

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**MODERNIZACIÓN DEL ESTADO: CREACIÓN DE LA DIRECCIÓN
NACIONAL DE SERVICIO CIVIL**

R.2943

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Alumno

CRISTIAN ALEJANDRO MARTÍNEZ CASTRO

Profesor Guía

Manuel Ramírez Aedo

Valparaíso, Diciembre 2005

INDICE.

INDICE.	2
1. Título.	3
2. Resumen.	3
3. Marco Teórico.	4
3.1. Proceso de Modernización del Estado de Chile.	4
3.2. Génesis de la creación de la Dirección Nacional de Servicio Civil.	5
3.2.1. Diagnóstico y principales falencias detectadas en el antiguo sistema de selección de altos directivos públicos.	5
3.2.3. Propuesta para crear un Servicio Civil del Centro de Estudios Públicos (CEP Chile) y lineamientos establecidos por la SEGPRES.	10
3.3. Análisis de la Ley N° 19882.	13
3.4. Dirección Nacional de Servicio Civil.	15
3.4.1. Aspectos Institucionales.	15
3.4.2. Subdirección de Desarrollo de las personas.	17
3.4.3. Subdirección de la Alta Dirección Pública.	18
3.4.4. Consejo de la Alta Dirección Pública.	19
4. Planteamiento del problema o fundamentación del tema.	21
5. Hipótesis de Trabajo.	21
6. Objetivos generales y específicos de la investigación.	21
6.1. Objetivos Generales.	21
6.2. Objetivos específicos.	21
7. Metodología.	22
8. Análisis de la información recogida.	22
9. Conclusiones o ponencias.	23
10. Resultados esperados.	27
11. Bibliografía.	28
ANEXO 1.	30
ANEXO 2.	31
ANEXO 3.	32
ANEXO 4.	33
ANEXO 5.	34
ANEXO 6.	35
ANEXO 7.	36
ANEXO 8.	37
ANEXO 9.	38
ANEXO 10.	39
ANEXO 11.	40
ANEXO 12.	41
ANEXO 13.	42

1. Título.

Los efectos de la Creación de la Dirección Nacional de Servicio Civil en el proceso modernizador del Estado de Chile desde el año 2004 a la fecha.

2. Resumen.

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad conocer los aportes que ha significado la creación de la Dirección Nacional de Servicio Civil en el proceso de modernización del Estado.

Para comprender la realidad de este Servicio ha sido necesario ir a su génesis, es decir, involucrarnos en los problemas que existían y que generaron la necesidad de ocuparse en el tema. Antes de empezar el proceso de Modernización del Estado se realizaron en Chile diferentes estudios de diagnóstico de la situación actual y de revisión de la experiencia y realidad de los procesos modernizadores de otros países.

Surge de esta manera un acuerdo político en el verano del 2003 donde se aprueban una serie de temas de interés a considerar en el proceso modernizador del Estado. Uno de esos temas es el couteo político existente en el país para la selección de los altos puestos directivos del Estado. Dentro de las falencias detectadas los nombramientos se realizaban bajo criterios de ídoles políticos más que por competencias técnicas y de idoneidad.

Finalmente se aprueba la ley 19882 sobre Nuevo Trato y Dirección Pública donde se produce una reforma radical en el sistema de selección de los altos directivos creándose un nuevo servicio público que tendrá a su cargo la responsabilidad del proceso de selección. Esta ley considera en gran parte las propuestas de la Comisión de Reforma del Estado del Centro de Estudios Públicos (CEP Chile) de los años 2001 y 2002 aunado al importante trabajo del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES).

3. Marco Teórico.

3.1. Proceso de Modernización del Estado de Chile.

Se han producido muchos cambios en el mundo en las últimas décadas. Los problemas ya no son los mismos de antes y las necesidades de las personas han crecido considerablemente. Por otra parte, la evolución y desarrollo del conocimiento y la tecnología han sido una importante herramienta para la sociedad y sobretodo para los Estados como entes máximos de una sociedad para poder dar solución y satisfacer las necesidades de su población como garantes del bien común.

El objetivo de modernizar el Estado es una tarea que han emprendido una gran parte de los países del mundo. Hay un consenso internacional de que el papel de Estado, hoy por hoy, no obedece sólo a satisfacer necesidades sino que también tiene que ser un Estado facilitador, promotor, líder y que sea capaz de guiar e impulsar el desarrollo del país. Al hablar de desarrollo y modernización del Estado debemos entender a actualizar los Estados con los tiempos de hoy bajo tres dimensiones:¹

- Garantizar y hacer posible el ejercicio de los derechos ciudadanos.
- Prestar servicios basados acordes con la necesidad de los usuarios.
- Crear las condiciones para el libre y ordenado ejercicio de las actividades privadas a fin de que puedan desarrollarse internamente y ser competitivas a nivel internacional.

Los países desarrollados comenzaron esta tarea con muchos años de ventaja y, alimentándose de sus ejemplos, Latinoamérica ha iniciado procesos modernizadores a partir de los años 80'.

Nuestro país hoy se encuentra en un segundo proceso modernizador, impulsado por un acuerdo de los distintos partidos políticos en el año 2003, con la aplicación de una serie de reformas que apuntan a la modernización de la gestión pública y la descentralización del gobierno interior. Se acordó trabajar en tres agendas:

¹ SEGPRES (1998) *Gerencia Pública. Elementos para un Debate*. Documentos de Trabajo, Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. División de Modernización de la Gestión Pública. Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2º Edición.



- Modernización del Estado.
- Transparencia.
- Promoción del crecimiento.

Este proceso cuenta con 49 proyectos enmarcados dentro de las tres agendas descritas. Sin embargo, se dividió en una agenda corta con 12 proyectos de reformas urgentes aprobados en 2003 y los 37 proyectos restantes se denominaron agenda larga la cual se ha llevado a cabo progresivamente.

La Agenda de Modernización del Estado tiene cuatro tópicos: Gestión Pública, Gestión de Recursos humanos, Gestión Financiera y Descentralización. La creación de la Dirección Nacional de Servicio Civil se encuentra ubicada en el área de la Gestión de Recursos Humanos y formó parte de la Agenda Corta, es decir, de los doce primeros proyectos de Modernización del Estado. Bajo esta coyuntura se pretende transformar a los Ministerios y Servicios Públicos en organizaciones que puedan responder a los nuevos requerimientos y necesidades.

3.2. Génesis de la creación de la Dirección Nacional de Servicio Civil.

3.2.1. Diagnóstico y principales falencias detectadas en el antiguo sistema de selección de altos directivos públicos.

La falta de transparencia e idoneidad en la forma de selección de los altos directivos públicos desencadenaba una serie de reclamos de la Sociedad Civil. Estos reclamos se vieron incrementados cuando salió a luz pública una serie de irregularidades cometidas por altos personeros del Estado. Uno de los casos emblemáticos más recordado son las denuncias de coimas recibidas por autoridades públicas.

Un organismo que participó activamente entregando informes y analizando los problemas públicos fue el Centro de Estudios Públicos (CEP CHILE). El Centro de Estudios Públicos es una fundación privada, sin fines de lucro, de carácter académico y dedicado a investigar los temas públicos.

Los temas en cuestionamiento eran:²

- *Abuso de poder:* Algunas autoridades usan las atribuciones de su puesto para extorsionar a los empresarios y lucrar para su beneficio propio.
- *Financiamiento de campañas políticas:* Los partidos políticos financiaban sus campañas electorales con distintos mecanismos de extorsión.
- *Cuoteo político:* Se hablaba de un cuoteo político, es decir, el apoyo en el proceso de elecciones se pagaba con una repartición de puestos públicos dentro de la colectividad triunfante.
- *Empoderamiento de partidos políticos como fuente de recursos humanos a los poderes públicos:* Si bien el Presidente de la República tiene la atribución para despedir a los funcionarios corruptos e ineficientes en la práctica esta prerrogativa no se concretaba ya que en el sistema político de selección y remoción de funcionarios públicos se tomaban en cuenta las exigencias de los partidos políticos.

Sin embargo, no se trata sólo de cuestionar el cuoteo político sino que además se pretender lograr una nueva Gerencia Pública, es decir, contar con directivos más preparados que dirijan con éxito un proceso global que incorpore un nuevo tipo de liderazgo, capaz de promover y consolidar las transformaciones necesarias que exige una Administración Pública moderna, al amparo de una gestión innovadora, participativa, eficiente y profesional.³

En Agosto de 2001 la comisión de reforma del CEP confeccionó un diagnóstico denominado "Problemas de la situación actual". En este diagnóstico se destacan los siguientes temas: ⁴

- Doble mando para ejecutivos públicos: Jefe formal y partido que lo recomendó.
Reducción de exigencias conlleva a un bajo desempeño y una débil gestión.

² Las "Coimas": Las Medidas del Gobierno y las Propuestas del CEP. Salvador Valdés Prieto. Revista N° 264 Puntos de Referencia del Centro de Estudios Públicos. Noviembre 2002.

³ SEGPRES (1998) *Gerencia Pública. Elementos para un Debate*. Documentos de Trabajo, Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. División de Modernización de la Gestión Pública. Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2° Edición

⁴ Reforma del Estado Propuestas de la Comisión del CEP. Salvador Valdés Prieto. Centro de Estudios Públicos (CEP Chile). Enero 2003.

- Existe interferencia política en la administración pública.
- Impacto del cuoteo sobre la eficiencia del Estado. Concluye que si Chile hubiera tenido ejecutivos públicos como los de Hong Kong, su crecimiento habría sido superior en 1,5% cada año.
- Colonización partidista del nivel ejecutivo. Factor cargos partidistas dividido por población. Considerando 4000 cargos aprox. que la ley permite asignar al gobierno de turno divididos por 15 millones se obtiene resultado 267. Otros países: Gran Bretaña 7700/58 millones se obtiene 1,3 y Estados Unidos 8500/280 millones se obtiene 30.
- Financiamiento estatal de partidos oficialistas.
- Desprestigio de la actividad política.

En Diciembre de 2002 se realizó una encuesta pública sobre temas públicos donde resaltan algunas conclusiones que mostraban como ha ido en aumento la desconfianza de las personas en los directivos y funcionarios públicos contrastando los resultados del año 2002 y los 1995-1997. Algunos de los resultados más relevantes son.⁵

- En materia de coimas y corrupción lo ítems “muchos funcionarios involucrados” mas “casi todos los funcionarios involucrados” aumentó desde el 42% (año 1995-1997) a un 57% (año 2002).
- Un 75 % de la población cree que la corrupción penetra en la administración pública debido a que los cargos públicos se llenan por cuoteo político y no por mérito.

La corrupción sigue siendo un tema de preocupación. Si bien Chile a nivel internacional se encuentra bien evaluado, es decir, bajos niveles de corrupción el problema aún existe. La percepción de corrupción al interior de las instituciones por parte de los habitantes del país tiene una mirada distinta según muestran algunas encuestas públicas⁶. Los diagnósticos asocian la corrupción y tráfico de influencias con la falta de transparencia en la forma de seleccionar a los directivos públicos.

⁵ Reforma del Estado Propuestas de la Comisión del CEP. Salvador Valdés Prieto. Centro de Estudios Públicos (CEP Chile). Enero 2003.

⁶ Ver Anexo / Encuesta de percepción de corrupción.



La comisión del CEP, de acuerdo al resultado del diagnóstico y encuesta pública, entrega tres propuestas:⁷

- Crear en el Estado central chileno un Servicio Civil para Altos Ejecutivos.
- Separación de funciones: ninguna facultad de control de recursos a funcionarios políticos.
- Atenuar desigualdad en financiamiento político, creando piso de financiamiento público para todos los candidatos.

De acuerdo a la coyuntura del sistema político y de manera de transparentar los puntos anteriores el CEP publicó dos libros de Reforma del Estado: Financiamiento Político y Dirección Pública.

Todas las falencias y debilidades detectadas en nuestro sistema político también se presentaron anteriormente en otros países. Por esta razón, el interés del CEP se centró en variados estudios académicos y se puso énfasis en ocho estudios que abarcaron las experiencias extranjeras. Gran Bretaña y Nueva Zelanda⁸ son ejemplos de países que cuentan con un sistema parecido al Servicio Civil que proponía el CEP, es decir, un sistema de selección competitiva y la fijación de sus remuneraciones radicadas en una entidad autónoma y especializada.

Por su parte el Ministerio de la Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES) elaboró un análisis y diagnóstico de la situación de la Gerencia Pública en Chile⁹. Algunos aspectos relevantes de este estudio son:

- *Perfil del gerente Público:* No existe una norma ni definición de criterios explícitos al respecto, por tanto, se actúa en base a criterios personales de los responsables del nombramiento de directivos públicos. Como resultado de lo anterior, los

⁷ Reforma del Estado Propuestas de la Comisión del CEP. Salvador Valdés Prieto. Centro de Estudios Públicos (CEP Chile). Enero 2003.

⁸ Contratos y Remuneraciones de Altos Directivos Públicos. Comisión de Reforma del Estado del Centro de Estudios Públicos. Agosto 2001.

⁹ SEGPRES (1998) *Gerencia Pública. Elementos para un Debate*. Documentos de Trabajo, Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. División de Modernización de la Gestión Pública. Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2º Edición

criterios que generalmente han prevalecido para seleccionar a los candidatos han sido los factores políticos.

- *Reclutamiento y selección:* La selección de los directivos públicos es de exclusiva confianza del Presidente del República. Estos directivos seleccionados por el Presidente también designan a directivos de su confianza, por consiguiente, un importante número de los ejecutivos contratados del Sector Público son seleccionados por criterios que obedecen a una fuerte mediación político-partidista. Existe una carencia de mecanismos de selección de directivos que garanticen un adecuado equilibrio entre un perfil técnico con uno político. Sin embargo, en el último tiempo se ha observado una creciente postura por seleccionar candidatos idóneos para ocupar importantes cargos del Sector Público.
- *Políticas de Empleo:* Si bien los directivos públicos de los niveles superiores de acuerdo al grado que ostentan pasan a formar parte de la planta éstos siguen siendo cargos de exclusiva confianza, es decir, en cualquier momento se les puede pedir la renuncia, sin necesidad de sumario ni pago de indemnización. Existen muy pocos incentivos económicos para que ingresen y permanezcan los directivos en el Sector Público ya que las remuneraciones en comparación con el Sector Privado son muy inferiores. No existe planificación para sucesión de cargos directivos ni para movilidad de cargos.
- *Evaluación y Administración del Desempeño:* No se evalúa el desempeño ni de jefes ni de directores de Servicios públicos. Sólo son evaluados por sus superiores o por las personas que los seleccionaron. Sin embargo, al no estar institucionalizada una forma de evaluar se aplican diferentes criterios o simplemente no se realizan evaluaciones. Es destacable los avances que se han realizado en evaluación de los organismos públicos, dirigidos por los directivos públicos, ya que han incorporados importantes instrumentos como Indicadores de Gestión, Metas ministeriales, Compromisos de Modernización y los Planes de Mejoramiento de la Gestión (PMG).

- *Políticas de Remuneraciones:* Para jefes y directores de servicio está contemplada la Escala Única de Sueldos y la Escala de Organismos Fiscalizadores del Sector Público. Además, la legislación comprende una serie de asignaciones especiales. Debido a las bajas remuneraciones de los Directivos del Sector Público ha sido una práctica habitual incorporarlos en los directorios de empresas estatales u otros mecanismos que buscan complementar las remuneraciones. Si bien actúan dentro del marco legal no es muestra de transparencia, ni legitimidad ni de buen gobierno.

- *Reglas de conducta:* El Estatuto Administrativo y la Ley de Probidad Administrativa rige para todo el Sector Público incluyendo a los directivos, por tanto, no existe una normativa especial para los directivos de acuerdo a la naturaleza del cargo y el entorno donde se desempeñan. Sólo se observa en la legislación señalada algunos puntos que tratan sobre inhabilidades que se producen para tener a cargo parientes cercanos y sobre la obligación de realizar una declaración de intereses que deberá contener la individualización de las actividades profesionales y económicas de la autoridad o funcionario.

- *Igualdad de Oportunidades:* Una mayoría de los cargos directivos del Sector Público están siendo ocupados por hombres. Últimamente existe una conciencia y necesidad de entregar mayores posibilidades a la mujer para desempeñarse en cargos directivos del Sector Público. En lo que se refiere a igualdad de oportunidades no se observa en Chile discriminación étnica como ocurre en una gran cantidad de países donde el problema étnico es una gran complejidad.

3.2.3. Propuesta para crear un Servicio Civil del Centro de Estudios Públicos (CEP Chile) y lineamientos establecidos por la SEGPRES.

En el Estado existe un Nivel Político, Nivel Ejecutivo y un tercer nivel denominado Jerarquía Inferior.¹⁰ El Nivel Político es el estamento encargado de decidir las políticas públicas. Al Nivel Ejecutivo se le asigna la tarea de cumplir las políticas, dirigir la producción, asesorar y aconsejar al nivel superior. Finalmente la Jerarquía Inferior es el nivel donde se producen servicios y bienes públicos.

¹⁰ Ver Anexo 1.

El nivel político por su naturaleza se mantiene como de exclusiva confianza del Presidente ya que son los encargados del diseño y decisión de políticas públicas, es decir, las orientaciones y manifestación concreta de la actuación e interés programático del Gobierno.

El Nivel Ejecutivo donde están los jefes de servicio y ejecutivos subalternos (2400-3500 cargos aprox.) también eran seleccionados por el Presidente y los partidos políticos reinantes bajo ningún criterio técnico ni de idoneidad. Es en este nivel donde el CEP inserta un nuevo sistema de selección de altos cargos públicos denominado Sistema de Alta Dirección Pública.

Los cargos del Tercer Nivel Jerarquía inferior no se considera que ingresen al Servicio Civil.

Por otra parte la SEGPRES dentro de la nueva institucionalidad que se pretende instaurar señala una serie de aspectos especiales que se deben incorporar considerando la experiencia extranjera¹¹ :

- *Estrategias y sistemas especiales de administración.* Muchos países han transformados a sus directivos en una clase especial de servidores públicos. Para ellos es de vital importancia el impacto de la calidad de los directivos en los resultados obtenidos por las organizaciones que dirigen. Las organizaciones públicas que obtuvieron mejores resultados fueron las que estaban lideradas por directivos de alta calidad.
- *Reclutamiento y selección.* Es necesario un sistema o proceso que permita obtener los mejores postulantes a cargos de directivos.
- *Perfil del Gerente Público.* Es de vital importancia consensuar los perfiles de los directivos públicos que lideren y dirijan las organizaciones del Estado. Los individuos seleccionados deben contar con una serie de características personales

¹¹ SEGPRES (1998) *Gerencia Pública. Elementos para un Debate.* Documentos de Trabajo, Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. División de Modernización de la Gestión Pública. Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2º Edición



y profesionales, experiencia y habilidades técnicas que se necesitan para desempeñar el cargo de directivo. Además, debe considerarse la naturaleza de la misma organización para crear los perfiles del cargo adecuados.

- *Políticas de Empleo.* Se debe incorporar un sistema especial de disposiciones, normativas o modalidades de contrato para los directivos o gerentes públicos. Deberían incorporarse aspectos tales como: términos de contrato por desempeño insatisfactorio, contratos a plazo fijo, renovaciones de contrato, programas de movilidad, reasignaciones de cargo, reestructuraciones de servicio, etc.
- *Evaluación y Administración del Desempeño.* Crear sistemas especiales formales o informales de medición y evaluación de desempeño de los directivos en términos de resultados de gestión, operacionales, cumplimientos de metas y objetivos organizacionales.
- *Políticas de Remuneraciones.* Vincular las disposiciones y manejo de las remuneraciones con el desempeño y resultados obtenidos por los directivos y organizaciones que dirigen.
- *Reglas de Conducta.* Definir deberes y atribuciones de los directivos públicos. Considerar algunas restricciones en actividades políticas, declaración de patrimonio e intereses especiales, prohibición de aceptar regalos o beneficios y determinar algunas limitaciones para desempeñarse posteriormente en organizaciones del sector privado que tengan relación con el cargo e institución donde se desempeñó como directivo, especialmente cuando han ejercido en servicios reguladores y/o fiscalizadores del sector.
- *Igualdad de Oportunidades.* Incorporar a la Administración Pública a los individuos sin considerar raza, sexo u otro aspecto discriminador.

La experiencia internacional concluye que los países que han instaurados sistemas especiales de administración de su Gerencia Pública han obtenido mejores resultados en las reformas del aparato público y del Estado. Estos sistemas se relacionan con políticas de empleo que relacionan remuneración con desempeño, sistemas que



buscan la creación y desarrollo de capacidades, capacitación y perfeccionamiento de los directivos y adopción de nuevas y mejores formas de trabajo en las organizaciones públicas.

Las tendencias internacionales se inclinan por la vía del perfeccionamiento de la Gerencia Pública y de esta forma obtener los mejores candidatos para ocupar los cargos directivos de organismos públicos. Por tanto, es necesario establecer criterios y estándares de selección adecuados y procesos formales de selección. La antigüedad no es el único elemento determinante en los procesos de selección, como ocurre hoy en muchos casos, sino que se debe incorporar la calidad personal y profesional de los candidatos.

3.3. Análisis de la Ley N° 19882.

Esta ley fue publicada el 23 de Junio de 2003 y promulgada el 11 de Junio de 2003.

La Ley N° 19882 regula la nueva política de personal de los funcionarios públicos indicados en la propia ley.

Mediante esta ley se crea una institución pública llamado Dirección Nacional de Servicio Civil.¹² A este servicio le corresponde encargarse de analizar, proponer y aplicar descentralizadamente las normas sobre gestión de recursos humanos comunes a toda la administración central del Estado.

Se crea un Sistema de Alta Dirección Pública y en la estructura de la Dirección Nacional de Servicio Civil se establece un Consejo de Alta Dirección Pública del cual se destaca entre sus aspectos más importantes, relacionados con la presente investigación, la siguiente función:

¹² Artículo Primero. Título Tercero (De la Dirección Nacional de Servicio Civil) Ley 19882 de Nuevo Trato y Dirección Pública.



“Conducir y regular los procesos de selección de candidatos a cargos de jefes superiores del servicio del sistema”¹³

La ley fue promulgada en 2003, sin embargo, este servicio comenzó a operar en el año 2004. Se espera nombrar a unos 100 jefes de servicio a través del Sistema de Alta Dirección Pública en un proceso gradual a través de los años.

La primera etapa contempla a 48 servicios y pretende aumentar paulatinamente con un mínimo de 10 servicios por años hasta el 2010 donde deberán estar incorporados los 100 Servicios.¹⁴

El motivo que se esgrime para dejar fuera de este Sistema de Alta Dirección Pública a 28 servicios apunta a razones de carácter técnico ya que estas organizaciones están encargadas de diseñar políticas.¹⁵

Este proyecto va muy ligado al de la profesionalización del servicio público ya que se pretende seleccionar a los postulantes más idóneos para los cargos y a la vez este proceso debe ser llevado por un organismo técnico y transparente llamado Dirección Nacional del Servicio Civil.

Eliminados una gran parte de los puestos de confianza del Presidente de la República la selección del personal jugará un papel muy importante. Se termina de cierta forma el cuoteo político y se profesionaliza y empodera a la Administración Pública de profesionales y técnicos más capaces, es decir, serán nominados por sus características técnicas más que por su condición política. Antes, la selección de los puestos de confianza era observada generalmente como la retribución por los esfuerzos desplegados en las campañas políticas. Esta reforma debería reducir el cuoteo político desde unos 3500 a unos 1900 cargos de altos directivos públicos.

¹³ Artículo Cuadragésimo Segundo, Párrafo Segundo (Del Consejo de Alta Dirección Pública) Ley 19882 de Nuevo Trato y Dirección Pública.

¹⁴ Ver anexo 2

¹⁵ Ver anexo 3

3.4. Dirección Nacional de Servicio Civil.

3.4.1. Aspectos Institucionales.

La Ley N° 19882 sobre Nuevo Trato y Dirección Pública, publicada el 23 de Junio de 2003, crea un nuevo servicio público denominado *Dirección Nacional de Servicio Civil* que inicia su funcionamiento el 17 de Enero de 2004.

Este organismo depende del Ministerio de Hacienda. La máxima autoridad del servicio es Catalina Bau Aedo que con fecha 17 de Enero de 2004 asumió como Directora Nacional del Servicio Civil.

La Dirección Nacional de Servicio Civil se autodefine como un servicio público descentralizado, altamente tecnificado, pequeño en dotación, con énfasis en el diseño y aplicación de políticas de personal que impulsen iniciativas modernizadoras en la administración central.¹⁶ De la misma forma con su creación se pretende obtener una administración pública profesional, con reglas claras de ingreso, promoción y evaluación basadas en el mérito, idoneidad y probidad.

La *misión* de este servicio es:

Institucionalizar una nueva política de gestión directiva y desarrollo de las personas de la Administración Civil del Estado, basada en el mérito y la idoneidad, que contribuya a mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios a la ciudadanía.¹⁷

Se destacan los principios de idoneidad y probidad como los pilares fundamentales para lograr institucionalizar una nueva política de gestión directiva y desarrollo de las personas de la administración pública en pos de un Estado Moderno, eficaz y eficiente.

Entre los *roles* y *tareas* que corresponde desarrollar a la Dirección Nacional de Servicio Civil se destacan:

¹⁶ www.serviciocivil.cl

¹⁷ Presentación de la Dirección Nacional de Servicio Civil. Dirección Nacional de Servicio Civil.

- Coordinar, supervisar y perfeccionar las funciones de personal en todos los Servicios de Administración Civil del Estado.
- Implementar el Sistema de Alta Dirección Pública presidiendo el Consejo de la Alta Dirección Pública.
- Promover reformas y medidas tendientes al mejoramiento de la gestión del personal.
- Profesionalizar la gestión de recursos humanos sector público.
- Asesorar en materias de personal, a Autoridades de Gobierno, Subsecretarios y Jefes de Servicio.

Se establece como “*altos directivos públicos*” a los funcionarios de exclusiva confianza de la autoridad competente, que desempeñan cargos de jefaturas en la dirección de órganos o servicios públicos o en unidades organizativas de éstos, y cuyas funciones sean predominantemente de ejecución de políticas y de provisión directa de servicios a la comunidad y sólo estarán excluidos del Sistema los servicios definidos en el artículo 36 de la ley 19882”.¹⁸

Generalmente los cargos de primer nivel corresponderán a Jefes de Servicio y los de Segundo Nivel a subdirectores de servicio, directores regionales o jefaturas de unidades de la organización con dependencia inmediata del Jefe superior.¹⁹

De acuerdo a la misión y al rol la Dirección Nacional este servicio trabaja por *áreas estratégicas* que buscan la consolidación del Sistema de Alta Dirección Pública, diseño de políticas para mejorar la gestión de personal sobretudo en ingreso, desarrollo, evaluación y capacitación, entregar asesorías, colaborar con las unidades de personal o recursos humanos de los ministerios y servicios públicos, apoyo a la interlocución con las organizaciones de funcionarios de los ministerios y servicios públicos, promover reformas y medidas tendientes al mejoramiento de la gestión y desarrollo de personas del sector público.

De acuerdo al organigrama la Dirección Nacional de Servicio Civil se divide en:²⁰

¹⁸ Memoria del Consejo de Alta Dirección Pública (año 2005). Documento emitido por el Consejo de Alta Dirección Pública de la Dirección Nacional de Servicio Civil.

¹⁹ Memoria del Consejo de Alta Dirección Pública (año 2005). Documento emitido por el Consejo de Alta Dirección Pública de la Dirección Nacional de Servicio Civil.

- Subdirección de Desarrollo de las personas.
- Subdirección de la Alta Dirección Pública.
- Existe una División de gestión Interna que se ocupa de aspectos internos del Servicio.

3.4.2. Subdirección de Desarrollo de las personas.

La Subdirección de Desarrollo de las Personas es el área encargada de implementar medidas tendientes a modernizar la gestión de Recursos Humanos del Estado, establecer las condiciones para el desarrollo de carrera funcionaria, e implementar planes y programas de capacitación y formación que permitan mejorar la gestión de los servicios públicos. Dentro de los objetivos que persigue se encuentran: el diseño de políticas para mejorar la gestión pública en materia de gestión de personal (ingreso, desarrollo y evaluación), entregar asesorías, implementar políticas de capacitación, apoyar y profesionalizar las áreas de recursos humanos o unidades de personal de Ministerios y Servicios Públicos, instancia de apoyo a organizaciones de funcionarios y promover reformas y medidas tendientes al mejoramiento de la gestión y desarrollo de las personas del sector público.²¹

Los productos de la Subdirección de Desarrollo de las Personas para actualmente desempeñar sus tareas son:²²

- Premio Anual por la Excelencia Institucional.
- Comité Consultivo.
- Desarrollo de Políticas para el personal con discapacidad en al Administración Pública.
- Seguimiento al instructivo sobre Acoso Sexual.
- Asesoría directa para la concursabilidad.
- Contraparte de PMG Sistema de evaluación de desempeño.
- Evaluación del desempeño.

²⁰ Anexo 4

²¹ www.serviciocivil.cl

²² www.serviciocivil.cl



- Fondo concursable para asesoría a Concursos.
- Contraparte de PMG Sistema de Capacitación.
- Programas de formación para Terceros Niveles Jerárquicos, Jefes de Unidad, y encargados de Recursos Humanos.
- Programa de seguimiento de Becas.
- Certificación de Programas de formación.
- Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos de la Administración Civil de Estado.
- Programa de fortalecimiento de las Unidades de Recursos Humanos.

3.4.3. Subdirección de la Alta Dirección Pública.

Dentro de la organización interna de la Dirección Nacional de Servicio Civil la Subdirección de la Alta Dirección Pública es el área que tiene a su cargo la implementación del *Sistema de Alta Dirección Pública*.

El *Sistema de Alta Dirección Pública* es una herramienta que pretende incorporar un mecanismo que perfeccione el sistema de selección de los equipos directivos profesionales para optimizar la gestión de las instituciones públicas. Además de la selección contempla asesorías, formación, evaluación y desarrollo de estos altos directivos públicos. El Sistema de Alta Dirección Pública será responsable por los directivos públicos que se incorporen a la Administración Pública, por tanto, propenderá a incorporar directivos motivados, eficientes y con capacidad de trabajo en equipo que posibilite y optimice la gestión de las instituciones públicas en la entrega de bienes y servicios de calidad.²³

Los instrumentos de apoyo de la Subdirección de la Alta Dirección Pública son los siguientes:²⁴

- Convenios de Desempeño (Establecimiento de metas estratégicas tri anuales establecidas por el Servicio Civil)

²³ www.serviciocivil.cl

²⁴ www.serviciocivil.cl

- Evaluación de los Altos Directivos Públicos (Informe de desempeño Anual: grados de avance y cumplimiento de metas)
- Sistemas de Retribución (Asignación de Alta Dirección Pública. Asignación Variable de acuerdo al cumplimiento de metas establecidas en los convenios de desempeño)

3.4.4. Consejo de la Alta Dirección Pública.

El proceso de selección será conducido y regulado por el *Consejo de la Alta Dirección Pública* el cual velará por la imparcialidad del proceso. Será el Consejo el encargado de llamar a concurso, proponer remuneraciones y hacer los perfiles de los cargos de primer nivel de responsabilidad, es decir, de los jefes de servicios. Con los postulantes seleccionados, el Consejo deberá realizar ternas o quinas, de las cuales el presidente de la República elegirá a los jefes de servicios para el sector público. El 80% de los jefes de servicios serán seleccionados por concursos públicos y los criterios de selección son: competencia profesional, integridad y probidad pública.

El Consejo de Alta Dirección Pública se compone de 5 personas. De estos 5 miembros 4 de ellos serán designados por el Senado a propuesta del Ejecutivo y el quinto miembro será el Director de la Dirección Nacional de Servicio Civil quien además ocupará el cargo de Presidente del Consejo de Alta Dirección Pública. Actualmente el Consejo está compuesto por:²⁵

- Catalina Bau Aedo (Presidenta)
- Rosanna Costa.
- María Luisa Brahm.
- José Florencio Guzmán.
- Mario Waissbluth.

Los Jefes de Servicios, de las entidades seleccionadas para el primer proceso más los que se van agregando anualmente de acuerdo a la programación acordada en el Congreso, ya no podrán por nombrarse por libre designación sino que deben someterse

²⁵ Anexo 5

al Sistema de Alta Dirección Pública, es decir, cuando se cree la vacante se deberá postular al cargo a través del nuevo sistema. Posteriormente el Consejo seleccionará las ternas (mínimo) con la asesoría de consultoras externas, las cuales podrán preparar o realizar los concursos directamente, pudiendo llegar en ellos hasta la etapa de informar a la autoridad de los puntajes obtenidos por los postulantes.²⁶

La Dirección Nacional de Servicio Civil deberá llevar un registro de las empresas consultoras externas aprobadas y al momento de producirse una vacante para el cargo de alto directivo público se llamará a una licitación pública o privada en su defecto bajo la normativa del Sistema de Información de Compras y Contrataciones del Sector Público (Chilecompras) para adjudicar el proceso de selección de los postulantes.

Una vez establecida la terna o quina²⁷ se presentarán al Presidente de la república que será finalmente el encargado de designar al Jefe de Servicio. El nuevo Servicio Civil de altos directivos públicos estará integrado por unos 1500 directivos que colaborarán directamente con los Jefes de Servicios seleccionados bajo este sistema. Para los directivos de segundo nivel, un Comité de Selección, integrado por un delegado del consejo autónomo de Alta Dirección Pública, un delegado del Jefe de Servicio y un delegado del subsecretario correspondiente, seleccionará las ternas entre los postulantes. Finalmente el Jefe de Servicio elige al directivo dentro de la terna de ganadores de la primera etapa.

La remuneración de cada cargo de altos directivos será definida por el Consejo de Alta Dirección Pública o por el Comité de Selección respectivo según corresponda con su rango.²⁸

Con este nuevo Servicio Civil se pretende dar incentivos para no utilizar las facultades del Estado para fines partidistas.

²⁶ Decreto N° 382 Reglamento de Registro de Consultores Externos Especializados del 23 de Abril de 2004 de la Dirección Nacional de Servicio Civil (Ministerio de Hacienda)

²⁷ Dependerá del número de postulantes idóneos al cargo. Establece el máximo y mínimo de seleccionados, es decir, además de terna o quina puede ser una cuaterna.

²⁸ Reforma del Estado: Que hacer ahora. Salvador Valdés Prieto. Revista Puntos de Referencia. CEP Chile. Noviembre 2003.

4. Planteamiento del problema o fundamentación del tema.

¿Ha cumplido la Dirección Nacional de Servicio Civil con los objetivos de su creación inserta en el proceso de Modernización del Estado?

5. Hipótesis de Trabajo.

La Dirección Nacional de Servicio Civil ha instaurado una nueva forma de Gerencia Pública destacando la selección de los directivos públicos bajo estrictos criterios técnicos que permitirá seleccionar a los postulantes más idóneos y con mejores competencias para desempeñar la importante tarea de liderar las organizaciones públicas de nuestro país.

6. Objetivos generales y específicos de la investigación.

6.1. Objetivos Generales.

- Recopilar los resultados obtenidos desde la creación de la Dirección Nacional de Servicio Civil y así de esta manera poder comparar lo planificado y los resultados realmente alcanzados.
- Conocer los principales inconvenientes que ha tenido la Dirección Nacional de Servicio Civil para cumplir su misión.

6.2. Objetivos específicos.

- Interiorizarnos del proceso de creación de la Dirección Nacional de Servicio Civil desde el momento en que se gestó la idea de resolver el problema de la selección de los Altos Directivos hasta la promulgación de la ley.

- Conocer el trabajo de la Dirección Nacional de Servicio Civil.
- Mostrar el proceso de selección de Altos Directivos.

7. Metodología.

La información se obtendrá a través de las siguientes fuentes:

- Publicaciones en revistas técnicas de temas públicos
- Sitio web de la Dirección Nacional de Servicio Civil.
- Sitios web del Gobierno.
- Entrevista en profundidad a funcionarios de la Dirección Nacional de Servicio Civil.
- Análisis de Ley N° 19882.

8. Análisis de la información recogida.

La información seleccionada obedece principalmente a normativa legal. Dentro de esta normativa la principal fuente es la Ley 19882 y reglamentos de la Dirección Nacional de Servicio Civil. Esta fuente es 100% confiable ya que se han obtenido versiones originales desde fuentes estatales, por tanto, de cada uno de los documentos se ha obtenido información válida e inobjetable.

Con respecto a la información de revistas de centros de estudios y algunos reportajes sobre el tema, se han resaltado las ideas principales desde varios puntos de vista, con el fin de poder comparar las diferentes posturas y extrapolarlos a la coyuntura actual. Entre estos se cuentan primordialmente al Centro de Estudios Públicos y a la Segpres.

Desde el sitio web de la Dirección Nacional de Servicio Civil se ha obtenido importante información para la investigación. Además, desde este sitio se publican estadísticas, en diferentes documentos oficiales del Servicio, que son posibles de verificación. Para esta investigación las estadísticas fueron asumidas como reales y válidas.

También se obtuvo información de sitios de gobierno que abarcan el tema de la modernización del estado. Esta información fue la base para contextualizar la investigación dentro de este importante acuerdo de modernización alcanzado por los diferentes sectores políticos del país en el año 2003.

9. Conclusiones o ponencias.

- Con la creación de la Dirección Nacional de Servicio Civil se *fortalece* la Gerencia Pública al nombrarse directivos de primera calidad bajo criterios de mérito e idoneidad de los postulantes y eliminándose el denominado “cuoteo político” que obedecía a criterios donde primaba el carácter político. En las estadísticas de los concursos queda explícito el alto carácter profesional, formativo y experiencia laboral de los postulantes.²⁹
- Existe una *tecnificación* de la Gerencia Pública al considerar la idoneidad sobre el carácter político para la selección de los directivos se ha demostrado el alto nivel de preparación y competencias de los seleccionados.
- Al *transparentar* la selección de personal pública de primer y segundo nivel entrega una mayor confianza al sistema público lo que puede trascender en que existan más y mejores interesados en ingresar al sector público.
- Para obligarse mutuamente los contratados (directivos) y la parte contratante (Estado) se crean los *contratos* que son por plazo fijo y prorrogable. En estos contratos se incluyen los *convenios de desempeño* que es la herramienta que tienen los Ministerios para poder obligar a los directivos a cumplir las *políticas públicas* que es el medio por el cual el Gobierno manifiesta las orientaciones y lineamientos que obedecen tanto a criterios técnicos como políticos. Los convenios de desempeño se establecen con metas de carácter programático-sectorial, que se suman a aquellas ligadas al desarrollo organizacional, como las actuales que están incluidas en los programa de mejoramiento de gestión³⁰.

²⁹ Ver anexos 8, 9 Y 10.

³⁰ www.serviciocivil.cl



- Con la Ley 19882 se disminuyen los puestos de confianza del Presidente de la República lo que permite *aumentar la carrera funcionaria* de la Administración Pública Chilena hasta los cargos de segundo nivel lo que repercute en el desarrollo y expectativas del personal del Sector. Por otra parte, el contar con jefes de mayor nivel y mejor preparados puede generar un clima de confianza dentro de los servicios que puede facilitar el cumplimiento de las metas y el fortalecimiento de las instituciones.
- La Dirección Nacional de Servicio Civil no sólo fue creada para la selección de los directivos sino que también para el desarrollo del recurso humano del Sector Público. Dentro de las funciones que puede desempeñar la DNSC se destaca el asesoramiento a los concursos públicos que les solicitan los Servicios. La DNSC es un servicio experto en la selección de personas lo cual garantiza un mejor proceso de reclutamiento y selección para el personal de la administración Pública.
- Se crea un servicio público especializado de carácter técnico que se ocupará exclusivamente de la selección de los altos directivos y del fortalecimiento del recurso humano del Sector Público. Con esta especialización se logra una dedicación de la DNSC en 100%, mejorando sus procesos de selección y de asesorías, a través de la experiencia lograda a través de los años y de la misma especialización. Después de un año de funcionamiento el tiempo promedio de duración de proceso de selecciones se encuentra en un poco más de 3 meses.³¹
- Una de las herramientas más exitosas de esta nueva forma de selección de los altos directivos públicos es *el perfil de selección* debido a la alta exigencia que impera en la selección de estos perfiles. Los requisitos incluidos en perfil de selección son los siguientes: formación, experiencia y aspectos demográficos. Las

³¹ Ver anexo 12 y 13.

áreas de competencia consideradas para la elaboración de los perfiles de selección son las siguientes:³²

- * *Competencias de Función:* Relacionado con las competencias técnicas propias del Sector.
 - * *Competencias de Gestión:* Se refieren a los procesos organizacionales vinculados a la ejecución de las funciones propias del cargo.
 - * *Competencias personales y de relación:* Se consideran las habilidades y actitudes personales o relacionadas con el espacio de interacción con otros.
 - * *Competencias de liderazgo:* Se refieren a habilidades y actitudes personales para conducir exitosa y eficientemente equipos de trabajo.
 - * *Competencias estratégicas para relacionarse con el entorno:* Son las competencias necesarias para adaptarse adecuadamente al entorno propio de la organización. Contemplan los aspectos culturales presentes en la organización y su clima laboral.
-
- Los procesos de selección se han llevado con la programación acordada. A través de las estadísticas publicadas es posible corroborar lo anterior.³³ Sin embargo, su éxito también depende de la colaboración de los mismos servicios y de las autoridades involucradas en relación a los cargos vacantes que se produzcan. En la actualidad se están realizando más de 30 procesos de selección para cargos de primer y segundo nivel.
 - Los directivos seleccionados tienen un nivel de preparación académica y de experiencia laboral bastante alta y destacable.³⁴
 - Existe transparencia en los concursos públicos al informarse las puntuaciones a las diferentes competencias y atributos de los postulantes. Estas ponderaciones son conocidas al momento de iniciarse el concurso.
 - Se formalizan las condiciones de desempeño para los altos directivos. Estas condiciones fortalecen el cargo de directivo público fomentando una mayor

³² Memoria del Consejo de Alta Dirección Pública (año 2005). Documento emitido por el Consejo de Alta Dirección Pública de la Dirección Nacional de Servicio Civil.

³³ Ver anexo 2.

³⁴ Ver anexo 8, 9 y 10.

participación tanto en número como en calidad de los postulantes.³⁵ Entre estas condiciones de desempeño de los directivos públicos se señalan las siguientes.³⁶

* *Desempeño con dedicación exclusiva:* Estos cargos deben ser desempeñados con dedicación exclusiva y estarán sujetos a las prohibiciones e incompatibilidades establecidas en el art.1º de la Ley 19863 y les será aplicable el artículo 8 de la misma norma. También se establece la incompatibilidad entre las funciones de los altos directivos públicos y el ejercicio de cargos o funciones unipersonales en los órganos de dirección de partidos políticos.

* *Firma de Convenios de desempeño con su superior:* Es el compromiso de tareas a cumplir por los directivos públicos. La evaluación del cumplimiento de este convenio se reflejará en las remuneraciones del alto directivo y además debe considerar la evaluación al cumplimiento de los programas de mejoramiento de la gestión, las metas gubernamentales, la administración de los recursos presupuestarios y a los compromisos propios del directivo con la autoridad respectiva.

* *Asignación de Alta Dirección Pública:* Se establece esta asignación a quienes desempeñen los cargos de jefes superiores de servicio de las instituciones afectas al Sistema de Alta Dirección Pública y de los directivos que ejerzan cargos de segundo nivel jerárquicos de esas mismas instituciones y que hayan sido provistos a través del Sistema.

* *Duración del Nombramiento:* Los nombramientos tendrán una duración de tres años y pueden ser renovados por la autoridad competente hasta dos veces por el mismo plazo, teniendo en consideración las evaluaciones disponibles (convenios de desempeño suscritos). Transcurridos dichos plazos, el directivo puede continuar en su cargo si resulta seleccionado en una nueva postulación. Se establece que los altos directivos públicos tienen la calidad de empleados de exclusiva confianza de la autoridad que dispone el nombramiento.

* *Indemnización en caso de petición de renuncia:* El alto directivo público tendrá derecho a gozar de la indemnización contemplada en el artículo 48 de la Ley 18834 ya sea por cese de funciones por petición de renuncia antes de concluir el plazo de nombramiento o renovación y no concurra una causal de responsabilidad administrativa, civil y/o penal o

³⁵ Ver anexo 11.

³⁶ Memoria del Consejo de Alta Dirección Pública (año 2005). Documento emitido por el Consejo de Alta Dirección Pública de la Dirección Nacional de Servicio Civil.



cuando el cese se produzca por término del periodo de nombramiento sin que éste sea renovado.³⁷

- Finalmente se concluye que la incorporación de la Dirección Nacional de Servicio Civil, el Consejo de Alta Dirección Pública, el Sistema de Alta Dirección Pública son un gran avance en el proceso de Modernización del Estado. Permite fortalecer, tecnificar y transparentar la Gerencia Pública y por ende el mejoramiento de la Administración Pública. Además la Ley 19882 entrega el soporte legal necesario para la adecuada inserción de este nuevo proceso de Selección de altos directivos públicos. Por otra parte, el incorporar convenios de desempeño entrega la contraparte necesaria para alinear las decisiones políticas con el aspecto técnico y su cumplimiento.

10. Resultados esperados con la incorporación de la Dirección Nacional de Servicio Civil.

A través de la evaluación de la creación de la Dirección Nacional de Servicio Civil se espera seguir obteniendo resultados positivos sobre: transparencia del proceso y de la idoneidad de los directivos públicos seleccionados por este servicio para asumir el desafío de liderar los servicios públicos enmarcados dentro de la Agenda de Modernización del Estado que pretende obtener directivos más capaces y mejor preparados.

³⁷ Indemnización asciende a un mes por año de trabajo con un tope de seis meses.

11. Bibliografía.

- www.cepchile.cl
- www.serviciocivil.cl
- www.modernizacion.cl
- www.lyd.cl
- www.gobierno.cl
- www.clad.org.ve
- Ley N° 19882 sobre Nuevo Trato y Dirección Pública.
- Reforma del Estado Propuestas de la Comisión del CEP. Salvador Valdés Prieto. Centro de Estudios Públicos (CEP Chile). Enero 2003.
- Las coimas: Las Medidas del Gobierno y las Propuestas del CEP. Salvador Valdés Prieto. Revista Puntos de Referencia. CEP Chile. Noviembre 2002.
- Reforma del Estado: Que hacer ahora. Salvador Valdés Prieto. Revista Puntos de Referencia. CEP Chile. Noviembre 2003.
- Corrupción: una tarea permanente: Revista Temas Públicos. Número 718. Abril 2005. Centros de Estudios Libertad y Desarrollo.
- Entrevista a funcionarios de la Dirección Nacional de Servicio Civil. Claudia Hasbún Faila (Administrador Público) Subdirección de Alta Dirección Pública.



- Contratos y Remuneraciones de Altos Directivos Públicos. Comisión de Reforma del Estado del Centro de Estudios Públicos. Agosto 2001.
- SEGPRES (1998) *Gerencia Pública. Elementos para un Debate*. Documentos de Trabajo, Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. División de Modernización de la Gestión Pública. Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2° Edición.
- Decreto N° 382 Reglamento de Registro de Consultores Externos Especializados del 23 de Abril de 2004 de la Dirección Nacional de Servicio Civil (Ministerio de Hacienda).
- Memoria del Consejo de Alta Dirección Pública (año 2005). Documento emitido por el Consejo de Alta Dirección Pública de la Dirección Nacional de Servicio Civil.

ANEXO 1

Niveles y Tipos de personal en el Estado central en 1998.

ESTAMENTO	ACTIVIDAD	NRO. DE PERSONAS (APROXIMADO)
Nivel Político	Deciden Políticas	500-700 incluyendo Jefes de División, que fijan políticas.
Nivel Ejecutivo	Dirigen producción; Asesoran y aconsejan	2400-3500 (Jefes de Servicio: 127) (Ejecutivos Subalternos: 2263-3363)
Jerarquía Inferior	Producen Servicios y bienes públicos.	Aproximadamente 60.000

Nota. Este cuadro no incorpora al Sector Salud, Municipios, Corporaciones Municipales, entidades municipales dedicadas a Educación y Salud, Universidades Estatales, Carabineros ni Fuerzas Armadas, Congreso, Poder Judicial, Banco Central, Contraloría ni Empresas Públicas. Datos aproximados ya que no existe o se ocultó la información fidedigna en detalle.

Fuente: Reforma del Estado ¿Qué hacer ahora? Salvador Valdés Prieto. Revista N° 271 Puntos de Referencia Centro de Estudios. Noviembre 2003.

ANEXO 2

SERVICIOS INCLUIDOS EN EL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA 2004 – 2006		
SERVICIO	CARGOS DE 1º NIVEL JERÁRQUICO	CARGOS DE 2º NIVEL JERÁRQUICO
Central Nacional de Abastecimiento CENABAST	1	5
Dirección de Compras y Contratación Pública	1	4
Instituto de Normalización Previsional INP	1	27
Instituto Nacional de Estadísticas INE	1	16
Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas JUNAEB	1	19
Oficina Nacional de Emergencias ONEMI	1	4
Servicio Agrícola y Ganadero SAG	1	22
Servicio de Vivienda y Urbanización SERVIU	13	0
Servicio Médico Legal SML	1	4
Servicio Nacional de Capacitación y Empleo SENCE	1	18
Servicio Nacional del Consumidor SERNAC	1	13
Servicios de Salud	28	221
Superintendencia de Salud	1	5
Unidad de Análisis Financiero UAF	1	4
TOTAL	53	362

Fuente: Dirección Nacional de Servicio Civil.

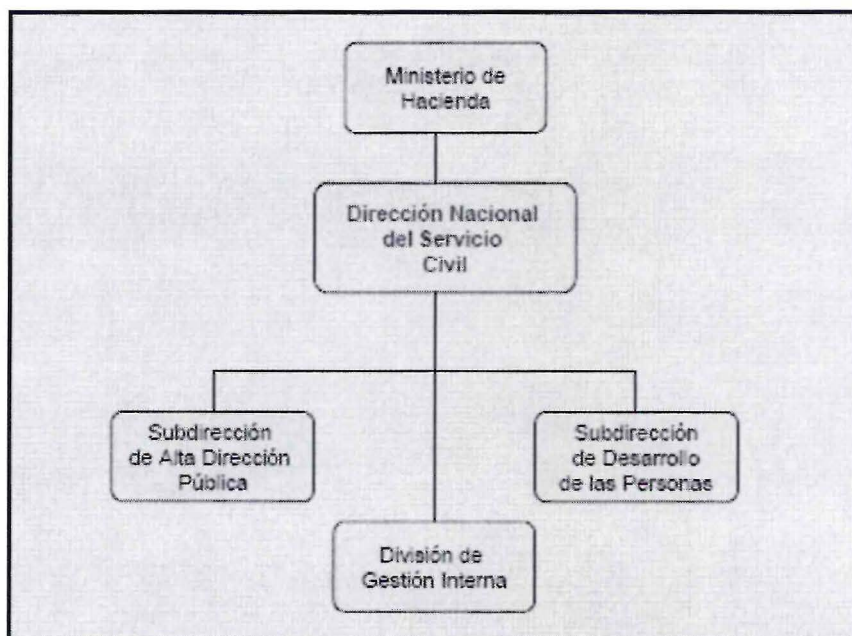
ANEXO 3

Servicios excluidos del Servicio Civil

NOMBRE DEL SERVICIO		DOTACIÓN EFECTIVA 1998
1.	Presidencia de la República	274
2.	Servicio Electoral	263
3.	Consejo de Defensa Del Estado	399
4.	Casa de Moneda de Chile	*382
5.	Dirección de Seguridad Pública e Informaciones	90
6.	Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales	131
7.	Comité de Inversiones Extranjeras.	19
8.	Corporación de Fomento de la Producción	383
9.	Superintendencia de valores y Seguros	172
10.	Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras	145
11.	Servicio de Impuestos Internos	2612
12.	Dirección de Presupuestos	161
13.	Gendarmería de Chile	*7392
14.	Servicio Nacional de Menores	224
15.	Dirección General de Obras públicas	463
16.	Dirección de Planeamiento del Ministerio de Obras Públicas	140
17.	Oficina de Estudios y Políticas Agrarias	93
18.	Superintendencia de Seguridad Social	169
19.	Dirección del Trabajo	1398
20.	Fondo Nacional de Salud	621
21.	Comisión Nacional de Energía	25
22.	Instituto Nacional de Deportes de Chile	193
23.	Servicio Nacional de la Mujer	140
24.	Instituto Nacional de la Juventud	54
25.	Corporación Nacional de Desarrollo Indígena	105
26.	Servicio Nacional del Adulto Mayor	Nuevo
27.	Comisión Nacional del Medio Ambiente	170
28.	Dirección Nacional de Servicio Civil	Nuevo
TOTAL Dotación efectiva		16218 26%
TOTAL Dotación efectiva sin servicios con*		8444 15%
Artículo 36 de la Ley 19882 D.O. 23 de Junio de 2003.		

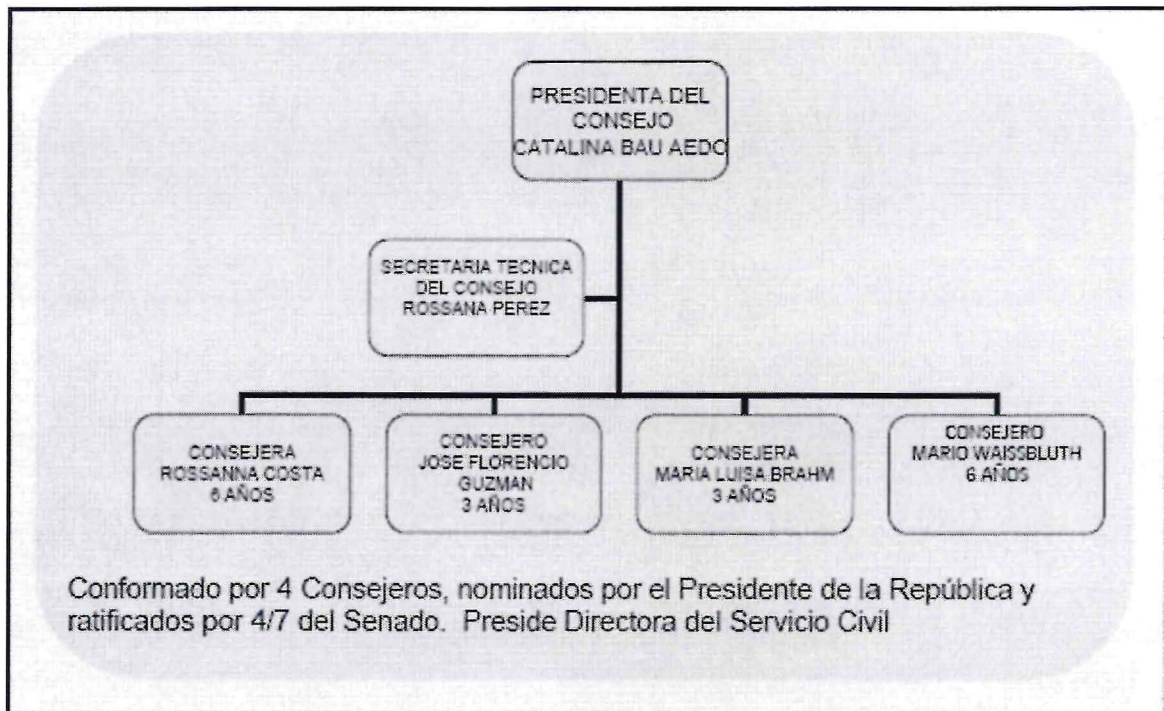
Fuente: Reforma del Estado ¿Qué hacer ahora? Salvador Valdés Prieto. Revista N° 271
Puntos de Referencia Centro de Estudios. Noviembre 2003.

ANEXO 4

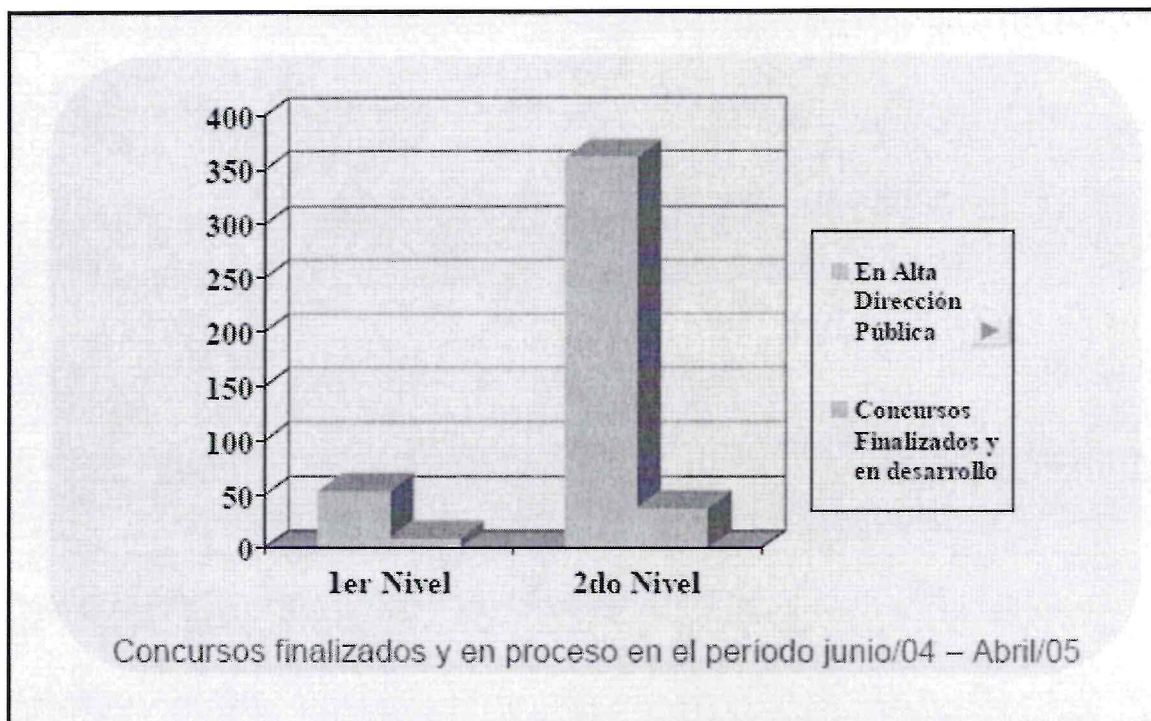


Organigrama de la Dirección Nacional de Servicio Civil

ANEXO 5

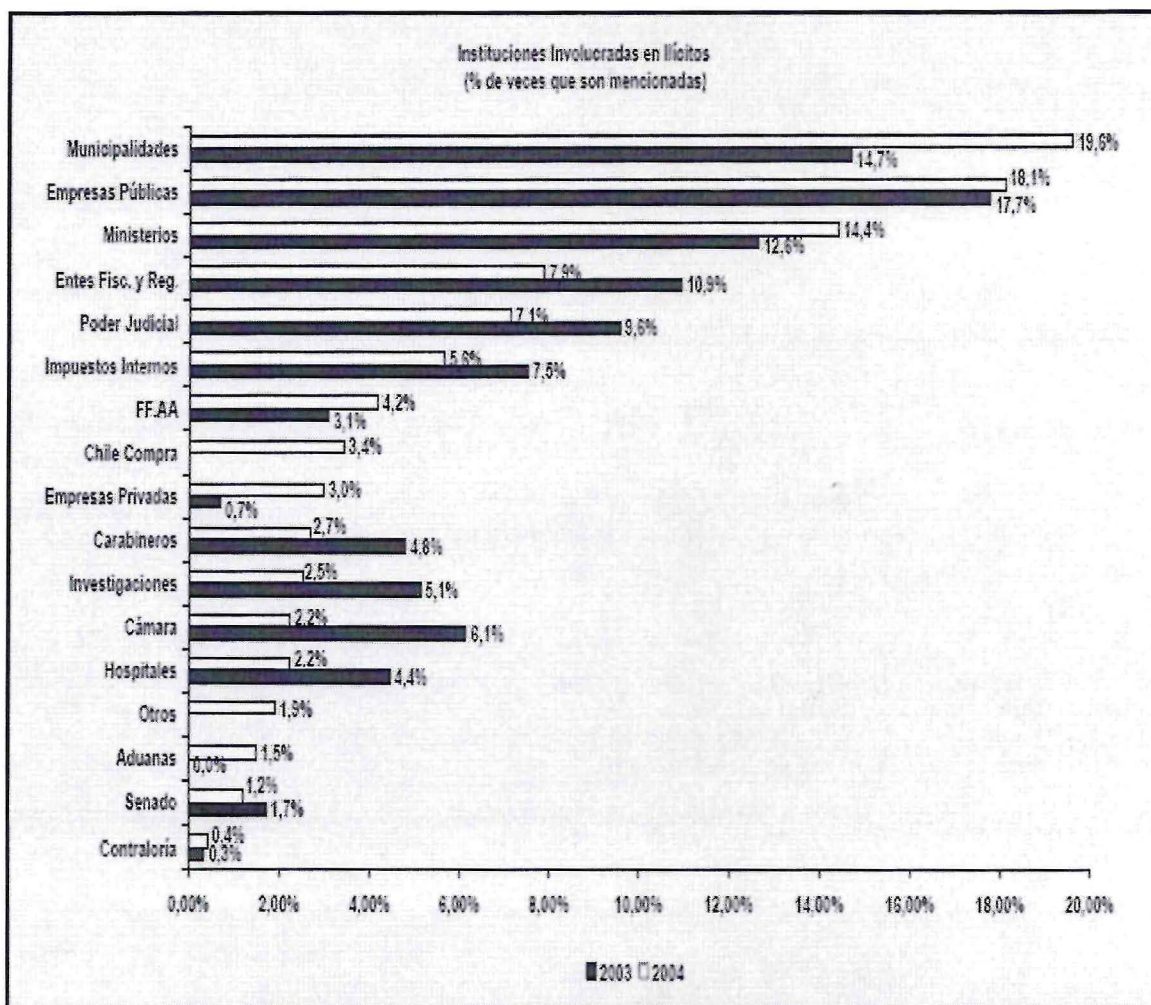


ANEXO 6



ANEXO 7

Porcentajes muestran las respuestas a la pregunta ¿Cuántos casos de corrupción conoce efectivamente en cada una de las instituciones? Encuesta Anual de Corrupción (Libertad y Desarrollo)



Revista Temas Públicos. Número 718. Abril 2005. Centros de Estudios Libertad y Desarrollo.

ANEXO 8

Porcentajes de participación de los postulantes a concursos realizados por profesión.

Títulos Profesionales	% Postulaciones I Nivel Jerárquico	% Postulaciones II Nivel Jerárquico	% Total de Postulaciones I y II Nivel Jerárquico
Ingenieros Comerciales	29,7%	5,2%	14,7%
Abogados	3,9%	18,4%	12,8%
Administradores Públicos	3,8%	15,2%	10,7%
Ingenieros Civiles	15,7%	5,2%	9,30%
Cont. Públicos y Auditores	7,9%	8,1%	8,00%
Ingenieros*	10,2%	5,5%	7,40%
Arquitectos	0,1%	11,7%	7,20%
Asistentes Sociales	0,4%	10,6%	6,60%
Constructores Civiles	0,6%	9,0%	5,7%
Médicos	5,8%	2,9%	4,0%
Ingenieros de Ejecución	2,8%	3,5%	3,2%
Periodistas	0,8%	1,2%	1,1%
Profesores de Estado	1,2%	1,0%	1,1%
Psicólogos	1,0%	0,4%	0,6%
Sociólogos	0,2%	0,4%	0,3%
Técnicos	6,6%	0,4%	2,8%
Otros Títulos	9,2%	1,3%	4,4%

*Contempla una amplia variedad de carreras de la rama de ingeniería.

Fuente: Fichas de información consolidada, año 2005. Secretaría Técnica, Consejo de Alta Dirección Pública

ANEXO 9

Porcentajes de participación de postulantes a concursos finalizados por rangos de años de experiencia profesional desde la titulación.

Experiencia Profesional	% Postulaciones I Nivel Jerárquico	% Postulaciones II Nivel Jerárquico	% Total de Postulaciones I y II Nivel Jerárquico
INFERIOR O IGUAL A 4 AÑOS*	14,0%	21,1%	18,2%
ENTRE 05 Y 10 AÑOS	27,0%	32,0%	30,3%
ENTRE 11 Y 20 AÑOS	28,0%	28,1%	27,9%
ENTRE 21 Y 30 AÑOS	14,0%	14,7%	14,5%
MAYOR O IGUAL QUE 31 AÑOS	4,0%	3,1%	3,5%
NO REGISTRA	13,0%	1,0%	5,6%
TOTAL DE POSTULACIONES	100%	100%	100%

* Los postulantes que están dentro de este rango de experiencia profesional no cumplen los requisitos que por ley debe cumplir un alto directivo.

Fuente: Fichas de información consolidada, año 2005. Secretaría Técnica, Consejo de Alta Dirección Pública

ANEXO 10

PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN DE POSTULANTES A CONCURSOS CON FORMACIÓN DE POSTGRADOS Y POSTÍTULOS.

Estudios de Postgrado o Postítulos	% Postulaciones I Nivel Jerárquico	% Postulaciones II Nivel Jerárquico	% Total Postulaciones I y II Nivel Jerárquico
DOCTORADO	1,0%	1,6%	1,40%
MAGISTER	47,0%	51,9%	49,9%
DIPLOMADO	22,0%	31,8%	27,70%
OTROS ESTUDIOS	30%	14,7%	21,0%
TOTAL	100%	100%	100%

ANEXO 11

CANTIDAD Y PROMEDIO DE POSTULANTES A CONCURSOS FINALIZADOS POR NIVEL JERÁRQUICO.

	Nro de postulantes	Nro de concursos	Promedio
I NIVEL	1595	9	177
II NIVEL	2491	24	104
TOTAL	4086	33	124

ANEXO 12

INDICADORES DE LOS TIEMPOS PROMEDIO DE LOS CONCURSOS DE PRIMER NIVEL FINALIZADOS AL 5 DE JULIO DE 2005

INDICADORES	MESES
Tiempo promedio de aprobación del perfil de selección.	0,4
Tiempo promedio de adjudicación de consultoras externas especializadas.	2,0
Tiempo promedio de publicación del Concurso.	1,2
Tiempo promedio de duración del proceso de Selección del Alto Directivo Público desde la aprobación del perfil.	3,4
Tiempo promedio de duración del proceso de Selección del Alto Directivo Público desde la aprobación de la Publicación.	2,6
Tiempo promedio de la determinación de la nómina después del informe de la consultora especializada.	0,7
Tiempo promedio de duración del proceso de Selección del Alto Directivo Público.	3,8
Tiempo promedio de duración del proceso de Selección hasta el nombramiento.	5,2

ANEXO 13

Nº	Cargos / Servicio	Tiempo (*)
1	Director Servicios de Salud Viña del Mar - Quillota	2,7
2	Director Servicios de Salud Valparaíso – San Antonio	2,7
3	Director Nacional Central de Abastecimientos del Sistema Nacional de Servicios de Salud – CENABAST	5,4
4	Director Nacional Servicio Nacional del Consumidor – SERNAC	3,5
5	Director Nacional Servicio Agrícola y Ganadero – SAG	4,5
6	Director Servicio de Salud Concepción	4,3
7	Director Servicio de Salud Antofagasta	2,7
8	Director Servicio de Salud Iquique	4,8

DURACIÓN TOTAL DE LOS CARGOS DE PRIMER NIVEL, FINALIZADOS AL 5 DE JULIO DE 2005

Se refiere al tiempo invertido en un proceso de selección desde el inicio formal hasta la fecha de determinación de la nómina que será enviada al Presidente de la República.

El tiempo es considerado en meses.

*Fuente: Fichas de información consolidada, año 2005
Secretaría Técnica, Consejo de Alta Dirección Pública*