MEMORIA CADP 2007 2008

CONSEJO DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

Chile en buen Estado

GOBIERNO DE CHILE
DIRECCIÓN NACIONAL
DEL SERVICIO CIVIL

CONTENIDOS
MEMORIA DEL CONSEJO DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA 2007-2008
enero 2007 - diciembre 2008

I.- EDITORIAL

1. Hacia la consolidación del Sistema de Alta Dirección Pública
2. Consejo de Alta Dirección Pública
   2.1.- Renovación del Consejo de Alta Dirección Pública

II.- ADELANTOS Y PRINCIPALES HITOS DEL PERIODO 2007 – 2008

1. Avances del Sistema de Alta Dirección Pública
   1.1.- Incorporación de servicios y cargos
   1.2.-Concursabilidad
   1.3.- Expansión de su ámbito de aplicación: proyectos de ley que incorporan nuevos cargos al Sistema de Alta Dirección Pública
   1.4.-Desarrollo administrativo del Sistema de Alta Dirección Pública
   1.5.- Reconocimiento público del Sistema y de su aporte a la modernización del Estado
2. Convenio Marco de Servicios de Búsqueda y Selección de Altos Directivos Públicos
3. Perfeccionamientos del perfil de selección
4. Fortalecimiento del equipo de Profesionales Expertos
5. Recurso de Reclamación
6. Articulación de redes y contactos con stakeholders
7. Actividades relevantes desarrolladas por la Dirección Nacional del Servicio Civil
   7.1.- Proyecto Antares: un sistema de gestión e información de procesos de clase mundial
   7.2.-Desarrollo de Altos Directivos Públicos

III.- DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

1. Brechas remuneracionales y su incidencia en la provisión de cargos críticos del sector salud
2. Demoras en procesos de selección
3. Evaluación de impacto del Sistema de Alta Dirección Pública
4. Fortalecimiento y desarrollo de Altos Directivos Públicos
5. Extensión en la aplicación del Sistema de Alta Dirección Pública más allá de sus propios límites
6. Mejoramientos legislativos: proyecto de ley que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública (Boletín N° 4817-05)
   6.1.- Ampliación del ámbito de aplicación del Sistema.
   6.2.- Extensión de las atribuciones del Consejo de Alta Dirección Pública.
   6.3.- Mejoramiento de las rentas de Altos Directivos Públicos.
   6.4.- Agilización de procesos de selección.

IV.- ANEXOS ESTADÍSTICOS

I.- EDITORIAL

1.- HACIA LA CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

El Sistema de Alta Dirección Pública es la reforma más innovadora y exitosa de cuantas conforman el proceso de modernización de la gestión pública en nuestro país.

Su instauración –en 2003- dio paso a un verdadero cambio cultural al limitar la discrecionalidad de la autoridad en la provisión de los principales cargos directivos de la administración central del Estado para dar espacio al talento, convocado mediante concursos públicos basados en la idoneidad y el mérito, con el fin de optimizar la gestión pública y mejorar la calidad de los servicios que el Estado provee a sus ciudadanos.

A través de la profesionalización de la función pública, el Sistema de Alta Dirección Pública puso el acento en las personas, como elemento fundamental en la adaptación del aparato estatal a las crecientes y múltiples demandas impuestas por su proceso de modernización, ya que, más allá de las políticas públicas y de cambios de carácter estructural o procedimental, son personas las que llevan a cabo las transformaciones y, en el ámbito del Estado, son gerentes públicos competentes, innovadores y emprendedores los encargados de liderarlas.

La presentación de la memoria 2007-2008 del Consejo de Alta Dirección Pública, que me honra presidir, ofrece la oportunidad de efectuar un balance del camino recorrido en el período, dando cuenta de los avances experimentados por el Sistema y de los desafíos que se presentan en torno a su consolidación definitiva.

NUESTRO ESFUERZO HA FRUCTIFICADO

A cinco años de su establecimiento, el éxito del Sistema de Alta Dirección Pública, se manifiesta en logros significativos:

- El Sistema de Alta Dirección Pública se encuentra instalado y en pleno funcionamiento: se creó la institucionalidad que lo sustenta, conformada por la Dirección Nacional del Servicio Civil y el Consejo de Alta Dirección Pública; se definieron procedimientos y estándares, y se puso en marcha un proceso que, a diciembre de 2008, ha concursado 541 cargos, un 65% del total de 837 -102 de primer nivel jerárquico y 735 de segundo- que, repartidos en 103 servicios públicos, deben proveerse conforme al Sistema. De los 102 cargos de primer nivel, se han provisto o están en proceso de concurso 79, y de los 735 cargos de segundo nivel se han concursado o están en proceso de concurso el 63% del total.

  Además, en virtud de mandato presidencial, en 2007 se adelantó y completó la incorporación de servicios que debían originalmente progresar gradualmente hasta enterarse en 2010.

- Ha incrementado su profundización en forma creciente: en 2008 se nombró a 163 y en 2007 a 120 Altos Directivos Públicos, lo que representa en promedio un 35% más que en 2006 y se convocó a un promedio de 19 concursos mensuales, número considerablemente mayor que las 3 convocatorias mensuales registradas en 2004. De esta forma no sólo se ha logrado avanzar significativamente en la provisión de los cargos de los diversos servicios, sino que también, proceder a los primeros procesos de renovación, al cumplirse el plazo de designación de los primeros Altos Directivos Públicos.

- Ha sido reconocido y validado, como lo demuestra su extensión más allá de sus límites originales: a la fecha, además de los cargos inicialmente adscritos al mismo por aplicación de la ley Nº 19.882, se han incorporado -por mandato de otros cuerpos legales- 93 cargos correspondientes al Instituto Nacional del Deporte; al recientemente creado Instituto de Propiedad Industrial; a la Superintendencia de Pensiones; a los referentes regionales de servicios públicos adscritos al Sistema en las nuevas regiones de Arica – Parinacota y de Los Ríos; al naciente Servicio de Salud de Chiloé y a cargos del sector salud incorporados por la ley de examen único de conocimientos de medicina. En un futuro, de aprobarse los proyectos de ley en curso que los establecen, se prevé, entre otros, la incorporación al Sistema de Alta Dirección Pública de cargos correspondientes a la Subdirección de Servicios Sanitarios Rurales de la Dirección de Obras Hidráulicas del Ministerio de Obras Públicas; del Servicio Nacional de Educación; del Servicio de Evaluación Ambiental; de la Superintendencia del Medio Ambiente; de los Gobiernos Regionales; y del Sistema de Empresas Públicas.

  Incluso el legislador ha optado por aplicar la normativa relativa a procesos de selección del Sistema, como en el nombramiento de 5 cargos directivos del Consejo para la Transparencia y ha hecho partícipe a su institucionalidad en la selección de cargos como ocurrirá en la selección de jueces y secretarios abogados de la nueva justicia tributaria y aduanera. Esta extensión del Sistema, más allá de su ámbito de acción inicial, da cuenta de los crecientes grados de madurez y consolidación alcanzados, los que le han granjeado el respeto o, al menos, la confianza de un entorno crítico y, en algunos casos, resistente al cambio cultural implícito en su instauración.

- Asimismo, el Sistema ha logrado la validación entre quienes participan de sus procesos de selección, como se desprende de las tasas de postulación alcanzadas -67.435 postulaciones a diciembre de 2008- y del creciente interés por participar: en 2005 se registraban sólo 66 postulaciones por concurso, las que en el período 2007-2008 se incrementaron a un promedio de 116. En estas cifras ha influido el Sistema de Postulación en Línea, el que desde su implementación, en marzo 2006, ha elevado en 6 veces el número de postulaciones respecto de las recibidas antes de la incorporación de esta tecnología.

- El Sistema de Alta Dirección Pública ha generado también otros aportes sustantivos: ha posibilitado la efectiva renovación de los cuadros directivos del Estado, como queda de manifiesto al constatar que el 64% de los nombrados no desempeñaban el cargo al momento de ser designados; ha permitido incorporar a profesionales del ámbito privado, ya que un 16% de los nombrados proviene de ese sector; ha elevado a un 31% la participación de la mujer en la gerencia pública, y ha generado un círculo virtuoso en la mayor parte de los servicios incorporados, en los que se ha extendido la concursabilidad -y con ello la búsqueda de los y las mejores- hacia otros niveles de las mismas organizaciones.

Como se patentiza a través de los logros previamente reseñados, el Sistema de Alta Dirección Pública le ha hecho bien a Chile. Ha constituido un aporte a la transparencia y legitimidad de la Administración del Estado, incentivado un uso más eficiente de los recursos públicos y un aumento de la calidad de la gestión, a la vez que ha beneficiado a la ciudadanía al ofrecerle mejores prestaciones y servicios.

Y SEGUIMOS AVANZANDO

Sin perjuicio del legítimo orgullo que nos producen los éxitos previamente reseñados, durante el período 2007-2008 hemos redoblado nuestros esfuerzos dirigidos a consolidarlos.

- Se encuentra pronto a entrar en funciones ANTARES, un sistema de gestión de procesos e información de clase mundial que, a través de la integración en un sistema informático único de la totalidad de los procesos asociados al desarrollo de los concursos del Sistema, permitirá incrementar la eficiencia y eficacia de los mismos; facilitará el desarrollo, participación y acceso a la información y al conocimiento de los diversos actores involucrados en el mismo, a la vez que permitirá dar respuesta oportuna a sus requerimientos.

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

- Se ha fortalecido y renovado el grupo de Profesionales Expertos que representan al Consejo ante los Comités de Selección de segundo nivel jerárquico, dando lugar a la conformación de un grupo de primer nivel que contribuirá a enfrentar en forma adecuada la creciente demanda de trabajo y a asegurar la calidad de las nóminas que el Sistema de Alta Dirección Pública propone a la autoridad encargada del nombramiento.

- En materia de perfiles de selección, se estableció un nuevo perfil genérico de competencias, desarrollado con el propósito de contar con instrumentos de búsqueda y selección técnicamente validados y de baja complejidad para efectos operacionales. El nuevo perfil distingue entre el perfil de selección y la descripción del cargo y considera un nuevo listado de atributos o competencias genéricas. Fue elaborado por la Dirección Nacional del Servicio Civil y aprobado por el Consejo de Alta Dirección Pública, en base a las propuestas desarrolladas por el estudio sobre la materia realizado por Fundación Chile.

- En materia de fortalecimiento, formación y desarrollo de Altos Directivos Públicos la actividad se enfocó hacia la gestión de los subsistemas del ciclo de vida laboral: en materia de inducción se elaboraron orientaciones para el diseño e implementación de programas, se abrió una línea de asesoría específica y se instauraron jornadas trimestrales de inducción dirigidas a los nuevos Altos Directivos Públicos; en el ámbito de la formación se diseñó un modelo de formación directiva y se desarrollaron ciclos de seminarios y conferencias dictadas por prestigiosos académicos y consultores de la talla de Rafael Echeverría y Francisco Longo, entre otros, quienes abordaron temas tales como liderazgo innovativo, gestión pública, estrategias de comunicación, competencias directivas, construcción de equipos de alto desempeño y gestión de redes colaborativas, y en materia de desempeño se realizó un diagnóstico y propuesta de mejoramiento de los Convenios de Desempeño.

- En el periodo se han llevado a cabo numerosas actividades de capacitación destinadas a potenciar el Sistema y sus procesos de selección. Entre los que destacan los talleres de capacitación dictados por la experta internacional Martha

Alles, relativos al valor agregado de efectuar entrevistas de selección desde un enfoque por competencias, entre otros.

- Se han desarrollado diversos contactos con autoridades y stakeholders con el fin de articular redes, hacer frente a obstáculos y desafíos, potenciar las capacidades del Sistema, difundirlo e incrementar su transparencia. Asimismo, se ha invitado a compartir reflexiones en torno al mismo a universidades, *think tanks* y centros académicos independientes, con el propósito de enriquecer el análisis y crear redes de confianza y cooperación.

PRINCIPALES DESAFIOS

Pese a los logros alcanzados y los esfuerzos desarrollados, los desafíos del Sistema no se agotan.

- Entre ellos destaca, con absoluta nitidez, la necesidad de reducir las brechas remuneracionales entre el sector público y el privado –las que afectan la atracción y retención de potenciales candidatos-, particularmente, la existente en determinados cargos críticos del sector salud y que se traducen en bajas tasas de postulación y procesos declarados desiertos por no reunir un número suficiente de candidatos idóneos. Asociado a lo anterior, se visualiza la necesidad de considerar el desarrollo de otros incentivos que atraigan profesionales talentosos hacia la Alta Dirección Pública.

- Se hace indispensable disminuir los tiempos de demora en procesos de selección del Sistema resultantes de la ausencia de plazos legales para el cumplimiento de trámites que corresponde realizar a Ministerios, Servicios Públicos y a la Dirección de Presupuestos, toda vez que la duración excesiva de los concursos desprestigia al Sistema, desincentiva a posibles candidatos y perjudica a los servicios cuyos cargos se busca proveer.

- Se aspira a que se de inicio al análisis legislativo del proyecto de ley que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública, cuya tramitación legislativa se encuentra detenida y sin avances desde su presentación al Parlamento hace algo más de dos años. La iniciativa legislativa, entre otros temas, introduce reformas procedimentales enfocadas a hacer frente al problema consignado en el punto anterior e incorpora nuevos cargos y servicios al Sistema de Alta Dirección Pública.

- Deberemos avanzar, por un imperativo legal pero también ético, hacia mejoramientos procedimentales que permitan incrementar aún más la transparencia de los procesos de selección y nombramientos del Sistema.

- Habiéndose definido una línea de base para la evaluación de impacto del Sistema de Alta Dirección Pública y existiendo ya suficiente profundidad de datos, procederemos a levantar conocimiento que permita medir sus resultados más allá de sus productos, en términos de su influencia en la mejor gestión de las organizaciones que han participado de mismo. Lo anterior, con la prevención de que el Sistema no sólo debe entenderse limitado a la selección de Altos Directivos sino que ello debe ser complementado con remuneraciones adecuadas, soporte y entrenamiento, convenios de desempeño eficaces, entre otros elementos en constante proceso de perfeccionamiento.

Concientes de la relevancia de la tarea asignada y comprometiendo los mejores esfuerzos por lograr la profundización y consolidación del Sistema de Alta Dirección

Pública, entregamos a la ciudadanía, los resultados de nuestra gestión, con la plena convicción de que nuestra tarea aporta a la modernización del Estado y, en definitiva al de nuestra sociedad que de esta manera avanza hacia mayores grados de equidad y desarrollo, aumentando el bienestar y elevando la calidad de vida de las personas.

ROSSANA PÉREZ FUENTES
Presidenta del Consejo de Alta Dirección Pública
Directora Nacional del Servicio Civil

2.- PRESENTACIÓN CONSEJO DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

El Consejo de Alta Dirección Pública está integrado por cinco miembros, cuatro Consejeros designados por la Presidenta de la República, con acuerdo de los 4/7 de los Senadores en ejercicio, y la Directora Nacional del Servicio Civil, quien representa a la Presidenta de la República y lo preside.

Rossana Pérez Fuentes. Directora Nacional del Servicio Civil y Presidenta del Consejo de Alta Dirección Pública. Asistente Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Magíster en Políticas Públicas de la Universidad Victoria de Nueva Zelanda y candidata a Magíster en Gerencia Pública de la Universidad de Santiago de Chile. Fue asesora de los Ministros de Economía señores José De Gregorio y Jorge Rodríguez y Secretaria Técnica del Consejo de Alta Dirección Pública.

Rossana Costa Costa. Consejera (2004 - 2010). Ingeniera Comercial con Mención en Economía de la Universidad Católica de Chile, es Directora del Programa Económico del Instituto Libertad y Desarrollo. Previamente trabajó en el Banco Central y ha realizado actividades académicas en las Universidades Católica y Gabriela Mistral. Se especializa en el análisis y diseño de políticas públicas y, en particular, en las áreas de finanzas públicas, modernización del Estado, mercado laboral y previsión social. En años recientes formó parte del Consejo Asesor Presidencial para la Reforma Previsional y del Consejo Asesor Presidencial para el Trabajo y la Equidad.

María Luisa Brahm Barril. Consejera (2007- 2013). Abogada de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Entre los años 1983 y 1990 cumplió funciones en la Oficina de Planificación Nacional. Fue Directora del Área de Asesoría Legislativa del Instituto Libertad, cuya Dirección Ejecutiva ejerce desde el año 2000 a la fecha. Es Consejera del Consejo Nacional de Televisión e integró el Consejo de Alta Dirección Pública en el período 2004 - 2007.

Rafael Blanco Suárez. Consejero (2007-2013). Abogado de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Postitulado en Derecho Penal en la Universidad de Salamanca, España. Profesor visitante de las Universidades de Loyola Chicago y Florida University, en Estados Unidos. Fue Jefe de la División Jurídica del Ministerio de Justicia; Coordinador General de la Reforma Procesal Penal y Secretario Ejecutivo de la Comisión Nacional de Ética Pública, durante el Gobierno del Presidente Frei Ruíz-Tagle y Secretario Ejecutivo de la Agenda de Probidad y Transparencia de la Presidenta Bachelet. Ha sido asesor de reformas procesal penales en América Latina, en países como México, República Dominicana y Panamá. Actualmente se desempeña como Director de Extensión y Relaciones Internacionales de la Facultad de Derecho de la Universidad Alberto Hurtado y profesor de las cátedras de Derecho Procesal Penal y Litigación de la misma casa de estudios.

Mario Waissbluth Subelman. Consejero (2004 - 2010) Ingeniero Civil de la Universidad de Chile y Doctor en Ingeniería de la Universidad de Wisconsin. Es Profesor del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile y Coordinador General del movimiento ciudadano Educación 2020. Ha sido Director de diversas empresas, privadas y públicas, siendo hoy Director de Invertec Foods.

Mariana George-Nascimento Avendaño. Secretaria Técnica. Abogada de la Universidad Católica de Valparaíso y Magíster en Gerencia y Políticas Públicas de la Universidad Adolfo Ibáñez. APSA – Fulbright Congressional Fellow 2002-2003 e Investigadora Visitante en el Centro de Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Georgetown. Se desempeñó en las Comisiones Legislativas del Senado de la República y como Asistente Legislativa en el Congreso de los Estados Unidos.

2.1.- RENOVACIÓN DEL CONSEJO DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

En el mes de julio de 2007 se produjo la primera renovación del Consejo de Alta Dirección Pública.

La Presidenta de la República, señora Michelle Bachelet, propuso al Senado los nombres de los abogados María Luisa Brahm Barril y Rafael Blanco Suárez como nuevos integrantes de este cuerpo colegiado por un período de seis años. Dicha propuesta –contenida en oficio 1.000 de 9 de julio de 2007- se fundó en lo dispuesto por el artículo cuadragésimo cuarto de la ley N° 19.882 que regula la forma de integración del Consejo y dispone que sus miembros serán elegidos por pares y alternadamente cada tres años, debiendo ser ratificados por los cuatro séptimos de los Senadores en ejercicio, quienes deberán pronunciarse sobre la propuesta presidencial como una unidad.

El Senado, con fecha 18 de julio, aprobó la propuesta presidencial por 30 votos, superando el quórum exigido por la ley, lo que se tradujo en el nombramiento de ambos profesionales a partir del día 19 de julio de 2007, por el término de seis años contados desde entonces.

La dupla de Consejeros salientes estuvo integrada por la propia señora Brahm Barril y por el distinguido abogado y hombre público señor José Florencio Guzmán Correa, quienes –en concordancia con lo dispuesto por el artículo vigésimo transitorio de la ley N° 19.882- fueron designados por un período parcial de tres años, contados desde la fecha de su nombramiento, acaecido con fecha 5 de julio de 2004, a través del decreto supremo N° 636.

El Consejo de Alta Dirección Pública hace propicia esta oportunidad para reconocer públicamente la encomiable labor desarrollada por don José Florencio Guzmán durante su período como integrante de este cuerpo colegiado y destacar su sólido aporte al Sistema de Alta Dirección Pública, en cuyo proceso fundacional jugó un rol esencial.

Don José Florencio Guzmán Correa es abogado de la Universidad de Chile. Socio *senior* de Troncoso, Guzmán & Compañía Abogados. Fue Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras durante el Gobierno del Presidente Patricio Aylwin y Ministro de Defensa y Embajador de Chile en Argentina durante el Gobierno del Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle.

II.- ADELANTOS Y PRINCIPALES HITOS DEL PERIODO 2007 – 2008

1.- AVANCES DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

En el período 2007 – 2008 el Sistema de Alta Dirección Pública continuó su proceso de implementación, incorporando nuevos servicios y cargos y avanzado en la concursabilidad de los mismos. Simultáneamente, el Congreso Nacional analizó diversas iniciativas legislativas, aún en curso, que extienden su ámbito de aplicación más allá de sus límites originales.

Desde la perspectiva administrativa, el Sistema también ha experimentado adelantos, a través de los acuerdos adoptados por el Consejo de Alta Dirección Pública –encargado de regular los procesos de selección y proponer normas generales para su mejor funcionamiento- y la jurisprudencia administrativa, patentizada en los dictámenes de la Contraloría General de la República.

Los progresos experimentados por el Sistema de Alta Dirección Pública se han traducido en crecientes grados de confianza hacia el mismo y en el reconocimiento de su aporte al proceso de modernización del Estado tanto a nivel nacional como internacional.

1.1.- INCORPORACIÓN DE SERVICIOS Y CARGOS

Desde sus inicios el Sistema de Alta Dirección Pública ha sido implementando gradualmente, en conformidad con lo dispuesto por la ley Nº 19.882, respondiendo a las necesidades emergentes del aparato estatal y a la demanda ciudadana por servicios del Estado. Es así como en el período 2004 – 2006 se incorporaron 56 servicios y 461 cargos, 56 de primer nivel jerárquico y 405 de segundo.

En 2007, en virtud de instrucción presidencial, se sumaron 43 nuevos servicios y 288 cargos: 42 de primer nivel y 246 de segundo, dándose cumplimiento anticipado a la meta trazada originalmente para el año 2010 al incorporar el 100 % de los servicios legalmente adscritos al Sistema, totalizando 99 servicios y 749 cargos.

En el mismo período, además, se añadieron 29 cargos derivados de la instauración de las nuevas regiones de Los Rios y de Arica y Parinacota y 15 cargos directivos pertenecientes al Instituto Nacional del Deporte, Chiledeportes, concluyendo 2007 con un universo de 101 servicios y 793 cargos incorporados al Sistema de Alta Dirección Pública.

A diciembre de 2008, como consecuencia de adecuaciones a las estructuras de funcionamiento y de la creación de nuevos servicios, se excluyeron 5 cargos de segundo nivel jerárquico correspondientes al Servicio Nacional de Pesca, al tiempo que se incorporaron 7 cargos directivos -1 de primer nivel y 6 de segundo nivel jerárquico- correspondientes al recientemente creado Servicio de Salud de Chiloé; 32 cargos de Subdirectores Médicos de Hospital y Directores de Atención Primaria; 5 cargos directivos de segundo nivel correspondientes a la Superintendencia de Pensiones y 5 cargos directivos del Instituto Nacional de Propiedad Industrial, completando un total de 103 Servicios y 837 cargos.

1.1.1.- Creación de nuevas regiones y su impacto en el Sistema de Alta Dirección Pública.- Durante el mes de abril de 2007 fueron promulgadas las leyes Nº 20.174 y 20.175, por medio de las cuales se dio origen a las nuevas regiones de Los Ríos y de Arica y Parinacota, respectivamente.

Desde la perspectiva del Sistema de Alta Dirección Pública, esta modificación de la estructura administrativa implicó la creación de 29 nuevos cargos directivos, de los cuales 2 –los respectivos Directores Regionales del Servicio de Vivienda y Urbanización- son de primer nivel jerárquico y 27 corresponden al segundo nivel.

A la fecha, han sido nombrados los 2 cargos de primer nivel correspondientes a cargos de directores regionales de SERVIU y 22 cargos de segundo nivel, encontrándose los 5 cargos restantes en proceso de concurso.

1.1.2.- Incorporación de cargos del Instituto Nacional del Deporte, Chiledeportes.- Mediante la ley N° 20.141 -de Presupuestos del Sector Público para el año 2007-, publicada con fecha 14 de diciembre de 2006, se estableció a través de glosa presupuestaria, que los directores regionales del Instituto Nacional de Deportes serían seleccionados de acuerdo al procedimiento establecido para la selección de los Altos Directivos Públicos de los servicios adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública, sujetándose, en todo, a las reglas establecidas al efecto por el Título VI de la ley N° 19.882. A partir de ello, se efectuaron 13 concursos para igual número de cargos correspondientes al segundo nivel jerárquico, a los que posteriormente se sumaron los derivados de la creación de las nuevas regiones de Los Ríos y de Arica y Parinacota.

1.1.3.- Ley de examen único de conocimientos de medicina.- Luego de un arduo trabajo liderado con el Ministerio de Salud, se promulgó en abril de 2007 la ley N° 20.261 que introduce modificaciones a diversos cuerpos legales.[1]

Este nuevo cuerpo normativo –además de compatibilizar las condiciones de desempeño de determinados Altos Directivos Públicos con los derechos adquiridos durante la carrera funcionaria y flexibilizar el requisito de dedicación exclusiva- otorgó a los cargos de Subdirector Médico de Hospital y Director de Atención Primaria, de los Servicios de Salud, no importando su grado o nivel de jerarquía, el carácter de segundo nivel jerárquico, con lo que incorporó al Sistema de Alta Dirección Pública a un total de 32 nuevos cargos.

1.1.4.- Creación del Servicio de Salud de Chiloé.- Mediante la ley Nº 20.229, publicada el 18 de diciembre de 2007, se creó el Servicio de Salud de Chiloé, dotando al territorio de la provincia de Chiloé de un Servicio de Salud propio, más adecuado a la realidad local, y separado del que antes comprendía dicho territorio, el que ahora se denomina "del Reloncaví", y que atiende a la población existente en las zonas correspondientes a las provincias de Llanquihue y Palena.

Los decretos con fuerza de ley de creación y dotación de planta del Servicio[2] dispusieron, a contar del 1 de julio de 2008, la incorporación al Sistema de Alta Dirección Pública de 7 nuevos cargos: 1 de primer nivel y 6 de segundo,

---

[1] Específicamente a las leyes N°s 19.882, que regula la nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica; 15.076, que fija el estatuto para los médicos cirujanos, farmacéuticos o químico farmacéuticos, bioquímicos y cirujanos dentistas, y 19.664, que establece normas especiales para los profesionales funcionarios de los servicios de salud, compatibilizando el desempeño de Altos Directivos Públicos y los derechos adquiridos durante la carrera funcionaria.

[2] D.F.L. N° 1 y N° 7, ambos del Ministerio de Salud y de 2008.

correspondientes a los directivos del referido Servicio de Salud de Chiloé y de los establecimientos de su dependencia.

1.1.5.- Reforma Previsional.- En marzo de 2007 se promulgó la ley Nº 20.255 que reforma el Sistema Previsional Chileno, constituyendo el cambio más importante en este ámbito desde la creación de las Administradoras de Fondos de Pensiones en 1980.
El nuevo marco legal crea, entre otros, un Sistema de Pensiones Solidarias que incorpora nuevos beneficios, beneficiarios y partícipes e impone la modificación de la institucionalidad vigente a fin de garantizar un otorgamiento eficientemente de los nuevos beneficios. Como consecuencia de lo anterior, se dispone la creación del Instituto de Previsión Social, IPS -responsable de la administración del Sistema de Pensiones Solidarias, de los regímenes previsionales que administra el Instituto de Normalización Previsional y de los Centros de Atención Previsional Integral-, lo que deberá traducirse en el traspaso de cargos del Sistema de Alta Dirección Pública desde el INP al IPS.

Además, la ley dispuso la creación de una Superintendencia de Pensiones con facultades fiscalizadoras para resguardar el correcto funcionamiento del nuevo Sistema de Pensiones. Su concreción se produjo a través del decreto con fuerza de ley N° 3, de la Subsecretaría de Previsión Social del Ministerio de Trabajo, de 4 de julio de 2008, que creó la citada entidad como sucesora y continuadora legal de la Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones. Lo anterior implica el traspaso de los 7 cargos de Alta Dirección Pública existentes en la Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones, a lo que se suma la creación de 5 nuevos cargos directivos de segundo nivel.

1.1.6.- Instituto Nacional de Propiedad Industrial - INAPI.- Mediante la ley N° 20.254, de 14 de abril de 2008, se creó el Instituto Nacional de Propiedad Industrial –INAPI-, como organismo fiscalizador dependiente del Ministerio de Economía, de carácter técnico y jurídico encargado de la administración y atención de los servicios de la propiedad industrial, conforme a lo dispuesto en las leyes sobre la materia; correspondiéndole, asimismo, promover la protección que brinda la propiedad industrial y difundir el acervo tecnológico y la información de que disponga.

A través del DFL N° 2, de septiembre de 2008, se fijó la planta del personal de esta nueva entidad, estableciendo que el jefe superior del servicio, así como 4 cargos de segundo nivel jerárquico, sean seleccionados a través del Sistema de Alta Dirección Pública.

1.1.7.- Casa de Moneda.- La ley N° 20.309 transforma a la Casa de Moneda en una sociedad anónima**,** lo que le permitirá desarrollar actividades empresariales de carácter industrial y mercantil en materias gráficas y metalúrgicas. La nueva sociedad anónima estará conformada por el Fisco, con un 1% del capital, y la Corporación de Fomento de la Producción –CORFO-, con el 99% restante.

Le serán aplicables las normas de las sociedades anónimas abiertas, quedará sometida a la fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros y sujeta a la aplicación del Sistema de Alta Dirección Pública en el nombramiento de los miembros de su Directorio y de los más altos cargos ejecutivos, a fin de garantizar un alto nivel de idoneidad técnica de los mismos.

1.1.8.- Supresión de cargos del Servicio Nacional de Pesca – SERNAPESCA.- El artículo 60 de la ley N° 20.256, de 12 de abril de 2008, suprimió 5 cargos de segundo nivel jerárquico del Sistema de Alta Dirección Pública –correspondientes a Directores

Zonales- creando el mismo número de cargos de Jefes de División de la Subsecretaría de Pesca, no adscritos al Sistema.

1.2.- CONCURSABILIDAD

A diciembre de 2008, de los 837 cargos incorporados al Sistema de Alta Dirección Pública, se han nombrado 387 y 154 se encuentran en proceso, representando un avance de un 65% respecto del total del Sistema.

Al distinguir por niveles jerárquicos se aprecia que, a la fecha antes señalada, se han provisto 66 cargos de primer nivel jerárquico –equivalentes a un 78% del universo de cargos del referido nivel- y otros 13 se encuentran aún en proceso. En el segundo nivel, a su vez, se han provisto 321 cargos y encontrándose 141 cargos adicionales con sus procesos de selección en curso.

En el período comprendido por la presente memoria fueron convocados 405 procesos de selección -42 de primer nivel jerárquico y 363 de segundo-, de los cuales un 31% corresponde a cargos del sector salud.

En el mismo período se llevaron a efecto 406 procesos de selección, de los cuales 283 –equivalente a un 69,7% del total- concluyeron en nombramiento, en tanto los restantes 123 –representativos de un 30,3% del total de concursos- fueron declarados desiertos. Respecto de estos últimos, en 78 casos la declaración de desierto fue pronunciada por el respectivo Comité de Selección y en 45 fue el resultado de una decisión adoptada por la autoridad encargada del nombramiento.

El Consejo de Alta Dirección Pública sesionó en 132 oportunidades, adoptando un total de 717 acuerdos, un 94.6% de ellos por unanimidad. Ante este cuerpo colegiado se presentaron 51 perfiles de selección para igual número de cargos de primer nivel por los Ministros y/o Subsecretarios de las carteras de Agricultura, Planificación, Salud, Relaciones Exteriores, Economía, Educación, Hacienda, Minería, Vivienda, Obras Públicas, Transportes y Telecomunicaciones, Trabajo y Previsión Social, Defensa, Justicia y del Instituto Nacional de Deportes, así como autoridades del Consejo para la Transparencia.

El Consejo entrevistó a 369 postulantes a cargos de primer nivel jerárquico, efectuó 39 proposiciones de porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública y elaboró 45 nóminas de candidatos elegibles que fueron remitidas a la autoridad encargada de efectuar el correspondiente nombramiento, dando lugar a 34 nombramientos de primer nivel jerárquico.

En el segundo nivel jerárquico se efectuaron 944 sesiones de Comités de Selección, los cuales se pronunciaron respecto de 363 perfiles de selección de cargos de segundo nivel jerárquico. Dichos Comités entrevistaron a un total aproximado de 2.634 postulantes, dando origen a 288 nóminas de candidatos elegibles -un 32% de ellas correspondiente a cargos del sector salud-, dando lugar a 249 nombramientos.

1.3.- EXPANSIÓN DE SU AMBITO DE APLICACIÓN: PROYECTOS DE LEY QUE INCORPORAN NUEVOS CARGOS AL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

El Consejo de Alta Dirección Pública ha monitoreado en forma permanente la actividad legislativa y observado con especial interés el proceso de incorporación del Sistema de Alta Dirección Pública a diversos proyectos de ley -en los que se plasma el interés por propender a la profesionalización de la función pública y mejorar la calidad de los servicios que el Estado entrega a la ciudadanía- con el propósito de no perder de vista

la inserción del Sistema de Alta Dirección Pública en el desarrollo institucional del Estado.

Entre las iniciativas legislativas que expanden el ámbito de aplicación del Sistema de Alta Dirección Pública cabe destacar los siguientes: el que crea el Consejo de Auditoria Interna de Gobierno (Boletín N° 3937-06); el relativo a transparencia, límites y control de los gastos electorales, que establece normas contra la intervención electoral (Boletín N° 4724-06); el que crea la autoridad metropolitana de transportes. (Boletín N° 5077–15); el que crea la Superintendencia de Educación. (Boletín N° 5083-04); el que crea el Ministerio de Energía estableciendo modificaciones al D.L. 2.224, de 1978, y a otros cuerpos legales (Boletín N° 5766-08); el que reforma el Sistema Registral y Notarial (Boletín N° 5836-07); el que introduce perfeccionamientos en los regímenes de gobierno corporativo de las empresas del Estado y de aquellas en que éste tenga participación (Boletín N° 5840 – 05); el que introduce modificaciones en la ley N° 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional destinadas a profundizar el proceso de descentralización del país y a la vez perfeccionar la institucionalidad y gestión de los Gobiernos Regionales (Boletín N° 5872-06), y el que crea el Ministerio, el Servicio de Evaluación Ambiental y la Superintendencia del Medio Ambiente (Boletín N° 5947-12), entre otros.

1.4.- DESARROLLO ADMINISTRATIVO DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

1.4.1.- Acuerdos del Consejo de Alta Dirección Pública.- El Consejo de Alta Dirección Pública manifiesta su voluntad respecto de las materias propias de su ámbito de atribuciones a través de acuerdos de carácter público, los que se consignan en el acta de la sesión en que han sido adoptados, las que tienen carácter público y se encuentran disponibles en el sitio web de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

En el período comprendido por la presente memoria, este cuerpo colegiado efectuó un total de 132 sesiones, en las que adoptó 717 acuerdos, el 94.6% de los cuales contó con el respaldo unánime de sus integrantes.

El mayor número de acuerdos adoptados por el Consejo, –un 47.3% del total-, corresponde a decisiones sobre procesos de selección específicos, tales como aprobación de perfiles de selección; propuestas de Asignación de Alta Dirección Pública; determinación de candidatos a evaluar en cada etapa del proceso; conformación de nóminas, entre otras.

Un 26.5% de los acuerdos versan sobre el funcionamiento interno de este cuerpo colegiado, en relación con aspectos tales como agenda de trabajo, aprobación de actas y procedimientos.

El 15.5% corresponde a aspectos estratégicos de los procesos de selección y a precisiones que afectan al conjunto del Sistema de Alta Dirección, tales como la definición de lineamientos en la elaboración de perfiles; consideraciones relativas a la evaluación de candidatos; procedimientos a observar en el desarrollo de entrevistas; levantamiento de referencias laborales; participación de autoridades en el desarrollo de procesos de selección; empresas consultoras expertas en selección y búsqueda de directivos; indicadores estadísticos y de gestión, entre otros.

Un 6.8% de los acuerdos consigna solicitudes, sugerencias o indicaciones efectuadas por el Consejo a la Dirección Nacional del Servicio Civil para el mejor funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, tales como la realización de análisis –entre ellos, los relativos a evaluación del Sistema y de remuneraciones focalizado en el

sector salud- de protocolos de procedimiento, como el de desvinculación de Altos Directivos, o la elaboración de reportes estadísticos destinados a orientar la toma de decisiones, entre otras.

El 3.9% de acuerdos restantes corresponde a subcategorías de carácter misceláneo.

1.4.2.- Pronunciamientos de la Contraloría General de la República.- En materia de implementación administrativa del Sistema de Alta Dirección Pública, el período 2007-2008 se caracterizó por un fluido intercambio y colaboración entre la Dirección Nacional del Servicio Civil y la Contraloría General de la República, relación que permitió prevenir y resolver diversas situaciones propias del marco regulador de los procesos de selección que proveen cargos del Sistema.

Lo señalado se tradujo en pronunciamientos que permitieron aclarar el sentido y alcance de diversas temáticas relevantes, fundamentales para otorgar certeza jurídica al actuar tanto del Consejo de Alta Dirección Pública, como de los Comités de Selección. Destacan entre estos pronunciamientos los siguientes:

- La interpretación contenida en el dictamen Nº 45.917, de 2 de octubre de 2008, donde se devuelven por Contraloría General nombramientos de cargos de segundo nivel jerárquico provistos por medio de contratas con delegación de funciones. El dictamen señala lo siguiente:

  "…es improcedente que dicha provisión dependa exclusivamente de la decisión de la autoridad respectiva, pues ello puede significar dejar uno o más cargos al margen del aludido sistema. El artículo quincuagésimo noveno de la ley N°19.882 indica que la autoridad sólo puede proveer transitoria y provisionalmente cargos de alta dirección vacantes conforme a las condiciones que indica, por un período que no exceda de un año, a cuyo término, aquéllos sólo podrán ser provistos según las normas de la Alta Dirección Pública."

  En el mismo sentido se pronuncian los dictámenes N° 37.262, de 17 de agosto de 2007, y los N°s 28.246, de 18 de junio; 56.460, de 28 de noviembre, y 8.912, de 26 de febrero, todos de 2008. De esta forma la Contraloría General de la República reafirma su criterio único en lo relativo a garantizar la necesaria concursabilidad por medio del Sistema de Alta Dirección Pública para todo cargo vacante que se encuentre regido por esta calidad jurídica.

- Otro criterio interpretativo que mantuvo la jurisprudencia fue la declaración de incompetencia que hace el órgano contralor respecto de la evaluación psicológica que realizan las empresas en los procesos de selección. En este sentido, el dictamen Nº 12.158, de 18 de marzo de 2008, señala:

  "No se pronuncia sobre apreciaciones consideradas en evaluación psicológica realizada a postulante a concurso publico para proveer un cargo de abogado en servicio público. Ello, porque conforme el principio de libertad de la autoridad en materia de concursos para proveer cargos públicos, esta podrá considerar la realización de una entrevista psicológica a la que deban someterse los postulantes a un puesto, con el fin de determinar sus características y aptitudes personales para el cargo que se trate."

  En el mismo sentido determina el dictamen N° 53.692, de 13 de noviembre de 2008, el que admite la legitimidad de pruebas psicológicas como instrumentos de verificación de idoneidad de un postulante, siempre que esta exigencia sea de carácter general y uniforme.

- En relación a la indemnización a que hace referencia el inciso segundo del artículo quincuagésimo octavo de la ley N° 19.882, esencial es el dictamen N° 34.474, de 8 de agosto de 2008, que interpretó que para calcular el monto de ese beneficio debe considerarse el total de las remuneraciones devengadas en el último mes, por cada año de servicio en la institución, con un máximo de seis, siendo útil para ese fin todo el tiempo servido, sin considerar los períodos de interrupción funcionaria. Por medio de esta doctrina, para efectos del cálculo de la indemnización se reconoce al Alto Directivo Público el período de tiempo servido a la institución en otras calidades jurídicas como contrata o planta.

- En relación a la Asignación de Alta Dirección Pública, es importante destacar el dictamen N° 49.037, de 10 de octubre de 2007, el cual interpreta que tienen derecho a la referida Asignación quienes se desempeñan en forma provisional y transitoria en plazas de Alta Dirección Pública, reguladas por el artículo quincuagésimo noveno de la ley N° 19.882.

En materia de comunicación institucional, debe destacarse el hecho de que Contraloría General, mediante oficio remisorio, ha comunicado ininterrumpidamente a esta Dirección Nacional cada uno de los actos administrativos que han sido objeto del trámite de toma de razón. De este modo, se han recibido tanto los nombramientos en calidad de provisional y transitorio, como los titulares en plazas de Alta Dirección Pública. Estas comunicaciones han permitido contar con información fidedigna relativa al ejercicio de cargos adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública.

Por su parte, en el período 2007 - 2008 Contraloría General solicitó permanentemente información a la Dirección Nacional del Servicio Civil, con objeto de tramitar regularmente todo nombramiento de cargos regidos por el título VI de la ley N° 19.882. Esto ha permitido a nuestra institución desarrollar un rol de colaboración con dicha institución como con los servicios públicos involucrados. Es así como desde la declaración de vacancia hasta el nombramiento definitivo, se han definido una serie de hitos jurídicos necesarios para la posterior Toma de Razón del respectivo decreto o resolución, lo que permite a los servicios públicos tener claridad respecto de cada etapa de los certámenes de selección, como de su rol en las mismas.

1.5.- RECONOCIMIENTO DEL APORTE DEL SISTEMA AL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

1.5.1.- Desde el mundo público y su entorno.- La importancia e impacto del Sistema de Alta Dirección Pública en la modernización de la gestión pública ha sido reconocida por diversos actores del ámbito de lo público, algunos de particular importancia.

En primer término, S.E. la Presidenta de la República -en el marco del Discurso Presidencial del 21 de mayo de 2008-, destacó el rol del Sistema en la agenda de "Transparencia, Modernización del Estado y Calidad de la Política" planteada a fines del año 2006, subrayando los avances en materias de gestión de los diversos servicios públicos; la consolidación del mérito profesional como factor preponderante en las contrataciones públicas del Estado, y la necesidad de acelerar la reforma legal que extiende el ámbito de aplicación del Sistema de Alta Dirección a nuevos cargos y servicios.

En la misma línea, el Ministro del Interior, señor Edmundo Pérez Yoma, en su presentación de la nueva Agenda de Modernización del Estado, "El Estado que Chile necesita", efectuada en el encuentro convocado por ICARE en abril de 2008, caracterizó a la creación del Sistema de Alta Dirección Pública, del Servicio Civil y del Consejo de Alta Dirección Pública como un avance relevante en materia de gestión de

las personas que trabajan para el Estado, al consagrar la renuncia de la autoridad gubernamental a buena parte de la discrecionalidad en el nombramiento de cargos directivos en pos de favorecer el reclutamiento de los mejores. Asimismo, destacó la necesidad de acelerar el proceso en curso atendidas las complejidades de la administración moderna y las necesidades de coordinación intersectorial que requieren gerentes públicos de excelencia que permitan instalar la orientación a resultados como el principio rector de sector público.

La necesidad de profundizar el Sistema de Alta Dirección Pública, fue reiterada por el señor Ministro del Interior en la "Jornada de Trabajo para la Modernización del Estado" realizada en el mes de agosto de 2008, ante ministros de Estado, subsecretarios, jefes de servicios, intendentes, gobernadores, secretarios regionales ministeriales, y directores regionales de los diversos servicios públicos.

La perspectiva ministerial fue compartida por las propuestas de modernización planteadas –en el marco de la Agenda de Modernización del Estado del Ministro Pérez Yoma- por diversos centros de estudios o *think tanks* tales como FLACSO, Expansiva, Independientes en Red, Instituto Libertad, Libertad y Desarrollo y Fundación Jaime Guzmán, los que coincidieron ampliamente en la conveniencia de ampliar el ámbito de aplicación del Sistema de Alta Dirección Pública y acelerar su instalación.

Finalmente, cabe destacar que en el mes de diciembre de 2008 el Ministro Secretario General de la Presidencia, señor José Antonio Viera-Gallo, tras reunirse con el Consejo de Alta Dirección Pública destacó el aporte del Sistema al país y el rol central del mérito y las competencias por sobre consideraciones de otra especie en la selección de Altos Directivos Públicos.

1.5.2.- Desde la perspectiva legislativa.- El legislador ha optado por aplicar las normas relativas a los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública a cargos no adscritos al mismo, lo que implica un claro reconocimiento de los niveles de *expertise* alcanzados en materia de reclutamiento y selección de directivos.

Lo anterior quedó de manifiesto en la ley N° 20.285 sobre acceso a la información pública, la que dispuso que quienes desempeñaren funciones directivas en el Consejo para la Transparencia fueren seleccionados mediante concurso público, de conformidad con las normas que regulan los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública.

Asimismo, la ley N° 20.322, que fortalece y perfecciona la jurisdicción tributaria y aduanera, dispuso que 40 cargos de jueces tributarios y aduaneros y secretarios abogados de los mismos tribunales fueren nombrados con participación del Consejo de Alta Dirección Pública.

1.5.2.- Desde la perspectiva internacional.- En el período considerando por la presente memoria visitaron la Dirección Nacional del Servicio Civil delegaciones y equipos de trabajo de Ecuador, Trinidad y Tobago, China, Perú y Paraguay. Los que se manifestaron interesados en conocer en forma directa la experiencia de esta institución en el ámbito de la Alta Dirección Pública, lo que se explica por el hecho de tratarse de una experiencia modernizadora pionera en la región y sujeta a estándares consistentes con el estado del arte en la materia.

El mismo fenómeno queda en evidencia de las invitaciones recibidas por la misma institución para dar a conocer la reforma, sus avances y aprendizajes, cursadas por gobiernos extranjeros y entidades dependientes del Sistema de Naciones Unidas, y

que se tradujeron en la difusión de la experiencia chilena en Cuba, Brasil, Sudáfrica, Colombia, Paraguay, Argentina, Bolivia, España y República Dominicana.

2.- CONVENIO MARCO DE SERVICIOS DE BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

El Consejo de Alta Dirección Pública es el encargado de resolver la contratación de empresas consultoras especializadas en selección de personal para la adquisición de servicios de asesoría, búsqueda y selección de Altos Directivos Públicos.

El ejercicio de esta atribución ha sufrido diversas adecuaciones destinadas a garantizar resultados de excelencia. En efecto, en los albores del Sistema, se efectuó un intenso intercambio con empresas especializadas y expertos cuyo objetivo era abordar adecuadamente métodos y servicios tradicionalmente asociados al sector privado, creando las condiciones necesarias para su ejecución y desarrollo en el ámbito de lo público. Además, los servicios de las empresas consultoras eran adquiridos a través de licitaciones públicas para cada concurso, modalidad que incidía negativamente en la duración de los procesos de selección a la vez que tornaba engorroso el desarrollo del Sistema.

Como consecuencia de lo anterior, a comienzos de 2006, el Consejo de Alta Dirección Pública, en conjunto con la Dirección de Compras y Contratación Pública, aprobó el primer convenio marco de servicios[3], al que se invitó a la totalidad de las empresas consultoras inscritas en el Registro de Consultores Externos Especializados en Reclutamiento y Selección de la Administración Pública -que lleva la Dirección Nacional del Servicio Civil- y en el Registro de Oferentes de la Dirección de Compras y Contratación Pública, Chilecompra.

Este primer convenio marco consideró un total de seis tipos de servicios del rubro reclutamiento y selección de personal, todos con cobertura nacional, prestados por quince consultoras especializadas en la materia. Su suscripción representó un importante avance al uniformar criterios de trabajo, determinar presupuestos y costos asociados y disminuir la duración de los concursos en un promedio de 15 días.

En 2007, el vencimiento de la vigencia del primer convenio marco proveyó al Consejo de una oportunidad para integrar los avances del Sistema, corregir los detalles observados en su implementación y perfeccionar la relación con las empresas consultoras especializadas. En este último aspecto, se consideró esencial convocar a las mejores del rubro, con el fin de elevar los estándares de los servicios de búsqueda y evaluación de Altos Directivos Públicos y mejorar los resultados de los procesos de selección. Para ello, la formulación del nuevo convenio consideró las opiniones, sugerencias y antecedentes aportados por las empresas que participaron del proceso de solicitud de información -*Request for Information-,* desarrollado con el objetivo de facilitar la conciliación y adecuación de los métodos y procedimientos de las empresas privadas en esta materia con los requerimientos legales, propios del ámbito de lo público, aplicables a los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública.

En efecto, las empresas que aspiraban a participar de este segundo convenio marco debían considerar una serie de particularidades propias del Sistema y del marco jurídico y presupuestario del sector público, a saber: la publicidad de todos los

[3] Un convenio marco es un acuerdo en el que se establecen precios y condiciones de compra determinadas durante un período de tiempo definido. El objetivo de estos convenios es incorporar los productos y servicios en una tienda virtual, ChileCompra Express, en la cual los organismos del Estado pueden comprar o contratar directamente.

procesos de selección; la obligatoriedad de efectuar convocatorias abiertas y de amplia difusión; el monto de las rentas asociadas a los cargos del Sistema; el imperativo de que la totalidad de los postulantes sean evaluados conforme a estándares idénticos y en base a un mismo perfil de selección; la vigencia y alcance del deber de confidencialidad respecto de la identidad de los postulantes; la necesidad de que los servicios de búsqueda de candidatos –*head hunting*- se realicen mientras se encuentra vigente el plazo de convocatoria; el hecho de que los candidatos deben ser de nacionalidad chilena y reunir requisitos legales mínimos; la prohibición de sostenerse interacciones directas entre la empresa y el ministerio y/o el servicio público involucrados, sin previa autorización de la Dirección Nacional del Servicio Civil, y la estricta sujeción a las normas legales, principios y valores que rigen los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública.

Además y con el fin de generar un escenario de trabajo atractivo para las empresas consultoras, se desarrolló un importante esfuerzo de simplificación de procedimientos. A modo de ejemplo, cabe destacar que tanto la inscripción en el registro de proveedores de Chilecompra como en el de consultores externos especializados de la Dirección Nacional del Servicio Civil no tarda más de 48 horas.

Un total de 47 empresas aceptó el desafío y participó de la licitación pública -desarrollada por medio del Sistema de Compras y Contratación Pública, Chilecompra- y, a la luz de sus propuestas económicas y técnicas resultaron seleccionadas 26 empresas, entre ellas algunas de las consultoras más prestigiosas del mercado.

El segundo convenio marco entró en vigencia el 1 de marzo de 2008, contemplando la prestación de servicios de búsqueda y de evaluación de Altos Directivos Públicos; con metodologías pertinentes, definidas por las propias empresas, basadas en el perfil de selección y en la evaluación por competencias o atributos, y con modalidades de pago vinculadas a la renta asociada el cargo y al lugar geográfico en que se presten los servicios.

En esta nueva etapa, el Consejo avanzó hacia el perfeccionamiento de los procedimientos de evaluación de las empresas consultoras, de manera de asegurar la calidad de los productos, mejorar la retroalimentación y facilitar la asignación de procesos de selección en relación con el desempeño observado. Asimismo, las demandas emanadas de la puesta en marcha de este nuevo convenio marco implicaron una serie de adecuaciones operativas y metodológicas en el trabajo interno de la Subdirección de Alta Dirección Pública de la Dirección Nacional del Servicio Civil, lo que se tradujo en la generación de diversas guías y pautas metodológicas destinadas a orientar y estandarizar el trabajo en este ámbito.

Paralelamente, y en consideración a que el segundo convenio marco establecido a través del Sistema de Contratación y Compras Públicas regía sólo por un año desde su puesta en marcha, el Consejo de Alta Dirección Pública, en el mes de octubre de 2008, licitó un tercer convenio, esta vez con igual vigencia pero renovable hasta por tres años. En este tercer proceso participaron 61 empresas, de las cuales 54 cumplieron los requisitos administrativos necesarios para que sus ofertas técnicas y económicas fueran admitidas y evaluadas, resultando finalmente adjudicadas un total de 41 empresas consultoras, cuya calidad nos llena de orgullo.

Cabe destacar que el Consejo -conciente del rol que las empresas consultoras cumplen como socias estratégicas en la búsqueda y selección de Altos Directivos Públicos-, ha desarrollado una serie de actividades destinadas a fortalecer su aporte. En esta línea se inscriben la aprobación de los lineamientos operacionales a los que deben sujetarse las empresas y que constituyen una guía metodológica y una

contribución a la homogenización del marco de operación y de los estándares de calidad esperados; el proceso de inducción al Sistema de Alta Dirección Pública y a las particularidades del sector público, y la realización de conferencias y seminarios específicos.

3.- PERFECCIONAMIENTOS DEL PERFIL DE SELECCIÓN

El perfil es el instrumento que define los requisitos, competencias y atributos que debe poseer quien aspira a desempeñar un cargo determinado y constituye el eje central en torno al cual se desarrollan los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública.

Al Consejo de Alta Dirección Pública le compete la función de revisar y aprobar los perfiles de selección propuestos por los respectivos Ministros o Jefes de Servicio, según se trate de un proceso de selección destinado a proveer un cargo directivo de primer o de segundo nivel jerárquico.

La evolución del perfil empleado en la selección de los Altos Directivos Públicos ha transitado desde un modelo de cluster cerrados hasta uno centrado en atributos claves, evaluables y ponderables de acuerdo a las particularidades del cargo a seleccionar. Así, el Consejo de Alta Dirección Pública ha llegado a establecer un perfil de carácter genérico, que centra su esfuerzo en identificar las variables críticas que deben orientar la búsqueda y selección de los Altos Directivos Públicos, respondiendo a los requerimientos y desafíos de cada cargo en particular.

En nuestra memoria anterior hacíamos presente –al momento de esbozar desafíos pendientes- la necesidad de certificar la estructura y la metodología de diseño de perfiles, a fin de avanzar hacia nuevas etapas del desafío de seleccionar a los mejores directivos. En dicho contexto, en el mes de agosto de 2007, la Dirección Nacional del Servicio Civil presentó al Consejo de Alta Dirección Pública la propuesta “Perfil genérico del Alto Directivo Público Chileno” la que recoge los resultados del estudio “Perfil genérico de competencias de Alto Directivo Público”, desarrollado por la Fundación Chile, contrastando los mismos con el perfil elaborado para los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública, con el propósito de establecer un instrumento de búsqueda y selección técnicamente validado y de baja complejidad para efectos operacionales.

Dicha propuesta consideró además, un análisis de los perfiles directivos utilizados en experiencias comparadas exitosas -Nueva Zelanda, Australia, Reino Unido y Canadá- y antecedentes relacionados con experiencias previas análogas en el sector público chileno.

Fruto de este ejercicio, se formuló una propuesta de redefinición del “perfil genérico”, distinguiendo en su conformación dos ámbitos: el perfil de selección y la descripción del cargo, entendiendo que el primero es el conjunto de requisitos de formación, habilidades, experiencia y atributos que debe reunir un candidato para el ejercicio de un cargo determinado y que, a su vez, la descripción de cargo está constituida por la identificación, definición y descripción del puesto en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones. Adicionalmente y considerando la normativa vigente y las conclusiones alcanzadas, se añadieron a la matriz de perfil genérico los requisitos legales asociados al cargo y la matriz de atributos claves para el ejercicio del mismo, la que consigna la ponderación de cada uno de ellos.

En este contexto, el Consejo de Alta Dirección Pública en abril de 2008, y luego de contrastar diversas propuestas, definió como atributos genéricos para los perfiles de selección los siguientes: Visión Estratégica; Gestión y Logro; Relación con el Entorno y Articulación de Redes; Manejo de Crisis y Contingencias; Liderazgo; Innovación y Flexibilidad, y Conocimientos Técnicos, considerando además factores transversales, tales como la probidad.

Durante el período 2007-2008 han presentado perfiles de selección de primer nivel ante el Consejo de Alta Dirección Pública los Ministros y/o Subsecretarios de Agricultura, Planificación, Salud, Relaciones Exteriores, Economía, Educación, Hacienda, Minería, Vivienda, Obras Públicas, Transportes y Telecomunicaciones, Trabajo y Previsión Social, Defensa, Justicia y del Instituto Nacional de Deportes, así como autoridades del Consejo Para la Transparencia.

En el período 2007-2008, el Consejo ha prestado su aprobación a 414 perfiles de cargos directivos, de los cuales 51 corresponden al primer nivel jerárquico y 363 al segundo, los que han permitido seleccionar a los Altos Directivos Públicos que actualmente conducen al 80% de las instituciones públicas adscritas al Sistema.

4.- FORTALECIMIENTO DEL EQUIPO DE PROFESIONALES EXPERTOS

Son los representantes del Consejo ante los Comités de Selección de segundo nivel jerárquico y cuentan con reconocida *expertise* en gestión de personas o políticas públicas.

Entre sus funciones –además de integrar y presidir los Comités de Selección- se encuentra el velar por el cumplimiento de los lineamientos entregados por el Consejo y por la sujeción a los principios de idoneidad, equidad y no discriminación que informan el Sistema de Alta Dirección Pública; reportar al Consejo sobre el desarrollo y resultado de los concursos que les sean encomendados; promover y facilitar la agilización de los procesos de selección de los que forme parte, y evaluar el desempeño de las empresas consultoras que realizan la evaluación psicolaboral de los postulantes.

Originalmente -entre los años 2004 y 2005- este grupo estuvo compuesto por un total de doce profesionales seleccionados por el Consejo, el que en 2006 se amplió a un total de veintitrés.

En 2008, y tras más de cuatro años de funcionamiento de los respectivos Comités de Selección, el Consejo consideró oportuno proceder a renovar el grupo de Profesionales Expertos mediante un proceso concursal abierto, competitivo y orientado por los mismos principios que sustentan el Sistema de Alta Dirección Pública. Todo ello con el propósito de fortalecer las capacidades de acción de dichos profesionales ante la creciente demanda de trabajo y asegurar la calidad de los procesos de selección de segundo nivel jerárquico. En dicho proceso de selección participaron 84 postulantes, -63 que respondieron a la convocatoria abierta efectuada a través del Sistema de Postulación en Línea y 21 congregados mediante invitación-, los que fueron evaluados por el Consejo que incorporó a su equipo de representantes a los 13 candidatos mejor evaluados.

Actualmente cumplen el rol de Profesionales Expertos del Sistema de Alta Dirección Pública los siguientes profesionales: Patricio Aguilera Poblete; Juan Claudio Benavides Calderón; Huberto Berg Monasterio; Martín Costabal Llona; Eolo Díaz-Tendero Espinoza; Mónica Espinosa Marty; Tomás Flores Jaña; Jorge Garcés Jordán;

Solange Garreaud De Mainvilliers; Jaime Gatica Barros; Francisco Javier González Silva; Christian Hansen Cruz; Carlos Henríquez Calderón; Ernesto Livacic Rojas; Andrés Mahnke Malschafsky; Eduardo Moyano Berríos; Miguel Angel Nacrur Gazali; Leontina Paiva Rojas; María Parada Tejías; Carlos Pardo Bello; Carlos Ramírez Sánchez; Gonzalo Terminel Krebs; Jorge Torres Jofré; Isabel Undurraga Aránguiz; Raimundo Valdés Lyon; Juan Enrique Vargas Viancos; Pablo Velozo Alcalde; Vivien Villagrán Acuña, y Philip Wood Vargas.

El pasado mes de diciembre de 2008 y con el propósito de dar la bienvenida a los nuevos miembros del equipo y reforzar los vínculos existentes con sus antiguos integrantes, el Consejo de Alta Dirección Pública y la Dirección Nacional del Servicio Civil llevaron a efecto una jornada de encuentro e inducción, de la que participaron como expositores tanto integrantes del Consejo –su Presidenta y el Consejero señor Mario Waissbluth- como Profesionales Expertos ampliamente experimentados –la señora Leontina Paiva y los señores Eduardo Moyano y Eolo Díaz-Tendero-, quienes se refirieron al Sistema de Alta Dirección Pública; a las complejidades de la gerencia pública y al rol del Profesional Experto.

Dada la importancia estratégica y la incidencia de su trabajo en los resultados del Sistema de Alta Dirección Pública, se han desarrollado regularmente acciones de capacitación dirigidas a este equipo con el propósito de potenciar sus capacidades y habilidades en la conducción de los procesos de selección y específicamente, en el desarrollo de las entrevistas de selección. Entre ellas cabe destacar la realización de sendos seminarios -también dirigidos a otros integrantes de los Comités de Selección- destinados a definir y consensuar prácticas para la selección de Altos Directivos Públicos y fortalecer sus capacidades en materia de entrevistas de selección en base a atributos; la realización –en agosto de 2007- del seminario *"Entrevistas de Selección de Altos Directivos Públicos"*, desarrollado por la empresa consultora especializada Hay Group Internacional, y en diciembre del mismo año, el desarrollo del seminario *"El valor agregado de entrevistar desde un enfoque por competencias: ¿cómo observar y evaluar atributos en directivos públicos?",* dirigido por Martha Alles, destacada consultora internacional en materia de gestión de recursos humanos por competencias. Este último seminario fue replicado el 29 de agosto de 2008, y estuvo orientado a fortalecer las destrezas y habilidades de los demás integrantes de los Comités de Selección -representantes ministeriales y de los jefes de los servicios públicos cuyos cargos se busca proveer-, profundizando, además, las materias abordadas en la primera versión.

Adicionalmente, el Consejo sostiene reuniones periódicas de trabajo con sus representantes, destinadas a mantener una relación de primera mano, recoger sus inquietudes y sugerencias e informarles respecto de nuevos lineamientos, tales como los derivados de la puesta en marcha del nuevo Convenio Marco de Servicios de Búsqueda y Evaluación de Altos Directivos Públicos y de las modificaciones introducidas al perfil de selección.

Finalmente, cabe destacar que con el propósito de mantener un vinculo permanente y operativo con los integrantes de Comités de Selección, particularmente con los Profesionales Expertos, se inauguró un *banner* en el sitio Web de la Dirección Nacional del Servicio Civil -www.serviciocivil.cl- a través del cual se provee a sus destinatarios de toda la información, normativa, documentación y apoyos requeridos para llevar a cabo su tarea de forma oportuna y alineada con las orientaciones del Consejo de Alta Dirección Pública.

5.- RECURSO DE RECLAMACIÓN.

El recurso de reclamación -consagrado por el artículo quincuagésimo sexto de la ley N° 19.882-, franquea a los postulantes el derecho a impugnar aquellos procesos de selección del Sistema en los que estimen que se han producido vicios o irregularidades que han afectado su participación igualitaria.

El reclamo debe deducirse ante el Consejo de Alta Dirección Pública, dentro del término de cinco días contados desde el cierre del proceso y, a partir de su presentación, el Consejo cuenta con un plazo de diez días para emitir su pronunciamiento. Una vez recibida la reclamación, su pertinencia es evaluada por la División Jurídica de la Dirección Nacional del Servicio Civil y analizada, en su mérito, por el Consejo de Alta Dirección Pública, el que puede acogerla o desecharla. Si la acoge, puede optar por corregir o repetir el procedimiento aplicado o anular el proceso de selección de un jefe superior de servicio y en el caso de las reclamaciones de procesos de selección para proveer cargos de segundo nivel jerárquico, puede solicitar fundadamente a la Dirección Nacional del Servicio Civil la rectificación o anulación del respectivo proceso de selección.

La interposición del presente recurso no suspende el respectivo nombramiento y su ejercicio habilita para recurrir posteriormente ante la Contraloría General de la República, de acuerdo a lo establecido en el artículo 160 de la ley N° 18.834.

En el período 2007-2008 se formularon 490 reclamaciones, la totalidad de las cuales ha sido desestimada, y se dedujeron 9 recursos vinculados a las mismas ante la Contraloría General de la República, los que también fueron rechazados, en ambos casos por no haberse constatado irregularidades o vicios que afectaren la participación igualitaria de los reclamantes o por no haber efectuado la reclamación en conformidad a derecho.

Cabe destacar que las reclamaciones son excepcionales, considerando que las mismas representan un 0.96% de las casi 51.000 postulaciones presentadas en el período del que da cuenta la presente memoria. Sin perjuicio de lo anterior y del hecho que hasta ahora todas hayan sido desestimadas, su presentación ha fortalecido al Sistema por cuanto ha permitido desarrollar los ajustes y coordinaciones necesarias en la regulación y desarrollo de los procesos de selección, así como el perfeccionamiento de los mecanismos y procedimientos para el ejercicio del derecho de reclamación en consistencia con la permanente preocupación del Consejo de Alta Dirección Pública por garantizar la participación igualitaria de todos los postulantes en los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública.

6.- ARTICULACIÓN DE REDES

En el período 2007-2008 el Consejo de Alta Dirección Pública realizó diversas acciones destinadas a articular y gestionar redes con el fin de compartir y ampliar perspectivas, difundir el Sistema y generar mayores grados de confianza y adhesión al mismo.

En el ámbito de las autoridades de Gobierno, el Consejo se reunió con los Ministros y Subsecretarios de las carteras de Agricultura, Planificación, Salud, Relaciones Exteriores, Economía, Educación, Hacienda, Minería, Vivienda, Obras Públicas, Transportes y Telecomunicaciones, Trabajo y Previsión Social, Defensa, Justicia y Secretaría General de Gobierno y con las máximas autoridades de la Contraloría General de la República; del Servicio de Tesorería; de la Oficina Nacional de

Emergencia; de la Dirección de Compras y Contratación Pública; de la Defensoría Penal Pública y del Instituto Nacional de Estadísticas.

Además y durante el mismo período, el Consejo sostuvo encuentros destinados a compartir perspectivas y reflexiones en torno al Sistema de Alta Dirección Pública con representantes de los siguientes centros de estudios y think tanks: Instituto Libertad y Desarrollo; Expansiva; Chile 21; Project América; Centro de Estudios del Desarrollo y Centro de Estudios Públicos y con Directores de Unidades Académicas de formación en gerencia y políticas públicas de las Universidades de Chile; Pontificia Universidad Católica de Chile; Alberto Hurtado; Adolfo Ibáñez, y del Desarrollo.

Finalmente, cabe destacar los intercambios sostenidos con el Presidente del Colegio Médico; el Presidente de la Exma. Corte Suprema de Justicia y con los miembros del Consejo para la Transparencia.

7.- ACTIVIDADES RELEVANTES DESARROLLADAS POR LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

Enseguida presentaremos algunas actividades desarrolladas en el período 2007-2008 por la Dirección Nacional del Servicio Civil, las que resultan de especial relevancia en el contexto de los avances experimentados por el Sistema de Alta Dirección Pública.

7.1.- SISTEMA DE GESTIÓN E INFORMACIÓN DE PROCESOS - PROYECTO ANTARES

Desde los inicios del Sistema y particularmente en el curso del período 2007- 2008 se han desarrollado esfuerzos dirigidos a perfeccionar los diversos procesos asociados al Sistema de Alta Dirección Pública. Sin embargo, ninguno de ellos ha concitado mayores expectativas que el Proyecto Antares. Una herramienta de gestión de procesos e información basada en un sistema computacional que consta de un *workflow* y herramientas de *business intelligence,* como conjunto de estrategias y recursos enfocados a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes.

Antares obedece a la necesidad de administrar apoyos tecnológicos de manera integral, oportuna y eficiente a los procesos de selección del Sistema y facilitar la participación en los mismos de un amplio conjunto de actores: servicios y ministerios cuyos cargos directivos son provistos a través del Sistema de Alta Dirección Pública; la Dirección Nacional del Servicio Civil; el Consejo de Alta Dirección Pública; los profesionales expertos representantes del Consejo ante los Comités de Selección; las empresas consultoras expertas en selección y búsqueda de Altos Directivos, y los propios postulantes.

Asimismo, Antares permitirá responder a demandas de apoyo, fortalecimiento y capacitación de Altos Directivos, a la vez que facilitar su acceso a conocimiento e información proveniente del Sistema Integrado de Gestión que administra la Dirección Nacional del Servicio Civil.

El nuevo sistema de gestión e información, integra en una única plataforma informática todos los procesos del Sistema de Alta Dirección Pública vinculados al desarrollo de procesos de selección tales como planificación, gestión de Comités de Selección, convocatoria, postulación, evaluación, reclamación, nombramiento y fortalecimiento de Altos Directivos Públicos. Como consecuencia de lo anterior, Antares permitirá a la Dirección Nacional del Servicio Civil acceder a información y conocimiento en forma

expedita y actualizada; automatizar y estandarizar procesos; minimizar errores; automatizar la generación de documentación, e incorporar capacidad de gestión, contribuyendo a generar crecientes grados de eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus funciones, tornándose en una potente herramienta de control de gestión.

Por su parte, el Consejo de Alta Dirección Pública se verá beneficiado por la posibilidad de acceder a diversos informes estratégicos y de gestión en línea o según requerimientos, insumos que contribuirán al mejor desarrollo de las tareas que le son propias.

Los Comités de Selección, a través del Sistema podrán tener un control permanente de las programaciones de comités y de sus respectivos avances, así como el registro *on line* de la diversa documentación asociada a los procesos de selección de cargos de segundo nivel jerárquico.

Las empresas consultoras podrán procesar directamente en el Sistema, las diversas fases del proceso de selección, evaluación y/o búsqueda de Altos Directivos, generando espacios de trabajo en línea con las contrapartes técnicas de la Dirección Nacional del Servicio Civil, con los consecuentes ahorros de tiempos, estandarización de procesos y formatos, agilizando el desarrollo de los concursos.

Los Altos Directivos Públicos nombrados a través del Sistema de Alta Dirección, contaran con un registro individualizado que constará de los antecedentes del nombramiento, del respectivo convenio de desempeño y de las acciones de inducción, formación y/o desvinculación cuando ello corresponda, todo lo cual permitirá incrementar la transparencia en el desarrollo y seguimiento de los mismos.

Finalmente, los postulantes podrán contar con más y mejor información en línea relativa al estado de sus postulaciones y de los respectivos procesos de selección en los que participen, aumentando la transparencia e integridad del proceso de selección.

7.2.- DESARROLLO DE ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

El Sistema de Alta Dirección Pública no sólo considera el reclutamiento y selección de Altos Directivos Públicos sino que también su desarrollo y formación continua, como elementos fundamentales para fortalecer la gestión de los servicios del Estado y potenciar la gerencia pública.

En este contexto, la Unidad de Fortalecimiento de Altos Directivos Públicos de la Dirección Nacional del Servicio Civil –creada a partir del año 2006- ha asumido como su principal objetivo el apoyar a los Altos Directivos Públicos seleccionados y nombrados a través del Sistema, poniendo a su disposición herramientas destinadas a acompañarlos en su ciclo de vida laboral y contribuir a la excelencia de su gestión.

Durante el periodo 2007 – 2008, dicha Unidad definió la gestión de los subsistemas del ciclo de vida laboral de los Altos Directivos Públicos como el eje central de su accionar:

7.2.1.- Inducción.- El objetivo perseguido en este ámbito es orientar a quienes han sido nombrados a través del Sistema de Alta Dirección Pública respecto de los contenidos centrales y desafíos de sus cargos en el contexto de la Administración, a fin de apoyar su instalación como Altos Directivos Públicos.

En el curso del período que abarca esta memoria, se sentaron las bases del diseño, se implementó un piloto y se evaluaron las acciones desarrolladas en este ámbito,

actividades que fueron implementadas con el concurso de las Subdirecciones de Desarrollo de las Personas y de Alta Dirección Pública de la Dirección Nacional del Servicio Civil y con la participación de jefaturas y profesionales de unidades de recursos humanos de instituciones públicas con experiencias e iniciativas validadas en esta materia.

En esta tarea se tuvo a la vista los resultados de la Encuesta de Detección de Necesidades -realizada a fines de 2006-, formulada a 62 Altos Directivos Públicos, en la que se buscó identificar y definir los contenidos, duración y metodologías más adecuadas para el diseño del programa. Al mismo tiempo, se desarrolló una serie de jornadas de trabajo con jefaturas de gestión de personas de diversas instituciones públicas, destinadas a consultar y rescatar experiencias y mejores prácticas en la materia.

Los resultados de las actividades anteriores se plasmaron en el documento *"Orientaciones para el Diseño e Implementación de Programas de Inducción en los servicios de la Administración Civil del Estado",* difundido a todos los organismos de la Administración Central del Estado en el mes de agosto de 2007.

Asimismo, se implementó una línea de asesoría dirigida a los jefes de las unidades de gestión de personas de servicios incorporados al Sistema de Alta Dirección Pública, la que persigue estimular y enriquecer las programaciones y políticas de los servicios en materia de inducción de funcionarios y directivos. Durante el 2008, se brindó asesoría a 54 jefaturas y equipos profesionales de recursos humanos de un total de 60 servicios públicos –equivalentes al 90%- que registraron nombramientos de directivos en dicho periodo.

Finalmente, en este ámbito se desarrollaron trimestralmente jornadas de inducción dirigidas a Altos Directivos Públicos, en las que se buscó alinear a los nombrados con su rol, generando un espacio de intercambio en torno a las condiciones de desempeño y principales desafíos de su cargo. Durante el año 2008, se realizaron 4 jornadas de este tipo, en las que se contó con la participación de expositores como el Sr. Felipe del Solar, Secretario Ejecutivo de la Comisión Asesora Ministerial para la Probidad y Transparencia y del Sr. Francisco Estévez, Director de la División de Organizaciones Sociales. En ambas jornadas participaron un total de 117 Altos Directivos de manera presencial y a través de videoconferencia.

7.2.2.- Formación y desarrollo.- En este ámbito se busca potenciar la gestión operativa, estratégica y política del Alto Directivo Público, en el marco de los desafíos que plantea el Proceso de Modernización del Estado.

En esta materia, durante 2007, se diseñó el Modelo de Formación para Altos Directivos Públicos, a través del cual se aspira a orientar estratégicamente la tarea de potenciar sus habilidades y atributos. Para ello se operó en base a los requerimientos de los propios directivos, a la asesoría prestada por la consultora especializada en materia organizacional SKM –Seaprende Knowledge Management- y al análisis de experiencias exitosas comparadas de desarrollo de Altos Directivos Públicos y Privados.

La implementación de la primera etapa del modelo se tradujo en un ciclo de seminarios titulado: *"Liderando e innovando en la Alta Dirección Pública*", desarrollado por académicos del Programa de Habilidades Directivas de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, el que fue concebido como un espacio de creación y fortalecimiento de redes, así como de adquisición de distinciones

conceptuales y desarrollo de habilidades gerenciales a partir del intercambio de experiencias entre pares.

El primer seminario del ciclo, "*Liderazgo en entornos complejos"*, se desarrolló en el mes de septiembre de 2007, fue conducido por el académico de la Universidad de Chile, señor Sergio Spoerer y contó con la participación como expositores del ex Director del Instituto de Normalización Previsional, señor Marcos Lima y del ex Ministro del Trabajo, señor Ricardo Solari, así como con la activa participación de un total de 80 Altos Directivos Públicos.

El segundo seminario del mismo ciclo, *"Innovando en la Alta Dirección Pública: Observando Paradigmas y Gestionando el Cambio"*, tuvo lugar en el mes de diciembre de 2007 y contó con la participación del Consejero de Alta Dirección Pública, señor Mario Waissbluth. El seminario, además, fue facilitado por el académico señor Carlos Vignolo, quien abordó la gestión del cambio en la organización e innovación y cambios de paradigmas. De este seminario participaron 79 Altos Directivos Públicos.

Durante el 2008 se continuó con la realización de encuentros destinados a potenciar habilidades directivas, con la novedad de que se descentralizaron algunas acciones de formación en consideración a que el 60% de los cargos del Sistema tienen su asiento de desempeño en regiones.

En el mes de febrero se llevó a cabo la conferencia *"Gestión pública en contextos complejos"*, dictada por el académico y Director del Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE, España, Dr. Francisco Longo. La conferencia se enfocó en el análisis de elementos conceptuales para la acabada comprensión del contexto en que se desarrolla la gestión pública.

En junio, la ciudad de La Serena fue sede de la conferencia *"Estrategias de Comunicación Pública en la Sociedad de la Información"*, dictada por el experto internacional Sr. Genís Roca, quien se refirió a la innovación tecnológica y su impacto en la conformación de redes de personas y organizaciones.

En el mismo mes, esta vez en la ciudad de Santiago, tuvo lugar el seminario *"El Nuevo Perfil Gerencial en el Sector Público"*, desarrollado en conjunto con el Club de la Innovación en Gestión Pública del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. En este contexto, el Consejero de Alta Dirección Pública señor Mario Waissbluth expuso sobre las *"Nuevas Competencias del Gerente Público"* y el académico y Director del Programa de Innovación y Tecnologías de Construcción de Capital Social del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, señor Carlos Vignolo, lo hizo respecto de las competencias directivas en su presentación titulada *"Competencias Directivas y Alta Dirección Pública: Desde la teoría a la práctica".*

En julio se llevó a efecto el seminario – taller "El Secreto de los Equipos de Alto Desempeño y la Articulación de Redes", cuyo relator principal fue el Dr. Rafael Echeverría, sociólogo y filósofo chileno, articulador de la tesis de la ontología del lenguaje y socio fundador de *Newfield Consulting*. Esta actividad giró en torno a los elementos necesarios para la construcción de equipos de alto desempeño y a la gestión de redes colaborativas.

Durante el mes de agosto, la ciudad de Concepción fue sede del seminario -taller *"Gestión de Redes y Alta Dirección Pública: Construyendo Capital Social para la Gestión Directiva Regional",* conducido por el académico señor Carlos Vignolo, el que estuvo orientado a autoridades regionales y Altos Directivos Públicos. La actividad

entregó elementos para asumir los procesos de construcción de confianza y generación de espacios de colaboración, así como la construcción de comunidades de práctica directiva que apoyen el cumplimiento de las metas estratégicas, particularmente en el aspecto regional.

Finalmente, durante el mes de octubre de 2008, el Dr. Francisco Longo volvió a reunirse con los Altos Directivos Públicos en una conferencia realizada en el Hotel Crowne Plaza de Santiago denominada *"Los Desafíos de Desarrollar Líderes".*

7.2.3.- Gestión del desempeño.- El objetivo buscado en gestión del desempeño es consolidar al Convenio de Desempeño como una herramienta que oriente y evalúe el quehacer de los Altos Directivos Públicos, destacándolo como un instrumento de gestión y guía del Alto Directivo en el cumplimiento de los desafíos asociados a su cargo y estableciendo en su contenido los compromisos por los cuales será evaluado al término de su periodo y que permitirán retroalimentar a la autoridad para la toma de decisiones institucionales y agregar valor al desempeño integral de la misma.

En este ámbito, las acciones que se realizaron durante el período se centraron en la asesoría técnica para la elaboración de los Convenios de desempeño de los Altos Directivos Públicos, el registro y la regularización de los Convenios no suscritos. Con ello se buscó fortalecer el instrumento de medición y evaluación del desempeño de los Altos Directivos Públicos.

En el período 2007 - 2008, se otorgó asesoría a 47 servicios públicos y 11 ministerios, registrándose por parte de la Dirección Nacional del Servicio Civil un total de 240 Convenios de Desempeño.

De igual modo, en septiembre de 2007, se realizó un diagnóstico y propuesta de mejoramiento de los Convenios de desempeño a través de un estudio encomendado a la Universidad de Chile, denominado *"Diseño y seguimiento de Convenios de desempeño de Altos Directivos Públicos"*, el que elaboró un diagnóstico del instrumento, proponiendo cambios metodológicos y conceptuales al mismo, a fin de mejorar el proceso de elaboración y suscripción de convenios, y consolidarlo como una herramienta de gestión eficaz y eficiente.

Como consecuencia de lo anterior, se ha desarrollado un proceso de revisión de los aspectos metodológicos vinculados a la elaboración de Convenios de Desempeño, que junto al fortalecimiento de los procesos de asesoría, ha derivado en la propuesta de un nuevo reglamento y el perfeccionamiento de la Guía Metodológica que orienta la elaboración, suscripción, modificación y evaluación de los Convenios de Desempeño.

III.- DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

El Sistema de Alta Dirección Pública, a cinco años de su instauración, se encuentra plenamente instalado y operando en forma eficiente. En su desarrollo ha efectuado importantes avances, cumplido tempranamente sus metas y superado obstáculos y desafíos. Sin embargo, aún queda un largo camino por recorrer, en el que se avizoran nuevos retos y oportunidades y en el que subsisten antiguos obstáculos que ponen a prueba la persistencia de la institucionalidad que lo sustenta.

En el presente capítulo abordaremos los principales retos y oportunidades para la próxima etapa de su proceso de consolidación.

1.- BRECHAS REMUNERACIONALES Y SU INCIDENCIA EN LA PROVISIÓN DE CARGOS CRÍTICOS DEL SECTOR SALUD

La tasa de postulaciones en diversos procesos de selección de cargos de segundo nivel jerárquico del sector salud -particularmente los que buscan proveer cargos de Director de Hospital, Subdirector Médico de Servicio de Salud o de Hospital- es claramente inferior a la del resto del Sistema, por lo que ha constituido una permanente preocupación para el Consejo de Alta Dirección Pública.

La escasa convocatoria de estos procesos dificulta y en algunos casos incluso impide reunir un número suficiente de postulantes idóneos para conformar nómina, situación que se traduce en varias ocasiones en la declaración de desierto de los respetivos procesos de selección.

El sector salud aporta el 38,7% de los cargos del Sistema. Consta de 35 cargos de primer nivel jerárquico y de 289 de segundo nivel. Hasta la fecha se ha intentado proveer a través del Sistema de Alta Dirección Pública 166 cargos de segundo nivel, equivalente al 51 % del total. De dichos 166 cargos, se encuentran en curso los procesos de selección destinados a proveer 62 de ellos, habiéndose concluido los respectivos procesos de selección en los restantes 104 casos. Un 41% de los concursos han sido declarados desiertos hasta por cinco veces por no reunirse el número de candidatos idóneos suficientes para conformar nómina. Considerando sólo los cargos médicos críticos la cifra de desiertos se eleva a 59%, versus una tasa del 29% en otros ámbitos.

Asimismo, es posible apreciar un menor interés en participar en los procesos de selección de cargos de segundo nivel jerárquico del sector salud respecto de los restantes procesos de selección, lo que queda de manifiesto al comparar el número promedio de postulantes a cargos de Director de Hospital o Subdirector Médico de Hospital o de Servicio de Salud, que asciende a 32, cifra inferior a los 119 postulantes que, en promedio, participan en otros concursos del sector salud, pertenecientes al Sistema y de los 116 postulantes que, en promedio, participan de otros procesos de selección de cargos de Alta Dirección Pública.

La situación originalmente se atribuía a la incidencia del factor renta sumado a la dedicación exclusiva –condición de desempeño de los Altos Directivos Públicos- y al hecho que el nombramiento implicaba la pérdida de la carrera funcionaria para los postulantes funcionarios del sector salud.

En efecto, el artículo sexagésimo sexto de la ley N° 19.882, entre las condiciones de desempeño de los cargos de Alta Dirección Pública, incluye la dedicación exclusiva de los mismos, lo que, en el caso de los médicos, implicaba que no podían desarrollar

labores profesionales ni dentro del sector público ni tampoco en el sector privado con la consiguiente disminución de rentas.

En cuanto al segundo aspecto, tanto la ley como dictámenes de la Contraloría General de la República han declarado la incompatibilidad entre cargos del Sistema de Alta Dirección Pública y aquellos de la planta funcionaria, debiendo producirse el inmediato cese en el cargo de planta de quien ha sido nombrado como Alto Directivo Público.

Como paliativo se promulgó -en abril de 2008- la ley N° 20.261 que crea el examen único nacional de conocimientos de medicina e introduce modificaciones a las leyes N°s 19.882, 15.076 y 19.664, cuyas disposiciones mitigan los efectos de los dos factores anteriormente señalados.[4]

Cabe señalar que, hasta la fecha, estas modificaciones legales han tenido un bajo impacto en el número de postulantes a los cargos médicos, al no incidir de forma perceptible en la atracción y retención de los mejores candidatos, lo que confirma la importancia de mejorar el monto de las remuneraciones y la necesidad de generar nuevos estímulos de atracción y retención hacia el sector público. De igual modo, deberán reforzarse los esfuerzos por difundir los beneficios derivados de las modificaciones legales, de manera de motivar a los profesionales funcionarios a optar a dichos cargos.

La situación descrita sitúa al monto de las remuneraciones de los Altos Directivos Públicos en el centro del problema. En efecto, la existencia de una amplia brecha de remuneraciones entre los cargos críticos del sector salud y cargos análogos del sector privado quedó de manifiesto en el *"Estudio de Remuneraciones de Directivos de Primer y Segundo Nivel Jerárquico del Sector Privado, Asimilados a Cargos de Altos Directivos Públicos"*, elaborado por encargo del Consejo de Alta Dirección Pública, en el mes de marzo de 2006 y relacionado con las condiciones bajo las cuales el sector público puede retener a sus directivos claves y/o atraer, desde el sector privado, a gestores para el primer y segundo nivel jerárquico.

Dicho estudio efectúo la comparación cargo a cargo, arrojando como resultado que la referida brecha alcanza su punto más crítico en relación con los cargos de Subdirector Médico de Hospital y Subdirector Médico de Servicio de Salud, elevando el costo de oportunidad de los postulantes quienes, además, deben estar disponibles para asumir tareas complejas, ingentes cargas de trabajo y altos grados de responsabilidad y exposición pública.

La ley previó, como remedio para esta situación, la Asignación de Alta Dirección Pública, conformada por un porcentaje variable de la renta, propuesto por el Consejo de Alta Dirección Pública y aprobado por el Ministro de Hacienda. Actualmente esta Asignación tiene un doble límite: no puede superar –en un año calendario- el total de las remuneraciones brutas de carácter permanente asociadas al cargo ni significar, sumada con la renta permanente asociada al cargo, una cantidad promedio mayor que la que corresponda percibir al Subsecretario del ramo.

---

[4] La nueva legislación permite retener la propiedad de empleos anteriores incompatibles, sin derecho a remuneración, a los profesionales funcionarios que, en virtud del Sistema de Alta Dirección Pública, sean nombrados en los cargos de Director de Hospital o Subdirector Médico ya sea de Hospital o de un Servicio de Salud, por el primer período de nombramiento. De igual modo, se compatibiliza o amplían los derechos de los ya nombrados a través del Sistema de Alta Dirección Pública, señalados en el inciso tercero, del artículo sexto, de la ley N° 15.076, referidos a la reincorporación a otro cargo o empleo de la misma especialidad, en carácter de titulares, a lo menos, con igual remuneración a la que percibían en el cargo que detentaban al momento de ser nombrados, reconociéndole la antigüedad que tenía en el momento de la opción. Además, flexibiliza el derecho estatutario al ejercicio de la docencia, pudiendo optar indistinta o combinadamente por igual dedicación a labores asistenciales o clínicas.

Sin embargo, pese a que el Consejo ha intentado contrarrestar la situación de las rentas en salud por esta vía, los resultados han sido limitados como consecuencia de las siguientes variables: las proposiciones del Consejo sólo han sido parcialmente acogidas por el Ministerio de Hacienda; el tope del 100% de la renta asociada al cargo hace que la Asignación sea insuficiente en aquellos casos en que la brecha supera ese monto, y la acción del Consejo en este ámbito sólo se circunscribe a cargos de primer nivel jerárquico, ya que en el segundo nivel dicha función ha sido entregada por la ley al Ministerio respectivo.

Cabe señalar que los procesos de selección declarados desiertos se concentran en un 27% en cargos cuyo porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública asciende al 45 %; le siguen un 18%, de cargos en que el porcentaje de Asignación alcanza al 40% de la renta y un 18% en que la Asignación asciende a un 50%. Completan el espectro un 16% de cargos cuyo porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública corresponde al 35%; un 14% de cargos en que el porcentaje de Asignación se eleva al 30% de la renta; un 5% con porcentaje de Asignación de 55% y un 2% de cargos asociados a un porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública de 60%.

En atención a lo señalado, es posible estimar que el incremento de las rentas y la consecuencial disminución de la brecha de remuneraciones con el sector privado inciden directamente en la efectiva provisión de los cargos asociados a las mismas. Asimismo, queda de manifiesto que la Asignación de Alta Dirección Pública constituye una herramienta efectiva pero subutilizada respecto de los cargos de Director de Hospital, Subdirector Médico de Servicio de Salud y de Subdirector Médico de Hospital y que incluso su tope pudiere ser todavía un obstáculo para situaciones más críticas.

Esta situación irroga graves perjuicios para el sector salud, en cuanto el mismo debe hacer frente a su reforma sin contar con la provisión de cargos claves para el éxito de la misma. Asimismo, importa un impacto negativo en el propio Sistema de Alta Dirección Pública, que ve fracasar sus procesos de selección como consecuencia de impedimentos que escapan a su ámbito de acción y perjudican su proceso de consolidación.

El Consejo de Alta Dirección Pública estima que la solución a este problema es urgente y que la misma incrementará la calidad de los postulantes, la competencia por los cargos y el interés por mantenerse en ellos, lo que redundaría en una optimización de la eficiencia del gasto público y en un decidido avance del Sistema de Alta Dirección Pública hacia su consolidación definitiva. Además, considera que, en lo inmediato, es perfectamente posible paliar la situación aumentando el monto de la Asignación de Alta Dirección Pública, la que no se utiliza en toda su extensión y cuyos límites este cuerpo colegiado recomienda elevar por ley.

Este tema ha concitado la mayor preocupación del Consejo de Alta Dirección Pública, como consecuencia de sus alcances e implicancias, motivando incluso la primera declaración pública realizada por este cuerpo colegiado, la que tuvo lugar en el mes de junio de 2008.

2.- DEMORAS EN PROCESOS DE SELECCIÓN

Conforme con una encuesta realizada por la Dirección Nacional del Servicio Civil dirigida a autoridades gubernamentales usuarias del Sistema,[5] este es el aspecto peor evaluado del mismo.

La revisión del total de procesos de selección cuya nómina fue conformada durante el año 2008, arroja como resultado que, tratándose de cargos de primer nivel jerárquico, transcurren en promedio 224 días entre la vacancia del cargo y el nombramiento, de los cuales 127 –equivalentes al 57%- corresponden a trámites a los que la ley no fijó plazo, que deben cumplir la Dirección de Presupuestos, ministros y jefes de servicios. Para los cargos de segundo nivel, el tiempo transcurrido entre la vacancia y el nombramiento transcurren, en promedio, 356 días, de los cuales 238, un 67% del total, obedecen a trámites –tales como la determinación del porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública o el nombramiento de representantes ante los Comités de Selección-, que deben cumplir las autoridades mencionadas, las que no se encuentran sujetas a plazo alguno.

El Consejo de Alta Dirección Pública considera necesario que se definan plazos legales y se recurra al silencio positivo para mejorar esta situación, que deteriora la imagen y efectividad del Sistema, que resta el interés de candidatos valiosos por participar y que entorpece el funcionamiento de los propios servicios concursados. Sin perjuicio de lo anterior y como forma de propender a alcanzar una pronta solución al problema descrito sin dejarla supeditada a la reforma legal, el Consejo ha planteado la conveniencia de contar con un Instructivo Presidencial que fije plazos a jefes de servicio, ministros y a la Dirección de Presupuestos para evacuar aquellas diligencias de su competencia que integran procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública, a fin de evitar perjuicios mayores a la reforma más innovadora y exitosa de cuantas integran el proceso de modernización de la gestión pública en nuestro país.

3.- EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

Tras el esfuerzo inicial de instalación del Sistema y de la obtención de sus primeros productos, el Consejo de Alta Dirección Pública se planteó la necesidad de conocer sus resultados, entendidos como su efecto real en el mejoramiento de la gestión pública, más allá de la percepción general de las bondades derivadas de su profesionalización, de la modalidad de selección utilizada, de la aplicación de estándares o de la sujeción a principios de transparencia y no discriminación.

Dicho análisis implica responder a interrogantes respecto a si el Sistema de Alta Dirección Pública está produciendo los beneficios previstos y sobre la entidad de sus alcances y efectos generales en la población. Este ejercicio, asimismo, conlleva complejidades técnicas y prácticas, supone rigor analítico y requiere de datos disponibles y de calidad.

El Consejo, consciente tanto de la necesidad de efectuar este análisis como de las dificultades aparejadas al mismo, estimó necesario instar por la contratación de un estudio que diseñara un modelo de evaluación y definiera una línea de base que permita contrastar futuros resultados.

La Dirección Nacional del Servicio Civil –recogiendo la inquietud formulada por el Consejo y manifestada a través de su acuerdo unánime- encomendó el diseño y

[5] Dirección Nacional del Servicio Civil. Santiago, 2008.

planificación de un sistema de monitoreo y evaluación del Sistema de Alta Dirección Pública al Centro de Microdatos del Departamento de Economía de la Universidad de Chile, el que acaba de concluir su cometido, definiendo un modelo de evaluación que considera indicadores e instrumentos cuantitativos y cualitativos de medición y determinando la primera medición de base a partir de la cual se continuará desarrollando el proceso de medir el efectivo impacto del Sistema.

El próximo paso será la aplicación rigurosa, periódica y continua de la metodología de monitoreo y evaluación planteada, con el propósito de constituirla en una herramienta que permita levantar conocimiento y contar con distinciones que permitan discernir respecto de la eficacia del Sistema, efectuar eventuales mejorías y rediseños y, en definitiva, optimizar los esfuerzos desarrollados y los recursos públicos invertidos.

4.- FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

El Consejo de Alta Dirección Pública considera necesario profundizar los esfuerzos dirigidos a apoyar, acompañar y fortalecer a los Altos Directivos Públicos nombrados a través del Sistema, respondiendo integralmente a sus necesidades y, además, proporcionándoles herramientas adecuadas para enfrentar en mejores condiciones los desafíos propios de la gerencia pública, la gestión en entornos complejos y el cambio cultural implícito en el Sistema que les da origen.

Cabe destacar que, en el futuro próximo, se prevé el incremento de los avances realizados hasta ahora en materia de gestión de los subsistemas del ciclo de vida laboral de los Altos Directivos Públicos.

El Consejo estima que dichas actividades deberían complementarse con otras adaptadas de experiencias comparadas exitosas –tales como las del Reino Unido, Nueva Zelanda, Australia, Estados Unidos y Holanda-, las que presentan aspectos especialmente interesantes en materia de formación y que consideran elementos tales como la definición de currículum directivos mínimos con énfasis en desarrollo ejecutivo y entrenamiento y ejercicio de liderazgo; trabajo en equipo; cambio organizacional; innovación y tecnologías de la información y comunicación y con la aplicación de herramientas de *mentoring –que recurre a la experiencia acumulada por gerentes públicos destacados-* y *coaching.*

5.- EXTENSIÓN EN LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA MÁS ALLÁ DE SUS PROPIOS LÍMITES: VISIÓN CRÍTICA

En el período 2007 – 2008 pudimos apreciar un fenómeno nuevo: la aplicación de los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública o la participación de su institucionalidad en ámbitos ajenos al mismo.

El Consejo de Alta Dirección Pública considera que esta tendencia refleja el reconocimiento alcanzado por el Sistema de Alta Dirección Pública, sus procesos e instituciones, sin perjuicio de lo cual, ha manifestado su preocupación frente a diversos cuerpos normativos y proyectos de ley que hacen aplicable el Sistema de Alta Dirección Pública en forma parcial o en los que se recurre a su intervención sin hacer igualmente aplicables las normas y estándares del citado Sistema, por estimar que lo desnaturalizan y que sus consecuencias podrían afectar la credibilidad del Sistema, repercutiendo negativamente en su proceso de consolidación definitiva.

El Consejo considera que el Sistema de Alta Dirección Pública no debe ser percibido como una alternativa disponible cada vez que se estime conveniente proveer un cargo mediante concurso público, sin atender a su sentido final como sistema integral –con procesos, dinámicas y objetivos propios- para la selección y acompañamiento de quienes ocuparán los cargos directivos de la Administración Central del Estado, con el fin de profesionalizar la función pública y mejorar la calidad de los servicios que el Estado entrega a la ciudadanía.

Este cuerpo colegiado considera que la superposición de tareas puede afectar el desarrollo de las tareas que le son propias, entre las que destaca la de ser capaces de establecer procedimientos, criterios y controles que aseguren la transparencia, confiabilidad y oportunidad de los procesos de selección y la calidad de las proposiciones de Altos Directivos Públicos que se presentan a la autoridad.

6.- PERFECCIONAMIENTOS LEGISLATIVOS DEL SISTEMA: PROYECTO DE LEY QUE PERFECCIONA EL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA (BOLETÍN N° 4817-05)

Esta iniciativa fue presentada a tramitación legislativa por el Ejecutivo, en el mes de enero de 2007, en el marco de la *"Agenda de Probidad, Transparencia, Calidad de la Política y Modernización del Estado"*. Sus objetivos centrales están constituidos por la ampliación del ámbito de aplicación del Sistema; la reformulación de la estructura y organización del Consejo de Alta Dirección Pública, y el perfeccionamiento de aspectos procedimentales.

En relación con la materia, el Consejo de Alta Dirección Pública ha manifestado su preocupación por el largo tiempo transcurrido desde el ingreso del proyecto al Congreso sin que el mismo haya sido analizado por la Comisión de Hacienda de la Cámara de Diputados, ante la cual se encuentra radicado, y sin que el Ejecutivo haya priorizado su estudio mediante el recurso de las urgencias legislativas.

Sin perjuicio de lo anterior, este cuerpo colegiado ha celebrado esta iniciativa gubernamental considerando que la misma recoge la experiencia acumulada desde la instalación del Sistema y la traduce en los perfeccionamientos contemplados por el proyecto de ley.

El Consejo aspira a contribuir en la tarea emprendida por el Gobierno en esta materia y por ello ha desarrollado una serie de propuestas destinadas a apoyarla y complementarla, en la convicción de que el Sistema de Alta Dirección Pública constituye un aporte sustantivo a la calidad y profesionalización de la gestión pública, así como uno de los principales hitos del proceso de modernización del Estado. Dichas propuestas han sido canalizadas hacia las autoridades gubernamentales y también han sido compartidas con la Comisión de Hacienda de la Cámara de Diputados.

Cabe destacar que las propuestas del Consejo han sido adoptadas por la unanimidad de sus miembros nombrados con ratificación del Senado y se refieren, en lo principal, a los siguientes aspectos:

6.1.- Ampliación del ámbito de aplicación del Sistema.- Considerando el nivel de maduración y los logros alcanzados por el Sistema, que ya ha superado cerca del 60% de los cargos originalmente previstos en la ley, y que ha logrado en muchos casos instalar directivos de altísimo nivel profesional, el Consejo aplaude la iniciativa de aumentar su extensión a más servicios y cargos, en la línea aludida por la Presidenta Bachelet en su discurso del 21 de mayo. Además, sugiere que dicha extensión alcance

también a programas gubernamentales hoy radicados en Ministerios, y en general, a todas aquellas entidades cuya misión principal no es la definición de políticas públicas, sino su ejecución y/o regulación.

En la misma línea, por constituir una forma excepcional de ampliar el Sistema, el Consejo valora la creación de servicios mixtos –aquellos en los que el Sistema sólo se aplica a la provisión de cargos de segundo nivel jerárquico-, sin perjuicio de subrayar que debe operar en casos muy particulares y de proponer como criterio general que en todo servicio existan dos niveles jerárquicos nombrados a través del Sistema, como forma de facilitar el cambio cultural asociado al mismo y profundizar el impacto de la profesionalización de la gerencia pública en la gestión del Estado. A manera de ejemplo, parecería razonable que los SERVIU no incluyan sólo a los directivos de primer nivel jerárquico sino que también a los de segundo.

Asimismo, el Consejo sugiere analizar la consistencia y extensión de los cargos de segundo nivel jerárquico adscritos al Sistema, ya que considera necesario que el mayor número posible de éstos sea nombrado a través del mismo.

6.2.- Extensión de las atribuciones del Consejo de Alta Dirección Pública.- El Sistema ha alcanzado un importante nivel de maduración: su avance ha sido creciente y sostenido y ha sido legitimado por la confianza de más de 67.000 postulaciones a la fecha, por lo que el Consejo estima que para su total consolidación se precisa de un enfoque sistémico que la facilite.

En dicho contexto, el Consejo sugiere incrementar las atribuciones que la ley le asigna, incorporando facultades decisorias y regulatorias en materias tales como convenios de desempeño, perfiles de selección, realización de estudios, y adopción de un conjunto de medidas específicas y normas generales necesarias para el mejor funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, y para que el Consejo pueda cumplir adecuadamente su rol de responsable del mismo frente al Ejecutivo, el Legislativo y la ciudadanía.

6.3.- Mejoramiento de las rentas de Altos Directivos Públicos.- Uno de los aspectos destacables del proyecto hoy en trámite es que aborda la tarea de superar uno de los principales problemas que aquejan, al Sistema: la existencia de una brecha remuneracional significativa entre los sectores público y privado respecto de cargos y responsabilidades análogos.

La ley N° 19.882 introduce la Asignación de Alta Dirección Pública como herramienta destinada a mitigar los efectos de la referida brecha remuneracional. Esta Asignación constituye un porcentaje variable de la remuneración, propuesto por el Consejo de Alta Dirección Pública y aprobado por el Ministro de Hacienda. Actualmente tiene como límite -sumada con la renta permanente asociada al cargo- el monto de la renta del Subsecretario del ramo y no puede exceder en un año del 100% de la suma de las remuneraciones brutas que le corresponda percibir al funcionario.

El Consejo celebra con entusiasmo el avance que el proyecto representa en este aspecto, a la vez que sugiere profundizar el esfuerzo y eliminar el límite establecido en función de la renta del Subsecretario del ramo, elevando además su tope del 100% al 200%.

6.4.- Agilización de procesos de selección.- El Consejo valora la decisión gubernamental de revertir la actual situación de demoras en los procesos de selección derivada de la ausencia de plazos para que ministros, jefes de servicios y la Dirección de Presupuestos cumplan con trámites insertos en dichos procesos y que se

desprende de la definición legal de plazos contemplada por el proyecto, la que deberá traducirse en procesos de selección más expeditos. Esta modificación contribuirá a satisfacer de mejor forma las necesidades de provisión de cargos de los servicios públicos; así como impedir la pérdida de candidatos valiosos que desisten desanimados por la demora.

Adicionalmente, el Consejo sugiere la adopción legal de medidas complementarias en caso de retrasos, tales como el silencio positivo, recogido en otros cuerpos normativos de nuestro ordenamiento jurídico.

Finalmente, el Consejo de Alta Dirección Pública hace votos por el buen éxito del proyecto de ley que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública, en la certeza de que el mismo contribuirá a alcanzar crecientes grados de excelencia en la gestión pública y en el otorgamiento a la ciudadanía de servicios de calidad.

IV.- PRINCIPALES ESTADÍSTICAS DEL SISTEMA

I.- CARGOS Y SERVICIOS INCORPORADOS AL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

Cuadro 1: Cargos incorporados al Sistema de Alta Dirección Pública en el periodo 2004-2008, desagregados por ministerio y nivel jerárquico.
Gráfico 1: Progresión anual del universo de cargos incorporados al Sistema de Alta Dirección Pública en el periodo 2004-2008
Gráfico 2: Cargos de primer nivel jerárquico incorporados al Sistema de Alta Dirección Pública en el periodo 2004-2008
Gráfico 3: Cargos de segundo nivel jerárquico incorporados al Sistema de Alta Dirección Pública en el periodo 2004-2008
Cuadro 4: Servicios incorporados al Sistema de Alta Dirección Pública en el periodo 2007-2008
Gráfico 4: Servicios incorporados al Sistema de Alta Dirección Pública en el periodo 2004-2008[6]

II.- CONCURSOS DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

Cuadro 5: Concursos convocados por ministerio y nivel jerárquico en el periodo 2004-2008
Gráfico 5: Progresión de concursos convocados mensualmente en el periodo 2004-2008
Cuadro 6: Concursos de Alta Dirección Pública finalizados en el periodo 2004-2008, por tipo de cierre y nivel jerárquico
Cuadro 7: Concursos de Alta Dirección Pública del sector salud finalizados en el periodo 2004-2008 por tipo de cierre y nivel jerárquico
Gráfico 6: Concursos de Alta Dirección Pública declarados desiertos en el periodo 2004-2008

III.- NOMBRAMIENTOS DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

Cuadro 8: Altos Directivos Públicos nombrados en el periodo 2007-2008, desagregados por ministerio y nivel jerárquico.
Gráfico 7: Tasa de nombramientos mensuales efectuados en el periodo 2004-2008
Gráfico 8: Altos Directivos Públicos de primer nivel jerárquico en ejercicio durante el periodo 2004-2008
Gráfico 9: Altos Directivos Públicos de segundo nivel jerárquico en ejercicio durante el periodo 2004-2008
Cuadro 9: Altos Directivos Públicos en ejercicio durante el periodo 2007-2008 por servicio y nivel jerárquico.

IV.- POSTULACIONES Y CARACTERIZACIÓN DE POSTULANTES

Cuadro 10: Número de postulaciones totales antes y después del Sistema de Postulación en Línea –SPEL
Cuadro 11: Número de postulaciones - excluyendo las del sector salud - antes y después del Sistema de Postulación en Línea - SPEL
Cuadro 12: Número de postulaciones promedio por nivel jerárquico en el período 2004- 008
Gráfico 10: Distribución de postulaciones promedio a concursos del Sistema de Alta Dirección Pública en el periodo 2004-2008
Cuadro 13: Distribución de postulantes según cumplimiento de requisitos en el período 2004-2008.
Gráfico 11: Porcentaje de postulantes a cargos de primer nivel jerárquico según cumplimiento de requisitos en el período 2004-2008

[6] En el año 2005 no se produjo incorporación de cargos o servicios al Sistema de Alta Dirección Pública

Gráfico 12: Porcentaje de postulantes a cargos de segundo nivel jerárquico según cumplimiento de requisitos en el período 2004-2008
Cuadro 14: Distribución de postulantes según género en el período 2004-2008
Gráfico 13: Porcentaje de postulantes a cargos de primer nivel jerárquico según género en el período 2004-2008
Gráfico 14: Porcentaje de postulantes a cargos de segundo nivel jerárquico según género en el período 2004-2008

V.- CARACTERIZACIÓN DE LOS ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

Cuadro 15: Distribución por género de Altos Directivos Públicos nombrados en el periodo 2004-2008
Gráfico 15: Distribución por género de Altos Directivos Públicos de primer nivel jerárquico nombrados en el periodo 2004-2008
Cuadro 16: Distribución de Altos Directivos Públicos nombrados en el periodo 2004-2008, según sector del último cargo ocupado
Gráfico 16: Distribución por género de Altos Directivos Públicos de segundo nivel jerárquico nombrados en el periodo 2004-2008
Gráfico 17: Distribución de Altos Directivos Públicos de primer nivel jerárquico nombrados en el periodo 2004-2008, según sector del último cargo ocupado
Grafico 18: Distribución de Altos Directivos Públicos de segundo nivel jerárquico nombrados en el periodo 2004-2008, según sector del último cargo ocupado
Cuadro 17: Distribución de Altos Directivos Públicos según si son nuevos ocupantes del cargo o si han sido ratificados para un nuevo trienio
Gráfico 19: Distribución de Altos Directivos Públicos de primer nivel jerárquico ratificados en el cargo en el periodo 2004-2008
Gráfico 20: Distribución de Altos Directivos Públicos de segundo nivel jerárquico ratificados en el cargo en el periodo 2004-2008
Gráfico 21: Porcentaje de nombrados en cargos de Alta Dirección Pública según lugar ocupado en nómina

VI.- DURACIÓN Y COSTOS DE PROCESOS DE SELECCIÓN

Cuadro 18: Duración promedio de los procesos finalizados realizados durante el año 2007-2008
Cuadro 19: Costos promedio de los procesos finalizados realizados durante el año 2007
Cuadro 20: Costos promedio de los procesos finalizados realizados durante el año 2008

VII.- SESIONES Y DIETAS DEL CONSEJO DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

Cuadro 21: Sesiones celebradas por el Consejo de Alta Dirección Pública entre enero 2007 y diciembre 2008
Cuadro 22: Dietas pagadas a los Consejeros por asistencia a sesiones de Consejo
Cuadro 23: Dietas pagadas a los Consejeros por participación en Comités de Selección

I.- CARGOS Y SERVICIOS INCORPORADOS AL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

Cuadro 1: Cargos incorporados al Sisitema de Alta Dirección Pública en el período 2004 - 2008 desagregados por ministerio y nivel jerárquico

MINISTERIO	CARGOS INCLUÍDOS EN EL SADP								
	I NIVEL				II NIVEL				CARGOS DE APD
	2004	2006	2007	2008	2004	2006	2007	2008	
MIN. DEL INTERIOR	1	0	0	0	4	0	0	0	5
MIN. DE RELACIONES EXT.	0	0	3	0	0	0	4	0	7
MIN. DE ECONOMÍA	2	0	4	1	29	0	58	0	94
MIN. DE HACIENDA	2	2	1	0	8	26	16	0	55
MIN. DE EDUCACIÓN	1	0	4	0	19	0	28	0	52
MIN. DE JUSTICIA	1	0	3	0	4	0	43	0	51
MIN. DE DEFENSA NACIONAL	0	0	3	0	0	0	31	0	34
MIN. DE OBRAS PÚBLICAS	0	1	9	0	0	3	23	0	35
MIN. DE AGRICULTURA	1	0	2	0	22	0	20	0	51
MIN. DEL TRABAJO Y PREV. SOC.	2	0	2	0	45	0	12	5	66
MIN. DE SALUD	30	0	4	1	233	0	22	37	327
MIN. DE MINERÍA	0	0	2	0	0	0	6	0	8
MIN. DE ENERGÍA	0	0	1	0	0	0	6	0	7
MIN. DE VIVIENDA Y URBANISMO	13	0	3	0	0	0	4	0	20
MIN. DE TRANSP. Y TELECOM.	0	0	1	0	0	0	1	0	2
MIN. DE PLANIFICACIÓN	0	0	2	0	0	0	5	0	7
SEC. GENERAL DE GOBIERNO	0	0	0	0	0	0	15	0	15
TOTAL	**53**	**3**	**44**	**2**	**364**	**29**	**300**	**42**	**837**

Gráfico 1: Progresión anual del universo de cargos incorporados al Sisitema de Alta Dirección Pública en el período 2004 - 2008

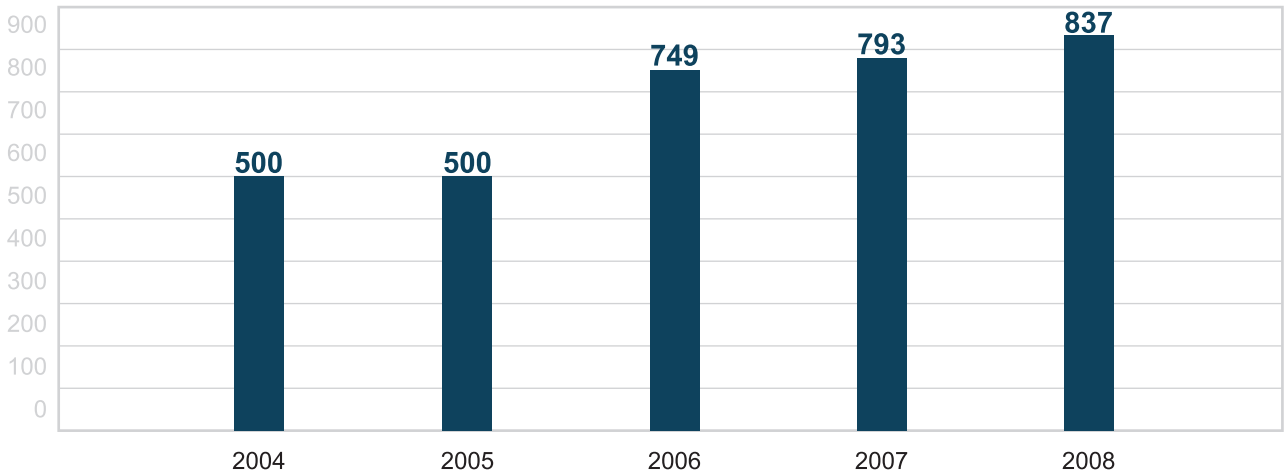


Gráfico 2: Cargos de primer nivel jerárquico incorporados al Sisitema de Alta Dirección Pública en el período 2004 - 2008

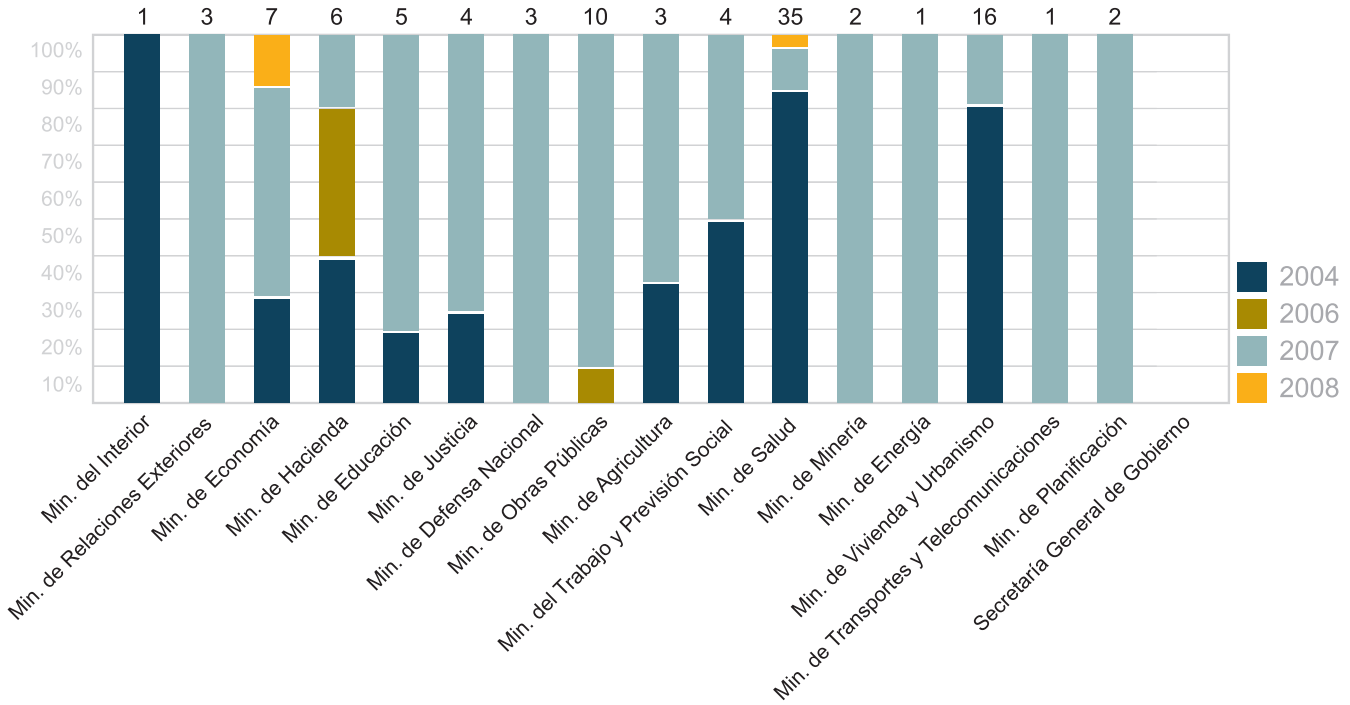
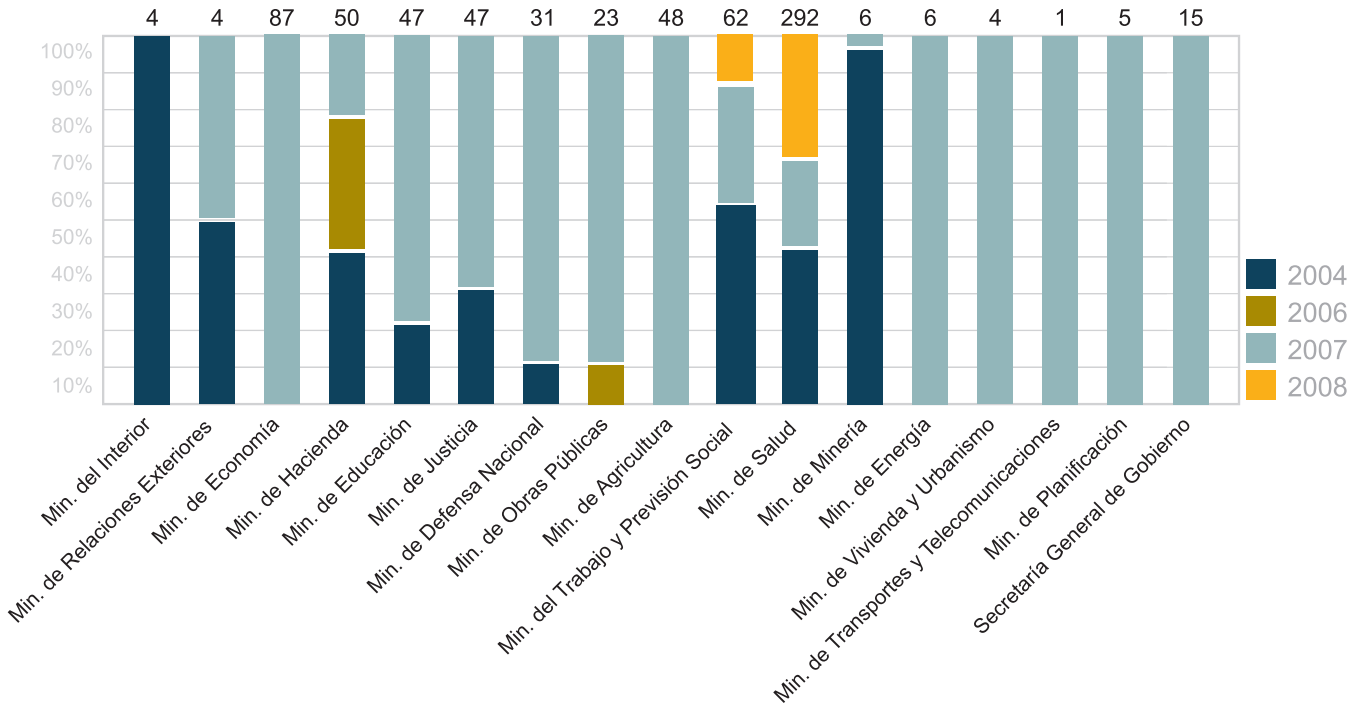


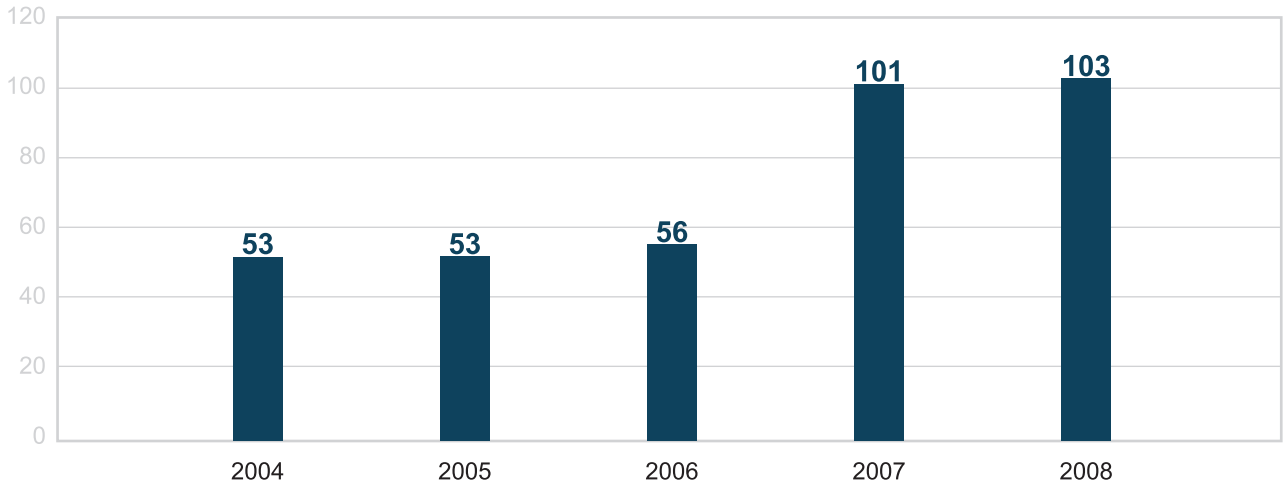
Gráfico 3: Cargos de segundo nivel jerárquico incorporados al Sisitema de Alta Dirección Pública en el período 2004 - 2008



Cuadro 4: Servicios incorporados al Sisitema de Alta Dirección Pública en el período 2007 - 2008

MINISTERIO	SERVICIO	2007	2008	TOTAL
RELACIONES EXTERIORES	AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL	1		1
	DIRECCIÓN NACIONAL DE FRONTERAS	1		1
	INSTITUTO ANTÁRTICO CHILENO	1		1
DEFENSA NACIONAL	CAJA DE PREVISIÓN DE LA DEFENSA NACIONAL	1		1
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA MINISTERIO DEFENSA	1		1
	DIRECCIÓN DE PREVISIÓN DE CARABINEROS DE CHILE	1		1
	DIRECCIÓN GENERAL DE AERONÁUTICA CIVIL	1		1
HACIENDA	SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS	1		1
ECONOMÍA	FISCALÍA NACIONAL ECONÓMICA	1		1
	INSTITUTO NACIONAL DE PROPIEDAD INDUSTRIAL		1	1
	SERVICIO NACIONAL DE PESCA	1		1
	SERVICIO NACIONAL DE TURISMO	1		1
	SUPERINT. DE ELECTRICIDAD Y COMBUSTIBLES	1		1
PLANIFICACIÓN	FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSIÓN SOCIAL	1		1
	FONDO NACIONAL DE LA DISCAPACIDAD	1		1
EDUCACIÓN	COMISIÓN NACIONAL INV. CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA	1		1
	CONSEJO DE RECTORES	1		1
	DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS ARCHIVOS Y MUSEOS	1		1
	JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES	1		1
JUSTICIA	DEFENSORÍA PENAL PÚBLICA	1		1
	SERVICIO DE REGISTRO CIVIL E IDENTIFICACIÓN	1		1
	SUPERINTENDENCIA DE QUIEBRAS	1		1
TRABAJO	DIRECCIÓN GENERAL DE CRÉDITO PRENDARIO	1		1
	SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES	1		1
OBRAS PÚBLICAS	DIRECCIÓN DE AEROPUERTOS	1		1
	DIRECCIÓN DE ARQUITECTURA	1		1
	DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	1		1
	DIRECCIÓN DE OBRAS HIDRÁULICAS	1		1
	DIRECCIÓN DE OBRAS PORTUARIAS	1		1
	DIRECCIÓN DE VIALIDAD	1		1
	DIRECCIÓN GENERAL DE AGUAS	1		1
	FISCALÍA DEL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS	1		1
	INSTITUTO NACIONAL DE HIDRÁULICA	1		1
SALUD	CENTRO DE REFERENCIA DE SALUD DE MAIPÚ	1		1
	CENTRO DE REF. DE SALUD PEÑALOLÉN CORD. ORIENTE	1		1
	HOSPITAL PADRE ALBERTO HURTADO	1		1
	INSTITUTO SALUD PÚBLICA	1		1
	SERVICIO DE SALUD CHILOÉ		1	1
VIVIENDA	PARQUE METROPOLITANO	1		1
	SERV. DE VIV. Y URB. REGIÓN ARICA Y PARINACOTA	1		1
	SERVICIO DE VIV. Y URB. REGIÓN LOS LAGOS	1		1
AGRICULTURA	COMISIÓN NACIONAL DE RIEGO	1		1
	INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO	1		1
MINERÍA	COMISIÓN CHILENA DE ENERGÍA NUCLEAR	1		1
	COMISIÓN CHILENA DEL COBRE	1		1
	SERVICIO NACIONAL DE GEOLOGÍA Y MINERÍA	1		1
TRANSPORTE	JUNTA DE AERONÁUTICA CIVIL	1		1
TOTAL		**45**	**2**	**47**

Gráfico 4: Servicios incorporados al Sisitema de Alta Dirección Pública en el período 2004 - 2008*



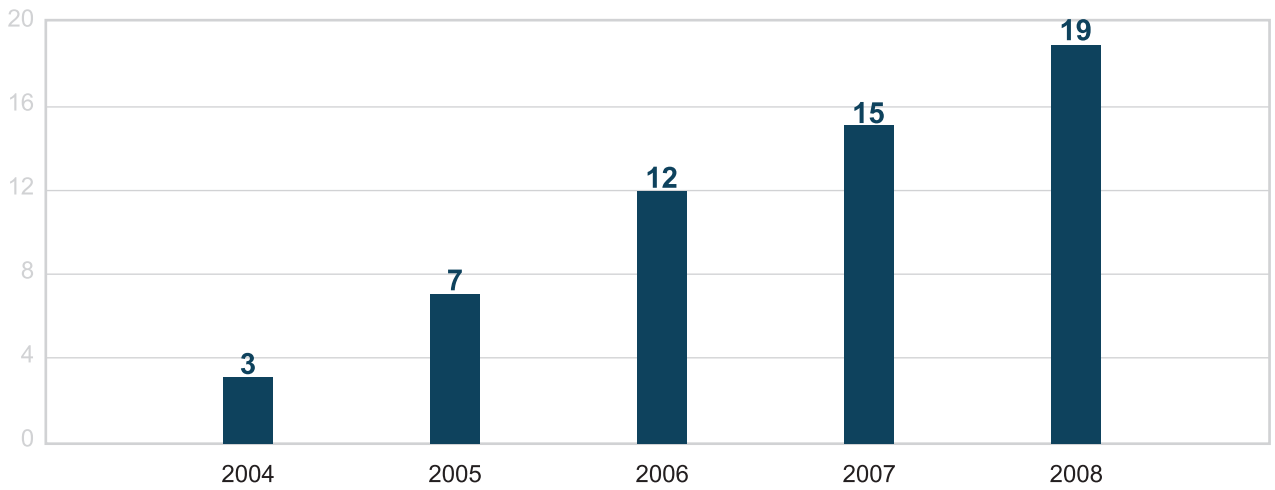
* En el año 2005 no se produjo incorporación de cargos o servicios al Sistema de Alta Dirección Pública

II.- CONCURSOS DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

Cuadro 5: Concursos convocados por ministerio y nivel jerárquico en el período 2004 - 2008

MINISTERIO	CONCURSOS DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA POR MINISTERIO, CONVOCADOS EN EL PERIODO 2004 - 2008				TOTAL
	I NIVEL		II NIVEL		
	TOTAL DE CONCURSOS 2004 - 2008	2007-2008	TOTAL DE CONCURSOS 2004 - 2008	2007-2008	
MIN. DEL INTERIOR	1	0	7	7	8
MIN. DE RELACIONES EXTERIORES	3	3	0	0	3
MINISTERIO DE ECONOMÍA	3	1	66	60	69
MIN. DE HACIENDA	2	1	46	36	48
MIN. DE EDUCACIÓN	3	2	36	25	39
MIN. DE JUSTICIA	4	2	27	24	31
MIN. DE DEFENSA NACIONAL	0	0	1	1	1
MIN. DE OBRAS PÚBLICAS	4	3	7	7	11
MIN. DE AGRICULTURA	2	1	51	27	53
MIN. DEL TRABAJO Y PREV.	3	1	47	25	50
MIN. DE SALUD	44	10	233	117	277
MIN. DE MINERÍA	2	2	5	5	7
MIN. DE VIVIENDA Y URBANISMO	19	12	2	2	21
MIN. DE TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES	1	1	0	0	1
MIN. DE PLANIFICACIÓN	3	3	7	7	10
SEC. GENERAL DE GOBIERNO	0	0	20	20	20
TOTAL	**94**	**42**	**555**	**363**	**649**

Gráfico 5: Progresión de concursos convocados mensualmente en el período 2004 - 2008



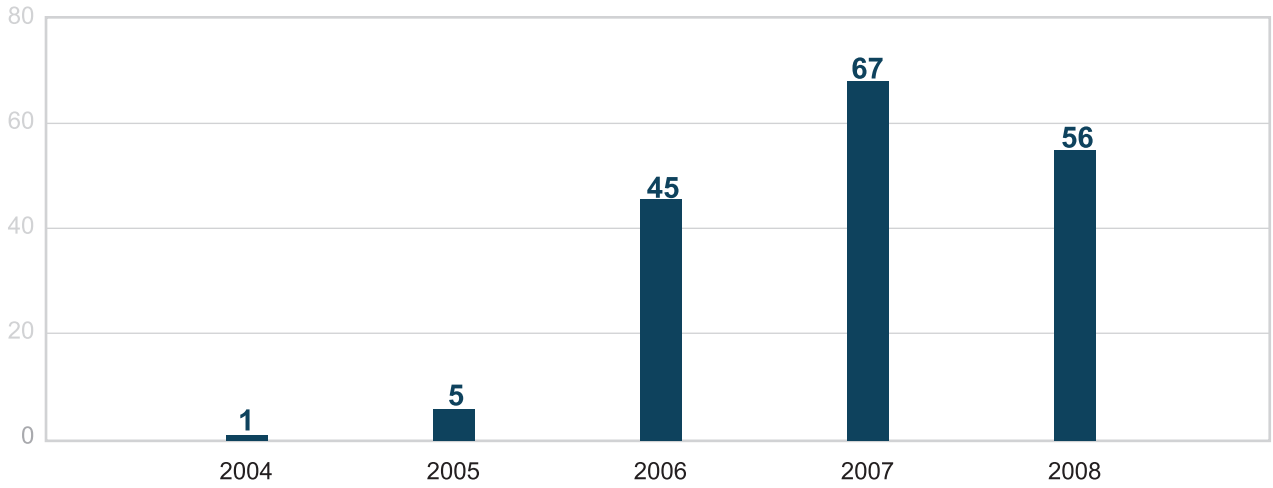
Cuadro 6: Concursos de Alta Dirección Pública finalizados en el período 2004 - 2008, por tipo de cierre y nivel jerárquico

AÑO	CONCURSOS FINALIZADOS ENTRE EL PERÍODO 2004 - 2008				
	I NIVEL		II NIVEL		TOTAL
	DESIERTOS	FINALIZADOS CON NOMBRAMIENTO	DESIERTOS	FINALIZADOS CON NOMBRAMIENTO	
2004	0	3	1	6	10
2005	0	8	5	29	42
2006	2	32	43	57	134
2007	5	16	62	104	187
2008	5	18	51	145	219
TOTAL	**12**	**77**	**162**	**341**	**592**

Cuadro 7: Concursos de Alta Dirección Pública del sector salud finalizados en el período 2004 - 2008, por tipo de cierre y nivel jerárquico

AÑO	CONCURSOS FINALIZADOS ENTRE EL PERIODO 2004 - 2008 SECTOR SALUD				
	I NIVEL		II NIVEL		TOTAL
	DESIERTOS	FINALIZADOS CON NOMBRAMIENTO	DESIERTOS	FINALIZADOS CON NOMBRAMIENTO	
2004	0	2	0	0	2
2005	0	4	3	7	14
2006	1	24	35	39	99
2007	2	4	36	51	93
2008	1	2	31	23	57
TOTAL	**4**	**36**	**105**	**120**	**265**

Gráfico 6: Concursos de Alta Dirección Pública declarados desiertos en el período 2004 - 2008



III.- NOMBRAMIENTOS DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

Cuadro 8: Altos Directivos Públicos nombrados en el período 2007 - 2008, desagregados por ministerio y nivel jerárquico

MINISTERIO	ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS EN EJERCICIO VIGENTE				TOTAL
	I NIVEL		II NIVEL		
	TOTAL DE ALTOS DIR. PÚBLICOS EN EJERCICIO VIG.	2007 2008	TOTAL DE ALTOS DIR. PÚBLICOS EN EJERCICIO VIG.	2007 2008	
MINISTERIO DEL INTERIOR	1	0	3	3	4
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES	2	2	0	0	2
MINISTERIO DE ECONOMÍA	3	1	41	36	44
MINISTERIO DE HACIENDA	1	1	23	20	24
MINISTERIO DE EDUCACIÓN	1	1	26	21	27
MINISTERIO DE JUSTICIA	2	2	7	7	9
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL	0	0	1	1	1
MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS	4	3	5	5	9
MINISTERIO DE AGRICULTURA	2	1	37	28	39
MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREV. SOCIAL	3	1	33	23	36
MINISTERIO DE SALUD	25	3	103	70	128
MINISTERIO DE MINERÍA	2	2	3	3	5
MINISTERIO DE ENERGÍA	0	0	0	0	0
MINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANISMO	12	11	1	1	13
MINISTERIO DE TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES	0	0	0	0	0
MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN	2	2	5	5	7
SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO	0	0	15	15	15
TOTAL	**60**	**30**	**303**	**238**	**363**

Gráfico 7: Tasa de nombramientos mensuales efectuados en el período 2004 - 2008

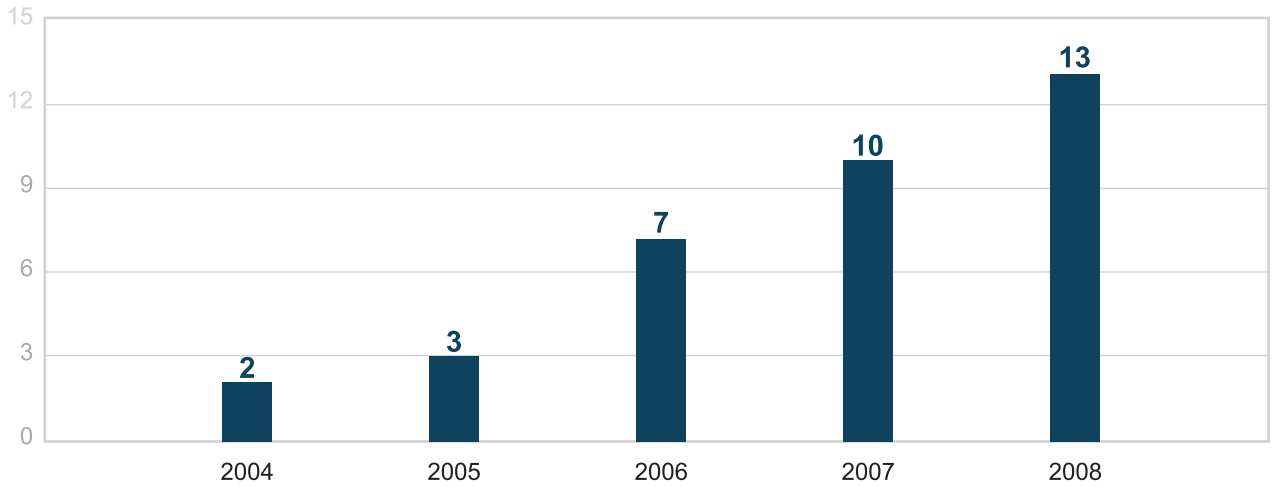


Gráfico 8: Altos Directivos Públicos de primer nivel jerárquico en ejercicio durante el período 2004 - 2008

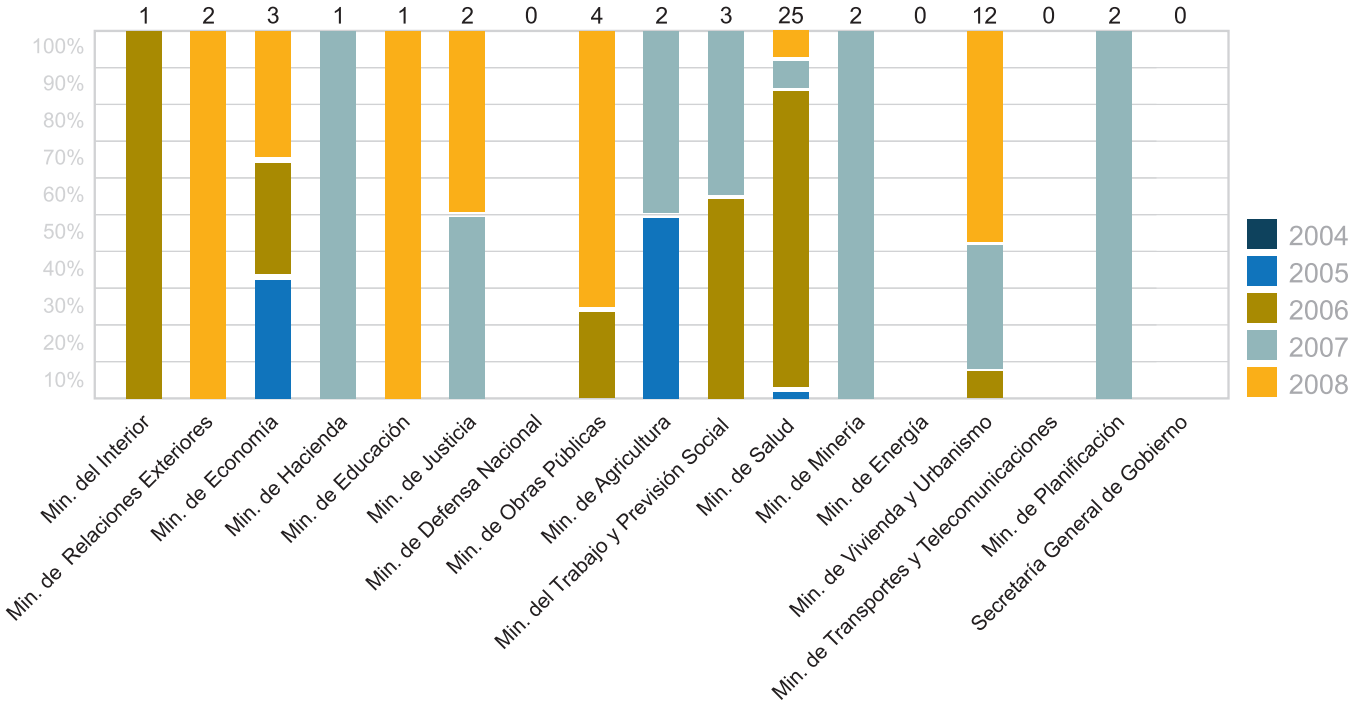
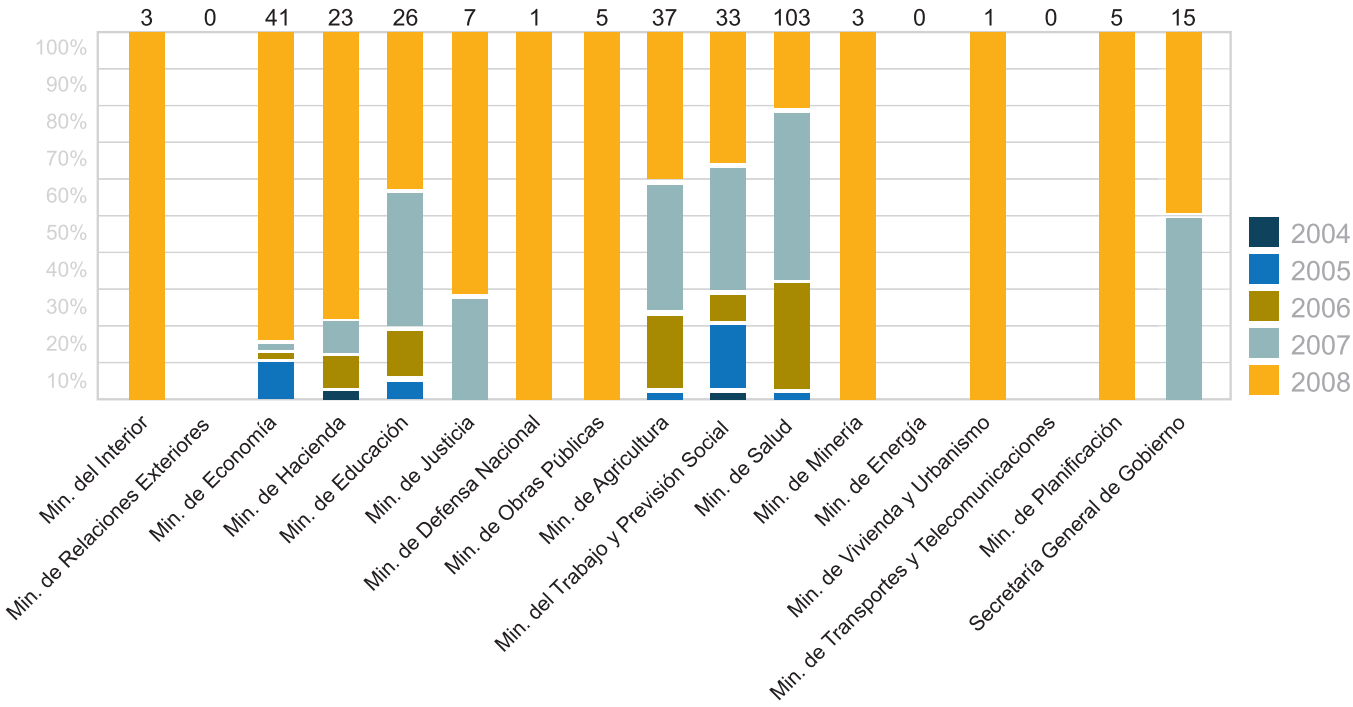


Gráfico 9: Altos Directivos Públicos de segundo nivel jerárquico en ejercicio durante el período 2004 - 2008



Cuadro 9: Altos Directivos Públicos nombrados en el período 2007 - 2008 por servicio y nivel jerárquico

MINISTERIO	SERVICIO	ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS ACUMULADOS				TOTAL
		TOTAL DE NOMBRADOS EN EJ. VIGENTE		2007 - 2008		
		I NIVEL	II NIVEL	I NIVEL	II NIVEL	
AGRICULTURA	INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO	1	13	1	13	14
	SERVICIO AGRÍCOLA Y GANADERO	1	24	0	15	25
DEFENSA NACIONAL	DIR. DE PREVISIÓN DE CARABINEROS DE CHILE	0	1	0	1	1
ECONOMÍA, FOMENTO Y RECONSTRUCCIÓN	FISCALÍA NACIONAL ECONÓMICA	0	1	0	1	1
	INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA	1	11	0	11	12
	SERVICIO NACIONAL DE PESCA	1	5	1	5	6
	SERVICIO NACIONAL DE TURISMO	0	8	0	8	8
	SERVICIO NACIONAL DEL CONSUMIDOR	1	15	0	10	16
	SUPERINT. DE ELECTRICIDAD Y COMBUSTIBLES	0	2	0	2	2
EDUCACIÓN	JUNTA DE JARDINES INFANTILES	0	5	0	5	5
	JUNTA NACIONAL DE AUXILIO ESCOLAR Y BECAS	1	21	1	16	22
HACIENDA	DIRECCIÓN DE COMPRAS Y CONTRATACIÓN PÚBLICA	0	3	0	1	3
	SUPERINTENDENCIA DE CASINOS DE JUEGO	0	1	0	1	1
	TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA	1	12	1	12	13
	SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS	0	3	0	3	3
	UNIDAD DE ANÁLISIS FINANCIERO	0	4	0	3	4
INTERIOR	OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA	1	3	0	3	4
JUSTICIA	DEFENSORÍA PENAL PÚBLICA	1	1	1	1	2
	SERVICIO DE REGISTRO CIVIL E IDENTIFICACIÓN	0	2	0	2	2
	SERVICIO MÉDICO LEGAL	1	3	1	3	4
	SUPERINTENDENCIA DE QUIEBRAS	0	1	0	1	1
MINERÍA	COMISIÓN CHILENA DE ENERGÍA NUCLEAR	1	0	1	0	1
	COMISIÓN CHILENA DEL COBRE	0	2	0	2	2
	SERVICIO NACIONAL DE GEOLOGÍA Y MINERÍA	1	1	1	1	2
OBRAS PÚBLICAS	DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	1	1	1	1	2
	DIRECCIÓN DE OBRAS HIDRÁULICAS	0	1	0	1	1
	INSTITUTO NACIONAL DE HIDRÁULICAS	1	0	1	0	1
	DIRECCIÓN DE OBRAS PORTUARIAS	1	0	1	0	1
	DIRECCIÓN GENERAL DE AGUAS	0	1	0	1	1
	DIRECCIÓN DE VIALIDAD	0	1	0	1	1
	SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS SANITARIOS	1	0	0	0	1
PLANIFICACIÓN	FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSIÓN SOCIAL	1	5	1	5	6
	FONDO NACIONAL DE LA DISCAPACIDAD	1	0	1	0	1
RELACIONES EXTERIORES	INSTITUTO ANTÁRTICO CHILENO	1	0	1	0	1
	AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL	1	0	1	0	1
SALUD	CENTRAL DE ABAST. DEL SISTEMA NACIONAL DE SERVICIOS DE SALUD	1	5	0	2	6
	SERVICIOS DE SALUD	23	94	4	68	117
	SUPERINTENDENCIA DE SALUD	1	4	0	0	5
SECRETARIA GRAL. DE GOBIERNO	INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES	0	15	0	15	15
TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL	DIRECCIÓN GENERAL DE CRÉDITO PRENDARIO	1	0	1	0	1
	INSTITUTO DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL	1	13	0	7	14
	SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO	1	20	0	16	21
VIVIENDA Y URBANISMO	PARQUE METROPOLITANO	1	1	1	1	2
	SERVICIO DE VIV. Y URB. REGIÓN ANTOFAGASTA	1	0	1	0	1
	SERV. DE VIV. Y URB. REGIÓN ARICA Y PARINACOTA	1	0	1	0	1
	SERVICIO DE VIV. Y URB. REGIÓN ATACAMA	1	0	1	0	1
	SERVICIO DE VIV. Y URB. REGIÓN AYSÉN	1	0	1	0	1
	SERVICIO DE VIV. Y URB. REGIÓN BDO. O'HIGGINS	1	0	1	0	1
	SERVICIO DE VIV. Y URB. REGIÓN DE LOS LAGOS	1	0	1	0	1
	SERVICIO DE VIV. Y URB. REGIÓN DEL BÍO-BÍO	1	0	0	0	1
	SERVICIO DE VIV. Y URB. REGIÓN DEL MAULE	1	0	1	0	1
	SERVICIO DE VIV. Y URB. REGIÓN LOS RÍOS	1	0	1	0	1
	SERVICIO DE VIV. Y URB. REGIÓN TARAPACÁ	1	0	1	0	1
	SERVICIO DE VIV. Y URB. REGIÓN VALPARAÍSO	1	0	1	0	1
TOTAL		**60**	**303**	**31**	**238**	**363**

IV.- POSTULACIONES Y CARACTERIZACIÓN DE POSTULANTES

Cuadro 10: Números de postulaciones totales antes y después del Sistema de Postulación en Línea - SPEL

POSTULACIONES	I NIVEL	II NIVEL	TOTAL
ANTES DEL SPEL (05 DE JULIO 2004 AL 12 DE MARZO 2006)	1.712	7.031	8.743
CON SPEL (13 DE MARZO 2006 HASTA EL 31 DE DICIEMBRE DE 2008)*	10.021	54.673	64.694
ACUMULADO	**11.733**	**61.704**	**73.437**

* NOTA: ESTE ANÁLISIS INCLUYE AL SECTOR SALUD.

Cuadro 11: Números de postulaciones -excluyendo las del sector salud- antes y después del Sistema de Postulación en Línea - SPEL

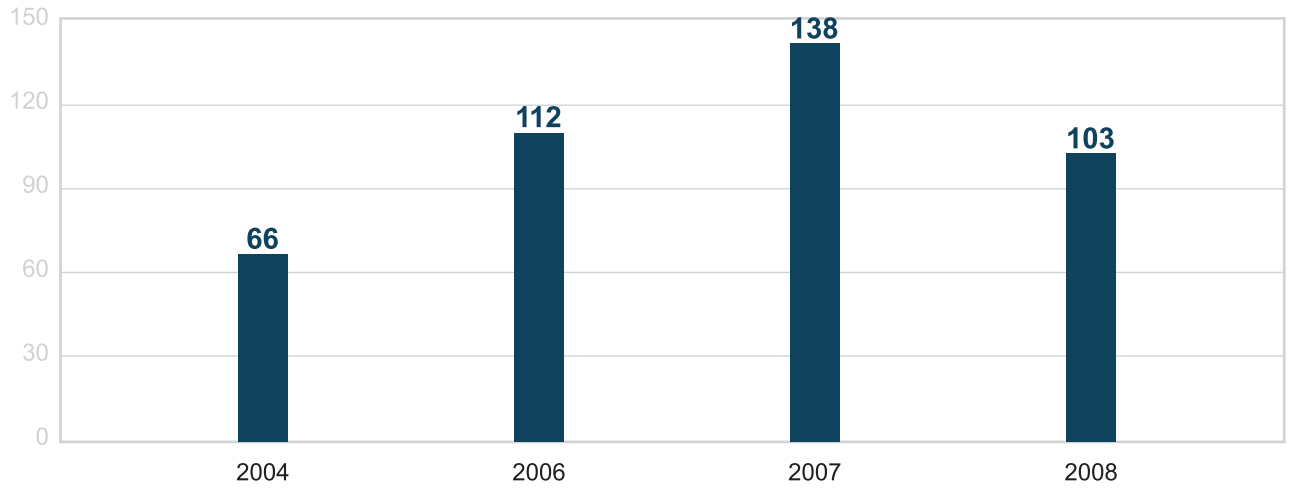
POSTULACIONES	I NIVEL	II NIVEL	TOTAL
ANTES DEL SPEL (05 DE JULIO 2004 AL 12 DE MARZO 2006)	548	4.399	4.947
CON SPEL (13 DE MARZO 2006 HASTA EL 31 DE DICIEMBRE DE 2008)*	7.449	41.767	49.216
ACUMULADO	**7.997**	**46.166**	**54.163**

* NOTA: ESTE ANÁLISIS NO INCLUYE AL SECTOR SALUD.

Cuadro 12: Números de postulaciones promedio por nivel jerárquico en el período 2004 - 2008

	I NIVEL	II NIVEL	TOTAL
CONCURSOS REALIZADOS ENTRE 2004 - 2008	94	555	649
PROMEDIO DE POSTULACIONES	114	116	115

Gráfico 10: Distribución de postulaciones promedio a concursos del SADP en el período 2004 - 2008



Cuadro 13: Distribución de postulantes según cumplimiento de requisitos en el período 2004 - 2008

CATEGORÍA	I NIVEL	II NIVEL	TOTAL
CUMPLE CON TODOS LOS REQUISITOS LEGALES Y DESEABLES	1.085	4.346	5.431
CUMPLE CON LOS REQUISITOS LEGALES Y PARCIALMENTE LOS DESEABLES	823	2.709	3.532
	2.562	7.291	9.863
CUMPLE CON LOS REQUISITOS LEGALES PERO NO CUMPLE CON LOS DESEABLES			
NO CUMPLE CON LOS REQUISITOS LEGALES	1.270	5.636	6.906
TOTAL	**5.740**	**19.982**	**25.722**

Gráfico 11: Porcentaje de postulantes a cargos de primer nivel jerárquico según cumplimiento de requisitos en período 2004 - 2008

Gráfico 12: Porcentaje de postulantes a cargos de segundo nivel jerárquico según cumplimiento de requisitos en período 2004 - 2008

Cuadro 14: Distribución de postulantes según género en el período 2004 - 2008

NIVEL	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
I NIVEL	1.291	3.668	4.959
II NIVEL	4.474	10.260	14.734
TOTAL	**5.765**	**13.928**	**19.693**

Gráfico 13: Porcentaje de postulantes a cargos de primer nivel jerárquico según género en el período 2004 - 2008

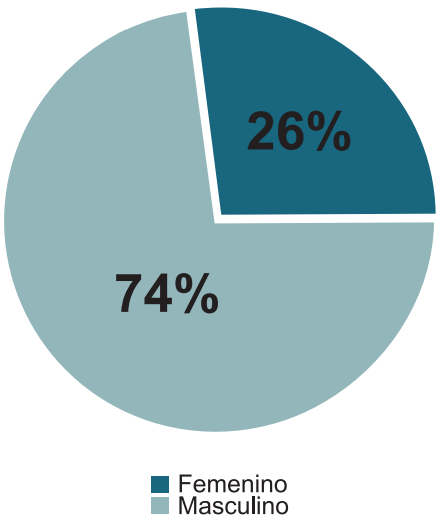
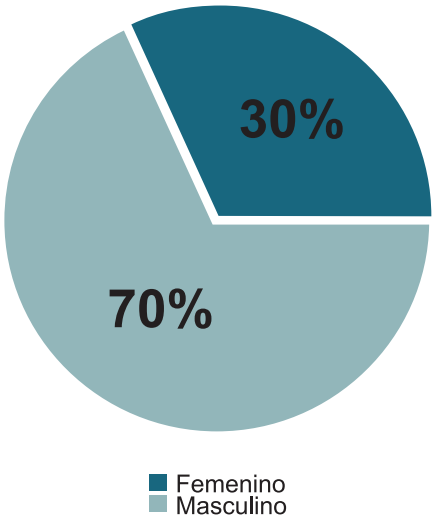


Gráfico 14: Porcentaje de postulantes a cargos de segundo nivel jerárquico según género en el período 2004 - 2008

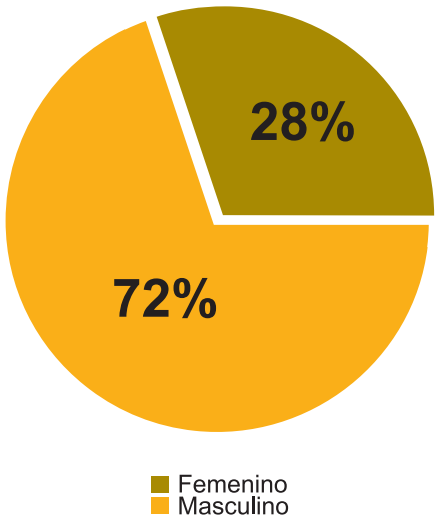


V.- CARACTERIZACIÓN DE LOS ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

Cuadro 15: Distribución por género de Altos Directivos Públicos nombrados en el período 2004 - 2008

GÉNERO	NIVEL		TOTAL
	I	II	
MASCULINO	43	208	251
FEMENINO	17	95	112
TOTAL	**60**	**303**	**363**

Gráfico 15: Distribución por género de Altos Directivos Públicos de primer nivel jerárquico nombrados en el período 2004 - 2008



Cuadro 16: Distribución de Altos Directivos Públicos nombrados en el período 2004 - 2008, según sector del último cargo ocupado

NIVEL	ÚLTIMO CARGO OCUPADO		TOTAL
	PRIVADO	PÚBLICO	
I NIVEL	7	53	60
II NIVEL	45	258	303
TOTAL	**52**	**311**	**363**

Gráfico 16: Distribución por género de Altos Directivos Públicos de segundo nivel jerárquico nombrados en el período 2004 - 2008

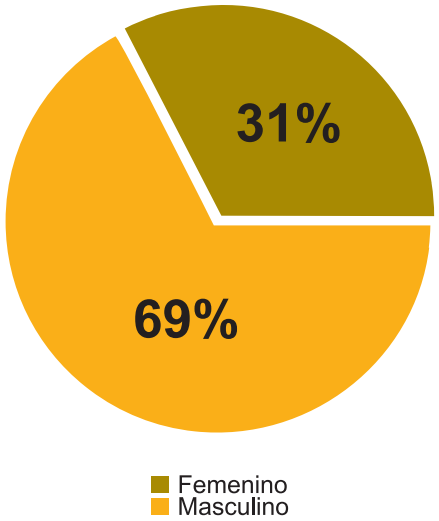


Gráfico 17: Distribución de Altos Directivos Públicos de primer nivel jerárquico nombrados en el período 2004 - 2008, según sector del último cargo ocupado

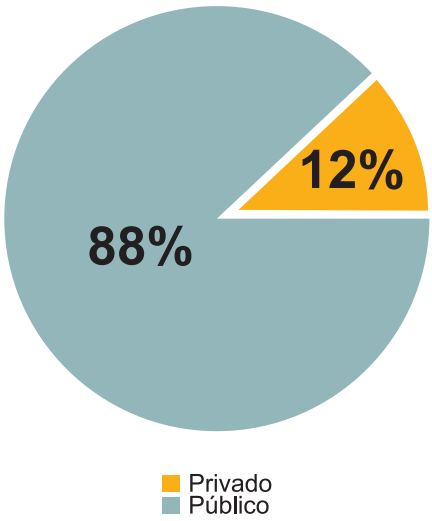
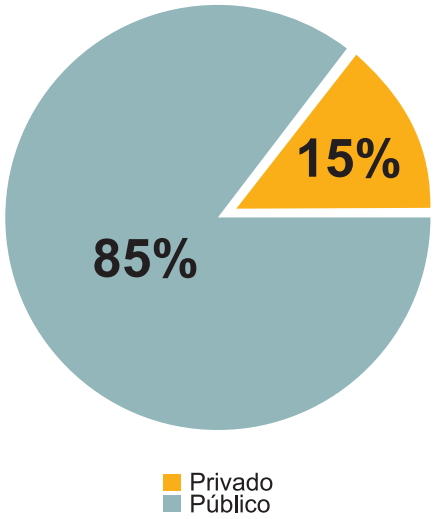


Gráfico 18: Distribución de Altos Directivos Públicos de segundo nivel jerárquico nombrados en el período 2004 - 2008, según sector del último cargo ocupado



Cuadro 17: Distribución de Altos Directivos Públicos según si son nuevos ocupantes del cargo o si han sudo ratificados para un nuevo trieno

NIVEL	TITULARES ANTES DEL NOMBRAMIENTO		TOTAL
	NUEVO EN EL CARGO	RATIFICADO	
I NIVEL	37	23	60
II NIVEL	196	107	303
TOTAL	**233**	**130**	**363**

Gráfico 19: Distribución de Altos Directivos Públicos de primer nivel jerárquico ratificados en el cargo en el período 2004 - 2008

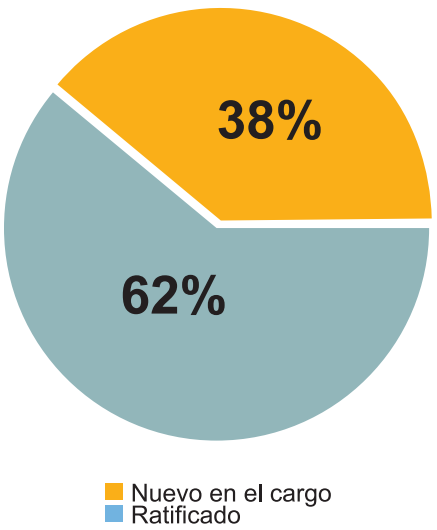


Gráfico 20: Distribución de Altos Directivos Públicos de segundo nivel jerárquico ratificados en el cargo en el período 2004 - 2008

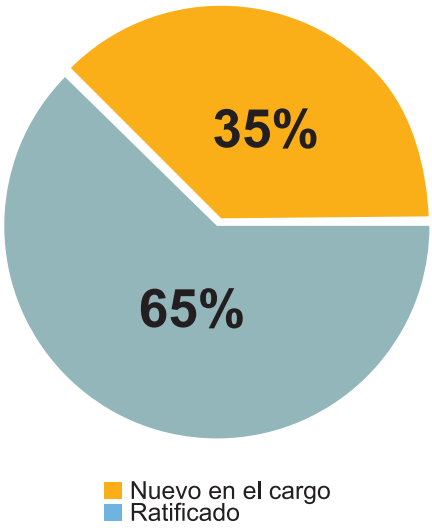
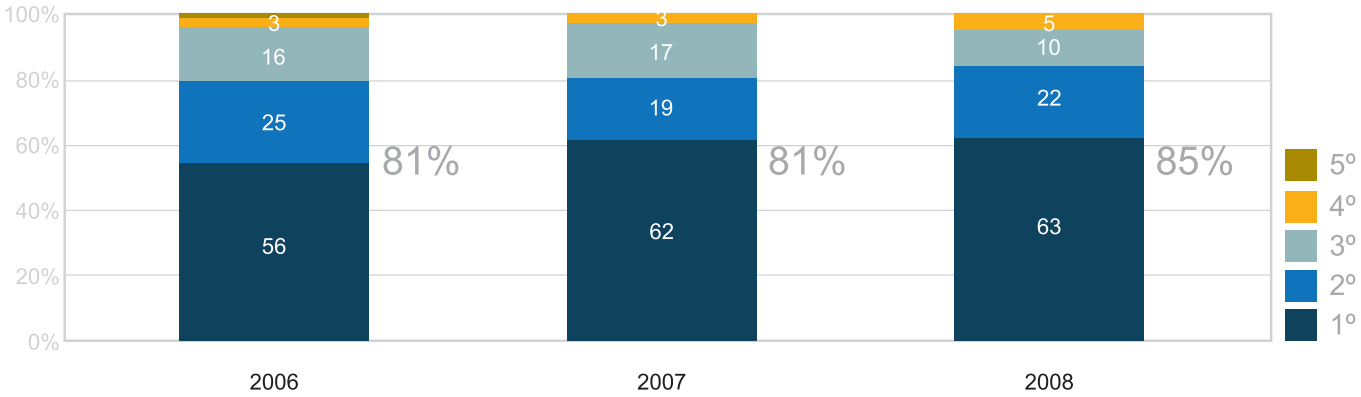


Gráfico 21: Porcentaje de nombrados en cargos de Alta Dirección Pública según lugar ocupado en nómina



VI.- DURACIÓN Y COSTOS DE PROCESOS DE SELECCIÓN

Cuadro 18: Duración promedio de los procesos finalizados realizados durante el año 2007 - 2008

AÑO	I NIVEL			II NIVEL		
	DESDE PRESENTACIÓN DEL MINISTRO HASTA DEFINICIÓN % ADP DIPRES	DESDE PUBLICACIÓN HASTA NÓMINA	DESDE NÓMINA HASTA NOMBRAMIENTO	DESDE CONFORMACIÓN COMITÉ HASTA DEFINICIÓN % ADP DIPRES	DESDE PUBLICACIÓN HASTA NÓMINA	DESDE NÓMINA HASTA NOMBRAMIENTO
	NÚMERO DE DÍAS CALENDARIO			NÚMERO DE DÍAS CALENDARIO		
2007	29	91	35	70	104	30
2008	59	93	24	127	109	29

Cuadro 19: Costos promedio de los procesos finalizados realizados durante el año 2007

NIVEL	AÑO 2007						
	DIARIO CIRCULACIÓN NACIONAL	DIARIOS REGIONALES	DIARIO OFICIAL	SELECCIÓN	HEAD HUNTING	TOTAL	COSTO/RENTA PROMEDIO APROX
I NIVEL	$1.373.862	$279.081	$137.254	$5.726.365	$5.849.307	$11.853.572	3,9
II NIVEL	$526.015	$194.234	$89.245	$2.600.901	$2.819.400	$4.132.614	2,0
PROMEDIO TOTAL	**$643.927**	**$203.749**	**$95.922**	**$3.038.466**	**$371.383**	**$5.206.389**	**2,3**

Cuadro 20: Costos promedio de los procesos finalizados realizados durante el año 2008

NIVEL	AÑO 2008						
	DIARIO CIRCULACIÓN NACIONAL	DIARIOS REGIONALES	DIARIO OFICIAL	SELECCIÓN	HEAD HUNTING	TOTAL	COSTO/RENTA PROMEDIO APROX
I NIVEL	$847.935	$225.688	$107.474	$3.788.577	$3.110.345	$9.445.911	3,0
II NIVEL	$470.819	$243.486	$59.567	$2.960.234	$3.558.646	$3.909.342	1,9
PROMEDIO TOTAL	**$580.813**	**$248.678**	**$71.190**	**$2.990.758**	**$4.792.419**	**$4.548.177**	**2,0**

VII.- SESIONES Y DIETAS DEL CONSEJO DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

Cuadro 21: Sesiones celebradas por el Consejo de Alta Dirección Pública entre enero 2007 y diciembre 2008

SESIONES ORDINARIAS DE CADP ENTRE ENERO 2007 Y DICIEMBRE 2008	SESIONES PARA ENTREVISTAS	CANDIDATOS ENTREVISTADOS
132	43	369

Cuadro 22: Dietas pagadas a los Consejeros por asistencia a sesiones de Consejo

CONSEJERO/A	AÑO	DIETA TOTAL	SESIONES ASISTIDAS DE CADP
ROSANNA COSTA	2007 2008	$14.136.859,00 $17.632.414,00	53 63
MARÍA LUISA BRAHM	2007 2008	$14.416.347,00 $19.123.166,00	58 71
RAFAEL BLANCO	2007 2008	$6.819.207,00 $18.156.583,00	27 64
MARIO WAISSBLUTH	2007 2008	$13.437.170,00 $16.287.081,00	50 57
JOSÉ FLORENCIO GUZMÁN	2007 2008	$6.986.404,00 *	27 *

Cuadro 23: Dietas pagadas a los Consejeros por participación en Comités de Selección

CONSEJERO/A	AÑO	DIETA TOTAL	SESIONES ASISTIDAS DE CADP
ROSANNA COSTA	2007 2008	$184.635,00 *	2 *
MARÍA LUISA BRAHM	2007 2008	$4.171.234,00 $2.518.060,00	45 28
MARIO WAISSBLUTH	2007 2008	$281.404,00 *	3 *
JOSÉ FLORENCIO GUZMÁN	2007 2008	$184.635,00 *	2 *