autónoma de México, en <http://omarguerrero.org/articulos/MANAelusiv.pdf>

- Guerrero Orozco, Omar. *El "Management" Público: Una Torre de Babel*, Convergencia, Año 5, Núm. 17, 1998, pp. 13 - 47, Toluca, México, en <http://omarguerrero.org/articulos/ManageTorreB.pdf>
- Guerrero Orozco, Omar. *La Reforma del Estado como Modernización*, Civitas, Marzo de 1991, pp. 5 - 9, Mexicali, México, en http://corpflorentino.org/images/Documentos/1991_la_reforma_del_estado_como_modernizacin_omar_guerrero.pdf
- Guerrero, Omar. *El "Management" de la Interdependencia Global. Un Modelo de Gerencia Pública Estándar en la Era de la Globalización*, Revista Digital Universitaria, 31 de marzo de 2000, Vol. 1. N° 0, en <http://www.revista.unam.mx/vol.0/art1/arti1.html>
- Guerrero, Omar. *El mito del nuevo "Management" público*, Revista Venezolana de Gerencia (RVG), Año 9. N° 25, 2004, pp. 9 - 52, Universidad del Zulia (LUZ), Venezuela, en http://corpflorentino.org/images/Documentos/2005_el%20mito%20del%20nuevo%20management%20pblico.pdf
- Guerrero, Omar. *La gerencia pública en la sociedad post-industrial*, Revista Venezolana de Gerencia (RVG), Año 10. N° 31, 2005, pp. 463 – 477, Universidad del Zulia (LUZ), Venezuela, en http://corpflorentino.org/images/Documentos/2005_la%20gerencia%20pblica%20en%20la%20sociedad%20postindustria_omar%20guerrero.pdf
- Guerrero, Omar. *Nuevos Modelos de Gestión Pública*, Revista Digital Universitaria, 30 de septiembre de 2001, Vol. 2. N° 3, en <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/index.html>
- Guerrero, Omar. *Principios de Administración Pública*, Escuela Superior de Administración Pública, Colombia, 130pp., en http://corpflorentino.org/images/Documentos/1997_principios_administracion_publica_omar_guerrero.pdf
- Heredia, Blanca. *La economía política de la reforma de sistemas de administración de personal público en América Latina: Un marco de análisis*, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Diálogo Regional de

- Política, Red de Transparencia y Gestión de la Política Pública, Tercera Reunión: La Reforma del Servicio Civil, Washington, DC, 14 y 15 de Noviembre de 2002, 45p., en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=626932>
- ICARE, 16 de junio de 2009, en http://www.modernizacion.cl/filesapp/16.06.09_discurso_icare.pdf
 - Kliksberg, Bernardo. *El Nuevo Debate sobre el Desarrollo y Rol del Estado. Mitos y realidades en la América Latina de hoy*, 229p., Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, México, DF, en <http://www.bibliojuridica.org/libros/libro.htm?l=1424>
 - Kliksberg, Bernardo. Una nueva gerencia publica para la modernización del Estado y afrontar los desafíos de la integración, 21p., en pnfa.org/lecturas/Gerencia%20Publica%20Nuevos%20Desafios.doc
 - *Ley Nº 19.882 Regula Nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos que Indica*, 23 de junio de 2003, Santiago de Chile, 38p., en <http://64.76.175.73/xwdesign/ws001/design/style000001/0000000002000001394.pdf>
 - Libertad y Desarrollo. *Modernización del Estado: ¿Se justifican los Nuevos Organismos?*, Temas Públicos. Nº 942 - 6 de Noviembre de 2009, 5p., en http://www.lyd.com/lyd/controls/neochannels/neo_ch3864/deploy/tp942diadela libertad.pdf
 - Libertad y Desarrollo. *Sistemas de Alta Dirección Pública: Camino Recorrido y por Recorrer*, Temas Públicos. Nº 880 - 1 de Agosto de 2008, 6p., en http://www.lyd.com/lyd/controls/neochannels/neo_ch3864/deploy/880%20alta%20direccion%20publica%20ll.pdf
 - Longo Martínez, Francisco. Diez años de la alta dirección pública en Chile, XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Montevideo, Uruguay, 29 de octubre - 1 de noviembre de 2013, 9p., en

<http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/longo%2010%20anos%20adp%20chile%20-%20clad%20uruguay%202013.pdf>

- Longo Martínez, Francisco. *La calidad de los sistemas de servicio civil en América Latina y el Caribe: una metodología de evaluación*, VIII Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 26 – 31 Octubre de 2003, 19p., en www.bcn.cl/carpeta_temas.../temas.../baja_archivo
- Longo, Francisco. *Diagnóstico Institucional Comparado de Sistemas de Servicio Civil*, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Diálogo Regional de Políticas, Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública, Washington, DC, Diciembre 2004, 26p., en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=623665>
- Longo, Francisco. *La Reforma del Servicio Civil en las democracias avanzadas: Mérito con flexibilidad*, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Diálogo Regional de Política, Red de Gestión Pública y Transparencia, Documento de Trabajo, Washington, DC, Abril 26 y 27, 2001, 67p., en http://firgoa.usc.es/drupal/files/Draft_Longo_04-2-01.pdf
- Maciariello, Joseph A. y Linkletter, Karen. *Peter Drucker y el arte perdido de la Gerencia. La vigencia de su pensamiento sobre la construcción de organizaciones efectivas*. Grupo Editorial Norma. Bogota, Colombia. Agosto de 2012. 459p.
- Martos, Denes. *Neoliberalismo: Disolver al Estado. Las reformas Estatales propuestas*, Buenos Aires, Abril 2000, 10pp., en http://www.laeditorialvirtual.com.ar/Pages/Martos_DisolveralEstado.htm
- Mascott Sánchez, María de los Ángeles. *Sistemas de servicio civil: una comparación internacional*, Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (CESOP), 109p., en www3.diputados.gob.mx/.../POP002%20Sistemas%20de%20servicio%20civil%20-...

- Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos. *Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 1999 – 2008*, octubre 2009, Santiago, Chile, 246p.
- Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos. *Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2000 – 2009*, noviembre 2010, Santiago, Chile, 164p.
- Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos. *Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2001 – 2010*, octubre 2011, Santiago, Chile, 206p.
- Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos. *Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2002 – 2011*, noviembre 2012, Santiago, Chile, 230p.
- Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos. *Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2003 – 2012*, noviembre 2013, Santiago, Chile, 228p.
- Ministerio del Interior, EL ESTADO QUE CHILE NECESITA, Ministro del Interior, Edmundo Pérez Yoma – ICARE, 8 de abril de 2008, en http://www.subdere.gov.cl/1510/articles-73456_recurso_1.doc
- Ministerio del Interior, MODERNIZACIÓN DEL ESTADO: UNA POLÍTICA PERMANENTE, Ministro del Interior, Edmundo Pérez Yoma
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia de la República. *Modernización de la Gestión Pública. Reunión de Trabajo*, 1995, Santiago, Chile, 40p.
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia, División de Modernización de la Gestión Pública. *Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública. El Estado al Servicio de la Gente*, octubre de 1997, Santiago, Chile, 27p.
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia, *Reforma del Estado en Chile 2000 – 2006*, Febrero de 2006, Santiago, Chile, 208 p.

- Ministerio Secretaría General de la Presidencia, *Un Estado de Servicio para la Gente. El Proyecto de Reforma y Modernización del Estado*, abril del 2000, Santiago, Chile.
- Moulian Tomás. "Chile Actual: Anatomía de un mito." LOM Ediciones 1997, Santiago de Chile.
- Naciones Unidas – Consejo Económico y Social (CES), *El papel de los recursos humanos en la revitalización de la Administración Pública*. Informe de la Secretaría. E/c.16/2004/3, 23p., en <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan014914.pdf>
- Ormond, Derry y Löffler, Elke. *Nueva Gerencia Pública: ¿qué tomar y qué dejar?*, Revistad del CLAD Reforma y Democracia N° 13, Febrero 1999, Caracas, Venezuela, 20p., en <http://www.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/013-febrero-1999/nueva-gerencia-publica-bfque-tomar-y-que-dejar-1>
- Orrego Larraín, Claudio. *La modernización de la gestión pública en Chile: Avances y desafíos*, Corporación Tiempo 2 Mil, Papeles de Trabajo N° 66, Programa de Políticas Públicas, noviembre 1999, Santiago, Chile, 33p.
- Parres García, Alejandro. *Un nuevo modelo de Administración Pública para el Siglo XXI, a través de un cambio basado en las personas*, Gobierno de Canarias, Un nuevo pacto local en un mundo global, 17p., en <http://www.gobiernodecanarias.org/canariaspactolocal/ponencias/verdocumento.aspx?id=7>
- Pliscoff, Cristian. *Modernización de la Gestión Pública en el Primer Tiempo: Avances y retrocesos*, Agenda Pública, Enero 2008, pp.10 -22, en <http://www.agendapublica.uchile.cl/n11/CristianPliscoff.pdf>
- Presidencia de la República, Gabinete Presidencial N° 001, 10 de abril de 2013, Segundo Instructivo Presidencial para el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, 9p., en http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/instructivo_presidencia_II.pdf

- Presidencia de la República, Gabinete Presidencial N° 001, de 20 de marzo de 2009, Instructivo Presidencial para el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, 4p., en <http://www.presidencia.cl/transparencia/NormativaAplicable/Gab.Pres.N001-2009.pdf>
- Presidencia de la República, Gabinete Presidencial N° 003, 7 de noviembre de 2013, Tercer Instructivo Presidencial para el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, que impulsa políticas descentralizadas de Gestión de Personas en la Administración Central del Estado, 16p, en www.serviciocivil.cl/instructivopresidencial.
- Presidencia de la República, Gabinete Presidencial N° 004, de 27 de mayo de 2008, Instructivo Presidencial que crea Comité de Ministros para la Agenda de Modernización del Estado, 4p., en <http://www.presidencia.cl/transparencia/NormativaAplicable/Gab.Pres.N004-2008.pdf>
- Presidencia de la República, Gabinete Presidencial N° 006, de 11 de mayo del 2001, *Imparte instrucciones para la implementación de un Estatuto de Dirección Pública*, 5p.
- Presidencia de la República, Gabinete Presidencial N° 007, de 2 de noviembre de 2010, Primer Instructivo Presidencial para el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, 9p., en <http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Instructivo%20Presidencial%20ADP.pdf>
- Presidencia de la República, Gabinete Presidencial N° 011, de 28 de junio del 2000, *Crea Comités de Ministros para las Reformas*, 5 p.
- Presidencia de la República, *Mensaje de S.E. la Presidenta de la República con el que inicia un Proyecto de Reforma Constitucional en Materia de Transparencia, Modernización del Estado y Calidad de la Política* (MENSAJE N° 522-354), de 6 de diciembre de 2006, 23p., en <http://www.camara.cl/pley/pdfpley.aspx?prmID=4903&prmTipo=INICIATIVA>

- Presidencia de la República, *Mensaje de S.E. la Presidenta de la República con el que se inicia un Proyecto de Ley que Perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y Modifica el Estatuto Administrativo en materia de Concursabilidad del Tercer Nivel* (MENSAJE N° 577-354), de 20 de diciembre de 2006, 15p., en http://www.chiletransparente.cl/home/pdf/agenda/Proy_Reforma_Alta_Direccion.pdf
- Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, en Estado, Gobierno, Gestión Pública. Revista Chilena de Administración Pública. 2002, V. 1, N° 1, pp. 105 – 121, Departamento de Gobierno y Gestión Pública, Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile, en <http://www.inap.uchile.cl/images/stories/revistas/estado/01/reformae.pdf>
- Ramió Matas, Carles y Salvador, Miquel. *Servicio Civil en América Latina: Reflexiones y Propuestas Tentativas*, pp. 63-90, en http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-37272005000100003
- Rivas Nussbaum, Tamara. *David Osborne y Ted Gaebler: La reinención del gobierno*, Barcelona, Paidós, 1995, Crítica de Libros, Revista Española de Investigaciones Sociológicas (Reis), Número 74, Abril – Junio 1996, pp. 482 – 489, en http://www.reis.cis.es/REISWeb/PDF/REIS_074_20.pdf
- Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández-Collado, Pilar Batista Lucio. *Metodología de la Investigación*, Cuarta Edición, México, Mc Graw Hill.2007.
- Rocca Santelices, Marco Antonio, *Manual de Teoría del Estado*, Editorial Forja, Santiago, Chile, noviembre 2009, 178p.
- Rodríguez Darío y Arnol Marcelo. “Sociedad y Teoría de Sistemas”. Editorial Universitaria. 1990.
- Scott, Graham. *La Reforma del Gobierno en Nueva Zelanda*, Internacional Monetary Fund, Washington DC, 1996, 11p., en <http://www.iigg.fsoc.uba.ar/sepure/Docencia/titrad/SCOTT.pdf>

- Soler, Cesar Eduardo. "Ideas para Investigar". Homo Sapiens Ediciones. 2009. Rosario. Argentina.
- Subirats Humet, Joan. *L'Avaluació de les Polítiques: Paràmetre d'eficàcia i de legitimació*, Escola de Policia de Catalunya, Congrés Internacional Avaluar la policia i avaluar la seguretat, Parlem del mateix?, 27 i 28 d'Octubre de 2004, pp. 32 - 40, en http://www.gencat.cat/interior/epc/docs/congresos/Congres_Joan_Subirats.pdf
- Subirats, Joan. *Análisis de políticas públicas y gestión pública. Promesas y riesgos de una vida en común*, Ekonomiaz N° 26, II / 93, La nueva gestión publica: factor de competitividad, pp. 144 - 149, en http://www1.euskadi.net/ekonomiaz/taula4_e.apl?REG=297
- Waissbluth, Mario. *La Reforma del Estado en Chile 1990 - 2005 De la Confrontación al Consenso*, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial, en Boletín Electrónico de la ESADE, Barcelona, España, PUBLIC (www.esade.edu/public), Marzo, 2006, 132 p.
- Whitcombe, Judy. *Contributions and Challenges of "New Public Management": New Zealand Since 1984*, Policy Quarterly, Volume 4, Number 3, September 2008, pp.7-13, Institute of Policy Studies, School of Government, Victoria University of Wellington, New Zealand, en <http://ips.ac.nz/publications/files/1143e464d37.pdf>
- World Bank. *World Development Report 1997: The State in a Changing World*, September 1997, Washington, DC, EE.UU., 300p.
- World Bank. *World Development Report 1997: The State in a Changing World*, June 1997, Washington, DC, EE.UU., 354p.

ANEXOS

ÍNDICE

	Pág.
Anexo N° 1	Cronograma de aplicación del Estatuto de Dirección Pública... 180
Anexo N° 2	Acciones y medidas para la implementación del Estatuto de Dirección Pública..... 181
Anexo N° 3	Gestión de Recursos Humanos. Agenda de Modernización del Estado. Acuerdos Político-Legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento 30 de Enero de 2003..... 183
Anexo N° 4	Instrucciones para el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) Marzo de 2009..... 184
Anexo N° 5	Primer instructivo Presidencial para el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) 2 de Noviembre de 2010..... 187
Anexo N° 6	Segundo instructivo Presidencial para el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) 10 de Abril de 2013..... 196
Anexo N° 7	Oficio Ordinario N° 652 Dirección Nacional del Servicio Civil Directrices de la DNSC para el cumplimiento del Segundo instructivo Presidencial sobre el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) 9 de mayo de 2013 205
Anexo N° 8	Tercer instructivo Presidencial para el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) Impulsa políticas descentralizadas de gestión de personas en la administración central del Estado 7 de noviembre de 2013.. 208
Anexo N° 9	Directrices contenidos mínimos para las políticas de gestión de personas en los servicios de la administración central del Estado..... 218
Anexo N° 10	Facultades y Funciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC)..... 224
Anexo N° 11	Funciones del Consejo de Alta Dirección Pública (CADP)..... 226
Anexo N° 12	Servicios Públicos adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) según Ministerios Año 2013..... 227
Anexo N° 13	Organismos Públicos no adscritos al SADP y que seleccionan algunos de sus cargos directivos a través del SADP..... 232
Anexo N° 14	Nombre de las empresas adjudicadas al Convenio marco de búsqueda y selección de Altos Directivos Públicos..... 233
Anexo N° 15	Etapas del proceso de selección de los Altos Directivos Públicos..... 234
Anexo N° 16	Atributos y perfil del Alto Directivo Público establecido por el Consejo de Alta Dirección Pública (CADP)..... 236
Anexo N° 17	Modelo de Entrevista Aplicado..... 238

Anexo N° 1
CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DEL ESTATUTO DE
DIRECCIÓN PÚBLICA

ETAPAS	AÑOS	DISPOSICIONES
PRIMERA	2001	Se incorporarán a este proceso los 38 Servicios Públicos que voluntariamente han acogido la invitación formulada por el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado.
SEGUNDA	2002	Sujeto a la evaluación de resultados que arroje la aplicación de este Instructivo durante el año 2001, durante el año 2002 se incorporarán a este proceso otros 70 Servicios Públicos, también sobre la base de la invitación que oportunamente extenderá el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, a través de su Secretaría Ejecutiva.
TERCERA	2003	Los restantes Servicios Públicos podrán adscribir al Estatuto de Dirección Pública durante el año 2003, previa evaluación de resultados de la aplicación de este instructivo en los períodos anteriores.

Fuente: Presidencia de la República, Gabinete Presidencial N° 006, de 11 de mayo del 2001, Imparte instrucciones para la implementación de un Estatuto de Dirección Pública, pagina 2.

Anexo N° 2
ACCIONES Y MEDIDAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL
ESTATUTO DE DIRECCIÓN PÚBLICA

ACCIONES	MEDIDAS
DEFINICIÓN DE ROLES Y PERFILES PARA CADA UNO DE LOS CARGOS DIRECTIVOS	<p>Para este efecto, se considerarán instrumentos idóneos, según las disponibilidades presupuestarias de cada Servicio, los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. La contratación de empresas especializadas en la materia, previa licitación pública. b. El informe de la unidad encargada de personal, en base a las funciones y características del cargo. Este informe deberá ser aprobado por el Jefe del Servicio y el personal directivo de su dependencia directa. <p>La definición de roles y perfiles deberá concluirse dentro del plazo de tres meses.</p>
CONVENIOS DE DESEMPEÑOS	<p>Sobre la base de la descripción de cada cargo y de las metas institucionales, los Jefes de Servicio deberán suscribir Convenios de Desempeño con cada uno de los actuales Directivos de su repartición u organismo.</p> <p>Los mencionados Convenios deberán ajustarse a las condiciones mínimas sobre plazo o vigencia, contenido básico, cláusulas esenciales, aspectos negociables o condicionales, condiciones de modificación y definición de indicadores de cumplimiento, que se establecerán oportunamente y se comunicarán mediante Oficio del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.</p>
CONTRATACIONES	<p>Definidos los roles y perfiles de cargos Directivos, la provisión de futuras vacantes que se produzcan en dichos cargos deberá someterse a un procedimiento de selección objetivo e imparcial, sobre la base de las referidas definiciones.</p> <p>Para este efecto, se considerarán instrumentos idóneos, según las disponibilidades presupuestarias de cada Servicio, los siguientes:</p>

Continuación Anexo N° 2
ACCIONES Y MEDIDAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL
ESTATUTO DE DIRECCIÓN PÚBLICA

ACCIONES	MEDIDAS
CONTRATACIONES	<p>a. La contratación de empresas especializadas en reclutamiento de personal calificado, previa licitación pública, la que propondrá al Jefe de Servicio una terna de las personas más calificadas para asumir el cargo;</p> <p>b. El Concurso Público, realizado conforme a las normas legales vigentes, y.</p> <p>c. El Informe de la Unidad encargada de Personal, la que propondrá al Jefe de Servicio una terna de las personas más calificadas para asumir el cargo, que haya seleccionado.</p> <p>En ambos casos, se deberán contemplar criterios objetivos de evaluación de los postulantes, tales como: experiencia laboral, estudios y calificación profesional, y las aptitudes físicas y psicológicas que demuestren para el desempeño de la función a proveer.</p>
MONITOREO Y EVALUACIÓN	<p>Los Servicios Públicos deberán implementar un sistema de monitoreo constante de la aplicación y cumplimiento de los Convenios de Desempeño.</p> <p>Al final de período de vigencia de cada Convenio de Desempeño, el Directivo será sometido a una evaluación de cumplimiento de los compromisos contraídos.</p> <p>Dicha evaluación deberá realizarse, preferentemente, por una entidad o institución externa al Servicio y, en todo caso, deberá considerar los siguientes aspectos mínimos:</p> <p>a. Cumplimiento de los objetivos y metas, en base a los indicadores definidos.</p> <p>b. Encuesta de satisfacción usuaria, cuando sean procedentes y existan disponibilidades presupuestarias.</p> <p>c. Otros mecanismos que se definan y que permitan una evaluación objetiva del cumplimiento de los compromisos asumidos.</p>

Fuente: Presidencia de la República, Gabinete Presidencial N° 006, de 11 de mayo del 2001, Imparte instrucciones para la implementación de un Estatuto de Dirección Pública, pp. 2 - 4.

Anexo N° 3
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
AGENDA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO
ACUERDOS POLÍTICO-LEGISLATIVOS PARA LA MODERNIZACIÓN DEL
ESTADO, LA TRANSPARENCIA Y LA PROMOCIÓN DEL CRECIMIENTO
30 DE ENERO DE 2003

MEDIDAS	ACCIONES
PROFESIONALIZACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO	Acelerar tramitación del Proyecto de Ley que regula una nueva política de personal para los funcionarios públicos, que fortalece los sistemas de incentivos al buen desempeño de los funcionarios de la administración central del Estado y establece la idoneidad y mérito como principios esenciales de la carrera funcionaria.
CREACION DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL	Creación de una institución pública encargada de analizar, proponer y aplicar descentralizadamente las normas sobre gestión de recursos humanos comunes a toda la administración central del Estado.
FORTALECIMIENTO Y PROFESIONALIZACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA	Establecer mecanismos transparentes, objetivos y despolitizados para el nombramiento de los altos funcionarios públicos, estableciendo un régimen laboral y salarial adecuado para una gestión profesionalizada y eficiente al servicio de la ciudadanía.
CONSOLIDACIÓN LEGAL DE LA NORMATIVA PRESUPUESTARIA SOBRE GESTIÓN DE PERSONAL	Incorporar a la legislación normas permanentes sobre administración del personal, entre otras, las relacionadas con la contratación a honorarios que se han reiterado en las leyes de presupuestos con el objeto de reforzar una gestión pública más eficiente.

Fuente: Acuerdos Político – Legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento, página 2.

Anexo Nº 4
INSTRUCCIONES PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DEL
SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA (SADP)
MARZO DE 2009

INSTRUCCIONES
(Contenidas en el Numeral 5 del Instructivo Presidencial)

- a. Producida la vacancia de un cargo adscrito al Sistema de Alta Dirección Pública, la autoridad facultada para el nombramiento deberá comunicar este hecho a la Dirección Nacional del Servicio Civil dentro de un plazo de máximo 20 días.
- b. Dentro del mismo plazo a que se refiere el numeral anterior, el Ministro del ramo o la Jefatura del Servicio correspondiente, según se trate de cargos de primer o segundo nivel jerárquico, respectivamente, deberá remitir a la Dirección Nacional del Servicio Civil, los siguientes antecedentes:
- i. Una proposición del perfil de selección al que deberán ajustarse quienes aspiren a desempeñar el respectivo cargo.
 - ii. Propuesta del porcentaje de asignación de Alta Dirección Pública, a que hace referencia el inciso cuarto del artículo sexagésimo quinto de la Ley Nº 19.882, para el caso de los segundos niveles jerárquicos.
 - iii. Nombre de los representantes del Ministro del ramo y del servicio respectivo que participarán en el Comité de Selección que conducirá el proceso.
 - iv. Nombre de la contraparte técnica encargada de proporcionar la información necesaria que permita ajustar y definir los perfiles de selección, ya sea ministerial o del servicio, según se trate de primer o segundo nivel jerárquico.
- c. El Ministerio de Hacienda o la Dirección de Presupuestos, en su caso, se pronunciará sobre la propuesta de porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública que envíe la Dirección Nacional del Servicio Civil o el Ministro respectivo, según se trate de primer o segundo nivel jerárquico, dentro de los 30 días siguientes a la recepción de dicha propuesta, en la medida que ésta venga acompañada de todos los antecedentes de respaldo necesarios para la fijación del referido porcentaje. De no contener la solicitud los referidos antecedentes, el Ministerio de Hacienda, o Dirección de Presupuestos, en su caso, remitirá un oficio solicitando la información necesaria, entendiéndose suspendido al plazo precedentemente señalado en tanto no se decepcionen los antecedentes requeridos.

Continuación Anexo N° 4
INSTRUCCIONES PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DEL
SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA (SADP)
MARZO DE 2009

INSTRUCCIONES (Contenidas en el Numeral 5 del Instructivo Presidencial)
<p>d. Adicionalmente, se suspenderá también el plazo a que se refiere el numeral anterior en el evento que, tratándose de cargos de segundo nivel jerárquico, no se cumpla la condición exigida en el inciso cuarto del artículo sexagésimo quinto de la Ley N° 19.882.</p>
<p>e. Para el caso de los cargos de segundo nivel jerárquico el jefe de servicio, deberá resolver y comunicar a la Dirección Nacional del Servicio Civil el nombramiento respectivo o la declaración de desierto del proceso, en un plazo máximo de 30 días contados desde la recepción de la nómina de candidatos elegibles. En este lapso, deberá entrevistar separadamente a cada uno de los candidatos que conformen la nómina, garantizando un tratamiento oportuno, imparcial y homogéneo.</p>
<p>f. La Dirección Nacional del Servicio Civil prestará todo el apoyo y asesoría a las autoridades ministeriales y a los jefes de servicio, a fin de asegurar la debida y oportuna suscripción de los convenios de desempeño a que hace referencia el Párrafo 5° del Título VI de la Ley N° 19.882, la señalada Dirección Nacional dispondrá las medidas necesarias para el cumplimiento de los plazos asignados por la ley relativos a la suscripción de estos instrumentos.</p>
<p>g. Los convenios de desempeño a que se refiere el numeral anterior, son la principal herramienta para garantizar una gestión eficaz y eficiente, por parte de los Altos Directivos Públicos, en la ejecución de las políticas públicas y la provisión directa de servicios de calidad a la ciudadanía. De ahí la importancia de que la autoridad ministerial respectiva vele porque las metas estratégicas de desempeño anual en él contempladas sean consistentes con los objetivos y metas comprometidas por la institución en su sistema de planificación, presupuestos y programas de mejoramiento de la gestión.</p>

Continuación Anexo N° 4
INSTRUCCIONES PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DEL
SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA (SADP)
MARZO DE 2009

INSTRUCCIONES
(Contenidas en el Numeral 5 del Instructivo Presidencial)

g. Los convenios de desempeño a que se refiere el numeral anterior, son la principal herramienta para garantizar una gestión eficaz y eficiente, por parte de los Altos Directivos Públicos, en la ejecución de las políticas públicas y la provisión directa de servicios de calidad a la ciudadanía. De ahí la importancia de que la autoridad ministerial respectiva vele porque las metas estratégicas de desempeño anual en él contempladas sean consistentes con los objetivos y metas comprometidas por la institución en su sistema de planificación, presupuestos y programas de mejoramiento de la gestión.

h. Por último, señalar que en el evento que existan cargos de Alta Dirección Pública 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. Para ello deberá solicitar formalmente al Consejo de Alta Dirección Pública tanto el inicio del proceso de selección pertinente como la aprobación del perfil de selección propuesto por la autoridad competente. La persona que se designe bajo esta condición jurídica deberá cumplir con los requisitos legales y los perfiles exigidos para el desempeño del cargo. Estos nombramientos no podrán exceder de un periodo, improrrogable de un año, contado desde la fecha de los mismos. Transcurrido este periodo el cargo sólo podrá proveerse de conformidad con lo establecido en los artículos cuadragésimo octavo y siguientes de la Ley N° 19.882.

Fuente: Presidencia de la República, Gabinete Presidencial N° 001, de 20 de marzo de 2009, Instructivo Presidencial para el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, pp. 2 - 4.

Anexo N° 5
PRIMER INSTRUCTIVO PRESIDENCIAL PARA EL ADECUADO
FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA (SADP)
2 DE NOVIEMBRE DE 2010



GAB.PRES. N° 007

ANT.: Ley N° 19.882, Título VI, "Del Sistema de Alta Dirección Pública".

MAT.: Instructivo Presidencial sobre el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.

SANTIAGO, 02 NOV. 2010

DE: PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

A : SEGÚN DISTRIBUCIÓN

- I. El Gobierno que presido considera fundamental seguir impulsando con decisión el desarrollo y cabal aplicación del Sistema de Alta Dirección Pública, consagrado en el título VI de la ley N° 19.882.

Es nuestra convicción de que dicho sistema constituye un instrumento objetivo y eficaz para la selección de Altos Directivos Públicos, capaz de asegurar tanto el mérito de los seleccionados, desde un punto de vista imparcial, como su compromiso en colaborar a lograr las metas de este nuevo Gobierno que dirijo.

Con todo, el Sistema de Alta Dirección Pública, desde su creación el año 2003, presenta algunos vacíos de importancia, cuya resolución si bien no es difícil, no fue abordada anteriormente. El Gobierno que presido aspira a corregir dichas carencias en forma permanente, por medio de un proyecto de ley que enviaré próximamente al Congreso Nacional. Sin embargo, como el trámite legislativo de dicha iniciativa puede tomar algunos meses, he decidido adelantar la aplicación de algunas de sus propuestas, que sean ejecutables administrativamente, por medio del presente instructivo.

El artículo quincuagésimo noveno de la ley N° 19.882 prevé, respecto de los nombramientos en la Alta Dirección Pública, que la autoridad facultada para ello pueda proveer dichos cargos sin elegir de una



nómina preparada por el Sistema de Alta Dirección Pública, sino por medio de uno o más nombramientos transitorios y provisionales, y también puede permitir que el subrogante legal sirva el cargo. Este Instructivo busca establecer pautas para que los procesos de selección en los que participen postulantes que ejerzan cargos en calidad de provisional y transitorio, den efectivo cumplimiento al artículo sexagésimo de la ley 19.882, en el sentido que esa calidad de provisional y transitorio no sea considerada como mérito en los concursos que se convoque para llenar la titularidad de dichos cargos. Lo anterior, con el objeto de asegurar que todos los postulantes participen en el proceso de selección respectivo, en igualdad de condiciones.

- II. En mérito de lo anterior, imparto las siguientes instrucciones para el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, que entrarán en vigor a partir de la fecha de dictación del presente instructivo:
 1. Respecto de los nombramientos transitorios y provisionales, la regla general para los directivos de primer nivel es que el decreto de su nombramiento tenga una vigencia que no exceda de seis meses, contados desde la fecha de su dictación. En el caso de los nombramientos transitorios y provisionales de directivos de segundo nivel, se recomienda que la resolución de nombramiento que suscriba la autoridad facultada para designar dichos cargos tenga una vigencia que no exceda de seis meses. Como regla general, se podrá extender por una sola vez, mediante los decretos o resoluciones respectivos, la vigencia de dichos decretos o resoluciones y por el mismo lapso. Lo mismo se aplicará a los decretos y resoluciones que extiendan los nombramientos cuya duración haya excedido seis meses a partir de la fecha de dictación del presente instructivo.
 2. Las personas nombradas en calidad transitoria y provisional en un cargo de alta dirección pública, deberán invocar dicha calidad en sus actuaciones de carácter público. Para estos efectos, el carácter público de una actuación será definido por un Instructivo que emitirá la Dirección Nacional del Servicio Civil. La página web de la Dirección Nacional del Servicio Civil abrirá una sección destacada que identifique a los directivos cuya calidad transitoria y provisional esté vigente.



- 3.** Si en respuesta a una nómina propuesta para llenar un cargo determinado, la autoridad facultada para efectuar su nombramiento declara desierto ese concurso, el Sistema de Alta Dirección Pública genera una nueva nómina. La ley exige que la nueva nómina no incluya personas que integraron una nómina rechazada para ese mismo cargo. Si el Presidente de la República rechaza una nómina para un cargo de primer nivel jerárquico, una vez que el Sistema de Alta Dirección Pública le presente otra nómina para el mismo cargo, ésta deberá precisar si las personas que la componen ejercieron ese cargo en calidad transitoria y provisional. La regla general propenderá a evitar nombrar a una persona que ejerció ese cargo en esa calidad, si no integró la primera nómina para ese cargo que el Presidente de la República haya rechazado. Para estos efectos, se entenderá que la primera nómina es la primera que rechace después de la fecha del presente instructivo, y en cuyo concurso haya postulado esa persona.
- 4.** El Ministro del ramo deberá coordinarse previamente con cada autoridad de su sector que tenga la calidad de transitoria y provisional, en el evento que ésta ejerza la facultad de remover un alto directivo de segundo nivel jerárquico, para efectos de que ella le informe acerca de esta situación previamente. Se recomienda que cada remoción efectuada en estas condiciones cuente con la aprobación previa del Ministro respectivo.
- 5.** Si la autoridad facultada para proveer un cargo de segundo nivel jerárquico tiene la calidad de transitoria y provisional, y pretende proveer aquél en calidad de transitorio y provisional también, se recomienda que dicha potestad sea ejercida solamente una vez finalizada la etapa de convocatoria al concurso que generará la nómina para proveer el cargo de segundo nivel con un titular. El Ministro del ramo deberá coordinarse para informarse previamente sobre la oportunidad de los nombramientos en cargos de segundo nivel de forma transitoria y provisional, en relación a la fecha de cierre de la convocatoria correspondiente.
- 6.** En el evento que una autoridad facultada para designar en cargos de segundo nivel jerárquico rechaza una nómina propuesta para dichos efectos y el Sistema de Alta Dirección



Pública le presenta una nueva nómina, ésta deberá precisar si las personas que la componen ejercieron ese cargo en calidad transitoria y provisional. El Ministro del ramo deberá coordinarse con dicha autoridad con el objeto que la resolución de nombramiento no seleccione a un postulante que haya ejercido el cargo en esa calidad, en el evento que no haya integrado la primera nómina para ese cargo que la misma autoridad haya rechazado. Para estos efectos, se entenderá que la primera nómina es la primera que rechace después de la fecha del presente instructivo, y en cuyo concurso haya postulado esa persona.

7. El Ministro del ramo deberá coordinarse con la autoridad correspondiente para informarse previamente en el evento que un alto directivo de primer nivel designado en calidad de transitorio y provisional, reciba una nómina provista por el Sistema de Alta Dirección Pública para proveer un cargo directivo de segundo nivel y quede en situación de ejercer su facultad para designar un titular o declarar desierto el proceso de selección. Se recomienda que el directivo de primer nivel designado en calidad de transitorio y provisional postergue esa decisión, mientras no adquiera el carácter de titular.
8. El Ministro del ramo deberá comunicar a la Dirección Nacional del Servicio Civil, dentro de un plazo máximo de 20 días hábiles, las vacantes de cargos del primer nivel jerárquico que se produzcan con posterioridad a la fecha del presente instructivo. En el caso de los cargos de segundo nivel jerárquico, el Ministro del ramo deberá coordinarse con la autoridad correspondiente, para efectos de que las vacantes que se produzcan en cargos de segundo nivel jerárquico sean comunicadas por la autoridad facultada para el nombramiento a la Dirección Nacional del Servicio Civil, dentro de un plazo máximo de 15 días hábiles.
9. En los mismos plazos mencionados en el punto anterior respectivamente, el Ministro del ramo deberá remitir a la Dirección Nacional del Servicio Civil y, en su caso, coordinarse con la jefatura de servicio correspondiente, para efectos que ésta remita a la Dirección Nacional del Servicio Civil, la siguiente información:



- a) Propuesta de perfil profesional y de competencias y aptitudes para el cargo cuya vacante deba ser concursada, al que deberán ajustarse quienes aspiren a desempeñar ese cargo.
 - b) Propuesta de porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública, a que hace referencia el inciso cuarto del artículo sexagésimo quinto de la ley N° 19.882, tratándose de cargos de segundo nivel jerárquico.
 - c) Designación de los representantes del Ministro del ramo y del servicio respectivo que participarán en el Comité de Selección respectivo.
10. Por su parte, el Ministro de Hacienda, a través de la Directora de Presupuestos, se pronunciará sobre la propuesta de porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública que efectúe el Consejo de Alta Dirección Pública o el ministerio respectivo, según se trate de cargos de primer o segundo nivel jerárquico, dentro de los 20 días hábiles siguientes a la recepción de dicha propuesta. Con todo, dicha propuesta deberá adjuntar todos los antecedentes de respaldo necesarios para la fijación del referido porcentaje, de lo contrario, el Ministerio de Hacienda o la Dirección de Presupuestos, en su caso, remitirá un oficio solicitando la información necesaria, hecho que suspenderá el plazo de pronunciamiento en tanto no se reciban los antecedentes requeridos.
11. En su caso, el Ministro del ramo deberá coordinarse con la autoridad facultada para realizar el nombramiento de cargos de segundo nivel jerárquico, para efectos que ésta pueda comunicar en un plazo máximo de 15 días hábiles a la Dirección Nacional del Servicio Civil, el nombramiento respectivo o la decisión de declarar desierto el proceso de selección. Con todo, este plazo se suspenderá mientras el directivo de primer nivel designado en calidad de transitorio y provisional no adquiera el carácter de titular.



12. El acto administrativo de nombramiento de un Alto Directivo Público, sea por decreto o resolución, deberá ingresarse al trámite de toma de razón de la Contraloría General de la República, con todos los antecedentes que proporcione, para esos efectos, la Dirección Nacional del Servicio Civil.
13. Se requiere al Director Nacional del Servicio Civil para que, conforme a la letra c) del artículo 2º de la ley orgánica de la Dirección Nacional del Servicio Civil, contenida en la ley Nº 19.882, pueda poner a disposición de los ministros o de los jefes superiores de servicio, en su caso, que lo soliciten, su asesoría técnica para la presentación de los perfiles profesionales y de competencias y aptitudes ante el Consejo de Alta Dirección Pública. El Ministro del ramo o el jefe superior de servicio, según corresponda, podrá nominar a una contraparte técnica encargada de proporcionar la información necesaria para facilitar esa asesoría respecto de dichos perfiles.
14. Para la debida y oportuna suscripción de los convenios de desempeño a que hace referencia el párrafo 5º del título VI de la ley Nº 19.882, tanto la autoridad como los jefes de servicio deberán ajustarse al modelo de convenio e instrucciones que imparta la Dirección Nacional del Servicio Civil al respecto. Se requiere del Director Nacional del Servicio Civil disponer las medidas necesarias para el cumplimiento de los plazos asignados por la ley relativos a la suscripción de estos instrumentos.

Saluda atentamente a usted,



SEBASTIÁN PIÑERA ECHENIQUE
Presidente de la República

**Distribución:**

1. MINISTRO DEL INTERIOR
2. MINISTRO DE RELACIONES EXTERIORES
3. MINISTRO DE DEFENSA NACIONAL
4. MINISTRO DE HACIENDA
5. MINISTRO SECRETARIO GENERAL DE LA PRESIDENCIA
6. MINISTRA SECRETARIA GENERAL DE GOBIERNO
7. MINISTRO DE ECONOMIA, FOMENTO Y TURISMO
8. MINISTRO DE PLANIFICACION
9. MINISTRO DE EDUCACIÓN
10. MINISTRO DE JUSTICIA
11. MINISTRA DE TABAJO Y PREVISION SOCIAL
12. MINISTRO DE OBRAS PUBLICAS
13. MINISTRO DE AGRICULTURA
14. MINISTRO DE MINERIA
15. MINISTRO DE TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES
16. MINISTRA DE BIENES NACIONALES
17. MINISTRO DE ENERGIA
18. MINISTRA DIRECTORA DEL SERVICIO NACIONAL DE LA MUJER
19. MINISTRA DEL MEDIO AMBIENTE
20. MINISTRO PRESIDENTE CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y DE LAS ARTES
21. SUBSECRETARIO DEL INTERIOR
22. SUBSECRETARIO DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO
23. SUBSECRETARIO DE RELACIONES EXTERIORES
24. SUBSECRETARIO DE FUERZAS ARMADAS
25. SUBSECRETARIO DE HACIENDA
26. SUBSECRETARIO GENERAL DE LA PRESIDENCIA
27. SUBSECRETARIA GENERAL DE GOBIERNO
28. SUBSECRETARIO DE DEPORTES
29. SUBSECRETARIO DE ECONOMIA Y EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO
30. SUBSECRETARIO DE PESCA
31. SUBSECRETARIA DE PLANIFICACION
32. SUBSECRETARIO DE EDUCACION
33. SUBSECRETARIA DE JUSTICIA
34. SUBSECRETARIO DE TRABAJO
35. SUBSECRETARIO DE PREVISION SOCIAL
36. SUBSECRETARIA DE OBRAS PÚBLICAS
37. SUBSECRETARIA DE SALUD PUBLICA
38. SUBSECRETARIO DE REDES ASISTENCIALES
39. SUBSECRETARIO DE VIVIENDA Y URBANISMO
40. SUBSECRETARIO DE AGRICULTURA
41. SUBSECRETARIO DE MINERÍA
42. SUBSECRETARIA DE TRANSPORTES
43. SUBSECRETARIO DE TELECOMUNICACIONES
44. SUBSECRETARIO DE BIENES NACIONALES
45. SUBSECRETARIA DE ENERGÍA
46. SUBDIRECTORA DEL SERVICIO NACIONAL DE LA MUJER
47. SUBDIRECTOR DEL CONSEJO DE LA CULTURA Y LAS ARTES
48. SUBSECRETARIO DEL MEDIO AMBIENTE
49. SERVICIO AGRÍCOLA Y GANADERO
50. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION ARICA Y PARINACOTA
51. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION DE TARAPACA
52. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION DE ANTOFAGASTA
53. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION DE ATACAMA
54. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION DE COQUIMBO
55. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION DE VALPARAISO
56. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION METROPOLITANA
57. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS
58. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION DEL MAULE
59. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION DEL BIOBIO
60. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION DE LA ARAUCANIA
61. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION DE LOS RIOS
62. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION DE LOS LAGOS
63. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBAÑEZ DEL CAMPO
64. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION DE MAGALLANES Y DE LA ANTARTICA CHILENA
65. SERVICIO DE SALUD ARICA
66. SERVICIO DE SALUD IQUIQUE
67. SERVICIO DE SALUD ANTOFAGASTA
68. SERVICIO DE SALUD ATACAMA
69. SERVICIO DE SALUD COQUIMBO



70. SERVICIO DE SALUD VALPARAISO – SAN ANTONIO
71. SERVICIO DE SALUD VIÑA DEL MAR - QUILLOTA
72. SERVICIO DE SALUD ACONCAGUA
73. SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO NORTE
74. SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO OCCIDENTE
75. SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO CENTRAL
76. SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO ORIENTE
77. SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO SUR
78. SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO SUR-ORIENTE
79. SERVICIO DE SALUD O'HIGGINS
80. SERVICIO DE SALUD MAULE
81. SERVICIO DE SALUD ÑUBLE
82. SERVICIO DE SALUD CONCEPCION
83. SERVICIO DE SALUD TALCAHUANO
84. SERVICIO DE SALUD BIOBIO
85. SERVICIO DE SALUD ARAUCO
86. SERVICIO DE SALUD ARAUCANÍA NORTE
87. SERVICIO DE SALUD ARAUCANÍA SUR
88. SERVICIO DE SALUD VALDIVIA
89. SERVICIO DE SALUD OSORNO
90. SERVICIO DE SALUD RELONCAVI
91. SERVICIO DE SALUD CHILOE
92. SERVICIO DE SALUD AYSÉN
93. SERVICIO DE SALUD MAGALLANES
94. SERVICIO NACIONAL DE PESCA
95. SERVICIO NACIONAL DE TURISMO
96. SERVICIO NACIONAL DEL CONSUMIDOR
97. SERVICIO DE REGISTRO CIVIL E IDENTIFICACIÓN
98. SERVICIO MÉDICO LEGAL
99. SERVICIO ELECTORAL
100. SERVICIO NACIONAL DE LA DISCAPACIDAD
101. SERVICIO NACIONAL DE GEOLOGÍA Y MINERÍA
102. SERVICIO DE EVALUACIÓN AMBIENTAL
103. SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO
104. SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS
105. DIRECCIÓN DE AEROPUERTOS
106. DIRECCIÓN DE ARQUITECTURA
107. DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
108. DIRECCIÓN DE OBRAS HIDRÁULICAS
109. DIRECCIÓN DE OBRAS PORTUARIAS
110. DIRECCIÓN DE VIALIDAD
111. DIRECCIÓN GENERAL DE AGUAS
112. DIRECCIÓN DE PREVISIÓN DE CARABINEROS DE CHILE
113. DIRECCIÓN GENERAL DE AERONÁUTICA CIVIL
114. DIRECCIÓN DE COMPRAS Y CONTRATACIÓN PÚBLICA
115. DIRECCIÓN NACIONAL DE FRONTERAS Y LÍMITES
116. DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS ARCHIVOS Y MUSEOS
117. DIRECCIÓN GENERAL DE CRÉDITO PRENDARIO
118. SUPERINTENDENCIA DE QUIEBRAS
119. SUPERINTENDENCIA DEL MEDIO AMBIENTE
120. SUPERINTENDENCIA DE ELECTRICIDAD Y COMBUSTIBLES
121. SUPERINTENDENCIA DE CASINOS DE JUEGO
122. SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS SANITARIOS
123. SUPERINTENDENCIA DE SALUD
124. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS
125. SUPERINTENDENCIA DE SALUD
126. SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL
127. SUPERINTENDENCIA DE VALORES Y SEGUROS
128. CONSEJO PARA LA TRANSPARENCIA
129. CONSEJO DE RECTORES
130. COMISIÓN NACIONAL DE RIEGO
131. COMISIÓN CHILENA DE ENERGÍA NUCLEAR
132. COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA
133. COMISIÓN NACIONAL INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA
134. COMISIÓN CHILENA DEL COBRE
135. CAJA DE PREVISIÓN DE LA DEFENSA NACIONAL
136. FISCALÍA NACIONAL ECONÓMICA
137. FISCALÍA DEL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS
138. INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO



139. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA
140. INSTITUTO NACIONAL DE PROPIEDAD INDUSTRIAL
141. INSTITUTO NACIONAL DE HIDRÁULICA
142. INSTITUTO ANTÁRTICO CHILENO
143. INSTITUTO DE SALUD PÚBLICA
144. INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
145. INSTITUTO DE SEGURIDAD LABORAL
146. INSTITUTO DE DERECHOS HUMANOS
147. JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES
148. JUNTA DE AERONÁUTICA CIVIL
149. JUNTA NACIONAL DE AUXILIO ESCOLAR Y BECAS
150. TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
151. GENDARMERÍA DE CHILE
152. UNIDAD DE ANÁLISIS FINANCIERO
153. OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA
154. DEFENSORÍA PENAL PÚBLICA
155. FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSIÓN SOCIAL
156. AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
157. CENTRAL DE ABASTECIMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE SERVICIOS DE SALUD
158. CENTRO DE REFERENCIA DE SALUD DE MAIPÚ
159. CENTRO DE REFERENCIA DE SALUD PEÑALOLÉN CORDILLERA ORIENTE
160. HOSPITAL PADRE ALBERTO HURTADO
161. PARQUE METROPOLITANO
162. CORTE DE APELACIONES DE ARICA
163. CORTE DE APELACIONES DE IQUIQUE
164. CORTE DE APELACIONES DE ANTOFAGASTA
165. CORTE DE APELACIONES DE COPIAPÓ
166. CORTE DE APELACIONES DE LA SERENA
167. CORTE DE APELACIONES DE VALPARAÍSO
168. CORTE DE APELACIONES DE SANTIAGO
169. CORTE DE APELACIONES DE SAN MIGUEL
170. CORTE DE APELACIONES DE RANCAGUA
171. CORTE DE APELACIONES DE TALCA
172. CORTE DE APELACIONES DE CHILLÁN
173. CORTE DE APELACIONES DE CONCEPCIÓN
174. CORTE DE APELACIONES DE TEMUCO
175. CORTE DE APELACIONES DE VALDIVIA
176. CORTE DE APELACIONES DE PUERTO MONTT
177. CORTE DE APELACIONES DE COYHAIQUE
178. CORTE DE APELACIONES DE PUNTA ARENAS
179. GAB.PRES. (Archivo)
180. MINSEGPRES (División Jurídico-Legislativa)
181. MINSEGPRES (Oficina de Partes)

Anexo Nº 6
SEGUNDO INSTRUCTIVO PRESIDENCIAL PARA EL ADECUADO
FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA (SADP)
10 DE ABRIL DE 2013



GAB.PRES.Nº 001

ANT.: Ley Nº19.882, Título VI, "Del Sistema de Alta Dirección Pública".

Instructivo Presidencial Nº007 del 02 de noviembre de 2010.

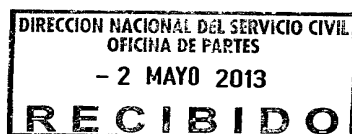
Oficio DNSC Nº 563 del 11 de Mayo de 2012.

DS Nº 1.580, Ministerio de Hacienda, 20 de marzo de 2006

Instructivo Presidencial Nº 003 del 21 de septiembre de 2012.

MAT.: Segundo Instructivo Presidencial para el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.

SANTIAGO, ABR. 2013



5 de 19920

DE : PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA
A : SEGÚN DISTRIBUCIÓN

- I. El Gobierno que presido, a más de dos años del Instructivo Presidencial Nº 007 de 02 de noviembre de 2010, considera necesario dictar un nuevo instructivo que permita dar un renovado impulso al Sistema de Alta Dirección Pública, consagrado en el título VI de la ley Nº 19.882.

Lo señalado, en la convicción de que dicho sistema constituye un instrumento objetivo y eficaz para la selección de Altos Directivos Públicos, asegurando tanto la idoneidad técnica de los seleccionados, como la igualdad de oportunidades y la imparcialidad en sus procesos de selección.

- II. Aun cuando ha habido significativos avances en la operación de la Alta Dirección Pública durante los últimos años, creemos que es posible seguir perfeccionando su aplicación mediante procedimientos administrativos que permitan un funcionamiento más eficaz de este sistema de selección y desarrollo de directivos públicos.



En primer término, se establece una directriz para agilizar los concursos públicos en el segundo nivel jerárquico, al mantener un banco actualizado de perfiles de selección.

En segundo término, se busca perfeccionar la elaboración y uso de los Convenios de Desempeño, que son una herramienta que orienta y permite evaluar adecuadamente la gestión de cada alto directivo público, la que debe ser conocida en líneas generales al inicio de los procesos de selección y debe elaborarse de modo de facilitar la coordinación de éste último con su superior jerárquico y la Subsecretaría correspondiente.

En tercer término, se establece una directriz sobre las renuncias no voluntarias en los cargos de segundo nivel jerárquico, que contribuye a aportar antecedentes que pudiesen servir para la búsqueda de directivos que llenen la vacante disponible.

Finalmente, se recomienda que el representante del Ministro en los comités de selección de cargos de segundo nivel jerárquico sea designado por el Ministro del ramo a partir de una lista elaborada con la colaboración de la Dirección Nacional del Servicio Civil, de modo de dar garantías de idoneidad profesional de los integrantes de dichos comités.

III. En mérito de lo anterior, he resuelto impartir las siguientes instrucciones para el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública:

1. Actualización y registro de Perfiles de Selección:

Con el fin de agilizar los procesos de selección y, en particular, facilitar los procesos de elaboración y aprobación de perfiles de cargos de segundo nivel jerárquico, se recomienda que el Jefe Superior del Servicio correspondiente, envíe a la Dirección Nacional del Servicio Civil, a más tardar el 31 de marzo de cada año, una actualización de todos los perfiles de selección propuestos para los cargos de altos directivos bajo su dependencia. De este modo, se permitirá que la Dirección Nacional del Servicio Civil conforme un Banco de Perfiles actualizados de dichos cargos que posibilite disponer de inmediato de este instrumento al inicio de los procesos de selección que se desarrollen en el transcurso del año. Durante el año de dictación del presente instructivo, el plazo límite fijado en este párrafo será el último día del mes subsiguiente al de su dictación.

Si existiesen cambios a la propuesta de actualización de un perfil en cualquier otro momento, se recomienda que éstos sean informados a la brevedad al Servicio Civil por medio de un oficio del Jefe de Servicio, o a más tardar, conjuntamente a la solicitud de inicio del concurso.



2. Información de vacancias, solicitud de inicio de concursos y propuesta de perfil vigente:

En el numeral 8 del Instructivo N° 007 de 02 de noviembre de 2010, se instruyó que las vacantes que se produzcan en los cargos de primer y segundo nivel jerárquico sean comunicadas por la autoridad facultada para el nombramiento a la Dirección Nacional del Servicio Civil, dentro de un plazo de 20 y 15 días hábiles, respectivamente. Sin perjuicio de ello, se recomienda que el Servicio Civil solicite que la Contraloría General de la República le proporcione información mensual sobre las vacancias producidas en cargos de alta dirección pública.

Asimismo, en el numeral N° 9 del aludido instructivo, se estableció, que en los mismos plazos del párrafo anterior, la autoridad ministerial o el Jefe Superior del Servicio, según corresponda, remitirá o se coordinará para remitir, respectivamente, a la Dirección Nacional del Servicio Civil la propuesta de perfil profesional del cargo cuya vacante deba ser concursada.

En consecuencia, y dado lo instruido en el numeral anterior, sobre la base de un Banco de Perfiles actualizados de los cargos de segundo nivel jerárquico, se recomienda considerar como vigente la propuesta de perfil disponible en dicho Banco, salvo que, expresamente, en el plazo de 20 o 15 días hábiles señalado en los párrafos anteriores, la autoridad facultada para el nombramiento presente una propuesta de modificación de dicho perfil.

3. Convenios de Desempeño:

a. Elaboración y suscripción:

- i. Se recomienda que la propuesta de perfil de selección, en los concursos de primer y segundo nivel jerárquico, incorpore una nueva sección, "Lineamientos Generales para el Convenio de Desempeño", en la que se puedan describir los objetivos estratégicos que orientarán la gestión del directivo durante el ejercicio de su cargo, considerando también las principales iniciativas de política pública y gestión, y los proyectos más importantes que deberá enfrentar durante el primer año.

Si bien la evaluación del desempeño es una atribución exclusiva de la autoridad facultada para el nombramiento del alto directivo correspondiente, el disponer de estas directrices al comienzo de los procesos de selección permitirá informar mejor a los postulantes sobre las exigencias y compromisos que deberá asumir el directivo que se nombre en el cargo que se somete a concurso público. Asimismo, se recomienda que estos lineamientos estén contenidos



en el Convenio de Desempeño que suscribirán posteriormente los directivos de acuerdo con el artículo sexagésimo primero de la ley N° 19.882. Se instruye a los Subsecretarios y Jefes de Servicio a aprovechar el período de concurso para preparar con tiempo el convenio definitivo a fin de generar un instrumento de evaluación robusto y cumplir con el plazo de suscripción una vez producido el nombramiento.

- ii. La Subsecretaría correspondiente al servicio involucrado en el concurso, coordinará el apoyo del proceso de elaboración de los perfiles de selección y convenios de desempeño de segundo nivel jerárquico de los servicios de su sector.
- iii. La Dirección Nacional del Servicio Civil, si fuere requerida, proporcionará asistencia técnica para la elaboración de tales lineamientos, así como de los Convenios de Desempeño de los directivos públicos, de acuerdo a lo estipulado en el párrafo quinto del título VI de la ley N° 19.882 y el reglamento del Ministerio de Hacienda que regula la formulación y funcionamiento de dichos convenios, contenido en la actualidad por el decreto supremo N° 1.580, Ministerio de Hacienda, 20 de marzo de 2006.

Se recomienda, a efectos que los servicios correspondientes dispongan del tiempo necesario para aplicar las presentes instrucciones en sus procesos internos y realizar las consultas correspondientes, que este nuevo instrumento se incorpore en la propuesta de perfil en forma gradual, según la programación que establezca e informe oportunamente la Dirección Nacional del Servicio Civil.

b. Seguimiento y evaluación:

- i. Respecto a los cargos de segundo nivel jerárquico y con el propósito de promover la utilización del convenio de desempeño como una herramienta efectiva de gestión, se recomienda que el Jefe de Servicio realice una evaluación de seguimiento del estado de avance y cumplimiento de las metas comprometidas.
- ii. Para estos efectos, previo a la fecha de término del año que será objeto de cada evaluación anual, el Jefe de Servicio debiera realizar una evaluación de seguimiento a los convenios de desempeño de los directivos públicos bajo su dependencia, que permita identificar el nivel de cumplimiento parcial de las metas y objetivos, y su proyección de cumplimiento anual. Se recomienda que esta evaluación se realice al menos con cuatro meses de anticipación a la fecha de término del año que será objeto de la respectiva evaluación anual, y considere actividades completadas

durante al menos cuatro meses contados desde el nombramiento o su última evaluación.

- iii. Cada Subsecretaría coordinará el apoyo a los jefes superiores de los servicios de su sector, en la elaboración de estas evaluaciones de seguimiento de los convenios de desempeño de segundo nivel jerárquico.
- iv. Se recomienda que cada Jefe Superior de Servicio envíe por oficio a la Dirección Nacional del Servicio Civil el resultado de la evaluación de seguimiento y de la evaluación anual de cada directivo público, en un plazo máximo de un mes, contado desde su realización, para los efectos de conocimiento y registro. Para efectos de incorporar gradualmente los convenios a esta evaluación, el Servicio Civil en conjunto con cada Servicio acordará un cronograma de actividades en relación a esta materia.

c. Renuncia de un directivo público de segundo nivel jerárquico:

En el evento, que un Jefe Superior de Servicio que hubiese solicitado la renuncia de un alto directivo público de segundo nivel; sea convocado a una sesión por el Consejo de Alta Dirección Pública, en ejercicio de las funciones previstas en las letras e) y h) del artículo cuadragésimo segundo de la ley N° 19.882, y ello tenga lugar dentro de los tres meses posteriores a la fecha de la resolución que de curso la renuncia no voluntaria, se recomienda que dicha autoridad concorra a entregar información al Consejo sobre esta situación, para efectos de servir de antecedente en la realización del nuevo proceso de selección para proveer el cargo.

4. Representantes ministeriales:

Se recomienda, con el propósito de garantizar su idoneidad profesional, que el representante ministerial que debe designarse para integrar un comité de selección de un concurso para proveer un cargo de segundo nivel jerárquico, sea designado por el Ministro del ramo de entre quienes integren un listado de representantes ministeriales, elaborado para cada Ministerio, con la participación de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Para estos efectos, el Servicio Civil recibirá de las autoridades ministeriales respectivas, en un plazo máximo de 30 días desde la fecha de dictación del presente instructivo, los nombres de las personas propuestas para integrar el listado, los cuales serán sometidos a una evaluación de sus competencias para realizar la tarea encomendada, en el marco de los procesos habituales de reclutamiento y selección de dicho servicio.

En caso que el Servicio Civil estime insuficiente el número de personas propuestas para integrar el listado del Ministerio de que se trate,



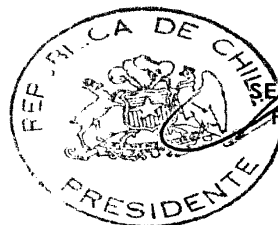
podrá solicitar nuevos nombres a dicho Ministerio, pudiendo también sugerir otros para así complementar el listado,

Se recomienda que la Dirección Nacional del Servicio Civil, en un plazo máximo de 120 días contados desde la presentación de la propuesta respectiva, presente a cada Ministerio la lista de representantes disponibles para los concursos que se realicen en el futuro, con el objeto de que cada Ministerio, dentro del plazo de 30 días efectúe la designación de dichos representantes y ponga término a las designaciones de los representantes vigentes, exceptuando sólo las de aquéllos que se encuentren integrando un comité de selección de un concurso en marcha

La instrucción contenida en este numeral regirá en principio, solo para los servicios que integran el Programa Chile-Gestiona, según el Instructivo Presidencial N° 003, del 21 de septiembre de 2012, pudiendo incorporarse en lo sucesivo, otros servicios en forma diferida y gradual, de acuerdo al cronograma que acuerde la Dirección Nacional del Servicio Civil con cada Ministerio, sin que dicha incorporación diferida pueda exceder el plazo de nueve meses, contado desde la fecha del presente instructivo. Se recomienda poner término a las designaciones de los representantes ministeriales, efectuados con anterioridad a la fecha de dictación del presente Instructivo, una vez que se hubiesen nombrado dichos representantes conforme a sus disposiciones, con excepción de aquellos designados para un concurso cuya solicitud de inicio precedió la fecha de dictación de este instructivo.

5. Finalmente, se instruye a la Dirección Nacional del Servicio Civil para que remita trimestralmente un informe al Presidente de la República detallando el estado de avance o cumplimiento de cada uno de los puntos señalados en este Instructivo Presidencial.

Saluda atentamente a usted,



SEBASTIÁN PINERA ECHENIQUE
Presidente de la República



Distribución:

- 1) MINISTRO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA
- 2) MINISTRO DE RELACIONES EXTERIORES
- 3) MINISTRO DE DEFENSA NACIONAL
- 4) MINISTRO DE HACIENDA
- 5) MINISTRO SECRETARIO GENERAL DE LA PRESIDENCIA
- 6) MINISTRO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO
- 7) MINISTRO DE DESARROLLO SOCIAL
- 8) MINISTRO DE EDUCACIÓN
- 9) MINISTRA DE JUSTICIA
- 10) MINISTRA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
- 11) MINISTRA DE OBRAS PÚBLICAS
- 12) MINISTRO DE AGRICULTURA
- 13) MINISTRO DE TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES
- 14) MINISTRO DE ENERGÍA
- 15) MINISTRA DEL MEDIO AMBIENTE
- 16) SUBSECRETARIO DEL INTERIOR
- 17) SUBSECRETARIO DE RELACIONES EXTERIORES
- 18) SUBSECRETARIO DE FUERZAS ARMADAS
- 19) SUBSECRETARIO DE HACIENDA
- 20) SUBSECRETARIO GENERAL DE LA PRESIDENCIA
- 21) SUBSECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO
- 22) SUBSECRETARIO DE DEPORTES
- 23) SUBSECRETARIO DE ECONOMÍA Y EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO
- 24) SUBSECRETARIO DE PESCA
- 25) SUBSECRETARIO DE TURISMO
- 26) SUBSECRETARIO DE DESARROLLO SOCIAL
- 27) SUBSECRETARIO DE EDUCACION
- 28) SUBSECRETARIA DE JUSTICIA
- 29) SUBSECRETARIO DEL TRABAJO
- 30) SUBSECRETARIO DE PREVISIÓN SOCIAL
- 31) SUBSECRETARIA DE OBRAS PÚBLICAS
- 32) SUBSECRETARÍA DE SALUD PÚBLICA
- 33) SUBSECRETARÍA DE REDES ASISTENCIALES
- 34) SUBSECRETARIO DE VIVIENDA Y URBANISMO
- 35) SUBSECRETARIO DE AGRICULTURA
- 36) SUBSECRETARIO DE MINERÍA
- 37) SUBSECRETARIO DE TRANSPORTES
- 38) SUBSECRETARIO DE TELECOMUNICACIONES
- 39) SUSCRETARIA DE ENERGIA
- 40) SUBSECRETARIO DEL MEDIO AMBIENTE
- 41) SERVICIO AGRÍCOLA Y GANADERO
- 42) SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN DE LA REGIÓN DE ARICA Y PARINACOTA
- 43) SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN DE LA REGIÓN DE TARAPACÁ
- 44) SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN DE LA REGIÓN DE ANTOFAGASTA
- 45) SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN DE LA REGIÓN DE ATACAMA
- 46) SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN DE LA REGIÓN DE COQUIMBO
- 47) SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN DE LA REGIÓN DE VALPARAÍSO
- 48) SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN DE LA REGIÓN METROPOLITANA
- 49) SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN DE LA REGIÓN DEL LIBERTADOR B. O'HIGGINS
- 50) SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN DE LA REGIÓN DEL MAULE
- 51) SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN DE LA REGIÓN DEL BÍO – BÍO
- 52) SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN DE LA REGIÓN DE LA ARAUCANÍA
- 53) SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN DE LA REGIÓN DE LOS RÍOS
- 54) SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN DE LA REGIÓN DE LOS LAGOS



- 55) SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN DE LA REGIÓN DE AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO
- 56) SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN DE LA REGIÓN DE MAGALLANES Y ANTÁRTICA CHILENA
- 57) SERVICIO DE SALUD ARICA
- 58) SERVICIO DE SALUD IQUIQUE
- 59) SERVICIO DE SALUD ANTOFAGASTA
- 60) SERVICIO DE SALUD ATACAMA
- 61) SERVICIO DE SALUD COQUIMBO
- 62) SERVICIO DE SALUD VALPARAÍSO – SAN ANTONIO
- 63) SERVICIO DE SALUD VIÑA DEL MAR – QUILLOTA
- 64) SERVICIO DE SALUD ACONCAGUA
- 65) SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO NORTE
- 66) SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO OCCIDENTE
- 67) SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO CENTRAL
- 68) SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO ORIENTE
- 69) SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO SUR
- 70) SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO SUR – ORIENTE
- 71) SERVICIO DE SALUD O'HIGGINS
- 72) SERVICIO DE SALUD MAULE
- 73) SERVICIO DE SALUD ÑUBLE
- 74) SERVICIO DE SALUD CONCEPCIÓN
- 75) SERVICIO DE SALUD TALCAHUANO
- 76) SERVICIO DE SALUD BÍO – BÍO
- 77) SERVICIO DE SALUD ARAUCO
- 78) SERVICIO DE SALUD ARAUCANÍA NORTE
- 79) SERVICIO DE SALUD ARAUCANÍA SUR
- 80) SERVICIO DE SALUD VALDIVIA
- 81) SERVICIO DE SALUD OSORNO
- 82) SERVICIO DE SALUD RELONCAVÍ
- 83) SERVICIO DE SALUD CHILOÉ
- 84) SERVICIO DE SALUD AYSÉN
- 85) SERVICIO DE SALUD MAGALLANES
- 86) SERVICIO NACIONAL DE PESCA Y ACUICULTURA
- 87) SERVICIO NACIONAL DE TURISMO
- 88) SERVICIO NACIONAL DEL CONSUMIDOR
- 89) SERVICIO DE REGISTRO CIVIL E IDENTIFICACIÓN
- 90) SERVICIO MÉDICO LEGAL
- 91) SERVICIO ELECTORAL
- 92) SERVICIO NACIONAL DE LA DISCAPACIDAD
- 93) SERVICIO NACIONAL DE GEOLOGÍA Y MINERÍA
- 94) SERVICIO DE EVALUACIÓN AMBIENTAL
- 95) SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO
- 96) SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS
- 97) DIRECCIÓN DE AEROPUERTOS
- 98) DIRECCIÓN DE ARQUITECTURA
- 99) DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
- 100) DIRECCIÓN DE OBRAS HIDRÁULICAS
- 101) DIRECCIÓN DE OBRAS PORTUARIAS
- 102) DIRECCIÓN DE VIALIDAD
- 103) DIRECCIÓN GENERAL DE AGUAS
- 104) DIRECCIÓN DE PREVISIÓN DE CARABINEROS DE CHILE
- 105) DIRECCIÓN GENERAL DE AERONÁUTICA CIVIL
- 106) DIRECCIÓN DE COMPRAS Y CONTRATACIÓN PÚBLICA
- 107) DIRECCIÓN NACIONAL DE FRONTERAS Y LÍMITES
- 108) DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS, ARCHIVOS Y MUSEOS
- 109) AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN



- 110) SUPERINTENDENCIA DE EDUCACIÓN
- 111) DIRECCIÓN GENERAL DE CRÉDITO PRENDARIO
- 112) SUPERINTENDENCIA DE QUIEBRAS
- 113) SUPERINTENDENCIA DEL MEDIO AMBIENTE
- 114) SUPERINTENDENCIA DE ELECTRICIDAD Y COMBUSTIBLES
- 115) SUPERINTENDENCIA DE CASINOS DE JUEGO
- 116) SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS SANITARIOS
- 117) SUPERINTENDENCIA DE SALUD
- 118) CONSEJO DE RECTORES
- 119) COMISIÓN NACIONAL DE RIEGO
- 120) COMISIÓN CHILENA DE ENERGÍA NUCLEAR
- 121) COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA
- 122) COMISIÓN NACIONAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA
- 123) COMISIÓN CHILENA DEL COBRE
- 124) CAJA DE PREVISIÓN DE LA DEFENSA NACIONAL
- 125) FISCALÍA NACIONAL ECONÓMICA
- 126) FISCALÍA DEL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS
- 127) INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO
- 128) INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS
- 129) INSTITUTO NACIONAL DE PROPIEDAD INDUSTRIAL
- 130) INSTITUTO NACIONAL DE HIDRÁULICA
- 131) INSTITUTO ANTÁRTICO CHILENO
- 132) INSTITUTO DE SALUD PÚBLICA
- 133) INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
- 134) INSTITUTO DE SEGURIDAD LABORAL
- 135) JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES
- 136) JUNTA DE AERONÁUTICA CIVIL
- 137) JUNTA NACIONAL DE AUXILIO ESCOLAR Y BECAS
- 138) TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
- 139) SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS
- 140) GENDARMERÍA DE CHILE
- 141) UNIDAD DE ANÁLISIS FINANCIERO
- 142) OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA
- 143) DEFENSORÍA PENAL PÚBLICA
- 144) FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSIÓN SOCIAL
- 145) AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
- 146) CENTRAL DE ABASTECIMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE SERVICIOS DE SALUD
- 147) CENTRO DE REFERENCIA DE SALUD DE MAIPÚ
- 148) CENTRO DE REFERENCIA DE SALUD DE PEÑALOLÉN CORDILLERA ORIENTE
- 149) HOSPITAL PADRE ALBERTO HURTADO
- 150) PARQUE METROPOLITANO DE SANTIAGO
- 151) SERVICIO NACIONAL PARA LA PREVENCIÓN Y REHABILITACIÓN DEL CONSUMO DE DROGAS Y ALCOHOL
- 152) DIRECCION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL
- 153) GABINETE PRESIDENCIAL (ARCHIVO).
- 154) MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA (DIVISIÓN JURÍDICO -LEGISLATIVA).
- 155) MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA (OFICINA DE PARTES).

Anexo N° 7
OFICIO ORDINARIO N° 652
DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL
DIRECTRICES DE LA DNSC PARA EL CUMPLIMIENTO DEL SEGUNDO
INSTRUCTIVO PRESIDENCIAL SOBRE EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO
DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA
9 DE MAYO DE 2013

SANTIAGO, 9 MAYO de 2013

A: MINISTROS, SUBSECRETARIOS Y JEFES DE SERVICIOS PÚBLICOS

DE: DIRECTOR NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

Como es de su conocimiento, con fecha 10 de abril de 2013, con el objeto de dar un renovado impulso al Sistema de Alta Dirección Pública, regido por el Título VI de la Ley N° 19.882, S.E. el Presidente de la República ha dictado el Segundo Instructivo Presidencial N° 001 de 2013.

Al respecto, esta Dirección Nacional, en virtud de lo establecido en la letra d) de su Ley Orgánica y lo dispuesto en el mencionado Instructivo Presidencial, tiene la obligación de *realizar las acciones necesarias para asegurar el eficiente y eficaz funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública*, atendido lo cual, solicita a usted, cumpla con las siguientes directrices, las que permitirán monitorear el debido cumplimiento de las disposiciones contenidas en estas nuevas instrucciones presidenciales:

1. Banco de Perfiles de cargos de II Nivel Jerárquico: Antes del 30 de junio de 2013, los jefes superiores de Servicios Públicos deberán actualizar y remitir a la Dirección Nacional del Servicio Civil: todos los perfiles de selección propuestos de los cargos segundo nivel jerárquico de su institución. Para facilitar esta gestión, el Servicio Civil pone a su disposición, en el sitio Web www.serviciocivil.gob.cl/instructivopresidencial, ordenados por ministerios y servicios, las últimas versiones de perfiles de selección aprobadas por el Consejo de Alta Dirección Pública. Los perfiles actualizados, deberán ser enviados a la dirección de correo electrónico bancodeperfiles@serviciocivil.cl.

Si posteriormente, existen cambios a la propuesta de actualización de un perfil, éstos deberán ser informados a la brevedad al Servicio Civil por medio de un oficio del jefe de servicio respectivo, o a más tardar, conjuntamente a la solicitud de inicio de concurso en el plazo de 15 días hábiles desde la respectiva vacancia.

2. Lineamientos Generales para los Convenios de Desempeño de Altos Directivos Públicos: En la propuesta de perfil de selección para los concursos de cargos de primer y segundo Nivel Jerárquico, se deberá incorporar una sección denominada "Lineamientos Generales para el Convenio de Desempeño", según lo estipulado en la Guía Práctica para la elaboración de estos lineamientos, que se adjunta a este oficio y que también se encuentra disponible en nuestra página Web (www.serviciocivil.gob.cl/instructivopresidencial).

Continuación Anexo N° 7
OFICIO ORDINARIO N° 652
DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL
DIRECTRICES DE LA DNSC PARA EL CUMPLIMIENTO DEL SEGUNDO
INSTRUCTIVO PRESIDENCIAL SOBRE EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO
DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA
9 DE MAYO DE 2013

- Todos los concursos solicitados al Servicio Civil, antes de la fecha de emisión de este Instructivo se eximirán de incluir los "Lineamientos Generales para el Convenio de Desempeño".
- A partir del 01 de julio de 2013, todos los ministerios, subsecretarías y Servicios Públicos, según corresponda, que soliciten inicio de concursos, deberán incorporar los "Lineamientos Generales para el Convenio de Desempeño" en el perfil de selección.

A este respecto, el rol de la autoridad en cada subsecretaría y servicio es fundamental. La autoridad deberá definir tanto los desafíos del cargo, como la nueva sección de lineamientos. Para plasmar esta información en el perfil de selección, se recomienda que el responsable de su elaboración trabaje colaborativamente con la contraparte ministerial y/o de servicio para el Convenio de Desempeño, solicitada mediante oficio N° 563 del 11 de mayo de 2012 u oficio N° 423 del 15 de marzo de 2013.

Además de la Guía Práctica ya mencionada, el Servicio Civil pone a su disposición un equipo de profesionales de la Unidad de Seguimiento y Desarrollo de ADP, que prestará asesoría técnica a las contrapartes encargadas de este proceso. En caso de requerir la mencionada asesoría, se solicita comunicarse con su contraparte de convenio de desempeño en el Servicio Civil.

3. Evaluación anual y seguimiento de los Convenios de Desempeño de los Altos Directivos Públicos de II Nivel Jerárquico: A partir de la fecha de dictación del Instructivo Presidencial, y tal como se hace referencia en su numeral b.i., los Jefes de Servicio deberán realizar, además de la evaluación anual, el seguimiento de ésta.

Con el objeto de conocer y registrar los resultados, tanto de la evaluación anual así como del seguimiento, se deberá remitir al Servicio Civil un documento que contenga ambos resultados, un mes después de realizada la evaluación anual.

Para estos efectos, los servicios podrán utilizar un formato de resolución que el Servicio Civil pone a su disposición en la página web (www.serviciocivil.gob.cl/instructivopresidencial). o adecuar los ya existentes. El contenido de este documento debiera dar cuenta del porcentaje anual de cumplimiento del Convenio de Desempeño del Alto Directivo Público, así como también de las instancias de seguimiento y retroalimentación realizados por su jefatura durante el año de gestión evaluado.

Continuación Anexo N° 7
OFICIO ORDINARIO N° 652
DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL
DIRECTRICES DE LA DNSC PARA EL CUMPLIMIENTO DEL SEGUNDO
INSTRUCTIVO PRESIDENCIAL SOBRE EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO
DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA
9 DE MAYO DE 2013

4. Desvinculaciones de Altos Directivos Públicos de II Nivel Jerárquico: Tratándose de renuncias solicitadas a Altos Directivos Públicos de II Nivel, el Consejo de Alta Dirección Pública podrá convocar al jefe superior de servicio respectivo para entregar información sobre esta situación, con el fin de dar inicio oportuno a un nuevo concurso y rescatar aquellos elementos del perfil de selección que garanticen el óptimo funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública. Lo señalado, dentro de los tres meses posteriores a la fecha de la resolución que da curso a la renuncia no voluntaria.

5. Representantes ministeriales: Con el objetivo de dar cumplimiento al numeral 4 de las instrucciones presidenciales, los Ministerios deberán hacer llegar vía oficio a esta Dirección, un listado que contenga los nombres de los representantes de dichos ministerios en los Comités de Selección de II Nivel Jerárquico. Adicional a esto, y con el objeto de facilitar la posterior evaluación de sus competencias para el desempeño de la labor asignada, se deben adjuntar los antecedentes curriculares de los integrantes de este listado.

Para dar inicio a este proceso, y tal como lo definen las instrucciones presidenciales, se considerarán, en principio, aquellos Ministerios cuyos Servicios integran el Programa ChileGestiona conforme a las instrucciones presidenciales vigentes, listado que también se adjunta al presente oficio.

A fin de facilitar esta tarea, se adjunta a los ministerios y subsecretarías el perfil requerido para aquellos que desarrollen labores de Representantes Ministeriales.

Saluda atentamente a usted

Carlos Williamson Benaprés
Director Nacional de Servicio Civil

FVU/AWP/SGG/FSDI

Distribución:

Ministerios, Subsecretarías y Servicios regidos por el título VI de la Ley N° 19.882

Subdirección de Alta Dirección Pública

Subdirección de Desarrollo de las Personas

Secretaría Técnica de Consejo

División Jurídica

Oficina de Partes.

Fuente: http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/oficio_instructivo_II.pdf

Anexo N° 8
TERCER INSTRUCTIVO PRESIDENCIAL PARA EL ADECUADO
FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA (SADP)
IMPULSA POLÍTICAS DESCENTRAIZADAS DE GESTIÓN DE PERSONAS EN
LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL ESTADO
7 DE NOVIEMBRE DE 2013



GAB.PRES N° 003

ANT.: D.F.L. N° 1/19.653, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.

D.F.L. N° 29, de 2004, del Ministerio de Hacienda, que fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834, que establece el Estatuto Administrativo.

Ley N° 19.882, Regula nueva Política de personal a los funcionarios públicos que indica.

MAT.: Impulsa Políticas Descentralizadas de Gestión de Personas en la Administración Central del Estado.

SANTIAGO, 07 NOV. 2013

DE: PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

A: SEGÚN DISTRIBUCIÓN

- I. El Gobierno ha puesto como uno de los ejes centrales de la gestión pública fortalecer la calidad de las prestaciones que las instituciones entregan a la ciudadanía.

Como parte de este esfuerzo general, es necesario avanzar en un perfeccionamiento de la Gestión de Personas en los Servicios Públicos, como eje central de la Modernización del Estado, siguiendo los principios del mérito, la equidad y la transparencia, en el marco de una gestión descentralizada que tome en cuenta las diferencias entre instituciones.



El presente Instructivo define lineamientos para que cada uno de los jefes superiores de los servicios públicos avance o profundice, de modo descentralizado, en una **"Política de Gestión de Personas"** (en adelante la Política) para su institución, bajo la coordinación del Subsecretario respectivo cuando corresponda y el equipo de gestión que lo apoya.

El artículo 2º, letra a), de la Ley Orgánica de la Dirección Nacional del Servicio Civil, contenida en el artículo vigésimo sexto de la ley N° 19.882, faculta a dicha Dirección para "participar en el diseño de las Políticas de administración de personal del sector público y promover reformas y medidas tendientes al mejoramiento de la gestión, colaborando con los servicios públicos en la aplicación descentralizada de las mismas". En tal sentido, conforme al cuerpo legal citado, esa Dirección será la encargada de proporcionar la asesoría necesaria a los organismos de la Administración Central del Estado para facilitar el cumplimiento del presente Instructivo.

- II. La evidencia ratifica que en la mayoría de las instituciones públicas existen oportunidades sustantivas para el perfeccionamiento de la Gestión de Personas, sin necesidad de un incremento del gasto público y atendiendo a las especificidades de cada institución.

Por ello, nos hemos formado la convicción de que muchas instituciones están en condiciones de impulsar un cambio planificado en este ámbito, con el propósito de entregar mejores servicios a la ciudadanía y a la vez promover ambientes laborales más gratos y estimulantes.

Las dimensiones donde es posible avanzar incluyen, en muchas instituciones, elevar la calidad de las evaluaciones del desempeño de los funcionarios, mejorar la calidad de la capacitación, fortalecer el rol de las jefaturas en el desarrollo de sus equipos de trabajo, promover una mayor idoneidad del personal que se incorpora al servicio público y focalizar, sobre la base del mérito, las oportunidades de movilidad al interior de cada institución y en el sector público en general.

Estos avances, se implementarán gradualmente de acuerdo a las condiciones y necesidades de cada Servicio, permitirían mejorar la calidad de la gestión de cada institución, en tanto promoverán climas laborales desafiantes y estimulantes, mejores resultados institucionales y mayores beneficios a la ciudadanía y otros usuarios, a través de la entrega de prestaciones de mayor calidad. También el programa de Gobierno contempla generalizar estos avances, respetando las realidades de cada institución.



Con todo, se excluyen de este Instructivo todas aquellas materias que por ley estén ligadas a las remuneraciones de los funcionarios públicos.

III. Por lo anterior, he resuelto impartir las siguientes instrucciones para el perfeccionamiento de la Gestión de Personas, de aplicación en los organismos de la Administración Central del Estado, comprendiendo: ministerios, subsecretarías, servicios públicos descentralizados o centralizados, ya sea territorial o funcionalmente.

1. Cada servicio público actualizará o diseñará, difundirá y dará pasos adicionales para implementar su propia "Política de Gestión de Personas". Esta Política se contendrá en una resolución dictada por cada jefe superior de servicio que defina y explicita los criterios, estándares y lineamientos generales que guiarán la toma de decisiones de la institución en las materias propias de su Gestión de Personas.

Cada Política debe estar alineada al cumplimiento de la función administrativa, la estrategia y objetivos de la respectiva institución.

2. Cada institución determinará el procedimiento mediante el cual se diseñará o perfeccionará su Política.
3. Junto a este instructivo se acompañan las directrices elaboradas por el Servicio Civil con los contenidos mínimos que podrá abordar cada Política, los cuales podrán adaptarse a la situación de cada institución en virtud de los eventuales avances ya logrados
4. Una vez concluida la etapa de actualización o diseño de la Política, cada jefe superior de servicio debe emitir la resolución que contenga su Política de Gestión de Personas. Esta resolución y sus modificaciones serán difundidas al interior de la institución y en su página web.
5. Siguiendo lo dispuesto por el artículo 24 de la ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases de la Administración del Estado, cada Subsecretaría coordinará los plazos para la emisión y publicación de las Políticas de Gestión de Personas de las instituciones de su sector, incluyendo a la propia Subsecretaría, velando por su calidad y coherencia sectorial.
6. Cada Subsecretaría promoverá que el diseño e implementación de las Políticas sea coherente con las condiciones, prioridades y desafíos sectoriales, en el marco de la equidad y la eficiencia, con el fin de ser un real



aporte para el desarrollo de las personas y la prestación de mejores servicios a la ciudadanía.

7. La Dirección Nacional del Servicio Civil se coordinará con las distintas subsecretarías para establecer una programación de plazos para actualizar o diseñar las Políticas de los Servicios de su sector y publicar las respectivas Resoluciones. Si una vez establecida la programación algún jefe superior de servicio quisiera postergar la publicación de su Política, lo informará al Subsecretario correspondiente, señalando las razones para ello. Ambas autoridades definirán un plan de trabajo para cumplir la nueva fecha comprometida, en coordinación con la Dirección Nacional del Servicio Civil. En el caso de que una Subsecretaría quisiera postergar la publicación de su Política, lo informará al Ministro del ramo.
8. En el caso de los Gobiernos Regionales, éstos autónomamente resguardarán que sus Políticas de Gestión de Personas sean coherentes con la realidad regional y desafíos locales y fijarán los plazos para su diseño, actualización y publicación en coordinación con la Dirección Nacional del Servicio Civil.
9. Complementariamente, cada institución actualizará o diseñará, emitirá y difundirá un "Plan anual de implementación de la Política", para guiar el avance hacia el cumplimiento integral de los contenidos de la Política que compromete en dicho período. Cada Plan es un documento formal que indica la estrategia, los procedimientos y acciones concretas para implementar la Política. Señalará las prioridades de Gestión de Personas para el período, los objetivos que se espera alcanzar, el programa de actividades o proyectos que se implementarán, y las fechas de reporte de los avances. Se entiende que, sin perjuicio de lo anterior, el jefe superior de la institución podrá modificar el Plan cuando le parezca necesario para adaptarse mejor a cambios en la estrategia de la institución y a las nuevas necesidades de la ciudadanía, lo cual será informado con anterioridad al Subsecretario respectivo, o al Ministro del ramo en el caso de las subsecretarías.
10. Este Plan será remitido en enero de cada año a la respectiva Subsecretaría y a la Dirección Nacional del Servicio Civil. El primer Plan será emitido y publicado en forma simultánea con su Política y las modificaciones a ésta podrán ser acompañadas de actualizaciones del Plan vigente. Un resumen de este Plan será informado por cada institución a los funcionarios en general y a las asociaciones de funcionarios.



11. Cada Subsecretaría coordinará la implementación de la "Política de Gestión de Personas" de cada institución de su sector, entregando orientaciones y realizando seguimiento, al menos semestralmente, del estado de avance de los respectivos "Planes anuales de implementación".
 12. La Dirección Nacional del Servicio Civil pondrá a disposición de las subsecretarías, intendencias y servicios públicos, asesoría y documentos con orientaciones metodológicas para el diseño de sus respectivas Políticas y sus Planes de implementación. La forma como se materializará dicha asesoría será acordada entre esta Dirección y la respectiva Subsecretaría.
 13. La Dirección Nacional del Servicio Civil podrá solicitar al menos semestralmente a las subsecretarías información sobre el avance en las actividades establecidas en los Planes de implementación de cada Política de los Servicios de su sector. Se instruye a cada Servicio a entregar esta información con la misma frecuencia a su respectiva Subsecretaría.
 14. La misma Dirección difundirá las mejores prácticas e informará al Presidente de la República y al Ministro de Hacienda sobre el avance en las actividades establecidas en los Planes de implementación de cada Política, en conformidad a lo señalado en el presente Instructivo.
 15. La Dirección Nacional del Servicio Civil publicará en su sitio web un informe sobre los avances y desafíos principales en el cumplimiento de estas instrucciones.
- IV. Se instruye a los subsecretarios, jefes de servicio, e intendentes a usar activamente en la gestión cotidiana las herramientas de Gestión de Personas requeridas para fortalecer el compromiso y el desempeño de los funcionarios públicos, con el fin de entregar servicios de mayor calidad a la ciudadanía.
- Nos asiste la confianza que las instrucciones contenidas en este documento ayudarán a mejorar significativamente la Gestión de Personas en la Administración Central del Estado, para beneficio de los ciudadanos en la forma de una mayor calidad en las prestaciones realizadas por el Estado y de una mayor productividad del sector público.



Saluda atentamente a usted

SEBASTIÁN PIÑERA ECHENIQUE
Presidente de la República

DISTRIBUCIÓN:

- 1 MINISTRO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA
- 2 MINISTRO DE RELACIONES EXTERIORES
- 3 MINISTRO DE DEFENSA NACIONAL
- 4 MINISTRO DE HACIENDA
- 5 MINISTRO SECRETARIO GENERAL DE LA PRESIDENCIA
- 6 MINISTRA SECRETARIA GENERAL DE GOBIERNO
- 7 MINISTRO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO
- 8 MINISTRO DE DESARROLLO SOCIAL
- 9 MINISTRA DE EDUCACIÓN
- 10 MINISTRA DE JUSTICIA
- 11 MINISTRO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
- 12 MINISTRO DE SALUD
- 13 MINISTRA DE OBRAS PÚBLICAS
- 14 BIMINISTRO DE VIVIENDA Y URBANISMO Y BIENES NACIONALES
- 15 MINISTRO DE AGRICULTURA
- 16 MINISTRO DE MINERÍA
- 17 MINISTRO DE TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES
- 18 MINISTRO DE ENERGÍA
- 19 MINISTRA DEL MEDIO AMBIENTE
- 20 MINISTRA DIRECTORA DEL SERVICIO NACIONAL DE LA MUJER
- 21 MINISTRO PRESIDENTE DEL CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES
- 22 SUBSECRETARIO DEL INTERIOR
- 23 SUBSECRETARIO DE DESARROLLO REGIONAL
- 24 SUBSECRETARIO DE PREVENCIÓN DEL DELITO
- 25 SUBSECRETARIO DE RELACIONES EXTERIORES
- 26 SUBSECRETARIO DE DEFENSA



- 27 SUBSECRETARIO PARA LAS FUERZAS ARMADAS
- 28 SUBSECRETARIO DE HACIENDA
- 29 SUBSECRETARIO GENERAL DE LA PRESIDENCIA
- 30 SUBSECRETARIO GENERAL DE GOBIERNO
- 31 SUBSECRETARIO DE DEPORTES
- 32 SUBSECRETARIO DE ECONOMÍA Y EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO
- 33 SUBSECRETARIO DE TURISMO
- 34 SUBSECRETARIO DE PESCA Y ACUICULTURA
- 35 SUBSECRETARIA DE EVALUACIÓN SOCIAL
- 36 SUBSECRETARIA DE SERVICIOS SOCIALES
- 37 SUBSECRETARIO DE EDUCACIÓN
- 38 SUBSECRETARIA DE JUSTICIA
- 39 SUBSECRETARIO DEL TRABAJO
- 40 SUBSECRETARIO DE PREVISIÓN SOCIAL
- 41 SUBSECRETARIO DE SALUD PÚBLICA
- 42 SUBSECRETARIO DE OBRAS PÚBLICAS
- 43 SUBSECRETARIO DE REDES ASISTENCIALES
- 44 SUBSECRETARIO DE AGRICULTURA
- 45 SUBSECRETARIO DE VIVIENDA Y URBANISMO
- 46 SUBSECRETARIO DE MINERÍA
- 47 SUBSECRETARIO DE ENERGÍA
- 48 SUBSECRETARIO DE TRANSPORTES
- 49 SUBSECRETARIO DEL MEDIO AMBIENTE
- 50 SUBSECRETARIO DE TELECOMUNICACIONES
- 51 SUBSECRETARIO BIENES NACIONALES
- 52 SUBDIRECTORA DEL SERVICIO NACIONAL DE LA MUJER
- 53 SUBDIRECTOR DEL CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES
- 54 AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN
- 55 AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
- 56 CAJA DE PREVISIÓN DE LA DEFENSA NACIONAL
- 57 CENTRAL DE ABASTECIMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE SERVICIOS DE SALUD
- 58 COMISIÓN CHILENA DE ENERGÍA NUCLEAR
- 59 COMISIÓN CHILENA DEL COBRE
- 60 COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA
- 61 COMISIÓN NACIONAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA
- 62 COMISIÓN NACIONAL DE RIEGO
- 63 COMITÉ DE INVERSIONES EXTRANJERAS
- 64 CONSEJO DE DEFENSA DEL ESTADO
- 65 CONSEJO DE RECTORES
- 66 CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN
- 67 CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES
- 68 CONSEJO NACIONAL DE TELEVISIÓN
- 69 CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN
- 70 CORPORACIÓN NACIONAL DE DESARROLLO INDÍGENA



- 71 CORPORACIÓN NACIONAL FORESTAL
- 72 DEFENSORÍA PENAL PÚBLICA
- 73 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
- 74 DIRECCIÓN DE AEROPUERTOS
- 75 DIRECCIÓN DE ARQUITECTURA
- 76 DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS ARCHIVOS Y MUSEOS
- 77 DIRECCIÓN DE COMPRAS Y CONTRATACIÓN PÚBLICA
- 78 DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
- 79 DIRECCIÓN DE OBRAS HIDRÁULICAS
- 80 DIRECCIÓN DE OBRAS PORTUARIAS
- 81 DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO
- 82 DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS
- 83 DIRECCIÓN DE PREVISIÓN DE CARABINEROS DE CHILE
- 84 DIRECCIÓN DE VIALIDAD
- 85 DIRECCIÓN DEL TRABAJO
- 86 DIRECCIÓN GENERAL DE AERONÁUTICA CIVIL
- 87 DIRECCIÓN GENERAL DE AGUAS
- 88 DIRECCIÓN GENERAL DE CRÉDITO PRENDARIO
- 89 DIRECCIÓN GENERAL DE OBRAS PÚBLICAS
- 90 DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES
- 91 DIRECCIÓN NACIONAL DE FRONTERAS Y LÍMITES
- 92 FISCALÍA DE OBRAS PÚBLICAS
- 93 FISCALÍA NACIONAL ECONÓMICA
- 94 FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSIÓN SOCIAL
- 95 FONDO NACIONAL DE SALUD
- 96 GENDARMERÍA DE CHILE
- 97 INSTITUTO ANTÁRTICO CHILENO
- 98 INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO
- 99 INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
- 100 INSTITUTO DE SALUD PÚBLICA
- 101 INSTITUTO DE SEGURIDAD LABORAL
- 102 INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES DE CHILE
- 103 INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS
- 104 INSTITUTO NACIONAL DE HIDRÁULICA
- 105 INSTITUTO NACIONAL DE LA JUVENTUD
- 106 INSTITUTO NACIONAL DE PROPIEDAD INDUSTRIAL
- 107 INTENDENCIA REGIÓN DE ANTOFAGASTA
- 108 INTENDENCIA REGIÓN DE ARICA Y PARINACOTA
- 109 INTENDENCIA REGIÓN DE ATACAMA
- 110 INTENDENCIA REGIÓN DE AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO
- 111 INTENDENCIA REGIÓN DE COQUIMBO
- 112 INTENDENCIA REGIÓN DE LA ARAUCANÍA
- 113 INTENDENCIA REGIÓN DE LOS LAGOS
- 114 INTENDENCIA REGIÓN DE LOS RÍOS



- 115 INTENDENCIA REGIÓN DE MAGALLANES Y LA ANTÁRTIDA CHILENA
- 116 INTENDENCIA REGIÓN DE TARAPACÁ
- 117 INTENDENCIA REGIÓN DE VALPARAÍSO
- 118 INTENDENCIA REGIÓN DEL BÍO BÍO
- 119 INTENDENCIA REGIÓN DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS
- 120 INTENDENCIA REGIÓN DEL MAULE
- 121 INTENDENCIA REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
- 122 JUNTA DE AERONÁUTICA CIVIL
- 123 JUNTA NACIONAL DE AUXILIO ESCOLAR Y BECAS
- 124 JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES
- 125 OFICINA DE ESTUDIOS Y POLÍTICAS AGRARIAS
- 126 OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA
- 127 PARQUE METROPOLITANO
- 128 SERVICIO ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO REGIONAL DE ANTOFAGASTA
- 129 SERVICIO ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO REGIONAL DE ARICA Y PARINACOTA
- 130 SERVICIO ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO REGIONAL DE ATACAMA
- 131 SERVICIO ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO REGIONAL DE AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO
- 132 SERVICIO ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO REGIONAL DE COQUIMBO
- 133 SERVICIO ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO REGIONAL DE LA ARAUCANÍA
- 134 SERVICIO ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO REGIONAL DE LOS LAGOS
- 135 SERVICIO ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO REGIONAL DE LOS RÍOS
- 136 SERVICIO ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO REGIONAL DE MAGALLANES Y ANTÁRTICA CHILENA
- 137 SERVICIO ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO REGIONAL DE TARAPACÁ
- 138 SERVICIO ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO REGIONAL DE VALPARAÍSO
- 139 SERVICIO ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO REGIONAL DEL BÍO BÍO
- 140 SERVICIO ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO REGIONAL DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS
- 141 SERVICIO ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO REGIONAL DEL MAULE
- 142 SERVICIO ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO REGIONAL METROPOLITANO DE SANTIAGO
- 143 SERVICIO AGRÍCOLA Y GANADERO
- 144 SERVICIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA
- 145 SERVICIO DE EVALUACIÓN AMBIENTAL
- 146 SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS
- 147 SERVICIO DE REGISTRO CIVIL E IDENTIFICACIÓN
- 148 SERVICIO DE TESORERÍAS
- 149 SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN REGIÓN DE ANTOFAGASTA
- 150 SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN REGIÓN DE ARICA Y PARINACOTA
- 151 SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN REGIÓN DE ATACAMA
- 152 SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN REGIÓN DE AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO
- 153 SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN REGIÓN DE COQUIMBO
- 154 SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN REGIÓN DE LA ARAUCANÍA
- 155 SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN REGIÓN DE LOS LAGOS
- 156 SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN REGIÓN DE LOS RÍOS
- 157 SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN REGIÓN DE MAGALLANES Y LA ANTÁRTICA CHILENA
- 158 SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN REGIÓN DE TARAPACÁ



- 159 SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN REGIÓN DE VALPARAÍSO
- 160 SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN REGIÓN DEL BÍO BÍO
- 161 SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN REGIÓN DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS
- 162 SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN REGIÓN DEL MAULE
- 163 SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO
- 164 SERVICIO ELECTORAL
- 165 SERVICIO MÉDICO LEGAL
- 166 SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS
- 167 SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO
- 168 SERVICIO NACIONAL DE GEOLOGÍA Y MINERÍA
- 169 SERVICIO NACIONAL DE LA DISCAPACIDAD
- 170 SERVICIO NACIONAL DE LA MUJER
- 171 SERVICIO NACIONAL DE MENORES
- 172 SERVICIO NACIONAL DE PESCA Y ACUICULTURA
- 173 SERVICIO NACIONAL DE TURISMO
- 174 SERVICIO NACIONAL DEL ADULTO MAYOR
- 175 SERVICIO NACIONAL DEL CONSUMIDOR
- 176 SERVICIO NACIONAL PARA LA PREVENCIÓN Y REHABILITACIÓN DEL CONSUMO DE DROGAS Y ALCOHOL
- 177 SUPERINTENDENCIA DE BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS
- 178 SUPERINTENDENCIA DE CASINOS DE JUEGO
- 179 SUPERINTENDENCIA DE EDUCACIÓN
- 180 SUPERINTENDENCIA DE ELECTRICIDAD Y COMBUSTIBLES
- 181 SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES
- 182 SUPERINTENDENCIA DE QUIEBRAS
- 183 SUPERINTENDENCIA DE SALUD
- 184 SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL
- 185 SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS SANITARIOS
- 186 SUPERINTENDENCIA DE VALORES Y SEGUROS
- 187 SUPERINTENDENCIA DEL MEDIO AMBIENTE
- 188 UNIDAD ADMINISTRADORA DE LOS TRIBUNALES TRIBUTARIOS Y ADUANEROS
- 189 UNIDAD DE ANÁLISIS FINANCIERO
- 190 DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL
- 191 GABINETE PRESIDENCIAL (ARCHIVO)
- 192 MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA (DIVISIÓN JURÍDICO-LEGISLATIVA).
- 193 MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA (OFICINA DE PARTES).

Anexo N° 9

DIRECTRICES

CONTENIDOS MÍNIMOS PARA LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS EN LOS SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL ESTADO



DIRECTRICES

CONTENIDOS MÍNIMOS PARA LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS EN LOS SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL ESTADO

Los siguientes contenidos mínimos deberán ser comprometidos por los Servicios en sus respectivas Políticas de Gestión de Personas. Sin perjuicio de lo anterior, estas orientaciones base podrán adaptarse a otros modelos ya implementados o en vías de desarrollo por cada Servicio, siempre que cumplan los criterios de transparencia, mérito y eficiencia.

1) Rol de las jefaturas

La Política señalará los principios orientadores comunes que promoverán y resguardarán quienes ejerzan funciones de jefatura, en apego a la estrategia Institucional y velando que ello no inhiba los estilos y las características personales que enriquecen la cultura de las Instituciones públicas.

La Política impulsará los siguientes desafíos:

- a) Además de las tareas propias de su actividad principal o funciones específicas, toda jefatura asumirá como tarea prioritaria la Gestión de Personas en aquellos equipos de trabajo donde les cabe responsabilidad, específicamente en los ámbitos de gestión de desempeño y habilidades, con el fin de materializar los criterios de eficiencia, eficacia y respeto a la dignidad de las personas.
- b) Las jefaturas son responsables de promover ambientes laborales desafiantes y estimulantes, relaciones interpersonales adecuadas y comunicaciones oportunas y constructivas, todo ello en apego irrestricto al cumplimiento de los deberes funcionarios y en el marco de la prestación de servicios de mayor calidad a la ciudadanía.
- c) Las jefaturas serán evaluadas en el cumplimiento de las tareas que para ellas defina esta Política, además de las tareas propias de su actividad principal.

2) Provisión de vacantes en puestos a Contrata

Se recomienda que, para la provisión de sus vacantes bajo la modalidad de Contrata, los Servicios avancen hacia la realización de procesos de reclutamiento y selección basados en mérito como práctica general. Sin perjuicio de lo anterior, el Jefe Superior de Servicio podrá proveer en forma directa algunas plazas, cuando no sea posible interrumpir la función pública o se determine que no se cumplen las condiciones para realizar un proceso de reclutamiento y selección.

Las orientaciones base para la provisión de vacantes en la Contrata son las siguientes:

- a) Utilizar un proceso habitual de reclutamiento y selección para las vacantes en la Contrata, cuya duración prevista exceda de 6 meses, con excepción de los reemplazos. Dicho proceso considerará los siguientes criterios mínimos:
 - i. Definir en forma previa el perfil o descripción de las funciones de la vacante que será provista.
 - ii. Publicar las convocatorias en forma previa al inicio del proceso de selección en el portal www.empleospublicos.cl, de la Dirección Nacional del Servicio Civil, cumpliendo sus condiciones de uso. Sin perjuicio de lo anterior, cada institución podrá utilizar adicionalmente los demás medios de divulgación que estime pertinentes.
 - iii. Una vez cerrada la convocatoria, aplicar un proceso de selección con los mismos criterios de evaluación para todos los candidatos, con el fin de resguardar la calidad y equidad del proceso.
 - iv. Mediante resolución la autoridad competente designar a los integrantes de la comisión del proceso de selección, la que propondrá el o los candidatos idóneos para cubrir el o las vacantes a proveer en la Contrata en dicho proceso de selección.
 - v. Una vez resuelto el proceso de selección, se publicarán los resultados en el portal www.empleospublicos.cl y en los medios de comunicación oficiales del Servicio respectivo.
- b) Frente a todo nuevo ingreso, o en caso que una persona cambie de funciones asumiendo nuevas responsabilidades, deberá someterse a un proceso de inducción para desempeñar de la mejor forma posible sus nuevas tareas.

3) Gestión del Desempeño

Las orientaciones base en materia de gestión del desempeño individual son las siguientes:

- a) La Política establecerá lineamientos para que las jefaturas y todos quienes ejercen funciones de supervisión planifiquen, realicen seguimiento y definan acciones de mejora sobre el desempeño individual de los funcionarios bajo su dependencia.
- b) La Política promoverá la retroalimentación al funcionario sobre su propio desempeño. Mediante el Plan anual de implementación se podrán establecer eventos formales de retroalimentación, sin perjuicio de lo cual se promoverá la retroalimentación informal como una actividad permanente de responsabilidad de las jefaturas.
- c) También podrá señalar los lineamientos para establecer objetivos de desempeño y resultados que sean medibles a través de productos o conductas observables de los funcionarios.
- d) Cada institución diagnosticará la eficacia de su Reglamento Especial de Calificaciones y, de considerarse necesario, definirá una propuesta de modificación reglamentaria. El diagnóstico y la propuesta serán renovados cada tres años calendario. Se recomienda que ambos instrumentos sean informados a la Subsecretaría correspondiente y a la Dirección Nacional del Servicio Civil, junto con el Plan anual de implementación de la Política del año que corresponda. La Dirección Nacional del Servicio Civil prestará asesoría en esta materia.

4) Recontrataciones en grado superior y Movilidad en la Contrata

Para el caso de los funcionarios acogidos al régimen de Contrata, se recomienda la aplicación de las siguientes orientaciones base para las recontrataciones en grado superior y alternativas de movilidad:

- a) El Jefe Superior de Servicio emitirá y difundirá cada año al interior de la institución una resolución en la que defina los lineamientos para decidir fundadamente las recontrataciones en grado superior y las alternativas de movilidad interna hacia funciones de mayor responsabilidad en la Contrata, los cuales deberán ajustarse a lo establecido en la ley N° 18.834.
- b) El procedimiento señalará los plazos y criterios de evaluación que se considerarán para recontratar a los funcionarios en grado superior para el siguiente período o asignar funciones de mayor responsabilidad.

- c) El procedimiento podrá considerar como criterios de evaluación, además de los informes de desempeño, la precalificación y la calificación final del funcionario, otros antecedentes relevantes para este propósito.
- d) El área de Gestión de Personas o su equivalente será la encargada de administrar y difundir este procedimiento, realizando las evaluaciones que corresponda para finalmente hacer una propuesta fundada a la autoridad correspondiente.
- e) Finalmente, el procedimiento debe resguardar que las recontrataciones en grado superior y las oportunidades de movilidad interna concilien las necesidades de la institución y el presupuesto, con las capacidades de las personas.

5) Capacitación y Formación

La inversión en capacitación se destinará prioritariamente a actividades que permitan fortalecer el desempeño de los funcionarios, el desarrollo institucional y asegurar el cumplimiento de la estrategia y misión institucional, contribuyendo cuando corresponda al logro de los estándares de calidad del servicio y satisfacción del usuario o beneficiario. Los Comités Bipartitos de Capacitación ya existentes en cada institución, preservarán su rol asesor para apoyar y colaborar con la autoridad en el cumplimiento de esta Política.

La capacitación y el perfeccionamiento de los funcionarios se realizarán bajo criterios técnicos y de calidad, considerando los procesos de detección de necesidades, planificación, ejecución y evaluación de la capacitación según las siguientes orientaciones base:

- a) Un proceso de "detección de necesidades de capacitación", el que considerará el análisis de la estrategia institucional, las necesidades de los usuarios o beneficiarios, los indicadores que midan la actividad principal de la institución, la información de la gestión del desempeño en general, entre otros.
- b) Un "diseño y ejecución de las actividades de capacitación" que considere metodologías de enseñanza-aprendizaje pertinentes para resolver las brechas identificadas en el proceso de detección de necesidades, en el marco del presupuesto vigente.
- c) La evaluación de la calidad de las actividades de capacitación ejecutadas, adecuados a la magnitud del presupuesto vigente. Esta evaluación al menos debe medir el aprendizaje de los funcionarios y la transferencia de dicho aprendizaje al desempeño en sus funciones. El Plan anual de implementación de la Política definirá gradualmente la

cantidad de actividades de formación que serán evaluadas según estos parámetros.

- d) Las orientaciones de los literales a), b) y c) serán exigibles a los proveedores externos de las actividades de capacitación en las respectivas bases de licitación, con el fin de contribuir a mejorar la calidad de la provisión de estos servicios, en beneficio de los funcionarios y la mejor gestión institucional.

6) Definición y actualización de perfiles

Los servicios podrán incluir en su Plan anual de Implementación, uno o más programas de trabajo, ajustados al presupuesto institucional, para actualizar o definir sus perfiles o descripciones de funciones, identificando primero familias de dichas funciones y luego documentando un número razonable de perfiles. Esta actividad permitirá mejorar la planificación de tareas y cargas de trabajo de la institución, y entregará información relevante para los demás procesos de la Gestión de Personas.

Se recomienda avanzar primero por aquellos perfiles que la institución defina como prioritarios en virtud de criterios como la calidad y cantidad de información que manejan, su impacto en los resultados de la institución, la variedad de habilidades que requieren, la cantidad de personas que tienen bajo su responsabilidad y el presupuesto asignado, entre otros.

7) Ambientes laborales

La Política enfatizará el cumplimiento de la normativa vigente respecto a probidad administrativa, y establecerá orientaciones en materia de buenas prácticas laborales y no discriminación.

El Plan de implementación señalará las instancias para prevenir y denunciar hechos que puedan afectar la dignidad de las personas, sean ellas funcionarios públicos, beneficiarios o usuarios de las prestaciones de la institución.

Cada institución realizará acciones de difusión de los procedimientos que en la materia se establezcan al interior de la institución, con especial énfasis en la prevención. En este aspecto, se deberán tener en consideración los procedimientos al interior de la institución que tienen por objeto prevenir el acoso laboral y sexual.

Adicionalmente, se establecerán acciones para promover ambientes laborales saludables y desafiantes, que permitan fortalecer el compromiso de los funcionarios con la institución y optimizar el desempeño de la función pública.

Esta Política también procurará, en el marco de la responsabilidad por el ejercicio de la función pública, la conciliación de la vida laboral con la vida personal y familiar de los funcionarios, promoviendo de esta forma el desarrollo integral de las personas.


CARLOS WILLIANSON BENAPRÉS

Director Nacional del Servicio Civil


ALEJANDRO WEBER PÉREZ

Subdirector Desarrollo de Personas



Anexo Nº 10
FACULTADES Y FUNCIONES DE LA
DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIOS CIVIL (DNSC)

- 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;

Continuación Anexo N° 10
FACULTADES Y FUNCIONES DE LA
DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIOS CIVIL (DNSC)

- 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.

Fuente: Artículo 2º de la Ley Orgánica establecida en el Artículo Vigésimo Sexto, del Título III De la Dirección del Servicio Ley, de la Ley N° 19.882.

Anexo N° 11

FUNCIONES DEL CONSEJO DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA (CADP)

- 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 par 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.

Fuente: Artículo Cuadragésimo Segundo, Párrafo 2º, del Título VI Del Sistema de Alta Dirección Pública, de la Ley N° 19.882.

Anexo Nº 12
SERVICIOS PÚBLICOS ADSCRITOS AL SISTEMA DE ALTA
DIRECCIÓN PÚBLICA (SADP) SEGÚN MINISTERIOS
Año 2013

MINISTERIOS	SERVICIOS PÚBLICOS
DE AGRICULTURA	Comisión Nacional de Riego (CNR) Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) Servicio Agrícola y Ganadero (SAG)
DE DEFENSA NACIONAL	Caja de Previsión de la Defensa Nacional (CAPREDENA) Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC)
DE DESARROLLO SOCIAL	Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS)
DE ECONOMÍA, FOMENTO Y RECONSTRUCCIÓN	Fiscalía Nacional Económica (FNE) Instituto Nacional de Estadísticas (INE) Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA) Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC)
DE EDUCACIÓN	Agencia de la Calidad de la Educación Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT) Consejo de Rectores Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM) Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB) Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) Superintendencia de Educación
DE ENERGÍA	Comisión Chilena de Energía Nuclear (CCHEN) Comisión Nacional de Energía Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC)

Continuación Anexo Nº 12
SERVICIOS PÚBLICOS ADSCRITOS AL SISTEMA DE ALTA
DIRECCIÓN PÚBLICA (SADP) SEGÚN MINISTERIOS
Año 2013

MINISTERIOS	SERVICIOS PÚBLICOS
DE HACIENDA	Dirección de Compras y Contratación Pública (CHILECOMPRA) Servicio de Impuestos Internos Servicio Nacional de Aduanas Superintendencia de Casinos de Juegos Tesorería General de la República (TGR) Unidad de Análisis Financiero (UAF)
DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA	Dirección de Previsión de Carabineros de Chile (DIPRECA) Oficina Nacional de Emergencias (ONEMI) Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA)
DE JUSTICIA	Defensoría Penal Pública Gendarmería de Chile Servicio de Registro Civil e Identificación Servicio Médico Legal (SML) Superintendencia de Quiebras
DE MEDIO AMBIENTE	Servicio de Evaluación Ambiental Superintendencia del Medio Ambiente
DE MINERÍA	Comisión Chilena del Cobre (COCHILCO) Servicio Nacional de Geología y Minería (SERNAGEOMIN)
DEL DEPORTE	Instituto Nacional de Deportes
DE OBRAS PÚBLICAS	Dirección de Aeropuertos Dirección de Arquitectura Dirección de Contabilidad y Finanzas Dirección de Obras Hidráulicas Dirección de Obras Portuarias Dirección de Vialidad Dirección General de Aguas Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas Instituto Nacional de Hidráulica Superintendencia de Servicios Sanitarios

Continuación Anexo Nº 12
SERVICIOS PÚBLICOS ADSCRITOS AL SISTEMA DE ALTA
DIRECCIÓN PÚBLICA (SADP) SEGÚN MINISTERIOS
Año 2013

MINISTERIOS	SERVICIOS PÚBLICOS
DE RELACIONES EXTERIORES	Agencia de Cooperación Internacional (AGCI) Dirección Nacional de Fronteras y Límites del Estado Instituto Antártico Chileno (INACH)
DE SALUD	Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud (CENABAST) Centro de Referencia de Salud de Maipú Centro de Referencia de Salud de Peñalolén Hospital Padre Alberto Hurtado Instituto de Salud Pública de Chile (ISP) Servicio de Salud Arica Servicio de Salud Iquique Servicio de Salud Antofagasta Servicio de Salud Atacama Servicio de Salud Coquimbo Servicio de Salud Aconcagua Servicio de Salud Valparaíso - San Antonio Servicio de Salud Viña del Mar - Quillota Servicio de Salud O'Higgins Servicio de Salud Maule Servicio de Salud Arauco Servicio de Salud Bío-Bío Servicio de Salud Concepción Servicio de Salud Ñuble Servicio de Salud Talcahuano Servicio de Salud Araucanía Norte Servicio de Salud Araucanía Sur Servicio de Salud Reloncaví Servicio de Salud Chiloé Servicio de Salud Osorno Servicio de Salud Valdivia Servicio de Salud Aysén Servicio de Salud Magallanes Servicio de Salud Metropolitano Central Servicio de Salud Metropolitano Norte Servicio de Salud Metropolitano Occidente

Continuación Anexo Nº 12
SERVICIOS PÚBLICOS ADSCRITOS AL SISTEMA DE ALTA
DIRECCIÓN PÚBLICA (SADP) SEGÚN MINISTERIOS
Año 2013

MINISTERIOS	SERVICIOS PÚBLICOS
DE SALUD	Servicio de Salud Metropolitano Oriente Servicio de Salud Metropolitano Sur Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente Superintendencia de Salud
DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL	Dirección General de Crédito Prendario (DICREP) Instituto de Previsión Social (IPS) Instituto de Seguridad Laboral (ISL) Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) Superintendencia de Pensiones Superintendencia de Seguridad Social
DE TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES	Junta de Aeronáutica Civil (JAC)
DE VIVIENDA Y URBANISMO	Parque Metropolitano Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Arica y Parinacota Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Tarapacá Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Antofagasta Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Atacama Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Coquimbo Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Valparaíso Servicio de Vivienda y Urbanización Región de O'Higgins Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Maule Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Bío-Bío Servicio de Vivienda y Urbanización Región de la Araucanía Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Los Ríos

Continuación Anexo N° 12
SERVICIOS PÚBLICOS ADSCRITOS AL SISTEMA DE ALTA
DIRECCIÓN PÚBLICA (SADP) SEGÚN MINISTERIOS
Año 2013

MINISTERIOS	SERVICIOS PÚBLICOS
DE VIVIENDA Y URBANISMO	Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Los Lagos Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Aysén Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Magallanes Servicio de Vivienda y Urbanización Región Metropolitana

Fuente: <http://www.serviciocivil.cl>

Anexo N° 13
ORGANISMOS PÚBLICOS NO ADSCRITOS AL SADP Y QUE SELECCIONAN
ALGUNOS DE SUS CARGOS DIRECTIVOS A TRAVÉS DEL SADP
FEBRERO 2010

Casa de Moneda

Consejo Nacional de Educación

Consejo para la Transparencia

Corporación Nacional del Cobre, CODELCO

Instituto Nacional de Deportes, CHILEDEPORTES

Instituto Nacional de Derechos Humanos

Panel de Expertos, Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones

Primer Tribunal Tributario Aduanero Región Metropolitana

Segundo Tribunal Tributario Aduanero Región Metropolitana

Tercer Tribunal Tributario Aduanero Región Metropolitana

Cuarto Tribunal Tributario Aduanero Región Metropolitana

Tribunal Tributario Aduanero Región Arica y Parinacota

Tribunal Tributario Aduanero Región Tarapacá

Tribunal Tributario Aduanero Región Antofagasta

Tribunal Tributario Aduanero Región Atacama

Tribunal Tributario Aduanero Región Coquimbo

Tribunal Tributario Aduanero Región Valparaíso

Tribunal Tributario Aduanero Región O'Higgins

Tribunal Tributario Aduanero Región Maule

Tribunal Tributario Aduanero Región Bío-Bío

Tribunal Tributario Aduanero Región Araucanía

Tribunal Tributario Aduanero Región Los Ríos

Tribunal Tributario Aduanero Región Los Lagos

Tribunal Tributario Aduanero Región Aysén

Tribunal Tributario Aduanero Región Magallanes

Unidad Administradora de los Tribunales Tributarios y Aduaneros,
Subsecretaría de Hacienda

Fuente: <http://www.serviciocivil.cl>

Anexo Nº 14
NOMBRE DE LAS EMPRESAS ADJUDICADAS AL CONVENIO MARCO DE
BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

ALLOT S.A.
ALTA DECISION-BRAVO Y OLIVARES
ALTECONSULTORES LTDA
ASESORIA V SERVICIOS INTEGRALES ALBA LTDA
BATTAGLIA CONSULTORES
BGM CONSULTORES ASOCIADOS LIMITADA
BOYDEN
BVM CONSULTORES S.A.
CALIDAD HUMANA ASESORES CONSULTORES LTDA
CERES CONSULTORES EN RECURSOS HUMANOS LIDA
CONSULTORA ANGUITA & ASOCIADOS S.A.
CONSULTORA MUNDO LABORAL LTDA
CONSULTORES DE EMPRESA S.A.
DE KANEL CONSULTORES Y COMPANIA LIMITADA
DELOITTE AUDITORES V CONSULTORES LTDA.
DESARROLLO INTEGRAL V CONSULTORIA LIMITADA
DHUMANO CONSULTORES-FLORES Y DANERI
DIAZ SZIKLAI Y COMPANIA LIMITADA
DONOSO V TORRENS CONSULTORES LTDA.
ETCHEGARAY & DOMINGUEZ LIMITADA
EVOLIUM CONSULTING S.A.
FUCHS Y ASOCIADOS LTDA
GESTION VITAE CONSULTORES LIMITADA
HK HUMAN CAPITAL S.A.
ICARAN OVALLE & CIA. LTDA.
KORN FERRY INTERNATIONAL S.A.
LABORUM.COM CHILE S.A.
MANPOWER SERVICIOS INTEGRALES LTDA.
MAXER CONSULTORES LTDA.
MG CONSULTORES LTDA.
OSSANDON & OSSANDON AUDITORES CONSULTORES
PSICUS CONSULTORES PROFESIONALES LTDA.
SEMINARIUM DESARROLLO LTDA.
SERVICIOS CORPORATIVOS S.A.
SOCIEDAD DE PROFESIONALES PAÍS Y ZAPATA LTDA
SOCIEDAD DUARTE, BARRIGA Y MUSIC (MANDO MEDIO)
SOUTHMARKCONSULTORES LTDA
SPENCER STUART CHILE LTDA.
SURLATINA CONSULTORES EN RECURSOS HUMANOS LIMITADA
TARGET TRAINING LTDA.- INFANTE Y OSSA

Fuente: http://www.serviciocivil.cl/sites/default/files/CONSULTORAS_CONVENIO.pdf

Anexo Nº 15
ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE LOS
ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

INICIO DEL PROCESO		
Convocatoria Pública	A través de medios de comunicación masivos, prensa escrita, página Web del Servicio Civil y Diario Oficial.	DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL
Reclutamiento	A través del Sistema de Postulación en Línea (SPEL) y por medio de Empresas especializadas en búsqueda y selección.	
Análisis de Admisibilidad de la Postulación	Cumplimiento de requisitos legales.	
EVALUACIÓN GENERAL		
Primera Fase: Análisis Curricular	Consejo de Alta Dirección Pública o Comité de Selección, de acuerdo a informe de empresa especializada, determina los candidatos que continúan en el proceso.	EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN BUSQUEDA Y SELECCIÓN
Segunda Fase: Evaluación inicial	De acuerdo a los resultados de la fase anterior, la empresa define los candidatos que continúan en el proceso de evaluación.	
Tercera Fase: Evaluación Psicolaboral. Evaluación de atributos directivos y referencias laborales		

**Continuación Anexo N° 15
ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE LOS
ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS**

ENTREVISTAS FINALES		
<p>Consejo de Alta Dirección Pública o Comité de Selección, de acuerdo a informe de empresa especializada, determina los candidatos que avanzan a la fase de entrevistas finales.</p>		
Entrevistas Finales	<p>Realizadas por:</p> <p>Consejo de Alta Dirección Pública: I Nivel Jerárquico.</p> <p>Comité de Selección: II Nivel Jerárquico.</p>	<p>CONSEJO DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA O COMITÉ DE SELECCIÓN</p>
Definición de Nómina	<p>Definida por:</p> <p>Consejo de Alta Dirección Pública: I Nivel Jerárquico.</p> <p>Comité de Selección: II Nivel Jerárquico.</p>	<p>CONSEJO DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA O COMITÉ DE SELECCIÓN</p>
NOMBRAMIENTO		
Nombramiento por Autoridad Facultada	<p>Presidente de la República: I Nivel Jerárquico.</p> <p>Jefe Superior del Servicio: II Nivel Jerárquico.</p>	<p>AUTORIDAD FACULTADA</p>

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil – Sistema de Alta Dirección Pública, Díptico Etapas del Proceso de Selección.

Anexo Nº 16
ATRIBUTOS Y PERFIL DEL ALTO DIRECTIVO PÚBLICO
ESTABLECIDO POR EL CONSEJO DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA (CADP)

ATRIBUTOS	PERFIL
VISIÓN ESTRATÉGICA	Capacidad para detectar y comprender las señales sociales, económicas, tecnológicas, culturales, de política pública y políticas del entorno local y global e incorporarlas de manera coherente a la estrategia institucional.
GESTIÓN Y LOGRO	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionando y formando personas, delegando, generando directrices, planificando, diseñando, analizando información, movilizand recursos organizacionales, controlando la gestión, sopesando riesgos e integrando las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.
RELACIÓN CON EL ENTORNO Y ARTICULACIÓN DE REDES	Capacidad para identificar a los actores involucrados (stakeholders ¹⁹⁵) y generar las alianzas estratégicas necesarias para agregar valor a su gestión y/o para lograr nuevos resultados interinstitucionales, así como gestionar las variables y relaciones del entorno que le proporcionan legitimidad en sus funciones. Capacidad para comunicar oportuna y efectivamente lo necesario para facilitar su gestión institucional y afrontar, de ser necesario, situaciones críticas.
MANEJO DE CRISIS Y CONTINGENCIAS	Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflictos y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco institucional público.

¹⁹⁵ Stakeholder, es un término inglés, que se utiliza para referirse a “Cualquier persona que puede resultar afectada por la realización de los objetivos de una organización, desde el punto de vista de la responsabilidad social de la empresa”. (Glosario de areaRH.com, en <http://www.areasrh.com/glosario/glosario.htm>).

Continuación Anexo N° 16
ATRIBUTOS Y PERFIL DEL ALTO DIRECTIVO PÚBLICO
ESTABLECIDO POR EL CONSEJO DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA (CADP)

ATRIBUTOS	PERFIL
LIDERAZGO	Capacidad para generar compromiso de los funcionarios/as y el respaldo de las autoridades superiores para el logro de los desafíos de la Institución. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.
INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD	Capacidad para transformar en oportunidades las limitaciones y complejidades del contexto e incorporar en los planes, procedimientos y metodologías, nuevas prácticas tomando riesgos calculados que permitan generar soluciones, promover procesos de cambio e incrementar resultados.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Poseer los conocimientos y/o experiencias específicas, que se requieran para el ejercicio de la función.

Fuente: <http://www.serviciocivil.cl/atributos-y-perfil-del-adp>

Anexo Nº 17

MODELO DE ENTREVISTA APLICADO A INFORMANTES CLAVES

Enero, Abril y Noviembre de 2013

NOMBRE	
OCUPACIÓN ACTUAL	

A.- FASE CONVOCATORIA Y BUSQUEDA

- 1.- Pensando en los Concursos Públicos ¿Qué gana el Estado con este nuevo sistema de reclutamiento?
- 2.- ¿Cree Usted, qué existe relación entre este proceso de reclutamiento de Recurso Humano (RRHH) para el Estado, con los principios de transparencia y probidad?
- 3.- ¿Cree Usted, qué la cobertura del sistema, permite poner a los potenciales postulantes en igualdad de condiciones?
- 4.- ¿Cree Usted, qué los medios de difusión del sistema, permiten poner a los potenciales postulantes en igualdad de condiciones?
- 5.- ¿Cree Usted, qué la definición de roles para los cargos se fortalecen en este nuevo proceso? ¿Por qué?

B.- FASE DE EVALUACIÓN

- 6.- ¿Qué opinión le merece en términos de producto, el ROL de las empresas de evaluación?
- 7.- ¿Qué opinión le merece los CONVENIOS DE DESEMPEÑO?
- 8.- Conforme a su experiencia en el proceso ¿Cuáles son los problemas que PRESENTA el sistema en su Fase de EVALUACIÓN?

C.- FASE DE SELECCIÓN

- 9.- A su juicio. ¿Qué opinión le merece QUE EL PROCESO DE SELECCIÓN desemboque en una TERNA, CUATERNA o QUINA?
- 10.- ¿Qué opinión le merece una potencial POLITIZACIÓN del sistema de SELECCIÓN?

Continuación Anexo N° 17
MODELO DE ENTREVISTA APLICADO A INFORMANTES CLAVES
Enero, Abril y Noviembre de 2013

C.- FASE DE SELECCIÓN

- 11.- ¿Qué opinión le merece el Principio de OBJETIVIDAD en el proceso?
- 12.- ¿Qué opinión le merece el proceso de CONCURSOS DESIERTOS?
- 13.- ¿Qué opinión le merece los COSTOS observados en este proceso?
- 14.- Conforme a su experiencia en el proceso ¿Cuáles son los problemas que PRESENTA el sistema en su Fase de SELECCIÓN?
- 15.- Conforme a su experiencia en el proceso ¿Qué agregaría al proceso para que fuera de su completo agrado?