

Desafíos de la dirección pública para un Chile desarrollado: modelo de acompañamiento y desarrollo de alta dirección pública

Basilios Peftouloglou Gattas

I. ANTECEDENTES

a) El Sistema de Alta Dirección Pública Chileno.

El objetivo del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile, en adelante SADP, es 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.

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 o un Comité de Selección –según se trate de un cargo de primer o de segundo nivel jerárquico- selecciona, por 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 y solicitar un nuevo proceso de selección.

El SADP, tras trece años de su instauración, sigue constituyendo 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 (Ver Cuadro N° 1: Distribución de cargos por confianza y mérito en 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 Consejo de Alta Dirección Pública.

Este Consejo tiene la función de: garantizar confidencialidad, no discriminación y búsqueda del mérito; de representatividad (Presidente/a de la República y Senado participa en designación de los Consejeros y están presentes los diversos sectores políticos); y legitimidad, se da garantía a todos los sectores dado su vínculo con el mundo político.

Actualmente, son seleccionados a través del Sistema de ADP los cargos de primer y segundo nivel jerárquico de los servicios incorporados por ley al mismo, y participan de su institucionalidad en la selección otros servicios e instituciones que no forman parte del Sistema (Ver Cuadro N°2: Evolución de Cargos ADP: Ampliación desde el Gobierno Central al Estado en su conjunto).

Los cargos de Altos Directivos Públicos de primer nivel corresponden, en general, a jefes de servicio y los de segundo nivel a subdirectores de servicio, directores regionales o jefaturas de unidades organizativas con dependencia inmediata del jefe superior.

b) Logros del Sistema de ADP

Dentro de los resultados y logros obtenidos por el Sistema de ADP a la fecha, se pueden mencionar los siguientes:

- Más de un 90% de cargos adscritos concursados.
- Ha contribuido a renovar los cuadros directivos de la Administración: 50% de los nombrados NO ocupaba cargo.
- Promedio 122 postulaciones por cargo (2016) y 350 mil postulaciones en 12 años.
- Baja sostenida de concursos declarados desiertos por CADP o Comités de Selección: Aproximadamente un 13% en los últimos años.
- El Sistema cumple con los requerimientos de la autoridad: el 80% de nombrados ocupa los 2 primeros lugares de la nómina (2016).
- Ha facilitado la incorporación de profesionales del ámbito privado, el 19% de los nombrados proviene del sector privado y 81% sector público.
- Ha incrementado la participación femenina en la dirección pública de los nombramientos del Sistema, un 27 % recaen en ellas, cifra superior al 15% de presencia de mujeres en la gerencia del sector privado.
- Ha instaurado un exitoso modelo de cooperación público privada con algunas de las más prestigiosas empresas de búsqueda y evaluación de directivos del mercado.

Además, la Alta Dirección Pública ha permeado el valor del mérito al resto del Estado, extendiéndose más allá de sus fronteras originales, al aplicarse sus procedimientos e institucionalidad en la selección de servicios e instituciones que no forman parte del Sistema, entre los que se cuentan cargos de Directores de CODELCO; miembros de los Tribunales Ambientales y Tributarios y Aduaneros; integrantes del Consejo Nacional de Educación; entre otros. Adicionalmente, la ley de Calidad y Equidad de la Educación dispuso la participación del Sistema de Alta Dirección Pública en la selección de los Jefes de Departamentos de Administración de Educación Municipal y de los Directores de Escuelas y Liceos Municipales, lo queda cuenta de la envergadura de las responsabilidades que le han sido asignadas.

A través de la profesionalización de la función pública, el Sistema ha puesto el acento en las personas, como elemento fundamental en la adaptación del aparato estatal a las crecientes y múltiples demandas impuestas por su proceso de modernización, 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 y, en el ámbito del Estado, son directivos públicos competentes, innovadores y emprendedores los encargados de liderarlas.

De esta forma, nuestro país propendió 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.

No obstante lo anterior, el Sistema de ADP, es un modelo posible de perfeccionar y mejorar en muchos aspectos; en particular, para el presente documento, se analizará el proceso de

desarrollo de los Altos Directivos Públicos (ADP), entendiendo a este proceso, como el acompañamiento en la gestión de los ADP, con el fin de contribuir al fortalecimiento de sus habilidades, y avanzar en la constitución de un grupo de directivos que estén socializados en pautas comunes y en una ética de servicio público, con el fin de contribuir a la creación de valor público en su organización y en el Estado.

II. DIAGNÓSTICO QUE DA ORIGEN AL MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO Y DESARROLLO DE ADP

Si bien el acompañamiento de los directivos por parte del Servicio Civil se realiza desde el año 2007 a través de la Subdirección de Alta Dirección Pública, este esfuerzo no fue sistemático y permanente en el tiempo. En el año 2014 se inició un proyecto para generar un Modelo de Acompañamiento y Desarrollo para los Altos Directivos Públicos, el que busca reconocer, integrar y contribuir al logro del Directivo Público que el país requiere para alcanzar el desarrollo y que está expresado en el actual Perfil de Selección del Sistema de ADP, y que lleva a concebir el acompañamiento y desarrollo de los directivos como la contribución para crear Valor Público en sus instituciones, lo que se verá reflejado en resultados eficaces – eficientes, legítimos, con gobernanza y gobernabilidad.

Insumo fundamental para la propuesta del Modelo, fue este diagnóstico, que contempló información y antecedentes recabados por el Servicio Civil desde el año 2007 hasta la fecha. Este análisis consideró: el contexto de la dirección pública chilena, incluyendo la mirada de los directivos públicos y sus demandas; la revisión de las experiencias internacionales aplicables a la realidad chilena; y la revisión de estudios, investigaciones, entrevistas, focus groups y otros, realizados por investigadores y profesionales del Servicio Civil.

Parte esencial del proceso de elaboración de la propuesta de Modelo, fue el levantamiento de información en forma participativa y la incorporación de la experiencia acumulada en este ámbito tanto a nivel nacional como internacional, y la incorporación de distintas miradas de actores relevantes. Esto se realizó a través de un conjunto de encuentros con profesionales del Servicio Civil, profesionales de la Administración Pública Chilena en general, ADPs, ex ADPs, profesionales de Universidades y Centro de Pensamiento, expertos de Empresas Consultoras, y expertos del sector público y privado.

Como resultado de este diagnóstico, se identificaron problemas a abordar, ya sea por el Servicio Civil, por los Ministerios y Servicios que forman parte del Sistema de ADP y por los propios directivos públicos.

Dentro de los principales hallazgos se encuentran los siguientes:

- Existe una falta de visión compartida del rol político-técnico de deben jugar los ADP,
- Existe una creciente desconfianza de la ciudadanía por la función pública,
- Un entorno y un contexto actual complejo para los directivos, que les exige estar expuestos a múltiples presiones y al mismo tiempo actuar como referentes de sus organizaciones, con la necesidad de integrar distintas perspectivas con respecto a la posibilidad de cumplir con el mandato gubernamental, las expectativas de los diferentes actores y de cumplir con sus propios desafíos.

Nuestro análisis proyecta que este es un escenario de desempeño que se generaliza en la región.

Por otro lado, en el ámbito organizacional de los directivos, los hallazgos son los siguientes:

- Una baja permanencia de los ADP en el cargo (en promedio permanecen 2,4 años en un cargo), lo que les dificulta realizar cambios profundos y la falta de continuidad en la ejecución de políticas públicas,
- No existe mayor involucramiento de la autoridad en su rol de jefatura con los directivos;
- Existe escasa coordinación en los distintos niveles de jefaturas (entre los I niveles con la autoridad superior y entre estos I niveles con sus II niveles y niveles inferiores de la organización);
- Existe insuficiente gestión del desempeño del directivo; y
- Ausencia de procesos formales de desvinculación, con procedimientos administrativos claros y que resguarden la dignidad del directivo.

En el ámbito del desarrollo directivo, en términos generales se puede constatar:

- Que faltan instancias de formación de habilidades directivas;
- Hay escasos de instancias permanentes de desarrollo para ellos; y
- Prácticamente, no existen instancias de reconocimientos de logros.

Finalmente, en el ámbito de los propios directivos:

- No existe un sentido de identidad entre ellos;
- No existe una visión compartida del rol del directivo público y de su rol técnico y político;
- Falta comprensión de su rol como jefaturas.

Con este diagnóstico a la base, el Modelo de Acompañamiento y Desarrollo de ADP lo que pretende, en alguna medida, es contribuir a la solución parcial o total de los problemas identificados.

III. ¿PARA QUÉ UN MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO Y DESARROLLO DE ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS?

Un directivo público definido de forma genérica es el “responsable de dirigir y movilizar los recursos inteligentes hacia el logro de la misión, los objetivos y las metas de la organización”¹. Es quien guía la organización hacia fines definidos previamente.

En la Carta Iberoamericana de la Función Pública, los directivos son definidos 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”². Con esto, 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 públicas³. Además, son

¹Navarro, A. (s.f.). Gerencia Pública y Modernización del Estado.

²CLAD. (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública.

³Cortázar, J., Lafuente, M., & Sanginés, M. (2014). Una década de reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-13). Washington, DC: Banco Interamericano del Desarrollo.

considerados como exploradores, ya que “intentan descubrir, definir y crear valor público”⁴, lo cual supone “hacer efectivo el derecho de gestionar, flexibilizando y ampliando su margen de discreción en la toma de decisiones”⁵.

De acuerdo a lo que señala el documento “El Directivo Público Hoy. Contexto, Roles y Desafíos”⁶ publicado por Servicio Civil, 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 actuar equilibradamente en tres ámbitos interrelacionados: la gestión estratégica, la gestión operativa y la gestión política.

La gestión estratégica supone que el directivo reflexiona estratégicamente, produce ideas acerca de cómo la organización o unidad (cualquiera que sea la escala de la misma) que se ha puesto a su cargo puede crear el máximo valor; formular, reformular e innovar cuando las circunstancias lo ameritan.

Para lograr implementar la estrategia, el directivo público necesita operar en una segunda esfera, la gestión política, para obtener la legitimidad, las autorizaciones, el apoyo y los recursos necesarios, gestionando para ello las relaciones con actores internos y externos, que constituyen su entorno autorizante. Este entorno incluye ante todo a sus superiores políticos, pero también a actores sobre los que el directivo no tiene autoridad formal: otros directivos de su institución o de otras organizaciones, grupos de interés, ciudadanos, medios de comunicación, etc.

Por último, debe realizar la gestión operativa donde debe conseguir que la organización o unidad a su cargo, actúe eficaz y eficientemente para lograr la estrategia y asumir además la responsabilidad por los resultados alcanzados.

Este último es lo más conocido y convencionalmente aceptado para el ejercicio de la dirección pública, sin embargo M. Moore plantea que esta función sería insuficiente, si se ignora la gestión estratégica y la gestión política. Según este autor, la complejidad de los problemas afrontados por el sector público y lo intrincado de sus entornos autorizantes, hacen que la gestión política y estratégica sean más relevantes para el directivo público que para el directivo privado⁷.

a) El Directivo Público que CHILE necesita. Perfil de Selección del ADP

En el caso de Chile, el directivo público que se encuentra en el marco del Sistema de ADP,

⁴Moore, M. (1998). Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. España: Paídos.

⁵Figuroa, V., Pliscoff, C., & Araya, J. P. (2014). Desafíos a la formación de los futuros directivos públicos del siglo XXI. *Convergencia* (64), 207-234.

⁶Rogers, R., & Guzmán, N. (2015). *El Directivo Público Hoy. Contexto, Roles y Desafíos*. Serie de Publicaciones Servicio Civil.

⁷Rogers, R., & Guzmán, N. (2015). *El Directivo Público Hoy. Contexto, Roles y Desafíos*. Serie de Publicaciones Servicio Civil.

tiene la necesidad de contar con Valores y Principios y un conjunto de atributos que están reflejados en el actual Perfil de Selección de los ADP. Este Perfil, refleja lo que Chile necesita como directivo público, en el contexto actual.

El Perfil corresponde al conjunto de capacidades, características profesionales (estudios formales, conocimientos, y experiencia), competencias y requerimientos que debería cumplir un ocupante específico de un puesto de trabajo. Lo anterior como garantía de un desempeño que resulte eficaz en tanto logre alcanzar los resultados esperados y previamente fijados en el convenio de desempeño. Esto último, constituye el rasgo central del modelo profesional de ADP.

Este perfil considera como requerimientos transversales para el desempeño de los cargos de alta dirección de primer y segundo nivel (Se utiliza la misma estructura formal para todo tipo de cargos, poniéndose las distinciones de fondo en los contenidos de cada uno de los acápite del perfil) los siguientes:

- Requisitos legales dispuestos en la Ley N° 19. 882.
- Experiencia previa en cargos de jefatura o dirección. Excepcionalmente en algunos cargos se solicita experiencia en coordinación de equipos y no dirección o jefatura propiamente tal.
- Conocimientos entendidos como experiencia esencial en ciertos campos, áreas o materias vinculadas al cargo. En algunos cargos que, por sus características, naturaleza o ámbitos de acción tienen un componente técnico de mayor peso se solicita formación de post grado y/o dominio de algún idioma, generalmente inglés, (este último como requisito deseable y no excluyente).
- Competencias conductuales: visión estratégica, gestión y logro, liderazgo externo y articulación de redes, manejo de crisis y contingencias, liderazgo interno y gestión de personas, innovación y flexibilidad.
- Competencias transversales relativas al ejercicio de la dirección pública de probidad y ética en la gestión pública, vocación de servicio público y conciencia de impacto público.

Tal como se mencionó anteriormente, este directivo público se encuentra en un escenario país caracterizado por un entorno complejo, que le exige estar expuesto a múltiples presiones y al mismo tiempo actuar como referente de su organización, junto con la necesidad de integrar distintas expectativas de cumplimiento del mandato gubernamental, las expectativas de los diferentes actores y de cumplir con sus propios desafíos, junto con aspectos económicos, demográficos, sociales y políticos. Adicionalmente, debe abordar el contexto interno de su organización, donde las relaciones de poder “varían en función de las estrategias y de las alianzas que se desarrollan entre los grupos”⁸ y donde se debe incluir, además, una creciente demanda de modernización, derivada de la inclusión de nuevas tecnologías, donde el directivo debe ser capaz de avanzar en la medida que éstas avanzan, y lograr generar las innovaciones necesarias, que en muchos aspectos facilitan la gestión institucional.

⁸Rogers, R., & Guzmán, N. (2015). El Directivo Público Hoy. Contexto, Roles y Desafíos. Serie de Publicaciones Servicio Civil.

b) ¿Cuál es la importancia del Acompañamiento y Desarrollo del Directivo Público?

La ADP es una de las columnas vertebrales de la modernización del Estado chileno. Así lo refleja por un lado el Consejo Asesor Presidencial contra los conflictos de interés, el tráfico de influencias y la corrupción, también conocida como Comisión Engel⁹, donde propone como una de sus primeras medidas la modernización de la Alta Dirección Pública. Por otro lado, está el proyecto de ley que perfecciona y fortalece el Sistema de Alta Dirección Pública y le asigna al Servicio Civil la responsabilidad de: “realizar las acciones necesarias para asegurar el eficiente y eficaz funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, para lo cual podrá, especialmente, diseñar e implementar los planes y programas de inducción, acompañamiento, formación y desarrollo de altos directivos públicos”.

Chile necesita seguir profesionalizando todos sus cuadros directivos: Gobierno Central y cargos de gobiernos regionales y locales. Necesita una dirección pública profesional y capaz para asegurar el aporte del Estado al desarrollo del país y la descentralización, necesitamos asegurar la selección de Altos Directivos Públicos competentes, que aseguren una gestión pública de calidad, eficiente, transparente e inclusiva.

Por lo anterior, lograr un desarrollo de los directivos públicos institucionalizado, permanente, responsable y oportuno contribuye a generar las condiciones necesarias para que éstos puedan desempeñar su rol público de la mejor forma. Se trata de un desafío fundamental para la constitución del capital humano al servicio de los ciudadanos. Por lo tanto, es una contribución directa a la forma en que se gestionan los servicios públicos y, al funcionamiento del aparato estatal.

c) Modelo de Acompañamiento y Desarrollo para ADP. Hacia el Directivo que Chile necesita

En este contexto, donde se afirma que la función directiva no debe ser improvisada, y se vuelven indispensables “una sólida formación profesional, una buena capacidad de gestión y un adecuado manejo político”¹⁰; donde 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; el Acompañamiento y Desarrollo de ADP tiene la aspiración de acercarnos al Directivo Público que Chile necesita, lo que, como se dijo, está expresado en el actual perfil de selección, y tiene por finalidad contribuir a que los directivos creen Valor Público en su institución, lo que se vería reflejado en resultados eficaces – eficientes, legítimos, con gobernanza y gobernabilidad (Ver cuadro N°3: Modelo de Acompañamiento y Desarrollo para ADP).

d) ¿Cómo opera el Acompañamiento y Desarrollo de ADP?

Con un Modelo que se constituye en un referente a seguir por las autoridades, los Ministerios - Servicios, y para el directivo público; donde el Servicio Civil juega principalmente los siguientes roles: de articulador, normativo (nuevo rol rector del Servicio Civil que se consagra

⁹Comisión designada en el año 2015 por la presidenta Michelle Bachelet para diseñar y proponer un marco institucional que regule los negocios y las actividades políticas.

¹⁰Nazar, S. (2005). El desarrollo de la función directiva en el Estado: situación actual y aportes de las nuevas tecnologías. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santiago de Chile.

en el proyecto de ley actualmente en trámite en el Congreso de la República y con perspectiva de promulgación a octubre de 2016), de fomento de buenas prácticas y para hacer seguimiento y evaluación de su implementación.

Para la obtención de los resultados esperados, es necesario que distintos actores, con diferentes roles, se interrelacionen, complementen y articulen, para facilitar la gestión de estos directivos.

e) Ciclos de Acompañamiento y Desarrollo del ADP

Una vez que los directivos son seleccionados, comienzan su Ciclo de Vida (Ver cuadro N°4: Ciclos de Acompañamiento y Desarrollo), que conceptualiza las etapas que éstos transitarán durante el tiempo que ejerzan en su cargo.

El Primer Ciclo, la Inmersión e Inducción son las instancias de socialización y aprendizaje inicial del directivo, donde se le recibe en su cargo y se le provee de información esencial para la comprensión de su rol y la realización de sus funciones.

El Segundo Ciclo provee de instancias para la formación y el desarrollo de habilidades directivas y/o capacidades técnicas. El desempeño -con foco en la Evaluación de los Convenios de Desempeño-, provee el marco de acción del directivo desde la autoridad, con énfasis en lo programático, los desafíos de su institución y las expectativas de la ciudadanía. Considera también el reconocimiento, como una forma de reforzar la creación de valor público.

Mención especial requiere la gestión del desempeño, proceso que permite realizar una medición sistemática del desempeño de los directivos públicos, en función de los encargos que la autoridad le encomienda para un periodo de tiempo determinado, identificando las deficiencias, fortalezas, debilidades y oportunidades de crecimiento en el cumplimiento de sus funciones. En este sentido, el perfil de selección constituye un instrumento esencial a ser considerado no sólo en la fase de reclutamiento, sino también como un insumo para la etapa de evaluación, y para la conformación del plan de desarrollo, teniendo en cuenta las necesidades individuales y organizacionales de capacitación y/o aprendizaje, así como para el ajuste de las metas respectivas.

El proyecto de Ley Fortalecimiento SADP, también le asigna un rol específico al Servicio Civil en la de evaluación de desempeño directivo: “Actuar como un agente articulador entre la autoridad que evalúa y el alto directivo evaluado, por medio del establecimiento de los requisitos mínimos para el funcionamiento del proceso de evaluación ADP. Para ello, se impartirán instrucciones, se generarán documentos metodológicos y técnicos, se prestará asesoría directa y se llevarán a cabo revisiones del proceso”.

Finalmente, el Tercer Ciclo incluye el Egreso y la Desvinculación, en el cual se provee de procedimientos y de una instancia para dar soporte tanto a la institución como al directivo en su salida.

Durante todo el Ciclo de Vida, se acompañará a los directivos en una doble función, por un lado apoyando el ejercicio de su labor, y por otro, fortaleciendo el sentido de identidad y pertenencia al SADP. De esta forma, los dos elementos fundamentales dentro del Modelo y

del Ciclo de Vida son el Acompañamiento e Identidad de los ADP.

El acompañamiento se refiere al conjunto de acciones que se llevarán a cabo para estar cerca del ADP, para acompañarlo en su gestión. La identidad por su parte, está referida a la suma de valores y prácticas compartidas, que caracterizan a los ADP.

f) Actores y Palancas para la Gestión del Modelo de Acompañamiento y Desarrollo

Los Ciclos grafican las etapas que el directivo transitará durante el tiempo que ejerza en su cargo como ADP. El Ciclo de Vida se ha agrupado en tres Ciclos de Desarrollo y las actividades estarán diseñadas con el fin de activar las palancas de gestión mencionadas en el cuadro N°5 del Modelo (Ver cuadro N°5: Actores y Palancas para la Gestión del Modelo). En cada una de ellas se transmitirá el relato de identidad del Círculo ADP (este relato será difundido, además, a través de documentos, charlas, vídeos, etc.). Se generarán instancias de aprendizaje para compartir experiencias, buenas prácticas, reconocimientos, logros, entre otros aspectos asociados a este ámbito de incidencia del Modelo.

Los distintos actores (autoridades, superior jerárquico, Ministerios, Servicios Públicos y Servicio Civil), movilizarán cuatro Palancas de Gestión:

- Identidad y Círculo ADP,
 - Desarrollo de Habilidades,
 - Inserción con entorno autorizante y
 - Convenios de Desempeño-Retroalimentación,
-
- Las Palancas de Gestión son herramientas que permiten movilizar los componentes del Modelo:
 - Identidad: es la suma de valores y prácticas compartidas, que caracterizan a los ADP. Los valores son los señalados en el perfil de selección como Valores y Principios; y las prácticas son el reflejo del despliegue de los atributos.
 - Círculo ADP: es el conjunto de ADP con una identidad compartida, que intercambian experiencias y aprendizajes. Tiene expresión presencial y virtual.
 - Desarrollo de Habilidades: son las actividades que tienen por objetivo el fortalecimiento de los atributos.
 - Inserción en el entorno autorizante: son las iniciativas que permiten facilitar, desde el rol de los distintos actores, la relación del directivo con la autoridad política (superior jerárquico y parlamento), ciudadanía, los funcionarios (asociados y no asociados).
 - Convenios de Desempeño - Retroalimentación: el convenio es la herramienta que permite recoger las prioridades de la autoridad y de la ciudadanía y evaluar sus resultados; y la retroalimentación, permitirá detectar las fortalezas y áreas de mejora de la gestión de los directivos.

g) Roles dentro del Acompañamiento y Desarrollo de ADP

Tal como se mencionó anteriormente, para obtener los resultados esperados es necesario que distintos actores, con diferentes roles, se interrelacionen, complementen y articulen para facilitar la gestión de estos directivos. Estos actores con sus respectivos roles se describen a continuación:

- Superior Jerárquico: tiene que entregar lineamientos, prioridades y expectativas al

directivo; entregar retroalimentación permanente al directivo y al Servicio Civil respecto del desempeño del ADP, ámbitos que requieren fortalecerse y se requiere enfocar acompañamiento; y propiciar y facilitar la relación del directivo con el entorno político.

- Ministerios y Servicios: tienen que facilitar la relación del directivo con su entorno autorizante; entregar lineamientos y orientaciones; actualizar conocimientos técnicos de ser necesarios; gestionar el desempeño del directivo; y desarrollar habilidades.
- Servicio Civil: articular -con Autoridades, Ministerios y Servicios- acciones que faciliten la gestión del directivo; normar sobre materias de gestión directiva; facilitar el desarrollo de los directivos; acompañar al directivo en todo su Ciclo de Vida; fomentar buenas prácticas; y hacer seguimiento y evaluación del Acompañamiento y Desarrollo a los ADP.
- Directivo: tal como lo define el Modelo, tiene que ser protagonista de su desarrollo profesional; solicitar apoyo, entregar retroalimentación a su Servicio y al Servicio Civil respecto a la efectividad de la implementación del Modelo; participar de actividades de desarrollo y formación.

h) Evaluación de Resultados del Acompañamiento y Desarrollo

La evaluación de los resultados de la implementación del Modelo se realizará cualitativamente.

En una primera etapa, se espera realizar levantamiento de logros en la gestión de los directivos que hayan participado de las actividades que forman parte del Acompañamiento y Desarrollo, a través de: documentación de casos exitosos, resultados de estudios específicos, entre otros.

Se realizará, además, el seguimiento de experiencias en Ministerio o Servicios donde se haya aplicado el Modelo total o parcialmente.

Paralelamente a esto, se diseñarán indicadores de evaluación (cuantitativos y/o cualitativos) que permitan mostrar los resultados alcanzados por los ADP y Servicios.

IV. DESAFIOS

Uno de los principales desafíos que enfrenta el Sistema de ADP en forma permanente es su validación en el entorno político, técnico y con la Ciudadanía. Por lo mismo, uno de sus retos principales es su fortalecimiento y perfeccionamiento, lo que será apoyado en gran medida con la aprobación del proyecto ley que se encuentra actualmente en el Congreso.

En materias de Reclutamiento y Selección enfrenta permanentemente el desafío de analizar y evaluar sus procesos. El perfeccionamiento constante de su modelo de Selección, actualización de metodologías de evaluación de candidatos, mejoramiento de procesos, son parte de los desafíos que se plantean en esta materia.

En relación al Acompañamiento y Desarrollo de los ADP, en el mediano plazo (Marzo 2018), los desafíos cruciales son:

- Que el Modelo de Acompañamiento y Desarrollo de ADP logre quedar instalado en los Ministerios y Servicios Públicos, esto en un horizonte .
- Que los ADP tengan el Modelo de Acompañamiento y Desarrollo como un referente

de su desarrollo y parte fundamental del éxito de su desempeño.

- El Servicio Civil como entidad articuladora del entorno autorizante del ADP, con un foco especial en el trabajo conjunto con los Ministerios y Servicios Públicos.
-

En cuanto a los desafíos de largo plazo (Marzo 2022), se espera:

- Lograr el involucramiento de la autoridad en la gestión del desempeño de los directivos.
- Generar una identidad y sentido de pertenencia entre los ADP.
- Que el desarrollo sea parte de los incentivos para atraer talentos.
- Que los ADP aumenten su permanencia en el cargo.
- Que este Modelo sea factor esencial en el éxito de los directivos como creadores de Valor Público.

En la medida que el Acompañamiento y Desarrollo de los ADP, se entiende como un proceso de apoyo que facilita avanzar hacia la constitución de un grupo de directivos que están socializados en pautas comunes de comportamiento y ética de servicio público, con expectativas de permanencia de largo plazo y satisfaciendo las demandas ciudadanas, estaríamos en presencia de un Sistema de ADP que avanza hacia su madurez y consolidación integral, no sólo en lo relativo a su fase de reclutamiento y selección de los directivos públicos a cargo de liderar el desarrollo del país.

BIBLIOGRAFÍA

Memoria Consejo de Alta Dirección Pública 2013-2014.

Alejandra Cerna Ulloa. 2016. Desarrollo de altos directivos públicos: una tarea permanente. Trabajo de graduación para obtener el grado de magister en gobierno y gerencia pública.

Navarro, A. (s.f.). Gerencia Pública y Modernización del Estado.

CLAD. (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública.

Cortázar, J., Lafuente, M., & Sanginés, M. (2014). Una década de reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-13). Washington, DC: Banco Interamericano del Desarrollo.

Moore, M. (1998). Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. España: Paídos.

Figueroa, V., Pliscoff, C., & Araya, J. P. (2014). Desafíos a la formación de los futuros directivos públicos del siglo XXI. *Convergencia* (64), 207-234.

Rogers, R., & Guzmán, N. (2015). El Directivo Público Hoy. Contexto, Roles y Desafíos. Serie de Publicaciones Servicio Civil.

Nazar, S. (2005). El desarrollo de la función directiva en el Estado: situación actual y aportes de las nuevas tecnologías. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santiago de Chile.

V. RESEÑA BIOGRÁFICA

Basilios Peftouloglou Gattas

Abogado de la Universidad de Chile, Magister en Gestión Pública y Gobernabilidad del Instituto Ortega y Gasset, Universidad Complutense de Madrid, Coach Ontológico certificado por Newfield Network y Diplomado en Gestión Pública Regional y Local, Universidad Alberto Hurtado. Fue distinguido por la Comisión Fulbright con la Beca Hubert Humphrey 2014-2015

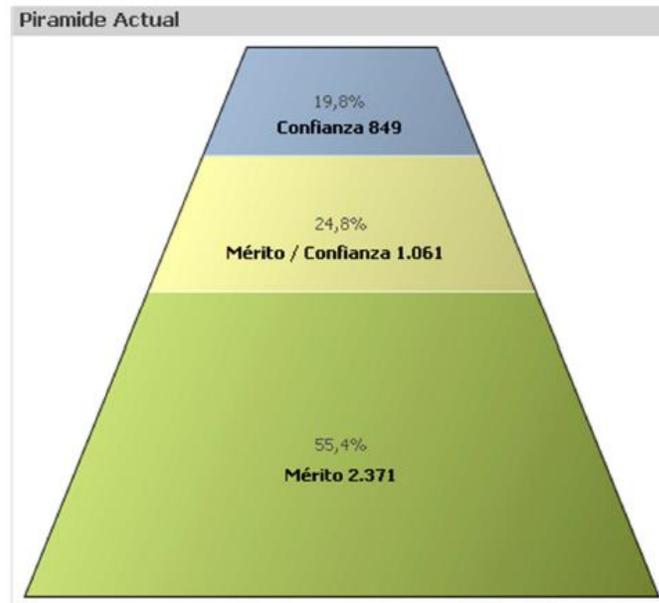
para realizar estudios de especialización y pasantía profesional en el ámbito de Análisis Estratégico de Políticas Públicas y Administración del Estado, perfeccionamiento que realizó en Universidad de Washington, Estados Unidos.

Actualmente es Subdirector de Alta Dirección Pública en la Dirección Nacional del Servicio Civil, institución a la cual ingresó el año 2008 y donde se desempeñó previamente como Abogado Senior de División Jurídica y Asuntos Institucionales y Jefe de Reclutamiento y Selección de Alta Dirección Pública. Es académico de la facultad de Derecho de la Universidad Diego Portales desde el año 2011, institución que le ha otorgado el premio por Excelencia de Docencia los años 2012, 2013, 2014 y 2015.

CUADROS, TABLAS Y GRÁFICOS

Cuadro N°1: Distribución de cargos por Confianza y Mérito en la Administración Central del Estado

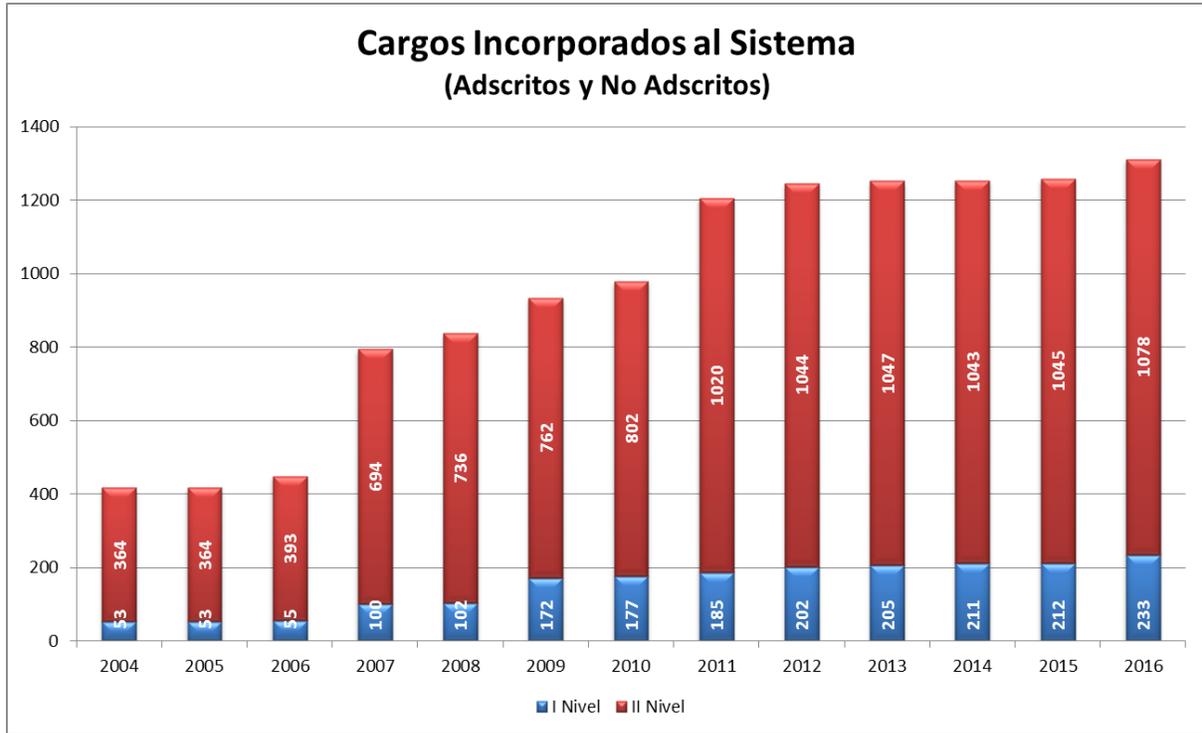
Distribución de cargos por Confianza y Mérito en la Administración Central del Estado



Datos Actualizados a Abril 2016

Cuadro N°2: Evolución de Cargos ADP: Ampliación desde el Gobierno Central al Estado en su conjunto

Evolución de Cargos ADP: Ampliación desde el Gobierno Central al Estado en su conjunto

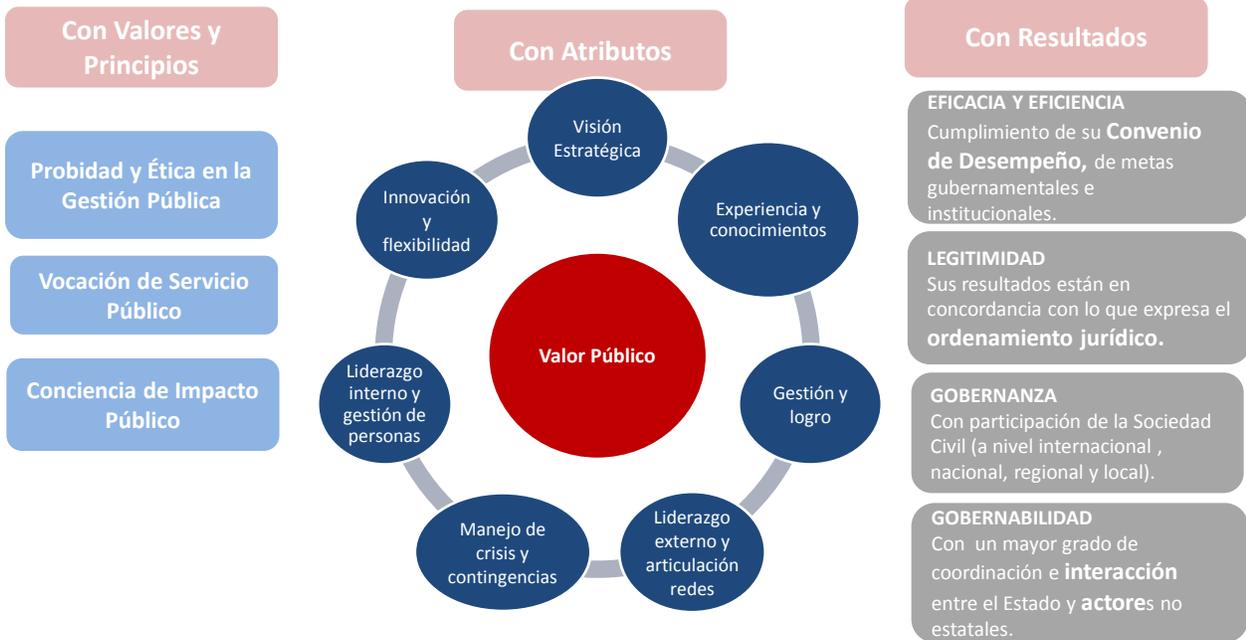


SERVICIO CIVIL

Cuadro N°3: Modelo de Acompañamiento y Desarrollo para ADP

Modelo de Acompañamiento y Desarrollo para ADP El Directivo Público que el país necesita

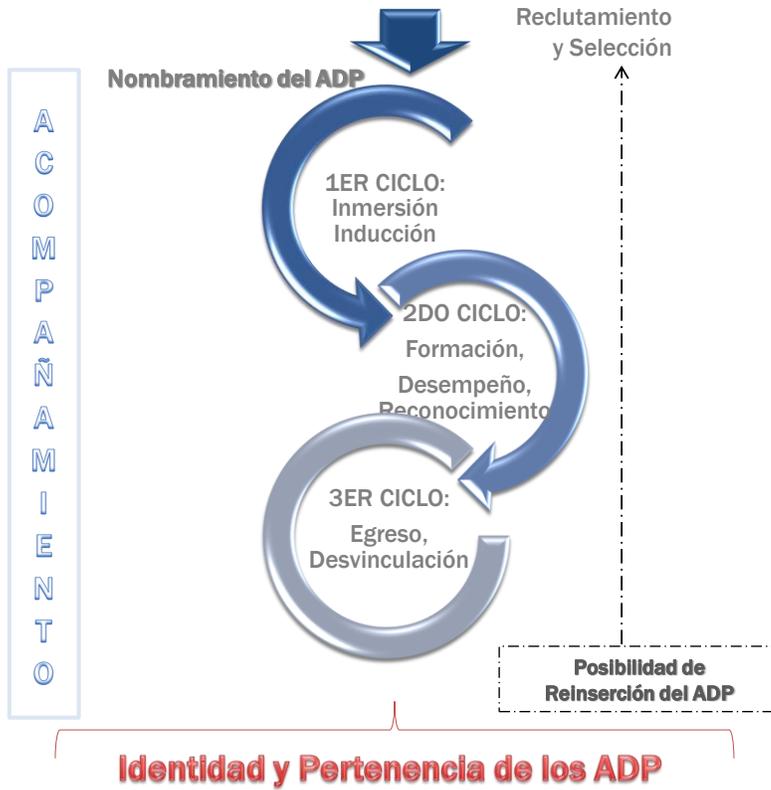
Perfil del Directivo Público



Cuadro N°4: Ciclos de Acompañamiento y Desarrollo

Modelo de Acompañamiento y Desarrollo para ADP

Ciclos de Acompañamiento y Desarrollo



Cuadro N°5: Actores y Palancas para la Gestión del Modelo

Modelo de Acompañamiento y Desarrollo para ADP

Actores y Palancas para la Gestión del Modelo

