



# Memoria del Consejo de Alta Dirección Pública 2009-2010

---

Enero 2009 - Diciembre 2010

## **Memoria del Consejo de Alta Dirección Pública 2009-2010**

Enero 2009 - Diciembre 2010

### **I.- Introducción**

1. Editorial.
2. Presentación Consejo de Alta Dirección Pública.
  - 2.1. Renovación del Consejo de Alta Dirección Pública.
3. El Sistema de Alta Dirección Pública.
  - 3.1. Génesis y objetivos del Sistema de Alta Dirección Pública.
  - 3.2. Ámbito de aplicación del Sistema.
  - 3.3. Principales actores.
  - 3.4. Etapas del proceso de reclutamiento y selección.
  - 3.5. Condiciones de desempeño de Altos Directivos Públicos.
  - 3.6. Principios que informan el Sistema de Alta Dirección Pública.

### **II.- Avances del Sistema de Alta Dirección Pública**

1. Principales logros del Sistema de Alta Dirección Pública.
2. Avances en la provisión de cargos durante el período 2009-2010: principales cifras.
3. Incorporación de nuevos cargos al Sistema de Alta Dirección Pública.
4. Supresión de cargos.
5. Creación de nuevos cargos no adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública.
6. Proyectos de ley vinculados al Sistema de Alta Dirección Pública.
7. Perspectiva del Consejo de Alta Dirección Pública frente a la ampliación del ámbito de aplicación de la Alta Dirección Pública.
8. Reconocimiento del aporte del Sistema al proceso de modernización del Estado.
9. Duración de los procesos de selección: instructivos presidenciales.
10. Situación de los cargos del sector Salud y del Servicio Médico Legal.
11. Empresas consultoras: búsqueda y evaluación de Altos Directivos Públicos.
12. Antares: el soporte tecnológico de la Alta Dirección Pública.
13. Fortalecimiento de Altos Directivos Públicos.
14. Profesionales Expertos: representantes del Consejo de Alta Dirección Pública en el segundo nivel jerárquico.
15. Reclamaciones y solicitudes de acceso a información.
16. Cambio de coalición gobernante.
17. Proyectos de ley destinados a perfeccionar el Sistema de Alta Dirección Pública: una agenda legislativa en dos fases.

### **III.- Próximos desafíos**

1. Perfeccionamientos legales del Sistema de Alta Dirección Pública.
2. Capturar talento y disminuir la duración de los concursos: gestión de postulantes.
3. Mejoramiento de los incentivos del Sistema.
4. Fortalecimiento de Altos Directivos Públicos.
5. Posicionamiento y difusión del Sistema de Alta Dirección Pública.
6. Perfeccionamiento de procesos de soporte del Sistema.
7. Rol de la Alta Dirección Pública en Ley de Calidad y Equidad de la Educación.
8. Evaluación de impacto del Sistema de Alta Dirección Pública.

### **IV.- Principales Estadísticas del Sistema**

1. Servicios y Cargos de Alta Dirección Pública

Tabla N°1: Servicios incorporados a la Alta Dirección Pública en el período 2009 – 2010.

Gráfico N°1: Cantidad de servicios incorporados por año a la Alta Dirección Pública, en el período 2004 – 2010.

Tabla N°2: Cargos incorporados a la de Alta Dirección Pública en el periodo 2004 – 2010, desagregados por ministerio y nivel jerárquico.

Gráfico N°2: Cantidad de cargos incorporados y acumulados por año a la Alta Dirección Pública, en el período 2004 – 2010. incluye cargos adscritos y no adscritos

Gráfico N°3: Cargos Adscritos de Primer Nivel Jerárquico (I Nivel) incorporados a la Alta Dirección Pública en el período 2004 – 2010.

Gráfico N°4: Cargos Adscritos de Segundo Nivel Jerárquico (II Nivel) incorporados a la Alta Dirección Pública en el período 2004 – 2010.

## 2. Concursos de Alta Dirección Pública

Tabla N°3: Concursos convocados por ministerio y nivel jerárquico para el período 2009 al 2010.

Tabla N°4: Concursos convocados por ministerio y nivel jerárquico para el período 2004 al 2010.

Gráfico N°5: Promedio mensual de concursos convocados entre los años 2004 – 2010, de Primer y Segundo Nivel Jerárquico (I y II Nivel)

Tabla N°5: Concursos de Alta Dirección Pública finalizados entre los años 2004 a 2010, por tipo de cierre y nivel jerárquico.

Gráfico N°6: Concursos de Primer Nivel Jerárquico (I Nivel) declarados desiertos en el período 2004 – 2010.

Gráfico N°7: Concursos de Segundo Nivel Jerárquico (II Nivel) declarados desiertos en el período 2004 – 2010.

Tabla N°6: Concursos de Alta Dirección Pública del Sector Salud finalizados en el período 2004 a 2010, por tipo de cierre y nivel jerárquico.

## 3. Nombramientos de Alta Dirección Pública

Tabla N°7: Altos directivos/as públicos vigentes al 31/12/2010 por ministerio y nivel jerárquico.

Tabla N°8: Altos directivos/as públicos vigentes al 31/12/2009 por ministerio y nivel jerárquico.

Tabla N°9: Altos directivos/as públicos nombrados en los años 2009 y 2010, por ministerio y nivel jerárquico.

Gráfico N°8: Promedio mensual de nombramientos efectuados en el periodo 2004 – 2010.

#### 4. Postulaciones y caracterización de los Postulantes

Tabla N°10: Cantidad de postulaciones por año.

Tabla N°11: Cantidad de postulaciones Head Hunting años 2009 y 2010.

Tabla N°12: Promedio de postulaciones y cantidad de convocatorias por nivel jerárquico en el período 2004 – 2010.

Tabla N°13: Cantidad de postulaciones por año del Sector Salud período 2004 – 2010.

Tabla N°14: Promedio de postulaciones y cantidad de convocatorias por nivel jerárquico del Sector Salud en el período 2004 – 2010.

Gráfico N°9: Promedio anual de postulaciones a concursos a concursos de ADP, en el período 2004 – 2010.

Tabla N°15: Cantidad de postulaciones por etapa del proceso de selección durante los años 2004 a 2010.

Tabla N°16: Acumulado de postulaciones y postulantes según género en el período 2004 al 2010.

Gráfico N°10: Porcentaje de postulantes acumulados por género durante el período 2004 a 2010.

Gráfico N°11: Distribución de postulantes según su edad al momento de realizar su primera postulación a la Alta Dirección Pública.

#### 5. Caracterización de los Altos Directivos Públicos Nombrados

Tabla N°17: Distribución por género de los Altos Directivos Públicos nombrados en el año 2009.

Tabla N°18: Distribución por género de los Altos Directivos Públicos nombrados en el año 2010.

Tabla N°19: Distribución por género de los Altos Directivos Públicos nombrados en el período 2004 a 2010.

Gráfico N°12: Distribución por género de Altos Directivos Públicos de Primer Nivel Jerárquico (I Nivel) nombrados en el período 2004 a 2010.

Gráfico N°13: Distribución por género de Altos Directivos Públicos de Segundo Nivel Jerárquico (II Nivel) nombrados en el período 2004 – 2010.

Tabla N°20: Cantidad de Altos Directivos Públicos nombrados en el año 2009, según sector de último cargo ocupado.

Tabla N°21: Cantidad de Altos Directivos Públicos nombrados en el año 2010, según sector de último cargo ocupado.

Tabla N°22: Cantidad de Altos Directivos Públicos nombrados en el período 2004 a 2010, según sector de último cargo ocupado.

Gráfico N°14: Distribución por sector de último cargo ocupado de Altos Directivos Públicos de Primer Nivel Jerárquico (I Nivel) nombrados en el período 2004 a 2010.

Gráfico N°15: Distribución por sector de último cargo ocupado de Altos Directivos Públicos de Segundo Nivel Jerárquico (II Nivel) nombrados en el período 2004 a 2010.

Tabla N°23: Nombramiento de Altos Directivos Públicos, según si son nuevos ocupantes o si ejercían el cargo en forma provisoria.

Gráfico N°16: Distribución de nombramientos de Altos Directivos Públicos de Primer Nivel Jerárquico (I Nivel) realizados entre los años 2004 a 2010, según si son nuevos ocupantes o si ejercían el cargo en forma provisoria.

Gráfico N°17: Distribución de nombramientos de Altos Directivos Públicos de Segundo Nivel Jerárquico (II Nivel) realizados entre los años 2004 a 2010, según si son nuevos ocupantes o si ejercían el cargo en forma provisoria.

Gráfico N°18: Porcentaje de nombrados en cargos de Alta Dirección Pública (I y II Nivel), según lugar ocupado en la nómina años 2009 y 2010.

Gráfico N°19: Porcentaje de nombrados en cargos de Alta Dirección Pública de Primer Nivel Jerárquico (I Nivel), según lugar ocupado en la nómina años 2009 y 2010.

Gráfico N°20: Porcentaje de nombrados en cargos de Alta Dirección Pública de Segundo Nivel Jerárquico (II Nivel), según lugar ocupado en la nómina años 2009 y 2010.

Gráfico N°21: Distribución de nombrados según su edad al momento del nombramiento en el cargo, durante el período 2004 al 2010.

## 6. Tiempo y costos del Proceso de Selección

Tabla N°24: Tiempo promedio de los concursos en los años 2009 y 2010.

Tabla N°25: Costos directos promedios de los concursos del año 2009.

Tabla N°26: Costos directos promedios de los concursos del año 2010.

## 7. Sesiones, funciones y pagos del Consejo de Alta Dirección Pública

Tabla N°27: Sesiones celebradas por el Consejo de Alta Dirección Pública y número de candidatos entrevistados entre enero 2009 y diciembre 2010.

Tabla N°28: Dietas pagadas a los Consejeros/as por asistencia a sesiones de consejo.

## 8. Glosario

## **I.- INTRODUCCIÓN**

### **1.- Editorial.-**

#### **ADP: UNA POLÍTICA DE ESTADO QUE TRASCIENDE Y SE FORTALECE**

Los Acuerdos Político-Legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento, adoptados entre el gobierno y oposición en enero de 2003, dieron origen al Sistema de Alta Dirección Pública, uno de los principales hitos del proceso de modernización del Estado en nuestro país.

En este marco, la instauración de la Alta Dirección Pública dio lugar a un auténtico cambio cultural al limitar la discrecionalidad de la autoridad en la provisión de los principales cargos directivos de la Administración central del Estado, para pasar a proveerlos a través de concursos públicos, basados en la idoneidad y el mérito, sujetos a estándares técnicos de última generación y desarrollados con la conducción y garantía del Consejo de Alta Dirección Pública.

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.

De esta forma, nuestro país propendió a optimizar la gestión pública y la calidad de los servicios que el Estado provee a sus ciudadanos, adaptándolo a los requerimientos que impone el desarrollo y orientándolo al cumplimiento de metas, a la mejor calidad del gasto público, a mayores grados de productividad y crecimiento económico y, en definitiva, a la generación de condiciones que contribuyan a alcanzar una sociedad con mayor igualdad de oportunidades.

La presentación de la memoria 2009-2010 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 tanto de los avances experimentados como de los desafíos que se presentan en torno a su perfeccionamiento y proyección.

#### **PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS**

El período 2009-2010 enfrentó al Sistema de Alta Dirección Pública con el primer cambio de coalición gobernante desde su instauración y con la renovación, prácticamente simultánea, de casi la totalidad de los miembros del Consejo de Alta Dirección Pública. Pese al impacto inicial de tales cambios –que se tradujo en un incremento de las desvinculaciones–, el Sistema enfrentó exitosamente el desafío, respondiendo con celeridad a la demanda por nuevos concursos y alcanzando resultados que dan cuenta del nivel de consolidación alcanzado.

En el período se registraron 581 convocatorias a nuevos procesos, 297 en 2009 y 284 en 2010. Dado el contexto de cambio de coalición, en 2010 se observó un incremento de las convocatorias a cargos de primer nivel, las que duplicaron a aquellas formuladas en 2009. En el segundo nivel, en cambio, los llamados a concurso disminuyeron en un 25%. En términos globales, al 31 de diciembre de 2010 el avance la provisión de cargos del Sistema alcanzó al 82%, lo que se traduce en que 728 cargos del total de 892 ya han sido provistos o se encuentran en proceso de concurso.

Asimismo, durante el período se registraron resultados alentadores tanto en la cantidad de concursos declarados desiertos como en el número de postulaciones. Es

así como fue posible apreciar una reducción sustantiva en los concursos declarados desiertos -tanto en primer como en segundo nivel jerárquico-, como queda de manifiesto al constatar que el 33% del total de concursos declarados desiertos en 2009 se redujo a un 22% en 2010. Del mismo modo, se produjo un aumento en el promedio de postulaciones por concurso, registrándose un incremento del promedio de postulaciones de 82 en 2009 a 144 en 2010, lo que se explica por la incidencia de la duración del período presidencial y por las expectativas despertadas por el cambio de coalición gobernante, traduciéndose en la ampliación de las posibilidades de contar con mejores candidatos.

El Sistema ha posibilitado la renovación de los cuadros directivos del Estado, toda vez que el 57% de los nombrados no desempeñaban el cargo al momento de ser designados; ha permitido incorporar a profesionales del ámbito privado, ya que un 17% de los nombrados proviene de ese sector; ha elevado a un 32% la participación de la mujer en la gerencia pública -cifra que contrasta con el porcentaje en la gerencia privada, donde es cercana al 15%-, 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.

El Sistema también constituye un exitoso ejemplo de alianza público-privada, la que se materializa en un convenio marco que permite la participación en los procesos del Sistema de 41 empresas consultoras expertas en selección y *head hunting*, las que aportan su *expertise* en la evaluación de postulantes y de la búsqueda de talento, recurriendo a estándares y procedimientos modernos, acordes con el estado del arte en la materia.

El Sistema de Alta Dirección Pública se ha consolidado como un referente respetado y eficaz, que se alza como un modelo a nivel regional, como queda de manifiesto en el interés en conocer de sus procesos y desarrollo que expresan los estados vecinos. Lo anterior también se evidencia en la tendencia del legislador -ya previamente observada- de extender la Alta Dirección Pública más allá de sus fronteras originales, como también de disponer su participación en la selección de candidatos a cargos ajenos al Sistema. Al efecto, cabe citar como ejemplo de cargos incorporados al Sistema, a los de la Fiscalía Nacional Económica, del Ministerio de Energía, del Ministerio del Medio Ambiente y de Gendarmería de Chile. Entre los cargos que no pertenecen a la Alta Dirección Pública pero en los cuales ésta participa, se incorporaron durante el bienio 2009-2010, entre otros, los de jueces y secretarios de los tribunales tributarios y aduaneros; los de Directores Independientes de CODELCO; de integrantes del Comité de Auditoría Parlamentaria del Congreso Nacional; de miembros del Panel de Expertos del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, del Consejo Nacional de Educación y del Instituto Nacional de Derechos Humanos.

Asimismo, la Alta Dirección Pública se ha validado ampliamente entre quienes participan de sus procesos de selección, como se desprende de las más de ciento treinta y nueve mil postulaciones registradas a diciembre de 2010. La confianza en los procesos e instituciones de la Alta Dirección Pública, constituye un reconocimiento a la calidad y madurez alcanzados por ésta, reconocimiento que nos llena de legítimo orgullo.

Como se hace patente a través de los logros previamente reseñados, el Sistema de Alta Dirección Pública ha sido positivo para 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.

## **AVANCES DEL PERÍODO 2009-2010**

Sin perjuicio de los éxitos que exhibe el Sistema durante el período 2009-2010, debemos persistir en los esfuerzos por consolidar los avances y dar nuevos pasos para perfeccionarlo.

Con el fin de acotar la duración de los concursos, se dictaron dos instructivos presidenciales –en marzo de 2009 y en noviembre de 2010- destinados a señalar plazos máximos para el despacho de trámites tales como la determinación del porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública o el nombramiento de representantes ante los Comités de Selección, a los que la ley no fijó plazo y que deben cumplir la Dirección de Presupuestos, ministros y jefes de servicios. La importancia de esta medida se aprecia al considerar que un 57% de la duración de los concursos de primer nivel y un 67% de la de los de segundo, correspondía a trámites carentes de plazo legal. De esta forma se logró generar concursos más expeditos, evitando el desistimiento de buenos candidatos frente a la demora y contribuyendo a satisfacer oportunamente las necesidades de provisión de cargos de los servicios públicos adscritos al Sistema.

A través del Instructivo Presidencial, de noviembre de 2010, S.E. el Presidente de la República, Sebastián Piñera, también instruyó respecto a la oportunidad en que debían efectuarse los nombramientos provisionales y transitorios, de modo de precaver un impacto negativo en el reclutamiento y sobre las atribuciones de las personas nombradas en tal calidad para efectuar nombramientos y desvincular a directivos seleccionados a través del Sistema, con el fin de que tales decisiones sean objetivadas por sus titulares o cuenten con el respaldo de las autoridades superiores de los respectivos ministerios.

En relación con el sector salud, que constituye un tercio del Sistema, se desarrollaron esfuerzos dirigidos a hacer frente a las dificultades para proveer cargos de Subdirector Médico –de Hospital y de Servicio de Salud- y, en menor grado, de Directores de Hospital. Para ello el Consejo diseñó un conjunto de propuestas –relativas a mejoramiento de rentas e incentivos, condiciones generales del sector salud, apoyo a la gestión, mejoramiento de las condiciones de los convenios de desempeño y de la Asignación de Alta Dirección Pública, entre otras- orientadas a generar nuevas condiciones que permitan reclutar a profesionales idóneos para ejercerlos. Particularmente, respecto de los cargos de Subdirector Médico, se propuso estudiar la eliminación o flexibilización de la exigencia de ejercer el cargo con dedicación exclusiva, sugerencia que fue recogida por el Gobierno a través del proyecto de ley destinado a modificar la ley N° 19.882, en materia de dedicación exclusiva respecto de cargos de Subdirector Médico (Boletín N° 7140-11), pronto a ser publicado como ley de la república.

En materia de acompañamiento y fortalecimiento de Altos Directivos Públicos, durante 2009-2010 se creó la Comunidad ADP; entraron en vigor el “Modelo de Desarrollo para Altos Directivos Públicos” y la “Guía de Orientaciones para la Desvinculación”; se llevaron a cabo jornadas de inducción y capacitación; se desarrolló -en conjunto con la Pontificia Universidad Católica de Chile- el Programa Piloto de Mentores; se perfeccionó la asistencia técnica en materia de convenios de desempeño, y se puso en marcha la primera versión del “Diplomado en Competencias Genéricas Altos Directivos Públicos”, dictado en conjunto por la Escuela de Psicología de la Universidad del Desarrollo y la Dirección Nacional del Servicio Civil, entre otras actividades destinadas a potenciar la gestión de los Directivos seleccionados por el Sistema.

En enero de 2009 entró en vigencia el tercer Convenio Marco con empresas consultoras encargadas de prestar al Sistema servicios de búsqueda y selección de Altos Directivos Públicos, las que son aliadas estratégicas del Sistema, con el que han constituido una exitosa alianza público – privada que reúne a algunas de las empresas más prestigiosas del mercado. Asimismo, se aprobaron los “Lineamientos Operacionales para Empresas Consultoras”; se efectuaron diversas jornadas de trabajo destinadas a orientarlas en la búsqueda y evaluación de directivos del sector público, y se perfeccionaron los mecanismos de evaluación del desempeño de las empresas consultoras, a fin de asegurar la calidad de sus productos, retroalimentar su trabajo y facilitar la asignación de concursos.

Antares, el sistema de gestión e información que integra en una única plataforma informática todos los procesos del Sistema de Alta Dirección Pública, avanzó en su implementación durante el período. En efecto, se llevó a cabo la migración de información a nuevas bases de datos; se capacitó a usuarios; se readecuaron prácticas de trabajo y se generaron nuevos requerimientos destinados a optimizar sus funcionalidades.

En 2010 también se inició la preparación para certificar ISO 9001/2008, los procesos transversales que apoyan procesos de la Alta Dirección Pública, particularmente en materia de reclutamiento y selección.

En el ámbito de los procesos de selección de segundo nivel, se avanzó en el fortalecimiento del equipo de Profesionales Expertos a través de la aprobación, en junio de 2009, de los “Lineamientos de Operación de los Comités de Selección: guía para Profesionales Expertos”, destinados a orientar y reforzar la tarea que éstos deben desarrollar. Además, el Consejo sostuvo reuniones periódicas de trabajo con sus representantes; desarrolló actividades de capacitación dirigidas a los miembros de los Comités de Selección, orientadas a facilitar la asimilación del rol de los Comités y de sus integrantes.

En el periodo se han llevado a cabo numerosos estudios y actividades de capacitación destinadas a potenciar el Sistema y sus procesos de selección, entre los que destacan el “Estudio de impacto del Sistema de Alta Dirección Pública”, desarrollado por el Centro de Microdatos de la Universidad de Chile; la “Propuesta de un modelo de desarrollo del Sistema de Alta Dirección Pública”, llevado a cabo por la Universidad Alberto Hurtado; y el estudio “Diagnóstico y Propuesta de Mejora del Modelo de Alta Dirección Pública para el Sector Salud”, desarrollado por la Escuela de Salud Pública de la Universidad Mayor.

En materia de articulación de redes, durante el período se llevaron a cabo encuentros con autoridades, universidades y centros de pensamiento, orientados a fortalecer dichas redes, potenciar las capacidades del Sistema, difundirlo e incrementar su transparencia. Entre ellas destacan los encuentros celebrados con universidades tales como el Centro de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile; el Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile; la Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez; la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, de la Universidad Central; el Centro de Sistemas Públicos del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, y la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Alberto Hurtado. Asimismo, cabe destacar la participación de este Director Nacional como expositor en seminarios y conferencias tales como los celebrados por las Universidades Adolfo Ibáñez y Católica de Valparaíso y por Chile Transparente.

En materia de reclamaciones por supuestos vicios o irregularidades que afecten la participación igualitaria de candidatos, durante el período se dio respuesta a 470 reclamos, ninguno de los cuales fue acogido por el Consejo de Alta Dirección Pública, por no ajustarse a derecho. Asimismo, en materia de acceso a información, se recibieron 70, principalmente relativas a informes psicolaborales, resultados de evaluación y currículum e identidad de nominados, las que han sido denegadas por el Servicio Civil en virtud del deber de confidencialidad impuesto por la ley N° 19.882, respecto del proceso de selección y de la identidad de candidatos e integrantes de la nómina. Al 31 de diciembre de 2010, el Consejo para la Transparencia ha conocido de 7 amparos vinculados al Sistema y, paralelamente, el Servicio Civil ha presentado 6 Reclamos de Ilegalidad ante la Corte de Apelaciones de Santiago, última instancia de decisión para la resolución del asunto controvertido, registrándose hasta la fecha un fallo favorable y uno adverso. En estas materias, el Sistema ha contando con el patrocinio del Consejo de Defensa del Estado a partir de 2011.

En el ámbito del perfeccionamiento del Sistema, en junio de 2010, el Consejo inició el análisis de posibles reformas legislativas, elaborando una agenda de dos etapas: una corta, que modifica aspectos procesales del marco legal de la Alta Dirección Pública, regulariza ciertas prácticas y otra larga, relativa a aspectos estructurales, tales como el modelo de Alta Dirección Pública; la ampliación del Sistema; eventuales modificaciones del gobierno corporativo; sistema de rentas e incentivos; perfeccionamientos a convenios de desempeño, y ampliación de funciones y responsabilidades del Consejo de Alta Dirección Pública y de la Dirección Nacional del Servicio Civil. Todos temas que serán incluidos en la segunda fase de reforma de la Alta Dirección Pública. Cabe destacar que, paralelamente, el Comité de Modernización del Estado del Ministerio de Hacienda tenía proyectado un trabajo en esta misma línea, de modo que la propuesta de ley corta elaborada por el Consejo se sumó a la del Gobierno, el que se encuentra pronto a presentar a tramitación legislativa un proyecto de ley sobre la materia.

## **NUESTROS PROXIMOS DESAFÍOS**

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

En lo inmediato, para 2011 se proyecta un incremento del 25% en los concursos respecto de 2010: serán aproximadamente 388, 38 de los cuales, al menos, serán de primer nivel. Es así como en este período se verificarán los concursos destinados a proveer los cargos de secretarios abogados y jueces de los tribunales tributarios y aduaneros de Bio-bío, Los Ríos, Los Lagos y Aysén; se renovarán dos de los Directores Independientes de CODELCO; se buscará a los directores regionales del Servicio Nacional de la Discapacidad; al equipo directivo del Instituto de Derechos Humanos y a los integrantes del Consejo Nacional de Educación, entre otros.

En un horizonte de mayor profundidad, uno de los principales desafíos se presenta en materia de perfeccionamiento legislativo. En este ámbito, el Consejo aspira a aportar la experiencia acumulada en el ejercicio de sus funciones, al eventual perfeccionamiento y definitiva aprobación del proyecto de ley corta destinado a perfeccionar el Sistema, con la confianza de que esta reforma permitirá mejorar su eficiencia y eficacia. Sin embargo, este cuerpo colegiado aspira a alcanzar una meta aún más desafiante: ser capaz de generar un espacio de debate, amplio y con perspectiva de Estado, en torno al modelo de Alta Dirección Pública definitivo a la luz de la experiencia acumulada y que conduzca a analizar en profundidad aspectos tales como el gobierno corporativo del Sistema; los Convenios de Desempeño y los incentivos asociados al ejercicio de cargos de Alta Dirección Pública, entre otros. Con este propósito, el Consejo fomentará el análisis orientado a generar las condiciones

necesarias para perfeccionar la Alta Dirección Pública, para situarla a la altura de los mejores estándares internacionales en la materia.

También se hace necesario contar con mejores candidatos y, además, seleccionarlos mediante concursos de duración limitada, que faciliten la pronta provisión de los cargos concursados. En esta materia, el Consejo coincide en fórmulas tales como la compleción de nóminas orientada a evitar concursos desiertos y la gestión de candidatos, destinada a retener el talento detectado a través del Sistema, acortar tiempos de provisión de cargos, minimizar las posibilidades de que un concurso sea declarado desierto y, en definitiva, optimizar el uso de los recursos fiscales y los resultados del Sistema. Cabe señalar que ambas fórmulas fueron recogidas por la propuesta de ley corta pronta a iniciar su tramitación legislativa.

En materia de fortalecimiento y desarrollo de Altos Directivos Públicos, permanente desafío del Sistema, se desarrollarán actividades estratégicas orientadas al desarrollo de su ciclo de vida laboral, considerando líneas de trabajo en los ámbitos de inducción, formación, acompañamiento, gestión del desempeño –mediante el posicionamiento del Convenio de Desempeño como un instrumento que permite orientar, comunicar y evaluar la gestión del desempeño de los Altos Directivos Públicos-, desvinculación y reinserción en el mercado laboral.

Otro desafío fundamental radica en la necesidad de mejorar el régimen de incentivos, instaurando modelos de desarrollo y acompañamiento de carrera para Altos Directivos Públicos; propiciando la revisión de las rentas públicas del nivel directivo; optimizando herramientas tales como la Asignación de Alta Dirección Pública y los Convenios de Desempeño, de modo de generar incentivos por resultados, que permitan atraer a profesionales de excelencia cuyo aporte impacte en forma efectiva la calidad de los servicios que el Estado ofrece a sus ciudadanos. En esta línea, cabe destacar que el proyecto de ley corta considerará el mejoramiento de la indemnización de los Altos Directivos Públicos. La reformulación de la Asignación de Alta Dirección Pública y de Convenios de Desempeño serán abordados por el futuro proyecto de ley larga, para cuyo análisis será de gran utilidad el nuevo estudio de remuneraciones que llevará a cabo la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Se deberá continuar promoviendo el Sistema, aún desconocido para muchos, tarea que se abordará a través de estrategias comunicacionales, actividades de extensión y difusión y alianzas estratégicas. Asimismo, se llevará a cabo la ampliación del equipo de Profesionales Expertos, impuesta por el incremento de la carga de trabajo y por la especialización necesaria para participar de los procesos de selección vinculados al sector educación. Además, en otro ámbito, se pondrá en marcha el nuevo Convenio Marco con empresas consultoras.

En materia de gestión de la información, se fortalecerá el uso del *Business Intelligence*; se sistematizarán procesos, permitiendo obtener información estandarizada; minimizar errores; automatizar la generación de documentación, e incorporar capacidad de gestión, contribuyendo a generar crecientes grados de eficiencia y eficacia, particularmente respecto de los procesos asociados al reclutamiento y selección de Altos Directivos Públicos. Además, se desarrollarán las etapas preparatorias para la certificación internacional –bajo norma ISO 27001/2005- del Sistema de Seguridad de la Información asociado a los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública, lo que constituye un avance hacia crecientes grados de transparencia y hacia un modelo de calidad estandarizado bajo una rigurosa normativa internacional.

Un desafío mayor radica en el rol que el Sistema deberá jugar en la futura Ley de Calidad y Equidad de la Educación, la que considera la participación de la Alta Dirección Pública en la selección de los directores de establecimientos educacionales y en la nominación de candidatos a Jefe de Departamento de Administración de Educación Municipal, DAEM. La aprobación de este nuevo cuerpo legal –que se prevé para los primeros meses de 2011- impondrá al Sistema una demanda particularmente crítica, tanto por la magnitud de la tarea como por su importancia.

Finalmente, se avanzará en la evaluación de impacto del Sistema, habida cuenta de que ya fue definida la línea de base y de que ya existe suficiente profundidad de datos que permiten cuantificar su influencia en la mejor gestión de las organizaciones que han participado del mismo. Lo señalado debe considerarse, sin lugar a dudas, que el Sistema no se limita a la selección de Altos Directivos sino que también debe incluir –para su éxito- remuneraciones adecuadas, soporte y entrenamiento, convenios de desempeño eficaces, entre otros elementos.

Nuestro compromiso como Consejo en la consecución de estas metas ambiciosas se verá potenciado por el apoyo gubernamental a las acciones destinadas a fortalecer y proyectar el Sistema. En efecto, el Gobierno del Presidente Sebastián Piñera ha manifestado con claridad su valoración y apoyo a la Alta Dirección Pública, creada durante la administración del Presidente Lagos, comprometiéndose a profundizarla y a extender los principios y mecanismos de selección por mérito tanto a nivel regional como municipal, para asegurar que el Estado cuente con buenos directivos públicos que con su esfuerzo contribuyan a hacer realidad una cultura de emprendimiento y transparencia, enfocada a resultados, con eficacia y eficiencia en su accionar al servicio de nuestros ciudadanos.

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.

Carlos Williamson Benaprés  
Presidente

**2.- Presentación Consejo de Alta Dirección Pública.-** El Consejo de Alta Dirección Pública, conduce y regula, coordinadamente con el Servicio Civil, los procesos de selección de los Altos Directivos Públicos del Estado. Es un ente autónomo e inamovible que, favorablemente para la consolidación del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile, trasciende a los periodos presidenciales.

Para lograr este importante objetivo modernizador de la gestión pública, el Consejo de Alta Dirección Pública, revisa y posteriormente aprueba los perfiles profesionales de aquellos cargos que serán provistos. Respecto del primer nivel jerárquico -que incluye a los jefes de servicio-, es el Consejo quien propone al Presidente de la República una nómina de entre tres y cinco de los candidatos elegidos en el respectivo proceso de selección. En el segundo nivel jerárquico, el Consejo participa de los Comités de Selección encargados de seleccionar a sus Altos Directivos, por medio de la designación de uno de sus integrantes o de un profesional experto que actúe en su representación.

En materia de remuneraciones para los nuevos Altos Directivos, el Consejo cumple el importante rol de proponer al Ministro de Hacienda los porcentajes de la Asignación de Alta Dirección Pública, tomando en consideración los antecedentes recabados relativos a los niveles de tecnificación y de responsabilidad de las respectivas instituciones y los perfiles requeridos, así como el conocimiento obtenido de las remuneraciones de mercado en el sector público o privado para funciones afines o asimilables.

La composición del Consejo fue diseñada para que su gestión en el tiempo no sea expuesta a las contaminaciones de coyunturas electorales. En este sentido, se buscó mantener un equilibrio en de las fuerzas políticas representativas, en su interior. El Consejo de Alta Dirección Pública es presidido por el Director del Servicio Civil y está compuesto por cuatro Consejeros de reconocido prestigio por su experiencia y conocimiento en administración de personal y/o políticas públicas. Estos profesionales, son propuestos por el Presidente de la República y ratificados por los cuatro séptimos de los miembros del Senado, para un periodo de seis años, debiendo ser elegidos alternadamente por duplas cada tres años.

**Carlos Williamson Benaprés.** Director Nacional del Servicio Civil y Presidente del Consejo de Alta Dirección Pública. Economista de la Pontificia Universidad Católica, Magíster en Economía de la misma casa de estudios superiores y Master of Arts in Economics de la Universidad de Chicago. Ha desarrollado su carrera en la Pontificia Universidad Católica de Chile, entidad en la que se ha desempeñado como académico; Director del Instituto de Economía; Director de Estudios y Planificación; Vicerrector Económico, y Pro Rector. Además, se ha desempeñado como Presidente de Educa UC; Director de Empresas UC; Vicepresidente del Consorcio Tecnológico de la Fruta; Presidente del Consorcio Tecnológico Biomedicina Clínico-Molecular; Presidente de la Agencia Acreditadora de Educación Superior Quilítas, y miembro del Directorio de diversas empresas privadas.

**Rafael Blanco Suárez.** Consejero (2007-2013). Abogado de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Postulado 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 Ruiz-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.

**Beatriz Corbo Atria.** Consejera (2010 – 2016). Abogada de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Magíster en Humanidades con Mención en Relaciones Internacionales de la Universidad del Desarrollo, Diplomada en Estudios Internacionales de la Universidad de Nueva York y en Familia y Sociedad de la PUC. Es Directora del Área Legislativa de la Fundación Jaime Guzmán e integra el Consejo Nacional de Pesca desde 2004. |Ha participado en varias mesas de trabajo sobre aspectos regulatorios y de modernización del Estado y se ha desempeñado como asesora del Consejo de Redacción y como columnista del diario El Mercurio.

**Rodrigo Egaña Baraona.** Consejero (2010 – 2016). Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile. En el ámbito gubernamental se ha desempeñado como Director de Gestión de Políticas Públicas de la Presidencia de la República; Comisionado Presidencial para Asuntos Indígenas; Subsecretario General de la Presidencia; Director Ejecutivo del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado; Director Ejecutivo de la Comisión Nacional del Medio Ambiente; Director de Coordinación Interministerial del Ministerio Secretaría General de la Presidencia y Director Ejecutivo de la Agencia de Cooperación Internacional. Ha sido profesor de las Universidades de Chile, Diego Portales, Alberto Hurtado, FLACSO, del Desarrollo, Adolfo Ibáñez y de Concepción. Actualmente se desempeña como Coordinador del Magíster en Gobierno y Gerencia Pública del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile. Es consultor internacional de dilatada trayectoria y cuenta con diversas publicaciones especializadas.

**María Loreto Lira Domínguez.** Consejera (2010-2013). Ingeniera Comercial de la Universidad Católica y Master en Economía de la Universidad de Boston. Se desempeñó como investigadora ayudante en la Escuela de Gobierno de la Universidad de Harvard y de Economía de la Universidad de Boston. En Chile ha ejercido cargos directivos en instituciones privadas de salud y previsionales. Actualmente, es académica e investigadora en la Universidad de Los Andes. Ha ejercido también la docencia en la Pontificia Universidad Católica de Chile y es autora de diversas publicaciones.

**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 marzo de 2010, la Consejera señora Rosanna Costa Costa fue designada como Directora de Presupuestos, generándose una incompatibilidad con su calidad de Consejera de Alta Dirección Pública, en atención a lo dispuesto por el artículo 86, de la ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo.

Considerando que el artículo cuadragésimo quinto, de la ley N° 19.882, dispone que la inhabilidad sobreviviente es causal de cesación automática en el cargo de Consejero de Alta Dirección Pública, se dio curso al procedimiento de reemplazo a través de la propuesta presidencial de la abogada señora Beatriz Corbo Atria como nueva Consejera, por el remanente del período de nombramiento de su antecesora, que vencía el 5 de julio de 2010. El nombramiento de la señora Corbo fue ratificado, con

fecha 19 de mayo, por el Senado de la República, con el voto de la unanimidad de los 23 Senadores presentes.

En el mes de abril de 2010, la Consejera señora María Luisa Brahm Barril -nombrada Jefa de Asesores de la Presidencia por el Presidente de la República-, presentó su renuncia al cargo de Consejera de Alta Dirección Pública, dando lugar a la propuesta presidencial de doña María Loreto Lira Domínguez como su reemplazante hasta el 19 de julio de 2013, fecha en que concluía el período de la renunciada Consejera. El nombramiento de la señora Lira fue aprobado por el Senado con 32 votos y una abstención, con fecha 9 de junio.

Encontrándose vencido el período de los Consejeros Rosanna Costa –reemplazada por Beatriz Corbo- y Mario Waissbluth, S.E. el Presidente de la República, Sebastián Piñera, propuso al Senado los nombres de la propia señora Corbo y del ingeniero comercial Rodrigo Egaña Baraona como nuevos integrantes de este cuerpo colegiado por un período de seis años. Dicha propuesta –contenida en oficio GAB.PRES. N°950 de 25 de julio de 2010- 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 27 de julio, aprobó la propuesta presidencial por 26 votos a favor, uno en contra y dos abstenciones, superando el quórum exigido por la ley, lo que se tradujo en el nombramiento de ambos profesionales partir del día 29 de julio de 2010, por el término de seis años contados desde entonces.

El Consejo de Alta Dirección Pública hace propicia esta oportunidad para reconocer públicamente la inestimable labor desarrollada por los Consejeros señoras María Luisa Brahm, Rosanna Costa y Rossana Pérez y señor Mario Waissbluth, durante su período como integrantes de este cuerpo colegiado y destacar su sólido aporte al Sistema de Alta Dirección Pública, en cuyo proceso fundacional jugaron un rol esencial.

**María Luisa Brahm Barril.** Consejera (2007- 2010). 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. Actualmente se desempeña como Jefa de Asesores de la Presidencia de la República.

**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. Actualmente es Directora de Presupuestos.

**Rossana Pérez Fuentes.** Directora Nacional del Servicio Civil y Presidenta del Consejo de Alta Dirección Pública (2006 - 2010). 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. Fue asesora de los Ministros de Economía señores José De Gregorio y Jorge Rodríguez y Secretaria Técnica del Consejo de Alta Dirección Pública. Actualmente se desempeña como Gerenta de Gestión Estratégica de CODELCO.

**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.

**3.- El Sistema de Alta Dirección Pública.-** Con el propósito de recordar cual es el modelo de Alta Dirección Pública vigente, hemos incluido en esta memoria una breve reseña del mismo, de su ámbito de aplicación, actores involucrados, etapas del proceso de selección, condiciones de desempeño de los Altos Directivos Públicos y principios que lo inspiran.

**3.1.- Génesis y objetivos del Sistema de Alta Dirección Pública.-** El 23 de junio de 2003, en el marco del Proceso de Modernización del Estado, se dictó la ley N° 19.882, sobre Nuevo Trato Laboral y Alta Dirección Pública, que introdujo una profunda reforma en la administración civil del Estado a través de una nueva política en materia de gestión y desarrollo de las personas y de la instauración del Sistema de Alta Dirección Pública, bajo la conducción de la Dirección Nacional del Servicio Civil y con la regulación y garantía del Consejo de Alta Dirección Pública.

El objetivo del Sistema de Alta Dirección Pública es dotar a las instituciones del gobierno central de equipos directivos que optimicen la entrega de bienes y servicios a la ciudadanía y den cumplimiento a las políticas y programas definidos por la autoridad.

Con este fin se configuró un modelo mixto que busca conciliar la idoneidad, la confianza y la gobernabilidad democrática, en el cual el Consejo de Alta Dirección Pública o un Comité de Selección –según se trate de un cargo de primer o de segundo nivel jerárquico- selecciona, por concurso público, a los postulantes más idóneos para el cargo, los que son propuestos a la autoridad encargada del nombramiento, la que puede elegir libremente entre los nominados e incluso desestimarlos y solicitar un nuevo proceso de selección.

**3.2.- Ámbito de aplicación del Sistema.-** No todos los servicios públicos se incluyeron en el Sistema de Alta Dirección Pública, ya que el mismo se estructura en torno a la distinción entre organismos que ejecutan políticas públicas y otorgan servicios a la ciudadanía y aquellos que definen políticas públicas, incluyéndose los primeros y excluyéndose los segundos. En efecto, de 127 servicios públicos, la ley incluyó 99 en el Sistema y excluyó a 28.

Siguiendo con las cifras, en el marco de la ley N° 19.882, del Nuevo Trato Laboral, un total de 3.114 cargos de libre designación gubernamental dejaron de serlo para proveerse en base al mérito. De dicho universo 749 cargos -98 de primer nivel jerárquico y 651 de segundo-, en 99 servicios públicos, debían ser provistos a través del Sistema de Alta Dirección Pública.

Sin perjuicio de lo anterior, en el curso de la vigencia del Sistema se han incorporado nuevos cargos y servicios, alcanzando -a diciembre de 2010-, a un total de 108 servicios y 892 cargos, 105 de ellos de primer nivel jerárquico y 787 de segundo.

Corresponden al Sistema los cargos de primer y segundo nivel jerárquico de los servicios incorporados por ley al mismo. Los cargos de Altos Directivos de primer nivel corresponden, en general, a jefes de servicio y los de segundo nivel a subdirectores de servicio, directores regionales o jefaturas de unidades organizativas con dependencia inmediata del jefe superior.

**3.3.- Principales actores.-** La institucionalidad del Sistema de Alta Dirección Pública está conformada por el Consejo de Alta Dirección Pública y la Dirección Nacional del Servicio Civil. Existen, además, otras entidades que participan del mismo. A continuación se incluye una reseña de todos ellos así como de los roles que cumplen en el Sistema.

- **3.3.1.- El Consejo de Alta Dirección Pública:** Creado por ley con la misión de asesorar en la toma de decisiones al Presidente de la República, a Ministros de Estado y jefes de servicio, para la provisión de cargos de Altos Directivos Públicos de exclusiva confianza, el Consejo es un organismo autónomo e inamovible, inserto en la estructura de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Su composición fue diseñada para que su gestión en el tiempo no sea expuesta a la contaminación de coyunturas electorales. Está integrado por cinco miembros, a saber: el Director del Servicio Civil, quien lo preside y cuatro Consejeros de reconocido prestigio por su experiencia y conocimientos en administración de personal y/o políticas públicas, designados por períodos de seis años, por el Presidente de la República, con acuerdo de los 4/7 de los Senadores en ejercicio, siendo nominados por pares alternadamente cada tres años.

Entre sus funciones se encuentra el conducir y regular -coordinadamente con la Dirección Nacional del Servicio Civil-, los procesos de selección de candidatos a cargos de jefes superiores de servicios.

Asimismo, está encargado de revisar y aprobar los perfiles profesionales de aquellos cargos directivos que serán provistos a través del Sistema.

Respecto del primer nivel jerárquico -que incluye a los jefes de servicio-, es el Consejo quien propone al Presidente de la República una nómina de entre tres y cinco de los candidatos elegidos en el respectivo proceso de selección. En el segundo nivel jerárquico, el Consejo participa de los Comités de Selección encargados de seleccionar a sus Altos Directivos, por medio de la designación de uno de sus integrantes o de un profesional experto que actúe en su representación.

En materia de remuneraciones para los nuevos Altos Directivos, el Consejo cumple el importante rol de proponer al Ministro de Hacienda los porcentajes de la Asignación de Alta Dirección Pública, destinada a salvar brechas remuneracionales con el sector privado, tomando en consideración los antecedentes recabados relativos a los niveles de tecnificación y de responsabilidad de las respectivas instituciones y los perfiles requeridos, así como el conocimiento obtenido de las remuneraciones de mercado en el sector público o privado para funciones afines o asimilables.

Finalmente, le compete resolver reclamos de postulantes; disponer la contratación de empresas consultoras especializadas en evaluación y selección, y proponer a la Dirección Nacional del Servicio Civil la adopción de medidas o la elaboración de los estudios que estime pertinentes para el mejor funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.

En el ejercicio de todas sus funciones deberá cautelar los principios de no discriminación, imparcialidad y plena transparencia de los procesos de selección y garantizar la confidencialidad de la información.

El Consejo cuenta con una Secretaría Técnica encargada del seguimiento administrativo de sus acuerdos, del levantamiento de actas de las sesiones celebradas por el Consejo y de prestar la asesoría técnica requerida por este cuerpo colegiado. Asimismo, la Dirección Nacional del Servicio Civil le provee del apoyo técnico y administrativo necesario para el cumplimiento de sus cometidos.

- **3.3.2.-La Dirección Nacional del Servicio Civil:** Es la agencia gubernamental encargada de implementar los cambios introducidos por la ley N° 19.882, impulsando y coordinando las políticas públicas destinadas a promover la gestión estratégica de los Recursos Humanos del Estado.

Desempeña su acción en dos ámbitos: la modernización y desarrollo de la carrera funcionaria y la implementación y desarrollo del Sistema de Alta Dirección Pública. En este último ámbito, juega un rol esencial la Subdirección de Alta Dirección Pública, unidad encargada de implementar el Sistema de Alta Dirección Pública, considerando desde los procesos de reclutamiento y selección, pasando por la evaluación y formación de Altos Directivos Públicos, hasta su desvinculación

- **3.3.3.-La autoridad gubernamental:** Participa en la determinación del perfil de selección y de la renta asociada al cargo; en el nombramiento de uno de los nominados o en el rechazo de la nómina –el número de veces que estime necesario- y en la remoción de los Altos Directivos Públicos nombrados a través del Sistema, quienes tienen la calidad de funcionarios de exclusiva confianza de la autoridad.
- **3.3.4.- Los Comités de Selección:** Son los organismos encargados de conducir los procesos de selección de Altos Directivos de segundo nivel jerárquico. Se integran por un representante del jefe superior del servicio respectivo, un representante del Ministro del ramo y un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública o un representante de éste, denominado Profesional Experto, quien lo preside.
- **3.3.5.- Las empresas consultoras:** El Consejo de Alta Dirección Pública externaliza la evaluación de los postulantes en los procesos de selección del Sistema y entrega esta tarea a empresas especializadas en selección y búsqueda de directivos, que forman parte del Convenio Marco suscrito para estos efectos por la Dirección Nacional del Servicio Civil y Chilecompra.

En cada proceso de selección se define que empresa o empresas específicas participarán del respectivo proceso de selección, la que deberá entrevistar a los postulantes preseleccionados, analizar sus antecedentes y contrastar sus observaciones con el perfil de selección pertinente. La intervención de la empresa consultora concluye con el informe de evaluación de los postulantes evacuado por ésta, el que constituirá un insumo central en la decisión que adopte el Consejo al determinar quienes integraran la nómina de postulantes elegibles que será remitida a la autoridad encargada del nombramiento.

**3.3.6.- Los postulantes:** Desde la implementación del Sistema de Postulación en Línea, en marzo de 2006, y hasta el 31 de diciembre de 2010, el número de candidatos a cargos de Alta Dirección Pública asciende a 22.344 personas, las que han efectuado un total de 128.164 postulaciones. Si a esto se suman las postulaciones previas a la instalación del Sistema de Postulación en Línea, el número total de postulantes asciende a 29.844 persona, con un total de 139.514 postulaciones efectuadas en un 21% a cargos de primer nivel jerárquico y en 79% a los de segundo.

El 77% de los postulantes a cargos de primer nivel jerárquico son hombres y un 23% mujeres. En el segundo nivel, los postulantes hombres constituyen un 73% y las mujeres el 27%.

En cuanto al rango etéreo de los candidatos a cargos de primer nivel jerárquico se caracteriza porque la mayor concentración de postulantes –un 38% del total- se ubica en el rango que abarca entre los 36 y los 45 años; le siguen con un 25%, los candidatos de entre 46 y 55 años; con un 24% aquellos entre 26 y 35 años y los candidatos con 25 años o menos, con un 10%. Algo similar ocurre con las edades de los postulantes a cargos de segundo nivel jerárquico. La mayor concentración de postulantes -38%- tiene entre 36 y 45 años; un 29% de postulantes está entre los 26 y los 35 años; un 24% de postulantes entre 46 y 55 años, y un 8% tiene 25 años o menos.

**3.4.- Etapas del proceso de reclutamiento y selección.-** El Sistema de Alta Dirección Pública establece un mecanismo de reclutamiento y selección basado en la determinación de perfiles que miden competencias y permiten atraer hacia la función pública a los profesionales más idóneos para ejercer cargos de primer y segundo nivel jerárquico de la administración central del Estado, a través de procesos públicamente conocidos y apoyados de todas las herramientas modernas utilizadas en la selección de personal. El proceso de selección consta de las siguientes etapas:

- **3.4.1.- Inicio del proceso:** El proceso de selección se inicia, al producirse la vacancia de un cargo directivo en un servicio público adscrito al Sistema, por la solicitud de provisión del cargo realizada por el respectivo Ministro al Consejo de Alta Dirección Pública y por la construcción del perfil de selección, que será propuesto por la autoridad ministerial y aprobado por el Consejo, el que, además, propondrá el porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública al Ministro de Hacienda.
- **3.4.2.- Convocatoria:** Consiste en la búsqueda de candidatos que satisfagan los requerimientos definidos en el perfil de selección, la que se realiza a través de un llamado público y abierto de amplia divulgación a través de medios de comunicación masiva y del Diario Oficial, la que es posible complementar a través de la modalidad de *head hunting*.
- **3.4.3.- Reclutamiento:** La siguiente etapa del proceso de selección es la de reclutamiento, en la cual los postulantes envían sus antecedentes a través del Sistema de Postulación en Línea, mediante formularios electrónicos accesables desde el sitio web de la Dirección Nacional del Servicio Civil, dando inicio a la revisión y análisis de la concurrencia de los requisitos legales para postular. Los antecedentes de quienes cumplen con los requisitos legales son remitidos a la empresa consultora a cargo de la evaluación de los candidatos.
- **3.4.4.- Evaluación y Selección:** La empresa consultora encargada del proceso evalúa a los postulantes mediante el análisis de sus antecedentes y de entrevistas personales. En primer término, los candidatos son evaluados curricularmente, elaborándose un ranking según su proximidad con el perfil de selección. Los mejor evaluados pasan a la siguiente fase de evaluación, en la que se entrevista a los candidatos y se analizan sus referencias, elaborando informes de evaluación técnica que serán considerados por el Consejo o el Comité de Selección en su evaluación final.

A continuación, el Consejo o el Comité de Selección, según se trate de un proceso de selección de primer o de segundo nivel jerárquico, entrevista a los candidatos mejor evaluados y conforma la nómina de candidatos elegibles que serán entregadas a la autoridad encargada del nombramiento. Si no se reúnen al menos tres candidatos para conformar nómina, el propio Consejo o el Comité de

selección, en su caso, declarará desierto el concurso y deberá darse inicio a uno nuevo.

- **3.4.5.- Nombramiento:** La autoridad encargada del nombramiento, que en el primer nivel es el Presidente de la República y, en el segundo nivel, el respectivo jefe de servicio, comunica su decisión al Presidente del Consejo de Alta Dirección Pública y al Ministro del ramo y se informa al elegido. El nombramiento se efectúa a través de un decreto supremo firmado por el Presidente de la República y por el Ministro del ramo y una copia del mismo es archivada por la Dirección Nacional del Servicio Civil, abriéndose un archivo individual del Alto Directivo, en el cual se incluye la información relevante disponible.

Finalmente, se hace entrega de certificados a los postulantes que integraron nómina, atestiguando el hecho, y se reciben las reclamaciones de los postulantes que consideren que se han producido vicios o irregularidades que afecten su participación igualitaria en el proceso de selección.

**3.5.-Condiciones de desempeño de Altos Directivos Públicos.-** El legislador consagró las siguientes condiciones específicas destinadas a facilitar y potenciar el mejor desempeño de los Altos Directivos Públicos:

- **3.5.1.-Dedicación exclusiva:** Los cargos de Altos Directivos Públicos del Sistema deben desempeñarse con dedicación exclusiva, por regla general.

Excepcionalmente, pueden desarrollar actividades docentes durante la jornada de trabajo, con un tope de doce horas semanales y con la obligación de compensar las horas en que no haya desempeñado el cargo efectivamente y con la excepción consagrada. Además, la ley N° 20.261, creó una nueva excepción al disponer que los Directores de Hospital o de Servicio de Salud seleccionados por el Sistema de Alta Dirección Pública, podrán destinar un máximo de doce horas, en forma indistinta o combinada, al desempeño de la actividad clínica y asistencial.

Actualmente se encuentra en las fases finales de su aprobación el proyecto de ley que modifica la ley N° 19.882, en materia de dedicación exclusiva de Subdirectores Médicos (Boletín N° 7140-11), a través del cual se establece que los cargos de Subdirector Médico de Servicio de Salud y de Hospital,<sup>1</sup> podrán desempeñarse en jornadas de 33 horas semanales, conforme con la elección que realice el postulante seleccionado, la que deberá constar en el respectivo acto de nombramiento.

A quienes ejerzan los cargos señalados no les será aplicable la exigencia de desempeñarse con dedicación exclusiva, como tampoco las prohibiciones e incompatibilidades del artículo 1º de la ley N° 19.863, relativo a la dedicación exclusiva de quienes perciban Asignación de Dirección Superior.

- **3.5.2.-Extensión del nombramiento:** El nombramiento se efectúa por el término de tres años renovables por la autoridad competente hasta por dos veces, por el mismo plazo, considerando para ello las evaluaciones disponibles y, particularmente, el convenio de desempeño suscrito por el respectivo Alto Directivo. Una vez transcurridos los plazos antes señalados, el Directivo que desee

---

<sup>1</sup> De las respectivas plantas de personal, como también los cargos directivos de las plantas de personal que tengan asignadas funciones de subdirección médica en los establecimientos de salud de carácter experimental creados por los decretos con fuerza de ley N° 29, N° 30 y N° 31, del Ministerio de Salud, todos de 2000.

permanecer en el cargo deberá postular en igualdad de condiciones con el resto de los interesados.

Cabe destacar que, en materia de remoción, el legislador ha dispuesto que los Altos Directivos Públicos son funcionarios de exclusiva confianza de la autoridad facultada para el nombramiento, lo que implica que ésta puede removerlos del cargo en cualquier momento en que lo estime necesario y sin expresión de causa.

- **3.5.3.- Indemnización:** El Alto Directivo tiene derecho a gozar de la indemnización contemplada en el artículo 154 de la ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo, equivalente al total de las remuneraciones devengadas en el último mes, por cada año de servicio en la institución, con un máximo de seis años. El derecho a indemnización se hace efectivo cuando el Alto Directivo cesa en sus funciones por concluir el período de nombramiento sin que éste sea renovado o cuando cesa en sus funciones por petición de renuncia, antes de concluir el plazo de nombramiento o de su renovación y no concurra causal derivada de su responsabilidad administrativa, civil o penal.
- **3.5.4.-Asignación de Alta Dirección Pública:** Establecida en reemplazo de la Asignación de Alta Dirección Superior consagrada por la ley N° 19.863, será percibida por quienes desempeñen cargos de Alta Dirección Pública.
- **3.5.5.-Convenio de desempeño:** Suscritos entre el Alto Directivo y su superior jerárquico, consideran los programas de mejoramiento de gestión, las metas gubernamentales, la administración de los recursos presupuestarios y los compromisos específicos que contraiga el Directivo con la respectiva autoridad. La evaluación de su cumplimiento se reflejará en las remuneraciones del Alto Directivo Público.

**3.6.- Principios que informan el Sistema de Alta Dirección Pública.-** La profesionalización de la función pública favorece el fortalecimiento institucional de los países y la solidez del sistema democrático y es el eje central del adecuado funcionamiento de un Sistema de Alta Dirección Pública que aspira a ser moderno y capaz de enfrentar los desafíos que imponen los tiempos.

Dotar al Estado de una administración profesional contribuirá a crear las condiciones que permitan asegurar los principios de excelencia, transparencia, legalidad, probidad y no discriminación, a través de la aplicación de criterios de idoneidad y mérito.

## II.- AVANCES DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

**1.- Principales logros del Sistema de Alta Dirección Pública.-** El Sistema de Alta Dirección Pública es una de las reformas más innovadoras y exitosas de cuantas conforman el proceso de modernización de la gestión pública en Chile. Su instauración limitó la discrecionalidad de la autoridad en la provisión de cargos directivos, privilegiando el mérito y la idoneidad, con el fin de optimizar la gestión pública y mejorar la calidad de los servicios que el Estado provee a sus ciudadanos.

A seis años de su establecimiento, la implementación del Sistema de Alta Dirección Pública ha avanzado en su desarrollo y fructificado en logros significativos.

Se concretó la creación de la institucionalidad que lo sustenta: la Dirección Nacional del Servicio Civil y el Consejo de Alta Dirección Pública; se definieron procesos y estándares de funcionamiento y se puso en marcha un proceso que, a diciembre de 2010, ha concursado 728 cargos, equivalentes a un 81.6 del total de 892 que repartidos en 108 servicios públicos deben proveerse conforme al Sistema. Éste, además, ha incrementado su profundización en forma creciente: en 2008 se nombró a 163 Altos Directivos Públicos, 36% más que en 2007 y se convocó a un promedio de 19 concursos mensuales, cifra que supera en un 475% el número de convocatorias mensuales registradas en 2004.

El Sistema ha logrado la validación entre quienes participan de sus procesos de selección, como se desprende de las más de ciento treinta y nueve mil postulaciones registradas a diciembre de 2010; ha posibilitado la renovación de los cuadros directivos del Estado, toda vez que el 57% de los nombrados no desempeñaban el cargo al momento de ser designados; ha permitido incorporar a profesionales del ámbito privado, ya que un 17% de los nombrados proviene de ese sector; ha elevado a un 32% 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.

El Sistema constituye un exitoso ejemplo de alianza público-privada: la expresión de ello se manifiesta a través de la participación de 41 empresas consultoras expertas en selección y *head hunting*, las que aportan su *expertise* en la evaluación de postulantes y de la búsqueda de talento, recurriendo a estándares y procedimientos modernos, acordes con el estado del arte en la materia.

La Alta Dirección Pública es una política de Estado que ha demostrado ser valiosa. Lo anterior lo demuestra el hecho que el Sistema se ha extendido más allá de su ámbito de acción inicial, considerando los crecientes grados de madurez y consolidación alcanzados. Esto ha generado respeto y confianza, de un entorno crítico y, en algunos casos, resistente al cambio cultural implícito en su instauración. Además, constituye 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, beneficiando a la ciudadanía al ofrecerle mejores prestaciones y servicios.

**2.- Avances en la provisión de cargos durante el período 2009-2010: principales cifras.-** Durante el período 2009-2010, se convocaron 530 procesos de selección, 95 de primer nivel jerárquico y 435 de segundo, de los cuales un 38% corresponde a cargos del sector salud.

En el mismo período se proveyeron 219 cargos. En efecto, en 2009 los cargos provistos alcanzaron a 146 -13 de primer nivel y 133 de segundo- y en 2010 a 73

cargos, 11 de primer nivel y 62 de segundo. Lo anterior significa que, a diciembre de 2010, de los 892 cargos que integran el Sistema, han sido provistos un total de 581 cargos, encontrándose 147 en proceso, lo que representa un avance del 81,6 % respecto del total de cargos del Sistema.

Al distinguir por niveles jerárquicos se aprecia que, a la fecha antes señalada, el Sistema ha provisto 88 cargos de primer nivel jerárquico –además de 8 cuyos procesos de selección se encontraban entonces en curso-, representando un 91% del universo de cargos del referido nivel. En cuanto a los cargos de segundo nivel jerárquico, se proveyeron 493 cargos y 139 continuaron sus procesos de selección, lo que representa en conjunto un avance del 80% del total de cargos.

En el período 2009-2010 el Consejo de Alta Dirección Pública sesionó en 175 oportunidades, adoptando un total de 749 acuerdos, un 97.3% de ellos de carácter unánime. Ante este cuerpo colegiado se presentaron 109 perfiles de selección para igual número de cargos de primer nivel por los ministros y/o subsecretarios de las carteras de Salud; Economía, Fomento y Turismo; Transporte y Telecomunicaciones; Defensa; Vivienda y Urbanismo; Trabajo y Previsión Social; Hacienda; Obras Públicas; Educación; Minería; Energía; Planificación, y Medio Ambiente. Asimismo, han presentado perfiles autoridades de la Corte Suprema de Justicia; del Congreso Nacional; del Consejo para la Transparencia, y del Instituto Nacional de Derechos Humanos.

Durante dicho bienio el Consejo entrevistó a 767 postulantes a cargos de primer nivel jerárquico, efectuó 63 proposiciones de porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública y elaboró 101 nóminas de candidatos elegibles que fueron remitidas a la autoridad encargada de efectuar el nombramiento, dando lugar a 90 nombramientos de primer nivel jerárquico.

En el segundo nivel jerárquico se efectuaron 1.743 sesiones de Comités de Selección, los que se pronunciaron respecto de 416 perfiles de selección, para un total de 436 cargos. Dichos Comités entrevistaron a 3.093 postulantes, dando origen a 312 nóminas de candidatos elegibles -un 33% correspondiente al sector salud- y, en definitiva, a 266 nombramientos.

Durante el periodo, concluyeron un total de 498 procesos de selección, de los cuales 356 –equivalente a un 71% del total- terminaron en nombramiento, mientras que 142 de ellos fueron declarados desiertos, representando a un 29% del total de procesos. De estos últimos, 104 obtuvieron dicha declaración por parte del Consejo o respectivo Comité de Selección y 38 de la autoridad llamada a efectuar el nombramiento.

**3.- Incorporación de nuevos cargos al Sistema de Alta Dirección Pública.-** El Sistema de Alta Dirección Pública se ha ido implementando gradualmente, conforme con el diseño definido por la ley N° 19.882, respondiendo a las necesidades emergentes del aparato estatal y de provisión de servicios a la ciudadanía. Así, en el período 2004 – 2006 fueron incorporados al Sistema un total de 56 servicios y 461 cargos, 56 de primer nivel jerárquico y 405 de segundo.

Durante el año 2007 y en cumplimiento de instrucción presidencial, se incorporaron 43 servicios y 288 cargos -42 de ellos de primer nivel y 246 de segundo-, adelantando la meta originalmente trazada para 2010. En dicho período también se incorporaron -mediante glosa presupuestaria- 15 cargos directivos del Instituto Nacional del Deporte – Chiledeportes y 29 cargos correspondientes a la instalación de los referentes regionales de diversos servicios públicos en las nuevas regiones de Los Ríos y de Arica y Parinacota, totalizando con ello 101 servicios y 793 cargos a marzo de 2008. A diciembre

del mismo año, como consecuencia de adecuaciones a las estructuras de funcionamiento y de la creación de nuevos servicios, se excluyeron 5 cargos del Sistema, al tiempo que se incorporaron otros 49 cargos directivos, completando un total de 103 Servicios y 838 cargos.

Este proceso, durante el período 2009 – 2010, continuó desarrollándose, con la incorporación –mediante sendos cuerpos legales- de 69 nuevos cargos: 3 de primer nivel jerárquico y 66 de segundo, por lo que a diciembre de 2010 el Sistema de Alta Dirección Pública abarca 108 servicios públicos y un total de 892 cargos, 105 de primer nivel jerárquico y 787 de segundo.

Los servicios y cargos incorporados al Sistema en el periodo 2009 – 2010 son los siguientes:

- **Reforma Previsional: creación del Instituto de Previsión Social y del Instituto de Seguridad Laboral.-** La Reforma el Sistema Previsional Chileno, de marzo de 2007, materializada a través de la ley N° 20.255, constituye el cambio más importante en este ámbito desde la creación de las Administradoras de Fondos de Pensiones en 1980.

Este nuevo marco legal creó, 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, creó una nueva institucionalidad conformada por el Instituto de Previsión Social, IPS, y el Instituto de Seguridad Laboral.

El Instituto de Previsión Social es responsable de la administración del Sistema de Pensiones Solidarias; de los regímenes previsionales que administraba hasta entonces el Instituto de Normalización Previsional, INP, y de los Centros de Atención Previsional Integral. Su creación se tradujo en el traspaso de cargos del Sistema de Alta Dirección Pública desde el INP al IPS y su concreción se produjo a través del decreto con fuerza de ley N° 4, de la Subsecretaría de Previsión Social del Ministerio de Trabajo, de 23 de enero de 2009, que creó la citada entidad como sucesora y continuadora legal del Instituto de Previsión Social. Lo anterior implicó el traspaso de 28 cargos de Alta Dirección Pública existentes del INP, a los que se suma la creación de 3 nuevos cargos directivos de segundo nivel que también se incorporaron al Sistema.

La creación del Instituto de Seguridad Laboral -responsable de administrar el Seguro Social contra Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales- implicó 5 nuevos cargos adscritos al Sistema, 1 de primer nivel jerárquico y 4 de segundo.

- **Modernización del Servicio Electoral.-** Mediante la publicación de la ley N° 20.395, que Moderniza el Servicio Electoral, de 20 de noviembre de 2009, se introdujeron modificaciones en la ley N° 18.583, Orgánica Constitucional que fija la planta del Servicio Electoral, estableciendo que 19 cargos de segundo nivel jerárquico -Subdirector, Jefes de División y Directores Regionales- pasarían a formar parte del Sistema de Alta Dirección Pública.
- **Creación del Servicio Nacional de la Discapacidad.-** La Ley N° 20.422 que establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión de social de personas con discapacidad, de 10 de febrero de 2010, entre otras materias, creó el

Servicio Nacional de la Discapacidad, sucesor y continuador legal del Fondo Nacional de la Discapacidad.

El mismo cuerpo normativo dispone que el Director Nacional, el Subdirector Nacional y los Directores Regionales serán, en lo sucesivo, seleccionados a través del Sistema de Alta Dirección Pública. En total se trata de 17 cargos: 1 de primer nivel jerárquico y 16 de segundo nivel.

- **Creación del Ministerio de Energía: nuevos cargos de la Comisión Nacional de Energía.-** La ley N° 20.402, de 3 de diciembre de 2009, creó el Ministerio de Energía como órgano superior de colaboración del Presidente de la República en las funciones de gobierno y administración del sector de energía. De esta secretaría de Estado dependen la Comisión Nacional de Energía, la Superintendencia de Electricidad y Combustibles y la Comisión Chilena de Energía Nuclear.

Dicha norma extiende la aplicación del Sistema de Alta Dirección Pública a la Comisión Nacional de Energía –exceptuada por ley hasta entonces-, al disponer que el Secretario Ejecutivo de la Comisión de Energía y tres cargos de jefes de departamento se regirán por el Sistema de Alta Dirección Pública.

- **Nueva institucionalidad Ambiental: Ministerio del Medio Ambiente, Servicio de Evaluación Ambiental y Superintendencia del Medio Ambiente.-** Mediante la ley N° 20.417, de 26 de enero de 2010, se creó una nueva institucionalidad ambiental conformada por el Ministerio del Medio Ambiente; la Superintendencia del Medio Ambiente, como continuadora legal de la Comisión Nacional del Medio Ambiente, y el Servicio de Evaluación Ambiental.

La referida ley establece que los cargos de Superintendente, Fiscal y de 2 jefes de división de la Superintendencia sean provistos mediante el Sistema de Alta Dirección Pública. Asimismo, respecto del Servicio de Evaluación Ambiental, dispone que su Director Ejecutivo; 15 cargos de Directores Regionales, y 4 cargos de jefe de división serán incorporados a la Alta Dirección Pública. Lo anterior, en síntesis, se traduce en 24 nuevos cargos: 2 de primer nivel jerárquico y 22 de segundo.

- **Modernización de Gendarmería de Chile.-** La dictación de la ley N° 20.426, que Moderniza Gendarmería de Chile, de 23 de marzo de 2010, incrementó su personal y readecuó las normas de su carrera funcionaria, disponiendo la incorporación al Sistema de Alta Dirección Pública de los cargos de Subdirector de Administración y Finanzas y de Subdirector Técnico, lo que implica sumar 2 nuevos cargos de segundo nivel jerárquico.

**4.- Supresión de cargos: Dirección Administrativa del Ministerio de Defensa.-** La dictación de la ley N° 20.424, que reorganiza el Ministerio de Defensa y crea el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, consagra una nueva estructura orgánica y formal para la cartera, entregándole al Congreso una participación más activa en los procesos de compras militares y al Presidente de la República nuevas atribuciones y responsabilidades en caso de conflictos o amenazas a la seguridad nacional.

Como consecuencia de esta nueva legislación, particularmente de la nueva estructura orgánica, se suprimió –a través del DFL N° 1, de la Subsecretaría de Guerra, de 25 de febrero de 2010- la Dirección Administrativa del Ministerio de Defensa, lo que implica

que 1 cargo de primer nivel y 3 cargos de segundo se sustraen del Sistema de Alta Dirección Pública.

**5.- Creación de nuevos cargos no adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública.-** Durante el período 2009-2010 se mantuvo la tendencia –ya observada durante el periodo 2007-2008- de que nuevas leyes recurrieren al procedimiento de selección o a la institucionalidad del Sistema de Alta Dirección Pública para proveer cargos determinados, sin por ello incorporarlos al Sistema.

El Consejo de Alta Dirección Pública ha valorado esta tendencia por considerar que la misma constituye un claro reconocimiento a la legitimidad alcanzada por el Sistema y a la calidad de sus procesos de selección.

Durante el período que abarca la presente memoria, se crearon los siguientes nuevos cargos que deben ser seleccionados por el Sistema, sin integrarse al mismo:

- **Consejo para la Transparencia.-** La ley N° 20.285, de 20 de agosto de 2008, sobre acceso a información pública, dispuso que las personas que desempeñen funciones directivas en el Consejo para la Transparencia serán seleccionadas mediante concurso público efectuado por el Servicio Civil, de conformidad con las normas que regulan los procesos de selección de la Alta Dirección Pública, sobre la base de una terna conformada por el Consejo de esta Alta Dirección.

Cabe destacar que la aplicación de las referencia a “las normas que regulan los procesos de selección” se entiende efectuada exclusivamente al Párrafo 3° del Título VI de la ley N° 19.882, relativo a la selección de Altos Directivos Públicos, no correspondiendo aplicarles extensivamente las normas referidas a nombramiento, remuneraciones, Asignación de Alta Dirección Pública y convenios de desempeño, propias de los cargos de Alta Dirección Pública.

En concreto, el Consejo de Alta Dirección Pública seleccionó ternas de candidatos, a través de las cuales se nombró al Director General y a los Directores Jurídico, de Informática, de Estudios, de Administración y Finanzas y de Fiscalización del Consejo para la Transparencia, en enero de 2009 y 1 en junio de 2010.

- **Tribunales Tributarios y Aduaneros.** La ley N° 20.322, de 27 de enero de 2009, que fortalece y perfecciona la jurisdicción tributaria y aduanera, dispuso la aplicación del procedimiento establecido para el nombramiento de Altos Directivos Públicos de primer nivel jerárquico, contenido en el Párrafo 3° del Título VI de la ley N° 19.882, relativo a la selección de los mismos, para 19 cargos de Jueces Tributarios y Aduaneros, 21 cargos de Secretarios Abogados y 1 cargo de Jefe de la Unidad Administradora de los Tribunales Tributarios y Aduaneros. Todo ello en una implementación gradual a 4 años.

No obstante lo anterior, la ley establece las siguientes modificaciones al citado procedimiento: El perfil profesional de competencias y aptitudes es definido por el Consejo y de no haber al menos cinco candidatos que cumplan los requisitos el Consejo podrá efectuar un nuevo concurso para conformar o completar la lista, según corresponda.

En septiembre de 2009 se llevó a cabo la primera de las cuatro fases del proceso de selección, conformándose nóminas para 4 cargos de Jueces y 5 de Secretarios Abogados Tributarios y Aduaneros correspondientes a las regiones de Arica y Parinacota, de Tarapacá, de Antofagasta y de Atacama. Además se proveyó el

cargo de Jefe de la Unidad Administradora de los Tribunales Tributarios y Aduaneros.

Al 31 diciembre de 2010 se encuentra en curso el proceso de selección destinado a proveer 4 cargos de Jueces y 4 de Secretarios Abogados de los Tribunales Tributarios y Aduaneros de las Regiones de Coquimbo, del Maule, de La Araucanía y de Magallanes y la Antártica Chilena.

- **Panel de Expertos del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.-** La ley N° 20.378, de 5 de septiembre de 2009, que crea un subsidio nacional para el transporte público remunerado de pasajeros, estableció el Panel de Expertos encargado, fundamentalmente, del ajuste mensual de las tarifas del transporte público en la Provincia de Santiago y las comunas de Puente Alto y San Bernardo.

Dicho Panel de Expertos esta conformado por tres integrantes, de los cuales 2 son nombrados por el Ministro de Transportes, cada uno a partir de una terna propuesta por el Consejo de Alta Dirección Pública, con el voto favorable de los 4/5 de sus miembros. La misma normativa impone al Consejo la proposición de una tercera terna para proveer uno de dos cargos de suplente.

En este caso el procedimiento dispuesto por la ley se aparta de los propios del Sistema, particularmente cuando exige la aprobación por los 4/5 del Consejo de las tres ternas en base a las cuales el Ministro de Transporte efectuará los respectivos nombramientos.

El proceso destinado a proveer los referidos cargos culminó en febrero de 2010, cuando a partir de la nómina del Consejo de Alta Dirección Pública, el Ministro de Transportes y Telecomunicaciones resolvió los nombramientos de los ingenieros comerciales José Tomás Morel Lara y Patricio Rojas Rojas, como titulares, y de María Eugenia Wagner Brizzi, como suplente.

- **Consejo Nacional de Educación.-** El Consejo Nacional de Educación -en el contexto del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación-, es el organismo encargado de aprobar las bases, planes y estándares de calidad concebidos por el Ministerio de Educación para cada uno de los niveles de la educación regular parvularia, básica y media, y de administrar el sistema de licenciamiento de las nuevas instituciones de Educación Superior.

Conforme con lo dispuesto por la ley N° 20.370, General de Educación, de 12 de septiembre de 2009, el Consejo de Alta Dirección Pública debe participar en el nombramiento de seis de los diez integrantes del Consejo Nacional de Educación.

En efecto, el Consejo de Alta Dirección Pública debe proponer 6 ternas. En base a las primeras 2, el Presidente de la República designará a dos profesionales de la educación que ejerzan labores docentes en el ámbito municipal y particular, respectivamente<sup>2</sup>. En base a las cuatro ternas restantes, el Presidente de la República elegirá a igual número de académicos y/o profesionales de reconocido prestigio, su decisión debe ser ratificada por los 2/3 de los Senadores en una única votación.

Al cierre de la presente memoria se encuentra en proceso de formulación el Reglamento del Consejo Nacional de Educación que determinará los tipos y

---

<sup>2</sup> El Presidente de la República debe consultar previamente –al menos respecto de uno de los seleccionados- a la organización gremial más representativa de los profesionales de la educación.

periodicidad de las sesiones, las modalidades de funcionamiento interno, los quórum de sesión y de acuerdo, y las causales de pérdida del cargo. Una vez aprobado este reglamento se procederá a proveer los cargos en conformidad con la ley.

- **Directores Independientes de CODELCO.**- Ley N° 20.392, de 14 de noviembre de 2009, modificó el estatuto orgánico de la Corporación Nacional del Cobre de Chile, actualizando la normativa orgánica, el modelo de administración y el gobierno corporativo de CODELCO. Entre otros aspectos, la nueva ley hace aplicable a la empresa las normas que rigen a las sociedades anónimas abiertas, profundizando la modernización y transparencia de su gestión y reforzando su fiscalización y control.

La referida ley incrementó de 7 a 9 los directores de la empresa: 3 nombrados directamente por el Presidente de la República; 4 nombrados por el Presidente de la República, en base a una propuesta efectuada por el Consejo de Alta Dirección Pública, con el voto favorable de cuatro quintos de sus miembros, y 2 representantes de los trabajadores que deben ser propuestos al Presidente de la República, quien efectúa el nombramiento. Asimismo, dispuso la renovación parcial de los directores en periodos alternados y sucesivos y estableció que el período de nombramiento sería de cuatro años.

Conforme con la ley, el Consejo de Alta Dirección Pública, debió establecer un procedimiento especial de búsqueda y selección de candidatos, el que –en su primera versión- consideró la búsqueda de candidatos por parte de una empresa de *head hunting*; la presentación al Consejo de los candidatos propuestos por la empresa; la entrevista de los candidatos seleccionados y la determinación de una quina de candidatos que debió ser aprobada por los cuatro quintos del Consejo y remitida al Presidente de la República.

Cabe destacar que, con el propósito de elaborar el perfil de selección, el Consejo sostuvo reuniones con el entonces Presidente Ejecutivo de CODELCO, con ex Presidentes Ejecutivos, Directores, ex Directores y representantes de los ministerios de Hacienda y Minería.

La quina de candidatos<sup>3</sup> fue remitida a la Presidencia de La República el 24 de diciembre de 2009 y en el mes de febrero de 2010, la Presidenta de la República, Michelle Bachelet, nombró como Directores Independientes a los señores Marcos Lima Aravena, Marcos Buchi Buc, Jorge Bande Bruck y Gerardo Jofré Miranda. Los dos primeros integrarán el directorio hasta el 11 de mayo del 2011 y los dos restantes hasta el 11 de mayo de 2013.

En diciembre de 2010, el Consejo de Alta Dirección Pública inició un nuevo proceso de selección destinado, esta vez, a renovar a 2 de los 4 Directores previamente nombrados, habida cuenta que el 11 de mayo de 2011 expira el periodo de nombramiento de los Directores Marcos Lima Aravena y Marcos Büchi Buc.

---

<sup>3</sup>Para el nombramiento la ley distinguió dos escenarios: en régimen y en el caso del primer nombramiento. Con el sistema en régimen, el Presidente de la República nombra a los 4 Directores en base a una terna propuesta para cada cargo por el Consejo de Alta Dirección Pública, con el voto de 4/5s de sus miembros. En cambio, en el primer nombramiento el Presidente nombra a los 4 Directores a partir de una quina propuesta por el Consejo por el mismo quórum antes señalado.

- **Instituto Nacional de Derechos Humanos.-** La ley N° 20.405, de 10 de diciembre de 2009, creó el Instituto Nacional de Derechos Humanos, como una corporación autónoma de derecho público destinada a promover y proteger los Derechos Humanos de todos los chilenos establecidos en las normas constitucionales y legales; en los tratados internacionales suscritos y ratificados por Chile y que se encuentran vigentes, así como los emanados de los principios generales del derecho, reconocidos por la comunidad internacional.

El referido cuerpo legal dispone que quienes allí desempeñen funciones directivas sean seleccionadas mediante concurso público efectuado por el Servicio Civil, de conformidad con las normas que regulan los procesos de selección de la Alta Dirección Pública sobre la base de una terna conformada por el Consejo.

El 21 de diciembre de 2010, el Consejo de Alta Dirección Pública, mediante acuerdo N° 2.403, aprobó los perfiles de selección de los cargos de Jefe de Unidad de Estudios; Jefe de Unidad de Educación y Promoción; Jefe de Unidad Jurídica y Judicial, y Jefe de Unidad de Administración y Finanzas. Al 31 de diciembre de 2010 se encuentra aún abierta la convocatoria al concurso destinado a proveer dichos cargos.

- **Panel Técnico de Concesiones.-** La ley N° 20.410, de 20 de enero de 2010, que modifica la ley de Concesiones de Obras Públicas y otras normas que indica, creó un Panel Técnico encargado de resolver las discrepancias de carácter técnico o económico que se produzcan entre las partes, durante la ejecución del contrato de concesión. Dicho Panel Técnico cuenta con 5 integrantes: 2 ingenieros, 2 abogados y 1 especialista en ciencias económicas y financieras.

Asimismo, dispone que el Consejo de Alta Dirección Pública, con el voto de los 4/5 de sus miembros, deberá nombrar a cinco profesionales de reconocida trayectoria profesional o académica en las materias técnicas económicas o jurídicas del sector de concesiones de infraestructura, para integrarse a este Panel Técnico. Añade que dicho nombramiento deberá efectuarse mediante concurso público de antecedentes, fundado en condiciones objetivas, transparentes y no discriminatorias, en el que constatará la idoneidad de los profesionales elegidos y la ausencia de inhabilidades e incompatibilidades.

El respectivo proceso de selección se llevó a cabo entre los meses de julio y septiembre de 2010, finalizando con el nombramiento de las señoras Gia Quintana Fuentes y Marcela Hernández Meza y de los señores Ronald Fischer Barkan, Erwin Stagno Rojas y Germán Concha Zavala, quienes cuentan con una destacada trayectoria profesional y/o académica en el ámbito de concesiones de infraestructura.

Los integrantes del panel duran seis años en sus cargos, y no podrán ser designados para períodos sucesivos. Su renovación se efectuará parcialmente cada tres años, empezando por los dos abogados.

Cabe destacar que de las diversas modalidades recogidas por el legislador para proveer cargos ajenos al Sistema de Alta Dirección Pública con la participación de la institucionalidad del Sistema o recurriendo a sus procedimientos esta es la más excepcional, toda vez que, en este caso, el Consejo no propone una nómina a una autoridad distinta encargada de nombrar sino que debe efectuar el nombramiento.

- **Comité de Auditoría Parlamentaria del Congreso Nacional.-** La ley N° 20.447, de 3 de julio de 2010, modificó la Ley Orgánica Constitucional del

Congreso Nacional, creando el Comité de Auditoría Parlamentaria como un organismo autónomo encargado de controlar el uso de los fondos públicos destinados a financiar el ejercicio de la función parlamentaria y revisar auditorías de gastos institucionales. Dicho Comité está integrado por 3 miembros nombrados por los 3/5s de los parlamentarios en ejercicio, a propuesta de una Comisión Bicameral compuesta por igual número de senadores y diputados, miembros de las Comisiones de Régimen Interior del Senado y de Régimen Interno de la Cámara de Diputados, respectivamente.

En este marco, al Consejo de Alta Dirección Pública le corresponde proponer a la Comisión Bicameral del Congreso Nacional tres ternas para proveer igual número de cargos de miembros del referido Comité: un abogado y un contador auditor, ambos con al menos 10 años de ejercicio profesional, y un especialista en auditoría, debiendo en este último caso preferirse a quienes se hayan desempeñado por más de cinco años en la Contraloría General de la República o se encuentren registrados, por igual período, en la nómina de auditores de la Superintendencia de Valores y Seguros.

Los procesos de selección de estos cargos se encuentran en curso al 31 de diciembre de 2010, planificándose la entrega de las nóminas para el mes de enero de 2011.

**6.- Proyectos de ley vinculados 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 los proyectos de ley que contemplan la adscripción de cargos al Sistema de Alta Dirección Pública cabe mencionar los siguientes: el de transparencia, límites y control de gastos electorales (Boletín N° 4724-06), que entrega al Sistema de Alta Dirección Pública el nombramiento de dos Subdirectores, el Electoral y el de Control de Gasto Electoral; el que crea la autoridad metropolitana de transportes (Boletín N° 5077-15), que encomienda la selección de su Director Ejecutivo al Sistema; el que crea la Superintendencia de Educación (Boletín N° 5083-04), la que, al tenor del proyecto, estará afecta al Sistema; el que reforma el Sistema Registral y Notarial (Boletín N° 5836-07), que hace aplicable el Sistema de Alta Dirección Pública a la institución, mediante su participación en la provisión de los cargos de Superintendente de Quiebras y Registros y de los Intendentes, quienes constituyen el segundo nivel jerárquico; 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), que entrega al Sistema la selección del Director Ejecutivo y del Subdirector Ejecutivo de la Secretaría Técnica del Consejo Superior de Empresas; el que modifica 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), el que dispone que el Sistema seleccionará a los Jefes de las Divisiones de Planificación y Desarrollo Regional, Presupuesto e Inversión Regional y Administración y Finanzas de los gobiernos regionales; el que crea el Ministerio de Seguridad Pública y el Servicio Nacional para la Prevención del Consumo y Tráfico de Drogas (Boletín N° 4248-06), que adscribe al Sistema al Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol; el que regula los

Servicios Sanitarios Rurales (Boletín N° 6252-09), que dispone que el Subdirector de Servicios Sanitarios Rurales del Ministerio de Obras Públicas será nombrado a través del Sistema; el que crea la Superintendencia de Obras Públicas. (Boletín N° 6366- 09), que entrega al Sistema la selección del Superintendente de Obras Públicas; el que crea el Ministerio de Asuntos Indígenas y la Agencia de Desarrollo Indígena (Boletín N° 6726 - 06), que incorpora al Sistema a la Agencia de Desarrollo Indígena; el que modifica la ley N° 19.496, sobre protección de los derechos de los consumidores, para dotar de atribuciones en materias financieras, entre otras, al Servicio Nacional del Consumidor (Boletín N° 7094-03), que incorpora al Sistema un cargo de Jefe de División del Servicio Nacional del Consumidor.

En la misma línea se inscriben diversas iniciativas legislativas vinculadas al sector Educación<sup>4</sup>: el proyecto de ley sobre el sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación parvularia, básica y media y su fiscalización (Boletín N° 5083-04), que dispone que la nueva Superintendencia estará afecta al Sistema; el que fortalece la Educación Pública. (Boletines N° 6251 -04 y 6815-04), que incorpora al Sistema el nuevo Servicio Nacional de Educación; el proyecto de ley sobre calidad y equidad de la educación (Boletín N° 7329-04), que hace participar a un miembro del Consejo o a un representante suyo en la comisión calificadora encargada de seleccionar a los directores de establecimientos educacionales y que dispone que los Jefes de Departamento de Administración de Educación Municipal, DAEM, serán nombrados -mediante concurso público- por el sostenedor entre quienes integren la nómina propuesta al efecto por el Sistema de Alta Dirección Pública.

Otros proyectos de ley consideran el uso del procedimiento de selección o la participación de la institucionalidad del Sistema de Alta Dirección Pública. Entre ellos cabe mencionar el que regula la inscripción automática, modifica el Servicio Electoral y moderniza el Sistema de Votaciones (Boletín N° 7338 -07), que dispone que el Director y el Subdirector del Servicio Electoral, serán nombrados por el Consejo Directivo del Servicio Electoral en base a una quina propuesta por el Consejo de la Alta Dirección Pública y el que crea el Tribunal Ambiental (Boletín N° 6747-12), que entrega al Sistema la selección de 4 de los 5 ministros titulares y de 2 ministros suplentes del tribunal que ejercerá el control jurisdiccional de las decisiones de la nueva autoridad administrativa ambiental.

**7.- Perspectiva del Consejo de Alta Dirección Pública frente a la extensión de la Alta Dirección Pública.**- En abril de 2010, el Consejo de Alta Dirección Pública elaboró el documento titulado “Hacia una definición de las fronteras de la Alta Dirección Pública”, a través de cual este cuerpo colegiado manifestó su posición frente a la extensión del Sistema.

En dicho documento el Consejo destacó que, como consecuencia del creciente prestigio del Sistema, diversas iniciativas legislativas extendieron su aplicación a nuevos servicios y cargos, tales como la ley N° 20.395, que moderniza el Servicio Electoral; la ley N° 20.402, que crea el Ministerio de Energía; la ley N° 20.229, que crea el Servicio de Salud de Chiloé; la ley N° 20.254, que crea el Instituto Nacional de Propiedad Industrial, INAPI; la ley N° 20.255 sobre Reforma Previsional; la ley N° 20.417, que crea el Ministerio, el Servicio de Evaluación Ambiental y la Superintendencia del Medio Ambiente; el proyecto de ley que crea el Instituto del Patrimonio Cultural (Boletín N° 6680 – 24), y el proyecto de ley que crea el Ministerio

---

<sup>4</sup> Estas reformas se enmarcan en el contexto de una nueva arquitectura del sistema educativo, que considera a las siguientes entidades: el Ministerio de Educación, la Superintendencia de Educación, la Agencia de la Calidad de la Educación, el Servicio Nacional de Educación y el Consejo Nacional de Educación.

de Asuntos Indígenas y la Agencia de Desarrollo Indígena (Boletín N° 6726 – 06), entre otras.

Asimismo, observó que a través de diversos proyectos de ley se consideraba la aplicación parcial del Sistema o la participación de su institucionalidad, sin hacer igualmente aplicables sus normas y estándares. Como ejemplos de esta situación destacó la ley N° 20.322, que fortalece y perfecciona la jurisdicción tributaria y aduanera; la ley N° 20.410, que modifica la Ley de Concesiones de Obras Públicas; la ley N° 20.370, General de Educación; la ley N° 20.378, que crea un subsidio nacional para el transporte público remunerado de pasajeros; el proyecto de ley que introduce cambios a la ley orgánica constitucional del Congreso Nacional (Boletín N° 3962-07), y el proyecto de ley que crea el Tribunal Ambiental (Boletín N° 6747-12).

Frente a ambas situaciones, el Consejo valoró el interés del legislador por propender a la profesionalización de la función pública y mejorar la calidad de los servicios que el Estado entrega a la ciudadanía. Sin perjuicio de lo anterior, también manifestó su preocupación por la extensión inorgánica del Sistema más allá de sus límites originales, señalando su postura frente a como debía concebirse dicha extensión en el futuro.

En primer término, hizo presente la conveniencia de extender el Sistema a otros servicios y cargos, a fin de propiciar mayores grados de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas. Al efecto, consideró fundamentalmente a servicios que no cumplen funciones de definición de políticas pero que, no obstante ello, fueron originalmente excluidos de la Alta Dirección Pública, tales como FONASA, el Servicio Nacional de Menores, el Servicio Nacional del Adulto Mayor y la Oficina de Políticas Agrarias, ODEPA, entre otros. Asimismo, sugirió que dicha extensión alcance también a programas gubernamentales dependientes de los ministerios y que implican asignaciones presupuestarias significativas, tales como Chile Barrio, Chile Califica, Chile Solidario, el Programa de Mejoramiento Urbano, CONACE, el Fondo de Innovación de la Competitividad y el Programa de Mujeres Jefas de Hogar.

En relación con la extensión del Sistema a cargos de tercer nivel jerárquico, sugirió que -en aras de la mayor profesionalización de los cuadros directivos de los servicios públicos adscritos al Sistema-, se considerare la incorporación de cargos de tercer nivel, permitiéndose la participación en los concursos de profesionales ajenos al sector público. Además y como forma de mitigar el impacto de su propuesta en la carrera funcionaria, propuso incluir una bonificación razonable en la evaluación de los funcionarios del mismo servicio que participen del proceso de selección.

En lo relativo a la extensión del Sistema a empresas públicas, el Consejo sostuvo que esta posible extensión debía limitarse a la proposición de nóminas de candidatos a miembro de Directorios de empresas del Estado, sin alcanzar la selección del gerente general ni de sus principales ejecutivos, por estimar que dichas tareas son privativas del respectivo Directorio.

Asimismo, se manifestó partidario de extender el Sistema al ámbito regional, dada la conveniencia de profundizar el proceso de descentralización del país y perfeccionar la institucionalidad y gestión de los Gobiernos Regionales. En este punto cabe destacar que, en la actualidad, se encuentra en tramitación el proyecto de ley que introduce modificaciones en la ley N° 19.175, orgánica constitucional sobre Gobierno y Administración Regional (Boletín N° 5872-06), iniciativa que modifica la estructura administrativa organizacional de los gobiernos regionales, disponiendo la creación en cada uno de ellos de los cargos de Jefe de División de Planificación y Desarrollo Regional; Presupuesto e Inversión Regional; y Administración y Finanzas, los que deberán ser provistos conforme al Sistema de Alta Dirección Pública.

En relación con el nivel local, sugirió que las municipalidades seleccionen al Administrador Municipal y a los directivos responsables de la ejecución a través de procesos de selección que apliquen criterios semejantes a los propios del Sistema de Alta Dirección Pública, estableciendo la obligatoriedad de desarrollar concursos públicos basados en la idoneidad y el mérito. Sin perjuicio de lo anterior, no propició la incorporación del nivel municipal al Sistema de Alta Dirección Pública por considerar que la autonomía municipal lo desaconseja

Frente a una eventual extensión a la selección de cargos de los Poderes Legislativo y Judicial., el Consejo ha desaconsejado la aplicación del Sistema fuera del ámbito de la Administración, toda vez que su foco es la profesionalización de la función pública a través de un mecanismo transparente, objetivo y despolitizado para el nombramiento de los más altos funcionarios de la Administración.

El Consejo concluyó su reflexión puntualizando que el rol del Sistema de Alta Dirección Pública es proponer a la autoridad competente nóminas de candidatos idóneos para desempeñar un cargo determinado, adscrito al Sistema de Alta Dirección Pública, en base a un perfil de selección propuesto por la autoridad y aprobado por el propio Consejo, correspondiéndole a dicha autoridad efectuar el nombramiento correspondiente. Sin que parezca adecuado atribuirle funciones adicionales tales como el nombramiento de las personas elegidas; la evaluación de su desempeño, o la decisión respecto de su cesación en el cargo.

**8.- Reconocimiento del aporte del Sistema al proceso de Modernización del Estado.-** Durante el período 2009-2010 diversos actores han reconocido la importancia y contribución del Sistema de Alta Dirección Pública a la modernización del Estado y de la gestión pública.

La contribución del Sistema de Alta Dirección Pública en el reclutamiento de los más capaces mediante concurso público y su consolidación como un referente respetado y eficaz, fue objeto de reconocimiento en los mensajes presidenciales del 21 de mayo pronunciados tanto por la Presidenta Michelle Bachelet en 2009, como por el Presidente Sebastián Piñera, en 2010. Este último, en su cuenta al país, invitó a construir un mejor Estado, más moderno, más transparente y más eficiente, al servicio de las personas, a la vez que plantó la extensión y perfeccionamiento del Sistema, de modo de avanzar hacia una cultura de emprendimiento y transparencia, enfocada en resultados y eficiente en su entrega de servicios a los ciudadanos.

Previamente, el Programa de Gobierno del Presidente también recogió el aporte de la Alta Dirección Pública al incluir su perfeccionamiento y extensión hacia el ámbito regional y local entre las metas de su agenda de modernización del Estado, en el entendido que un Estado más profesionalizado, dotado de mejores gestores seleccionados en base al mérito, contribuye a una gestión gubernamental más eficiente.

Desde el Parlamento, es posible constatar el reconocimiento hacia el Sistema en gestos tales como el encuentro sostenido por los Senadores Soledad Alvear, Ricardo Lagos Weber, Pablo Longueira, Ignacio Walker y José García Ruminot y los ministros Secretario General de la Presidencia, Cristián Larroulet y de Hacienda, Felipe Larraín, en julio de 2010, en la que coincidieron en destacar que Chile debe avanzar hacia una reducción del número de los cargos de confianza en la Administración, por lo que propusieron fortalecer un servicio civil con Altos Directivos Públicos seleccionados en base al mérito, valorando el aporte del Sistema.

Asimismo, este reconocimiento se refleja en la tendencia constante de expandir legalmente el Sistema de Alta Dirección Pública, adscribiendo al mismo nuevos cargos y servicios –como en el caso del Servicio Nacional de la Discapacidad, Servicio Electoral, Comisión Nacional de Energía, Servicio de Evaluación Ambiental, Superintendencia del Medio Ambiente o Gendarmería de Chile-, o en el hecho de hacer participar a la institucionalidad del Sistema en la selección de cargos ajenos al mismo, como ocurre en casos tales como la selección de la judicatura tributaria y aduanera; de los directivos del Consejo para la Transparencia; de los integrantes del Panel de Expertos del Ministerio de Transportes; del Consejo Nacional de Educación; del Comité de Auditoría Parlamentaria y de los Directores Independientes de CODELCO, entre otros.

El reconocimiento hacia el Sistema de Alta Dirección Pública ha trascendido las fronteras del país. Durante el período 2009-2010 delegaciones de los gobiernos de China, Perú, Paraguay y Brasil visitaron la Dirección Nacional del Servicio Civil, con el objetivo de conocer la experiencia chilena en el ámbito de la Alta Dirección Pública, ratificando el liderazgo alcanzado por nuestro país en la materia.

Asimismo, se han desarrollado actividades de cooperación bilateral vinculada al traspaso de conocimientos sobre el tema con Perú y Uruguay, sumando estas experiencias a la llevada a cabo con Paraguay, en el marco de las actividades de la cooperación triangular entre Paraguay, España y Chile.

Finalmente, cabe destacar que durante 2009-2010 se recibieron invitaciones 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 Brasil, Uruguay, Colombia, Paraguay, México, Portugal y Perú.

**9.- Duración de los procesos de selección: instructivos presidenciales.-** La duración de los concursos ha sido, tradicionalmente, uno de los aspectos peor evaluados del Sistema de Alta Dirección Pública.

El examen de los procesos de selección a marzo de 2009 revelaba que, tratándose de cargos de primer nivel jerárquico, transcurrían en promedio 224 días entre la vacancia del cargo y el nombramiento, de los cuáles el 57% del tiempo correspondía a trámites a los que la ley no fijó plazo, que deben cumplir la Dirección de Presupuestos, ministros y jefes de servicios. En el segundo nivel transcurrían, en promedio, 356 días entre la vacancia y el nombramiento, un 67% de los cuáles obedecían 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 y que no se encuentran sujetos a plazo alguno.

El Consejo de Alta Dirección Pública hizo presente la necesidad de definir plazos legales y recurrir 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. Además y como forma de propender a alcanzar una pronta solución al problema descrito –mientras se llevan a cabo las reformas legales en esta materia-, sugirió la dictación de un Instructivo Presidencial que fijara 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.

El 20 de marzo de 2009 se dictó el Instructivo Presidencial para el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, a través del cual el Gobierno de

la Presidenta Michelle Bachelet instruyó a Ministros y Subsecretarios sobre los plazos máximos dentro de los cuales debían evacuarse trámites tales como la comunicación de vacancia, la proposición de perfil, la propuesta y determinación de porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública, el nombramiento de los representantes ministeriales y de jefe de servicio que integrarán el Comité de Selección y el nombramiento o declaración de desierto de cargos de segundo nivel.

En la misma línea, el Gobierno del Presidente Sebastián Piñera, el 2 de noviembre de 2010, dictó el segundo Instructivo Presidencial para el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, reiterando los plazos dentro de los cuales debían cumplirse los trámites previamente señalados.

Por su parte, el Consejo, en su propuesta de ley corta destinada a perfeccionar el Sistema, incluyó normas que fijaban plazos y señalaban las consecuencias de su inobservancia. El proyecto de ley corta próximo a ser presentado a tramitación legislativa recoge la propuesta del Consejo, por lo que parece legítimo pensar que el problema se encuentra en vías de solución.

El Consejo valoró 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 concursos más expeditos. Esta modificación contribuirá a satisfacer de mejor forma las necesidades de provisión de cargos de los servicios públicos, así como a impedir la pérdida de candidatos valiosos que desisten desanimados por la demora.

**10.- Situación de los cargos del sector Salud y del Servicio Médico Legal.**- Las dificultades para proveer cargos de Subdirector Médico –de Hospital y de Servicio de Salud- y, en menor grado, de Directores de Hospital, encuentran su origen en un cúmulo de causas concurrentes, que hacen necesario abordar la superación del problema desde una perspectiva integral y complementaria, que considere diversas medidas que excedan el solo mejoramiento de rentas –esencial pero insuficiente por si solo- y permitan reposicionar la gerencia pública en el ámbito de la salud y atraer a profesionales idóneos para el ejercicio de dichos cargos.

En el mes de julio de 2009 y con el propósito de contribuir a alcanzar una solución al problema antes descrito, el Consejo de Alta Dirección Pública –tras analizar el tema en profundidad- efectuó un conjunto de propuestas orientadas a facilitar la generación de nuevas condiciones para la Alta Dirección Pública en el sector salud, las que distinguían entre medidas aplicables a Directores de Hospital, las aplicables a Subdirectores Médicos y las apropiadas para ambos tipos de cargos.

Las medidas sugeridas respecto de los cargos de Director de Hospital incluían las relativas al mejoramiento de las rentas –propuesta con el propósito de disminuir la brecha de remuneraciones con el sector privado y consecuentemente el costo de oportunidad de los médicos-, las que consideraban la eliminación de las restricciones legales a la Asignación de Alta Dirección Pública, atendido que ésta herramienta destinada a mitigar las brechas remuneracionales 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 correspondiente al mismo, una cantidad promedio mayor que la que le corresponda percibir al Subsecretario del ramo. Además, se sugirió considerar que estos cargos representan una situación especial que amerita soluciones también especiales, no siendo posible aplicarles la misma lógica de otorgamiento utilizada respecto de los restantes cargos del Sistema.

Finalmente, se propuso revisar la determinación de los grados asociados a los cargos de Director de Hospital.

Adicionalmente, considerando que el desincentivo para ejercer estos cargos es también consecuencia de las dificultades que presenta la gestión de hospitales en el sector público, se sugirió establecer las siguientes medidas: crear Directorios que apoyen y den estabilidad la gestión hospitalaria; otorgar a los cargos de Director de Hospital la calidad de primer nivel jerárquico respecto del Sistema de Alta Dirección Pública, facilitando la asignación de porcentajes de Asignación de Alta Dirección Pública más elevados; dotar al Director de un Equipo de Gerencia, seleccionado a través del Sistema, propiciando la participación del Director en dicha selección, y finalmente, establecer una mesa de ayuda de la gestión hospitalaria, integrada por un panel de expertos en especialidades tales como gestión, dirección de hospitales, recursos humanos, rediseño de procesos, negociación, tecnologías de información entre otras, que pudieran prestar asesoría y apoyo ante requerimientos específicos de los Directores de Hospital.

Respecto de los Subdirectores Médicos se sugirió mejorar las condiciones de desempeño y reinserción, para lo cual se propuso estudiar la eliminación o flexibilización de la dedicación exclusiva, considerando tanto la naturaleza del cargo –responsable por la gestión clínica y asistencial del hospital o servicio de salud- como el hecho de que de este cargo dependen los Directores de Especialidades Médicas, quienes requerirían como interlocutor válido a una jefatura que ejerza clínicamente. Adicionalmente, se sugirió financiar la reinserción profesional del Alto Directivo que ejerció funciones de Subdirector Médico. También se propició el mejoramiento de las condiciones de gestión, a través de las siguientes medidas: incorporar a los Directores de Especialidades al Sistema de Alta Dirección Pública, y otorgar a los Subdirectores Médicos participación en la selección de su equipo de Directores de Especialidades.

Para ambos tipos de cargos se propuso mejorar los incentivos, efectuando una oferta clara y definida de aquellos no remuneracionales, tales como programas de formación y perfeccionamiento continuo; programas de pasantías -de preferencia en el extranjero- y el desarrollo de programas de *mentoring*<sup>5</sup> y de *coaching*.

Asimismo, se sugirió efectuar una reforma a la actual concepción de los Convenios de Desempeño, de modo que éstos sean un instrumento que incentive la gestión por resultados. En efecto, la actual concepción del Convenio de Desempeño de los Altos Directivos del sector salud no considera incentivos, ya que tras evaluarse el cumplimiento de las metas de desempeño, el Alto Directivo sólo podrá mantener o ver reducida su renta pero nunca incrementarla, por buena que sea dicha evaluación. Además, su remuneración disminuirá pese a que el Convenio de Desempeño presente un elevado porcentaje de cumplimiento. En efecto, al Alto Directivo Público que cumple el 100% o más de las metas de su convenio de desempeño, le corresponde el pago del 100% del valor calculado de la Asignación de Alta Dirección Pública; si cumple el 80% o más, pero menos del 100%, le corresponde el pago del 90%, y si cumple menos del 80%, le corresponde el 80%. Por tanto, se sugirió reformular el instrumento de modo de que el cumplimiento de metas solo pueda redundar en aumento y no en disminución de remuneraciones. Además, se sugiere que el Convenio de Desempeño facilite el alineamiento entre las metas y objetivos del Alto

---

<sup>5</sup> Mirando desde la teoría organizacional, el mentoring consiste en una relación personal, dinámica y recíproca entre una persona experimentada y una menos experimentada, a fin de proveer el desarrollo y satisfacción de ambas (Johnson & Ridley, 2004). En la práctica, consistiría en asignar un mentor, que es un guía, que se ha destacado por su prestigio y experiencia, que oriente a su guiado a desplegar sus capacidades, identificar sus necesidades y las competencias que desea desarrollar de acuerdo a sus desafíos estratégicos como Alto Directivo Público.

Directivo con los correspondientes a la institución y a los funcionarios de su dependencia.

Adicionalmente el Consejo sugirió disponer la aplicación inmediata de todo incremento del porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública asociada a un cargo determinado.

En otro ámbito, se sugirió efectuar una ofensiva comunicacional ligada a hitos especiales, como nuevas convocatorias a procesos de selección de cargos críticos; inauguraciones de nuevos hospitales; nuevos nombramientos, y encuentros anuales entre los Altos Directivos del sector y el Presidente de la República, con presencia de las principales autoridades del Ministerio de Salud y del Sistema de Alta Dirección Pública.

Finalmente, se propuso instaurar instancias permanentes de encuentro y retroalimentación; conformar excepcionalmente nóminas con dos integrantes y lograr que el Ministerio de Salud cumpla un rol proactivo y de liderazgo en la adopción de las medidas propuestas, con el fin de asegurar el éxito de los procesos de selección de cargos del sector salud que deben ser provistos a través del Sistema de Alta Dirección Pública.

Estas medidas fueron expuestas por el Consejo en el documento titulado “Un “Nuevo Trato” para la Alta Dirección Pública del Sector Salud: propuestas del Consejo de Alta Dirección Pública para hacer frente a las dificultades en la provisión de cargos de Subdirectores Médicos y de Directores de Hospital.”, el que fue entregado a las autoridades correspondientes.

Asimismo, se desarrollaron en conjunto con la autoridad otras estrategias destinadas a atraer potenciales ocupantes a cargos médicos: en 2009 se concordó con la autoridad ministerial un cambio en la publicidad de las convocatorias a dichos cargos, aludiendo al compromiso ministerial de desarrollar una estrategia de fortalecimiento y acompañamiento para los Altos Directivos Públicos del sector salud, destinada a apoyar su gestión y el cumplimiento de los desafíos institucionales.

En 2010, la autoridad ministerial puso el acento en potenciar los cargos de Director de Servicio de Salud -encargados de gestionar la red asistencial del Servicio-, por considerarlos estratégicos, procediendo a mejorar los porcentajes de Asignación de Alta Dirección Pública asociados a los mismos. Con este fin desarrolló un plan piloto en el Servicio de Salud del Maule, ubicado en una zona especialmente afectada por el sismo de febrero de 2010.

El acuerdo marco de julio de 2010, entre el Ministerio de Salud y la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, relativo al monto de las Asignaciones de Alta Dirección Pública asociado a los cargos de salud, implicó un mejoramiento a la totalidad de cargos del sector, con un incremento promedio del 12% respecto de las Asignaciones otorgadas a los mismos hasta entonces. En lo central, el acuerdo marco considera tres tramos –de 100%, 80% y 65%-, determinados por el porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública asociado al cargo de Director del respectivo Servicio de Salud; la complejidad del establecimiento o servicio, y el porcentaje previamente asociado al cargo. En base a lo anterior se definen nuevos tramos y porcentajes para todos los cargos del sector salud.

Cabe consignar que el Consejo manifestó su preocupación frente al escaso aumento de los porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública, así como respecto del método de asignación contemplado por el mismo acuerdo marco, que asocia los

cargos dependientes de un determinado Servicio de Salud al porcentaje asignado al Director del mismo Servicio, sin dar cuenta de las especificidades y particularidades de los distintos servicios y establecimientos en los que se desempeñan los altos directivos del sector.

El 17 de agosto de 2010, el Gobierno del Presidente Sebastián Piñera, presentó a tramitación legislativa el proyecto de ley destinado a modificar la ley N° 19.882, en materia de dedicación exclusiva respecto de cargos de Subdirector Médico (Boletín N° 7140-11), el que a la fecha de cierre de esta memoria había concluido su tramitación ante el Congreso, encontrándose próximo a ser aprobado por el Presidente de la República antes de su promulgación y publicación como ley de la república.

En síntesis, el nuevo cuerpo legal faculta a quienes ejerzan cargos de Subdirector Médico<sup>6</sup> para desempeñarse en jornadas de 33 horas semanales, cuando opten por ello, debiendo constar esta decisión en el acto de nombramiento. Además les permite optar por ser remunerados, indistintamente, bajo el régimen del decreto ley N° 249, de 1973, en el grado que tienen asignado en la referida planta, o de acuerdo a las normas de la ley N° 19.664, conforme a la opción que manifiesten al momento del nombramiento.

Asimismo, la iniciativa dispone que quienes opten por jornadas de 33 horas semanales estarán exentos de desempeñarse con dedicación exclusiva y tendrán derecho a percibir sus remuneraciones, incluida la asignación profesional del artículo 3° del decreto ley N° 479, de 1974, cuando corresponda, en proporción a esa jornada. También establece que el ejercicio de estos cargos por 33 horas es incompatible con la realización de labores de directivas en el ámbito de la salud y precisa que estas reglas se aplican a los ocupantes transitorios y provisionales de estos cargos. Finalmente, limita la posibilidad de destinar hasta 12 horas semanales, en forma indistinta o combinada, al desempeño de la actividad clínica y asistencial, sólo a los Subdirectores Médicos de Hospital que cumplan jornadas de 44 horas semanales con dedicación exclusiva.

El proyecto señala como fecha de entrada en vigencia de la ley el 1 del mes siguiente al de su publicación en el Diario Oficial y añade que quienes se encuentren sirviendo un cargo de Subdirector Médico podrán ejercer su derecho a opción dentro del plazo de treinta días contado desde la publicación de la ley. Precisa que la opción que realicen deberá consignarse en una resolución dictada por la autoridad facultada para el nombramiento y no podrán afectar de modo alguno la duración en el cargo, ni el cumplimiento del respectivo convenio de desempeño.

Cabe destacar que el mensaje introductorio del proyecto que dio origen a esta nueva norma hace presente que la especificidad de esta propuesta de reforma se justifica en la singularidad de los referidos cargos en el contexto del Sistema de Alta Dirección Pública, toda vez que se trata de cargos que deben ser servidos exclusivamente por médicos, lo que dificulta su provisión atendido el mayor costo de oportunidad de dichos profesionales; además, se trata de los únicos cargos del sector salud adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública que deben ser servidos exclusivamente por profesionales médicos, y, finalmente, se trata de cargos cuya naturaleza es la de jefatura clínica del Servicio de Salud, Hospital o Centro de Referencia de Salud, según corresponda, lo que hace conveniente que sus ocupantes puedan seguir desarrollando su *expertise* clínica.

---

<sup>6</sup> Bajo este concepto se incluyen los Subdirectores Médico de Servicio de Salud y de Hospital, así como a los directivos que tengan asignadas funciones de subdirección médica en establecimientos de salud de carácter experimental

Cabe destacar que esta nueva normativa se suma a medidas anteriores que no arrojaron los resultados esperados, tales como incrementos residuales de la Asignación de Alta Dirección Pública asociada al cargo de Subdirector Médico; la flexibilización de los requisitos para ejercer el cargo de Subdirector Médico, plasmada en la admisión de títulos profesionales otorgados por universidades extranjera, en cuanto se encuentren debidamente validados en Chile, y la dictación de la ley N°20.261, que intentó mitigar los efectos de la dedicación exclusiva y de la pérdida de la carrera funcionaria, a través de una excepción a la primera que permite que los cargos de Subdirector Médico de Hospital o de Servicio de Salud seleccionados por la Alta Dirección Pública, puedan destinar un máximo de doce horas al desempeño de la actividad clínica y asistencial y a través de la posibilidad de retener la propiedad de sus empleos anteriores incompatibles durante el primer período de nombramiento como Alto Directivo Público.

El Consejo de Alta Dirección Pública aplaudió esta reforma por estimar que la misma transita por el camino correcto, sin perjuicio de considerar que deberá ser potenciada por otras acciones destinadas a difundir estas nuevas normas, remover otros desincentivos y, en definitiva, a crear condiciones que permitan no sólo atraer candidatos sino que, además, buenos candidatos. Sólo el tiempo permitirá constatar si estas nuevas reformas mitigarán las condiciones que hasta ahora han dificultado la provisión de los cargos de Subdirector Médico y que en 2010 se traducían en un total de 27 concursos públicos declarados desiertos por no reunirse –como la ley exige- al menos tres candidatos idóneos para conformar nómina.

Cabe mencionar que los cargos de Director Regional del Servicio Médico Legal enfrentan una situación semejante, toda vez que tienen como requisito legal el encontrarse en posesión de un título de médico cirujano, farmacéutico o químico-farmacéutico, bio-químico y/o cirujano dentista, y acreditar una experiencia profesional no inferior a 5 años. Su criticidad queda de manifiesto al examinar las cifras: de un total de 15 cargos de Directores Regionales del Servicio Médico Legal sólo ha sido posible proveer 3 –los correspondientes a las regiones de Antofagasta, Maule y Bío Bío- y los 12 restantes han sido concursados y declarados desiertos por no reunirse suficientes candidatos idóneos para conformar nómina.

El Consejo ha manifestado su preocupación frente a esta situación a las autoridades del Ministerio de Justicia, del cual depende el Servicio Médico Legal, las que han anunciado la presentación de un proyecto de ley destinado a modificar las condiciones de desempeño de los Directores Regionales del Servicio Médico Legal, en términos similares a los empujados en el proyecto de ley destinado a modificar la ley N° 19.882, en materia de dedicación exclusiva respecto de cargos de Subdirector Médico (Boletín N° 7140-11), previamente reseñado.

Pese a los avances reseñados, aún queda camino por recorrer en esta materia. Con el fin de propiciar la adopción de las medidas necesarias para subsanar los problemas persistentes, el Consejo continuará monitoreando esta situación y desplegando sus mejores esfuerzos para mejorar las condiciones para el Sistema de Alta Dirección Pública en el sector salud.

**11.- Empresas consultoras: búsqueda y evaluación de Altos Directivos Públicos.-** El Sistema de Alta Dirección Pública contempla la externalización de los procesos de evaluación y búsqueda de candidatos a servir cargos de Alta Dirección Pública, entregando esta tarea a las empresas consultoras especializadas en la materia, que –tras participar de una licitación abierta que evaluó sus propuestas técnicas y económicas- forman parte del Convenio Marco suscrito para estos efectos

por la Dirección Nacional del Servicio Civil y la Dirección de Compras y Contratación Pública, ChileCompra.

La búsqueda y evaluación de Altos Directivos Públicos encomendada a empresas especializadas ha experimentado a través del tiempo diversas adecuaciones destinadas a garantizar resultados de excelencia, logrando transitar desde licitaciones y adjudicaciones caso a caso -en los albores del Sistema-, al establecimiento de Convenios Marco. Estos últimos han constituido una oportunidad para integrar los avances del Sistema, corregir los detalles observados en su implementación y perfeccionar la relación con las empresas especializadas, hasta llegar a transformarse en uno de los ejemplos más exitosos de colaboración público-privada en nuestro país.

En la formulación del primer Convenio Marco -en 2006- se presentaba el desafío de convocar a las mejores empresas del rubro, con el fin de elevar los estándares de los servicios de búsqueda y evaluación de Altos Directivos Públicos y con ello, perfeccionar los resultados de los procesos de selección. Dicha empresas hasta entonces desconocían las claves propias de la gerencia pública, por lo que se hizo necesario desarrollar un proceso de acercamiento y mutuo conocimiento para definir los términos en que se desarrollaría su participación en el Sistema. Para ello fue clave recoger las opiniones, sugerencias y antecedentes aportados por las propias empresas que participaron del proceso de solicitud de información llevado a efecto por el Sistema y que facilitó la conciliación y adecuación de los métodos y procedimientos de las empresas privadas con los requerimientos legales, propios del ámbito de lo público.

Ha pasado el tiempo desde entonces, generando aprendizajes y mejoras continuas en procedimientos y resultados. En efecto, dicho proceso ha permitido uniformar criterios de trabajo, determinar presupuestos y costos, incidir positivamente en la menor duración de los procesos de selección y en un mejoramiento de los resultados de los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública. Al mismo tiempo, se ha construido una relación de confianza con algunas de las mejores empresas consultoras del mercado que aportan su *expertise* al Sistema, constituyéndose en aliadas estratégicas del Estado en esta materia, en un marco de creciente flexibilidad y mayor responsabilidad de las consultoras en el desarrollo de los procesos.

El Convenio Marco vigente durante el período 2009-2010 es el tercero en su especie y entró en funciones en enero de 2009. De él participan 41 empresas consultoras, entre las cuales se encuentran algunas de las más prestigiosas del rubro.

El Consejo de Alta Dirección Pública es el legalmente mandatado para conducir y regular los procesos de selección de candidatos a cargos de jefes superiores de servicio del Sistema y resolver la contratación de empresas especializadas en selección de personal para asesorar o realizar todo o parte de los procesos de selección. En consecuencia, en marzo de 2009, aprobó los *Lineamientos Operacionales para Empresas Consultoras del Sistema de Alta Dirección Pública*, a través de los cuales precisó los estándares esperados y entregó a las propias empresas el despliegue de sus competencias a través del uso de sus propias metodologías en el marco definido por las etapas del proceso de selección del Sistema. El documento establece además el rol de cada uno de los actores involucrados, los criterios y procedimientos a observar en cada una de las fases, así como de los estándares de los productos y de sus respectivos formatos de entrega.

El documento fue entregado a cada empresa consultora en el marco del proceso de inducción desarrollado a través de un seminario al que asistieron 39 de ellas, representativas del 97,5% del total. En dicha oportunidad, la entonces Presidenta del

Consejo de Alta Dirección Pública y Directora Nacional del Servicio Civil, Rossana Pérez, expuso los desafíos del Sistema para el período y el rol que les corresponde a las empresas en el logro de los mismos. Por su parte, el Consejero Rafael Blanco presentó los conceptos y temáticas centrales del Sistema de Alta Dirección Pública y los logros alcanzados por el mismo a la fecha.

Conjuntamente con lo anterior, se desarrollaron reuniones individuales con cada una de las empresas con el propósito de asegurar la adecuada comprensión de los lineamientos operacionales e intercambiar visiones, criterios y experiencias de trabajo en relación a los procesos de selección en general y los de Alta Dirección Pública en particular.

Destaca en este ámbito la realización de la jornada de trabajo dirigida a las empresas denominada “*Perfil del Alto Directivo Público*”, orientada a profundizar en las competencias y características requeridas para el ejercicio de la gerencia pública. En su desarrollo se incluyó un panel denominado “Desafíos Directivos en la Gestión de Instituciones Públicas”, que estuvo integrado por tres jefes de servicio elegidos mediante el Sistema, quienes se refirieron a su experiencia como Altos Directivos: los entonces Director Nacional del Servicio de Registro Civil e Identificación, Christian Behm; Director del Servicio de Salud Metropolitano Central, doctor Jorge Lastra, y Directora Nacional de la Oficina Nacional de Emergencia, Carmen Fernández.

El evento se cerró con la Conferencia “*El Ejercicio Directivo Público: perfil y competencias requeridas*” dictada por el Doctor en Sociología y Director del Programa de Habilidades Directivas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, Sergio Spoerer.

El perfeccionamiento de los procedimientos de evaluación del desempeño de las empresas consultoras ha sido una preocupación permanente del Consejo de Alta Dirección Pública y ha tenido como foco el aseguramiento de la calidad de los productos aportados por éstas, en el entendido de que ésta es sustantiva en el logro de un impacto efectivo en el mejoramiento de la gestión pública. A través de estos procesos de evaluación de empresas se ha instaurado un sistema de retroalimentación dirigido a las mismas y se facilitado la asignación de concursos de acuerdo al desempeño observado por las empresas.

Los actuales desafíos en relación con las empresas especializadas en búsqueda y evaluación de directivos se vinculan con alcanzar estándares más homogéneos y más elevados en el cumplimiento de sus funciones y a optimizar los costos asociados a los procesos de selección. El análisis y los aprendizajes que en estas materias y en otras efectuó el Consejo de Alta Dirección Pública durante el período 2009-2010 se plasmarán en el nuevo Convenio Marco que deberá suceder al actual en un futuro próximo.

**12.- Antares: el soporte tecnológico de la Alta Dirección Pública.-** Para perfeccionar el modelo operacional del Sistema de Alta Dirección Pública, el año 2010 entró en operación el Sistema Tecnológico Antares, que debe su nombre a la estrella  $\alpha$  Scorpii, la más brillante de la constelación de Scorpius.

Antares es un Sistema de Gestión de Procesos Administrativos (GPA), herramienta computacional en línea, implementado para modernizar y optimizar el proceso de gestión de la convocatoria, reclutamiento y selección de los Altos Directivos Públicos. Se basa 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.

## Administración del Sistema Antares



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.

Este 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.

La incorporación de esta nueva tecnología de información ha significado trabajar en fases orientadas a optimizar el uso de la herramienta Antares. Durante el período las fases implementadas fueron la migración de la información a la nueva base de datos; la capacitación de los profesionales que usan el GPA, incluidas las empresas externas proveedoras de servicios; la readecuación de las prácticas de trabajo para fortalecer las más apropiadas para promover un adecuado y eficiente manejo del software; la estandarización, difusión y socialización del proceso de reclutamiento y selección dentro de la institución, y la generación de nuevos requerimientos para optimizar las funcionalidades del sistema, en base a la información entregada por los usuarios.

El camino avanzado ha sido significativo. Sin perjuicio de ello, surgen en forma permanente nuevos desafíos orientados a optimizar la administración, gestión y mantenimiento de los procesos y de los datos institucionales. En esa línea, durante 2010,

se dio inicio al proceso de preparación para la certificación ISO 9001/2008, en el marco del PMG del Marco Avanzado de la Calidad, de procesos transversales que apoyan al logro de la ejecución del Proceso de Alta Dirección Pública, a saber: Planificación y Control de Gestión; Higiene y Seguridad, y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo.

Además, durante el período se desarrollaron mejoramientos dirigidos a certificar internacionalmente el año 2011, bajo norma ISO 9001/2008, el proceso completo de Reclutamiento y Selección del Sistema de Alta Dirección Pública, desde la solicitud de inicio de concurso hasta el nombramiento del Alto Directivo Público seleccionado.

Finalmente y como parte del soporte tecnológico de la Alta Dirección Pública cabe destacar la implementación, durante el período 2009-2010, el Sistema de Gestión Documental en Línea que permite la distribución expedita -y con posibilidades de un modelo cero papeles- de toda la documentación de respaldo a los procesos de selección del Sistema.

**13.- Fortalecimiento de Altos Directivos Públicos.-** La función del Sistema de Alta Dirección Pública no concluye con la selección de directivos de los principales servicios públicos sobre la base del mérito. Por el contrario, a partir del nombramiento se hace también imperativo dar inicio al proceso de acompañamiento del nuevo Alto Directivo Público en el ejercicio de sus funciones, el que se traduce en poner a su disposición herramientas y facilitar la generación de las condiciones necesarias para potenciar sus competencias y habilidades y contribuir a la excelencia de su gestión.

Esta tarea es abordada a través del un *Programa de Acompañamiento Integral* desarrollado por la Dirección Nacional del Servicio Civil, de acuerdo con los lineamientos definidos por el Consejo de Alta Dirección Pública. Dicho Programa se estructura en torno a los subsistemas del ciclo de vida laboral -inducción, desarrollo, gestión del desempeño y compensaciones y desvinculación- y considera el acompañamiento desde el nombramiento mediante procesos de inducción; apoyo a la gestión del desempeño; desarrollo de metas; realización de iniciativas de desarrollo, y transferencia de conocimiento y entrenamiento.

- En materia de Inducción, durante el período considerado por esta memoria, se llevaron a cabo 35 reuniones individuales con Altos Directivos Públicos de primer nivel jerárquico -16 en 2009 y 19 en 2010- y 8 jornadas de inducción -3 en 2009 y 5 en 2010- dirigidas a 186 Altos Directivos Públicos de segundo nivel jerárquico, tanto de Santiago como de regiones. Además, en el marco del *Programa Chile Probidad*, se diseñó y dio inicio al curso de inducción vía *e-learning*, del que participó en el período un total de 52 directivos.

Mención especial merece la realización del piloto del *Programa de Mentores* -ejecutado por el Centro de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile, en conjunto con la Dirección Nacional del Servicio Civil-, basado en el traspaso de experiencia entre un mentor con destacada trayectoria pública y/o gerencial y un Alto Directivo Público guiado por el primero, con el fin de contactar al Directivo con nuevas perspectivas y formas de hacer y pensar la gestión directiva pública. Participaron del Programa 14 Altos Directivos de segundo nivel jerárquico.

- En el ámbito de la Formación y Desarrollo durante 2009, se diseñó el Modelo de Desarrollo para Altos Directivos Públicos, destinado a potenciar la gestión directiva, enfocado en el aprendizaje y desarrollo de habilidades directivas y en la potenciación del liderazgo, manejo de entorno y redes. Con este objeto se

desarrolló el *Primer Ciclo de Seminarios Regionales con Enfoque Territorial*, en alianza con la Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez. Participaron de este programa un total de 88 Altos Directivos Públicos de diversos servicios a lo largo del país.

También durante 2009 vio la luz la Comunidad ADP –que incluye una página web y un *newsletter*- a través de los cuales se comparten conocimientos y mejores prácticas, a la vez que se fomenta el sentido de pertenencia, colaboración y camaradería entre sus miembros. En 2010 se adoptaron diversas medidas destinadas a mejorar esta plataforma las que se han traducido en un creciente número de Altos Directivos Públicos que participan de ella y que acceden regularmente a este espacio de creación compartida animado desde la Dirección Nacional del Servicio Civil.

En este ámbito el periodo 2009-2010 presencié el nacimiento e impulso del programa académico denominado “*Diplomado en Competencias Genéricas para la Alta Dirección Pública*”, desarrollado -entre los meses de julio y noviembre de 2009- en conjunto por la Dirección Nacional del Servicio Civil, *Newfield Consulting* y la Facultad de Psicología de la Universidad del Desarrollo, con el patrocinio del Instituto de Seguridad del Trabajo. Participaron de este Diplomado un total 60 Altos Directivos Públicos.

Otra actividad especialmente relevante fue el desarrollo del *Primer Coloquio de Liderazgo Femenino*, que contó con la participación de 15 Altos Directivos Públicos y del Segundo Coloquio denominado “*Conciliación: Vida y Trabajo*”, que contó con la participación de 40, tanto de Santiago como de regiones.

Durante 2010 se llevó a cabo el *Segundo Ciclo de Seminarios Regionales con Enfoque Territorial*, en alianza con Symnetics Consultores, cuyo objetivo fue fortalecer los atributos de visión estratégica y gestión de logros de los participantes. Éstos alcanzaron a un total de 42 participantes de las regiones de Valparaíso, O’Higgins, Maule, Bío-Bío y la Región Metropolitana durante el mes de octubre; de 27 Altos Directivos Públicos de las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo en noviembre, y de 17 de La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes durante el mes de noviembre.

En materia de Gestión del Desempeño se realizaron diversas acciones dirigidas a desarrollar las capacidades institucionales de ministerios y servicios públicos que cuentan con Altos Directivos Públicos, a través del fortalecimiento de la asesoría técnica para la elaboración, suscripción y evaluación de Convenios de Desempeño. Ello permitió regularizar un gran número de Convenios que presentaban atrasos en su registro. Además, se estableció como plazo máximo para la entrega de apoyo técnico, los tres meses siguientes desde la fecha de nombramiento de cada Alto Directivo Público.

Un esfuerzo sostenido en esta materia posibilitó el aumento cuantitativo y cualitativo de la capacidad de la Dirección Nacional del Servicio Civil en el otorgamiento de asistencia técnica, lo que permitió estrechar y fortalecer las relaciones del Sistema de Alta Dirección Pública con los ministerios y sus organismos dependientes, a la vez que mejorar la calidad, oportunidad e integridad de los Convenios de Desempeño suscritos entre los Altos Directivos Públicos y sus jefaturas.

En la misma línea, durante 2009, la Dirección Nacional del Servicio Civil propuso a la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda la incorporación de los Convenios de Desempeño a los requisitos técnicos del Sistema de Planificación y Control de Gestión del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), la cual fue aprobada y publicada entre los documentos técnicos del PMG 2010. De esta forma se busca generar los incentivos necesarios para asegurar la adecuada suscripción de los Convenios de Desempeño de los Altos Directivos Públicos.

Otro avance del período fue la nueva versión de la *Guía Metodológica para la Elaboración, Suscripción, Modificación, y Evaluación de los Convenios de Desempeño*, la que fue difundida mediante tres jornadas de asesoría dirigida a los Ministerios de Salud, Economía y Obras Públicas y en asesorías directas a un total de 76 instituciones –11 ministerios y 65 servicios públicos– que iniciaron procesos de selección de primer y segundo nivel jerárquico.

Por otra parte y como parte de los esfuerzos dirigidos a potenciar la gestión del desempeño de los Altos Directivos Públicos, se conformó una red de contrapartes técnicas en los ministerios y servicios públicos adscritos al Sistema, lo que se reflejó en el monto de la cobertura de la asistencia técnica entregada por la Dirección Nacional del Servicio Civil, la que alcanzó al 86% de los ministerios y servicios públicos que iniciaron procesos de selección de directivos y en el mejoramiento de la calidad de los Convenios de Desempeño visados por DIPRES.

Con el mismo propósito –mejorar la eficiencia y eficacia de los Convenios de Desempeño– se establecieron procedimientos de trabajo entre los equipos técnicos de la Dirección Nacional del Servicio Civil y de la DIPRES a fin de optimizar el proceso de validación técnica de los Convenios. El éxito de esta iniciativa se reflejó en un 100% de aprobación de los Convenios de Desempeño de Altos Directivos Públicos, enviados durante el año 2010 por la Dirección Nacional del Servicio Civil al Ministerio de Hacienda para su aprobación y suscripción.

Finalmente, cabe destacar que además de los esfuerzos de mejorar la calidad, oportunidad e integridad de los Convenios de Desempeño de carácter general, se prestó orientación técnica directa a 108 Altos Directivos Públicos de un universo de 126 nombrados y/o renovados al 30 de septiembre de 2010

- En materia de Desvinculación, durante 2009 se trabajó en la elaboración de la Guía de Orientaciones para la Desvinculación de Altos Directivos Públicos y, en la introducción de este importante aspecto en los Talleres de Inducción realizados durante el período 2009-2010.

**14.- Profesionales Expertos: representantes del Consejo de Alta Dirección Pública en el segundo nivel jerárquico.-** El proceso de búsqueda y selección de los altos directivos públicos correspondientes al segundo nivel jerárquico es conducido por un Comité de Selección integrado por un representante del jefe superior del servicio respectivo, un representante del ministro del ramo y un miembro del Consejo de la Alta Dirección Pública o un representante de éste.

Los representantes del Consejo de Alta Dirección Pública ante los Comités de Selección de segundo nivel jerárquico son denominados Profesionales Expertos y, de acuerdo con la ley, deben contar con reconocidas capacidades en las áreas de administración de personal y/o políticas públicas. Su principal responsabilidad es

asegurar el adecuado funcionamiento de los Comités de Selección en los que participa como presidente; garantizando que éstos se ajusten a los lineamientos establecidos por el Consejo de Alta Dirección Pública y resguardando los principios sobre los cuales se sustenta el Sistema.

El fortalecimiento del equipo de Profesionales Expertos ha sido una preocupación permanente del Consejo de Alta Dirección Pública, habida cuenta del importante rol que desempeñan como garantes del Sistema y de los lineamientos y regulaciones impartidas por el Consejo para el buen funcionamiento del segundo nivel jerárquico. Por este motivo este cuerpo colegiado ha propendido a fortalecer las capacidades y precisar las atribuciones de los Profesionales Expertos con el propósito de permitirles enfrentar de mejor manera tanto los desafíos propios de su cargo –tales como evitar la captura del Sistema y cautelar sus valores- como la creciente demanda de nuevos concursos.

En esta línea, en junio de 2009 el Consejo aprobó los “*Lineamientos de Operación de los Comités de Selección: guía para Profesionales Expertos*”, destinados a orientar y reforzar la tarea que éstos deben desarrollar en los procesos de selección de segundo nivel jerárquico. Este documento -junto con describir las características principales de los Comités de Selección y del rol de los profesionales expertos-, detalla los procedimientos de cada una de las sesiones regulares de los Comités, indicando sus objetivos, los aspectos centrales del desarrollo de la sesión, los lineamientos específicos de operación y los productos o resultados de cada sesión. Destacándose aquellos aspectos que es imperativo resguardar y que responden, en su mayoría, a los principales ámbitos de atención del Consejo.

Asimismo, durante el período 2009-2010, el Consejo sostuvo reuniones periódicas de trabajo con Profesionales Expertos, destinadas a mantener una relación cercana y fluida, recoger sus inquietudes y sugerencias y entregarles herramientas para consolidar su desempeño. De esta forma materializó su interés en cultivar una estrecha relación con sus representantes que permita perfeccionar la calidad de dicha representación y fortalecer la calidad de los procesos de selección de segundo nivel jerárquico.

Como resultado de estos encuentros, el Consejo recogió los planteamientos e inquietudes formuladas por los Profesionales Expertos y tomó nota de los problemas detectados por éstos y de los perfeccionamientos cuya necesidad han podido constatar en el ejercicio de sus funciones. Estos antecedentes han sido tenidos a la vista por el Consejo en la adopción de acuerdos posteriores y en la definición de nuevos lineamientos e instrucciones en aspectos tales como definición de perfiles, trabajo de las consultoras externas, actuación de los demás integrantes de los Comités de Selección, gestión de referencias laborales, búsqueda de candidatos y desarrollo de Altos Directivos Públicos, entre otros.

Siguiendo con la política de fortalecer el desempeño y estrechar la relación del Consejo con sus representantes, se llevó a cabo en julio de 2010 la jornada de capacitación denominada “*Funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública y de los Comités de Selección*”, dirigida a Profesionales Expertos e integrantes de Comités de Selección. Esta actividad tuvo como objetivo el facilitar la asimilación del rol de los Comités de Selección y de cada uno de sus integrantes, así como de los principios y del funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, tarea particularmente relevante atendida la renovación del grupo de representantes ministeriales y de jefes de servicio, acaecida como consecuencia del cambio de coalición gobernante en marzo de 2010.

Con una perspectiva de largo plazo, el Consejo efectuó una serie de propuestas concretas vinculadas tanto a los Profesionales Expertos como a los procesos de selección de segundo nivel jerárquico, las que ha canalizó hacia la autoridad gubernamental que las recogió ampliamente a través del proyecto de ley corta destinado a perfeccionar el Sistema de Alta Dirección Pública, elaborado por el Gobierno del Presidente Sebastián Piñera durante el año 2010.

Finalmente, cabe destacar que, con el propósito de reforzar el vínculo operativo entre los integrantes de los Comités de Selección, se puso a disposición de los Comités un *banner* en el sitio Web de la Dirección Nacional del Servicio Civil -[www.serviciocivil.cl](http://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.

El equipo de Profesionales Expertos del Sistema de Alta Dirección Pública durante el período 2009-2010 estuvo integrado por personas de reconocido prestigio profesional y personal, dotados de *expertise* avanzada en gestión de personas, gerencia y políticas públicas. Cumplieron este rol 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 y Philip Wood Vargas.

El Consejo de Alta Dirección Pública hace propicia esta oportunidad para agradecer el sólido y comprometido aporte de sus representantes ante los Comités de Selección de cargos de segundo nivel jerárquico, en la construcción y desarrollo del Sistema de Alta Dirección Pública.

**15.- Reclamaciones y solicitudes de acceso a información.-** El Consejo de Alta Dirección Pública toma conocimiento por diferentes vías de las presentaciones que efectúan los usuarios del Sistema de Alta Dirección Pública entre las que destacan los reclamos, las solicitudes de acceso a la información y las propias del Sistema de Información y Atención Ciudadana, SIAC, de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Las respuestas de dos de estos tres medios de comunicación ciudadana, reclamaciones y solicitudes de acceso a la información, son analizadas y propuestas por la División Jurídica del Servicio Civil, con el objeto de que sus contenidos sean pertinentes y consistentes con la política de transparencia y no discriminación dispuesta por el Consejo de Alta Dirección Pública. Por su parte, las respuestas propias del Sistema de Información y Atención Ciudadana, SIAC, son propuestas por las unidades operativas pertinentes y visadas finalmente por la División Jurídica, la que cautela la coherencia y pertinencia jurídica de las mismas.

El análisis detallado de cada una de las presentaciones son un importante insumo en el trabajo de prevención y mejoramiento continuo de las funciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil, las que han permitido definir el tipo de información que requiere la ciudadanía como los servicios en relación a la implementación del Sistema de Alta Dirección Pública.

**15.1.- Proceso de Reclamación.**- En virtud de lo dispuesto en el artículo quincuagésimo sexto de la ley N° 19.882, el Consejo de Alta Dirección Pública debe resolver los reclamos que interpongan aquellos candidatos que consideren que se han producido vicios o irregularidades que afecten su participación igualitaria en los certámenes de selección del Sistema de Alta Dirección Pública.

Una vez interpuesto el reclamo, se efectúa el análisis de admisibilidad del mismo y se propone la respuesta al Consejo de Alta Dirección Pública, la que es finalmente despachada y notificada por su Presidente dentro de los plazos legales.

Durante el período 2009-2010, y en virtud de lo dispuesto en el artículo quincuagésimo sexto de la ley N° 19.882, se respondieron 470 reclamos, lo que –considerando que en el período se produjeron un total de 66.084 postulaciones- significa que un 0,7% de los candidatos consideraron que habían sido afectados por un vicio o irregularidad que incidía en su participación igualitaria en los procesos de selección.

**15.2.- Solicitudes de Acceso a la Información.**- En virtud de lo dispuesto en la ley N° 20.285, de Transparencia, los ciudadanos pueden requerir de los servicios públicos aquella información que deseen conocer. En ese contexto, las solicitudes de acceso a la información recibidas por la Dirección Nacional del Servicio Civil se han concentrado principalmente en requerimientos relativos a los concursos del Sistema de Alta Dirección Pública.

En efecto, desde la entrada en vigencia de la mencionada ley hasta la fecha de la presente memoria, se contabiliza un ingreso total de 70 solicitudes al Sistema de Gestión de Solicitudes Institucional. La información más recurrentemente solicitada puede agruparse en las siguientes categorías: a) Informes psicolaborales del requirente o de otros candidatos; b) Evaluación del requirente y de otros candidatos; c) Currículum de candidatos incluidos en nómina; d) Identidad de los candidatos incorporados en nómina, y e) Identidad de los candidatos de un determinado concurso.

La Dirección Nacional del Servicio Civil ha sostenido la confidencialidad del Proceso de Selección –así como la de la identidad de los candidatos y de los integrantes de la nómina-, conforme con los artículos quincuagésimo y quincuagésimo quinto de la ley N° 19.882, lo que incluye todas las evaluaciones de los candidatos, en tanto el proceso de selección es definido como un proceso técnico de evaluación de los candidatos, que incluirá entre otros aspectos, la verificación de los requisitos y la evaluación de los factores de mérito y de las competencias específicas.

En virtud del principio de confidencialidad, la Dirección Nacional del Servicio Civil, desde la publicación de la Ley de Transparencia ha denegado aquella información requerida respecto de las evaluaciones de los participantes en los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública.

A este respecto, la confidencialidad tiene por fundamento el interés público y los derechos de los terceros que participan en estos certámenes de selección, sea como candidatos o como evaluadores. Es de interés público que estos procesos de selección se desarrollen con el máximo de imparcialidad, lo que provocará –como lo señaló la Cuarta Sala de la Corte de Apelaciones en fallo de 3 de septiembre de 2010- que estén dispuestos a participar todas las personas que se encuentren interesadas, exentos de presiones *ex ante* o de secuelas negativas *ex post*, hallándose en la confidencialidad una condición *sine qua non* para la consecución de esa finalidad, esencial para la idoneidad y éxito del proceso. Eliminarlo impediría al Consejo de Alta Dirección Pública ejercer sus funciones, afectando su normal funcionamiento, junto

con cautelar la dignidad de los postulantes, a la par que los derechos e intereses de los consultores que los contactan y evalúan.

Respecto de la defensa de derechos de terceros, -señaló la Corte- la reserva se manifiesta como algo evidente y sobre lo cual cabe razonar desde una doble perspectiva; primero, la del postulante, especialmente, en lo relativo a sus evaluaciones individuales, el derecho a la vida privada o a la intimidad de la persona a la que se refiere dicha evaluación, dado que en ella constan apreciaciones del examinador que, fuera del contexto técnico y experto en que ellas se emiten, pueden estimarse que dañan la dignidad de la persona, sobre todo si ha sido objetiva, rigurosa y carente de preferencias o prejuicios; y segundo, la de los evaluadores, cuyo trabajo quedaría expuesto al escrutinio descontextualizado y, en la mayoría de los casos, realizado por quienes carecen del conocimiento y las habilidades necesarias para dimensionarlo adecuadamente, haciendo inútil la intervención de los consultores expertos y, haciendo ilusorio que ellos participen del proceso de selección de altos cargos, pues se lesionaría la regla cardinal conforme a la cual ellos se desenvuelven en el ejercicio de su actividad o profesión, consistente en el sigilo que permite que todos estén dispuestos a concursar y que cada uno sea rigurosamente evaluado.

En virtud de lo anterior, en el período 2009-2010 el Dirección Nacional del Servicio Civil ha debido analizar las decisiones adoptadas por el Consejo para la Transparencia con ocasión de 7 reclamos o amparos presentados ante él y paralelamente ha incoado 6 Reclamos de Ilegalidad ante la Corte de Apelaciones de Santiago, última instancia de decisión para la resolución del asunto controvertido. En sede procesal, la institución ha obtenido un fallo favorable y uno adverso, de las dos causas alegadas y sometidas a decisión. Respecto del fallo adverso, se dedujo el correspondiente Recurso de Queja por el Consejo de Defensa del Estado en representación de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

**16.- Cambio de coalición gobernante.-** El cambio de coalición gobernante, de marzo de 2010, tuvo gran relevancia para el Sistema de Alta Dirección Pública. Las renunciaciones solicitadas a directivos nombrados a través del mismo dieron lugar a controversia pública respecto a la legitimidad de tales solicitudes.

En relación con esta materia, el Consejo de Alta Dirección Pública se pronunció públicamente, el 19 de agosto de 2010, destacando que –en el marco del actual diseño del Sistema- la autoridad está facultada para solicitar la renuncia de Altos Directivos Públicos, sin expresión de causa, cuando así lo estime conveniente. Asimismo, precisó que, de esta forma, el legislador que definió la arquitectura de la Alta Dirección Pública intentó equilibrar la selección en base a mérito con el nombramiento en calidad de funcionario de confianza.

Para graficar la dimensión de esta situación, debe tenerse en cuenta que, a diciembre de 2010, la autoridad había solicitado la renuncia de 31 de los 73 directivos seleccionados por el Sistema para cargos de primer nivel jerárquico, es decir a un 42% del total. En el segundo nivel, la cifra alcanzó al 11%, lo que significa que se pidió la renuncia a 47 directivos, de un total de 445. Lo anterior, implica que –en promedio- se solicitó la renuncia a un 15 % de los nombrados a través del Sistema.<sup>7</sup> Cabe mencionar, además, que durante el 2009 hubo un total de 13 desvinculaciones de primer nivel -18% del total- y 79 desvinculaciones de segundo nivel, lo que también equivale a un 18%.

---

<sup>7</sup> Estas cifras corresponden a los casos de desvinculación informados hasta diciembre de 2010 –fecha de cierre de esta memoria- a la Dirección Nacional del Servicio Civil por parte de la autoridad competente.

El pronunciamiento del Consejo de Alta Dirección Pública en esta materia destacó que, sin perjuicio de que la facultad de la autoridad para pedir la renuncia de Altos Directivos Públicos es parte del modelo de Alta Dirección vigente, ha observado con preocupación algunos aspectos que es necesario cuidar para cautelar la buena salud del Sistema, relativos a la difusión de nombramientos transitorios y provisionales como definitivos; desvinculaciones significativas focalizadas en sectores determinados de la Administración, en el primer nivel jerárquico, y desvinculaciones dispuestas por autoridades transitorias.

Cabe señalar que el Consejo, ejerciendo su rol legal como garante del Sistema de Alta Dirección Pública, adoptó diversas medidas destinadas a cautelar su buen funcionamiento, las que incluyeron recomendaciones al Gobierno de S.E. el Presidente de la República, Sebastián Piñera –las que fueron mayoritariamente acogidas- y un conjunto de propuestas de reforma legal, destinadas a perfeccionar el Sistema en sus aspectos procedimentales, morigerar el impacto de los nombramientos transitorios y provisionales en la credibilidad de Sistema, optimizar los concursos, incentivar la presencia de mejores candidatos en las nóminas y resolver problemas que afectan a determinados cargos del sector salud.

Particularmente, se propuso que mientras se desarrollan los concursos, por regla general el cargo sea ocupado por el subrogante legal, facultando a la autoridad para que, excepcionalmente, se nombre a un ocupante transitorio y provisional, quien no podrá participar del concurso respectivo cuando sea nombrado antes del cierre de la convocatoria.

Con una perspectiva de futuro, el Consejo hizo presente que el Sistema de Alta Dirección Pública se encuentra en proceso de consolidación y que, tras seis años de existencia y sin perjuicio de los logros alcanzados, es posible detectar espacios para su perfeccionamiento.

Al efecto sugirió explorar fórmulas destinadas a generar mayores niveles de estabilidad en los cargos de Alta Dirección Pública, considerando la probable alternancia gubernamental que nuestro país deba enfrentar. En esta materia, se sugiere focalizar los mecanismos destinados a incrementar la estabilidad respecto de cargos directivos pertenecientes a servicios públicos encargados de la ejecución de políticas públicas.

Del mismo modo, destacó la alta probabilidad de que el Sistema de Alta Dirección Pública continúe extendiéndose hacia otros servicios y cargos respecto de los cuales exista consenso legislativo en aplicar su mecanismo de selección y sus estándares.

Finalmente, llamó a cautelar un Sistema que ha sido beneficioso para Chile, que despolitiza el liderazgo de algunos de los principales servicios públicos y trasciende a, alcanzado la categoría de referente en su género a nivel latinoamericano. Destacando que el Sistema llegó para quedarse, presentando logros relevantes pese a su corta vida y aspirando a hacer realidad una gestión pública de excelencia, a la altura del desafío de construir un mejor Estado para Chile.

**17.- Proyectos de ley destinados a perfeccionar el Sistema de Alta Dirección Pública: una agenda legislativa en dos fases.-** El Consejo, a más de seis años de la creación del Sistema de Alta Dirección Pública, ha detectado tanto sus aciertos como sus falencias y ha coincidido en la conveniencia de efectuar diversas precisiones y ajustes a su marco normativo.

Por este motivo, durante el mes de junio de 2010, inició el análisis de posibles reformas al Sistema, asumiendo de esta forma su rol de garante del mismo y de encargado de propiciar su perfeccionamiento. Con este objetivo a la vista, el Consejo trabajó en torno a una agenda legislativa en dos fases: una agenda corta, que aspira a modificar diversos aspectos de carácter procesal de la normativa que regula el Sistema de Alta Dirección Pública y otra de más largo aliento, que aborda aspectos de fondo y se enfoca hacia su consolidación y proyección. La decisión de asumir el perfeccionamiento del Sistema en dos fases obedece a que los temas incorporados en la agenda corta se caracterizan por modificar aspectos que requieren una pronta reforma y que, además, generan importantes grados de consenso transversal.

En este contexto, el Consejo elaboró una propuesta de ley corta que, en general, abordó perfeccionamientos de carácter procedimental; regularización de prácticas, y medidas de blindaje del Sistema. De esta fase de la reforma se excluyen temas que requieren de un análisis de más largo aliento, tales como el modelo de Alta Dirección Pública; la ampliación del Sistema a través de la incorporación de más servicios y cargos; eventuales modificaciones del gobierno corporativo de la Alta Dirección Pública; sistema de rentas e incentivos; perfeccionamientos mayores a los convenios de desempeño, y ampliación de funciones y responsabilidades del Consejo de Alta Dirección Pública y de la Dirección Nacional del Servicio Civil. Todos temas que serán incluidos en la segunda fase de reforma de la Alta Dirección Pública.

La propuesta de ley corta elaborada por el Consejo fue entregada al Ministerio de Hacienda, habida cuenta de que éste se encuentra abocado a la elaboración de un proyecto de ley corta de reforma del Sistema que será prontamente presentado a tramitación legislativa.

Cabe destacar que, en esta misma línea, en enero de 2007, se presentó el proyecto de ley que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y modifica el Estatuto Administrativo en materia de concursabilidad del Tercer Nivel (Boletín N° 4817-05). Dicha iniciativa –formulada en el marco de la “Agenda de Probidad, Transparencia, Calidad de la Política y Modernización del Estado”- tenía como objetivos centrales 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 su oportunidad el Consejo de Alta Dirección Pública celebró esta iniciativa y formuló una serie de propuestas destinadas a apoyarla y complementarla, las que canalizó hacia las autoridades gubernamentales y parlamentarias. Sin embargo y pese al largo tiempo transcurrido, el proyecto no presenta avances hasta la fecha.

El Consejo considera necesario impulsar las reformas necesarias para fortalecer y proyectar el Sistema de Alta Dirección Pública y aspira a contribuir a este proceso con la experiencia adquirida en el ejercicio de sus funciones, en la convicción de que la profesionalización de la gerencia pública constituye un aporte sustantivo a la modernización del Estado y, en definitiva, a la calidad de los servicios que éste entrega a la ciudadanía.

### III.- DESAFÍOS

**1.- Perfeccionamientos Legislativos.**- Uno de los principales desafíos del futuro próximo es contribuir con la experiencia recabada en el ejercicio de sus funciones, al eventual perfeccionamiento y definitiva aprobación del proyecto de ley corta destinada a perfeccionar el Sistema de Alta Dirección Pública, que al cierre de esta memoria se encuentra pronto a iniciar su tramitación legislativa.

El Consejo confía en que esta reforma inicial -enfocada en perfeccionar aspectos procedimentales-, permita mejorar la eficiencia y eficacia del Sistema.

Además, constituye un desafío aún mayor para el Sistema, la apertura de un debate amplio y con perspectiva de Estado respecto al modelo de Alta Dirección Pública que el país desea darse, que conduzca a analizar en profundidad aspectos tales como el gobierno corporativo del Sistema; los Convenios de Desempeño y los incentivos asociados al ejercicio de cargos de Alta Dirección Pública, entre otros. Para ello, el Consejo propiciará instancias de debate, en las que espera participar activamente, aportando la experiencia obtenida en el cumplimiento de sus funciones, con la expectativa de generar las condiciones para efectuar las reformas necesarias para perfeccionar, potenciar y proyectar un Sistema de Alta Dirección Pública a la altura de los mejores estándares internacionales en la materia.

Finalmente, el Consejo de Alta Dirección Pública ha hecho presente la necesidad de acometer con sentido de urgencia la modificación del marco jurídico del Sistema de Alta Dirección Pública respecto de los cargos de Director Regional del Servicio Médico Legal, en donde 12 de 15 cargos de Director Regional se encuentran en *stand by* como consecuencia de haberse declarado desiertos sus procesos por parte de los respectivos Comités de Selección, en reiteradas oportunidades -10 de ellos han sido convocados en tres procesos de convocatoria-, por no contar con suficientes candidatos idóneos para conformar las respectivas nóminas.

**2.- Capturar talento y disminuir la duración de los concursos: gestión de postulantes.**- Entre los principales desafíos del Sistema no puede dejar de mencionarse la necesidad de contar con mejores candidatos y, además, de que éstos sean seleccionados a través de concursos de duración acotada, que permitan que la autoridad que necesita proveer un cargo de su dependencia, pueda contar con una nómina de candidatos seleccionados por el Sistema de Alta Dirección Pública dentro del menor tiempo posible.

Para satisfacer ambos propósitos el Consejo considera la fórmula –recogida por el proyecto de ley corta destinado a perfeccionar el Sistema- de hacer facultativa la declaración de desierto en caso de concursos en que no se reúna un número suficiente de candidatos idóneos para conformar nómina, permitiendo que, en tal caso, el Consejo o el Comité de selección autorizado por el Consejo, efectúe una convocatoria para completar nóminas o proponer una “nómina ampliada”, de más de cinco integrantes, para proveer distintos cargos de perfil similar.

Además, considera la inclusión en los procesos de selección de candidatos -que han participado de concursos análogos, con perfiles de selección semejantes, y que han llegado a integrar nómina-, incorporándolos sin necesidad de un nuevo proceso de evaluación, en la medida que dichos candidatos consientan en ello. El desarrollo adecuado de esta herramienta permitirá retener el talento detectado a través del Sistema, acortar el plazo para proveer el cargo y minimizar las posibilidades de que un proceso de selección sea declarado desierto por insuficiente número de candidatos idóneos para conformar nómina, perfeccionando la eficiencia y efectividad de la Alta Dirección Pública.

**3.- Mejoramiento de los incentivos del Sistema.**- Existe una brecha significativa entre las remuneraciones de los Altos Directivos Públicos y las que el sector privado paga en cargos y responsabilidades análogos, la que se manifiesta en la dificultad de atraer postulantes meritorios que actualmente se desempeñan en el sector privado y, en algunos casos, en la dificultad para retener a quienes se desempeñan en el sector público.

Este punto fue comprobado –en los inicios del Sistema- a través de un Estudio de Remuneraciones, que efectuó las comparaciones cargo a cargo, evidenciando que la brecha existe y que su magnitud es variable, alcanzando carácter crítico en algunos casos. Criticidad que se manifiesta en que muchos procesos de selección han debido ser declarados desiertos por no reunirse al menos tres candidatos idóneos para conformar una nómina.

Los Altos Directivos Públicos son nombrados por tiempo limitado -3 años, renovables hasta dos veces- y la autoridad puede hacerlos cesar en el cargo sin expresión de causa, dada su calidad de funcionarios de exclusiva confianza. La indemnización que reciben –que los distingue favorablemente del resto de los funcionarios públicos que no tienen derecho a indemnización alguna- sólo se paga a quienes han ejercido el cargo por al menos un año, a razón de un mes por año con tope de seis.

Por otra parte, cabe señalar que el 29 de junio de 2010, la Contraloría General de la República modificó a través de su dictamen N° 34.842, su criterio en lo relativo a la forma de pago de la indemnización que perciben los altos Directivos Públicos, retomando la óptica inicialmente aplicada, en virtud de la cual para el cómputo de los años de servicios considerados para el pago de la referida indemnización, sólo se contabilizan los años servidos como Alto Directivo Público; como opuesta a la interpretación que consideraba además los años servidos al interior del mismo servicio -dictámenes 37.474 de 2008, 10.501 y 56.817 de 2009-.

A todo lo anterior debe sumarse que la gerencia pública se desarrolla en un ambiente de restricciones tanto presupuestarias como derivadas del marco regulatorio del sector público; con elevadas responsabilidades y el deber de crear valor público, es decir gestionar el servicio para generar beneficios no sólo de carácter económico sino que también social; con visibilidad pública y con el desafío de enfrentar altas expectativas ciudadanas.

El desafío por tanto consiste en mejorar el régimen de incentivos, instaurando modelos de desarrollo y acompañamiento de carrera para Altos Directivos Públicos; propiciando la revisión de las rentas públicas del nivel directivo; optimizando herramientas tales como la Asignación de Alta Dirección Pública y los Convenios de Desempeño, de modo de generar incentivos por resultados.

Para ilustrar la situación cabe considerar la actual concepción del Convenio de Desempeño de los Altos Directivos Públicos del sector salud. Ésta no considera el incentivo por resultados, ya que tras evaluarse el cumplimiento de las metas de desempeño, el Alto Directivo sólo podrá mantener o ver reducida su renta, pero nunca incrementarla, por buena que sea dicha evaluación. Además, su remuneración disminuirá pese a que el Convenio de Desempeño presente un elevado porcentaje de cumplimiento. En efecto, al Alta Dirección Pública que cumple el 100% o más de las metas de su convenio de desempeño, le corresponde el pago del 100% del valor calculado de la Asignación de Alta Dirección Pública; si cumple el 80% o más, pero menos del 100%, le corresponde el pago del 90%, y si cumple menos del 80%, le corresponde el 80%.

El desafío de superar el actual estado de cosas en esta materia se avizora, sin embargo, auspicioso: el futuro proyecto de ley corta incluye aspectos tales como un mejoramiento de la indemnización de los Altos Directivos Públicos; la reformulación de la Asignación de Alta Dirección Pública y de Convenios de Desempeño deberá ser recogida en el futuro proyecto de ley larga que modificará aspectos más sustantivos de la Alta Dirección Pública. Además, la Dirección Nacional del Servicio Civil se apronta a iniciar un nuevo estudio de remuneraciones que permitirá contar con más y mejor información sobre la entidad de las brechas remuneracionales, como paso previo a cualquier análisis sobre esta materia. Asimismo se trabaja en nuevos programas de acompañamiento y desarrollo directivo.

Todo lo anterior permite mirar al futuro con la esperanza de remover desincentivos y, en definitiva, lograr dotar a los cargos de Alta Dirección Pública de incentivos lo suficientemente atractivos como para atraer a profesionales de excelencia cuyo aporte impacte en forma efectiva la calidad de los servicios que el Estado ofrece a sus ciudadanos.

**4.- Fortalecimiento de Altos Directivos Públicos.-** El fortalecimiento y desarrollo de los Altos Directivos Públicos sigue siendo, pese a los avances observados, un desafío permanente del Sistema. Con el fin de profundizar los logros alcanzados en esta materia, se planea la realización de actividades estratégicas orientadas al desarrollo de su ciclo de vida laboral, considerando para el futuro las siguientes líneas de trabajo:

- En materia de inducción de Altos Directivos Públicos se aspira a aumentar la cobertura en la implementación de actividades de inducción, para lo cual se proyecta otorgar asesorías a las unidades de recursos humanos con el propósito de estimular el desarrollo e implementación de programas y políticas de inducción a los nuevos Altos Directivos Públicos en los respectivos servicios; y, desde la Dirección Nacional del Servicio Civil, fortalecer el desarrollo de acciones tendientes a alinear a los Altos Directivos -tanto de primero como de segundo nivel jerárquico- en su rol estratégico-operativo ante el Sistema y sus respectivos Servicios.
- En el ámbito de la formación de Altos Directivos Públicos se desarrollará un programa de formación que responda a las necesidades derivadas del actual crecimiento exponencial y distribución geográfica de los directivos nombrados a través del Sistema de Alta Dirección Pública, para lo cual se espera otorgar una oferta a los Altos Directivos no sólo en Santiago sino que también en otras regiones del país, descentralizando de esta forma la oferta de formación. En esta línea se planea continuar con los ciclos de seminarios regionales con enfoque territorial y sectorial.
- En materia de acompañamiento se dará continuidad al Programa de Mentores para la Alta Dirección Pública y se avanzará en el desarrollo de alianzas estratégicas con otros servicios públicos, con el fin de profundizar las instancias de intercambio de conocimientos, experiencias y vínculos con los sectores donde se desempeñan los Altos Directivos Públicos.
- En materia de gestión del desempeño de Altos Directivos Públicos la tarea más relevante es el posicionar el Convenio de Desempeño como un instrumento que permita orientar, comunicar y evaluar la gestión del desempeño de los Altos Directivos Públicos. Para lo cual se espera: ofertar asesoría a todos los servicios que hayan nombrado Altos Directivos Públicos durante el 2008; mejorar metodológicamente la guía de elaboración de Convenio; y, fortalecer los procesos de registro y seguimiento de Convenios de Desempeño, a través del desarrollo de un sistema de información de gestión interna.

- Finalmente, en el ámbito de la desvinculación, se avanzará en la implementación de un Programa de *Outplacement* Directivo, a través del cual se traspase a Altos Directivos Públicos que han sido desvinculados un conjunto de técnicas y estrategias que faciliten su reinserción en el mercado laboral.

**5.- Posicionamiento y difusión del Sistema de Alta Dirección Pública.-** En esta materia se aspira a profundizar la estrategia -iniciada en 2010-, de aportar al fortalecimiento y legitimación de la Alta Dirección Pública a través de acciones dirigidas tanto a líderes de opinión y tomadores de decisión como a la opinión pública en general.

El objetivo de dichas acciones es posicionar la marca Alta Dirección Pública; contribuir al debate sobre la Alta Dirección Pública que Chile desea darse; mantener y profundizar el reconocimiento del Sistema; favorecer el reclutamiento de mejores postulantes, y conocer y compartir mejores prácticas internacionales en la materia.

En cuanto a acciones específicas se continuará desarrollando encuentros periódicos con aliados estratégicos del Sistema, tales como universidades, centros de estudios, autoridades, parlamentarios, organismos internacionales y medios de comunicación.

Además y por primera vez en la historia del Sistema, se llevará a cabo una campaña de difusión en radio y medios electrónicos, que junto con aportar al conocimiento del Sistema y su prestigio, apoye las acciones de reclutamiento de Altos Directivos Públicos. En la misma línea, se lanzará una nueva propuesta gráfica de la Alta Dirección Pública y de los avisos de reclutamiento, a fin de potenciar la identificación del Sistema.

Finalmente, en noviembre de 2011 se contempla la realización de un Seminario Internacional sobre Alta Dirección Pública, que aspira a generar un espacio de análisis y debate, que permita conocer de la experiencia comparada en la materia, aportar a una posible agenda de reformas al sistema chileno y dar cuenta de los beneficios del mismo.

En el ámbito de los concursos del sector Salud, se aspira a desarrollar nuevas estrategias de reclutamiento destinadas a atraer más candidatos idóneos y evitar declaraciones de desierto en las convocatorias. Lo anterior a través del fortalecimiento de redes estratégicas con actores tales como el Colegio Médico y las Escuelas de Medicina y Salud Pública. Además, se espera aumentar los espacios de difusión de convocatorias del sector, a través de espacios tales como la página web del Ministerio de Salud y revistas especializadas.

**6.- Perfeccionamiento de procesos de soporte del Sistema.-** Uno de los principales desafíos en un futuro próximo en materia de gestión de la información es fortalecer el uso del *Business Intelligence*, a fin de permitirle generar reportes estándar de información procesada por Antares. Estos reportes se construirán en base a los requerimientos de los usuarios, de acuerdo a sus características específicas, según se trate de información para apoyar procesos operativos, tácticos, o bien para apoyar la toma de decisiones estratégicas. Este recurso se enfoca a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes, que además al permitir el acceso en línea, entregará la información de manera oportuna y forma específica de acuerdo a las necesidades de cada usuario.

La sistematización de procesos permitirá al Sistema de Alta Dirección Pública acceder a información estandarizada; minimizar errores; automatizar la generación de documentación, e incorporar capacidad de gestión, contribuyendo a generar crecientes grados de eficiencia y eficacia en las funciones desarrolladas, particularmente un mejoramiento continuo de los procesos asociados al reclutamiento y selección de Altos Directivos Públicos.

Asimismo, se llevarán a cabo las etapas preparatorias de la certificación internacional del Sistema de Seguridad de la Información asociado a los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública bajo norma ISO 27001/2005. Esta certificación constituirá un paso hacia mayores grados de transparencia del proceso y hacia un modelo de calidad estandarizado bajo una rigurosa normativa internacional.

**7.- Rol de la Alta Dirección Pública en Ley de Calidad y Equidad de la Educación.-** El proyecto de ley sobre Calidad y Equidad de la Educación (Boletín N° 7329-04) aspira a mejorar la calidad y equidad de la educación escolar en nuestro país, a través de la modernización del Estatuto Docente, introduciendo modificaciones que se orientan a fortalecer el rol de los directores de los establecimientos educacionales municipales y el ejercicio de la profesión docente. Con esta finalidad crea un nuevo sistema para la selección de directores de establecimientos educacionales municipales y de los Jefes de Departamento de Administración de Educación Municipal, DAEM.

El proyecto encomienda la selección de los directores de establecimientos educacionales a una comisión calificadora integrada por el Jefe del Departamento de Administración de Educación Municipal o de la Corporación Municipal, según corresponda; un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública o un representante de este Consejo elegido de una lista de profesionales de reconocido prestigio en el ámbito educacional aprobada por el propio Consejo, y un docente de excelencia perteneciente a la misma dotación municipal que se desempeñe en otro establecimiento educacional.

La referida iniciativa legislativa dispone que el concurso será un proceso de selección público abierto, de amplia difusión, que se comunicará a través de la página web de la respectiva municipalidad o en un diario de circulación nacional, y precisa que la selección será un proceso técnico de evaluación que incluirá, entre otros aspectos, la verificación de los requisitos solicitados en el perfil, entrevistas y la evaluación de los factores de mérito, de liderazgo y de las competencias específicas, cuya ponderación será determinada por cada sostenedor. Asimismo, indica que el nombramiento será por 5 años y la autoridad encargada de efectuarlo será el sostenedor quien podrá nombrar a cualquiera de los nominados o declarar desierto el proceso de selección, caso en el cual se realizará un nuevo concurso.

A su turno, los Jefes de Departamento de Administración de Educación Municipal, DAEM, serán nombrados -mediante concurso público- por el sostenedor entre quienes integren la nómina propuesta por el Sistema de Alta Dirección Pública, seleccionada con un procedimiento análogo al establecido para el nombramiento de Altos Directivos Públicos de segundo nivel jerárquico.

La administración del proceso corresponderá y será de cargo del Consejo de Alta Dirección Pública y la comisión calificadora encargada de la selección estará integrada por el sostenedor o su representante; un miembro del Consejo de Alta Duración Pública o representante de lista de profesionales aprobada por este cuerpo colegiado, y un director de establecimiento educacional municipal de la respectiva comuna, que haya sido electo por el sistema establecido en esta ley, el cual será elegido por sorteo.

En caso de no existir directores que cumplan con estas características, el sorteo se realizará entre los directores de todos los establecimientos municipales de la comuna.

La aprobación de este nuevo cuerpo –que se prevé para los primeros meses de 2011- constituye una perspectiva particularmente desafiante para el Sistema de Alta Dirección Pública, tanto por la magnitud de la tarea como por la importancia de la misma en el marco del mejoramiento de la calidad de la educación en nuestro país. Finalmente, cabe destacar que este cuerpo colegiado valora la opción adoptada por el proyecto al aplicar el criterio de selección por mérito respecto de ambos tipos de cargos.

**8.- Evaluación de impacto del Sistema de Alta Dirección Pública.**- El carácter limitado de los recursos públicos impone la necesidad de mejorar la eficiencia de las políticas públicas y el Sistema de Alta Dirección Pública no constituye una excepción a esta perspectiva. La evaluación es, además de una necesidad, una oportunidad para identificar problemas, analizar aspectos que es posible mejorar y, en definitiva, para optimizar la acción del Sistema.

Con este propósito, el Sistema de Alta Dirección Pública contrató los servicios del centro de Micro Datos de la Universidad de Chile, para diseñar un sistema de evaluación y monitoreo de su impacto. El modelo diseñado considera indicadores de monitoreo y evaluación e instrumentos cuantitativos y cualitativos de medición e incluye un levantamiento de los indicadores de gestión existentes en 66 servicios públicos adscritos al Sistema en la Región Metropolitana, la que constituye la línea base de medición a contrastar con las evaluaciones regulares posteriores.

En el futuro próximo deberán implantarse nuevos procesos de evaluación que permitan medir –en el tiempo- los resultados del Sistema, es decir, constatar si efectivamente ha mejorado la gestión pública en aquellos servicios liderados por Altos Directivos Públicos.

## IV.- Principales Estadísticas del Sistema

### 1. Servicios y Cargos de Alta Dirección Pública

Tabla N°1: Servicios incorporados a la Alta Dirección Pública en el período 2009 – 2010.

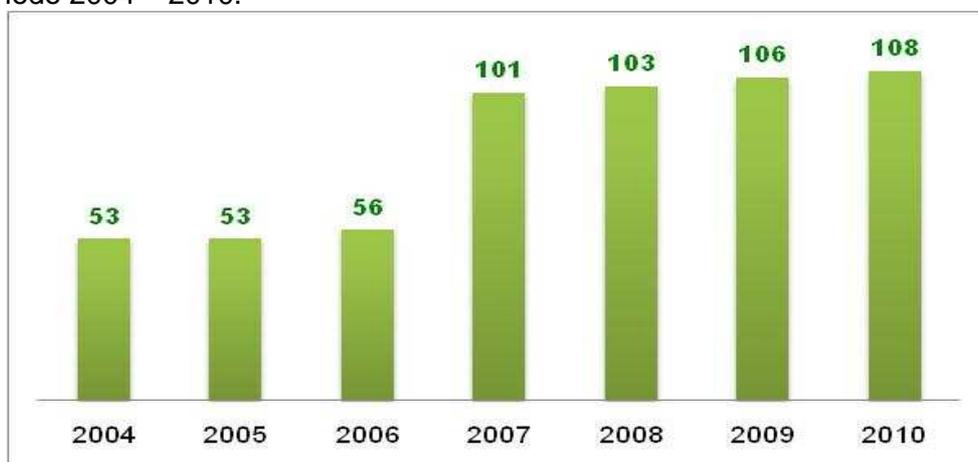
MINISTERIO	SERVICIO	2009	2010	TOTAL
MIN. DE ENERGÍA	COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA	1	0	1
MIN. INTERIOR	SERVICIO ELECTORAL	1	0	1
MIN. JUSTICIA	GENDARMERÍA DE CHILE	0	1	1
MIN. MEDIO AMBIENTE	SERVICIO DE EVALUACIÓN AMBIENTAL	0	1	1
	SUPERINTENDENCIA DEL MEDIO AMBIENTE	0	1	1
MIN. PLANIFICACIÓN	SERVICIO NACIONAL DE LA DISCAPACIDAD *	0	1	1
MIN. TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL	INSTITUTO DE SEGURIDAD LABORAL	1	0	1
	INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL **	1	0	1
<b>Total Servicios Incorporados durante el período 2009-2010 ***</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

Nota: \* Se incorpora el año 2010 en reemplazo del Fondo Nacional de la Discapacidad.

\*\* Se incorpora el año 2009 en lugar del Instituto Nacional de Normalización Previsional.

\*\*\* En el año 2010, ley N°20.424 Est. Orgánico del Ministerio de Defensa, deja de estar adscrito a la Alta Dirección Pública la Dirección Administrativa del Ministerio de Defensa.

Gráfico N°1: Cantidad de servicios incorporados por año a la Alta Dirección Pública, en el período 2004 – 2010.



## Universo total Servicios Públicos: 250

Tabla N°2: Cargos incorporados a la Alta Dirección Pública en el periodo 2004 – 2010, desagregados por ministerio y nivel jerárquico.

MINISTERIO	CARGOS ADSCRITOS AL SADP												TOTAL CARGOS DE ADP
	PRIMER NIVEL JERÁRQUICO (I NIVEL)						SEGUNDO NIVEL JERÁRQUICO (II NIVEL)						
	2004	2006	2007	2008	2009	2010	2004	2006	2007	2008	2009	2010	
MIN. AGRICULTURA	1	0	2	0	0	0	22	0	26	0	0	0	51
MIN. DEFENSA NACIONAL	0	0	3	0	0	-1	0	0	31	0	0	-3	30
MIN. ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO	2	0	3	1	0	0	29	0	43	4	0	0	82
MIN. EDUCACIÓN	1	0	4	0	0	0	19	0	28	0	0	0	52
MIN. ENERGÍA	0	0	2	0	1	0	0	0	23	0	3	0	29
MIN. HACIENDA	2	2	1	0	0	0	8	26	18	0	0	0	57
MIN. INTERIOR	1	0	0	0	0	0	4	0	0	0	19	0	24
MIN. JUSTICIA	1	0	3	0	0	0	4	0	41	0	0	2	51
MIN. MEDIO AMBIENTE	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	22	24
MIN. MINERÍA	0	0	2	0	0	0	0	0	6	0	0	0	8
MIN. OBRAS PÚBLICAS	0	1	9	0	0	0	0	3	23	0	0	0	36
MIN. PLANIFICACIÓN	0	0	2	0	0	0	0	0	5	0	0	16	23
MIN. RELACIONES EXTERIORES	0	0	3	0	0	0	0	0	4	0	0	0	7
MIN. SALUD	30	0	4	1	0	0	233	0	18	38	0	0	324
MIN. TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL	2	0	2	0	1	0	45	0	15	0	7	0	72
MIN. TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
MIN. VIVIENDA Y URBANISMO	13	0	3	0	0	0	0	0	4	0	0	0	20
<b>Total Adscritos</b>	<b>53</b>	<b>3</b>	<b>44</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>364</b>	<b>29</b>	<b>286</b>	<b>42</b>	<b>29</b>	<b>37</b>	<b>892</b>
Ministerio	CARGOS NO ADSCRITOS QUE SE CONCURSAN A TRAVÉS DEL SADP												TOTAL CARGOS ADP
	PRIMER NIVEL JERÁRQUICO (I NIVEL)						SEGUNDO NIVEL JERÁRQUICO (II NIVEL)						
	2004	2006	2007	2008	2009	2010	2004	2006	2007	2008	2009	2010	
SIN MINISTERIO	0	0	0	5	45	3	0	0	0	0	0	0	53
MIN. SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO	0	0	0	0	0	0	0	15	0	0	0	0	15
MIN. EDUCACIÓN	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	6
MIN. HACIENDA	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
MIN. MINERÍA	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	4
MIN. OBRAS PÚBLICAS	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	5
MIN. TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3
<b>Total No Adscritos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>64</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>87</b>
<b>Total Adscritos y No Adscritos</b>	<b>53</b>	<b>3</b>	<b>44</b>	<b>7</b>	<b>66</b>	<b>4</b>	<b>364</b>	<b>44</b>	<b>286</b>	<b>42</b>	<b>29</b>	<b>37</b>	<b>979</b>

Nota:

1. Defensa Nacional Febrero de 2010: La Dirección Administrativa del Ministerio de Defensa, ya no pertenece a la Alta Dirección Pública.

- Primer Nivel Jerárquico (-1 cargo) En este año deja de estar adscrito el cargo de I Nivel de la Dirección Administrativa del Ministerio de Defensa.
- Segundo Nivel Jerárquico (-3 cargos) En este año dejan de estar adscritos los cargos de II Nivel de la Dirección Administrativa del Ministerio de Defensa.

Gráfico N°2: Cantidad de cargos incorporados y acumulados por año a la Alta Dirección Pública, en el período 2004 – 2010, incluye cargos adscritos y no adscritos.

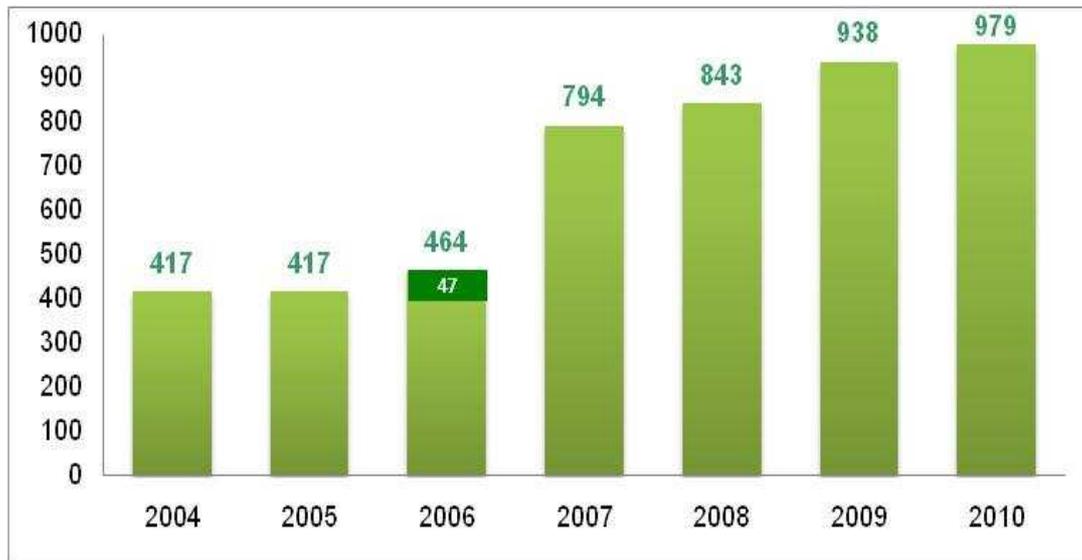


Gráfico N°3: Cargos Adscritos de Primer Nivel Jerárquico (I Nivel) incorporados a la Alta Dirección Pública en el período 2004 – 2010.

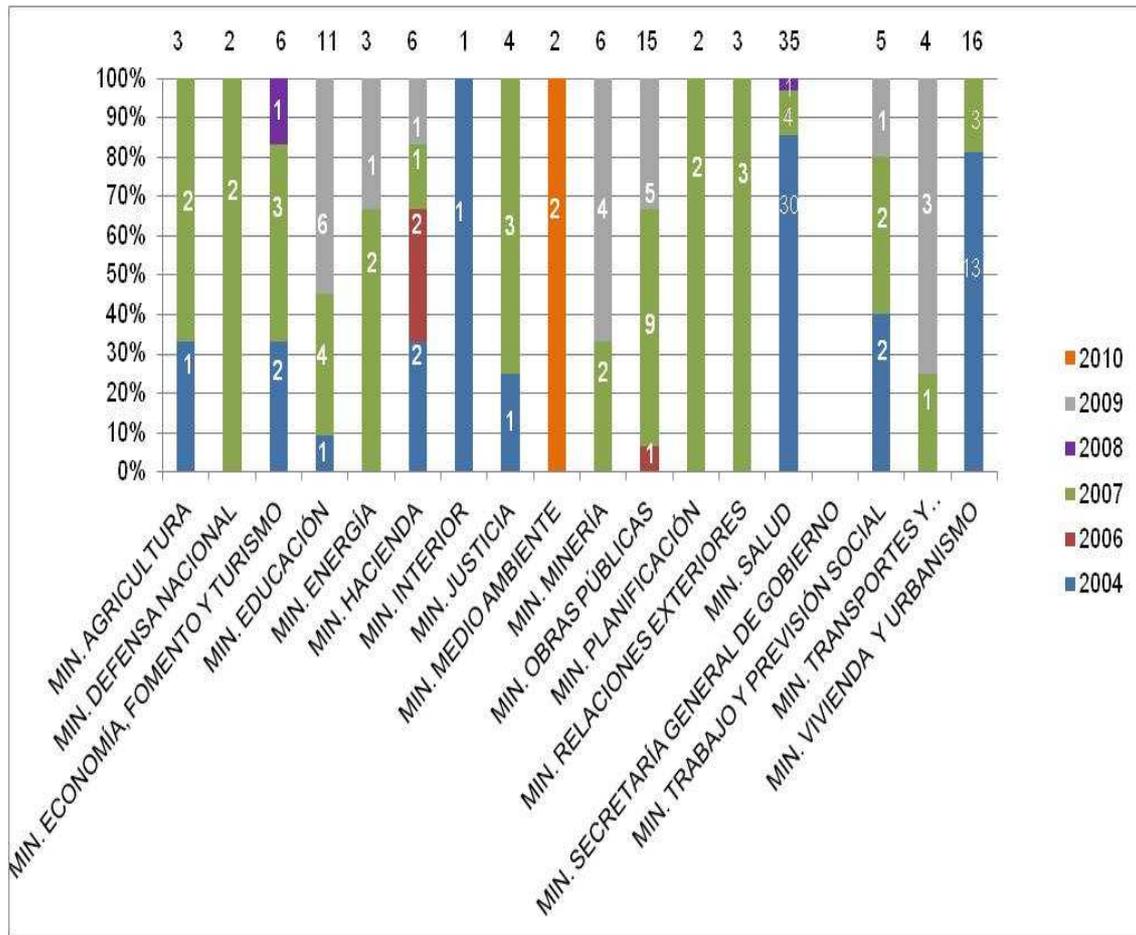
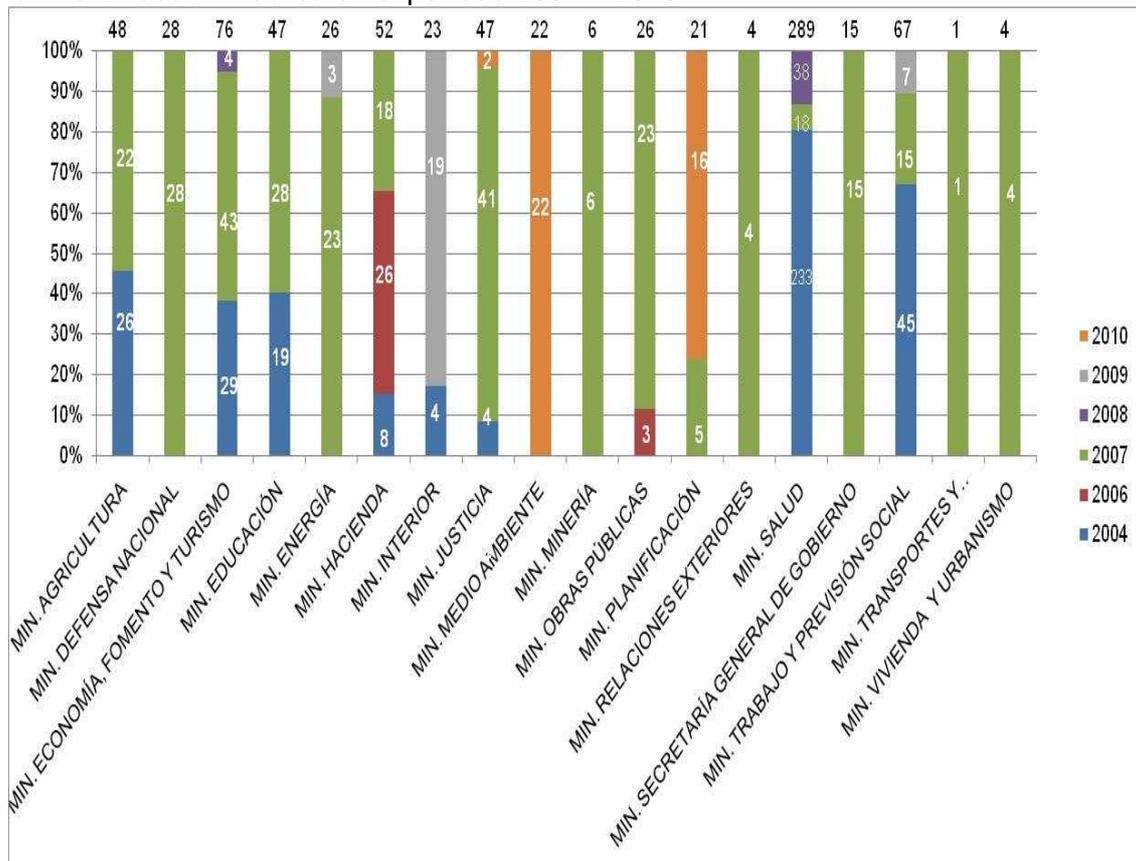


Gráfico N° 4 : Cargos Adscritos de Segundo Nivel Jerárquico (II Nivel) incorporados a la Alta Dirección Pública en el período 2004 – 2010.



## 2. Concursos de Alta Dirección Pública

Tabla N°3: Concursos convocados por ministerio y nivel jerárquico en el período **2009 al 2010**.

MINISTERIO	CONCURSOS DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA CONVOCADOS POR MINISTERIO		TOTAL CONVOCATORIAS
	2009 AL 2010		
	I NIVEL	II NIVEL	
MIN. AGRICULTURA	2	27	29
MIN. DEFENSA NACIONAL	1	18	19
MIN. ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO	5	36	41
MIN. EDUCACIÓN	3	26	29
MIN. ENERGÍA	3	7	10
MIN. HACIENDA	5	20	25
MIN. INTERIOR	2	10	12
MIN. JUSTICIA	2	51	53
MIN. MEDIO AMBIENTE	1	5	6
MIN. MINERÍA	10	4	14
MIN. OBRAS PÚBLICAS	12	11	23
MIN. PLANIFICACIÓN	2	6	8
MIN. RELACIONES EXTERIORES	0	0	0
MIN. SALUD	36	169	205
MIN. SECRETARÍA GENERAL DE	0	11	11
MIN. TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL	5	43	48
MIN. TRANSPORTES Y	4	0	4
MIN. VIVIENDA Y URBANISMO	17	2	19
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>446</b>	<b>556</b>

SIN MINISTERIO	25	0	25
----------------	----	---	----

Sin Ministerios: Corresponde a (3) tres convocatorias del Congreso de la República, (4) cuatro convocatorias del Instituto de Derechos Humanos, (1) una convocatoria del Consejo de la Transparencia, (8) convocatorias para Jueces Tributarios y Aduaneros de Regiones, y (9) nueve convocatorias para Secretarios Abogados de Tribunales Aduaneros de regiones.

AÑO	2009		2010	
NIVEL	I Nivel	II Nivel	I Nivel	II Nivel
<b>TOTAL CONCURSOS</b>	42	255	93	191
<b>TOTAL POR AÑO</b>	297		284	

Tabla N°4: Concursos convocados por ministerio y nivel jerárquico para el período 2004 al 2010.

MINISTERIO	CONCURSOS DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA CONVOCADOS POR MINISTERIO		TOTAL CONVOCATORIAS
	2004 AL 2010		
	I NIVEL	II NIVEL	
MIN. AGRICULTURA	4	78	82
MIN. DEFENSA NACIONAL	1	18	19
MIN. ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO	8	95	103
MIN. EDUCACIÓN	6	62	68
MIN. ENERGÍA	4	14	18
MIN. HACIENDA	7	66	73
MIN. INTERIOR	3	18	21
MIN. JUSTICIA	6	78	84
MIN. MEDIO AMBIENTE	1	5	6
MIN. MINERÍA	11	9	20
MIN. OBRAS PÚBLICAS	16	18	34
MIN. PLANIFICACIÓN	5	13	18
MIN. RELACIONES EXTERIORES	3	0	3
MIN. SALUD	80	402	482
MIN. SECRETARÍA GENERAL DE	0	31	31
MIN. TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL	8	90	98
MIN. TRANSPORTES Y	5	0	5
MIN. VIVIENDA Y URBANISMO	36	4	40
<b>TOTAL</b>	<b>204</b>	<b>1001</b>	<b>1205</b>
(*) SIN MINISTERIO	30	0	30

(\*)Corresponden a: 3 concursos para el Congreso de la República  
6 concursos para el Consejo de la Transparencia  
4 concursos para el Instituto de Derechos Humanos  
17 concursos para Tribunales Tributarios Aduaneros de regiones

Gráfico 5: Promedio mensual de concursos convocados entre los años 2004 – 2010, de Primer y Segundo Nivel Jerárquico (I y II Nivel)

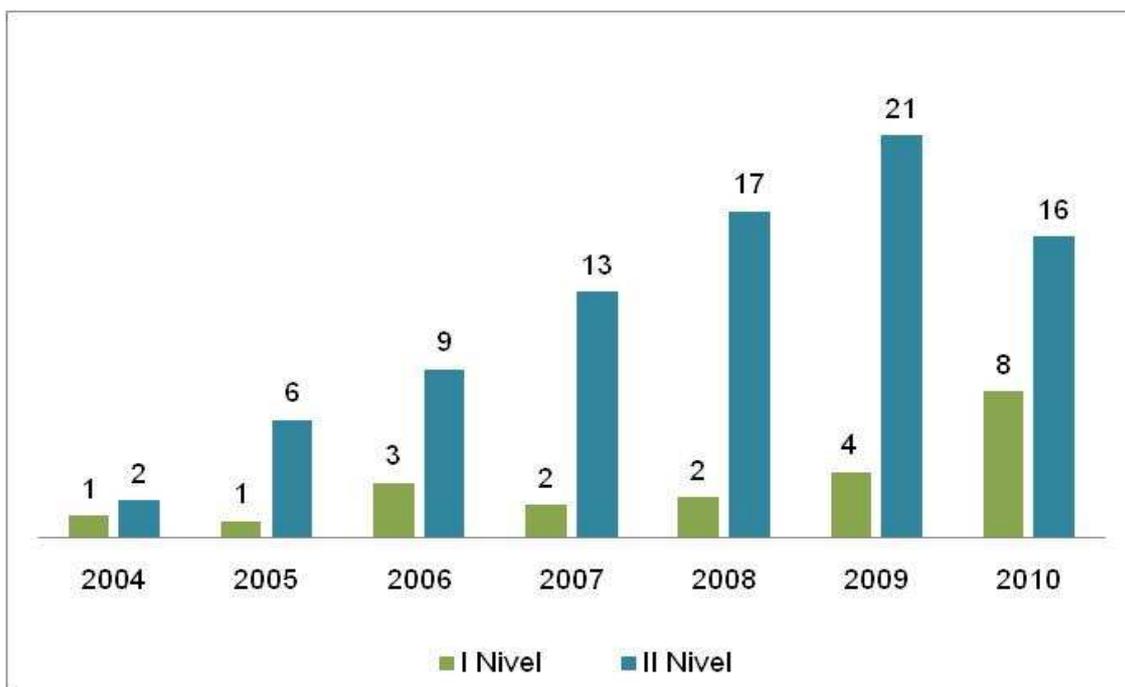


Tabla N5: Concursos de Alta Dirección Pública finalizados entre los años 2004 a 2010, por tipo de cierre y nivel jerárquico.

AÑO	CONCURSOS FINALIZADOS ENTRE LOS AÑOS 2004 A 2010						TOTAL
	PRIMER NIVEL JERÁRQUICO (I NIVEL)			SEGUNDO NIVEL JERÁRQUICO (II NIVEL)			
	DECLARADOS DESIERTOS POR CADP	DECLARADOS DESIERTOS POR AUTORIDAD	FINALIZADOS CON NOMBRAMIENTO	DECLARADOS DESIERTOS POR COMITÉ DE SELECCIÓN	DECLARADOS DESIERTOS POR AUTORIDAD	FINALIZADOS CON NOMBRAMIENTO	
2004	0	0	3	0	1	5	9
2005	0	0	8	2	2	25	37
2006	0	2	32	31	9	59	133
2007	2	3	16	44	22	107	194
2008	2	3	18	32	19	145	219
2009	1	3	35	79	13	160	291
2010	4	6	55	20	16	106	207
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>167</b>	<b>208</b>	<b>82</b>	<b>607</b>	<b>1090</b>

Tipo de Cierre de Concursos	I Nivel	II Nivel	Total
Concursos Declarados Desiertos años 2004 a 2010	26	290	316
<b>Universo: Concursos Cerrados años 2004 a 2010</b>	<b>193</b>	<b>897</b>	<b>1090</b>

Gráfico N°6: Concursos de Primer Nivel Jerárquico (I Nivel) declarados desiertos en el período 2004 – 2010.



Gráfico N°7: Concursos de Segundo Nivel Jerárquico (II Nivel) declarados desiertos en el período 2004 – 2010

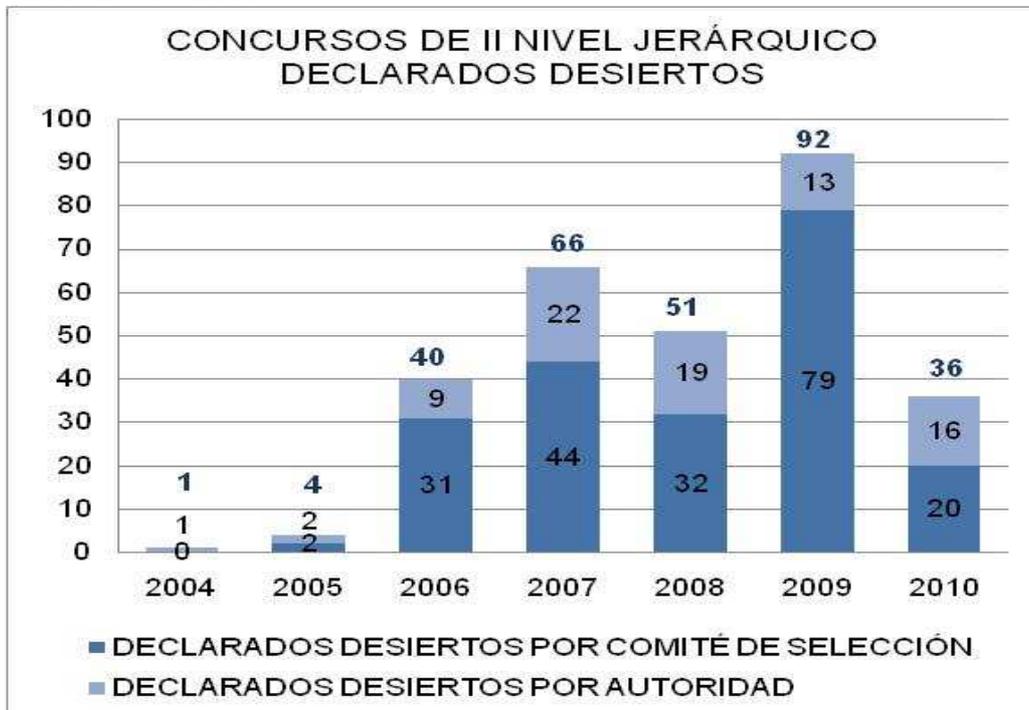


Tabla N°6: Concursos de Alta Dirección Pública del Sector Salud finalizados en el período 2004 a 2010, por tipo de cierre y nivel jerárquico.

AÑO	CONCURSOS FINALIZADOS ENTRE LOS AÑOS 2004 A 2010 SECTOR SALUD						TOTAL
	PRIMER NIVEL JERÁRQUICO (I NIVEL)			SEGUNDO NIVEL JERÁRQUICO (II NIVEL)			
	DECLARADOS DESIERTOS POR CADP	DECLARADOS DESIERTOS POR AUTORIDAD	FINALIZADOS CON NOMBRAMIENTO	DECLARADOS DESIERTOS POR COMITÉ DE SELECCIÓN	DECLARADOS DESIERTOS POR AUTORIDAD	FINALIZADOS CON NOMBRAMIENTO	
2004	0	0	2	0	0	0	2
2005	0	0	4	2	0	4	10
2006	0	1	24	27	6	41	99
2007	2	0	4	26	13	52	97
2008	1	0	2	24	7	23	57
2009	1	1	6	41	3	66	118
2010	4	2	20	10	4	26	66
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>62</b>	<b>130</b>	<b>33</b>	<b>212</b>	<b>449</b>

Tipo de Cierre de Concursos	I Nivel	II Nivel	Total
Concursos Declarados Desiertos	12	163	175
<b>Universo: Concursos Cerrados años 2004 a 2010</b>	<b>74</b>	<b>375</b>	<b>449</b>

**Concursos Cerrados:** Corresponden a aquellos concursos que son terminados mediante cualquiera de las siguientes formas:

- a. **Concurso Declarado Desierto por Consejo de Alta Dirección:** Concurso de Primer Nivel Jerárquico (I Nivel) que como resultado no tuvo un nombramiento de un Alto Directivo, por lo tanto el cargo no fue provisto. Esta decisión fue adoptada por el Consejo de Alta Dirección Pública.
- b. **Concurso Declarado Desierto por Comité de Selección:** Concurso de Segundo Nivel Jerárquico (II Nivel) que como resultado no tuvo un nombramiento de un Alto Directivo, por lo tanto el cargo no fue provisto. Esta decisión fue adoptada por el Comité de Selección.
- c. **Concurso Declarado Desierto por la Autoridad:** Concurso de Primer o Segundo Nivel Jerárquico (I y II Nivel) que como resultado no tuvo un nombramiento de un Alto Directivo, por lo tanto el cargo no fue provisto. Esta decisión fue adoptada por la Autoridad correspondiente según nivel jerárquico.
- d. **Concurso con Nombramiento:** Concurso que tuvo como resultado una nómina de la cual se efectuó un nombramiento de un alto directivo, por lo tanto, el cargo ha sido provisto.

### 3. Nombramientos de Alta Dirección Pública

Tabla N°7: Altos directivos/as públicos en ejercicio vigentes al 31/12/2010 por ministerio y nivel jerárquico.

MINISTERIO	ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS		TOTAL EN EJERCICIO VIGENTE AL 31/12/2010
	I NIVEL	II NIVEL	
	EN EJERCICIO VIGENTE AL 31/12/2010 (*)	EN EJERCICIO VIGENTE AL 31/12/2010 (**)	
MIN. AGRICULTURA	2	15	17
MIN. DEFENSA NACIONAL	1	17	18
MIN. ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO	4	44	48
MIN. EDUCACIÓN	1	18	19
MIN. ENERGÍA	1	11	12
MIN. HACIENDA	4	34	38
MIN. INTERIOR	1	2	3
MIN. JUSTICIA	4	28	32
MIN. MEDIO AMBIENTE	0	0	0
MIN. MINERÍA	0	4	4
MIN. OBRAS PÚBLICAS	9	9	18
MIN. PLANIFICACIÓN	2	3	5
MIN. RELACIONES EXTERIORES	2	0	2
MIN. SALUD	19	99	118
MIN. SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO	0	6	6
MIN. TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL	3	33	36
MIN. TRANSPORTES Y	4	0	4
MIN. VIVIENDA Y URBANISMO	6	4	10
<b>TOTAL MINISTERIOS</b>	<b>63</b>	<b>327</b>	<b>390</b>
SIN MINISTERIO (***)	24	0	24

(\*) Ver gráfico N°7, que indica cantidad de altos directivos públicos de primer nivel jerárquico en ejercicio vigente al 31/12/2010, según año de nombramiento.

(\*\*) Ver gráfico N°8, que indica cantidad de altos directivos públicos de segundo nivel jerárquico en ejercicio vigente al 31/12/2010, según año de nombramiento.

(\*\*\*) Corresponde a: 9 Cargos de la corte de Apelaciones

6 Directores del Consejo de la Transparencia

5 Integrantes del Panel Técnico de la Subsecretaría de Obras

Públicas

4 Directores para la Corporación Nacional del Cobre

Tabla N°8: Altos directivos/as públicos en ejercicio vigentes al 31/12/2009 por ministerio y nivel jerárquico.

MINISTERIO	ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS		TOTAL EN EJERCICIO VIGENTE AL 31/12/2009
	I NIVEL	II NIVEL	
	EN EJERCICIO VIGENTE AL 31/12/2009	EN EJERCICIO VIGENTE AL 31/12/2009	
MIN. AGRICULTURA	2	40	42
MIN. DEFENSA NACIONAL	1	6	7
MIN. ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO	4	61	65
MIN. EDUCACIÓN	1	28	29
MIN. ENERGÍA	1	9	10
MIN. HACIENDA	4	30	34
MIN. INTERIOR	1	4	5
MIN. JUSTICIA	3	20	23
MIN. MEDIO AMBIENTE	0	0	0
MIN. MINERÍA	2	4	6
MIN. OBRAS PÚBLICAS	5	9	14
MIN. PLANIFICACIÓN	2	3	5
MIN. RELACIONES EXTERIORES	2	0	2
MIN. SALUD	25	134	159
MIN. SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO	0	14	14
MIN. TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL	3	37	40
MIN. TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES	1	0	1
MIN. VIVIENDA Y URBANISMO	15	2	17
<b>TOTAL MINISTERIOS</b>	<b>72</b>	<b>401</b>	<b>473</b>
SIN MINISTERIO (***)	14	0	14

(\*\*\*) Corresponde a: 9 Cargos de la corte de Apelaciones  
5 Directores del Consejo de la Transparencia

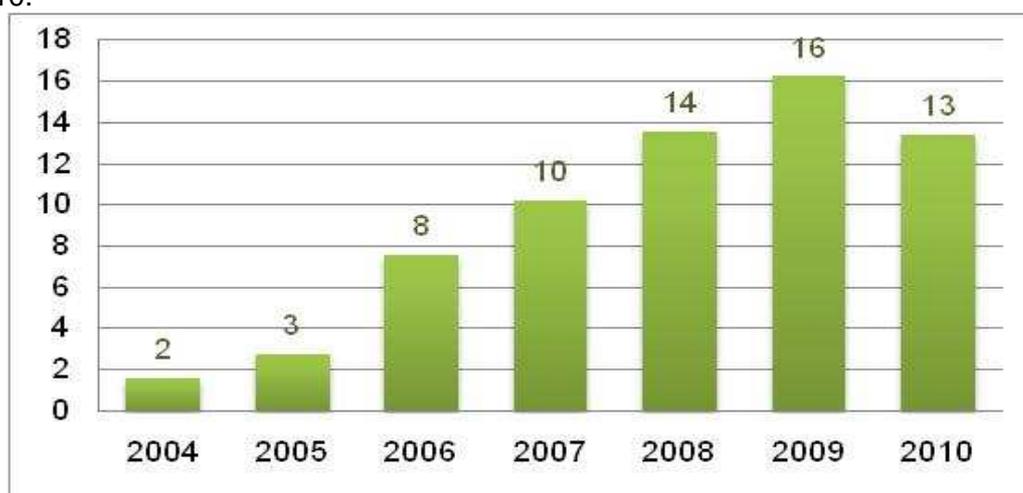
Tabla N°9: Altos directivos/as públicos nombrados en los años 2009 y 2010, por ministerio y nivel jerárquico.

MINISTERIO	NOMBRAMIENTOS ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS				TOTAL
	2009		2010		
	I NIVEL	II NIVEL	I NIVEL	II NIVEL	
MIN. AGRICULTURA	1	7	1	6	15
MIN. DEFENSA NACIONAL	1	6	0	9	16
MIN. ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO	1	23	3	5	32
MIN. EDUCACIÓN	0	6	1	7	14
MIN. ENERGÍA	0	8	1	3	12
MIN. HACIENDA	3	13	0	10	26
MIN. INTERIOR	0	2	1	3	6
MIN. JUSTICIA	1	14	1	11	27
MIN. MEDIO AMBIENTE	0	0	0	0	0
MIN. MINERÍA	1	1	4	1	7
MIN. OBRAS PÚBLICAS	1	5	11	2	19
MIN. PLANIFICACIÓN	0	0	2	3	5
MIN. RELACIONES EXTERIORES	0	0	0	0	0
MIN. SALUD	6	66	20	26	118
MIN. SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO	0	1	0	2	3
MIN. TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL	2	7	1	16	26
MIN. TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES	1	0	3	0	4
MIN. VIVIENDA Y URBANISMO	3	1	5	2	11
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>160</b>	<b>54</b>	<b>106</b>	<b>341</b>
SIN MINISTERIO	14	0	1	0	15

Sin ministerios, corresponde a:

- 6 nombramientos para el consejo de la Transparencia
- 9 nombramientos para la Corte de Apelaciones

Gráfico N°8: Promedio mensual de nombramientos efectuados en el periodo 2004 – 2010.



TOTAL NOMBRAMIENTOS (I y II Nivel)	8	33	91	123	163	195	161	774
TOTAL CONVOCATORIAS (I y II Nivel)	16	86	142	177	233	297	284	1235
AÑO	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL

#### 4. Postulaciones y caracterización de los Postulantes

Tabla N°10: Cantidad de postulaciones individuales por año.

NIVEL	AÑOS							TOTAL GENERAL
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
I	860	841	3.780	3.798	3.711	4.184	12.653	29.827
II	1.308	5.028	12.710	20.946	21.553	20.109	28.033	109.687
<b>TOTAL</b>	<b>2.168</b>	<b>5.869</b>	<b>16.490</b>	<b>24.744</b>	<b>25.264</b>	<b>24.293</b>	<b>40.686</b>	<b>139.514</b>

Nota: 1: Incluye las postulaciones provenientes de Head Hunting.

Tabla N°11: Cantidad de postulaciones Head Hunting 2009 – 2010.

NIVEL	AÑOS		TOTAL GENERAL
	2009	2010	
I	51	773	824
II	36	295	331
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>1.068</b>	<b>1.155</b>

Nota: La información correspondiente a las postulaciones Head Hunting está en base a los registros existentes.

Tabla N°12: Promedio de postulaciones y cantidad de convocatorias por nivel jerárquico en el período 2004 – 2010.

NIVEL	AÑOS							PROMEDIO GENERAL
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Promedio de Postulaciones Primer Nivel Jerárquico (I Nivel)	143	76	108	181	143	100	139	129
Total Convocatorias Primer Nivel Jerárquico (I Nivel)	6	11	35	21	26	42	93	234
Promedio de Postulaciones Segundo Nivel Jerárquico (II Nivel)	131	67	119	134	104	79	147	110
Total Convocatorias Segundo Nivel Jerárquico (II Nivel)	10	75	107	156	207	255	191	1.001
<b>PROMEDIO POR AÑO</b>	<b>136</b>	<b>68</b>	<b>116</b>	<b>140</b>	<b>108</b>	<b>82</b>	<b>144</b>	<b>113</b>

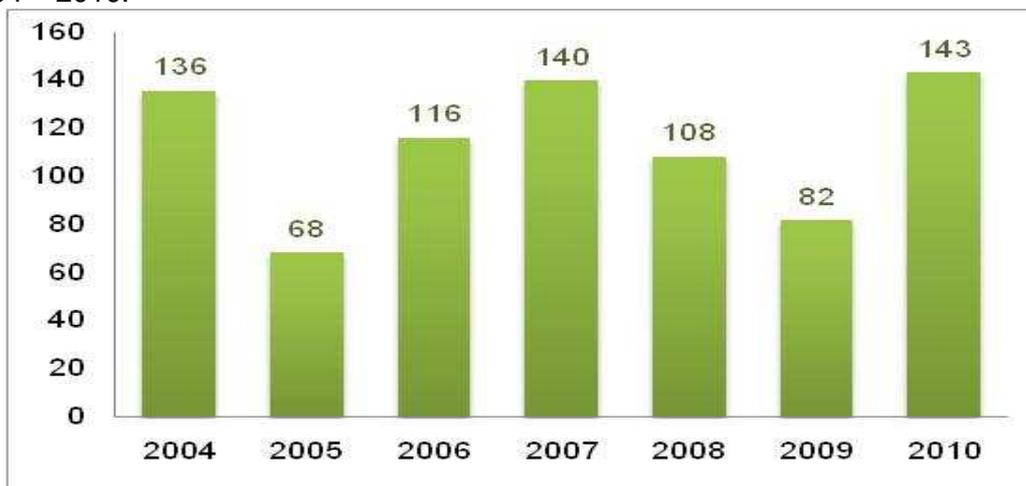
Tabla N°13: Cantidad de postulaciones por año del **Sector Salud** período 2004 -2010.

NIVEL	SECTOR SALUD - AÑOS							TOTAL GENERAL
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
I	810	312	1.919	178	479	735	2.112	6.545
II	0	2.173	6.605	3.899	3.082	4.975	5.176	25.910
<b>TOTAL</b>	810	2.485	8.524	4.077	3.561	5.710	7.288	32.455

Tabla N°14: Promedio de postulaciones y cantidad de convocatorias por nivel jerárquico del **Sector Salud** en el período 2004 – 2010.

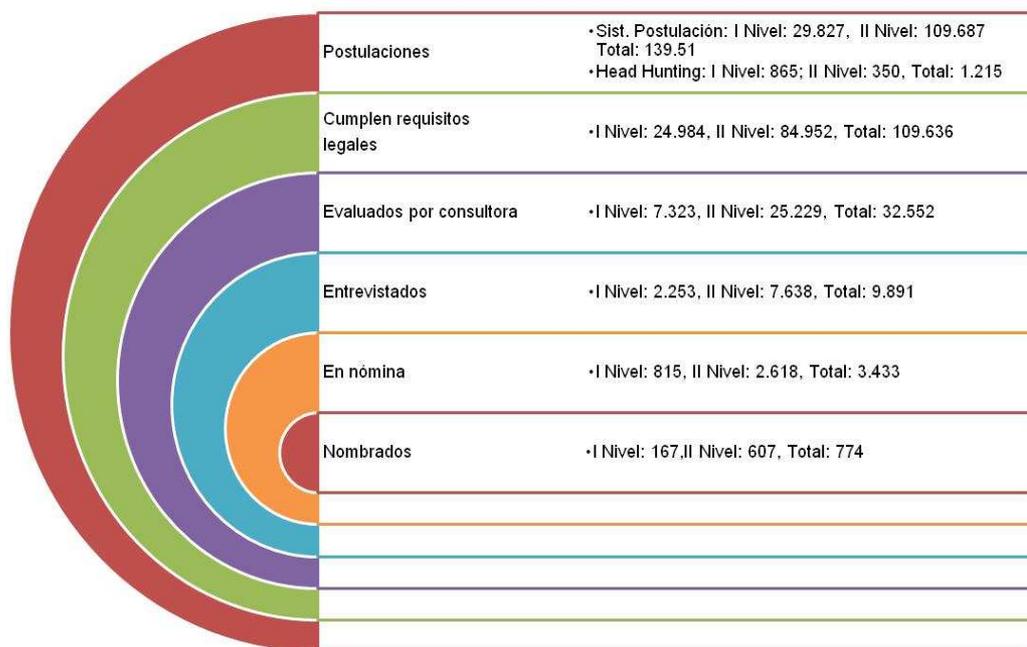
NIVEL	SECTOR SALUD - AÑOS							PROMEDIO GENERAL
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Promedio de Postulaciones Primer Nivel Jerárquico (I Nivel)	270	52	77	59	68	82	78	82
Total Convocatorias Primer Nivel Jerárquico (I Nivel)	3	6	25	3	7	9	27	80
Promedio de Postulaciones Segundo Nivel Jerárquico (II Nivel)	0	52	89	56	66	42	101	64
Total Convocatorias Segundo Nivel Jerárquico (II Nivel)	0	42	74	70	47	118	51	402
<b>PROMEDIO POR AÑO</b>	270	52	86	56	66	45	93	67

Gráfico N°9: Promedio anual de postulaciones a concursos de ADP, en el período 2004 – 2010.



TOTAL CONVOCATORIAS (I y II Nivel)	16	86	142	177	233	297	284	1.235
TOTAL POSTULACIONES (I y II Nivel)	2.168	5.869	16.490	24.744	25.264	24.293	40.686	139.514
AÑOS	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL

Tabla N°15: Cantidad de postulaciones por etapa del proceso de selección durante los años 2004 a 2010.



**Nota:** En base a la información disponible, para el año 2010 la cantidad de postulaciones que pasaron análisis curricular fueron:  
 I Nivel Jerárquico: 10.974 de un total de 12.653 postulaciones recibidas.  
 II Nivel Jerárquico: 24.649 de un total de 27.983 postulaciones recibidas.

Tabla N°16: Acumulado de postulaciones y postulantes según género en el período 2004 al 2010.

PERÍODO 2004 AL 2010		
POSTULANTES POR GÉNERO		TOTAL
MASCULINO	FEMENINO	
20.878	8.966	<b>29.844</b>
TOTAL POSTULACIONES		139.514
TOTAL POSTULANTES		29.844
PROMEDIO POSTULACIONES POR POSTUL		4,7

Gráfico N°10: Porcentaje de postulantes acumulados por género en el período 2004 a 2010.

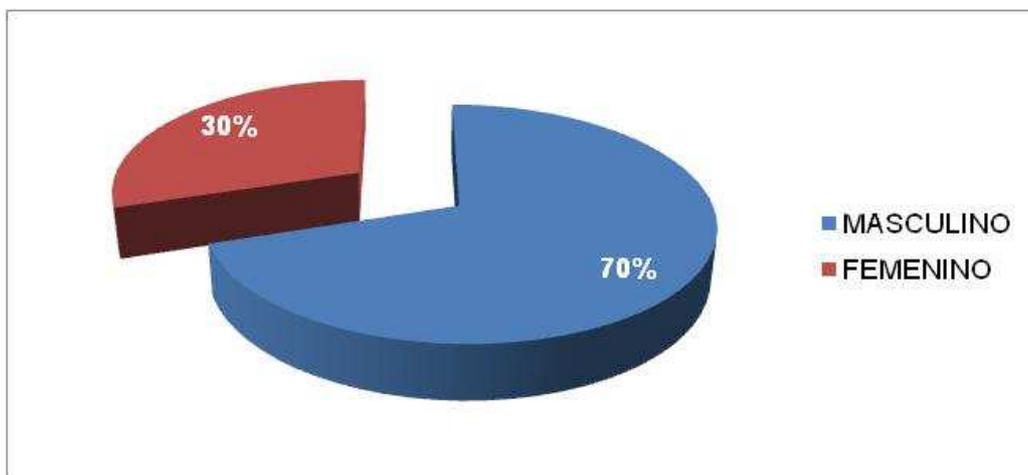
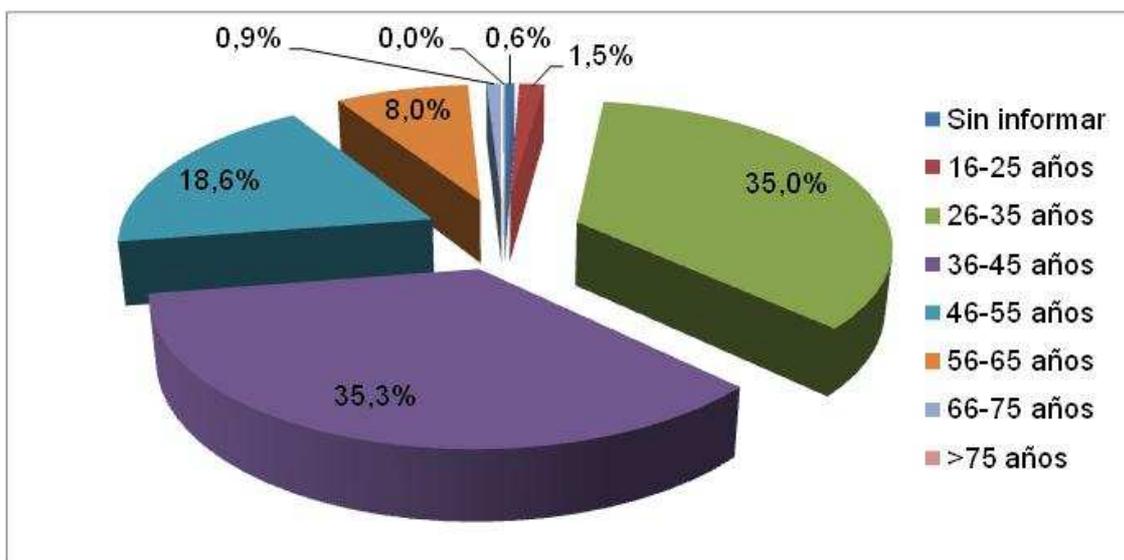


Gráfico N°11: Distribución de postulantes por edad al momento de realizar su primera postulación a la Alta Dirección Pública



RANGO DE EDAD	Sin informar	16-25 años	26-35 años	36-45 años	46-55 años	56-65 años	66-75 años	>75 años	TOTAL POSTULANTES
CANTIDAD DE POSTULANTES	179	453	10.453	10.543	5.546	2.399	260	11	29.844

- Período 2004 al 2010.

## 5. Caracterización de los Altos Directivos Públicos Nombrados

Tabla N°17: Distribución por género de los Altos Directivos Públicos nombrados en el año 2009.

GÉNERO	2009					
	I NIVEL	%	II NIVEL	%	TOTAL	%
MASCULINO	27	77%	106	66%	133	68%
FEMENINO	8	23%	54	34%	62	32%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>160</b>	<b>100%</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

Tabla N°18: Distribución por género de los Altos Directivos Públicos nombrados en el año 2010.

GÉNERO	2010					
	I NIVEL	I NIVEL	II NIVEL	%	TOTAL	%
MASCULINO	31	56%	73	69%	104	65%
FEMENINO	24	44%	33	31%	57	35%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

Tabla N°19: Distribución por género de los Altos Directivos Públicos nombrados en el período 2004 a 2010.

GÉNERO	PERÍODO 2004 AL 2010					
	I NIVEL	%	II NIVEL	%	TOTAL	%
MASCULINO	114	68%	415	68%	529	68%
FEMENINO	53	32%	192	32%	245	32%
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>	<b>607</b>	<b>100%</b>	<b>774</b>	<b>100%</b>

Gráfico N°12: Distribución por género de Altos Directivos Públicos de Primer Nivel Jerárquico (I Nivel) nombrados en el período 2004 a 2010.

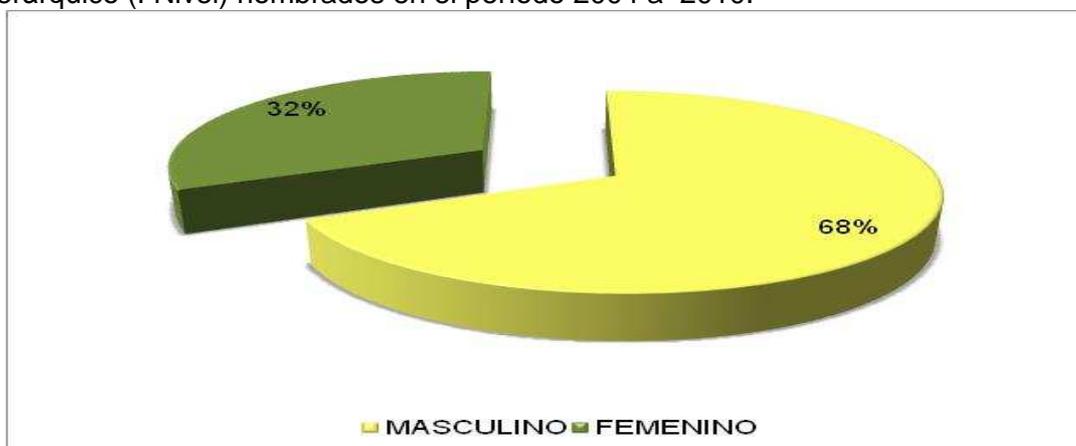


Gráfico N°13: Distribución por género de Altos Directivos Públicos de Segundo Nivel Jerárquico (II Nivel) nombrados en el período 2004 a 2010.

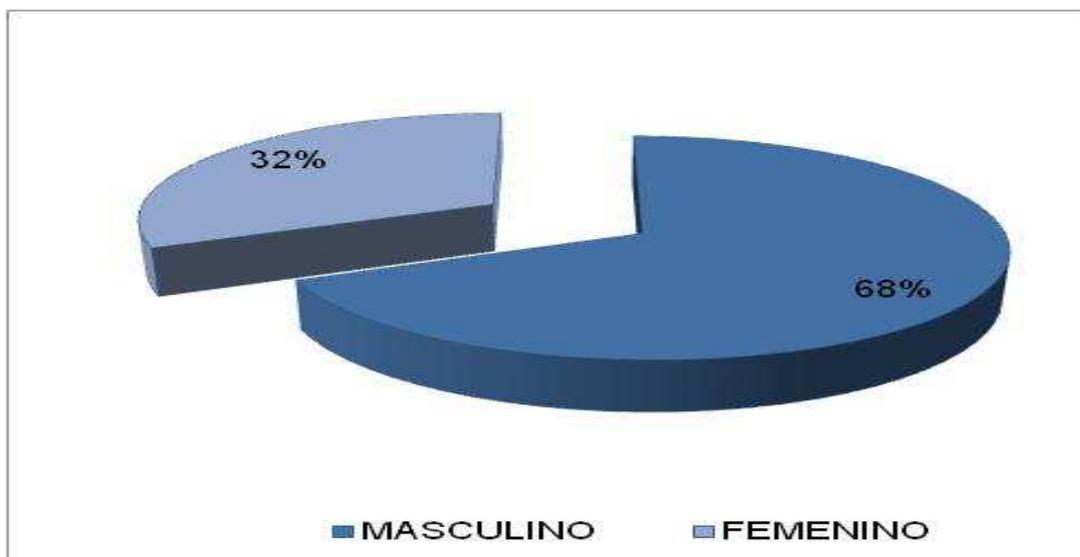


Tabla N°20: Cantidad de Altos Directivos Públicos nombrados en el año 2009, según sector de último cargo ocupado.

SECTOR	2009			
	I NIVEL	%	II NIVEL	%
PRIVADO	2	6%	26	16%
PÚBLICO	33	94%	134	84%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>160</b>	<b>100%</b>

Tabla N°21: Cantidad de Altos Directivos Públicos nombrados en el año 2010, según sector de último cargo ocupado.

SECTOR	2010			
	I NIVEL	%	II NIVEL	%
PRIVADO	16	29%	28	26%
PÚBLICO	39	71%	78	74%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>

Tabla N°22: Cantidad de Altos Directivos Públicos nombrados en el período 2004 a 2010, según sector de último cargo ocupado.

SECTOR	PERÍODO 2004 A 2010			
	I NIVEL	%	II NIVEL	%
PRIVADO	26	16%	108	18%
PÚBLICO	141	84%	499	82%
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>	<b>607</b>	<b>100%</b>

Gráfico N°14: Distribución por sector de último cargo ocupado de Altos Directivos Públicos de Primer Nivel Jerárquico (I Nivel) nombrados en el período 2004 a 2010.

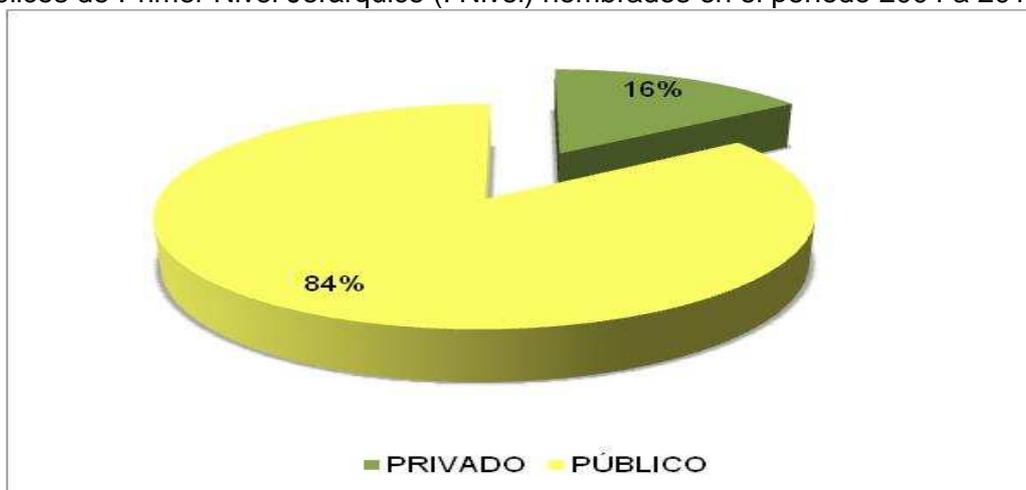


Gráfico N°15: Distribución por sector de último cargo ocupado de Altos Directivos Públicos de Segundo Nivel Jerárquico (II Nivel) nombrados en el período 2004 a 2010.

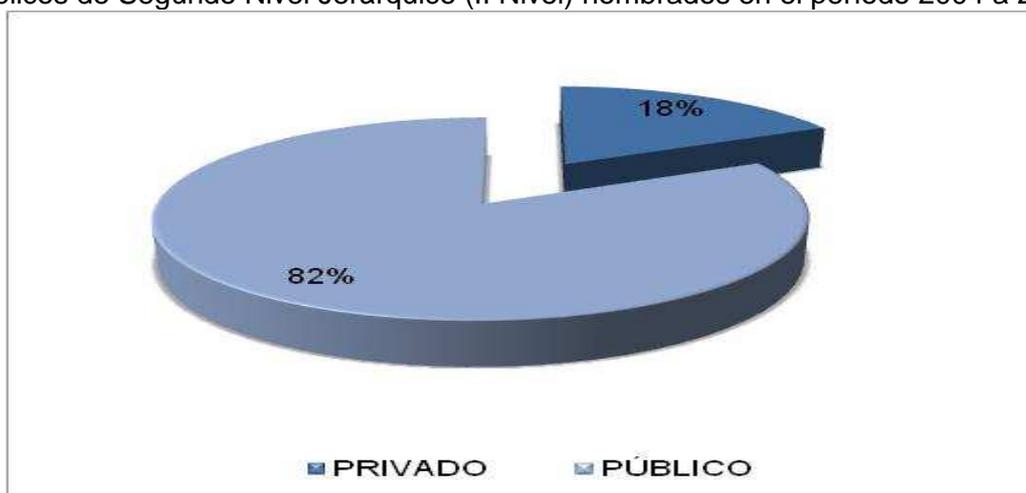


Tabla N°23: Nombramiento de Altos Directivos Públicos, según si son nuevos ocupantes o si ejercían el cargo de forma provisoria.

TITULARES ANTES DEL NOMBAMIENTO	PERÍODO 2004 AL 2010			
	I NIVEL	%	II NIVEL	%
NUEVO EN EL CARGO	84	50%	361	59%
OCUPANTE PROVISORIO	83	50%	246	41%
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>	<b>607</b>	<b>100%</b>

*Provisoria:* Que el Alto Directivo Público elegido estaba nombrado en el cargo en calidad de Transitorio y Provisional (T y P), o que era el Subrogante Legal que ejercía el cargo.

Gráfico N°16: Distribución de nombramientos de Altos Directivos Públicos de Primer Nivel Jerárquico (I Nivel) realizados entre los años 2004 a 2010, según si son nuevos ocupantes o si ejercían el cargo en forma provisoria.



Gráfico N°17: Distribución de nombramientos de Altos Directivos Públicos de Segundo Nivel Jerárquico (II Nivel) realizados entre los años 2004 a 2010, según si son nuevos ocupantes o si ejercían el cargo en forma provisoria.

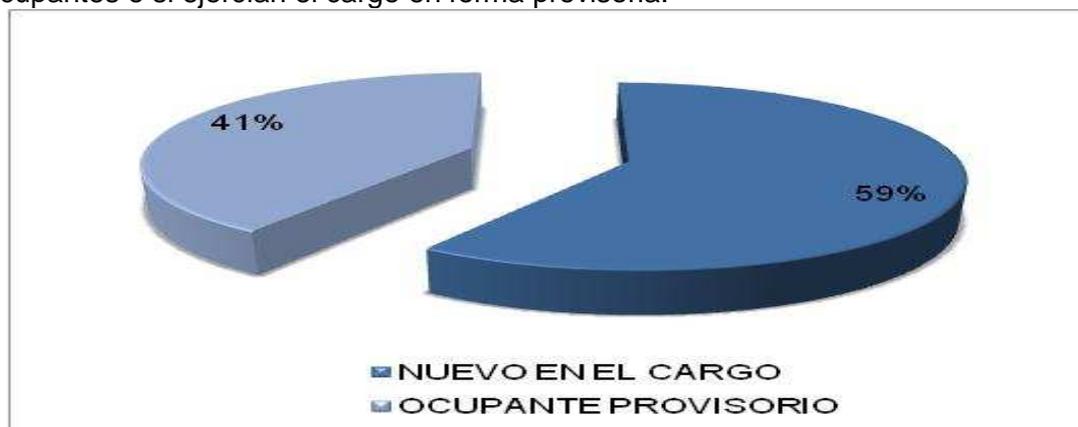


Gráfico N°18: Porcentaje de nombrados en cargos de Alta Dirección Pública (I y II Nivel), según lugar ocupado en la nómina años 2009 al 2010.

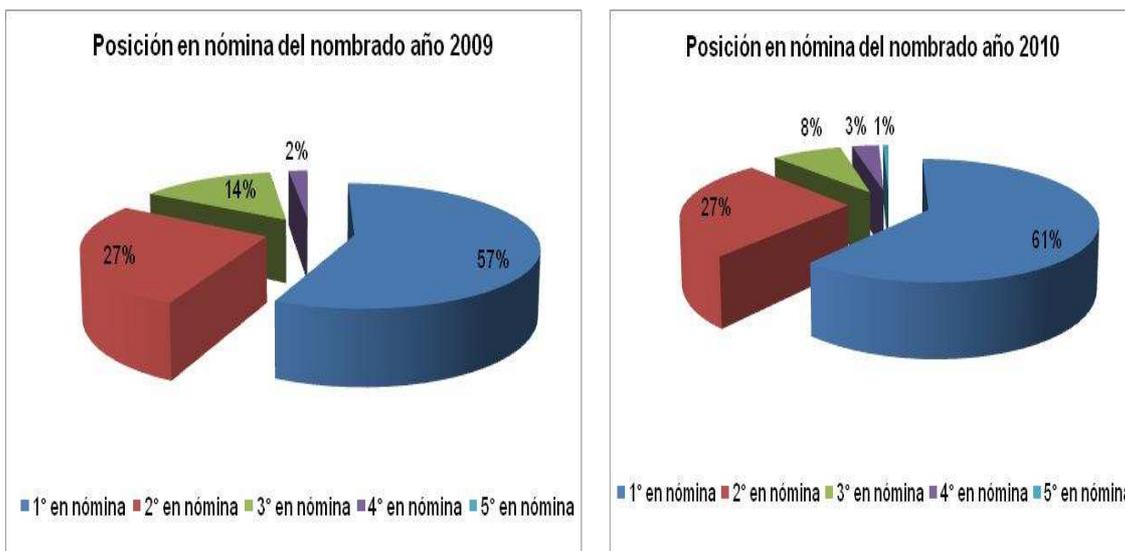


Gráfico N°19: Porcentaje de nombrados en cargos de Alta Dirección Pública de Primer Nivel Jerárquico (I Nivel), según lugar ocupado en la nómina años 2009 y 2010.

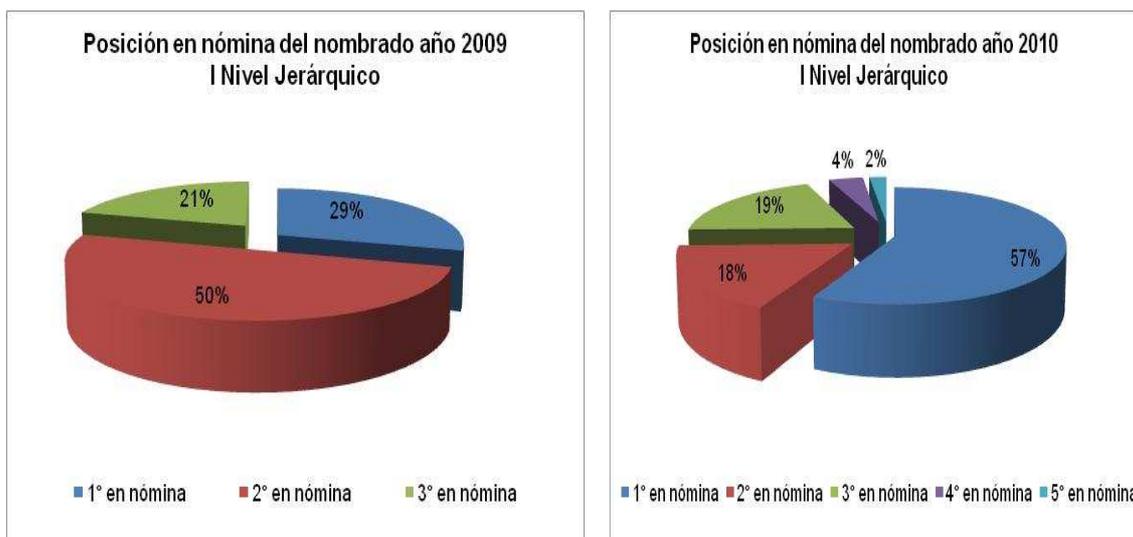


Gráfico N°20: Porcentaje de nombrados en cargos de Alta Dirección Pública de Segundo Nivel Jerárquico (II Nivel), según lugar ocupado en la nómina años 2009 y 2010.

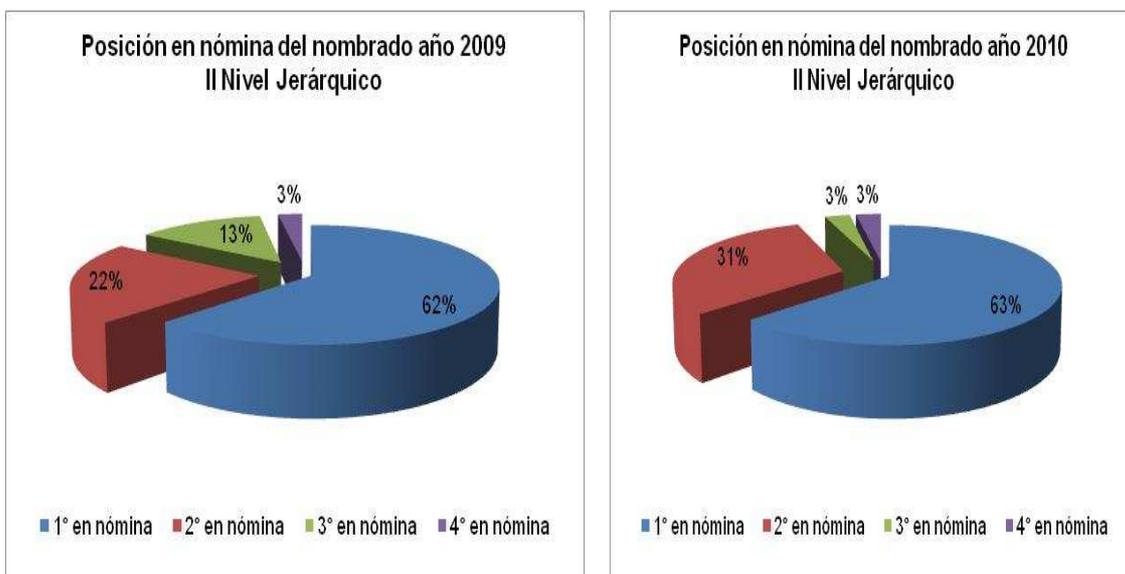
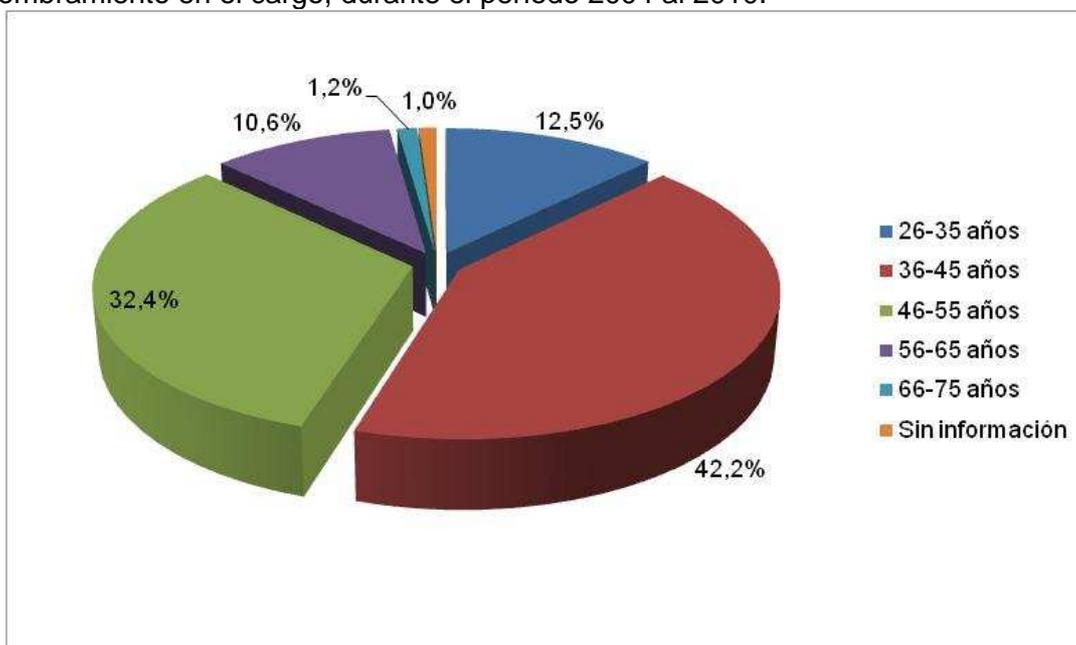


Gráfico N°21: Distribución de nombrados según su edad al momento del nombramiento en el cargo, durante el período 2004 al 2010.



RANGO DE EDAD	Sin informar	26-35 años	36-45 años	46-55 años	56-65 años	66-75 años	>75 años	TOTAL NOMBRADOS
CANTIDAD DE NOMBRADOS	8	97	327	251	82	9	0	774

## 6. Tiempo y costos del Proceso de Selección

Tabla N°24: Tiempo promedio de los concursos en los años 2009 y 2010.

AÑO	PRIMER NIVEL JERÁRQUICO (I NIVEL)			SEGUNDO NIVEL JERÁRQUICO (II NIVEL)		
	DESDE OFICIO DE SOLICITUD DE INICIO HASTA PUBLIACIÓN	DESDE PUBLICACIÓN HASTA NÓMINA	DESDE NÓMINA HASTA NOMBRAMIENTO	DESDE OFICIO DE SOLICITUD DE INICIO HASTA PUBLIACIÓN	DESDE PUBLICACIÓN HASTA NÓMINA	DESDE NÓMINA HASTA NOMBRAMIENTO
	NÚMERO DE DÍAS CALENDARIO			NÚMERO DE DÍAS CALENDARIO		
2009	84	83	46	163	93	25
2010	70	96	29	117	96	25

Nota: Considera sólo concursos adscritos.

Tabla N°25: Costos directos promedios de los concursos del año 2009.

NIVEL	AÑO 2009						
	DIARIO CIRCULACIÓN NACIONAL (\$ Promedio)	DIARIOS REGIONALES (\$ Promedio)	DIARIO OFICIAL (\$ Promedio)	CONSULTORA DE SELECCIÓN (\$ Promedio)	CONSULTORA DE RECLUTAMIENTO (HEAD HUNTING) (\$ Promedio)	TOTAL (\$ Promedio)	COSTO RENTA PROMEDIO APROX. (*)
I NIVEL	1.900.818	302.552	128.857	4.036.853	10.231.045	16.366.336	4,3
II NIVEL	793.342	247.680	75.647	2.881.960	6.279.219	4.171.840	1,6
PROMEDIO TOTAL	879.435	249.534	79.784	2.983.591	8.053.509	5.119.822	2,0

Tabla N°26: Costos directos promedios de los concursos del año 2010.

NIVEL	AÑO 2010						
	DIARIO CIRCULACIÓN NACIONAL (\$ Promedio)	DIARIOS REGIONALES (\$ Promedio)	DIARIO OFICIAL (\$ Promedio)	CONSULTORA DE SELECCIÓN (\$ Promedio)	CONSULTORA DE RECLUTAMIENTO (HEAD HUNTING) (\$ Promedio)	TOTAL (\$ Promedio)	COSTO RENTA PROMEDIO APROX. (*)
I NIVEL	1.343.710	259.942	144.568	3.508.403	10.118.489	14.476.450	3,9
II NIVEL	664.892	206.719	68.745	3.715.716	8.642.470	6.079.131	2,3
PROMEDIO TOTAL	879.349	223.190	93.379	3.618.064	9.566.508	8.827.863	2,8

(\*) **Costo Renta Promedio Aprox.:** Es una relación entre el costo directo del concurso efectuado para proveer el cargo y la renta que percibirá el Alto Directivo Público que sea nombrado. Es decir, número de sueldos que percibirá el Alto Directivo Público corresponde al costo directo del concurso desarrollado.

## 7. Sesiones, funciones y pagos del Consejo De Alta Dirección Pública

Tabla N°27: Sesiones celebradas por el Consejo de Alta Dirección Pública y número de candidatos entrevistados entre enero 2009 y diciembre 2010.

SESIONES ORDINARIAS DEL CADP ENTRE ENERO DE 2009 Y DICIEMBRE 2010	SESIONES PARA ENTREVISTAS	% DE SESIONES PARA ENTREVISTAS EFETUADAS POR EL	CANDIDATOS ENTREVISTADOS
175	77	44%	767

Tabla N°28: Dietas pagadas a los Consejeros/as por asistencia a sesiones de consejo.

CONSEJERO/A	AÑO	DIETA TOTAL	SESIONES ASISTIDAS DEL CADP
COSTA COSTA ROSSANA	2009	19.208.455	69
	2010	2.574.017	9
BRAHM BARRIL MARIA LUISA	2009	19.566.288	74
	2010	7.408.165	25
WAISSBLUTH SUBELMAN MARIO	2009	15.030.135	52
	2010	8.025.920	27
BLANCO SUAREZ RAFAEL	2009	17.870.541	63
	2010	16.221.885	64
CORBO ATRIA MARIA BEATRIZ	2009	0	0
	2010	11.801.528	57
LIRA DOMINGUEZ MARIA LORETO	2009	0	0
	2010	10.881.926	56
EGAÑA BARAONA RODRIGO FERNANDO	2009	0	0
	2010	8.290.518	44

**Nota N°1:** Durante el período de 2009 a 2010, no hubo participación de Consejeros en Comités de Selección.

## 8. Glosario

*Servicios adscritos al Servicio Civil:* Aquellos servicios afectos y regidos en la provisión de sus cargos de primer o segundo nivel jerárquico, por el título VI de la ley N°19.882, lo que implica la aplicación del párrafo 1° “Normas Generales y Bases del Sistema”, párrafo 2° “Del Consejo de Alta Dirección Pública”, párrafo 3° “De la selección de altos directivos públicos”, párrafo 4° “Del nombramiento”, párrafo 5° “De los convenios de desempeño y su evaluación”, párrafo 6° “De las remuneraciones” y párrafo 7° “De las prohibiciones e Incompatibilidades”.

*Servicios No adscritos al Servicio Civil:* Aquellos servicios u organismos regidos, en la provisión de algunos de sus cargos, por todo o parte del párrafo 3° de la ley N°19.882, o que cuenten con un procedimiento especial de selección definido por la ley o el reglamento en donde participe el Consejo de Alta Dirección Pública o la Dirección Nacional del Servicio Civil.

*Concursos Convocados:* Son aquellos concursos publicados en prensa nacional, dando inicio al período de postulaciones a los respectivos concursos.

*Concursos Cerrados:* Corresponden a aquellos concursos que son terminados mediante cualquiera de las siguientes formas:

- a. *Concurso Declarado Desierto por Consejo de Alta Dirección:* Concurso de Primer Nivel Jerárquico (I Nivel) que como resultado no tuvo un nombramiento de un Alto Directivo, por lo tanto el cargo no fue provisto. Esta decisión fue adoptada por el Consejo de Alta Dirección Pública.
- b. *Concurso Declarado Desierto por Comité de Selección:* Concurso de Segundo Nivel Jerárquico (II Nivel) que como resultado no tuvo un nombramiento de un Alto Directivo, por lo tanto el cargo no fue provisto. Esta decisión fue adoptada por el Comité de Selección.
- c. *Concurso Declarado Desierto por la Autoridad:* Concurso de Primer o Segundo Nivel Jerárquico (I y II Nivel) que como resultado no tuvo un nombramiento de un Alto Directivo, por lo tanto el cargo no fue provisto. Esta decisión fue adoptada por la Autoridad correspondiente según nivel jerárquico.
- d. *Concurso con Nombramiento:* Concurso que tuvo como resultado una nómina de la cual se efectuó un nombramiento de un alto directivo, por lo tanto, el cargo ha sido provisto.

*Concursos Finalizados:* Corresponden a aquellos concursos en que la Dirección Nacional del Servicio Civil ha concluido su labor, este es el caso de:

- a. *Concurso con nómina:* Concurso que tuvo como resultado una nómina, la cual es dispuesta a autoridad competente para que determine si provee el cargo.
- b. *Concurso Desierto en Dirección Nacional del Servicio Civil:* Corresponde a aquellos concursos que fueron declarados desiertos por Consejo de Alta Dirección Pública o Comité de Selección.