

TENDENCIAS EN EL EMPLEO PÚBLICO

CASO CHILENO

I. La Profesionalización del Estado y el rol del Servicio Civil

La reforma desarrollada en Chile a partir del año 2003 con la dictación de la ley N°19.882, aceleró un proceso iniciado a partir del advenimiento de la democracia en 1990, y vino a institucionalizar un proceso de profesionalización y fortalecimiento del Estado sin precedentes en Chile y en la región. Lo señalado, en tanto se apuesta por introducir en el estamento directivo mecanismos que garanticen la capacidad de liderazgo y gestión de las personas que dirigen servicios públicos a cargo de proveer servicios a la ciudadanía como lo son las instituciones a cargo de proveer servicios de salud, vivienda, educación, entre muchos otros.

Como señala el texto “La Modernización de la Gestión Pública en Chile”¹, publicado por el Ministerio Secretaría General de la Presidencia”, hacia 1990, Chile había experimentado fuertes reformas estructurales en el ámbito económico, expresadas en procesos de liberalización comercial, privatización de importantes empresas públicas, desregulación de los mercados financieros y privatización de los servicios básicos, tales como electricidad y telecomunicaciones.

Asimismo, se abre a la competencia del mercado la prestación de servicios de salud a través de la creación de las Instituciones de Salud Previsional (Isapres) y la seguridad social, a través de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP). Esta etapa de reformas, surgidas a partir de una profunda crisis, marca un continuo desde la primera mitad de los setenta y hasta mediados de los ochenta y concentra lo que se ha denominado la primera ola de reformas de Estado.

Señala en informe, -que a partir de los procesos de ajuste fiscal operados para enfrentar la crisis señalada, y del protagonismo que se le confiere al mercado como solución incuestionable para el modelo de crecimiento económico post crisis, la administración pública sufre un conjunto de embates que configuran un panorama bastante mermado a comienzo de la década de los noventa. Lo señalado, se traduce en los siguientes efectos para la función pública:

- Inestabilidad y deterioro de las remuneraciones, dado que éstas constituyeron uno de los principales factores de ajuste de las finanzas públicas. Se estimó un deterioro real en los sueldos base de un 47% entre 1979 y 1990.

¹ Esta publicación es un esfuerzo de sistematización de la labor realizada por el Comité interministerial de Modernización de la Gestión Pública de Chile durante el período 1994-2000.

- El deterioro de las remuneraciones fue más significativo en los sectores de servicios traspasados a las municipalidades como salud, educación, obras públicas, vivienda y tesorería.
- Escasas oportunidades de desarrollo y formación para los funcionarios públicos.
- Desprestigio de la función pública: se establece una cultura organizacional orientada al cumplimiento de normas y procedimientos, más que a la búsqueda de resultados.

El camino hacia la profesionalización del Estado requiere de ciertas condiciones básicas donde sin duda el acceso meritocrático y las políticas de gestión de personas juegan un rol gravitante. Los avances han sido sustantivos en otras latitudes del mundo donde destacan, entre otros, el Reino Unido y Estados Unidos.

A finales del siglo XIX se creaban comisiones especiales de selección en ambos países, lo que estuvo marcado por la necesidad de disminuir la influencia política sobre determinados cargos de la administración. En Estados Unidos, luego de la muerte del Presidente Garfield, quien fue asesinado por un candidato a cargo de cónsul que no obtuvo la designación, constituyó un hito decisivo en la institucionalización del Servicio Civil americano.

Por otra parte, y previamente, en el Reino Unido existía la necesidad de contar con un servicio civil permanente, unificado y políticamente neutral, donde se reclutara a las personas en función del mérito. Ya en 1854, luego de la emisión del informe Northcote-Trevelyan se implementó la recomendación de contar con una división clara entre el personal responsable de la rutina de trabajo, de los que practican la formulación y aplicación de políticas. Una Comisión de Administración Pública se estableció en consecuencia en 1855 cuyo objeto fue supervisar la contratación abierta y con ello terminar con las influencias del patrocinio.

Como en estos dos casos, el desarrollo de los modelos democráticos nos muestra la imposibilidad de formular sociedades más avanzadas sin un Estado que se ocupe de su organización profesional. Así, antes del surgimiento del new public management podemos ver como en occidente y oriente ya existía la preocupación sobre la temática del acceso meritocrático y las políticas de servicio civil en la administración del Estado.

Como una de las herencias más importantes del modelo burocrático, el acceso al empleo público y la regulación de las políticas vinculadas a la gestión de personas, se constituyó en una constante de las legislaciones de la generalidad de las

naciones. Concursabilidad y profesionalización de este modo, se vuelven dos conceptos críticamente vinculados, fundamentales en el camino del establecimiento de una burocracia profesional. Lo señalado está considerado también por las diversas legislaciones nacionales y es impulsado decididamente por diversos organismos internacionales a través de los años, entre ellos, Naciones Unidas (ONU), la Organización de Estados Americanos (OEA), la Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Cada uno de estos organismos, desde sus diversos ámbitos de competencia ha desarrollado resoluciones, directrices y orientaciones en la materia.

Por su parte, Naciones Unidas cuenta con el Comité de Expertos en Administración Pública de las Naciones Unidas, establecido por el Consejo Económico y Social (ECOSOC) en su resolución número 2001-5. Está conformado por 24 miembros que se reúnen anualmente en la sede de la ONU en Nueva York. El Comité es responsable por contribuir al trabajo de ECOSOC en lo concerniente a la promoción y desarrollo de la administración pública y gobernanza entre los Estados Miembros, en relación con los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU.

La Organización de Estados Americanos (OEA), cuenta con el Departamento para la Gestión Pública Efectiva, que aborda diversas temáticas que permiten a los países mejorar sus políticas en materia de empleo público. Especial importancia tiene el Mecanismo de Cooperación Interamericano para la Gestión Pública Efectiva (MRSIGEP).

La Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo (OECD) a través de la división Public employment and management dispone permanentemente de directrices y sugerencias en materia de empleo público como también el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), que a través de sus múltiples documentos guía, entre ellos la Carta Iberoamericana de la Función Pública de 2003, brinda un importante apoyo a la región.

II Modelo considerado por CHILE

El año 2003 marcó un punto de inflexión al definirse una decidida agenda a favor de implantar un modelo que entregue mayores garantías al proceso de profesionalización del Estado. Con la ley N°19.882 de 2003 se estableció la concursabilidad en los más altos cargos directivos del Estado chileno, generándose no sólo el Sistema de Alta Dirección Pública, sino también un proceso de selección especial para proveer cargos de jefes de departamentos o de tercer nivel jerárquico. Asimismo, se incorporaron nuevos mecanismos de la

promoción en las plantas de profesionales, fiscalizadores y técnicos, la posibilidad de efectuar concursos de elegibles, para la capacitación y el encasillamiento.

Conforme a lo señalado se redujo de modo considerablemente los nombramientos meramente políticos, excluyendo en cifras de hoy día, un 80% de las designaciones de los directivos o autoridades y sometiéndolos a un régimen profesional. Un gran consenso político logró redefinir el marco jurídico de este tipo de designaciones incluyendo en el proceso de provisión criterios profesionales que permitan a los nombrados dirigir las instituciones públicas. Es así como cerca de 4.000 cargos de primer, segundo y tercer nivel jerárquico dejaron de proveerse bajo la sola valoración política de las personas.

Por otra parte, y en el ámbito de la educación se estableció en 2011 a través de la ley N°20.501 la concursabilidad, con participación del Sistema de Alta Dirección Pública, de los cargos de Jefes de Departamento de Administración de Educación Municipal y de Directores de Establecimientos Educativos, es decir, Directores de Escuelas y Liceos públicos.

De esta manera, el nuevo marco legal considera:

- Concursos de Alta Dirección Pública: Sistemas de selección competitivos que proveen los cargos de directivos que se desempeñan como jefes de servicios y segundos niveles, en instituciones que ejecutan políticas públicas y que prestan servicios a la ciudadanía. Estos procesos de selección son abiertos a toda la ciudadanía y son conducidos por el Consejo de Alta Dirección Pública, órgano especialista en políticas públicas y gestión de personas y de composición política transversal.
- Concursos de Tercer Nivel Jerárquico: Sistema de selección competitivo que provee cargos de jefes de departamento en servicios públicos y en una primera instancia sólo consideran en su convocatoria a funcionarios de la administración del Estado, incluidos quienes prestan servicios a contrata, siempre que tengan tres años de antigüedad en la función. Son administrados por cada institución o servicio público y los concursos son conducidos por un Comité de Selección conformado por las cinco más altas jerarquías de cada organismo.
- Concursos de Promoción: Se efectúa por concurso interno en las plantas de directivos de carrera, profesionales, fiscalizadores y técnicos.
- Concursos para establecer nómina de elegibles: Concursos destinados a disponer de un conjunto de postulantes elegibles, evaluados y seleccionados

como idóneos, con el fin de atender las necesidades futuras de ingreso de personal en la respectiva entidad. La elegibilidad de estos postulantes tiene una duración de hasta doce meses contados desde la fecha en que el comité de selección concluyó el correspondiente proceso de selección.

- Concursos de Ingreso: Concursos destinados a proveer cargos de carrera en calidad de titular y proceden en el último grado de la planta respectiva, salvo que existan vacantes de grados superiores a éste que no hubieren podido proveerse mediante promociones.
- Concursos para el encasillamiento: Procesos de selección que se originan en fijaciones o modificaciones de plantas. Los funcionarios de las plantas de directivos de carrera, profesionales, fiscalizadores y técnicos y en las equivalentes a éstas, se encasillarán en cargos de igual grado al que detentaban a la fecha del encasillamiento, manteniendo el orden del escalafón de mérito. Una vez practicado el mecanismo anterior, los cargos que queden vacantes, se proveerán previo concurso interno, en el que podrán participar los funcionarios de planta y a contrata que se hayan desempeñado en esta calidad durante, a lo menos, 5 años anteriores al encasillamiento, que cumplan con los requisitos respectivos.

Si se mira en perspectiva el cambio legal señalado, puede apreciarse que en los últimos años en Chile ha habido una agresiva reforma en materia de concursabilidad y acceso al empleo público, con un carácter estratégico al involucrar en la selección a los más altos puestos a cargo de la gestión de los servicios públicos del país, que son en definitiva las instituciones que aplican las políticas públicas y prestan servicios a la ciudadanía.

Del mismo modo, al crearse la Dirección Nacional del Servicio Civil en 2003, se dotó de institucionalidad formal a la función de gestión y desarrollo de personas, con el objeto que desde el Estado se impulsaran orientaciones en materia de profesionalización de la función pública.

Aplicación de la concursabilidad en la carrera, distinción planta-contrata

Una primera distinción fundamental en esta materia dice relación con el ámbito de aplicación de las nuevas normas en materia de concursabilidad, las que rigen principalmente a aquella parte de los funcionarios de la administración cuya calidad jurídica es de planta y que representan cerca del 40% del total de los funcionarios públicos. De este modo, el restante 60% en calidad jurídica de “contrata” no se rige por estas modificaciones legales, lo que da una fisonomía muy particular al proceso chileno.

Tipo de Concurso	Plantas	Contratas
Concurso de Ingreso	Aplica	No aplica
Concurso de Promoción	Aplica	No aplica
Concursos de Jefes de Departamento	Aplica	Permite concursar a contratas con 3 años en la institución
Concursos de Elegibles	Aplica	No aplica
Concursos de encasillamientos	Aplica	5 años anteriores al encasillamiento, que cumplan con los requisitos respectivos
Concursos para la capacitación	Aplica	No aplica

En base a lo indicado, el análisis de la concursabilidad en este ámbito no es independiente de las dos calidades jurídicas mencionadas. Cada régimen ha presentado avances conforme a su naturaleza y posibilidades de expansión. Por su parte la planta, a partir de 2003 cuenta con una formalización mayor de los distintos procesos de selección y por otra parte la contrata ha mostrado un comportamiento activo en materia de provisión por medio de procesos de selección, pese a no haber exigibilidad legal para la autoridad. En los últimos años, más del 50% de las provisiones de contratas efectuadas se ha realizado por medio de un proceso de selección dispuesto por la autoridad facultada para realizar el nombramiento.

Como información de contexto, es importante señalar que la contrata se prefiere por sobre la planta en atención a la flexibilidad que otorga a la autoridad y con ello la capacidad de gestionar a las personas que componen cada institución. La contrata tiene una vigencia anual, permite fácil movilidad vertical y horizontal y entrega seguridad social en materia de previsión y salud a los funcionarios. Por otra parte, la planta es un contrato permanente cuya movilidad queda restringida a concursos de promoción, solo removible en virtud de una muy baja calificación del desempeño o responsabilidad administrativa. Lo señalado precedentemente, ha significado que las autoridades a cargo de las instituciones, al momento de proveer plazas vacantes prefieren utilizar la modalidad a contrata, lo que ha significado un crecimiento exponencial de esta calidad en los últimos años. No será de extrañarse que en poco tiempo más constituya un 80% o 90% de los funcionarios, proporción contraria a la establecida como regla en el Estatuto Administrativo, permitiendo que sólo el 20% de los funcionarios sea a contrata. La ley de presupuesto del sector público, todos los años autoriza a los jefes de servicio modificar esta regla general.

De acuerdo a lo manifestado, y considerando la estabilidad que presentan las personas contratadas en calidad "a contrata", el desafío mayor en materia de concursabilidad y acceso meritocrático al empleo público en Chile es y será introducir procesos de mérito en la provisión de esta calidad de cargos. A ello,

deben sumarse mejoras en materia de gestión del desempeño y buenas prácticas en materias de desvinculación, lo que no es materia del presente artículo.

Otra cuestión importante de considerar, es que pese a lo indicado descriptivamente, para los autores tanto las calidades jurídicas de planta como la de contrata presentan importantes falencias que se deben corregir en miras de proyectar un régimen de empleo público que entregue garantías a la implementación del principio de mérito y que facilite la coherencia de las políticas de gestión de personas al interior de la administración pública.

Sin perjuicio de lo advertido, los avances en Chile han sido sustantivos y lo más importante, sustentables en los ya casi 15 años de reforma en esta materia, lo que debe ser puesto en valor, como ya lo hizo por lo demás el informe² del Banco Interamericano para el Desarrollo en 2013, posicionando a Chile en el segundo lugar de la región en materia de gestión del empleo después de Brasil y en el primer lugar de la región como índice global de los subsistemas considerados. Según este informe, Chile aumentó su puntaje, pasando de 53 a 63 puntos en 9 años, siendo el promedio regional de 40 puntos.

Si bien, ni la calidad de jurídica de planta ni la calidad a contrata entregan las mejores condiciones para instalar un régimen de mérito, los avances de Chile, demuestra que más que modelos de laboratorio se deben seguir reformas que constituyan acción deliberada y sistémica del Estado y de los gobiernos sobre los supuestos culturales y de gestión en los que descansa la gestión de personas en el sector público. Ello se logra por identificar en el camino necesidades de país respecto de la función pública, aspiraciones de gremios y de funcionarios, valoraciones sociales sobre la gestión y los funcionarios públicos, necesidades de la política económica y de crecimiento, entre otras variables.

Chile, entre los años 90 y 2003 vivió un importante proceso de re-fortalecimiento de su institucionalidad, con fuerzas políticas que dieron sustentabilidad a la reforma del Estado en materias tan relevantes como el establecimiento de modelos de gestión por resultados, probidad y fortalecimiento de las instituciones públicas. En particular, sobresale el estricto control de estructuras y dotaciones que ha llevado el Ministerio de Hacienda a través de la Dirección de Presupuestos, también implementaciones relevantes como los Programas de Mejoramiento de gestión y el Sistema de Información y Gestión Financiera del Estado, fuertemente inspirados en los modelos de gestión por resultados. Todo ello contribuyó y sentó las bases para las reformas que comentamos en el presente trabajo.

2 “Una década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-13)” Juan Carlos Cortazar, Mariano Lafuente, Mario Sanginés, Editores.

A modo de síntesis es posible identificar un conjunto de condiciones que han facilitado e impulsado la concursabilidad en los ámbitos directivo, de planta y contrata:

- Concursabilidad de la Alta Dirección Pública. Cargos que se seleccionan en la Alta Dirección Pública han aumentado en un 170% desde su origen con una perspectiva de proyección exponencial al menos a mediano plazo.
- Concursabilidad del tercer nivel: Si bien no se han provisto el total de las plazas consideradas, desde 2003 a la fecha se han concursado cerca de 700 cargos de jefes de departamento, lo que previamente constituía una selección discrecional por parte de la autoridad.
- Instructivos Presidenciales en materia de concursabilidad y gestión de personas.
- Orientaciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil para la elaboración de perfiles a todo nivel. Lo señalado a través de la difusión del manual de selección, lo que contribuyó a instalar práctica habitual de construcción de perfiles.
- Además de las fuentes descentralizadas de reclutamiento y selección, la Dirección Nacional del Servicio Civil dispuso para la Administración Pública el portal www.empleospublicos.cl cuya utilización es cada día más generalizada.
- Durante estos años crecieron de modo exponencial la cantidad de concursos para cargos para contrata y honorarios.
- Rotación baja en la contrata, que en la práctica es la fuerza laboral mayoritaria.
- Decidido mejoramiento de los modelos de gestión del rendimiento, por ejemplo, Evaluación Institucional de los Programas de Mejoramiento de la Gestión, Convenios de Desempeño de Altos Directivos Públicos, mejoramiento de los modelos de evaluación de desempeño individual.
- Lineamientos de la Dirección Nacional del Servicio Civil en materia de capacitación y aplicación descentralizada de la misma.
- La inversión en capacitación se ha incrementado en casi tres veces entre el 2001 y 2015.
- Se avanzó en la cobertura de la capacitación hacia la calidad de la misma (efectividad en el puesto de trabajo).
- En los últimos 14 años, la Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile ha sido un agente permanente de cambio promoviendo un conjunto de definiciones estratégicas que obligaron a los servicios a definir estrategias, justificar sus dotaciones y dar coherencia a sus políticas de gestión de personas.

- El Servicio Civil coordina la red de expertos de sistemas de capacitación y evaluación del desempeño.

En la sección siguiente pondremos foco en los avances y aportes que ha hecho el Sistema de Alta dirección pública a la concursabilidad ya se trata de un estamento nuevo para la gestión del Estado en Chile.

III Acciones específicas desarrolladas en el Estado en materia de impulso a la concursabilidad y la gestión de personas de cargos no directivos:

Desde 2004 en adelante, la Dirección Nacional del Servicio Civil ha impulsado la incorporación en el Estado de políticas y programas que impulsen la concursabilidad.

a.- Código de Buenas Prácticas Laborales sobre no Discriminación para la Administración Central del Estado (2006), el cual impulsaba entre otras cuestiones, el correcto desenvolvimiento de los procesos de selección en el Estado. Sus instrucciones en este ámbito son:

- a. Asegurar que las condiciones de acceso al empleo público, incluidos los criterios de selección, no importen discriminación de ningún tipo.
- b. Los procesos de reclutamiento y los llamados a concurso no deberán contener sesgos de ningún tipo, ni emplear lenguaje discriminatorio, ni requerir antecedentes personales que excedan las exigencias del cargo y no estén referidas directamente a éste.
- c. En los procesos de reclutamiento y llamados a concurso no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio, tales como pruebas de embarazo.
- d. Los perfiles de competencias deberán estar basados estrictamente en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo y no podrán contener requerimientos que no estén asociados a la función, tales como sexo, domicilio, apariencia física, edad u otro.
- e. Se aplicará estrictamente el Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo, contenido en el decreto N° 69, de 2004, del Ministerio de Hacienda, en la preparación y ejecución del proceso de reclutamiento y selección, para evitar desigualdades o discriminaciones.
- f. En los concursos de ingreso, los vitae se solicitarán y entregarán exclusivamente con los apellidos de los postulantes, sin nombres, foto, dirección, sexo, estado civil u otra identificación, indicando un número

telefónico, casilla electrónica o similar, para efectos de la comunicación durante el proceso de selección, y por el cual se le informará de los resultados del concurso.

g. Para garantizar la igualdad en el proceso de selección, en el evento que se presente un postulante cuya discapacidad le impida o dificulte la utilización de los instrumentos de postulación, los encargados del referido proceso deberán tomar las medidas necesarias para poner a su disposición instrumentos de postulación adaptados, sin que dicho requerimiento quede asociado al currículo respectivo.

h. Cada servicio público o ministerio, en su caso, deberá formular un programa de inducción, que se aplicará a todas las personas que ingresen a los órganos de la Administración Central del Estado. Dicho programa deberá ajustarse a las directrices que formule la Dirección Nacional del Servicio Civil.

i. Cuando realice concursos de promoción de cargos de planta y de jefaturas de departamento, se deberá actuar con estricto apego a la normativa vigente sobre la materia (DS 69/2004 Ministerio de Hacienda).

b.- Instructivo Presidencial N°001 de 2015, sobre buenas prácticas en el Estado en materia de Gestión de Personas: Entre las orientaciones definidas a los servicios públicos para cumplir este instructivos se encuentran las siguientes.

Garantizar que las condiciones de acceso al empleo público, incluidos los criterios de selección, así como las condiciones relacionadas al desarrollo laboral, no conlleven discriminaciones de ningún tipo.

- a. Incorporar en la Política de Gestión de Personas, ya sea a través de sus principios, objetivos, directrices y acciones específicas, cómo la institución garantiza y se compromete a generar condiciones de empleo público que no conlleven discriminaciones de ningún tipo.
- b. Desarrollar acciones para informar y difundir a los funcionarios públicos, todas aquellas normativas vigentes y las acciones que ha dispuesto la institución, destinadas a prevenir, abordar y erradicar cualquier tipo de discriminación, en particular, en relación a las condiciones de acceso a empleo público.
- c. Utilizar procedimientos transparentes de reclutamiento y selección basados en el mérito, idoneidad y un perfil de selección, definiendo garantías para evitar discriminación y garantizando una amplia difusión de la convocatoria.

Sólo por razones fundadas y/o en cargos de exclusiva confianza, se realizará la contratación directa sin que medie un proceso de selección. En este ámbito se deberá considerar las directrices del Código de Buenas Prácticas Laboral (CBPL) 2006 en materia de reclutamiento y selección y orientaciones del Servicio Civil.

c.- Normas de aplicación general en materia de gestión y desarrollo de personas conforme a facultad que entrega la nueva ley N°20.955 a la Dirección Nacional del Servicio Civil:

En octubre de 2016 entró en vigencia la ley N°20.955 y modificó el artículo Vigésimo Sexto, Número 2, letra q), de la Ley N° 19.882, señalando que corresponderá a la Dirección Nacional del Servicio Civil: “Impartir normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas a los ministerios y sus servicios dependientes o relacionados a través de ellos, para su implementación descentralizada, tendientes a estandarizar materias relativas a reclutamiento y selección de personas, concursos de ingreso y promoción, programas de inducción, programas de capacitación, sistemas de promoción, sistema de calificaciones y otras materias referidas a buenas prácticas laborales. Respecto de dichas materias, la Dirección Nacional del Servicio Civil podrá solicitar información a las instituciones antes señaladas. Además, deberá velar por el cumplimiento de las normas que imparta e informar semestralmente a la Contraloría General de la República sobre el particular”.

En base a lo señalado por esta norma, la Dirección Nacional del Servicio Civil definió las siguientes normas generales en la materia:

1.- Los Servicios Públicos, deberán elaborar y aplicar procedimientos transparentes de reclutamiento y selección basados en el mérito, idoneidad, inclusión e igualdad de oportunidades, y considerar entre los contenidos de sus procedimientos, a lo menos, lo siguiente:

a) Uso de perfil de cargo, el que deberá considerar a lo menos: los objetivos del cargo, funciones del cargo, contexto en que se desempeñarán las tareas y las características necesarias para su buen desempeño, en especial, las aptitudes, conocimientos y destrezas, para cumplir exitosamente la función.

b) Uso de pautas de selección entendiendo éstas como las definiciones de valoración de requisitos y cualidades de los postulantes, así como las condiciones y etapas del proceso.

c) Existencia de comisión de selección en los procesos, que velará por el correcto desarrollo de los mismos y que deberá proponer una nómina con un máximo de

cinco candidatos elegibles por cada vacante a proveer, a la autoridad facultada para adoptar la decisión final.

d) Establecer garantías de transparencia y objetividad para evitar cualquier tipo de discriminación.

e) Asegurar una amplia difusión de la convocatoria, utilizando el portal www.empleospublicos.cl y otros medios complementarios que se estime necesarios.

f) Notificar oportunamente de los resultados del proceso a participantes no seleccionados.

g) Existencia de actas y archivos de información para consultas de los participantes del proceso de selección y/o para conocimiento de instituciones llamadas por ley a revisar los antecedentes de estos procesos de selección.

2.- Los Servicios Públicos deberán aplicar el Procedimiento de Reclutamiento y Selección señalado en el artículo anterior a todos los ingresos de personas que se incorporen al servicio en calidad jurídica de Contrata o Código del Trabajo, sin perjuicio que este procedimiento pueda hacerse extensivo a otras formas de contratación.

3.- Los Servicios Públicos deberán publicar a través del Portal www.empleospublicos.cl, todas las convocatorias a Procesos de Selección para la provisión de cargos a Contrata y Código del Trabajo, sin perjuicio que esta publicación pueda hacerse extensiva a otras formas de contratación y a la utilización de otros medios de difusión que deba o estime conveniente realizar.

Los Servicios Públicos deberán ingresar en el portal www.empleospublicos.cl los resultados de los procesos realizados, cada vez que éstos concluyan.

Las instrucciones de uso del portal www.empleospublicos.cl serán definidas en documentos complementarios a la presente norma por la Dirección Nacional del Servicio Civil.

4.- En un plazo de doce meses, a contar de la publicación de la presente norma, los Servicios Públicos deberán ejecutar la gestión de los procesos de selección que publiquen, utilizando la modalidad de “postulación en línea” a través del portal www.empleospublicos.cl, entendiendo esta modalidad como aquella en que la persona postula al empleo a través de la misma plataforma web, permitiendo la gestión del proceso de reclutamiento y apoyo en la selección, a través del portal. En tanto se cumpla este plazo, los Servicios Públicos deberán seguir utilizando el

portal www.empleospublicos.cl, según la modalidad aplicada por cada uno de ellos.

Sin perjuicio de lo señalado, aquellos Servicios que cuenten con plataformas web de Reclutamiento y Selección, que cumplan con los criterios y contenidos técnicos establecidos por la Dirección Nacional del Servicio Civil, podrán optar a seguir gestionando sus procesos de selección en dichas plataformas, con la obligación de que la publicación y postulación se realice a través del portal www.empleospublicos.cl.

5.- Los casos, en que por razones fundadas o de buen servicio, no se realicen los procesos de reclutamiento y selección para el ingreso de personas en calidad jurídica de contrata y/o Código del Trabajo referidos en el artículo 13°, constituirán una excepción y deberán ser informados oportunamente conforme al procedimiento que establecerá la Dirección Nacional del Servicio Civil.

6.- Una vez finalizado el Proceso de Selección respectivo, la Comisión de Selección propondrá a la autoridad facultada para adoptar la decisión final, un listado de elegibles, con un máximo de cinco candidatos por cada vacante a proveer. Si ninguno de ellos resultare elegido, la autoridad señalada podrá ordenar un nuevo proceso de reclutamiento y selección, por una única vez.

7.- Los Servicios Públicos, deberán contar con perfiles de cargos, asegurando procesos de actualización y/o revisión periódicos de los mismos. Las funciones asignadas a los funcionarios deben ser coherentes con los perfiles de cargos.

IV Aspectos relevantes de la nueva Ley N°20.955 que perfecciona el Servicio Civil y el Sistema de Alta Dirección Pública:

La publicación de la ley N°20.955 sin duda alguna vino a fortalecer la institucionalidad del Servicio Civil y del Sistema de Alta Dirección Pública. La nueva norma definió un nuevo rol rector en materia de gestión y desarrollo de personas, en base al cual la Dirección Nacional del Servicio Civil puede dictar normas de carácter general para los servicios públicos. Por otra parte, la modificación legislativa, incluyó importantes cambios en la institucionalidad del Sistema de Alta Dirección Pública fortaleciendo el rol de los Directivos Públicos y la eficacia de los procesos de selección que permiten proveer los cargos.

1.- En materia de Fortalecimiento de la Dirección Nacional del Servicio Civil:

- Entrega nuevo rol rector del Servicio Civil, lo que le faculta para impartir normas de aplicación general en materia de gestión y desarrollo de personas para ministerios y sus servicios dependientes.

- Define al Servicio Civil como una autoridad en materia de gestión de personas en el Estado.
- Le entrega la responsabilidad al Servicio Civil de impartir normas para la elaboración de códigos de ética y promover la probidad administrativa.

2.- En materia de cobertura del Sistema de Alta Dirección Pública: Se pasa de 124 servicios públicos a 154.

Incorpora los primeros niveles jerárquicos de las siguientes instituciones públicas:

- Oficina de Desarrollo y Planificación Agraria.
- Instituto Nacional de la Juventud.
- Servicio Nacional del Adulto Mayor
- Corporación Nacional de Desarrollo Indígena.
- Dirección del Trabajo.
- Fondo Nacional de Salud.

Además se suman el primer nivel y los Directores Regionales del Servicio Nacional de Menores; los Subdirectores del Servicio Civil y del Servicio de Vivienda y Urbanización Metropolitano; y los segundos niveles de la Dirección General de Obras Públicas, Dirección de Planeamiento del Ministerio de Obras Públicas y de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Con lo señalado, se refuerza el valor del mérito y la necesidad de contar con personas idóneas en el ejercicio de la función pública, sumando cerca de 200 cargos más al Sistema de Alta Dirección Pública.

3.- En materia de Medidas que refuerzan la LEGITIMIDAD del Sistema de Alta Dirección Pública:

- Se elimina la figura de los transitorios y provisionales y se reemplaza por los subrogantes legales como regla general.
- Se obliga a fundamentar toda petición de renuncia, sea en razón de desempeño o de confianza.
- Se desincentivará al cese de los Altos Directivos Públicos de segundo nivel jerárquico en los primeros seis meses de un nuevo gobierno, exigiendo comunicación previa y fundada al Consejo de Alta Dirección Pública.
- Limita concursar cargos vacantes en los últimos 8 meses de gobierno. Se requerirá la autorización del Consejo de Alta Dirección Pública para convocar a los procesos de selección durante ese periodo.

- Limita las declaraciones de desierto de los II Niveles y se establece plazo legal de 20 días hábiles para pronunciarse una vez recibida la nómina.
- La ley establece al Presidente de la República un plazo máximo de 90 días para tomar la decisión de nombramiento o declaración de desierto en cargos de primer nivel jerárquico.

4.- En materia de medidas que refuerzan la TRANSPARENCIA del Sistema de Alta Dirección Pública:

- Fortalece el rol del Consejo de Alta Dirección Pública como garante del Sistema mediante la consagración de nuevas atribuciones y funciones:
 - Regular concursos de primer y segundo nivel adscritos y no adscritos, como en todos aquellos en los cuales participe.
 - Conocer y aprobar directrices para el diseño e implementación de los planes y programas de inducción, acompañamiento, formación y desarrollo de Altos Directivos, elaborados por la DNSC.
 - Informar anualmente a Comisiones de Hacienda del Senado y la Cámara sobre funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.
- Declara expresamente la adscripción del Sistema de Alta Dirección Pública al principio de transparencia, y se precisan ciertos ámbitos de confidencialidad.
- Se establece un mecanismo anual de rendición de cuentas entre el Gobierno y el Congreso en lo relativo al buen funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.

5.- En materia de medidas que refuerzan la EFECTIVIDAD del Sistema de Alta Dirección Pública.

- Facilita la instalación de los nuevos gobiernos a través de la designación presidencial directa de hasta 12 Altos Directivos Públicos de primer nivel jerárquico, en los tres primeros meses de Gobierno,
- Permite a los funcionarios públicos nombrados en cargos de Alta Dirección Pública mantener su cargo de planta por 9 años.
- Para mejorar la calidad de los candidatos crea un banco de candidatos y un modelo de gestión de candidatos que evitará declaraciones de concursos desiertos y ayudará a no perder talento directivo detectado y probado. Esta facultad permite al Consejo sumar candidatos idóneos a los concursos en base al principio de mérito.

- Simplifica el modelo que relaciona el grado de cumplimiento del Convenio de Desempeño y su efecto en las remuneraciones de los Directivos.
- Disminución de los días de nombramiento desde enviada la nómina, para los concursos de II nivel adscritos
- **RESUMEN:** La creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil y del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile se enmarca dentro de un proceso de modernización de estado iniciado por este país a mediados de la década de los noventa. En el año 1994 se crea el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, cuya misión fue impulsar y coordinar los esfuerzos modernizadores de los ministerios y servicios del Estado y diseñar y proponer políticas generales sobre la materia y los instrumentos necesarios para su implementación, seguimiento y evaluación. Luego, entre los años 1997 y 2000, el Ministerio Secretaría General de la Presidencia asume el liderazgo de la temática modernizadora, a través de su División de Modernización, donde se radica la Secretaría Ejecutiva del Comité Interministerial, período en que este Comité define un Plan Estratégico de Modernización, el cual, estableció prioridades, objetivos, líneas de acción e iniciativas en materia de modernización, en coherencia con los principios de probidad, igualdad, no discriminación, eficiencia, eficacia y gestión participativa. A continuación se exponen las principales características del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: Rige a los cargos de primer y segundo nivel jerárquico dentro de la Administración del Estado, Rige a los servicios públicos cuyas funciones sean predominantemente de ejecución de políticas públicas y de provisión directa de servicios a la comunidad, La competencia profesional, la integridad y probidad son criterios básicos que prevalecen en el acceso al Sistema, así como para la evaluación de los directivos que lo integran. Los nombramientos de los altos directivos tienen una duración de tres años, pudiendo ser renovados hasta dos veces, por igual plazo, En materia de remoción, los altos directivos tienen la calidad de empleados de la exclusiva confianza de la autoridad facultada para disponer su nombramiento, Los altos directivos suscriben convenios de desempeño con la autoridad que los nombra, los que son evaluados por la misma autoridad, Los altos directivos deben desempeñarse con dedicación exclusiva, En materia de remuneraciones, los altos directivos tienen derecho a gozar de una asignación especial, El Sistema se regula supletoriamente por las normas de la ley N° 18.834, sobre Estatuto administrativo, El Sistema cuenta con una institucionalidad encargada de velar por su buen funcionamiento: el Consejo de Alta Dirección Pública y la Dirección Nacional del Servicio Civil. Finalmente concluye que la reforma que se expone da muestras de un importante avance considerando las dificultades propias de su implementación en el régimen local de Municipios en Chile. Estamos frente a un cambio radical en relación a cómo se seleccionaba previamente a la ley N°20.501, y será señuelo sin duda de las próximas reformas en ámbito

local de Chile y que esperamos sirva como experiencia a considerar en los países de la región.

- **BIOGRAFÍA:** Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Diplomado en Competencias Genéricas para la Alta Dirección Pública de la Universidad del Desarrollo y con estudios en Planificación del Desarrollo del Instituto de Estudios Sociales de La Haya. Tras desempeñarse como Consejero de Alta Dirección Pública desde julio de 2010, la Presidenta de la República, Michelle Bachelet, lo nombró director del Servicio Civil en marzo de 2014.

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. Es profesor adjunto del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile y ha sido consultor internacional de dilatada trayectoria, contando con diversas publicaciones.

- **PALABRAS CLAVE:** Modernización, Estado, Chile, Sistema, Alta Dirección Pública.

