

ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS  
**MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO Y DESARROLLO**

Diciembre 2016  
**2º Edición**







# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>II. LA RUTA PREVIA AL MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO Y DESARROLLO DE ADP</b>	<b>13</b>
<b>Fuentes de análisis: Experiencia acumulada desde el año 2006</b>	<b>14</b>
1. Contexto de la dirección pública	<b>14</b>
2. La mirada de los directivos públicos y sus demandas como fuente primordial del diagnóstico	<b>16</b>
<b>El Modelo de Acompañamiento y Desarrollo de ADP (MAD)</b>	<b>19</b>
1. Importancia de contar con un modelo para acompañamiento y facilitar el desarrollo de ADP	<b>20</b>
2. El Directivo Público que Chile necesita. Perfil de cargo del ADP	<b>21</b>
3. Resultados esperados de la función directiva	<b>25</b>
4. ¿Cómo se espera fortalecer la gestión del ADP?	<b>26</b>
5. Palancas de Gestión	<b>28</b>
6. Ciclo de Desarrollo de los Directivos	<b>30</b>
<b>IV. EVALUACIÓN DEL MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO Y DESARROLLO DE ADP Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	<b>34</b>
<b>V. DESAFÍOS</b>	<b>35</b>
<b>VI. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>36</b>
<b>ESQUEMAS</b>	
<b>Esquema N° 1</b> Perfil del Cargo del Directivo Público	<b>21</b>
<b>Esquema N° 2</b> Actores y Palancas para la Gestión del Modelo	<b>26</b>
<b>Esquema N° 3</b> Ciclos de Acompañamiento y Desarrollo	<b>30</b>

# PRESENTACIÓN

El Servicio Civil es una institución pública que se ha propuesto como misión “fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos.”

En este contexto, es fundamental visualizar la importancia que ha tenido para el país el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) el cual luego de 13 años de su creación, ha buscado dotar al Estado de Chile de un cuerpo de directivos idóneos y competentes, que sean capaces de ejercer su responsabilidad sobre la base de los valores y principios que sustentan la Función Pública, dentro de un marco de probidad y ética, vocación de servicio, y conciencia de impacto del rol que están convocados a desempeñar en el ámbito de una gestión a nivel central, regional o municipal.

De ahí la trascendencia del presente documento luego de la entrada en vigencia la Ley que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil, la cual releva

explícitamente el rol que debe cumplir el Servicio Civil durante todo el ciclo de desarrollo laboral de quienes son seleccionados a través de este Sistema. Esto considerando que - entre otras funciones-, el nuevo marco jurídico institucional establece que este servicio tiene la obligación de diseñar e implementar programas de inducción, acompañamiento, formación, y desarrollo directivo, los cuales deben ser presentados al Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) para su aprobación.

En este sentido, el Modelo de Acompañamiento y Desarrollo que se presenta en este documento, busca ser el marco de orientación que permita a este servicio diseñar, proponer e implementar lo requerido en este ámbito, además de servir de apoyo a quienes tienen la responsabilidad de ejercer una dirección pública y ser referente para quienes tienen la responsabilidad de colaborar con estos directivos para que se transformen en agentes determinantes en la generación del valor público en sus instituciones, y de esta manera, contribuir a mejorar la calidad de vida de chilenas y chilenos de todo el país.

Finalmente, agradezco muy especialmente a todos quienes nos entregaron su perspectiva de cómo abordar este desafío, dedicando tiempo y compartiendo sus reflexiones y experiencias. Nuestro reconocimiento a todos ellos, en particular a los Consejeros de Alta Dirección Pública, profesionales expertos representantes del CADP, representantes de las consultoras especialistas en reclutamiento y selección del SADP, académicos, y altos directivos públicos. Su valiosa colaboración queda plasmada en esta herramienta, la cual esperamos contribuya a fortalecer un Sistema que ha sido fundamental para la modernización del Estado, y que hoy está desafiado a ser un factor clave en la generación de una dirección pública, que tenga el liderazgo requerido para responder adecuadamente a los exigentes desafíos que tenemos que afrontar como país.

**Rodrigo Egaña Baraona,  
Director Nacional del Servicio Civil.**



# I. INTRODUCCIÓN



La sociedad chilena y el mundo han cambiado, no sabemos cuánto ni a qué velocidad evolucionarán en el futuro próximo. Se han experimentado giros, tanto en la dimensión económica, demográfica, social como también política. Esto, obliga a reflexionar analíticamente sobre la realidad actual y los efectos que estas transformaciones están reportando, tanto en la Sociedad Civil, como para las instituciones del Estado diseñadas para servirla. (Rogers & Guzmán, 2015). La velocidad de estos procesos, nos muestran un mundo menos estable y tradicional, lo cual no es neutro al momento de reconocer el escenario donde se ejerce la función pública, ni menos ante la definición sobre qué constituye o no valor público hoy para la ciudadanía. Los cambios socio-culturales que ha experimentado la sociedad, apuntan a un cuestionamiento de la eficacia del Estado y de la función pública frente a una ciudadanía cada vez más diversa, crítica y exigente. El conjunto de la relación Estado-ciudadanía está evolucionando. Cambia la sociedad, cambia la cultura, cambia el Estado y necesariamente debe cambiar la función pública.

## El Sistema de Alta Dirección Pública

El objetivo original del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile, en adelante SADP, fue dotar a las instituciones del gobierno central -a través de concursos públicos y transparentes- de directivos con probada capacidad de gestión y liderazgo para ejecutar de forma

eficaz y eficiente las políticas públicas definidas por la autoridad.

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

El CADP está inserto en la estructura del Servicio Civil (SC) y, hasta ahora, tiene como principal objetivo regular los procesos de selección de candidatos a cargos del SADP, o aquellos que deben ser seleccionados con su participación o con arreglo a sus procedimientos, y conduce los procesos destinados a proveer cargos de jefes superiores de servicios incorporados al Sistema.

El SADP, tras trece años de su instauración, sigue constituyéndose en uno de los principales hitos del proceso de modernización del Estado en Chile. Su creación, como consecuencia de los acuerdos político-legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento, adoptados entre el gobierno y la oposición en enero de 2003, dieron origen a un cambio cultural sustantivo que vino a limitar

la discrecionalidad de la autoridad en la provisión de los principales cargos directivos de la Administración Central del Estado, para pasar a proveerlos a través de concursos públicos, basados en la idoneidad y el mérito, sujetos a estándares técnicos de última generación y desarrollados con la conducción y garantía del CADP.

Son seleccionados a través del SADP los funcionarios de exclusiva confianza de la autoridad competente incorporados por ley al Sistema, que desempeñen cargos de jefatura en la dirección de órganos primer y segundo nivel jerárquico de los servicios públicos o en unidades organizativas de éstos, y cuyas funciones sean predominantemente de ejecución de políticas públicas y de provisión directa de servicios a la comunidad, a estos funcionarios se los denomina, altos directivos públicos (ADP).

A través del SADP, se contribuye día a día a optimizar la gestión pública y la calidad de los servicios que el Estado provee a sus ciudadanos, adaptándolo a los requerimientos que impone el desarrollo y orientándolo al cumplimiento de metas evaluables, a la obtención de resultados, a la mejor calidad del gasto público, a mayores grados de productividad y crecimiento económico y, en síntesis, a la generación de condiciones que contribuyan a alcanzar una sociedad con mayor igualdad de oportunidades. Sin perjuicio de lo anterior, recientemente se aprobó la Ley que perfecciona al SADP y fortalece al SC, cumpliéndose así con uno de

los compromisos del Programa de Gobierno de la Presidenta Bachelet y con una de las propuestas contenidas en el Informe del Consejo Asesor Presidencial contra los Conflictos de Interés, el Tráfico de Influencias y la Corrupción (Comisión Engel) del año 2015.

La nueva ley tiene dos objetivos fundamentales:

- 1)** Fortalecer el SC
- 2)** Perfeccionar el SADP

En relación al perfeccionamiento del SADP, establece lo siguiente:

**a)** Se amplía su cobertura, reforzando el valor del mérito en la selección y la importancia de contar con personas idóneas para el ejercicio de las funciones públicas que se les encomiendan.

**b)** Se elimina la figura de los ocupantes transitorios y provisionales (TyP) de los cargos de ADP vacantes, privilegiando así el criterio original del modelo -que aspiraba a que su aplicación fuera de carácter excepcional.

**c)** Se incrementa la celeridad de los procesos de selección al definir plazos a una serie de actuaciones de la autoridad que no lo tenían señalado.

**d)** Se facilita la instalación de un nuevo gobierno al facultar al Presidente entrante para nombrar directamente, sin concurso público, hasta 12 jefes de servicio que deben proveerse a través del SADP. Estos cargos deberán ser

provistos con personas que cumplan los requisitos legales y los perfiles para desempeñarlos. Los cuales deben estar aprobados por el CADP con anterioridad al nombramiento y ser publicados en las páginas web institucionales.

**e)** Se adoptan medidas de carácter procedimental que aspiran a mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos de selección, tales como el “Banco de Candidatos” que permite invitar a participar en concursos determinados a quienes hayan postulado previamente, c y posean un perfil adecuado con el del cargo de que se trata. En la misma línea, se faculta al CADP para efectuar “Gestión de Candidatos”, permitiendo invitar a un concurso, directamente a la etapa de entrevistas, a personas que hayan sido nominadas o nombradas como ADPs y que posean el perfil requerido, lo que evita eventuales declaraciones de desierto y eleva la calidad de los candidatos en determinados concursos. En la misma línea, se limitan las veces que un concurso de segundo nivel puede ser declarado desierto.

**f)** Se perfecciona la institucionalidad del SADP, particularmente del CADP, al reafirmar su rol como regulador y garante del buen funcionamiento del Sistema.

**g)** Se refuerza la idea de que el SADP constituye una herramienta destinada no sólo a seleccionar altos directivos, sino que también a apoyar y potenciar su desempeño al imponer al SC el deber de diseñar e implementar programas de inducción y acompañamiento para ADP.

**h)** Se establece un mecanismo anual de rendición de cuentas entre el Gobierno y el Congreso en lo relativo al buen funcionamiento del SADP, generando un ejercicio de accountability que permitirá que el Congreso monitoree el impacto del nuevo marco normativo y los avances del Sistema.

**i)** Se busca reducir el impacto de cambios de gobierno mediante medidas tales como: limitar la realización de concursos en los últimos 8 meses de un gobierno; y limitar la desvinculación de altos directivos de segundo nivel en los 6 primeros meses de gobierno, previa comunicación escrita y fundada a CADP, el cual puede citar a la autoridad a informar sobre los motivos de la desvinculación y el grado de cumplimiento de los convenios de desempeño.

**j)** Entre otras medidas, se simplifica el modelo de remuneraciones e incentivos y se perfeccionan los convenios de desempeño; se refuerza la transparencia del proceso de selección y se precisa el alcance de la confidencialidad, destacando su calidad excepcional; se permite a los funcionarios que son nombrados como ADP retener su empleo de planta hasta por 9 años; se mejora la situación remuneracional de los cargos críticos del sector salud, y se aumenta la dotación del SC para hacer frente a sus nuevas responsabilidades.

En este contexto, donde se cuenta con una ley que facilita el mejoramiento del SADP, dándoles entre otras funciones, el diseño e implementación de programas

de inducción y acompañamiento. El SC pone a disposición del Estado un Modelo de Acompañamiento y Desarrollo de ADP, en adelante MAD, el cual busca generar las condiciones para contar con los directivos públicos que el país necesita.

Los directivos públicos al asumir sus cargos, se enfrentan a una serie de retos, tales como, ejercer la función pública con impecabilidad técnica y valórica en un contexto que los expone a múltiples presiones, para lo cual deben dialogar permanentemente y actuar como referentes, tanto al interior como con el entorno de su organización.

El MAD busca generar una estrategia que comprometa a las autoridades políticas, ministerios, servicios públicos, directivos nombrados a través del SADP y SC, garantizando a los ciudadanos el cumplimiento por parte del Estado de sus funciones

fundamentales, con independencia de la contingencia política a través de un SADP maduro y consolidado.

El SADP, en la misma lógica inicial de profesionalizar la función pública, continúa poniendo el acento en las personas, como elemento primordial en el ajuste del aparato estatal a las crecientes y múltiples demandas de los tiempos. Se asume que es necesario generar políticas públicas e implementar cambios de carácter estructural o procedimental, pero son las personas quienes deben llevar a cabo esas transformaciones y los directivos públicos, quienes deben alentarlas.

En este documento, el Servicio Civil a través de la Subdirección de Alta Dirección Pública, presenta el MAD, herramienta a utilizar por autoridades, Ministerios – Servicios y por el ADP, quienes son los actores fundamentales para el logro de los resultados esperados.

## **II. LA RUTA PREVIA AL MODELO DE ACOMPANAMIENTO Y DESARROLLO DE ADP**

## Fuentes de análisis: Experiencia acumulada desde el año 2006.

Insumo fundamental para la propuesta de este modelo, ha sido la experiencia e información reunida desde el año 2006. El rol de acompañamiento y desarrollo de los directivos lo ha ejercido el Servicio Civil desde esa fecha, pero de manera menos persistente y visible que el quehacer de reclutamiento y selección.

Tanto la elaboración del diagnóstico como la propuesta del MAD, se hizo participativamente, siendo la Unidad de Desarrollo de ADP, la responsable de recopilar la información, coordinar y guiar el proceso de análisis y reflexión.

Se hizo un esfuerzo por incorporar la mirada de diversos actores del mundo público y privado. Junto con lo anterior, se consideró la experiencia en este ámbito, a nivel nacional e internacional, a través de estudios realizados por el propio SC, universidades, centros de estudios, organismos internacionales, entre otros. Fue relevante para el análisis también, las conversaciones que se sostuvieron con los Consejeros de ADP, quienes con su visión y experiencia, dieron luces de cómo asumir el nuevo rol, a partir de las nacientes atribuciones legales. Este **análisis del diagnóstico** consideró el contexto de la dirección pública chilena, incluyendo la mirada de los directivos públicos, ex directivos; sus demandas y propuestas.

Como resultado del análisis, se identificaron por un lado, una serie de aspectos claves que son considerados

como determinantes de la labor de los directivos, y por otro, las dificultades que debieran ser abordadas en el corto y mediano plazo, tanto por el SC como por autoridades políticas, ministerios y servicios que forman parte del SADP y también por los propios directivos públicos.

A continuación se muestra un resumen con los principales **hallazgos** encontrados en el diagnóstico:

### 1) Contexto de la dirección pública:

**Directivos frente a una sociedad en constante cambio.** La evolución histórica de la gestión pública, evidencia que los directivos del Estado deben ejercer su función en un escenario en donde interactúan dinámicas, intereses, instituciones y actores de naturaleza muy variada. Es complejo intentar una descripción simplificada, y lograr explicar de forma acabada dicho sistema, cuya operación reporta amenazas y oportunidades para los directivos públicos (Rogers & Guzmán, 2015).

Chile es un país en transformación, en su dimensión económica, demográfica, social y política. Este contexto, obliga a reflexionar analíticamente sobre el Chile actual y los efectos y retos que dichos cambios están reportando a la Sociedad Civil y a las instituciones del Estado diseñadas para servirla.

Lo relatado anteriormente, no es neutro al momento de observar el contexto donde se ejerce la función pública, ni menos ante la definición sobre qué constituye o no valor público para la ciudadanía.

**Directivos frente a los desafíos de la modernización del Estado.** Los cambios socio-culturales que ha experimentado la sociedad, apuntan a un cuestionamiento de la eficacia del Estado y de la función pública. Hoy la ciudadanía es cada vez más diversa, crítica y exigente. En consecuencia, la relación Estado-Ciudadanía se ha transformado.

La agenda modernizadora recoge la necesidad de profundizar y extender el impulso renovador para que llegue hasta los destinatarios finales (los usuarios de los servicios), y por otro lado, intenta hacer coherente los cambios en la estructura administrativa con las reformas al sistema político e institucional, apuntando en definitiva hacia un Estado más eficiente y más democrático (Rodríguez, 2012).

**Directivos como parte de un gobierno, aspectos esenciales a considerar.** El diagnóstico evidencia que entender al directivo como parte de un gobierno, que asume compromisos para el cumplimiento programático, en un entorno mucho más exigente y que demanda mayor participación, transparencia y coherencia, es fundamental para el éxito de su gestión.

Los programas de gobierno han ido cobrando importancia; han crecido en complejidad, adicionando compromisos cada vez más específicos y acotados en el tiempo, lo que se expresa en hitos y metas concretas, con amplia difusión pública, los cuales determinan la agenda del Estado. Es así,

que el directivo cumple un rol político - técnico, el cual no es siempre neutro.

Los periodos presidenciales son de 4 años y sin reelección, generando una presión considerable sobre el aparato público y los directivos, dado el contexto de urgencia por lograr y mostrar resultados en plazos relativamente breves.

**Directivos enfrentando nuevos tiempos.** El crecimiento económico no basta para fundar las decisiones de política pública, se hace imprescindible considerar variables como las ambientales, culturales y sociales, entre otras. En nuestros días, la legitimidad de las decisiones depende en gran parte de cómo se da el proceso para tomarlas y la participación es considerada como el bien común.

**Directivos frente a la ciudadanía.** La ciudadanía está cada vez más empoderada, con crecientes expectativas, más reflexiva, más crítica pero además menos disponible. Demandando más horizontalidad, y reclamando el cumplimiento de compromisos.

Es un entorno complejo, que exige resultados. Con desconfianza hacia el medio político, empresarial y religioso.

El directivo como “ciudadano público”, está más expuesto, debiendo legitimar permanentemente no sólo su quehacer sino también su “ser”.

### **Directivos en un entorno organizacional.**

Los directivos públicos son los líderes y referentes dentro de sus organizaciones. Tienen que enfrentar sistemas complejos (culturales, de personas, relaciones laborales, informáticos, de procesos, y administrativos, entre otros) y multifacéticos. Deben contar con la capacidad de transmitir orientaciones, valores, sentido y motivaciones, conformar equipos de alto desempeño, posibilitando el desarrollo del talento y generando cohesión y espíritu de equipo.

Les corresponde señalar el camino a seguir y los objetivos a alcanzar; además de diseñar, dirigir y estar atento a la estructura para que esos objetivos sean alcanzados. Deben asignar los recursos en función de las prioridades. Tienen que asegurar que prevalezca el buen trato y condiciones laborales dignas, promoviendo buenas prácticas laborales, considerando la importancia de las personas en la consecución de los resultados de la gestión institucional.

Deben liderar la innovación como también el proceso a través del cual su institución utiliza las tecnologías de la información como herramientas para alcanzar los desafíos, usando las redes sociales como canal de difusión, escucha y participación.

Los directivos están comprometidos a rendir cuentas (accountability), para lo cual el convenio de desempeño se constituye en una herramienta de gestión clave.

Como se puede observar, los directivos se mueven en un contexto complejo, se encuentran expuestos a múltiples presiones, teniendo que ser referentes de sus organizaciones, con la necesidad de integrar distintas perspectivas con respecto al cumplimiento del mandato gubernamental, con expectativas de diferentes actores y asimismo, cumplir con sus propios desafíos en un ambiente de desconfianza de la ciudadanía por la función pública.

### **2) La mirada de los directivos públicos y sus demandas como fuente primordial del diagnóstico.**

(Consultora SKM, 2007; UAH, 2010; Centro de Políticas Públicas PUC, 2012; Pucheu, 2013; Castro & Inostroza, 2014; CDO Consulting Group, 2015; Guzmán, 2015)

Como parte del análisis, se consideró fundamental, incluir la opinión de los directivos, en relación a su función y las dificultades para ejercer su rol en este contexto.

Para ello, se recogieron las opiniones de directivos vertidas en numerosos estudios realizados por el Servicio Civil, desde al año 2006 hasta la fecha. Se buscó sintetizar aquellos aspectos que se reiteran, se mantienen en el tiempo y se consideran importantes de atender.

- Los ADP vivencian la complejidad de legitimarse con tantos y diversos actores.

- Consideran como una gran dificultad, la alta rotación. Actualmente en



promedio permanecen menos de 3 años en el cargo, condición que obstaculiza la posibilidad de efectuar cambios profundos, entre otras razones, porque son vistos por su entorno como “aves de paso”.

- Declaran que son afectados por problemas de coordinación, lo que les entorpece su labor. En general mantienen una débil coordinación con el centro de gobierno (lo que dificulta la implementación de políticas y programas públicos). Se constata una débil coordinación del directivo de primer nivel jerárquico con sus autoridades. Las relaciones con sus superiores jerárquicos (ministros y subsecretarios) son descritas como distantes y eventuales, no distinguiéndose una relación de supervisión estructurada (Pucheau, 2013).

- Advierten ausencia de la autoridad superior ejerciendo un rol de jefatura con ellos. Plantean que existe escaso involucramiento en la bajada de prioridades y no siempre se dan los énfasis para el buen desempeño del cargo. La mayor parte declara que sus convenios de desempeño fueron propuestos por áreas técnicas de la institución y que las instancias de retroalimentación son casi inexistentes.

- Mencionan ciertas prácticas que ven como indispensables para ser más efectivos en su cargo. Una de las más nombradas fue la necesidad de estar rodeados de un equipo de calidad y confianza, que dé espacio para dedicarse a cosas más sustantivas

del cargo. Por otra parte, también se menciona la importancia de una buena relación con dicho equipo. No obstante esto, señalan que la relación con sus colaboradores directos es heterogénea, estableciendo lazos directos con uno a tres de sus colaboradores y menos con los demás, y admiten en general, que le dedican poco tiempo a conformar y a trabajar con sus equipos.

- La coordinación con sus propios colaboradores es realizada a través de reuniones y sus prioridades varían en la medida que aparecen problemas urgentes o deben cumplir con compromisos de gestión o plazos formales. En general, los directivos señalan estar muy ocupados, dedicando una parte significativa de su jornada de trabajo a aspectos administrativos, y muy poco tiempo a aspectos señalados como indispensables.

- Los directivos de primer nivel jerárquico declaran dedicarse a labores asociadas a la gestión y el desarrollo de redes, incluyendo asociaciones de funcionarios y el desarrollo de proyectos institucionales. Secundariamente se coordinan con subalternos de confianza.

- Los directivos de segundo nivel jerárquico declaran dedicarse fundamentalmente a temas técnicos, de planificación y administración de personas. Siendo esta última área la que le generaría la mayor cantidad de dificultades. La mayor parte de los ADP describe una débil coordinación con el primer nivel, en la que la mayor parte de las actividades concretas son reuniones

grupales o individuales con el superior, en las que se presentan informes sobre estados de avance o se discuten los temas de manera espontánea, sin una estructura preestablecida.

- Un comentario compartido de los directivos públicos, es la necesidad de apoyo durante el ejercicio de su cargo. En esta labor de soporte se menciona, en algunos casos al SC, como un organismo que está pendiente de sus necesidades y preocupado por los problemas que surgen en su gestión. También declaran que existen las instancias propiciadas por el SC para compartir entre directivos, pero la limitante del tiempo es una constante (Castro & Inostroza, 2014).

- Plantean que una consecuencia de asumir un cargo directivo, es la “soledad del poder”, que están en una posición que no les permite mostrar vulnerabilidad, y que es complejo “pedir ayuda”.

- Señalan que las oportunidades para relacionarse con pares son escasas y normalmente organizadas por el SC. Declaran que no se comparte un

sentido de identidad, ni de pertenencia con otros directivos. Estiman que carecen de espacios formales de encuentros y aprendizaje con pares, lo que consideran como fundamental para contar con una red de apoyo. Demandan reiteradamente instancias regionales de encuentro, de desarrollo y reflexión, como también, procesos formales de desvinculación, con procedimientos administrativos claros y que resguarden la dignidad del directivo.

- Finalmente en el ámbito del desarrollo directivo, en términos generales se puede constatar que faltan instancias de formación de habilidades directivas; hay escases de instancias permanentes de desarrollo para ellos; y prácticamente, no existen instancias de reconocimientos de logros.

Con este diagnóstico de base, el MAD pretende contribuir con el diseño, instalación y/o perfeccionamiento de ciertas prácticas que se consideran indispensables para promover una cultura directiva destacada, tanto en lo valórico como en lo político y técnico.

### **III. EL MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO Y DESARROLLO DE ADP (MAD)**

## 1) Importancia de contar con un modelo para acompañamiento y facilitar el desarrollo de ADP.

En tesis de grado de Alejandra Cerna (2016) se presenta un acercamiento de lo que es un directivo público a partir de diversos autores. Se define directivo de forma genérica, como el “responsable de dirigir y movilizar los recursos inteligentes hacia el logro de la misión, los objetivos y las metas de la organización” (Navarro, pág. 11). Es decir, es quien guía la organización hacia fines definidos previamente.

En particular, los directivos públicos son definidos en la Carta Iberoamericana de la Función Pública como el “segmento de cargos de dirección inmediatamente subordinado al nivel político de los gobiernos, cuya función es dirigir, bajo la orientación estratégica y el control de aquél, las estructuras y procesos mediante los cuales se implementan las políticas públicas y se producen y proveen los servicios públicos” (CLAD, 2003, pág. 26). Es decir, se suma el principio público y político a la consecución de fines definidos en base a los mismos principios, y los particulares de cada institución.

Son articuladores entre los políticos electos y la administración pública y se vuelven indispensables para el diseño e implementación de las políticas públicas (Cortázar, Lafuente, & Sanginés, 2014). Además, son considerados como exploradores, ya que “intentan descubrir, definir y crear valor público” (Moore, 1998, pág. 45), lo

cual supone “hacer efectivo el derecho de gestionar, flexibilizando y ampliando su margen de discreción en la toma de decisiones” (Figueroa, Pliscoff, & Araya, 2014, pág. 208).

De acuerdo a lo que señala el documento “El Directivo Público Hoy. Contexto, Roles y Desafíos” publicado por el SC, Mark Moore es uno de los autores que más ha enfatizado la importancia de la alta dirección en la formulación y ejecución de las políticas públicas, e identifica como la finalidad última de los esfuerzos de los directivos la creación de valor público (que puede interpretarse como la finalidad del Estado en general). El concepto de valor busca un equilibrio virtuoso entre dos elementos que han estado permanentemente presentes en el debate de las políticas públicas, la eficacia y la legitimidad. Según Moore, para crear valor público el alto directivo debe enfrentar tres dimensiones: la gestión estratégica, la gestión operativa y la gestión política.

**Gestión Estratégica:** Supone una reflexión estratégica del directivo, donde produce ideas acerca de cómo su organización logre el máximo valor, formulando, reformulando e innovando cuando sea necesario.

**Gestión Política:** Implica las relaciones con actores, internos y externos, a las que se ve enfrentado el directivo, en las cuales debe obtener legitimidad, autorizaciones y recursos necesarios. Incluye actores sobre los cuales el directivo no tiene autoridad formal, como los ciudadanos, medios de

comunicación, y grupos de interés, entre otros.

**Gestión Operativa:** Es el trabajo directo que se realiza en la organización, la cual debe actuar en forma eficaz y eficiente para lograr la estrategia previamente definida, buscando obtener los resultados esperados.

Por lo tanto, la creación de valor público se consigue cuando “se atienden los problemas demandados por los ciudadanos, y cuando en dicho proceso, la actuación del directivo público es eficaz, eficiente, transparente, equitativa y, además como objetivo

instrumental, fortalece las capacidades de la administración pública, entre otras posibles fuentes de legitimidad” (Rogers & Guzmán, 2015, pág. 51).

La ADP es una de las columnas vertebrales de la modernización del Estado chileno. Necesita seguir avanzando, a través de una gestión institucionalizada, permanente, comprometida y oportuna que tenga como objetivo el desarrollo de los directivos públicos, contribuyendo a generar las condiciones necesarias para que éstos puedan desempeñar su rol público de mejor manera.

## 2) El Directivo Público que Chile necesita. Perfil de cargo del ADP.

### Esquema N°1

#### Perfil Alto Directivo/a Público que Chile necesita



El perfil de cargo es el instrumento que guía el proceso de selección, acompañamiento y desarrollo del ADP. Permite entender las responsabilidades, las condiciones contractuales, el contexto interno, los actores relevantes para el ejercicio de las funciones, los recursos con los que se cuenta, los desafíos del período, los valores y principios que deben guiar su actuar y los atributos necesarios para asumir el rol.

El perfil recoge toda esta información a partir del entendimiento que los directivos gestionan un servicio con una cultura propia, insertos en un gobierno determinado y en una realidad coyuntural e histórica.

Cuando un directivo es seleccionado, se hace pensando tanto en este escenario como en los valores que debe demostrar y representar y los atributos o competencias que debe desplegar para el logro de los desafíos del período para el cual fue elegido.

El perfil ha ido variando en el tiempo, como señala Vera (2016) inicialmente el modelo de dirección pública adoptado en Chile planteaba un claro énfasis en la gestión directiva como una función sujeta a dos obligaciones: la gestión operativa y los resultados emanados de ella con orientación a la mejora del rendimiento de las organizaciones. Es así que se definieron cinco ámbitos generales sobre los que se esperaba los candidatos tuvieran cierto nivel de competencia. Estos ámbitos eran: habilidades técnicas, de gestión gerencial, personal e interpersonal,

estratégicas de liderazgo y para el entorno organizacional.

La misma autora señala respecto al perfil con el que se trabaja actualmente, lo siguiente:

- Enfatiza el rol del alto directivo público como Servidor Público.
- Estrecha la vinculación entre cargo, ocupante y organización.
- Profundiza en la indagación del contexto y características de la organización.
- Incluye desafíos gubernamentales y estratégicos del servicio en el que se inserta el cargo.
- Incorpora y destaca el convenio de desempeño como herramienta de gestión.
- Realza las condiciones jurídicas en las que se inserta el ejercicio de la función directiva.

Las competencias o atributos también han tenido una evolución, esta misma autora señala que a partir de la segunda versión del perfil (2015) ha existido un grupo definido de competencias (en la primera versión se definieron ámbitos y las contrapartes designaban las competencias que incluían en esos ámbitos) y que en la actualidad se circunscriben a siete, sumándose tres valores y principios como condiciones para el cargo, mismos que son evaluados, pero no calificados. Las competencias son determinadas transversalmente, y sin especificaciones, para los cargos de primer y segundo nivel jerárquico. La evolución se puede sistematizar de la siguiente manera:

Evolución de las competencias incluidas en el perfil del cargo ADP		
Perfil Inicial	Perfil Intermedio	Perfil Actual
Gestión Gerencial	Visión Estratégica	Visión Estratégica
Personales e Interpersonales	Gestión y Logro	Experiencia y Conocimientos
Estratégicos de Liderazgo	Relación con el Entorno y Redes	Gestión y Logro
Para el Entorno Organizacional	Manejo de Crisis y Contingencias	Liderazgo Externo y Articulación de Redes
	Liderazgo	Manejo de Crisis y Contingencias
	Innovación y Flexibilidad	Liderazgo Interno y Gestión de Personas
	Conocimientos Técnicos	Innovación y Flexibilidad
	Factor Probidad	Probidad y Ética en la Gestión Pública
		Vocación de Servicio Público
		Conciencia de Impacto Público

Como se puede observar, el perfil del cargo ha sido un instrumento dinámico, revisado y adaptado a las demandas del entorno, y a las reflexiones y aprendizajes que han ido surgiendo en el transcurrir del tiempo.

En la actualidad, el directivo público seleccionado en el marco del SADP, debe contar con valores, principios y atributos que están reflejados en el actual perfil de cargo de los ADP, los cuales reflejan lo que Chile necesita como directivo público, en el contexto presente.

**Los valores son los principios** que se comparten en forma colectiva y guían el juicio acerca de lo que es bueno y correcto. Los valores que se consideran transversales y que los directivos deben promover y representar como ejemplo, son los siguientes:

**a) Probidad y Ética en la Gestión Pública.**

Privilegia el interés general sobre el particular demostrando una conducta intachable y un desempeño honesto y leal de la función pública. Cuenta con la capacidad para identificar e implementar estrategias que permitan fortalecer la probidad en la ejecución de normas, planes, programas y acciones; gestionando con rectitud, profesionalismo e imparcialidad, los recursos públicos institucionales; facilitando además, el acceso ciudadano a la información institucional.

**b) Vocación de Servicio Público.**

Cree firmemente que el Estado cumple un rol fundamental en la calidad de vida de las personas y se compromete con las políticas públicas definidas por la autoridad, demostrando entusiasmo, interés y compromiso por garantizar el adecuado ejercicio de los derechos y deberes de los ciudadanos y por generar valor público.

Conoce, comprende y adhiere a los principios generales que rigen la función pública, consagrados en la Constitución Política de la República, la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, el Estatuto Administrativo y los distintos cuerpos legales que regulan la materia.

### **c) Conciencia de Impacto Público.**

Es capaz de comprender, evaluar y asumir el impacto de sus decisiones en la implementación de las políticas públicas y sus efectos en el bienestar de las personas y en el desarrollo del país.

Las competencias o atributos que orientan la selección y desarrollo de los ADP son los siguientes:

#### **a) Visión Estratégica.**

Capacidad para detectar y analizar las señales sociales, políticas, económicas, ambientales, tecnológicas, culturales y de política pública, del entorno global y local e incorporarlas de manera coherente a la estrategia y gestión institucional.

Habilidad para aplicar una visión global de su rol y de la institución, así como incorporarla en el desarrollo del sector y del país.

#### **b) Experiencia y Conocimientos.**

Corresponde a los conocimientos específicos necesarios para realizar una buena gestión. Los cargos más técnicos

van a requerir una actualización permanente.

#### **c) Gestión y Logro.**

Capacidad para generar y coordinar estrategias que aseguren resultados eficientes, eficaces y de calidad para el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos institucionales, movilizándolo a las personas y los recursos disponibles.

Habilidad para evaluar, monitorear y controlar los procesos establecidos, aportando en la mejora continua de la organización.

#### **d) Liderazgo Externo y Articulación de Redes.**

Capacidad para generar compromiso y respaldo para el logro de los desafíos, gestionando las variables y relaciones del entorno, que le proporcionen viabilidad y legitimidad en sus funciones.

Habilidad para identificar a los actores involucrados y generar las alianzas estratégicas necesarias para agregar valor a su gestión y para lograr resultados interinstitucionales.

#### **e) Manejo de Crisis y Contingencias.**

Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, riesgo y conflictos, tanto en sus dimensiones internas como externas a la organización, y al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco institucional público.



### **f) Liderazgo Interno y Gestión de Personas.**

Capacidad para entender la contribución de las personas a los resultados de la gestión institucional. Es capaz de transmitir orientaciones, valores y motivaciones, conformando equipos de alto desempeño, posibilitando el desarrollo del talento y generando cohesión y espíritu de equipo.

Asegura que en la institución que dirige, prevalezcan el buen trato y condiciones laborales dignas, promoviendo buenas prácticas laborales.

### **g) Innovación y Flexibilidad.**

Capacidad para proyectar la institución y enfrentar nuevos desafíos, transformando en oportunidades las limitaciones y complejidades del contexto e incorporando en los planes, procedimientos y metodologías, nuevas visiones y prácticas; evaluando y asumiendo riesgos calculados que permitan generar soluciones, promover procesos de cambio e incrementar resultados.

### **3) Resultados esperados de la función directiva.**

Los resultados a los que se debe orientar la gestión de los directivos, no sólo se deben enfocarse como ocurre en la actualidad, a los resultados de gestión organizacional: eficacia y eficiencia. Dado que aun cuando se entregue el servicio formal a la ciudadanía y se cumpla con las metas de resultado,

una falla en la confianza de cómo se alcanzaron estos resultados puede destruir el valor público.

La confianza es parte fundamental del capital social y uno de los más grandes determinantes del bienestar de la población. La confianza sienta las bases de la cohesión y la cooperación; y afecta al crecimiento y desarrollo de los países.

Los países de la OCDE, en general consideran que salvaguardar una cultura ética en el servicio público es una prioridad crucial, debido a que es un componente vital para mantener la confianza de la sociedad y los políticos en el servicio público (Johnston, 2002).

Es un reto entonces, incorporar en la actual evaluación otro tipo de resultados relacionados con la gobernanza y la integridad de la gestión.

En lo referido a la **gobernanza**, el modelo reconoce este concepto como el “buen ejercicio de la función directiva pública” en un contexto democrático, con una sociedad civil diversa y en interacción con un sistema social y político construido en base a relaciones complejas y cada vez más dinámicas (Kooiman, 2003). El ADP impacta con su quehacer en el “buen gobierno” y el flujo de relaciones existente entre la institucionalidad gubernamental y los distintos actores del sistema social y político, contribuyendo desde su espacio de acción al fortalecimiento de la democracia. Por ello es relevante que los resultados de la actividad

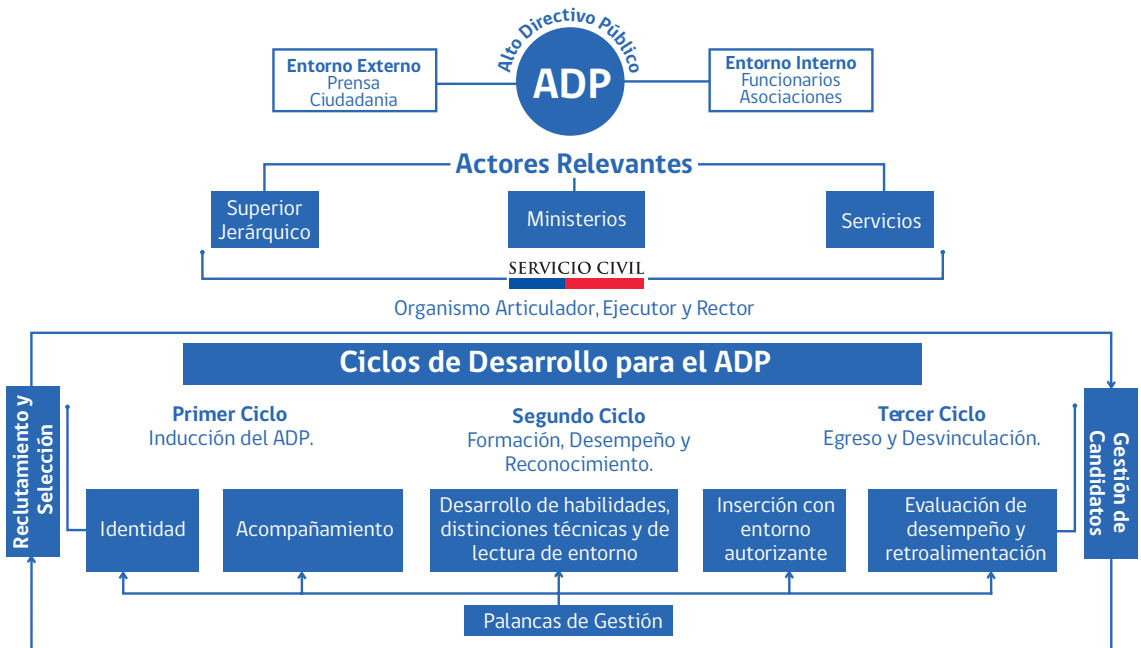
de los ADP, consideren aspectos como por ejemplo, la transparencia, la rendición de cuentas como una práctica permanente en su quehacer y la utilización de los mecanismos de participación ciudadana disponibles para un servicio cercano a las necesidades de las personas.

En materia de **integridad**, se entiende ésta como un componente fundamental de la gestión de un ADP, la cual cobra cada vez mayor relevancia en un contexto social de acceso masivo a la información y creciente control ciudadano sobre las acciones

de las autoridades y funcionarios de gobierno. En un sentido estrictamente vinculado a la gestión, la OCDE define el término como “el uso adecuado de fondos, recursos, activos y atribuciones en el sector público, para los objetivos oficiales para los que se destinaron”. Sin embargo, el modelo entiende también que el rol de un ADP lleva esta definición un poco más allá, debido a las expectativas de la sociedad respecto de los altos cargos gubernamentales y porque su rol dentro de las organizaciones que dirige, los sitúan en un papel de referentes institucionales.

#### 4) ¿Cómo se espera fortalecer la gestión del ADP?

Esquema N°2: Actores y Palancas para la Gestión del Modelo



Los directivos seleccionados cuentan con los atributos del perfil del cargo desarrollados en un nivel que permite asegurar una buena gestión. Sin embargo, se presentan desafíos que requieren que éstos sean reforzados o potenciados. Los escenarios políticos, sociales y económicos son cambiantes y requiere generar instancias de desarrollo para que los directivos se adapten más rápidamente y generen los cambios que sean necesarios en su proceder y en las organizaciones. Es así que es indispensable que distintos actores, con roles específicos, se interrelacionen, complementen y articulen, para facilitar el desempeño de estos directivos.

Los actores que de manera más directa inciden en generar condiciones para que los directivos puedan implementar a través de acciones concretas las políticas de Estado, son los siguientes:

**a) Servicio Civil:** tendrá la tarea de facilitar la coordinación con los distintos actores, autoridades políticas, equipos ministeriales y servicios públicos. Deberá también generar normas y orientaciones de inmersión e inducción, formación, desempeño, reconocimiento, egreso y desvinculación para los directivos e incentivar buenas prácticas gerenciales. Además realizará diversas actividades para facilitar la gestión de los directivos. Todo lo anterior, hace indispensable que genere iniciativas para ir evaluando y mejorando el SADP, tanto en el ámbito de selección como en el ámbito de acompañamiento y desarrollo.

**b) Consejo de Alta Dirección Pública:** le corresponde conocer y aprobar directrices para el diseño e implementación de los planes y programas de inducción, acompañamiento, formación y desarrollo de altos directivos públicos, elaborados por el SC.

**c) Superior Jerárquico:** le corresponden roles fundamentales, como facilitar la relación del directivo con el entorno político, entregar las prioridades gubernamentales, lineamientos estratégicos, y las expectativas con respecto a los logros que se esperan en el período de su desempeño. También le deberá entregar retroalimentación y proponer acciones que le permitan asumir nuevos desafíos o potenciar competencias o atributos para el logro de los compromisos. En el caso de los primeros niveles, se propone que sea el Subsecretario quien asuma principalmente estas funciones.

**d) Ministerios y Servicios:** estas instituciones a través de áreas específicas como los gabinetes, auditoría ministerial, gestión de personas, control de gestión y otras, deben brindar apoyo técnico y administrativo para la consecución de los compromisos de los directivos.

**e) Altos Directivos Públicos:** dado que los escenarios económicos, políticos y sociales son cambiantes, se espera que los directivos estén abiertos al aprendizaje y con disposición a mejorar sus atributos o competencias, ya que de esta manera se asegura que su actuar siga siendo

efectivo y que vayan adquiriendo y perfeccionando los conocimientos y habilidades requeridas para las sucesivas contingencias que se les irán presentando.

Se conciben como corresponsables y protagonistas de su propio desarrollo profesional, lo que implica participar en actividades de acompañamiento y desarrollo, solicitar apoyo cuando lo estimen necesario y entregar retroalimentación acerca de las diferentes instancias en estas materias de las que formen parte.

Cabe mencionar la importancia que tienen todos los sectores políticos en asegurar la continuidad y el mejoramiento, no sólo de este Modelo, sino del SADP en su totalidad, para el logro de los resultados esperados de su implementación.

## 5) Palancas de Gestión.

Los actores señalados deben movilizar "Palancas de Gestión", que son aquellas acciones y herramientas que van a permitir que el MAD opere en la práctica, a través de la movilización de los valores y principios transversales y los atributos de los directivos durante su ciclo de desarrollo, los cuales van a contribuir a obtener los resultados esperados en contextos específicos. Es decir, cada una de estas palancas actúa como un medio para fortalecer y mejorar el actuar de los directivos en relación a los desafíos que enfrentan en los servicios correspondientes.

Es importante mencionar, que cada una de estas actividades e instrumentos presentan diferentes tipos de complejidades para que sean ejecutadas según lo esperado, como también, disímiles niveles de desarrollo. Para su implementación el SC generará una estrategia de difusión y de gestión del cambio con los actores e instituciones que correspondan.

### Estas palancas son las siguientes:

**a) Identidad.** Se constituye a partir de los valores, principios y buenas prácticas que comparten los ADP.

Así lo señala Donald J. Johnston, Secretario General de la OCDE en el libro "Confianza en el Gobierno. Medidas para fortalecer el marco ético en los países OCDE" (2002) "El servicio público implica confianza pública. Los ciudadanos esperan que los servidores públicos sirvan a los intereses públicos con equidad y que administren los recursos públicos diariamente en forma correcta. Los servicios públicos justos y confiables inspiran confianza pública y crean un ambiente favorable para los negocios, contribuyendo así con mercados que funcionan bien y el crecimiento económico. La ética pública es un prerrequisito y sostén de la confianza pública. Asimismo, es la clave de un buen gobierno".

Las buenas prácticas son el reflejo del despliegue de los atributos. Estos valores y prácticas deben ser reforzados de manera permanente, a través de acciones de reconocimientos,

coloquios y talleres entre otras actividades.

**b) Acompañamiento.** Dada la importancia y complejidad del rol de los ADP, se considera fundamental que cuenten con una red de colaboración, en la que diferentes actores actúan de manera conjunta generando condiciones para facilitar el logro de los resultados que le fueron encomendados. Todos ellos deben realizar gestiones específicas, ya que la utilidad de las mismas va a estar determinada por múltiples factores, tales como, la realidad organizacional, los ciclos políticos, las necesidades de la autoridad y las particularidades de los directivos entre otras.

**c) Desarrollo de habilidades, distinciones técnicas y de lectura de entorno.** Hasta hace poco tiempo, se suponía que el saber estaba sólo ligado a la acumulación de información y al razonamiento lógico. Los desafíos del mundo globalizado y de la sociedad de la información, han creado la necesidad de relacionar el saber con el hacer. Hoy se evalúa el saber, a través de acciones que se traducen en resultados concretos.

Es así que el perfil del cargo de los directivos, especifica ciertos saberes o atributos que deben generar resultados en un contexto específico. No obstante, tal como se mencionó anteriormente, es necesario fortalecerlos o reforzarlos para responder a las contingencias que surgen frecuentemente. Todos los cambios suponen un nuevo aprendizaje que permite ampliar, corregir o ampliar

la capacidad de acción. Muchos de estos aprendizajes necesitan procesos de cambio de paradigmas y personales. Este aprendizaje se logra a través de experiencias que permitan entrenar las habilidades necesarias para enfrentar situaciones específicas.

También se hace necesario que los directivos cuenten con conocimientos determinados y con herramientas y metodologías que faciliten la comprensión del entorno.

**d) Inserción en el entorno autorizante.** Como señalan Rogers & Guzmán (2015), el directivo debe desenvolverse en una arena donde cohabitan e interactúan muchos grupos de interés (formales e informales, más organizados o menos). Dichos grupos de interés, pueden ser vistos como una amenaza o como una oportunidad, según la estrategia, las competencias y los estilos de cada directivo público al momento de liderar la organización.

Este entorno considera tanto a los actores políticos como a los funcionarios y sus organizaciones, sus pares y obviamente la ciudadanía, particularmente los usuarios o beneficiarios de sus políticas y programas. También hoy cobran relevancia los centros de pensamiento (think tanks) y las organizaciones no gubernamentales, la opinión pública y los medios de comunicación.

Todos ellos tienen diferentes intereses, interactúan entre sí y exigen ser atendidos o gestionados oportuna y eficazmente, lo que implica identificar

y entender este conjunto de intereses como permanentes de un sistema complejo y dinámico, más que como requerimientos esporádicos y puntuales.

El directivo debe ser capaz, como plantean los mismos autores, de asumir este sistema como un entorno de oportunidades para la obtención de legitimidad y no como una jungla de amenazas.

Dada la importancia de esta dimensión es fundamental que se desarrollen iniciativas que faciliten la relación del directivo con este entorno.

**e) Evaluación de Desempeño - Retroalimentación.** En este ámbito los convenios de desempeño de ADP, son instrumentos fundamentales para la gestión directiva, por las siguientes razones:

Constituyen una herramienta de gestión, a través de la cual la autoridad y directivo público acuerdan compromisos de gestión y metas estratégicas, así como los medios para

verificar su cumplimiento; permitiendo al directivo que participe en la definición del sello de su gestión.

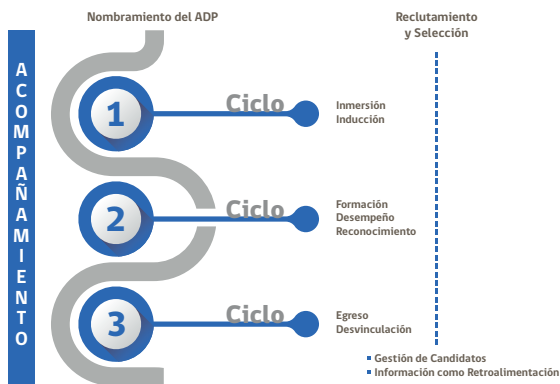
Son un instrumento que facilita la evaluación de la gestión directiva, enmarcando el dialogo con los directivos en un contexto de mejora; ya que permite contrastar lo que realiza el directivo con lo planificado. Para que esto ocurra es fundamental que el superior jerárquico, entregue retroalimentación de manera periódica, ya que esto va a permitir generar conversaciones para hacer los ajustes que correspondan o reforzar conductas para conseguir los resultados deseados.

Permite a la autoridad establecer prioridades de gestión a partir de los lineamientos políticos de gobierno, buscando alinear el trabajo con los objetivos gubernamentales.

Promueve el accountability respecto de la gestión de los directivos; permitiendo acceder a información formal acerca de la gestión de las instituciones en un contexto de transparencia.

## 6) Ciclo de Desarrollo de los Directivos

Esquema N°3



Una vez que los directivos son nombrados, comienzan el Ciclo de Desarrollo, término que conceptualiza tres momentos por los que atraviesan. Esos períodos, determinarán la pertinencia de realizar ciertas acciones con el propósito de facilitar el despliegue de los atributos de los directivos en cada servicio para la creación de valor público.

A través de instructivos, guías metodológicas y actividades de difusión y capacitación se irá conduciendo y apoyando el proceso de instalación del MAD, para que los actores e instituciones cumplan el rol esperado en cada uno de los ciclos que se describen a continuación:

**I. El Primer Ciclo: Inmersión e Inducción.** Este se inicia al momento del nombramiento del directivo y dura aproximadamente 6 meses. Es el período en el que el directivo se incorpora en un servicio para dirigirlo en su totalidad o para estar a cargo de un área específica.

■ **Inmersión e inducción.** El objetivo central para todos los actores que puedan facilitar la inmersión del ADP, es hacerlo lo antes posible, procurando proveer de la información política técnica esencial además de generar las instancias necesarias que le permitan conocer a los actores con los que deberá interactuar. Todas las acciones realizadas deben orientarse a facilitar la comprensión del contexto en el que debe actuar como también colaborar a la comprensión del rol que debe ejercer para lograr los desafíos del período.

Los protagonistas en esta etapa son los superiores jerárquicos, el SC y las áreas de gestión de personas de las instituciones públicas.

## **II. El Segundo Ciclo: Formación, Desempeño y Reconocimiento.**

Este ciclo considera todo el período del ejercicio del cargo. Todos los actores deberían enfocarse en fortalecer y reforzar las habilidades y conocimientos técnicos que aseguren el buen ejercicio de la labor directiva.

■ **Formación.** Cuando se diseñen e implementen acciones de formación, se debe tener presente el perfil del cargo y el rol político y técnico de los directivos. También debería ser fuente de información, la evaluación de los superiores jerárquicos acerca de su desempeño.

Un aspecto que se busca potenciar, es que los mismos directivos se constituyan en referentes de sus pares, a través de su experiencia, logros y buenas prácticas; para lo cual el SC fomentará que se compartan espacios donde entreguen sus opiniones y experiencias para ir generando una red de aprendizaje y de colaboración entre ellos.

En esta etapa, se considera importante contar con un equipo de mentores, pudiendo ser ex ADPs, como también personalidades reconocidas del mundo público o privado con una vasta experiencia en diferentes ámbitos. Este grupo, tendría como objetivo transmitir su experiencia a través de coloquios o apoyar a directivos en situaciones específicas.

▪ **Desempeño.** Los ADP son evaluados anualmente en base al cumplimiento de las metas establecidas en un convenio de desempeño, que es firmado por éste y su superior jerárquico. Este proceso debe permitir medir los resultados que un directivo público ha obtenido - a través de la gestión eficiente y eficaz de los recursos institucionales y el uso de sus atributos y fortalezas individuales - en el ejercicio de su cargo, en el cumplimiento de las funciones estratégicas, y los desafíos que la autoridad le encomienda para un periodo de tiempo determinado.

Como se mencionó anteriormente, la evaluación del desempeño se constituye en uno de los desafíos del MAD. Se hace particularmente importante: involucrar a la autoridad en la gestión del desempeño del directivo; que los convenios contribuyan a la toma de decisiones en materia de desvinculación; mejorar la evaluación de desempeño del directivo; y como SC, acompañar a los superiores jerárquicos y directivos en el proceso de evaluación del desempeño.

▪ **Reconocimiento.** Se reforzarán las buenas prácticas, que los directivos con sus equipos de trabajo han ido desarrollando para responder a las contingencias y desafíos de las distintas instituciones. Las actividades de reconocimiento consideran la entrega de premios, reconocimiento público por logros, y levantamiento y difusión de buenas prácticas, entre otros.

En este ciclo todos los actores cumplen un rol significativo.

**III. Tercer Ciclo, Egreso y la Desvinculación.** Una de las características del SADP es que se sustenta en el mérito y la confianza, lo que implica entre otras cosas que aun cuando el máximo tiempo de desempeño de los cargos es de 9 años, y la autoridad cada 3 años puede decidir su continuidad. Al ser cargos de confianza, siempre cabe la posibilidad de que éstos no duren los plazos mencionados.

En el diagnóstico realizado uno de los aspectos que se evalúa como una gran dificultad para que los Servicios cumplan con sus desafíos, es la alta rotación de directivos, ya que esta condición obstaculiza la posibilidad de efectuar cambios profundos.

La Presidenta de la República en el Instructivo Presidencial sobre el SADP de marzo de 2014; señala al respecto, que aunque los cargos de Alta Dirección Pública tienen la calidad de cargos de exclusiva confianza, en virtud de lo cual las autoridades competentes pueden solicitar su renuncia antes de concluir el plazo de su nombramiento, esta facultad no se debe convertir en un mecanismo de remoción política.

▪ **El egreso y la desvinculación.** Ambos se deben entender como un proceso natural del ciclo de desarrollo de los ADP, porque la salida de un directivo tensiona a la institución. Por lo anterior, se plantea como otro desafío para el MAD, la implementación de mejoras que aseguren realizar el proceso de egreso y desvinculación dentro del marco legal, en un contexto que



permita asegurar, tanto la continuidad de entrega de productos y servicios a la ciudadanía, como el buen clima organizacional, y el respeto y trato digno con el directivo saliente.

En esta etapa del ciclo, hay actores que cumplen responsabilidades específicas:

- **Jefes Directos (Ministros/ Subsecretarios o Jefes de Servicios, según corresponda)**, son quienes deben informar a los directivos, la decisión de no continuidad en el cargo de manera clara, oportuna y respetuosa. Su rol no debería ser reemplazado por ninguna persona de la institución.

- **Las Áreas de Gestión de Personas de los Servicios correspondientes**, serán las responsables de asegurar el cumplimiento de los procedimientos administrativos y facilitar, que en los últimos días que el ADP ocupe el puesto de trabajo, pueda organizar la información que va a servir de soporte para la persona que lo vaya a reemplazar en sus funciones. Es fundamental además, que resguarde que todo el proceso se dé en un ambiente de respeto y trato digno.

**El directivo, deberá asumir un rol proactivo en el cierre de su gestión**, facilitando la continuidad de las actividades del Servicio.

Tanto los directivos que dejan sus funciones como las autoridades y los servicios, deben garantizar una transición armoniosa, al momento que se produzca una desvinculación, evitando de esa manera, que se afecten los procesos, la entrega de servicios institucionales y el clima organizacional.

Las modificaciones a la Ley 19.882 contempla la posibilidad de incorporar en el proceso de selección, con su autorización y antes de la etapa de entrevistas, a ADPs, en ejercicio o no, que hayan ejercido el cargo por al menos un periodo de dos años y cuyo cumplimiento de su convenio de desempeño haya sido igual o superior al 90 por ciento. Esto se constituye en un reconocimiento a la trayectoria de los ex directivos que se destacaron en el ejercicio de la labor.

En esa misma línea, el modelo considera incorporar la visión y experiencia de ex directivos, que pudiesen aportar a través de sus aprendizajes y reflexiones a sus pares, en un rol de mentores.

## IV. EVALUACIÓN DEL MAD Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Se considera fundamental evaluar los resultados de este modelo, ya que es la única manera de asegurar que se avanza por el camino correcto, y si no fuera así, realizar de manera oportuna las modificaciones que sean necesarias. Dicha evaluación, se implementará utilizando metodologías cuantitativas y cualitativas.

En una primera etapa, se incorporaron en el Instrumento Barómetro de la Gestión de Personas, preguntas de aspectos claves del MAD para generar una línea base y posteriormente ir haciendo seguimiento y evaluación.

También se desarrollaron dos herramientas que van a permitir evaluar diferentes aspectos del MAD como también del proceso de selección. Una de ellas, la Entrevista de Entrada que se realiza a los directivos, después de un mes del nombramiento. En dicha instancia se va a indagar acerca de su experiencia en el proceso de selección y de la inducción realizada por el Servicio. Cuando los directivos cesen sus funciones, se efectuará la Entrevista de Salida, en la que uno de los propósitos será levantar información acerca de su experiencia como ADP, la evaluación del MAD como también, del proceso de desvinculación y su interés futuro por volver a desempeñarse como ADP.

Toda la información que se recoja a través de estas instancias y otras como el levantamiento de buenas prácticas permitirán ir sistematizando la experiencia acumulada e ir generando aprendizajes para retroalimentar el SADP y a la gestión pública en general.

## V. DESAFÍOS

Para que el Estado cumpla de mejor manera su rol, el SADP debe posicionarse como un territorio meritocrático, caracterizado por la impecabilidad técnica y ética.

Para atraer a profesionales destacados y con vocación de servicio público es necesario tener un proceso de selección con estándares de excelencia, y contar con un desarrollo profesional permanente. Para el logro de esta aspiración, los desafíos a alcanzar son:

- Que el MAD logre quedar instalado en los Ministerios y Servicios Públicos.
- Que los ADP consideren el MAD como un referente para su perfeccionamiento profesional y como elemento fundamental del éxito de su desempeño.
- Que los sectores políticos se comprometan a colaborar en la consolidación de la Alta Dirección Pública, dado que es un elemento central para garantizar a los ciudadanos que el Estado cumplirá sus funciones fundamentales, con independencia de la contingencia política.

Podemos señalar que en la medida que las autoridades políticas y los directivos públicos entiendan y utilicen el Modelo de Acompañamiento y Desarrollo para Altos Directivos Públicos como una herramienta que genera una identidad colectiva de servicio público destinado a la gobernanza, la integridad y la eficacia y la eficiencia en sus instituciones, estaríamos en presencia de un Sistema de Alta Dirección Pública que avanza hacia su madurez.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- 1) Bachelet, M. (2014) Instructivo Presidencial sobre el Sistema de Alta Dirección Pública.
- 2) Castro & Inostroza (2014) Altos Directivos Públicos: ¿Qué hacen con su tiempo?: Centro de Sistemas Públicos, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.
- 3) CDO Consulting Group (2015) Estudio Modelo de Desarrollo de Altos Directivos Públicos: Dirección Nacional del Servicio Civil, financiado por el Programa Banco Mundial.
- 4) Centro de Políticas Públicas (2011) Programa piloto mentores para Altos Directivos Públicos, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- 5) Cerna, A. (2016) Desarrollo de Altos Directivos Públicos: Una tarea permanente. Proyecto de Graduación para obtener grado de Magister en Gobierno y Gerencia Pública.
- 6) CLAD. (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública.
- 7) Consultora People & Partners (2012) Programa de Outplacement para Altos Directivos Públicos.
- 8) Consultora SKM (2007) Estudio de desarrollo directivo: Dirección Nacional del Servicio Civil.
- 9) Cortázar, Fuenzalida & Lafuente (2016) Sistemas de mérito para la selección de directivos públicos, ¿Mejor desempeño del Estado? Un estudio exploratorio: BID.
- 10) Cortázar, Lafuente & Sanginés (2014). Una década de reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-13). Washington, DC: BID

- 11) De Los Ríos & Irrarrázaval (2013) Rediseño de los convenios de desempeño de los altos directivos públicos: Centro de Políticas Públicas, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- 12) Donald, J. (2012) Confianza en el Gobierno. Medidas para fortalecer el marco ético en los países OCDE.
- 13) Escuela de Salud Pública, Universidad Mayor (2010) Estudio diagnóstico y propuesta de modelo de Alta Dirección Pública para el sector salud: Dirección Nacional del Servicio Civil.
- 14) Figueroa, Pliscoff & Araya (2014). Desafíos a la formación de los futuros directivos públicos del siglo XXI. *Convergencia* (64), 207-234.
- 15) Guzmán, M. (2015) Mirada sobre la gestión pública y desafíos para el Servicio Civil.
- 16) Jensen, M. (2011) Integrity: A Positive Model that Incorporates the Normative Phenomena of Morality, Ethics, and Legality - Abridged. Citado en Carrasco, I. (2011) La integridad del Directivo.
- 17) Kooiman, J. (2003). Gobernar en Gobernanza. En A. Cerrillo (Ed.) "La Gobernanza Hoy: 10 Textos de Referencia" (pp. 57-81). Madrid, España: Instituto Nacional de Administración Pública.
- 18) Lira L. (2012) Sistema de Alta Dirección Pública en Chile y su impacto en la gestión hospitalaria: un análisis empírico: Universidad de los Andes.
- 19) Moore (1998). Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. España: Paídos.
- 20) Navarro, A. (s.f.). Gerencia Pública y Modernización del Estado.
- 21) OECD (s/f) Preguntas frecuentes proyectos OCDE - Secretaría de la Función Pública. México. ( Recuperado de OECD el 30 de agosto de 2016: <http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/preguntas-frecuentes-proyecyo-ocde-sfp.htm>)
- 22) Pucheu (2013) Estudio de Roles primer, segundo y tercer nivel jerárquico: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- 23) Rogers & Guzmán (2015). El Directivo Público Hoy. Contexto, Roles y Desafíos. Serie de Publicaciones Servicio Civil.
- 24) Rodríguez, M. (2012) La modernización del Estado en Chile. Programa de Gobierno 2014-2018.
- 25) Undurraga & Zaviezo (2007) Diseño y seguimiento de convenios de desempeño de altos directivos públicos. Estudio realizado con la colaboración del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.
- 26) Universidad Alberto Hurtado (2010) Modelo de Desarrollo Sistema de Alta Dirección Pública: Dirección Nacional del Servicio Civil.
- 27) Vera, M.P. (2016) Perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública: Una Revisión de los Avances del Proceso e Instrumentos Selección: Dirección Nacional del Servicio Civil.





[www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl)



@ADP\_Chile