

Desafíos para la selección de altos directivos públicos

Ewald Rodrigo Landsberger Sepúlveda

El presente documento tiene como objetivo revisar la evolución del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) chileno desde la perspectiva de uno de sus principales objetivos: la selección de altos directivos en base al mérito, para que la autoridad facultada pueda decidir la designación en base a la confianza política.

En primer lugar, se revisará el contexto y las consideraciones basales con las cuales surge el SADP chileno, para posteriormente establecer algunos de los logros más significativos de su consolidación dentro de la administración pública chilena, y al mismo tiempo, delinear los desafíos institucionales futuros. En los dos siguientes apartados, se presentará la descripción del proceso y la metodología de selección actualmente vigente, para posteriormente señalar los principales desafíos metodológicos para la selección de altos directivos. A modo de conclusión se proponen algunas reflexiones sobre el sistema y su proyección.

I. Particularidades del proceso de reclutamiento y selección de la Alta Dirección Pública chilena.

Antes de hablar de los concursos y del proceso mismo de reclutamiento y selección de altos directivos públicos (ADP) en Chile, se hace necesario resguardar algunas consideraciones relativas al Sistema de Alta Dirección Pública, el cual es uno de los principales hitos del proceso de modernización del Estado chileno.

Desde el retorno a la democracia, la modernización del Estado marcó las agendas gubernamentales, instalando, entre otros elementos, la necesidad de avanzar en la profesionalización de la función pública. Este proceso puso énfasis en las personas como elemento fundamental en la adaptación del aparato estatal a las crecientes y múltiples demandas impuestas por su proceso de recuperación institucional, ya que, más allá de las políticas públicas y de cambios de carácter estructural o procedimental, son personas las que llevan a cabo las transformaciones.

Existe abundante evidencia respecto a los beneficios y conveniencia de poner el foco en los servicios civiles para los países en desarrollo, por ejemplo, el Banco Interamericano de Desarrollo (2014), ha señalado que “contar con un servicio civil profesionalizado lleva a: (i) mayor ingreso per cápita; (ii) menor corrupción; (iii) menor pobreza; (iv) mejora en la entrega de servicios; y (v) mejora de la confianza en el gobierno y de la ejecución del gasto de inversión”.

De acuerdo a datos de la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda de Chile (2015), cerca de un 20% del producto interno bruto del país es administrado por el Estado, y por ende los directivos públicos que dirigen los distintos servicios de la administración pública tienen un significativo ámbito de injerencia en ese porcentaje. Desde una perspectiva poblacional, como mencionan Costa y Waissbluth (2007), en Chile los cargos directivos nombrados por un sistema como el SADP representa 250 directivos por millón de habitantes, cifra muy superior a los 30 en EE.UU o 1.3 en Inglaterra.

De la mano a estas transformaciones relacionadas con el Servicio Civil chileno, comenzó a generarse un relativo interés entre los distintos actores vinculados al tema (academia, clase política, agrupaciones de funcionarios, etc.), respecto de la situación de los cargos directivos en el Estado. Esta situación generó un diagnóstico compartido de “exceso de directivos designados a través de mecanismos de exclusiva confianza en desmedro de mecanismos competitivos y selectivos por mérito” (Lambertini y Silva 2009, en Williamson e Irarrazaval 2016). Este punto, abrió la discusión acerca de la diada “profesionalización-politización” del Servicio Civil en general y de los altos directivos en particular. Cabe señalar que desde la teoría, esta discusión es abordada desde la clasificación de los servicios civiles en “sistemas abiertos” o “sistemas cerrados”, de acuerdo a los grados de amplitud de dicha diada (González, 2015). En esa línea, Reino Unido y Canadá privilegian el reclutamiento interno, mientras que Holanda y Chile reclutan a candidatos que provengan indistintamente desde dentro o fuera de la administración pública.

El objetivo de los procesos de selección del SADPha sido desde su comienzo dotar a las instituciones del gobierno central de equipos directivos que optimicen la entrega de bienes y servicios a la ciudadanía y den cumplimiento a las políticas y programas definidos por la autoridad. La evidencia indica que contar con un sistema de alta dirección pública “permite desarrollar una gerencia pública con habilidades específicas, basadas en el mérito y vencer la falta de continuidad y fragmentación, asegurando así la permanencia entre una administración y otra” (Banco Mundial 2011 en Williamson e Irarrazaval, 2016).

Así lo anterior, la creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) el año 2003, puede además de considerarse como consecuencia de los acuerdos político-legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento, adoptados entre gobierno y 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.

Con este fin, se configuró un modelo de selección mixto que busca conciliar la idoneidad, la confianza y la gobernabilidad democrática para seleccionar, por concurso público, a los postulantes más idóneos para el cargo, los que son propuestos a la autoridad encargada del nombramiento (Presidente de la República o Jefe Superior de un Servicio Público, según corresponda), la que puede elegir libremente entre los nominados e incluso desestimarlos y solicitar un nuevo proceso de selección. Así el objetivo final es dotar al Estado de una administración profesional que contribuye a crear las condiciones que permiten asegurar los principios de excelencia, transparencia, legalidad, probidad y no discriminación, a través de la aplicación de criterios de idoneidad y mérito.

Pero este proceso de búsqueda o reclutamiento y selección del SADP tiene otras particularidades. Se entiende como parte de un proceso mayor, propio de cada servicio público que busca y deja vacante alguna de las posiciones de sus niveles superiores. Esto implica, que si bien es un sistema que opera a través de su propia institucionalidad, requiere de ciertos niveles de coherencia y complementariedad con los sistemas de gestión de personas de las instituciones que reciben a los directivos seleccionados.

La selección de un ADP se trata de un proceso que entrega como producto final una nómina de candidatos calificados; que se centra en el cargo más que en la carrera o ascensos de funcionarios del servicio; que por ende, comienza con un llamado público y externo. Otro elemento central que lo caracteriza es que se trata de una selección especializada, basado en un perfil y sus respectivas particularidades del cargo y organización.

Cabe agregar además que este proceso es mixto y colectivo, es público y privado, con participación de distintos actores representativos. Se trata de un proceso además de colectivo, complejo; que externaliza del reclutamiento vía head hunting, donde tiene un rol central el Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) y en el cual se delega la decisión final de selección, en la autoridad superior.

II. Logros y avances de la selección de ADPs

La evolución del sistema ADP en función de sus logros, desafíos y avances

El SADP, después de 13 años, puede mostrar significativos avances en materia de gestión y de implementación de un sistema que, podemos decir, fue “contra-cultural” para la realidad que vivía la administración pública en Chile al momento de su instauración.

En concordancia con ello, los “números” del SADP muestran una consolidación del sistema si se considera el número de cargos que son seleccionados por el sistema como una manifestación del alcance de éste. Recién promulgada la ley que lo crea, el SADP comenzó con un “universo 749 cargos -98 de primer nivel jerárquico y 651 de segundo-, que debían ser provistos a través de los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública” (Peftouloglou, 2015), mientras que al año 2016 “los cargos que se eligen a través del SADP llegan a 1.256. De estos, 949 cargos adscritos corresponden a 115 servicios públicos del gobierno central, 110 son de primer nivel jerárquico –principalmente jefes de servicios y cargos de confianza nombrados por el Presidente de la República– y 839 son de segundo nivel jerárquico –nombrados por el jefe de servicio–; mientras que 307 cargos no adscritos pertenecen a 230 organismos públicos que seleccionan algunos cargos directivos a través del SADP” (Williamson e Irarrazaval, 2016).

Consolidación y logros del sistema SADP

Siguiendo a Peftouloglou (2015), es posible observar que, desde el año 2003 a la fecha, el sistema ha transitado desde la instalación de la institucionalidad que los sostiene y que permitió impulsar al sistema (definición de procesos, procedimientos, etc.), hasta una etapa de consolidación que se materializa –entre otros aspectos- en un crecimiento de los cargos adscritos al sistema y la ampliación de su alcance a otros sectores como por ejemplo la educación municipal, que “en 2011 se incorpora en la reforma educacional a través de la administración de los procesos de selección de 293 Jefes de Educación Municipal (DAEM) y la participación en la selección de casi 4 mil cargos de Directores de Escuelas y Liceos Municipales, como garante del mérito y la idoneidad de los postulantes, en concursos públicos, competitivos y transparentes”. (Peftouloglou, 2015).

Un logro del SADP se puede apreciar en la panorámica de quienes conformaban (antes del 2003) versus quienes hoy conforman el cuerpo de altos directivos públicos. Como dice Dalmaza (2011), pasamos de grupos más ligados a los partidos políticos o “la tecnopolítica”, a directivos elegidos en base a perfiles directivos especializados. En cifras, un total de 3.114

cargos de libre designación gubernamental dejaron de serlo para proveerse por concurso público a partir del año 2003. En la actualidad, la selección mediante un proceso de SADP tiene una valoración positiva para diversos actores y dota de una legitimidad inicial al directivo que inicia sus funciones.

Dentro de los 4 primeros años de funcionamiento del SADP, se observaba que éste había permitido “la renovación de los directivos considerando que más del 60% de los elegidos no era el titular en el cargo y que el 14% de los seleccionados provenían del sector privado. Se menciona que cerca de 800 cargos han ingresado al sistema y el 56% de ellos ya han sido concursados o están en proceso de concurso. El sistema se ha validado y se han recibido más de 60 mil postulaciones a cargos” (Vera, 2016). Los concursos de ADP del sector público son más extensos y más complejos que los del sector privado, el año 2015, la duración promedio de un proceso de selección desde su publicación hasta en el envío de la nómina a la autoridad correspondiente fue de 80 días.

El SADP mostró para el año 2015 un promedio de 94 postulaciones para cada proceso (ver gráfico n°2), lo cual es una muestra de que la selección se realiza a partir de un universo de candidatos con un tamaño adecuado y es además una señal de la credibilidad con la que cuenta el sistema ante la ciudadanía como vía de ingreso a los niveles directivos de la administración pública.

El fortalecimiento del sistema ADP

Junto con los logros señalados, el compromiso con la mejora permanente en sus labores ha llevado al SADPa plantear proyectos que en el año 2015 fueron presentados en este mismo CLAD y que se encontraban en etapa de diseño y/o en inicio de su ejecución (Pefftologlu, 2015), orientados a la consolidación institucionalidad, los cuales hoy muestran avances significativos, como por ejemplo, desde la línea de la gestión interna, mejoras en el sistema de postulación en línea, digitalización de certificados de estudios de los candidatos y uso de carpetas electrónicas para las entrevistas (reducción del uso de papel y certificaciones de legalidad). Desde la perspectiva institucional, hoy está en trámite legislativo la ley que fortalece y perfecciona el quehacer de la DNSC, impactando positivamente también en el SADP.

En relación al desarrollo de los ADP una vez seleccionados, el SADP cuenta a partir del presente año con un modelo de acompañamiento y desarrollo que está comenzando a dar respuesta a la necesidad de gestionar el ciclo de vida laboral de los directivos desde la etapa de inducción hasta la salida o egreso del sistema.

En materia de relación con las empresas consultoras especializadas, el SADP actualizó y mejoró su relación con ésta a partir un nuevo convenio marco que permitió el ingreso de nuevas empresas que apoyan al sistema y al mismo tiempo actualizó el marco de relación entre el servicio y las empresas considerando los aprendizajes obtenidos a la fecha. Este nuevo convenio duplicó el número de ofertas recibidas respecto al convenio marco anterior y aumentó la cantidad de empresas habilitadas de 49 a 119 empresas consultoras, tanto para búsqueda como evaluación.

Respecto de la metodología de evaluación curricular, el año 2015 se implementó un cambio significativo en la forma de evaluar los antecedentes de los candidatos, distinguiendo

criterios para aquellos de naturaleza más técnica respecto de aquellos orientados a la gestión.

En línea con los cambios descritos, se comienza a utilizar un formato actualizado de perfil de cargo, el cual reformuló los atributos deseados e incorporó un apartado especial referido a valores y principios que se espera rijan el quehacer de los altos directivos chilenos. “Estos Valores y Principios dan el sello al ADP como un/una Servidor Público, es decir aquel que es responsable de administrar recursos que son del Estado y por tanto, pertenecen a la ciudadanía. Desde esta perspectiva, además el Servidor Público, a través de las decisiones que toma, impacta directamente en la calidad y oportunidad de los servicios entregados a las personas” (Espinoza, 2016).

En complemento al punto anterior a partir del año 2016, se ejecuta un ambicioso proyecto que hará más efectiva la concursabilidad y la selección de los directivos públicos. Este proyecto busca responder a la pregunta a la base, ¿Cuáles son los mejores métodos para evaluar y seleccionar a los directivos públicos chilenos? Considérese en este punto elementos como la relación con las empresas consultoras a través del convenio marco, la mirada académica y científica en términos del mejor uso de los instrumentos de evaluación de atributos, competencias o constructos psicosociales vinculados a los perfiles de cargo y al afán de constituirse en referente de selección de directivos públicos para el país.

III. Proceso y metodología de selección de altos directivos públicos en Chile.

El SADP establece en la actualidad un mecanismo de reclutamiento y selección basado en la determinación de perfiles que miden competencias y permiten atraer hacia la función pública a los profesionales más idóneos para ejercer cargos de primer y segundo nivel jerárquico de la Administración Central del Estado, a través de procesos públicamente conocidos y apoyados de todas las herramientas modernas utilizadas en la selección de personal (ver gráfico N°1).

Una metodología de selección tradicional

En cuanto a la metodología de evaluación, podemos señalar de acuerdo con Vera (2016) que la selección realizada por el SADP chileno corresponde a un modelo “tradicional lineal”, ya que “establece una relación entre uno o más constructos y las medidas predictoras de estos”.

El proceso comienza al producirse la vacancia de un cargo directivo en un servicio público adscrito al Sistema, por la solicitud de provisión del cargo realizada por el respectivo Ministro o Jefe Superior del Servicio al Director del Servicio Civil y por la construcción del perfil de selección, que será propuesto por la autoridad y aprobado por el CADP o el Comité de Selección, según sea un cargo de I nivel o II nivel jerárquico respectivamente. En esta etapa, se discuten aquellos aspectos más relevantes para el perfil y que son importantes de considerar en la selección, como el contexto institucional, desafíos para el cargo en particular, desde una perspectiva Ministerial, del servicio (si corresponde) y del CADP, en sesión plenaria o a través de un experto que lo representa.

La etapa de reclutamiento considera que los postulantes envíen sus antecedentes a través del Sistema de Postulación en Línea, mediante formularios electrónicos accesibles desde el sitio web de la DNSC, dando inicio a la revisión y análisis de la concurrencia de los requisitos legales para postular. Los antecedentes de quienes cumplen con los requisitos legales son

remitidos a una empresa consultora asignada para la evaluación de los candidatos. Dado que se trata de un proceso concursal, se realiza a través de un llamado público y abierto de amplia divulgación a través de medios de comunicación masiva y del sitio web del SADP, la que es posible complementar a través de la contratación de servicios de búsqueda o hunting de candidatos.

Luego, en la etapa de evaluación y selección, la empresa consultora encargada del proceso evalúa a los postulantes mediante el análisis de sus antecedentes y de entrevistas personales. En primer término, los candidatos son evaluados curricularmente, elaborándose un ranking según su adecuación con el perfil de selección. Los postulantes mejor evaluados pasan a la siguiente fase de evaluación, en la que se entrevista a los candidatos y se analizan sus referencias, elaborando informes de evaluación técnica que serán considerados por el CADP o el Comité de Selección en su evaluación final. En esta fase, los candidatos son evaluados para cada atributo establecido en el perfil, estrategia de evaluación “se centra en el nivel de desarrollo de las competencias contenidas en el perfil. Se considera que estas no son aditivas y que no pueden por tanto compensarse mutuamente (...) se exige un valor mínimo en todas y cada una de ellas para calificar como idóneo a un candidato, resultando con observaciones si uno o más valores se encuentran por debajo de este nivel” (Vera, 2016).

Esta etapa del proceso está en concordancia con lo que puede apreciarse en la experiencia internacional, siendo el método más utilizado la entrevista semi-estructurada, como mecanismo para evaluar la idoneidad. Por otra parte, el uso de test proyectivos son utilizados, al igual que en Chile, por el Reino Unido y Bélgica. Como un componente de la evaluación, el SADP utiliza las referencias laborales, instrumento que también es utilizado por Canadá.

Una característica común de las fases de evaluación curricular y entrevistas psicolaborales, es el hecho de que toda decisión respecto a los candidatos que avanzan o no, la toma el Consejo o el Comité a partir de los resultados de la evaluación realizada y presentada por la empresa especializada, siendo ésta responsable de aplicación de los criterios de evaluación y de presentar los resultados obtenidos.

El proceso de reclutamiento y selección para el sistema ADP, como ya se ha mencionado, es gestionado en una alianza público-privada entre la DNSC y empresas consultoras del mercado de la selección de personas, quienes terminan aplicando los instrumentos y metodologías para evaluar a los candidatos de acuerdo a un convenio marco. En palabras de Costa y Waissbluth (2007), es posible reconocer en las empresas de selección un rol más que de proveedoras de servicios a un socio del sistema, básicamente en cuanto a las tareas de reclutamiento vía head hunting.

La relación con las empresas de búsqueda y selección como un socio estratégico

Se debe considerar que hasta antes del 2003, las empresas de selección no habían tenido participación en la búsqueda y selección de directivos para el sector público. Lo cual implicó que a la hora de trabajar con ellas fue necesario incurrir en importantes esfuerzos de ajuste normativo y metodológico para garantizar los procesos y productos de calidad. La relación entre el SADP y las empresas especializadas está enmarcada por la normativa aplicable a toda la administración de compras y licitaciones públicas, la cual exige la convocatoria

pública y abierta a todos los oferentes de un determinado servicio y que cumplan con requisitos formales y técnicos definidos previamente. Una vez finalizado el plazo de presentación, se realiza una evaluación técnica y económica de las propuestas, para adjudicar incorporación al pool de empresas especializadas. Una vez realizada la adjudicación viene un proceso administrativo cuyo cumplimiento define a las empresas habilitadas definitivamente.

El trabajo de las empresas especializadas es fundamental para el buen funcionamiento del sistema, son ellas las encargadas de aplicar las metodologías de evaluación y cumplir con los requisitos del sistema, para lo cual el SADP define lineamientos operacionales y asigna, para cada proceso, a un funcionario del servicio (Consultor del Alta Dirección Pública) como contraparte técnica, el cual asesora la gestión del proceso en todas las etapas del proceso al Comité de Selección y supervisa técnicamente el trabajo de las consultoras especializadas velando por el respeto a los principios que rigen el sistema.

A continuación, el CADP o el Comité de Selección, según se trate de un proceso de selección de primer o de segundo nivel jerárquico, entrevista a los candidatos mejor evaluados y conforma la nómina de elegibles que serán entregadas a la autoridad encargada del nombramiento. Si no se reúnen al menos tres candidatos para conformar nómina, el propio Consejo o el Comité de selección, en su caso, declarará desierto el concurso y deberá darse inicio a uno nuevo.

Como finalización del proceso, la autoridad encargada del nombramiento, que en el caso del primer nivel es la Presidenta de la República y, en el segundo nivel, el respectivo jefe de servicio, comunica su decisión al Director del Servicio Civil y al Ministro del ramo y se informa al elegido. El nombramiento se efectúa a través de un decreto supremo firmado por el Presidente de la República y por el Ministro del ramo y una copia del mismo es archivada por la DNSC, abriéndose un archivo individual del Alto Directivo, en el cual se incluye la información relevante disponible.

IV. Desafíos estratégicos y metodológicos para la selección de altos directivos públicos.

Hemos podido identificar avances y logros en materias de selección de altos directivos públicos para el Servicio Civil, pero sabemos que los desafíos no son pocos y no todos son recientes. Nos planteamos así, no como una deuda, pero sí como una tarea pendiente luego de revisar las principales recomendaciones y la revisión de distintos documentos ad-hoc, en favor de hacer de este proceso concursal una práctica capaz de responder a los desafíos técnicos-académicos y también integrar éstos a las buenas practicas nacionales e internacionales.

En cuanto a los principales desafíos priorizados que se espera incorporar paulatinamente a la mejora del proceso de reclutamiento y selección de ADPs en el Servicio Civil, se agrupan en los siguientes tres ámbitos:

1. Desafíos y buenas prácticas a implementar en el ámbito del reclutamiento o búsqueda de altos directivos públicos.

Se ha mencionado en las recomendaciones, principalmente internacionales, la necesidad de ampliar y diversificar métodos de difusión y reclutamiento para directivos públicos en Chile,

con la idea de incrementar el abanico de postulantes talentosos provenientes tanto de bancos de postulantes o candidatos que al menos postularon una vez al SADP, así como de sectores poco explorados. Se espera así, abordar este doble desafío a partir de dos iniciativas vinculadas al desarrollo de proyectos tecnológicos puestos al servicio de la búsqueda y selección de personas (“Selección 2.0”); por un lado, la mejor gestión de las bases de datos de postulantes (gestión de banco de candidatos) y por otro, la implementación de un proyecto de uso de redes sociales para la difusión y reclutamiento de perfiles identificados como críticos.

En cuanto al impacto de la nueva Ley del Servicio Civil -próxima a entrar en vigencia durante el segundo semestre de 2016- en los procesos de selección, se destacan dos nuevas iniciativas en esta misma línea de mejora del reclutamiento; la posibilidad de ampliar la búsqueda de funcionarios al interior de los servicios públicos, sin renunciar a su condición de funcionarios de carrera y, la posibilidad de convocar a candidatos que hayan llegado hasta etapas finales de concursos anteriores con perfiles equivalentes (“Gestión de Candidatos”).

2. Desafíos y buenas prácticas a implementar en el ámbito de las técnicas, instrumentos o métodos de evaluación psicolaboral para ADP.

Respecto a los instrumentos de evaluación, el SADP está permanentemente revisando sus procesos y evaluando posibilidades de mejorarlos. En esa dirección apunta el trabajo que actualmente se realiza para establecer un nuevo proceso de selección, a partir del cual se definirán una gama de instrumentos que serán propuestos a las empresas especializadas. Esta nueva definición contemplará también la posibilidad de que éstas propongan o complementen con sus mejores herramientas de evaluación para las etapas del proceso que el Servicio Civil defina, lo cual se espera pueda generar un diálogo de aprendizaje mutuo en el marco de la validación de dichas herramientas por parte del Servicio.

Algunos desafíos puntuales que se incluyen en este proyecto que establecerá un nuevo proceso de selección para ADPs se pasan a detallar a continuación. En primer término, se destaca la posibilidad de incluir la metodología de evaluación por competencias a la selección de altos directivos públicos, lo cual implicará analizar la factibilidad de diseñar y poner en práctica indicadores conductuales en los perfiles de cargo y con ello diccionarios de competencias para distintos tipos de competencias y perfiles.

Un desafío identificado tanto en recomendaciones nacionales como internacionales dice relación con implementar como método de selección los centros de evaluación (assessment center) y los casos prácticos, bajo la lógica de poner el peso de la discriminación o selección en conductas observadas ligadas a indicadores conductuales que se desprenden de los perfiles. Éste método si bien impactan inicialmente en los costos de los concursos y en la coordinación con los distintos actores involucrados en la selección, aportaría en validez y efectividad de los métodos de evaluación.

Otro desafío que formará parte de este capítulo, establece el trabajo de revisar la factibilidad de construir pruebas específicas que midan conocimientos para aquellos cargos que respondan a una naturaleza más técnica que de gestión.

Un desafío que en el Servicio Civil tiene alguna data, se relaciona con determinar si las pruebas proyectivas deben continuar utilizándose en los procesos de selección. Se sabe que

para algunas empresas consultoras agregan valor en la integralidad de la evaluación de los distintos atributos del perfil, pero en términos generales su uso en nuestro país se debe principalmente a que los psicólogos se han formado en ellos, gracias a cursos de especialización impartidos ya desde pregrado en carreras en la mayoría de las Universidades.

Es sabido, basándose en argumentos y evidencia internacional que algunos test proyectivos o de personalidad se han dejado de utilizar porque proporciona información personal de los candidatos más allá de lo requerido para una evaluación laboral, lo cual ha generado discusiones respecto de la pertinencia ética de su aplicación. Asimismo, no se ha demostrado mayor validez de sus resultados en comparación con otras pruebas o métodos, como los basados en la selección por competencias o los centros de evaluación, e incluso con otros de anterior data como los test psicométricos. Pero sin duda una amenaza evidente para el buen uso de estas pruebas o test, ha resultado ser la proliferación de sus respuestas tipos por Internet.

Este último punto surge como desafío para el SADP, en tanto se debe velar por mantenerse a la vanguardia de los procesos de selección y al mismo tiempo dar señales al sector público y al mercado de las empresas consultoras de selección de mejores prácticas en la búsqueda y selección de personas.

Dicho esto, el foco de la discusión metodológica a partir de la experiencia acumulada por el SADP y el conocimiento de experiencias internacionales, ofrece una oportunidad no sólo para reformular o mejorar los métodos de evaluación, sino también el proceso de selección y sus etapas, cobrando así un sentido también estratégico en el alcance de estas nuevas definiciones, en el entendido que las pruebas, técnicas o instrumentos de evaluación están al servicio de las definiciones generales y procedimentales que configuran el proceso de selección y no al revés.

Desafíos y buenas prácticas a implementar en el ámbito de los cargos y perfiles directivos

En este ámbito que es tanto metodológico como estratégico para el reclutamiento y selección de los ADP, se releva la importancia de medir el resultado o la efectividad de un proceso de selección directiva para su servicio respectivo. En esta línea nos parece oportuno iniciar el diseño de una metodología cualitativa que nos permita medir la efectividad de la selección a partir de los nuevos perfiles de selección para cargos ADP que se comenzaron a implementar a comienzos del presente año, los cuales son el resultado de un proceso de elaboración y validación en la cual participan los ministerios o servicios respectivos y el SADP y, que además de incluir más y mejor información de los servicios, dan cuenta de una nueva herramienta de gestión.

Es necesario profundizar en los perfiles, por ejemplo en la reformulación de los actuales atributos o competencias transversales, para ello se analiza como necesario comenzar por diferenciar entre perfiles de primer y segundo nivel, pensando en los primeros como formuladores de políticas y a los segundos como quienes lideran su ejecución lo cual implica competencias y contextos de implementación distintos. También creemos necesario y actualmente es parte del proyecto de mejora 2016 de la selección de ADP, establecer un Diccionario de Competencias basado en familias de cargos que responderán a una

categorización de los cerca de 1000 cargos adscritos al sistema.

Finalmente y muy vinculado al perfil del cargo, surge como permanente desafío la evaluación curricular de los candidatos. Al ser la primera fase de la etapa de evaluación, siempre existirá una tensión respecto a la metodología utilizada y cómo ésta valora aspectos complejos de apreciar como la experiencia, trayectoria e inclusive conocimientos técnicos incluidos en el perfil. Como se señaló, el SADP definió el año 2015 una nueva metodología de evaluación que ajustó la aplicación diferenciada para perfiles de naturaleza principalmente técnica y de naturaleza de gestión, la cual debe evaluarse en cuanto al logro alcanzado a partir de su implementación.

V. Conclusiones

El Servicio Civil ha capitalizado una experiencia sin precedentes que debe transformarse en una nueva y mejor capacidad para llegar a ser “el” referente de la selección de personal en el Estado y, hacer de su proceso de reclutamiento y selección un proceso efectivo, actualizado y capaz de responder a los desafíos del actual entorno tecno-político influyente en los concursos (ciudadanía, mundo político, ministerios y servicios, principalmente).

Como ya se ha mencionado, el SADP planteó un cambio muy significativo en la forma de designar a los altos directivos, lo cual, después de 13 años modificó en varios aspectos la cultura del sector público en lo referido al mérito, la idoneidad y la transparencia. Pese ello, permanentemente ha debido hacer frente a diversos retos provenientes del ámbito interno - usuarios, autoridades- y desde el exterior como ha sido en los últimos años los cuestionamientos hacia su legitimidad y viabilidad. Como todo cambio de paradigma, el sistema debió validarse y legitimarse ante los distintos actores políticos y los funcionarios, lo cual puede entenderse como logrado si se considera la ampliación del ámbito de acción del SADP más allá del Gobierno Central.

El SADP y la selección en particular, se ve tensionado permanentemente por lo cambios de los paradigmas que definen las expectativas y roles que se espera cumplan los altos directivos públicos en su gestión, lo cual es particularmente crítico en momentos de cambio de gobierno y/o de coalición gobernante.

Existe conciencia de la necesidad de estrechar la relación del SADP con sus socios y actores claves, en particular para el proceso de selección. Es importante generar mecanismos que contribuyan al involucramiento de los Subsecretarios, Jefes de Servicio y Jefes de Personas y/o Desarrollo de cada institución para todas las etapas que constituyen el proceso de selección, en el entendido de que el SADP está al servicio de la autoridad competente para facilitar la mejor selección dentro del marco establecido y que la gestión del directivo impactará en tanto en los resultados de gestión sectorial como en el clima y bienestar laboral de los funcionarios.

Ahora bien, particularmente en este momento, el Servicio Civil vive una etapa de cambio a partir de su reforma, la cual entre otros, fortalecerá y mejorará el SADP. Con ello se espera que en el mediano y largo plazo contribuya a partir de una mejor selección y concursabilidad efectiva para que los directivos mejoren su gestión en sus distintos ámbitos, de cumplimiento de los desafíos programáticos, en la gestión de personas, pero también en cuanto gobernanza e integridad. Así el Servicio Civil podrá transformarse de un experto en

concursos a un asesor permanente de gestión y desarrollo de personas para el Estado, ejerciendo roles de rectoría, articulación y acompañamiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Costa, R. y Waissbluth, M. (2007), “Tres Años del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: Balance y Perspectivas”, en cuadernos del CEGES, U. de Chile.
- Dirección de Presupuestos (2015), “Estadísticas de las Finanzas Públicas 2005 – 2014”, Ministerio de Hacienda de Chile.
- Espinoza, V. (2015), “Orientación de Evaluación de los Valores y Principios para el ejercicio de la Dirección Pública”, aprobado por Consejo de Alta Dirección Pública de Chile 2016.
- Gonzalez, B. et al. (2016), “Servicio civil en Chile, análisis de los directivos de primer nivel jerárquico (2003-13)”, en Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro, jan./fev. 2016.
- Peftouloglou, B. (2015), “Los procesos de selección de directivos públicos en el servicio civil chileno”, documento presentado en el XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima, Perú, 10 al 13 de Noviembre.
- Vera, P. (2016), “Perfeccionamiento del sistema de alta dirección pública: una revisión de los avances del proceso e instrumentos selección”, Dirección Nacional del Servicio Civil.
- Williamson, C. e Irrázaval I. (2016), “Modernización del Sistema de Alta Dirección Pública: un paso necesario pero insuficiente”, en Apuntes Legislativos es editado por el Centro de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

RESEÑA BIOGRÁFICA

Ewald Landsbergeres Jefe del Área de Alta Dirección Pública de la Dirección Nacional del Servicio Civil. Es Psicólogo organizacional, con 11 años de experiencia en gestión de RRHH, capacitación, desarrollo organizacional y gestión por competencias. Con estudios de especialización en universidades chilenas y en el extranjero. Desde el 2006 lidera equipos en áreas de RRHH, desarrollo organizacional, selección y capacitación. Ha sido profesor en las Universidades de Chile, de Santiago y Alberto Hurtado.

GRÁFICOS

Gráfico N°1: Esquema del proceso de selección de Altos Directivos en Chile



Gráfico N°2: Evolución del número promedio de postulaciones a los procesos SADP.

