

COMITÉ CONSULTIVO Y CONSEJO DE LA SOCIEDAD CIVIL DEL SERVICIO CIVIL
ACTA
SESIÓN ORDINARIA N°7

1.- Asistencia. A veintinueve días del mes de julio de 2015, tiene lugar la séptima sesión ordinaria del Comité Consultivo y Consejo de la Sociedad Civil del Servicio Civil.

La sesión inicia a las 09:18 horas, con la presencia de las siguientes personas:

- Sr. Rodrigo Egaña, Director Nacional del Servicio Civil.
- Sr. Enrique Paris, Representante Ministerio de Hacienda.
- Sr. Fernando Krauss, Representante Ministerio Secretaria General de la Presidencia.
- Sra. Andrea Soto, Representante Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
- Sr. Patricio Coronado, Director Nacional del Instituto de Previsión Social.
- Sr. Raúl de la Puente, Presidente Directorio Nacional ANEF.
- Sra. Cristina Lazo, Ex Directivo de Gobierno.
- Sr. Jaime Bellolio, Experto en Recursos Humanos del Sector Público.
- Sr. Christian Hansen, Subdirector de Alta Dirección Pública.
- Sr. Pedro Guerra, Subdirector de Desarrollo de Personas.
- Sr. Francisco Silva, Jefe División Jurídica y de Asuntos Institucionales.
- Sra. Mariana George-Nascimento, Secretaria Técnica del Consejo ADP.
- Sra. Katherine Ross, Jefa de Gabinete del Servicio Civil.

2. Introducción. El Director Egaña saluda a los presentes, excusando al Presidente de CONFENATS, quien no podrá asistir por motivos de fuerza mayor. A su vez, solicita sea revisada y firmada el acta de la reunión anterior.

Para esta sesión, el tema a tratar será el proyecto de ley que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil, enviado mediante mensaje presidencial al Congreso a mediados de junio, ingresando a inicios de julio al parlamento y comenzando su discusión en la Comisión de Hacienda de la Cámara de Diputados. En este sentido, Enrique Paris, Jefe de Asesores del Ministerio de Hacienda y encargado de modernización del Estado, realizará una presentación general del proyecto, dado su rol en la coordinación de preparación del proyecto en el Ministerio de Hacienda, siendo además responsable de llevar la discusión del proyecto en la Cámara. El objeto de esta sesión es revisar los contenidos del proyecto y recoger comentarios y sugerencias de los presentes.

3. Contenidos y discusión.

El señor Paris inicia su presentación, manifestando que esta ponencia es la misma presentada por el Gobierno en la Comisión de Hacienda de la Cámara de Diputados, y que dado que todos los presentes tienen la presentación en sus carpetas, entrará de inmediato en contenidos y propuestas. Si recalca, el propósito de fortalecer el Servicio Civil y el Sistema de Alta Dirección Pública es un objetivo largamente anhelado,

existiendo tres intentos legislativos por modificar la Ley 19.882, lo cual ha producido interés de los parlamentarios quienes han ido adhiriendo transversalmente por la experiencia de desarrollo de Servicio Civil, y también voces disidentes que dificultan el mejoramiento y legitimidad del sistema.

El perfeccionamiento del Sistema ha generado atención y recomendaciones de organismos nacionales e internacionales, haciendo referencia el ponente a las recomendaciones y análisis del Consorcio para la Reforma del Estado, además de las visiones de parlamentarios, ex directivos públicos y académicos, aspecto recogido por el Programa de Gobierno de la Presidenta Bachelet y reforzado por la agenda de Probidad y Transparencia nacida de las recomendaciones hechas por la Comisión Engel. Todo esto presenta una coyuntura favorable, con características similares a las que dieron origen al Servicio Civil y la Alta Dirección Pública.

Respecto a las razones esgrimidas para perfeccionar la ADP, el Señor Paris observa el fenómeno de las desvinculaciones y su incremento en los cambios de Gobierno, particularmente en los periodos de Bachelet y Piñera; Asimismo, los efectos de uso de la figura del Transitorio y Provisional, quien no tiene impedimento de postular al cargo que ocupa. Otro aspecto analizado es la alta rotación de directivos públicos en cargos de confianza, el cuestionamiento frente a remuneraciones competitivas con el sector privado, y los costos de los concursos. Parte importante de estos generan desincentivos a la postulación de candidatos que pudiesen cumplir con el perfil. Dado lo anterior, la opción del gobierno fue profundizar el Sistema de Alta Dirección Pública, propósito en que el Consejo de Alta Dirección Pública ha jugado un rol muy activo, tanto en sus deliberaciones, recomendaciones remitidas a la autoridad política, pero también públicamente mediante cartas en los diarios o intervenciones de miembros del Consejo en seminarios internacionales.

En cuanto a aspectos operacionales que busca abordar el proyecto, se propone disminuir la duración de los procesos de selección, agilizar la preparación, seguimiento y gestión de los convenios de desempeño de los altos directivos, y abordar en la discusión la estructura de remuneraciones de los altos directivos públicos. Según consigna el Señor Paris, se busca simplificar el sistema de remuneraciones, haciéndolo consistente con la evaluación de desempeño, pero asegurando que la Asignación de Alta Dirección Pública sea percibida como un incentivo al desempeño.

En relación a las principales propuestas del proyecto. El primer elemento fue reforzar la responsabilidad de Servicio Civil en el desarrollo de personas en el Estado, reconociendo el valor de la Subdirección de Desarrollo de las Personas, que hoy no está creada por ley aun cuando existe en la estructura del servicio. Dado que el proyecto apunta al fortalecimiento del Sistema ADP y el Servicio Civil, se estimó necesario incorporar dicha Subdirección, revisando sus funciones y reconociendo formalmente tareas que hoy realiza, en materias de rectoría y asesoría en la gestión de personas. Asimismo, se asigna

al servicio competencias para colaborar en la implementación de códigos de ética en los servicios públicos.

En materias de ADP, se explicita el rol para impartir directrices en la formulación, seguimiento y evaluación de los convenios de desempeño, en el registro y evaluación de consultoras externas especializadas en procesos de selección, aspecto vital para asegurar procesos de calidad. Asimismo, según consigna el proyecto, corresponderá a Servicio Civil informar al Consejo de Alta Dirección Pública sobre la duración de los procesos de selección, los costos del sistema, evaluación de los consultores y el estado de cumplimiento.

En relación a los Servicios que serán incorporados al SADP, se contempla la integración del Servicio Nacional del Adulto Mayor, el Instituto Nacional de la Juventud, la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, el Servicio Nacional de Menores y el Fondo Nacional de Salud, incluyendo primer y segundo nivel jerárquico. En 12 años de existencia del sistema, se ha transitado de 49 a 113 servicios, y se espera llegar a 137 servicios y 1.021 cargos adscritos con las modificaciones legales, lo cual demuestra la validación del sistema en el funcionamiento de la institucionalidad pública. Cabe mencionar también el ingreso de nuevos servicios en modalidad mixta, es decir, en donde el primer nivel queda excluido del sistema pero entran los segundos niveles. El caso más paradigmático es el Servicio Civil, y cobra particular importancia esta modalidad para servicios como la Dirección General de Obras Públicas y la Dirección de Planeamiento del Ministerio de Obras Públicas.

Otro aspecto destacado es la propuesta de eliminación de la figura del Transitorio y Provisional, y la posibilidad de nombrar al subrogante legal en caso de desvinculación, aun cuando para el primer nivel se incluye la posibilidad de designar un directivo de segundo nivel que haya sido nombrado por la Alta Dirección Pública y que pertenezca al servicio. De acuerdo a lo planteado por el Señor Paris, sería una suerte de subrogancia ampliada. Adicionalmente, se otorga al Presidente de la República la facultad de nombrar directamente hasta 15 ADP de primer nivel jerárquico durante los tres primeros meses de gobierno, con una duración tope de cuatro años. Estos tendrán las mismas obligaciones y derechos que un ADP, y su perfil profesional deberá coincidir con el del cargo. Habiendo quedado vacante el cargo nombrado directamente por el Presidente, asumirá un subrogante, llamándose a concurso para provisión de manera regular. Otro aspecto, es la suspensión de concursar cargos cinco meses antes de la elección salvo acuerdo de 4/5 del Consejo ADP para llenar la vacante.

Los presentes preguntan respecto a cómo operaría la subrogancia de primer nivel por un segundo nivel jerárquico, y si este mantiene su titularidad, lo cual es corroborado por el Señor Paris, agregando que este tampoco deberá inhibirse de participar en el concurso para provisión del cupo, igual caso para el subrogante de tercer nivel jerárquico que lo reemplace. Asimismo, la Señora Soto pregunta sobre el chequeo de antecedentes por parte del Consejo de Alta Dirección Pública respecto a los directivos designados por la

Presidenta de la República, luego de lo cual se debate respecto al uso de una figura similar a la de Transitorios y Provisionales. Según comenta el expositor, esta propuesta se hace cargo de una realidad política, concebida como la necesidad de instalar a un conjunto de altos directivos para llevar a cabo las políticas de la autoridad de manera oportuna.

Un aspecto novedoso del proyecto es facultar al Consejo ADP para citar a subsecretarios y jefes de servicio en caso de desvinculación de primeros y segundos niveles, con el propósito de conocer las causas de desvinculación y evaluar el cumplimiento del Convenio de Desempeño Individual, ejercicio ya realizado durante 2014. Esta medida busca limitar la discrecionalidad en la desvinculación, y resguardar que estas se argumenten por razones de desempeño. No obstante lo anterior, y debido a las preguntas de los presentes, se consigna que primeros y segundos niveles siguen siendo cargos de confianza política.

Entre las medidas planteadas para mejorar la eficiencia de los procesos de ADP e impactar favorablemente en los costos del sistema se menciona la denominada gestión de candidatos. Al respecto, se entrega al Consejo de Alta Dirección Pública la facultad de autorizar, con un quórum de 4/5, la incorporación de candidatos a concursos con baja concurrencia de candidatos idóneos, los cuales deberán haber participado en procesos ADP durante los 24 meses previos. Similar situación aplicaría a ex directivos ADP que hayan ejercido el cargo a lo menos durante dos años y que tengan una alta tasa de cumplimiento en sus convenios de desempeño. Dada la experiencia acumulada, con esta medida se está dando flexibilidad al sistema para poder aprovechar también el proceso de selección y candidatos con un perfil idóneo, uso de información que deberá ser autorizado por un alto quórum del Consejo. Los miembros del Comité preguntan respecto a cómo se compatibilizará esta gestión de candidatos con el trabajo de las empresas consultoras, a lo cual responde la Señora George-Nascimento quien valorando la alianza público-privada surgida con el SADP, espera que esta medida ayude a que las empresas headhunters hagan prospección y traigan talentos frescos al Estado.

Otras propuestas planteadas se hacen cargo de aquello consignado en el Instructivo Presidencial de 2014 y de medidas aplicadas en la práctica, que subsanan debilidades del sistema. Entre otras, el Señor Paris menciona la exigencia de plazos máximos para informar vacantes, enviar perfiles, nombrar representantes ante los comités de selección, o el pronunciamiento respecto de nóminas. Asimismo, se consagra facultades del Consejo para realizar entrevistas por dos miembros, aprobar perfiles de II Nivel, aprobar directrices de inducción, acompañamiento y desarrollo de Altos Directivos, además de la obligación de informar anualmente a las comisiones de Hacienda del Senado y la Cámara de Diputados sobre el funcionamiento del sistema.

Adicionalmente, se busca facilitar el acceso a cargos ADP a funcionarios de planta. Actualmente, los funcionarios pueden postular, pero pierden la titularidad del cargo. La propuesta es que puedan mantener la titularidad de su planta por hasta nueve años

consecutivos, que es el periodo máximo que puede permanecer un directivo nombrado por el sistema. Si el funcionario desea volver a postular a otro cargo deberá decidir si opta por una carrera como alto directivo público, o permanece en carrera funcionaria.

En relación a los alcances de confidencialidad del Sistema de Alta Dirección Pública, se regula de mejor manera el acceso a información, fijando plazos para aquello. Se recogen además aprendizajes para el perfeccionamiento de los convenios de desempeño, se simplifica el cálculo y pago de asignación de Alta Dirección Pública, simplificando su vinculación con el desempeño. Respecto a publicidad y difusión, Servicio Civil tiene hoy la obligación de publicar convocatorias en diarios de circulación nacional, diario oficial, además de las publicaciones en la web, lo que hace caro el sistema. La propuesta es eliminar la obligación de publicar en diarios de circulación nacional, apostando a dar mayor importancia al portal. También hay un aumento discreto en las dietas de los Consejeros de ADP, reconociendo un mayor número de sesiones a las cuales asisten al año.

El Señor Paris cierra su intervención presentando cifras generales del informe financiero de la Ley, además del aumento de dotación de Servicio Civil, y la situación de cargos de salud, en donde directores de hospitales y subdirectores tienen igual rango, como segundo nivel jerárquico, aspecto que debe subsanarse en la discusión de la Ley.

Discusión

El Señor de la Puente interviene analizando el informe financiero de la ley, que tiene un importante foco en ADP, y un alcance menor en el fortalecimiento del Servicio Civil. Valora tres cosas en el proyecto, que consagre la Subdirección de Desarrollo de las Personas, que premie el trabajo de funcionarios de planta que pueden acceder a mejores condiciones sin perder su puesto, lo cual abre posibilidades para que más personas con experticia puedan llegar a cargos de alta dirección pública. Finalmente reconoce la importancia de eliminar la figura de Transitorios y Provisionales, dando un mayor rol a las subrogancias legales. No obstante lo anterior, plantea la necesidad de reevaluar el total de dotación adicional que considera el informe financiero de la Ley, de solo 6 personas, y respecto a las asignaciones que deben considerarse para los funcionarios de Servicio Civil que no pueden postular al Premio Anual por Excelencia Institucional y el Concurso Desafío Innovación.

El Señor Bellolio pregunta respecto a la recepción de los contenidos propuestos por el Ejecutivo en la Comisión de Hacienda de la Cámara, a lo cual replica el Señor Paris que las intervenciones respecto del proyecto han sido favorables al proyecto, existiendo la percepción de que es una iniciativa que responde a las debilidades y problemas del Sistema. A propósito de lo planteado por el Señor de la Puente, explica existió interés y discusión respecto al rol de Servicio Civil en la gestión y desarrollo de las personas. Respecto a la Alta Dirección, hay sectores que creen que Chile debiera tener un símil al *Civil Service* británico, es decir, una entidad independiente, autónoma del poder político que nombra directivos. Otros que están en el polo opuesto, se considera el sistema

costoso, y estiman que los gobiernos necesitan de directivos de confianza política. Es esperable que el debate se dé entre quienes sostienen que debe haber mayores grados de autonomía, y aquellos que esperan fortalecer este sistema, debatiendo respecto a la injerencia del sistema político en el SADP.

El Señor Krauss considera este proyecto da cuenta del programa de gobierno de la Presidenta Bachelet y la modernización del Estado, tocando algunos puntos de vital importancia en la discusión respecto al financiamiento de la política. De acuerdo a su perspectiva, si no se resuelve el financiamiento político es probable que se mantengan las desvinculaciones, dado que los cargos de exclusiva confianza son un importante activo político. Esto, a pesar de esta nueva facultad del Presidente de la República de nombrar 15 directivos discrecionalmente. Al respecto sugiere transparentar los procesos de desvinculación y que el costo público de hacerlo sea mayor. Finalmente plantea un debate sobre las competencias de los directivos, el valor de la vinculación política y social, y la necesidad de dar direccionalidad a la formación de los ADP.

El Señor Paris responde que el proyecto no busca borrar el valor que se le asigna a la política. No se trata de nombrar altos directivos políticamente asépticos, con una alta formación técnica independientemente de su afiliación política. Lo que se busca es poner a disposición de la autoridad a un conjunto de personas que técnicamente están habilitadas para desempeñar el cargo, y que de estas, la autoridad determine según suscriba a sus propuestas programáticas. No se perfecciona el sistema para crear un cuerpo de altos directivos autonomizados de la política, pero sí de desarrollar un filtro de mérito en la designación. Cuando se definen 15 cargos a ser nombrados a libre arbitrio de la autoridad, es hacerse cargo de una realidad, ya que para un gobierno de 4 años hay un conjunto de cargos en que no puede esperar el tiempo que demora un proceso de selección, por eso la importancia de establecer este filtro.

El Director Egaña interviene, hablando desde su experiencia como consejero de Alta Dirección Pública y Presidente del Consejo, respecto a la importancia de este proyecto para transparentar la situación de Transitorios y Provisionales y las lógicas de postulación de candidatos, algunos más asépticos en lo político y otros que entienden el rol que cumplen en la gestión política de su entorno. Haciendo referencia a diversos ejemplos, concluye el sistema tiene una riqueza que debe potenciarse, el equilibrio entre lo político y lo técnico. El Señor De la Puente recalca la importancia que los nombrados sepan que es el Estado y las políticas públicas, aspectos que deben ser asegurados en los procesos de selección desarrollados por la empresas consultoras y que las universidades no necesariamente forman. Pone como ejemplo la ENA francesa, haciendo hincapié en la necesidad de formación, hoy terreno no explorado.

En respuesta a lo planteado por el Señor de la Puente, el Director Egaña menciona que en 12 años de funcionamiento del sistema, 75% de los nombrados provienen del sector público, por lo cual infiere los altos directivos públicos seleccionados tiene una base importante de conocimientos en asuntos públicos. No obstante lo anterior, reconoce la

formación es un tema pendiente y espera ser abordado por Servicio Civil en un futuro proyecto. En torno al rol de las empresas consultoras en la selección, menciona se viene trabajando con ellas en los criterios de evaluación, y los desafíos que se definen en los perfiles de cargo. Por ende, hay elementos que deben pulirse pero se ha avanzado en mejorar los procesos de reclutamiento, seleccionando profesionales dispuestos a colaborar en el desarrollo del programa de gobierno, quienes deben pasar el filtro de mérito. En las empresas consultoras ya se instaló la necesidad de traer candidatos idóneos no solo técnicamente, siendo un criterio unánime.

Para cerrar, el Señor Paris plantea tres acotaciones. Respecto al fortalecimiento del Servicio Civil, comenta que en este periodo inicia la discusión legislativa y debemos ver cómo se conduce la discusión. El Ministerio de Hacienda asigna importancia a las nuevas facultades dadas a Servicio Civil, como por ejemplo, la potestad para dictar instrucciones a ser cumplidas por los servicios. Hay funciones que hoy el servicio cumple, y que entregando estas facultades legalmente, puede ayudar a abaratar costos y tiempos de respuesta.

Como segundo punto, el equipo del Ministro de Hacienda comparte el valor que tiene la experiencia acumulada de los candidatos en el sector público, pero también reconoce el valor de la experiencia y talento que viene desde afuera. Afirma tenemos experiencias exitosísimas en el sector público, de servicios que han descubierto talentos en las instituciones, pero también hay casos notables de talentos venidos del sector privado.

Respecto a las competencias de los altos directivos públicos, considera que para gestionar procesos de cambio o llevar a cabo políticas públicas, deben desarrollarse habilidades para liderar la organización, el entorno y la relación con los funcionarios y asociaciones. Si al interior de la organización los directivos no son capaces de persuadir y articular el trabajo con la organización, se ha demostrado una y otra vez, fracasan en sus cometidos.

Para finalizar, la Señora Soto solicita sea abordado en una próxima sesión la situación de las empresas consultoras y cómo se realizan los procesos de evaluación y asignación, considerando muy relevante ponderar su desempeño según la calidad de los candidatos seleccionados. El Director Egaña propone ver la evaluación de consultoras para una próxima sesión.

4. Acuerdos. Cerrado el espacio de discusión, se llega a los siguientes acuerdos.

Acuerdo N°1: El día miércoles 23 de septiembre se realizará la octava sesión ordinaria del Comité Consultivo, en la cual se espera continuar la discusión respecto al proyecto de ley y los elementos relevados en esta sesión. Al respecto, será acordada la metodología de presentación, considerando que los miembros puedan realizar introducciones a cada tema. Esta sesión será citada por correo electrónico.

Siendo las 11:08 horas, se levanta la sesión.