

Profesionalización de la función pública: la experiencia chilena (reforma 2003-2011)

Francisco Silva Durán*

Resumo

Francisco José Silva Durán aborda as reformas ocorridas no Chile entre os anos de 2003 e 2011, quando o governo nacional planejou e implementou medidas objetivas visando à maior profissionalização dos dirigentes públicos, bem como à maior capacitação da administração civil do Estado. O texto explana os objetivos propostos pelas reformas, seu conteúdo, os critérios adotados e os resultados bem-sucedidos alcançados no que toca à composição de uma carreira de gestores composta por critérios de mérito, transparência e competência.

Palavras-chave: reforma administrativa no Chile, profissionalização, recrutamento, mérito e capacitação dos dirigentes públicos.

Abstract

Francisco José Silva Durán discusses the reforms in Chile from 2003 to 2011, when the national government planned and implemented objective measures aimed at greater professionalization of public administrators and improved capability in state administration. The paper explains the objectives proposed by the reforms and their content, criteria, and successful results in shaping a civil service career based on merit, transparency, and competence.

Keywords: administrative reform in Chile, professionalization, recruitment, merit, and capability in public administration.

* Abogado, Máster en Dirección Estratégica de RRHH de la Universidad Politécnica de Cataluña, y Máster en Gestión de Calidad de EOI España y Universidad Diego Portales de Chile. Desde la creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile, se ha desempeñado como Jefe de su División Jurídica, a cargo de la implementación jurídico-administrativa del Sistema de Alta Dirección Pública y del modelo de desarrollo de las personas impulsado a partir de la ley N°19.882.

I INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO:

El presente documento da cuenta del proceso de reforma implementado en Chile entre los años 2003 y 2011, durante los cuales se han introducido medidas legales tendientes a la profesionalización, tanto de la gerencia pública como del tratamiento de los recursos humanos en la administración civil del Estado.

La reforma de 2003 incluyó temas de capital humano que no se habían abordado globalmente en las décadas previas. La misma consideró los insumos resultantes de experiencias concretas de transformación en entidades públicas, como la reflexión sustantiva desarrollada por el Poder Ejecutivo y por los centros de estudios, entre otros actores relevantes.

La reforma comprendió:

1. La creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil, que se configuró como una nueva institucionalidad a cargo de la coordinación, la supervisión y el perfeccionamiento de las funciones del personal, en los servicios de la administración civil del Estado.

2. Un Sistema de Alta Dirección Pública (ADP), que provee directivos idóneos para el desempeño de cargos de gerencia pública.

3. La modernización y la profesionalización de la carrera funcionaria, que incluyó el perfeccionamiento de los mecanismos y sistemas de ingreso, la promoción y el egreso de los funcionarios del Estado. Este nuevo modelo incorporó la concursabilidad del tercer nivel jerárquico.

4. Una mejora de la política de remuneraciones, que sumó a la remuneración fija, una variable asociada al desempeño institucional, así como al desempeño colectivo. Del mismo modo, se agregó la asignación de Alta Dirección Pública para quienes desempeñasen cargos gerenciales en los servicios públicos.

Contexto histórico de la reforma:

Primera generación de reformas: La crisis estructural de las economías de los años 70 planteó la cuestión del tamaño y del peso del Estado en la economía. Este proceso llevó a un incremento de la acción privatizadora de las empresas de servicios básicos y estratégicos. En Chile, se municipalizaron la educación y la atención primaria de la salud, se creó un sistema de salud privado y el Estado se desprendió de la previsión.

La discusión sobre el Estado se limitó a cuánto debía reducirse para garantizar un mayor y más rápido crecimiento económico. La preocupación fundamental era generar un ajuste estructural de las economías en crisis, particularmente las de las naciones endeudadas y en desarrollo.

Segunda generación de reformas: Constituyó un freno al proceso de reducción estatal, lo cual implicó una modificación de la gestión administrativa y la creación de nuevas instituciones. La trascendencia de la liberación de las economías obligó a transformar el Estado a fin de establecer condiciones adaptadas al mercado, que se consolidaron como modelo de organización social.

Se fortaleció la institucionalidad pública, creándose nuevos organismos destinados a fortalecer las políticas sociales y de coordinación política, entre ellos, los organismos que regulan a los sectores privatizados (Superintendencias).

Se priorizó el mejoramiento de la calidad de las instituciones públicas, que en el caso de Chile se tradujo en procesos específicos de modernización de algunos servicios públicos (FONASA FOSIS, SII y Registro Civil). Lo señalado respondió a la necesidad de dar gobernabilidad, especialmente en el ámbito de la eficacia política – estabilidad.

Tercera generación de reformas: Apuntó a superar las interferencias en la inversión y en el desarrollo de las economías; esto produjo fallas de coordinación y de cooperación entre los agentes públicos y privados. Se buscó fortalecer tradiciones de confianza entre los agentes privados y las tecnologías públicas de cumplimiento contractual, lo cual se constituyó como uno de los principales factores de éxito en el funcionamiento de los mercados en los países en desarrollo.

Lo señalado se abordó principalmente a través del Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública. Las reformas se centraron en la creación de institucionalidades de TIC (Tecnologías de la Información y de la Comunicación), en la transparencia y probidad, como así también a través de compras públicas, Tribunales Tributarios y Aduaneros, calidad de servicio, participación ciudadana y mejoramiento de la gestión de personas.

Años previos:

A partir de los años 90, con la restauración de la democracia, Chile vivió un importante proceso de reflexión en torno al mejoramiento de las políticas de empleo público. En los primeros años los esfuerzos se abocaron a fortalecer la institucionalidad pública, y en concreto, a mejorar la gestión y la dirección de algunas instituciones, entre las que se destacaron Impuestos Internos y el Instituto de Normalización Previsional, entre otros casos excepcionales. En dichos organismos, el trabajo que desempeñaron algunos directivos cumplió un rol central tanto en su transformación como en la mejora notable de los servicios brindados a la ciudadanía. En base a esas experiencias y con el objeto de estudiar futuras reformas se constituyó entre los años 1994 y 1996 el "Comité Interministerial para la Modernización de la Gestión Pública", comandado por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda. Posteriormente, en una segunda etapa, entre 1997 y 2000, dicho trabajo se desarrolló en el marco del "Proyecto de Reforma y Modernización del Estado", cuyo foco estuvo en el Ministerio de la Secretaría General de la Presidencia.

Estas instancias permitieron obtener un diagnóstico, el cual mostró la existencia de un exceso de directivos de exclusiva confianza y una carrera estancada. La literatura de la época muestra diversas propuestas, entre ellas, un Estatuto para Directivos Públicos como grupo especial. El "Centro de Estudios Públicos - CEP" (Centro de Pensamiento), coordinó una Comisión de Reforma del Estado integrada transversalmente y cuyos miembros propusieron –entre otras materias- un Sistema para ADP.

Si bien las propuestas habían alcanzado madurez, a inicios de 2002 aún no se llegaba a un acuerdo básico a nivel político para avanzar en la instalación del nuevo sistema. Durante el año 2003, el país enfrentaba una crisis político institucional, que culminó encausándose en un conjunto de acuerdos entre el gobierno y la oposición, expresados en el documento "**Acuerdos Político-legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento**", de enero de 2003, con 49 iniciativas. Una de ellas fue la Alta Dirección Pública que se integró al proyecto de ley del Nuevo Trato Laboral, que se materializó finalmente en la ley N°19.882.

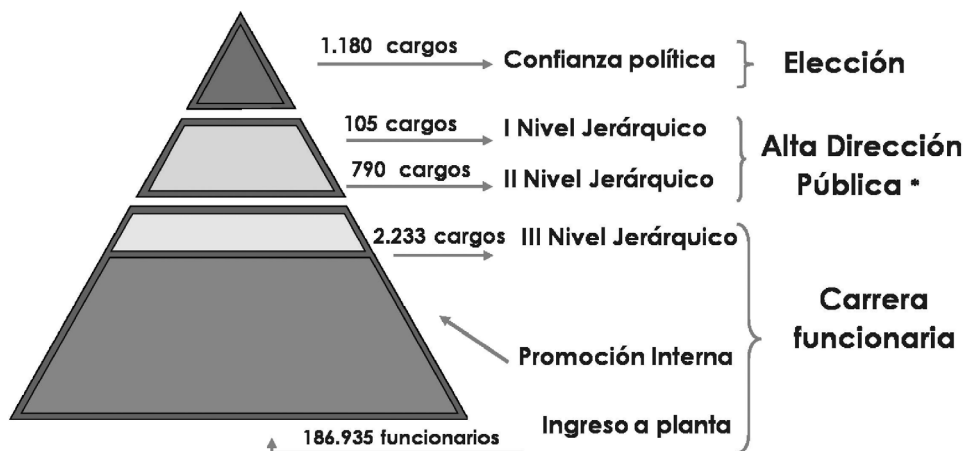
El paquete modernizador incorporaba reformas de una gran variedad de temas, incluyendo el financiamiento de los partidos políticos, la regulación de las compras públicas, la modernización de diversas instituciones, y la instalación de un Sistema de Alta Dirección Pública.

La reforma, además, comprendió la apertura a mecanismos de selección y promoción en la carrera, perfeccionando el acceso e introduciendo concursos de promoción y de provisión de cargos de tercer nivel jerárquico.

Se integraron a esta reforma otras medidas e instituciones relevantes como la bonificación al retiro, el Premio a la Excelencia Institucional y la creación del Servicio Civil de Chile.

Conforme a lo señalado, fue crítico e imprescindible el trabajo previo desde la academia y desde el propio gobierno, lo que generó líderes convencidos, y una oportunidad que redujo las barreras al cambio, al debilitar las posturas de sectores adversos a la reforma. Al fin, visiones diferentes convergen en un acuerdo para movilizar un cambio particularmente difícil de lograr, pues representa una obvia amenaza al manejo de ciertas cuotas de poder que poseen los partidos políticos que desempeñan actividades en el gobierno de turno.

Cuadro general



De un total de 3.625 cargos regidos por un régimen jurídico de exclusiva confianza, sólo 1.180 se mantienen en calidad de tales.

Contenido de la reforma:

- 1.- Establecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública: sistema de acceso a cargos directivos, abiertos a toda la ciudadanía y con un régimen jurídico especial.
- 2.- Concursabilidad del tercer nivel directivo.
- 3.- Nueva regulación para los concursos de ingreso y promoción.
- 4.- Establecimiento del empleo a prueba.
- 5.- Establecimiento del listado de elegibles.
- 6.- Establecimiento de concursos para capacitación.
- 7.- Establecimiento de la bonificación al momento del retiro.
- 8.- Flexibilización de los Reglamentos de Calificaciones (Evaluación del Desempeño).
- 9.- Establecimiento del Premio Anual por Excelencia Institucional.

II SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA:

El 23 de junio de 2003, en virtud de la publicación de la ley N° 19.882, se creó en Chile una nueva institucionalidad, coordinada por la Dirección Nacional del Servicio Civil, denominada Sistema de Alta Dirección Pública. En la estructura de este servicio público, se insertó el Consejo de Alta Dirección Pública, que debe garantizar que los procesos de selección de gerentes públicos se efectúen conforme a las reglas de mérito que inspiran al nuevo modelo y a la reforma.

Objetivos generales del Sistema de Alta Dirección Pública:

- Introducir eficiencia y calidad en la implementación de las políticas públicas.
- Optimizar la entrega de bienes y servicios a la ciudadanía.
- Optimizar el cumplimiento de políticas públicas y programas definidos por la autoridad elegida por la ciudadanía.

Objetivos específicos del Sistema de Alta Dirección Pública:

- Profesionalizar los equipos directivos del Gobierno Central.
- Integrar a los servicios personal idóneo para la ejecución de políticas públicas.
- Seleccionar en base al mérito y a las competencias sobre otras consideraciones.
- Restringir exclusiva confianza en la designación, pero no en la remoción, lo que significa que en cualquier momento se puede remover a un directivo a través de la autoridad.

El Consejo de Alta Dirección Pública es un organismo políticamente transversal, integrado por cinco miembros, cuatro de ellos inamovibles por 6 años. Son designados por el Presidente de la República y ratificados por los cuatro séptimos del Senado, lo que garantiza su equilibrio interno en base a las dos grandes fuerzas políticas del país. Ello garantiza un modelo plural y autónomo. Finalmente, cabe señalar que quien preside el Consejo, el Director Nacional del Servicio Civil, es designado directamente por el Presidente de la República.

Principales funciones del Consejo:

- Conduce y regula los procesos de selección del primer nivel jerárquico.
- Convoca públicamente, a través de la Dirección Nacional del Servicio Civil, a todos los certámenes de selección del Sistema de Alta Dirección Pública.
- Aprueba los perfiles de selección del primer y del segundo nivel jerárquico.
- Designa a uno de sus miembros (excluyendo su Presidente) o a un profesional experto, para que dirija los Comités de Selección que conducen los procesos de selección del segundo nivel jerárquico, integrados también por un representante del ministro del ramo y otro del jefe superior del servicio.
- Resuelve la contratación de empresas que participan en todo o en parte del proceso de evaluación de los candidatos de los concursos del primer y del segundo nivel jerárquico.
- Entrevista a los candidatos finalistas.
- Propone las nóminas del primer nivel al Presidente de la República y participa en la definición de las del segundo nivel, a través de la participación en los Comités de un consejero o de un profesional experto.
- Propone a la Dirección Nacional del Servicio Civil medidas y normas generales que juzgue necesarias para el mejor funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.
- Conoce los procesos de reclamación.
- Garantiza los principios de imparcialidad, transparencia y no discriminación.

El Sistema considera el reclutamiento, la búsqueda, la selección y el desarrollo de los directivos. En este sentido, fue concebido como una política de Estado, como queda de manifiesto en la conformación plural y autónoma del Consejo de Alta Dirección Pública. Vale destacar que los acuerdos respecto de la conformación de las nóminas de los candidatos, han sido adoptados, con escasas excepciones, por unanimidad de sus miembros.

Las funciones de este Consejo se centran en: la regulación de los certámenes de selección de los jefes superiores de los servicios públicos (105 cargos); la convocatoria pública de todos los llamados a concurso del Sistema (981 cargos); la aprobación de todos los perfiles de selección de los cargos adscritos al sistema y propuestos por la autoridad; la designación de la empresa o consultora que realizará todo o parte del proceso de evaluación de los candidatos; la definición de las nóminas a entregar al Presidente de la República y la resolución de los reclamos que se deduzcan por vicios o irregularidades que afecten la participación igualitaria de algún postulante.

A su vez, en la estructura de la Dirección Nacional del Servicio Civil, deben establecerse los respectivos Comités de Selección que conducen los concursos que permiten proveer los cargos del segundo nivel jerárquico (790 cargos), adscritos al Sistema de Alta Dirección. Estos Comités son integrados por tres miembros, un representante

del Consejo de Alta Dirección Pública, un representante del jefe de servicio y un representante del ministerio del ramo.

Al Sistema de Alta Dirección Pública están sujetos los funcionarios de exclusiva confianza de la autoridad competente, que desempeñen cargos de jefatura en la dirección de órganos, los servicios públicos, o unidades organizativas de los mismos, cuyas funciones sean principalmente de ejecución de políticas públicas y de provisión directa de servicios a la comunidad. Estos funcionarios se denominarán "Altos Directivos Públicos".

En otro ámbito estratégico, la Dirección Nacional del Servicio Civil debe establecer el modelo y las instrucciones, que permitan la correcta suscripción de los convenios de desempeño entre la autoridad y cada directivo público. En efecto, todos los jefes superiores de servicios públicos deben suscribir a un convenio de desempeño con el ministro de la cartera respectiva, el cual se evaluará anualmente y de cuyo cumplimiento depende una bonificación especial. A su vez, todos los directivos del segundo nivel jerárquico deben suscribir a un convenio de desempeño con el respectivo jefe superior de servicio.

El sistema fue construido bajo una estructura que balancea los ámbitos políticos y técnicos, en la que se controlan los nombramientos de los Altos Directivos Públicos. La distinción elemental sobre la cual descansa este balance, es dejar dentro de la órbita de cargos técnico-políticos del Sistema, aquellos que ejecutan políticas públicas y prestan servicios directos a la ciudadanía. Así, aquella institucionalidad que define las políticas públicas, queda excluida del modelo y de los principios de representatividad, comprendiendo básicamente los niveles ministeriales y subsecretarías.

Es de destacar que en este ámbito de análisis, Chile siguió una lógica de separación macro de las instituciones, entre las que definían políticas públicas excluidas del nuevo marco y aquellas que las ejecutaban o prestaban servicios directos a la ciudadanía. Al respecto, cabe señalar que la definición de trasladar un cargo, de una lógica político representativa a una de profesionalización, requiere una mirada exhaustiva de sus características según cada país.

El Sistema de Alta Dirección Pública es considerado uno de los avances más relevantes en el proceso chileno de modernización y reforma del Estado. El objetivo es incorporar a los servicios del Estado, mediante concursos públicos y en base al mérito, a directivos idóneos con capacidad de gestión para implementar con calidad y eficiencia las políticas públicas del programa de Gobierno.

Características del proceso de selección:

1. **Público y de amplia difusión:** El Consejo de Alta Dirección Pública, a través de la Dirección Nacional del Servicio Civil, debe anunciar cada certamen de selección en diarios de amplia circulación nacional y en sitios Web institucionales destinados a tal efecto. En los avisos debe dar información suficiente de: las funciones del cargo, el perfil profesional, las competencias y aptitudes requeridas para desempeñarlo, el nivel referencial de remuneraciones,

el plazo de postulación y la forma en que deberán acreditarse los requisitos.

Al respecto, es importante señalar que la Dirección Nacional del Servicio Civil ha desarrollado un Sistema de Postulación en Línea, que le permite a toda la ciudadanía acceder por medios informáticos a la convocatoria de cualquier proceso de selección.

2. **No discriminatorio:** La ley prohíbe todo acto de discriminación que se traduzca en exclusiones o preferencias basadas en motivos diferentes de los méritos, calificaciones, competencias y aptitudes exigidas para el desempeño del respectivo cargo. Señala que todos los postulantes a un cargo participarán en el proceso de selección, conforme a procedimientos uniformes y en igualdad de condiciones.
3. **De mérito y competencias:** Cada candidato es reclutado y evaluado en base a un perfil de selección propuesto por la autoridad facultada para el nombramiento y aprobado por el Consejo de Alta Dirección Pública. Este perfil considera las siguientes competencias genéricas: visión estratégica, gestión y logro, liderazgo, relación con el entorno y gestión de redes, manejo de crisis y contingencias, innovación y flexibilidad y conocimientos técnicos.
4. **Alianza Público Privada:** Parte importante del proceso de búsqueda y evaluación lo llevan adelante empresas especializadas en la materia, líderes con experiencia reconocida en el mercado. Los tipos de servicios básicos prestados por estos consultores son dos: el de *hunting* o búsqueda de candidatos y el de evaluación de los mismos.
5. **Combina elementos de mérito con criterios representativos y/o flexibles:** Una vez remitida a la autoridad la nómina de entre 3 y 5 miembros, ésta puede designar en el cargo a uno de los miembros o declarar vacante el certamen de selección. Del mismo modo, el Consejo de Alta Dirección Pública, como los Comités de Selección pueden, en una fase anterior a la conformación de la nómina, declarar vacante un concurso.
6. **Confidencial:** Se trata de un proceso que por ley tiene carácter confidencial. Es así como el Consejo de Alta Dirección Pública o el Comité de Selección, según corresponda, no conocen la identidad de los postulantes, sino sólo los antecedentes relacionados con el perfil profesional, el perfil académico, la trayectoria laboral y las evaluaciones de las consultoras.

Condiciones del desempeño de los cargos de Alta Dirección Pública:

1. **Período de Nombramiento:** Los cargos de altos directivos públicos adscritos al Sistema son designados para ejercer el cargo por un período de tres años, pudiendo ser renovado en dos oportunidades, por igual plazo.
2. **Exclusiva Confianza:** Son funcionarios de exclusiva confianza, es decir, su renuncia puede ser solicitada en cualquier momento por la autoridad facultada para su nombramiento.

3. Dedicación Exclusiva: Ejercen sus funciones con dedicación exclusiva, con excepción de la ejecución de 12 horas semanales de docencia, la administración de su patrimonio previo y el desempeño en Directorios de entidades de carácter estatal.
4. Asignación de Alta Dirección Pública: Cuentan con una bonificación especial, que es un porcentaje de su remuneración que se adiciona a la misma, fijada por el Ministro de Hacienda en base a la propuesta del Consejo de Alta Dirección Pública o del ministro del ramo, según se trate de cargos del primer o del segundo nivel jerárquico.
5. Derecho a Indemnización: En caso de solicitud de renuncia o no renovación del nombramiento, cuentan con una indemnización de un mes por cada año de servicio en el cargo, con un máximo de seis años.
6. Suscriben a un Convenio de Desempeño: Los Altos Directivos Públicos cuyos cargos están adscritos a la Alta Dirección Pública suscriben a un convenio de desempeño con su superior directo. Estos instrumentos de gestión tienen una duración de tres años. En los convenios se incluyen las metas anuales estratégicas de desempeño del cargo y los objetivos de resultados a alcanzar, con los correspondientes indicadores, medios de verificación y supuestos básicos en que se basa el cumplimiento de los mismos.

El alto directivo público debe informar a su superior jerárquico el cumplimiento de las metas y los objetivos, correspondiéndole al ministro del ramo o al jefe superior de servicio, según corresponda, determinar el grado de cumplimiento de los objetivos acordados.

Una reforma exitosa:

En 7 años de funcionamiento, la reforma presenta un avance de un 80%. Es decir, 8 de cada 10 cargos ADP se han concursado o están en proceso de concurso.

1. Renovación de los cuadros directivos del Estado: el 60% de los nombrados no eran titulares del cargo, reflejando con ello, la renovación de los cuadros directivos del Estado.
2. Mayor participación de la mujer en la gerencia pública: el 32% de las personas nombradas en cargos ADP son mujeres. En el sector privado, la participación de la mujer en cargos de alta gerencia es de aproximadamente un 15%.
3. Ingreso de profesionales del sector privado a la gestión pública: el 16% de los nombrados en cargos de Alta Dirección Pública proviene del sector privado.
4. 138 mil postulaciones: hasta enero de 2011, se han recibido 138.431 postulaciones a través del Sistema de Postulación en Línea y de búsqueda especializada.
5. Aumento de las postulaciones: en 2005 se registraban 68 postulaciones por concurso de Alta Dirección Pública, en 2009 se elevan a un promedio de 83 y en el año 2010 a 134 postulaciones por concurso.

Etapas del proceso:

1. Convocatoria pública y reclutamiento: En base al perfil de selección del cargo, que es propuesto por la autoridad facultada para el nombramiento y aprobado por el Consejo de Alta Dirección Pública, se realiza una convocatoria pública, tanto en la prensa escrita como en la Web www.serviciocivil.cl. En el primer nivel jerárquico y en algunos cargos del segundo nivel jerárquico, además del Sistema de Postulación en Línea, se utiliza el servicio de búsqueda, que es realizado por consultoras especializadas.
2. Análisis de admisibilidad de la postulación: Se realiza el análisis del cumplimiento de los requisitos legales de los postulantes, pasando a la siguiente etapa sólo aquellos que cumplen dichas exigencias.
3. Análisis curricular: Una empresa especializada en selección de personal realiza el análisis curricular y el chequeo de antecedentes de los candidatos. Previa decisión del Consejo de Alta Dirección Pública o Comité de Selección, según corresponda, se definen los candidatos que pasan a la siguiente etapa.
4. Evaluación psico-laboral y de atributos directivos: Tras la decisión del Consejo o del Comité de Selección, la empresa consultora realiza la evaluación psico-laboral, de atributos directivos y de referencias laborales de los candidatos.
5. Entrevistas finales: El Consejo de Alta Dirección Pública o el Comité de Selección, en base a la evaluación psico-laboral de la consultora, selecciona a los mejores candidatos y procede a entrevistarlos personalmente.
6. Definición de la nómina: El Consejo de Alta Dirección o el Comité de Selección conforme al mérito y en base a las evaluaciones obtenidas elabora una nómina, de entre tres y cinco candidatos idóneos, que es enviada a la autoridad facultada para el nombramiento.
7. Nombramiento: Tal como establece la ley, es a la autoridad facultada para el nombramiento a quien le corresponde elegir a uno de los integrantes de la nómina o, si lo estima conveniente, declarar vacante el proceso de selección; en este caso el concurso debe realizarse nuevamente.

Instructivo Presidencial de noviembre de 2010:

El 2 de noviembre de 2010, se dictó el Instructivo Presidencial N°007 cuyo objeto fue garantizar el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.

Entre sus medidas principales se destacan: la reducción de los plazos de los nombramientos transitorios y provisionales, y el control del ejercicio de determinadas facultades (en especial las de nombrar y remover directivos) de quienes son designados bajo esta calidad jurídica. Al respecto cabe señalar que la ley autoriza, en tanto se efectúa el proceso de selección, a designar a un directivo transitorio, sin que ello signifique una ventaja adicional frente a otros participantes.

Con esta medida, el ejecutivo persigue acotar este tipo de designaciones, favoreciendo

la ejecución del proceso de selección y permitiendo que sea, finalmente, el directivo elegido por concurso, quien decida al respecto de las nóminas y remociones de los cargos del segundo nivel.

Es importante señalar que se impide que se nombre a un directivo transitorio que haya participado en un certamen anterior que la autoridad facultada para el nombramiento haya declarado vacante. Al mismo tiempo, el instructivo obliga a que estos directivos invoquen en sus actuaciones públicas su calidad transitoria y provisional.

En otro orden de ideas, el Instructivo Presidencial impone plazos a las autoridades, tanto para comunicar las vacantes de los cargos de Alta Dirección Pública, proponer el perfil de selección y el porcentaje de asignación de ADP, como para nombrar a los representantes del ministerio y del servicio ante los Comités de Selección.

Asimismo, se impone un plazo para los nombramientos, en caso de que el Sistema de Alta Dirección Pública haga llegar a la autoridad una nómina de candidatos elegibles.

Finalmente, cabe señalar que estas medidas han reducido los plazos entre la solicitud del concurso y su convocatoria pública, de 63 a 31 días en el primer nivel y de 141 a 65 días en el segundo nivel jerárquico, comparando períodos anuales 2010/2011 desde la dictación de las instrucciones presidenciales referidas.

III SISTEMA DE DESARROLLO DE LAS PERSONAS:

Fortalecimiento de RRHH en la Administración Civil del Estado:

Como se señaló previamente, la ley N°19.882 creó la Dirección Nacional del Servicio Civil como una institucionalidad a cargo de la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de las funciones del personal en los servicios de la Administración Civil del Estado. Esta entidad tiene un carácter asesor y promotor, debiendo participar en el diseño de las políticas de personal de la Administración Civil del Estado.

En una primera fase de instalación (2004-2006), se trabajó en relación a la divulgación del nuevo marco normativo de la carrera y de la ley N°19.882.

Se construyó un diagnóstico común en materia de Unidades de Recursos Humanos (URH), con el fin de definir una línea de base para el desarrollo de cada subsistema de gestión de RRHH, en todos los servicios públicos. El diagnóstico arrojó una gestión de RRHH centrada en ámbitos administrativos en la gran mayoría de los servicios públicos, que instaló de inmediato el desafío de dotarlos de competencias en el ámbito estratégico.

En una segunda etapa (2006-2010), se instaló y difundió el diagnóstico que sirvió de insumo en el diseño de un proyecto institucional para las URH. Con ello, se puso el énfasis en asesorías, desarrollo de sistemas, formación y construcción de alianzas. En esta etapa se desarrolló una comunidad de gestión de personas, la que se alimentó de diversos modos, entre ellos, la realización de encuentros y el desarrollo de sistemas para fortalecer la gestión de RRHH.

De este modo, se construyó un modelo orientador de RRHH que otorgó un marco conceptual común a las diversas realidades de los servicios públicos, que además inspiró

instancias de formación y nivelación como lo son el Diploma en Gestión de Personas para el Sector Público y el Diploma en Gerencia Social y Políticas Públicas. La Dirección Nacional del Servicio Civil, ha sido durante estos años, validador técnico de los programas de mejoramiento de la gestión en materia de Gestión de Desempeño y Capacitación.

El acompañamiento de este proceso de reforma, incluyó la entrega del Premio Anual a la Excelencia Institucional, lo que permitió instituir el concepto de Excelencia. Al mismo tiempo se relevó el concepto de Buenas Prácticas, lo que se materializó en un instructivo presidencial en la materia.

Otros dispositivos técnicos relevantes fueron la construcción del marco de Asesorías en Concursabilidad, el Manual de Concursos y el sitio Web www.empleospublicos.cl.