



**UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO**

# Modelo de Desarrollo Sistema de Alta Dirección Pública

**INFORME N° 4**

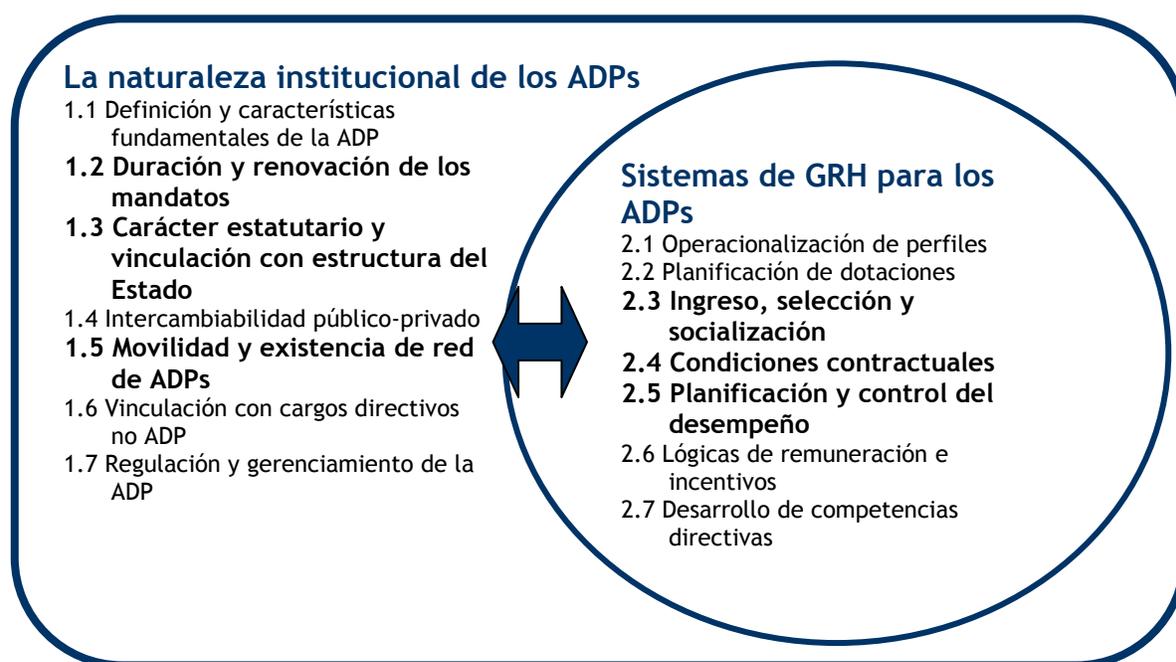
**ÁREA DE FORTALECIMIENTO DE ADP  
DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL-GTZ**

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	2
<b>ANÁLISIS DE LAS INICIATIVAS</b> .....	3
<b>ESCENARIOS ALTERNATIVOS PARA EL DESARROLLO DE LA ADP</b> .....	5
<b>Primer escenario: Desarrollo de una ADP de inspiración managerial</b> .....	5
OPTIMIZACIONES.....	5
a) Optimización de los concursos de ingreso y mejora en los tiempos de nombramientos .....	5
b) Abordar las barreras de entrada de cargos directivos al sector salud.....	6
c) Enriquecer y fortalecer el proceso de inducción .....	7
CRECIMIENTOS .....	8
d) Extensión del sistema a nuevos servicios, con la perspectiva de abarcarlos a todos.....	8
e) Solidificar la posición del CADP y la DNSC dentro del estado.....	9
f) Convenios de desempeño: inclusión de metas diversas, conexión entre resultados institucionales y desempeño directivo.....	9
<b>Segundo escenario: Desarrollo de una ADP técnico-política</b> .....	11
OPTIMIZACIONES.....	11
a) Optimización de los concursos de ingreso y mejora en los tiempos de nombramientos .....	11
b) Abordar las barreras de entrada de cargos directivos al sector salud. ....	12
c) Enriquecer y fortalecer el proceso de inducción .....	13
CRECIMIENTOS .....	13
d) Extensión del sistema a nuevos servicios, con la perspectiva de abarcarlos a todos aquellos que ejecuten políticas.....	13
e) Instalar protecciones a la salida de altos directivos orientadas a evitar la pérdida de talentos y mejorando la oferta del estado como empleador. ....	14
f) Solidificar la posición del CADP y la DNSC dentro del estado. ....	15
g) Convenios de desempeño: inclusión de metas diversas, conexión entre resultados institucionales y desempeño directivo.....	15
<b>PALABRAS FINALES</b> .....	17

## PRESENTACIÓN

A partir de las iniciativas incluidas en el Informe 3 y de la reunión de análisis y validación sostenida con el equipo directivo de la Subdirección de Alta Dirección Pública de la DNSC, se presenta a continuación el último informe del presente proyecto.

Contamos hasta ahora con un conjunto pluralista de ideas, necesidades y propuestas expresadas por actores representativos de un arco amplio de intereses. Para ordenarlos hemos utilizado el mismo esquema conceptual que fundamentó el avance previo del proyecto, destacando los temas en los que se ha detectado mayores niveles de expectativa de desarrollo.



Sin embargo, el mero señalamiento de los temas en los cuales sería preciso trabajar no constituye un programa de desarrollo. Escoger dónde comenzar, qué secuencia seguir o cuánto esfuerzo invertir en cada aspecto a desarrollar son pasos necesarios para contribuir a un genuino trabajo de fortalecimiento futuro del sistema.

Por lo tanto, con miras a estructurar la propuesta de implementación de las mejoras indicadas como significativas se propone utilizar como criterio el grado de complejidad que entraña asumir las mejoras, distinguiendo entre las optimizaciones operativas y aquellas modificaciones orientadas al crecimiento del sistema de ADP.

## Informe fase 4

### ANÁLISIS DE LAS INICIATIVAS

Una mejora se entenderá como *optimización* cuando sea pertinente a procesos de gestión ya existentes, mientras los cambios definidos como *crecimiento* del sistema implicarán la toma de decisiones sobre agregaciones, reformas o reorientaciones de mayor alcance en el sistema. Un plan de desarrollo para el sistema de ADP contendrá una combinación de optimizaciones e iniciativas de crecimiento.

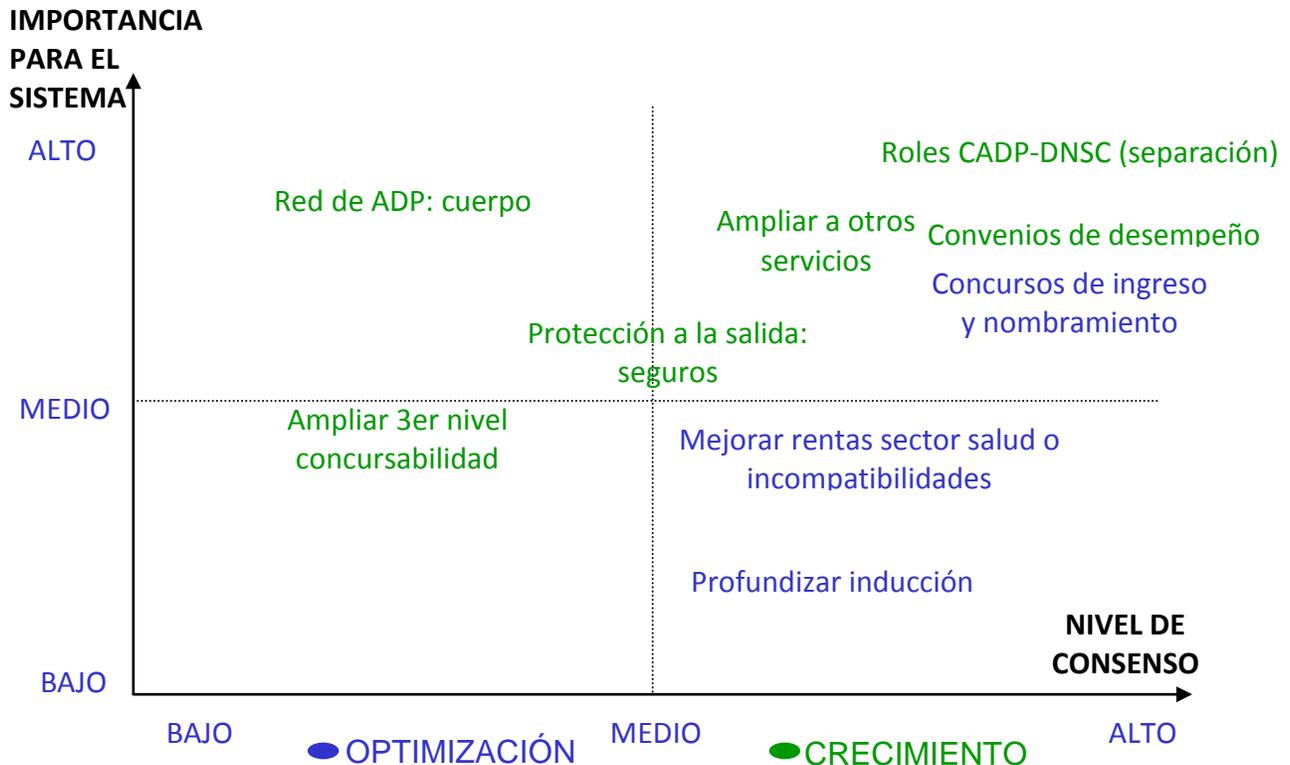
Para estimar y comparar las opciones de desarrollo sería útil valorar ambos tipos de propuestas en dos dimensiones complementarias:

- Nivel de **importancia** para el sistema, de modo que una propuesta más importante aportará una mejor evaluación de efectividad a la ADP.
- Nivel de **consenso** entre los *stakeholders* del sistema, tal que una propuesta que cuenta con un nivel de consenso más alto aumenta sus opciones de llevarse a cabo y consolidarse como parte del sistema.

Como resultado del uso de estas dos dimensiones combinadas pueden describirse cuatro grupos de propuestas de mejora con fines pragmáticos. Un primer tipo de propuestas son de importancia menor y al mismo tiempo generan resistencias entre los *stakeholders* (bajo consenso), lo que las desaconseja prontamente como prioridad. En segundo término estarán las posibles mejoras que cuentan con méritos que podrían elevar la efectividad del sistema (alta importancia), pero cuyo débil nivel de apoyo entre los actores haría improbable su aplicación. Por contrapartida, existe un tercer conjunto de medidas que generan niveles de consenso alto y que por lo mismo contarían con apoyo para ponerse en práctica, pero que no resultan claves toda vez que el rendimiento general del sistema de Alta Dirección no se vería significativamente beneficiado. El cuarto cuadrante reunirá las propuestas cuya importancia y consenso son simultáneamente altos, destacando por lo tanto como ideas a las cuales podría asignarse la mayor prioridad con una expectativa de retorno alto.

El siguiente esquema expone lo antes reseñado de modo gráfico, ubicando además las propuestas (optimización y crecimiento) derivadas de las etapas precedentes dentro de las dimensiones definidas.

Modelo de Desarrollo Sistema de Alta Dirección Pública  
Informe fase 4



Es posible que las prioridades que se desprenden del ejercicio anterior expresen con solidez suficiente el desarrollo esperado para el sistema de ADP. Sin embargo el acuerdo sobre los atributos que constituyen el estado deseado plantea los aspectos a lograr sólo en un nivel general y sin resolver la cuestión del tránsito entre el estado actual y el futuro. La diferencia entre un acuerdo general sobre las mejoras deseables y un plan de desarrollo para un sistema singular como éste radica, precisamente, en la anticipación y conducción de las etapas que se requieren para acceder al estado deseado de manera eficaz y manteniendo la coherencia necesaria.

Efectivamente la coherencia del proceso de desarrollo no puede garantizarse ex ante. Es previsible que ante la opción de implementar cada propuesta particular se expresen las diversas posturas y se requiera la construcción de acuerdos y compromisos. Tal como se ha señalado en etapas anteriores de esta consultoría, la existencia de consensos no quiere decir que no existan diferentes enfoques generales que pueden emerger en forma de un debate por la coherencia interna del plan.

## ESCENARIOS ALTERNATIVOS PARA EL DESARROLLO DE LA ADP

Entendiendo que existen, con niveles diversos de formalización, dos maneras de concebir la arquitectura general que debería inspirar el desarrollo del sistema de ADP, se puede afirmar que el proceso de cambio que debe delinearse a continuación estará sujeto a la tensión entre ambos puntos de vista.

El primero de los enfoques se puede asimilar a las ideas del *New Public Management* y va a propugnar que las medidas pro desarrollo favorezcan la primacía de los elementos y criterios técnicos sobre los políticos en la dirección de los servicios públicos y agencias estatales, asemejándose a la gestión de una empresa privada en la búsqueda de competitividad. El segundo enfoque estaría en sintonía con las posturas de la actual administración concertacionista, si bien no ha sido posible encontrar una formulación explícita, comprensiva y articulada de esta postura. La conducción política observada y algunos discursos del poder ejecutivo que han quedado registrados constituyen la fuente a partir de la cual inducir tal enfoque.

### Primer escenario: Desarrollo de una ADP de inspiración managerial

Desde este modelo, apoyado en teorías de gestión aplicadas al sector público, la aspiración que debe conducir los esfuerzos de modernización apunta a un estamento directivo con un régimen de empleo, esto es, donde lo relevante sea la demanda de las instituciones y agencias públicas en términos de los puestos directivos. Consecuentemente, será la flexibilidad de entrada y salida al sistema lo que mejor garantizará el cumplimiento de la máxima de *contar con los mejores*.

De forma complementaria, quienes ejerzan cargos directivos en un modelo de este tipo deberían responder por resultados contractualizados y verificables, dejando de lado las consideraciones de tipo político. La renovación de los directivos será la manera de proveer permanentemente al sistema de las competencias necesarias y actualizadas. Por tanto, las figuras directivas estamentales o de carrera no revisten un atractivo superior al que ofrece la dinámica flexible.

Esta postura implicaría el siguiente agregado de optimizaciones y crecimientos:

#### OPTIMIZACIONES

- a) Optimización de los concursos de ingreso y mejora en los tiempos de nombramientos

## Informe fase 4

La eficiencia en los concursos y nombramientos sería deseable no sólo por la máxima de favorecer el uso racional del tiempo y los recursos económicos, sino además por la necesidad de acercar lo más oportunamente posible los candidatos a los cargos vacantes, más aún en la perspectiva de cubrir una demanda creciente. Si se cumple que el mercado de trabajo dispone de personas idóneas para el cargo, un proceso eficaz debe lograr identificarlas y contratarlas con el menor desfase posible para capitalizar las ventajas.

Las acciones que se pueden señalar para este fin son:

- Identificar las áreas del sistema en que los tiempos de los concursos requieran una intervención más importante, usando criterios como la cantidad y proporción de cargos no provistos por retraso y la importancia de los nombramientos faltantes.
- Focalizar en las áreas más críticas (por ej. Salud o Justicia) los esfuerzos por agilizar los procesos, agrupando procesos que se encuentren los mismos niveles de avance y promoviendo para ellos las decisiones respecto a las etapas de evaluación general, entrevistas finales y/o el nombramiento.
- Asegurar la disposición de recursos económicos para contar con empresas de búsqueda y selección capaces de proveer el servicio de evaluación en los tiempos y condiciones de calidad requeridas.
- Mantener actualizada la información sobre rendimiento del proceso con fines de control, *benchmarking* y mejoramiento.
- Revisar y eventualmente rediseñar etapas del proceso buscando la reducción de actividades prescindibles o de menor importancia, y proponiendo reubicaciones de las responsabilidades de modo tal que ello facilite la agilidad y confiabilidad del proceso.

La principal ventaja que puede proveer esta optimización es el logro de la cobertura de la totalidad de los cargos de primer y segundo nivel, lo que supondría un hito en la reforma del sector público. Dado el creciente esfuerzo involucrado y la concentración en las tareas de ingreso de directivos, esta optimización puede tener como desventaja la dificultad de atender otras iniciativas relativas con etapas siguientes en el ciclo de vida laboral o con otros aspectos del sistema.

### b) Abordar las barreras de entrada de cargos directivos al sector salud

Actualmente, en los cargos correspondientes al Ministerio de Salud los resultados muestran que 193 vacantes han sido provistas, hay 86 cargos sin concursar y 45 en proceso (Reporte Estadístico Mensual ADP diciembre 2009), números que ponen al sector como el más afectado por atrasos en términos cuantitativos.

#### Informe fase 4

Si bien la agilización de algunas etapas debería disminuir los atrasos de los concursos de ingreso a puestos tales como Subdirector Médico de hospitales de la red de Salud, es necesario abordar la dificultad más permanente que representa la desventaja contractual y salarial que el sector público ofrece a profesionales con perfil médico y directivo. Sin tocar este tema, posiblemente volverá a producirse la carencia de candidatos, el retraso en algunos concursos y por lo mismo la persistencia de las vacantes de este sector pese al avance logrado. Para ello las medidas pueden ser del siguiente orden:

- De acuerdo con estudios de renta del sector privado en Salud, dimensionar la brecha salarial efectiva con cargos directivos del sector público que está redundando en la escasez de postulantes.
- Hecho lo anterior, evaluar el incremento de renta que sería necesario para mejorar sosteniblemente la posición competitiva del estado en este segmento específico del mercado laboral.
- Identificar restricciones contractuales vigentes, tales como la condición de dedicación exclusiva o los topes salariales en relación a la escala de sueldos, que de ser flexibilizadas pueden atraer más candidatos independientemente de la eventual autorización a las mejoras salariales.

Una dificultad en este aspecto será la búsqueda de un aumento sostenible en las rentas de los cargos directivos del sector Salud. En primer término, cualquier incremento presupuestario suele ser una proposición recibida con múltiples reparos por las autoridades competentes, de tal manera que los esfuerzos para conseguir este tipo de apoyo deben sostenerse un largo tiempo. En segundo término, la estructura de salarios en el sector público se inspira en el principio de equidad interna, manteniendo distancias moderadas entre niveles jerárquicos, lo cual seguramente se modificaría de manera notoria con el ajuste de las rentas a valores más competitivos.

La principal ventaja que hace aconsejable esta iniciativa es que constituye una señal durable y clara del interés del estado por atraer a los mejores profesionales del mercado para hacerse cargo de labores directivas. El efecto que esto tiene en términos del mensaje desde el sistema de ADP hacia la sociedad resulta más potente que las argumentaciones en el mismo sentido, pues demuestra fehacientemente una voluntad modernizadora.

#### c) Enriquecer y fortalecer el proceso de inducción

Como parte de la necesidad de mayor soporte y acompañamiento permanente expresada por los directivos seleccionados por el sistema, se menciona el interés en profundizar en los programas de inducción para que logren cumplir mejor con algunas necesidades:

## Informe fase 4

- Introducir de manera pronta y a la vez comprensiva a los directivos que recién ingresan al sector público al conjunto de condiciones administrativas y legales propias de su labor, acortando las diferencias sobre este aspecto con los ADPs con experiencia anterior.

Se trata de una iniciativa de bajo costo y que casa oportunamente con una necesidad expresada por los miembros del sistema: una vez terminado el proceso más o menos largo del concurso se produce un cierto vacío o desatención hacia el proceso de socialización que inicia el nuevo directivo. Eventualmente, los directivos con trayectoria en el sector público, institución y/o en el puesto podrían prescindir de este apoyo, sin embargo la renovación de los cuadros aconseja afianzar los esfuerzos que hoy se hacen. Se trata de una iniciativa que reduce unos de las barreras de entrada al sistema.

### CRECIMIENTOS

- d) Extensión del sistema a nuevos servicios, con la perspectiva de abarcarlos a todos

El crecimiento del sistema de ADP supone el acuerdo permanente y estable sobre el alcance que debería tener como sistema de ingreso y gestión del estamento directivo para la administración central del estado, así como su potencial extensión a nuevos tipos de organismos, agencias y niveles administrativos. Este acuerdo debería consistir al menos en:

- La sanción de los servicios e instituciones que deberían incorporarse definitivamente al sistema y abandonar la lógica de nombramientos de confianza (propuesta: todos los servicios salvo unos pocos de carácter político).
- La definición de un cronograma de ampliación del sistema hacia los niveles locales, específicamente en los municipios, de modo de unificar las reglas del juego vigentes para todo directivo que responde ante la ciudadanía y las autoridades mandatadas por ella.
- La aclaración de los límites del sistema, siendo el más evidente la inconveniencia de nombrar cargos pertenecientes a los poderes Legislativo y Judicial. En un área de ambigüedad estarían las universidades estatales.

La ventaja de una definición de este tipo es que fortalece de manera durable y coherente el carácter técnico de la ADP, restringiendo de manera sustantiva la influencia de los ciclos político-electorales en los directivos públicos y localizando la influencia de la política en la definición de objetivos más que en la ejecución de los planes y programas. Una potencial desventaja de este tipo de extensión del sistema sería el importante aumento de carga

#### Informe fase 4

para la DNSC, lo que va a obligar a ampliar sus equipos y presupuestos de acuerdo con el mencionado cronograma de ampliación.

e) Solidificar la posición del CADP y la DNSC dentro del estado

Si se espera que el sistema de ADP sea la puerta única de ingreso a los cargos gerenciales del sector público y que ello incluya más tipos de instituciones que las que hoy están afectas a él -como se mencionó en el punto anterior, llegando a municipios y universidades por ejemplo- resulta necesario abordar cuestiones relativas al gobierno corporativo:

- El Consejo de ADP tendría que pasar a una posición de mayor influencia, supervisando los concursos más que ejecutando entrevistas y determinando la estrategia de gestión que mejor serviría al sistema al modo de un directorio.
- Para asegurar que el empoderamiento de gestión del Consejo tuviera estabilidad política, sus integrantes debieran ser nombrados por el Senado y expresar así una composición independiente del signo político del Gobierno.
- Como órgano encargado de la ejecución de las estrategias definidas por el Consejo, la Dirección Nacional del Servicio Civil se constituiría en una repartición dirigida por un director general que nombraría el Consejo y reportaría al mismo.

Esta propuesta apunta decididamente a mantener la estabilidad del sistema de ADP más allá de las variaciones introducidas por los períodos presidenciales, lo que asegura continuidad de gestión y un alto nivel de profesionalización en los servicios públicos que deberán expresar las prioridades de los programas presidenciales elegidos por la ciudadanía. Además plantea un mejor aprovechamiento de las capacidades de los consejeros y una especialización de la DNSC en las tareas de implementación de planes estratégicos.

f) Convenios de desempeño: inclusión de metas diversas, conexión entre resultados institucionales y desempeño directivo.

Sabiendo que la idea ha sido planteada con anterioridad, es importante avanzar concretamente en aumentar el rol de la DNSC en las etapas siguientes al ingreso de los directivos y con un énfasis muy claro en las metas de desempeño que definirán operacionalmente las expectativas que ellos deben cumplir. Este rol consistiría en:

- Protocolizar el proceso de discusión y definición de las metas de desempeño a cargo de los directivos de primer y segundo nivel jerárquico.

#### Informe fase 4

- Procurar la concurrencia de las autoridades gubernamentales y los directivos en la discusión y definición de los convenios de desempeño de primer nivel.
- Estimular y monitorear la suscripción de los convenios de desempeño de segundo nivel de manera que desagreguen las directrices definidas en el primer nivel.
- Disponer la realización de entrevistas de seguimiento a los convenios según un calendario, en los que sea posible actualizar y corregir la formulación inicial de las metas y acercarlas al nivel de cumplimiento esperado.

La directriz general para esta iniciativa es identificar el aporte específico que el directivo debe hacer al logro de las metas institucionales, expresarlo en un conjunto de metas verificables e internamente consistentes, para finalmente proveer apoyo a los directivos en el período de trabajo que ha de conducir al logro de los compromisos. Una de las dificultades a enfrentar en la profundización de este importante instrumento de gestión radica en la multiplicidad de expectativas que se depositan sobre el alto directivo público, lo que redundará en un control permanentemente distribuido de su desempeño. Otra tarea que requeriría de atención es la de vincular refuerzos monetarios y simbólicos a los logros de manera contingente y proporcional al rendimiento. La dificultad de administrar este tipo de consecuencias debilita el efecto motivador que es necesario crear y mantener para el funcionamiento óptimo del convenio de desempeño.

## **Segundo escenario: Desarrollo de una ADP técnico-política**

Se trata de una postura que valora el aporte de los elementos manageriales y profesionalizantes a la modernización del estado, pero que incluye un espacio no menor para la influencia de actores familiarizados con la cultura y vocación de servicio público. Este modelo -que se puede reconocer parcialmente en el proyecto de ley remitido a la Cámara de Diputados por el Ejecutivo en diciembre de 2006- va a admitir la posibilidad de conservar espacios importantes aunque segmentados para actores de ambas proveniencias. De esta manera, las propuestas incluidas en el modelo de ADP técnico-política pueden guardar algunas semejanzas con el modelo managerial, y al mismo tiempo plantear soluciones distintas ante los mismos diagnósticos.

La distinción anterior permite definir las siguientes tareas como contenido del plan.

### **OPTIMIZACIONES**

- a) Optimización de los concursos de ingreso y mejora en los tiempos de nombramientos

No es del todo novedosa la búsqueda de un mejor control en los tiempos totales de los concursos de ingreso. Para ello se han emitido ya instructivos presidenciales que fijan plazos para informar las vacancias producidas en cargos del SADP, así como para la entrega por parte del ministerio respectivo del “perfil de selección, la propuesta del porcentaje de asignación de Alta Dirección y los representantes del ministro que participarán en el comité de selección” (Diario Financiero, Viernes 10 de julio de 2009).

No obstante, el cumplimiento de estas disposiciones recibe actualmente algunos juicios desfavorables y algunos pronósticos se hacen más pesimistas ante la expectativa de continuar incorporando servicios y cargos al sistema sin haber despejado los retrasos existentes. Por tanto, es necesario que un plan de desarrollo ponga un primer objetivo en:

- Identificar las áreas del sistema en que los tiempos de los concursos requieran una intervención más importante, usando criterios como la cantidad y proporción de cargos no provistos por retraso y la importancia de los nombramientos faltantes.
- Focalizar en las áreas más críticas (por ej. Salud) los esfuerzos por agilizar los procesos, agrupando procesos que se encuentren los mismos niveles de avance y promoviendo para ellos las decisiones respecto a las etapas de evaluación general, entrevistas finales y/o el nombramiento.

#### Informe fase 4

- Involucrar, de manera coordinada y preferiblemente vinculante, a las autoridades y otros actores que garanticen el cumplimiento de los estándares fijados para las entrevistas y evaluaciones correspondientes a cada cual.
- Asegurar la disposición de recursos económicos para contar con empresas de búsqueda y selección capaces de proveer el servicio de evaluación en los tiempos y condiciones de calidad requeridas.
- Centralizar y actualizar una base de datos de candidatos elegibles que permita optimizar el tiempo y la pertinencia en las fases de convocatoria y recepción de currículos.
- Mantener actualizada la información sobre rendimiento del proceso con fines de control.
- Revisar y eventualmente rediseñar etapas del proceso buscando la reducción de actividades prescindibles o de menor importancia, y proponiendo reubicaciones de las responsabilidades de modo tal que ello facilite la agilidad y confiabilidad del proceso.

Existen mejoramientos técnicos que elevarían los niveles de satisfacción con el proceso, los que sin embargo habría que complementar con una decidida actuación política que comprometa a las autoridades con la eficacia de los concursos. En la línea de fortalecer el reclutamiento de candidatos con trayectoria dentro del estamento directivo, plantea la ventaja de disponer de un directorio permanente al cual recurrir cada vez que se activa un concurso. Junto a estas potenciales ventajas, se puede señalar el efecto desfavorable que una iniciativa pro-reclutamiento interno del sistema tendría sobre la postulación de candidatos del sector privado.

b) Abordar las barreras de entrada de cargos directivos al sector salud.

Siendo el sector que mayor cantidad de cargos provee mediante el sistema de concursos de ADP y después del avance experimentado, los puestos de la salud pública que permanecen vacantes hacen pensar en el efecto de restricciones de otro tipo que requieren ser removidas. Junto a la opción de elevar sosteniblemente la competitividad salarial respecto de la salud privada, podría ser necesario ejecutar las siguientes acciones:

- Identificar restricciones contractuales vigentes, tales como la condición de dedicación exclusiva o los topes salariales en relación a la escala de sueldos, que de ser flexibilizadas pueden atraer más candidatos.

Incluso compartiendo el diagnóstico de una oferta de menor atractivo que el sector privado, este modelo considera una ventaja la mantención de niveles salariales equitativos y con distancias proporcionales entre niveles de responsabilidad. Al liberalizar

#### Informe fase 4

algunas condiciones contractuales no sustantivas se posibilita al sistema contar con directivos competentes sin por ello elevar los costos salariales directos. Un problema se perfila en la definición precisa y consensuada de estas condiciones contractuales a flexibilizar en términos del mantenimiento de reglas que vinculen apropiadamente a los directivos con sus deberes.

#### c) Enriquecer y fortalecer el proceso de inducción

En el entendido que el proceso actual ya considera la presentación de aspectos formales a los directivos, las optimizaciones serían:

- Asegurar que el ingreso del nuevo directivo a su institución incluya un acercamiento sistemático a sus nuevos colaboradores y principales aspectos de la cultura organizacional. El propósito de incluir este elemento en la inducción es simplificar los aspectos sociales presentes en la llegada de un nuevo directivo a un puesto de esta significación jerárquica.
- Conectar el ingreso al puesto e institución -si corresponde- con la definición y suscripción del convenio de desempeño. Esto supone que la inducción debe servir como puente entre la etapa de concurso, orientada a la evaluación de las competencias, y el convenio de desempeño, estructurado sobre metas.

La constitución de un estamento directivo responsable no sólo de su rol específico, sino de conducción de organizaciones marcadas por una cultura de servicio público imprime una prioridad de este tipo para el proceso de inducción: más allá de cuerpos legales de conocimiento obligatorio, un alto directivo público tendría la responsabilidad de comprender y liderar un colectivo con valores y prácticas permanentes. Esto servirá de contexto para la fijación de metas en el convenio de desempeño: no sólo expresar lo que debe hacerse, sino los estilos de gestión que deben promoverse.

#### CRECIMIENTOS

- #### d) Extensión del sistema a nuevos servicios, con la perspectiva de abarcarlos a todos aquellos que ejecuten políticas.

El modelo de ADP técnico-política comparte la idea de hacer del sistema de ingreso la ruta privilegiada a los cargos de responsabilidad directiva. Sin embargo, se hace necesario especificar algunas cuestiones:

- La distinción entre los servicios e instituciones que deberían incorporar integralmente el primer y segundo al sistema, abandonando la lógica de

#### Informe fase 4

nombramientos de confianza, y aquellos que podrían abrir sólo el segundo nivel a la ADP manteniendo el primer nivel como cargo de confianza política.

- La definición de un cronograma de ampliación del sistema hacia los niveles locales, específicamente en los municipios, de modo de unificar las reglas del juego vigentes para todo directivo que responde ante la ciudadanía y las autoridades mandatadas por ella.
- La aclaración de los límites del sistema, siendo el más evidente la inconveniencia de nombrar cargos pertenecientes a los poderes Legislativo y Judicial. En un área de ambigüedad estarían las universidades estatales.

La principal ventaja de la distinción entre instituciones mixtas e integrales es que puede aplicarse a las decisiones de expansión del sistema de ADP, evitando que la necesaria convivencia de las lógicas técnica y política se resuelva por la simple exclusión de ciertos servicios o instituciones y se confunda por lo mismo con el problema de los límites del sistema. Al permitir la coexistencia de directivos nombrados por concurso y por designación de la autoridad, esta mejora requiere una negociación que haga aceptable el carácter mixto para todas las partes.

- e) Instalar protecciones a la salida de altos directivos orientadas a evitar la pérdida de talentos y mejorando la oferta del estado como empleador.

No sólo se trata de atraer buenos candidatos, sino de estimular su permanencia como servidores públicos. La actual flexibilidad de salida representa un factor de inestabilidad que empobrece no sólo las condiciones de empleo de los directivos, sino también el stock de competencias directivas que el sistema de ADP necesita. Para ello es plausible señalar las siguientes acciones:

- Contratar un seguro de desempleo que permita que los directivos bien evaluados que dejen sus cargos tengan un período de protección.
- Establecer un registro de candidatos con experiencia directiva en cargos ADP que estén disponibles y ligados al sistema por las protecciones al egreso.
- En el caso de producirse vacantes con requisitos compatibles en la ADP, estos ex directivos serán reclutados e incorporados en el concurso.

La protección a los directivos que egresan del sistema precedidos de buenas evaluaciones no sólo presenta la ventaja de mejorar el trato dispensado a los servidores públicos del sistema o la promoción de su empleabilidad, sino que permite agilizar procesos de reclutamiento sobre la base de información confiable y oportuna. La desventaja más notoria es que no puede garantizarse la posibilidad de reubicación ni a todos ni de manera oportuna si no se cuenta con una planificación dotacional que actualmente no existe.

#### Informe fase 4

- f) Solidificar la posición del CADP y la DNSC dentro del estado.

Para abordar las cuestiones vinculadas al gobierno corporativo del sistema de ADP es ineludible perfilar los roles de sus órganos principales a través de las siguientes medidas:

- El Consejo de ADP tendría que hacer una decidida delegación de funciones operacionales en los concursos de ingreso. En cambio, sería beneficioso que asumiera tareas prospectivas, de planificación y rediseño del sistema en el mediano y largo plazo, actuando como contraparte de la DNSC en tareas de seguimiento y monitoreo.
- Como órgano principal en la conducción de las estrategias relativas a la Alta Dirección Pública, la Dirección Nacional del Servicio Civil se constituiría en una repartición dotada de más atribuciones y supervisada al más alto nivel por el ministro de Hacienda y/o el Presidente de la República.

La principal desventaja de este arreglo institucional radica en que se puede abrir una discusión sobre los mecanismos de nombramiento de los consejeros de cara a los nuevos roles correspondientes al CADP. La ventaja es que permite autonomía suficiente a la DNSC para enfrentar la venidera etapa de consolidación del sistema, en acuerdo y cooperación con el Consejo.

- g) Convenios de desempeño: inclusión de metas diversas, conexión entre resultados institucionales y desempeño directivo.

Para algunos actores, el sistema de ADP equivale exclusivamente a un sistema de ingreso a cargos directivos y no a un modelo integral de gestión de los cuadros del sector público. Esta comprensión acotada o sobre especializada se corregiría si se abordaran las siguientes tareas:

- Protocolizar el proceso de discusión y definición de las metas de desempeño a cargo de los directivos de primer y segundo nivel jerárquico.
- Procurar la concurrencia de las autoridades gubernamentales y los directivos en la discusión y definición de los convenios de desempeño de primer nivel.
- Estimular y monitorear la suscripción de los convenios de desempeño de segundo nivel de manera que desagreguen las directrices definidas en el primer nivel.
- Disponer la realización de entrevistas de seguimiento a los convenios según un calendario, en los que sea posible actualizar y corregir la formulación inicial de las metas y acercarlas al nivel de cumplimiento esperado.

#### Informe fase 4

- Modificar los sistemas de planificación y control de nivel organizacional disponibles a los altos directivos, acentuando la sintonía entre las metas de los niveles jerárquicos superiores y los sistemas de gestión generales.

La principal ventaja de una mejora de este tipo es que se utiliza el convenio de desempeño a favor del alineamiento de las múltiples tareas que se desarrollan en cada institución, llevándolo desde el terreno del cumplimiento formal al espacio cotidiano de la gestión con el apoyo de la DNSC. No puede descuidarse, en todo caso, que al introducir la distinción entre servicios integralmente adscritos a la concursabilidad y servicios mixtos cabe la posibilidad que en algunas organizaciones cuya dirección sea técnico-política el primer nivel jerárquico no utilice el convenio de desempeño como instrumento de planificación, lo que podría dificultar la generalización de esta práctica.

## Informe fase 4

### **PALABRAS FINALES**

Este informe es el resultado final de la consultoría. No es conclusivo y delinea dos escenarios de desarrollo del sistema. Son los actores políticos los que deben precisar y articular las propuestas para construir un escenario de consenso.

La legitimidad y profundización del sistema no es un acto de fuerza, se construye por consenso y convicción de los diversos actores. Tampoco lo es la aceleración de reformas, ya está visto que una manera de desprestigiar al sistema y la DNSC es sobredemandarla con concursos. Hace falta consenso en las propuestas y también en los tiempos de implementación.

La Universidad Alberto Hurtado, expresa su reconocimiento a la Dirección Nacional del Servicio Civil y la Cooperación Técnica Alemana (GTZ) por haber tenido la oportunidad de aportar al desarrollo y consolidación de un sistema que es reconocido a nivel internacional y que resulta esencial para desarrollar un estado eficiente y al servicio de sus ciudadanos.